

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera de Contador Público

**“Planificación Tributaria, herramienta eficiente para
las empresas”**

“Tax planning, an efficient tool for companies”

Autor: Muné, Paulina

Legajo: VCPB18807

DNI: 34.527.741

Director de TFG: D’Ercole, Favio

Buenos Aires, noviembre 2021

Índice

Resumen	2
Abstract.....	3
Introducción.....	4
Objetivo general	6
Objetivos específicos	6
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	10
Diagnóstico organizacional	13
Análisis específicos de la contabilidad tributaria	14
Marco teórico.....	17
Diagnóstico y discusión.....	21
Declaración del problema.....	21
Justificación del problema.....	21
Conclusión diagnóstica.....	22
Plan de implementación.....	23
Objetivo general	23
Objetivos específicos	23
Alcance y limitaciones.....	23
Recursos	24
Acciones específicas.....	25
Marco de tiempo	26
Evaluación y/o medición de la propuesta	26
Conclusión.....	30
Recomendaciones	31
Bibliografía.....	32
Anexos.....	35

Resumen

Las empresas se encuentran con el desafío de mantener un nivel de exigencia y progreso continuo, que les permita estar operativamente activas en un mercado cada vez más competitivo. La importancia de una planificación tributaria como herramienta de gestión, radica en que su práctica cede a las empresas la posibilidad de estar preparadas para afrontar las contingencias que puedan surgir en materia tributaria, reducir la carga impositiva y obtener la facultad de tratar sus recursos con mayor efectividad, derivando ese ahorro a inversiones trascendentes. El presente trabajo tuvo como objetivo principal diseñar una planificación tributaria en la empresa Ledesma, alcanzando la eficiencia al momento de afrontar sus obligaciones fiscales y logrando disminuir sustancialmente esa carga. Fue abordado tras un profundo análisis de diferentes opciones que resultaran beneficiosas para la implementación de este plan. Se desarrollaron dos alternativas que lograron un ahorro fiscal relevante y aplicables a la compañía según su situación y actividad principal, el régimen de venta y remplazo y el *leasing* financiero.

Palabras Claves: Planificación, tributo, empresa, eficiencia fiscal.

Abstract

Companies are faced with the challenge of maintaining a level of demand and continuous progress, which allows them to be operationally active in an increasingly competitive market. The importance of tax planning as a management tool lies in the fact that its practice gives companies the possibility of being prepared to face the contingencies that may arise in tax matters, reduce the tax burden and obtain the power to treat their resources more effectively, deriving that savings to transcendent investments. The main objective of this work was to design a tax planning system in the company Ledesma, achieving efficiency when facing its tax obligations and managing to substantially reduce that burden. It was approached after an in-depth analysis of different options that are beneficial for the implementation of this plan. Two alternatives were developed that achieved significant tax savings and applicable to the company according to its situation and main activity, the sale and replacement regime and financial leasing.

Keywords: Planning, tax, company, tax efficiency.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad analizar y desarrollar una planificación tributaria del Grupo Ledesma, identificando la importancia de la planeación inteligente y estructurada en las obligaciones fiscales, como método para generar un ahorro en las mismas y optimizar los recursos.

Ledesma, es un significativo grupo económico argentino, propiedad de la familia Blaquier/Arrieta. Se originó en el año 1908 como un ingenio azucarero, con asiento en la localidad de Libertador General San Martín, en la Provincia de Jujuy, produciendo su materia prima básica, la caña de azúcar.

En sus inicios se introdujeron en el mercado del azúcar y el alcohol, con el transcurso de los años diversificó sus actividades, incorporando a la producción papel, carnes, cereales, jarabes, frutas, jugos y aceites esenciales. También generan su propia energía para sus procesos industriales, a partir del bagazo de la caña de azúcar y el gas natural que obtienen de su participación en el yacimiento petrolero y gasífero Aguaragüe ubicado en Salta.

Ledesma es una empresa con 113 años de trayectoria, destacada por mantenerse en constante crecimiento. Actualmente lleva en ejecución el proyecto Génesis XXI, un plan estratégico a 10 años para la transformación integral de la compañía, en pos de la eficiencia, competencia e innovación.

Posee un sistema organizacional interno exigente, que busca la eficacia en cada área. Sin embargo, no está exenta a los posibles inconvenientes tributarios que pueden surgir debido a la falta de sinergia entre el plan fiscal y los sectores financieros, administrativos y operativos de la empresa.

Ledesma, tuvo su primer balance positivo luego de cuatro años en 2020, habiendo cumplido 62 iniciativas de las 150 que forman parte del proyecto Génesis XXI. No obstante, se puede apreciar el incremento sustancial en los impuestos pagados, pasando de \$1.071 millones en 2019 a \$3.401 millones en 2020, los cuales incluyen Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales, Aportes y Contribuciones al Sistema Único de la Seguridad Social (SUSS) y sus

principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales (Ledezma, 2021).

Escalada Benítez, Narváez Zurita y Erazo Álvarez (2020) describen a la planificación tributaria como una herramienta compuesta por un conjunto de actos lícitos, que genera estratégicamente una alternativa beneficiosa para la empresa, logrando identificar el impacto del uso adecuado de los recursos y permitiéndole disminuir el costo fiscal.

Miazzo, Pisani Claro y Ariño (2021) señalan que según La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Argentina es desincentivada a la producción. Fundamentan su exposición en que los Derechos de Exportación son realmente elevados, entre un 15% y 20%, comparado con el 1% que aplican en otros países como Estados Unidos, China, países de Europa, Brasil y Canadá entre otros.

Allieri Fernández (2019) plantea las consecuencias financieras y legales que pueden ocasionar las decisiones adoptadas por las empresas, en la búsqueda de una reducción en el pago del tributo cuando no existe un plan adecuado. Una incorrecta aplicación de las normas legales, podrían derivar en la defraudación tributaria. Describe la diferencia teórica de las actividades utilizadas para el ahorro en los costos fiscales, como son la evasión fiscal, elusión fiscal y economía de opciones.

Como expresa Cando Murillo (2019) en su trabajo de investigación, el desarrollo de un modelo de control interno para la planificación tributaria garantiza un correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales, genera un ahorro y evita multas e intereses. Esto se debe a la detección de posibles errores, la identificación de sus causas y la corrección mediante acciones que eliminen el desvío.

Tal como relaciona Bustinza León (2020), las contingencias tributarias por el deficiente o falta de planeamiento fiscal en una empresa agroindustrial a causa del desconocimiento de las normas tributarias y legales, impactan directamente en la rentabilidad de las compañías. En su conclusión, verifica que este tipo de planeamiento es esencial para los negocios cuando se trata de evitar contingencias relacionadas al tributo.

Roldán (2020) sostiene que la automatización de los procesos, por medio de una plataforma telemática, es una estrategia para desarrollar la planificación tributaria, que permite disminuir la carga fiscal. Se enfoca en el sector agroexportador, analizando

inconvenientes tales como la doble imposición y devolución del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El tributo es un recurso del Estado previsto por la ley, con el objeto de recaudar fondos para sostener el gasto público y financiarse. La presión que ejerce sobre las empresas, hace que se vean obligadas a desarrollar un plan fiscal eficiente, que les permitan identificar alternativas para minimizar la carga tributaria. Es una prioridad mantenerse en el marco de la ley, evitando caer en la evasión y/o elusión fiscal. La magnitud y el crecimiento constante de los costos fiscales, repercuten directamente en las inversiones y utilidades de las compañías, haciendo que su competitividad en el mercado disminuya.

El contexto actual y la globalización de los mercados, influyen en las decisiones de las empresas, impulsando la búsqueda de estrategias que les permitan insertarse con firmeza en un ambiente dinámico y competitivo. La importancia de desarrollar una planificación tributaria sólida radica en la capacidad de optimizar los recursos y obtener un ahorro fiscal. Además, es una herramienta de gestión que otorga transparencia en el cumplimiento de las obligaciones empresariales y las normas tributarias.

Objetivo general

- Diseñar la planificación tributaria del Grupo Ledesma, analizando su importancia como estrategia para el cumplimiento de las obligaciones fiscales durante el período 2021.

Objetivos específicos

- Analizar la situación tributaria actual de la empresa Ledesma, definiendo las oportunidades de mejora.
- Identificar los beneficios tributarios en Argentina, aplicables a las actividades de la empresa.
- Desarrollar un caso de venta y remplazo y *leasing* financiero en la compañía a fin de obtener un ahorro impositivo.
- Exponer las recomendaciones pertinentes para el control y mantenimiento de la planificación tributaria.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Misión: Ofrecer de manera constante a sus clientes la excelencia a través de la mejor relación precio - calidad - servicio del mercado argentino, superando los niveles operativos, seguridad, calidad y productividad, comparables con estándares exigentes de la industria en el ámbito internacional.

Visión: Ser líder del mercado argentino en el negocio del azúcar, de los jarabes de maíz y de sus productos derivados gracias a la exigencia de sus clientes y consumidores, a las utilidades de accionistas, al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, al respeto y cuidado del ambiente.

Valores:

- Ética: el accionar debe ser moralmente íntegro.
- Las personas: respeto a la dignidad de las personas.
- Desarrollo personal y profesional: promovido mediante cursos de capacitación y liderazgo.
- Trabajo en equipo: a través de la delegación y acercando la decisión a la acción.
- Innovación y creatividad: alentarla y no descalificar ni castigar el error involuntario.
- Seriedad: como cumplimiento de los compromisos.
- Eficiencia, calidad y servicio al cliente.
- Cliente interno: las diferentes áreas requieren o prestan servicios unas a otras dentro de la empresa, asumen entre sí el rol de clientes y proveedores internos.
- Utilidades: esenciales para el crecimiento a largo plazo.
- Disciplina y coherencia con los valores enunciados anteriormente.

Ledesma S.A.A.I. es una sociedad anónima, agrícola e industrial. Son parte del grupo empresario:

- Castinver: comercializa papeles y cuadernos producidos por el grupo.
- Bio Ledesma: especializada en la producción y venta de bioetanol.

- Ledesma Frutas: concentra la producción de frutas frescas, jugos concentrados y aceites esenciales a partir de naranjas, pomelos y limones.

Durante el 2020, Ledesma aceptó una oferta de Cargill por la totalidad de su participación accionaria del 30% en Glucovil S.A., empresa dedicada a la molienda húmeda de maíz que tiene su planta en San Luis.

Mantiene una participación del 4% en la Unión Transitoria de Empresas (UTE) Aguaraquí, que explora y extrae petróleo y gas en la provincia de Salta.

A continuación, se presenta en la Figura 1 un detalle de las diferentes actividades de la empresa Ledesma y sus ubicaciones geográficas.



Figura 1. Actividades y Localizaciones de Ledesma. Fuente: Obtenido por Ledesma (2008).

La empresa organiza sus actividades por unidades de negocio: cada uno se administra de forma independiente y es responsable de todo el proceso que afecta a su producto: fabricación, abastecimiento y comercialización.

En la Figura 2, se observa el esquema organizacional de gestión por unidades de negocios de Ledesma.

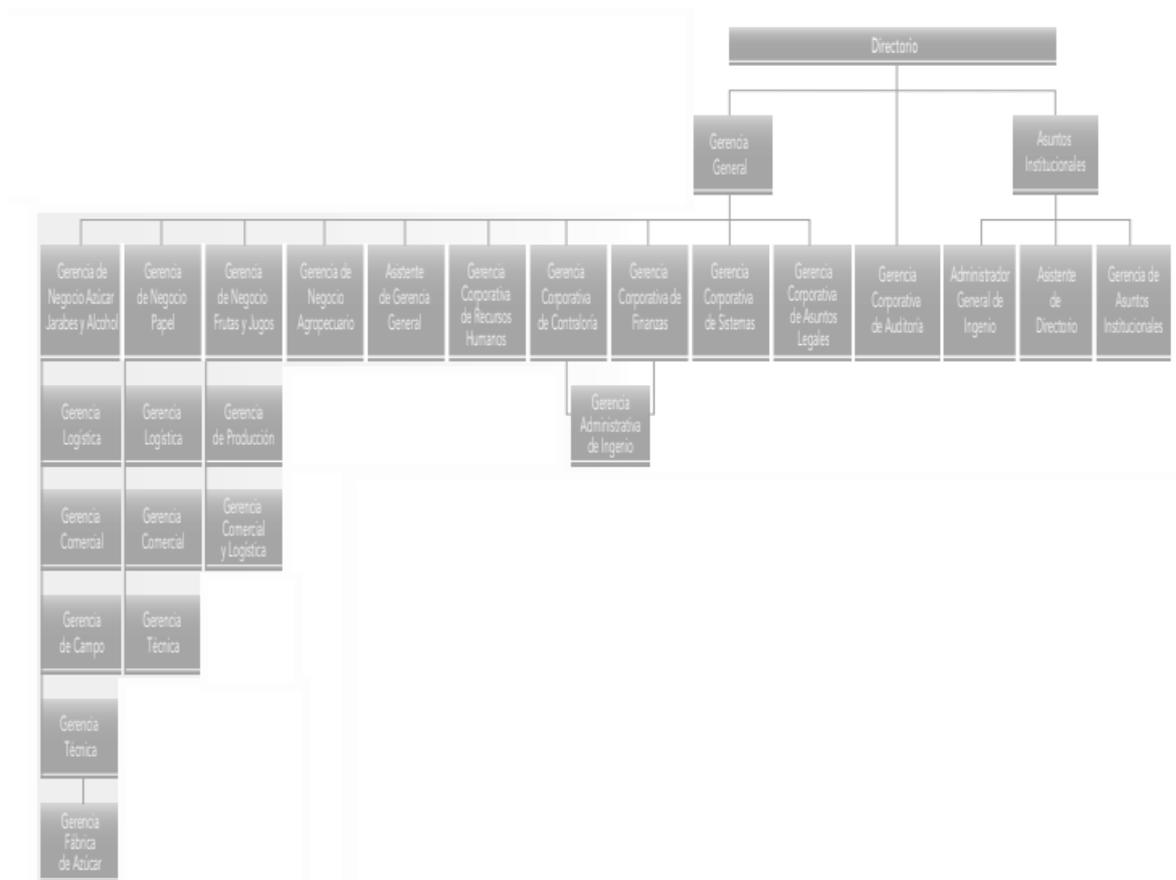


Figura 2. Organigrama. Fuente: Obtenido por Ledesma (2008).

Aproximadamente cuenta con más de 6.280 empleados en Jujuy, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, San Luis, Salta, Buenos Aires, Entre Ríos, Mendoza, Córdoba, Tucumán y Rosario. Realizan tareas productivas en las fincas como siembra, de fertilización, mantenimiento de sistemas de riego y cosecha; otras en las fábricas de azúcar, de papel y de producción de cuadernos; y también tareas administrativas, logísticas, comerciales y de gestión de recursos.

Debido a la estacionalidad de algunos negocios, tienen mayor demanda de personal en determinados momentos del año: cosecha y empaque de frutas cítricas (junio a septiembre); el zafra, período en el que se cosechan los campos de caña de azúcar para que pueda ser procesada en los ingenios (mayo a noviembre) y temporada escolar en la fábrica de cuadernos (octubre a febrero).

Análisis de contexto

Se desarrolla a continuación un análisis PEST, instrumento que examina el entorno macroeconómico de la empresa y la situación global que la rodea. Permite observar las tendencias del mercado, ayuda a tomar decisiones y a adaptarse mejor a los cambios (Betancourt, 2018). Este análisis describe el contexto macroeconómico que incide sobre la empresa Ledesma S.A.A.I. en la actualidad.

Político:

- Año electoral: corresponden las elecciones legislativas nacionales Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO).
- Argentina se encuentra bajo negociaciones con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por un nuevo programa, debiendo llegar a un acuerdo para evitar incumplir con sus compromisos.
- Nuevos acuerdos comerciales desde comienzos de 2020 con Chile, Perú, China, España, la Unión Europea, Azerbaiyán, Ucrania y Trinidad y Tobago.
- Las medidas adoptadas e impuestas por las autoridades para hacer frente al impacto del Covid-19.
- Reformas constantes en las leyes impositivas.

Ante un año electoral, el sector empresarial se encuentra expectante, puesto que los resultados pueden influir sobre la regulación de normativas modificando el ambiente para la actividad productiva.

Los acuerdos comerciales son de carácter preeminente para cualquier empresa exportadora. Ledesma no es la excepción, teniendo en cuenta que destina el 25% de la producción de azúcar para tal fin y que se posicionó como mayor exportadora de cítricos del país, llegando principalmente a la Unión Europea, Rusia y el Sudeste Asiático. En 2020 vendió limones a Estados Unidos, un mercado al que antes no tenía acceso. Así mismo, sus clientes de alcohol y bioetanol pueden exportar a Estados Unidos, Japón y Europa (Ledesma, 2021).

Debido a la pandemia, la compañía diseñó y difundió un protocolo general y otros específicos para cada negocio. Se crearon comités de prevención, uno por cada

locación y certificaron todos los protocolos con las normas IRAM entre otras actividades (Blaquier, Memoria y Reporte Integrado, 2021).

El ejercicio económico 2019/2020 arrojó resultados positivos, aunque los costos tributarios crecen anualmente. Las obligaciones fiscales a las cuales deben responder son: Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales, Aportes y Contribuciones al SUSS y sus principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales (Ledesma, 2021). Sumado a que el proyecto de reforma tributaria no solo propone desincentivar el consumo de azúcar, sino que también contempla a los edulcorantes elaborados a base de maíz.

Económico:

- El Covid-19 y las medidas de contención afectaron sobre el Producto Bruto Interno (PBI) descendiendo un 10% en 2020 (International Monetary Fund, 2021).
- Según la publicación del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2021) la tasa de desempleo correspondiente al primer trimestre de 2021 fue de 10,2%.
- Depreciación de la moneda local respecto al dólar: el tipo de cambio se ha depreciado en más del 50% frente al dólar estadounidense desde principios de marzo de 2020 (International Monetary Fund, 2021).
- La inflación cerró el 2020 con una tasa de 36,1%. Las últimas lecturas del Índice de Precios al Consumidor (IPC) se sitúan por encima del 4% mensual (Prado & Di Meglio, 2021).

Durante el Ejercicio 2020-2021 el rubro “Alimentos y bebidas no alcohólicas” tuvo un alza de 49,9%, aunque los productos comprendidos en las categorías de Precios Cuidados quedaron por debajo de ese valor. En el caso del azúcar fraccionado el incremento de precio fue del 15% (Blaquier, Memoria y Reporte Integrado, 2021).

Ledesma posee un equipo dedicado a gestionar programas sociales de capacitación sobre nuevas competencias, especialmente en jóvenes para acompañar y promover la inserción laboral (Blaquier, Memoria y Reporte Integrado, 2021).

Durante el ejercicio 2019-2020, el costo financiero neto, medido en moneda constante fue sensiblemente inferior al del ejercicio anterior por 3 factores: menor devaluación del tipo de cambio comparando con el período anterior, un inferior porcentaje de la deuda financiera denominada en dólares y a la ganancia obtenida con las operaciones de derivados de dólar estadounidenses realizadas (Blaquier, Memoria y Reporte integrado, 2020).

Social:

- Precios cuidados: El gobierno nacional aplica medidas regulatorias sobre precios de los productos que conforman la canasta básica familiar, buscando mantener bajo control el ritmo inflacionario (Prado & Di Meglio, 2021).
- La extensión de la pandemia por Covid-19 y el aislamiento social obligatorio, perjudicaron el normal desarrollo de las actividades laborales y educación mundial, debiendo implementar nuevas modalidades.

Algunos de los productos comercializados por los Blaquier/Arrieta se encuentran dentro del programa de precios cuidados, debido a esto el aumento de precios es controlado por el gobierno, sin embargo, en algunos casos puede estimular el consumo.

El efecto del Covid-19 impactó en el cuarto trimestre del Ejercicio 2019-2020, la compañía se vio obligada a cerrar durante 42 días su fábrica de papel en Jujuy y su planta de cuadernos en San Luis por una fuerte caída de la demanda, mientras que el resto de los negocios mantuvieron su actividad por estar encuadrados como actividades esenciales, exceptuadas del aislamiento social obligatorio dispuesto por el gobierno nacional (Ledesma, 2021).

Tecnológico:

- Desarrollo tecnológico de máquinas y sistemas agroindustriales.
- Progreso en Biotecnología Moderna.
- Marketing digital.

Enfocados en el Proyecto Génesis XXI, además de la tradicional renovación de la maquinaria agrícola y del cañaveral, invirtieron en tecnología asociada al campo y modernización de su fábrica. La renovación más relevante fue la estación de filtrado de cachaza para minimizar desperdicios de azúcar en el proceso productivo. Así mismo, tienen en proceso un sistema de inteligencia artificial que regula el riego y hace más eficiente el uso del agua, es una tecnología utilizada en Australia y Ledesma es la primera empresa Argentina en incorporarla.

Los avances tecnológicos y principalmente en biotecnología, información, comunicaciones y nanotecnología, denotan gran importancia en la generación de oportunidades para mejorar y dar un enfoque de mayor relevancia a la actividad agropecuaria Argentina. La innovación y adecuación de nuevas tecnologías permiten superar contingencias del rubro, formando escenarios más productivos, diferenciados y sostenibles.

Utilizan sistemas de cogeneración que los abastece de energía eléctrica y térmica, a partir del vapor en las calderas. Los residuos de la cosecha de la caña de azúcar son aprovechados como combustible renovable para generar energía. El 63% del consumo de energía proviene de fuentes renovables.

Diagnóstico organizacional

A continuación se detalla por medio de un análisis FODA las diferentes variables que intervienen en el diagnóstico de la empresa.

Fortalezas:

- Experiencia en el mercado y su rubro con 113 años de trayectoria.
- Líder en la producción de azúcar y papel en el país.
- Reconocimiento nacional e internacional por la calidad de sus productos.
- Negocios diversificados: azúcar, papel, cuadernos, alcohol, bioetanol, frutas, jugos, carnes, granos y energía.
- Autoabastece sus procesos productivos con más del 60% de energía.
- Presencia en importantes ciudades y provincias por la localización de sus actividades.

Oportunidades:

- Beneficiarse de los acuerdos comerciales y abrir nuevos mercados a través de la exportación.
- Abastecer el aumento de consumo esperado en China e India.
- Expandirse territorialmente.
- Sistematizar y optimizar procesos productivos incorporando nuevas tecnologías.
- Reducción de la carga fiscal optimizando la planificación tributaria.

Debilidades:

- La logística se puede dificultar por la amplitud territorial de sus negocios.
- No existe un canal de comunicación entre mismas áreas de diferentes productos, organizacionalmente lleva un modelo donde cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto sin comunicación horizontal.
- No posee una adecuada planificación tributaria, incorporando esta actividad de forma aislada dentro de la gestión financiera y contable.

Amenazas:

- Incertidumbre ante la inestabilidad económica y política, que dificultan la toma de decisiones de inversión.
- Reformas constantes al sistema tributario, generando mayores cargas fiscales y limitando la competitividad en el mercado.
- Competencia internacional, los principales productores a nivel mundial son Unión Europea, India y Tailandia.
- Altos niveles de inflación y devaluación.
- Continuidad de la pandemia tras nueva cepa del Covid-19.

Análisis específicos de la contabilidad tributaria

Un análisis del Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF, 2020) muestra en detalle la presión que ejerce el sector público sobre el privado por medio de los

impuestos (Ver Anexo A). El 70% de la recaudación tributaria está conformada por IVA, aportes y contribuciones a la Seguridad Social, Ganancias y el impuesto provincial a los Ingresos Brutos. Llegando al 90% en un total de once tributos si se suman los Derechos de Exportación, Derechos de Importación, Débitos y Créditos Bancarios, el impuesto sobre los Combustibles, y las tasas de seguridad e higiene municipales.

Las obligaciones fiscales de la Empresa, se encuentran mayormente dentro del 90% de la descripción anterior (Ver Anexo B). Sumado a esto, su modelo tributario no refleja atención especial en el ahorro fiscal, no utilizando a su favor las herramientas legales para tal fin. Sus últimos balances reflejan un incremento del 317% en los impuestos pagados, pasando de \$1.071 millones en 2019 a \$3.401 millones en 2020.

El Grupo Ledesma determina el impuesto a las ganancias a pagar aplicando la tasa vigente del 30% sobre la utilidad impositiva de cada ejercicio. Lo calcula por el método del impuesto a las ganancias diferido, el cual reside en el reconocimiento del efecto impositivo sobre las diferencias temporarias entre la valuación contable y la valuación impositiva de los activos y pasivos y su posterior imputación a los resultados de los ejercicios en los cuales se produce la reversión de las mismas, donde se considera la posibilidad de aprovechar los quebrantos impositivos en el futuro, si los hubiere.

En junio del 2021 el Poder Ejecutivo estableció modificaciones en la tasa del Impuesto a las Ganancias para empresas con vigencia para los ejercicios fiscales iniciados a partir del 1 de enero de 2021, por medio de la Ley N° 27.630 de la siguiente forma:

- 1) El pago del impuesto se toma en base a una estructura de alícuotas escalonadas en función del nivel de ganancia neta imponible acumulada. La Tabla 1 detalla la escala a aplicar:

Ganancia neta imponible acumulada		Pagarán \$	Más el %	Sobre el excedente de \$
Más de \$	A \$			
-	5.000.000	-	25%	-
5.000.000	50.000.000	1.250.000	30%	5.000.000
50.000.000	En adelante	14.750.000	35%	50.000.000

Tabla 1. Escala. Fuente: Elaboración propia según Ley N° 27.630.

- 2) Los montos previstos en la escala se ajustarán anualmente a partir del 1° de enero de 2022, considerando la variación anual del IPC que suministre el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).
- 3) La empresa que expida ganancias a su casa matriz deberá ingresar una tasa adicional del 7% al momento de su remisión.

A partir de su análisis e interpretación, Ledesma espera que estos cambios tras la nueva norma no produzcan una ganancia o pérdida generada por las diferencias temporarias o quebrantos impositivos sobre los que se ha calculado el impuesto diferido.

Resulta imperioso contratar un Contador Público, que se aboque exclusivamente a la planificación tributaria de la empresa, que conozca en exactitud el desarrollo de las diferentes actividades y su relación con los beneficios tributarios. Su labor brinda tranquilidad, en cuanto cumplimiento en tiempo y forma de las normas impositivas.

Un profesional en la materia se mantiene actualizado respecto a la legislación tributaria vigente, poseyendo la facultad de diseñar un plan fiscal exitoso, que contribuya a la misión y visión de la compañía. La información necesaria para llevar a cabo su planificación, será obtenida por el mismo Contador, esto significa mayor eficiencia en su estudio e interpretación.

De esta forma, con el trabajo de un experto en el área y una correcta planificación tributaria, Ledesma puede utilizar los diferentes instrumentos legales que se encuentran a disposición y otorgan beneficios impositivos hacia las empresas. Estas herramientas pueden ser: diferir el impuesto a través de la venta y remplazo y contratos de *leasing* financiero. Por otra parte, se puede considerar obtener beneficios impositivos si incorporara dentro de su esquema de avance tecnológico una participación en proyectos de biotecnología moderna.

Marco teórico

En este apartado se amplían los conceptos relacionados al tema de la planificación tributaria, comenzando con el significado de tributo y distinguiéndose de la evasión y elusión fiscal. También se desarrolla la noción de venta y reemplazo de bienes de uso y *leasing* financiero, como herramientas adecuadas a emplear dentro del plan fiscal.

Tributo

Fermandois (2014) menciona que el tributo funciona como método de ingreso público, proveniente de una prestación pecuniaria exigida legalmente a los sujetos pasivos por hechos gravados, destinados a sostener y financiar la actividad del Estado sin alguna contraprestación a favor del contribuyente.

Planificación tributaria

Según Villasmil Molero (2017) la planificación tributaria es un instrumento que permite prever el importe que debe afrontar el contribuyente en concepto de impuestos. Su aplicación beneficia los procesos y decisiones empresariales, anticipando mediante un plan el cumplimiento eficiente de sus obligaciones fiscales. Así mismo, analiza las diferentes alternativas legales, evitando infracciones en la administración tributaria.

Como expresan Mena Trujillo, Narváez Zurita, y Erazo Álvarez (2019), la planeación tributaria es entendida como un proceso mediante el cual se emplean tareas determinadas, definidas con el fin de alcanzar objetivos específicos. Relacionan el cumplimiento de estos objetivos con la claridad y coherencia sobre las decisiones adoptadas. Una correcta gestión de recursos optimiza el rendimiento financiero, entre ellos, los impuestos bien administrados aseguran el cumplimiento de las obligaciones tributarias, con la ventaja de reducir los costos fiscales en el desempeño normal de la actividad económica de la empresa.

De acuerdo con Yam, Cortes Pérez, y Solís Vargas (2019) la planificación fiscal es una destreza empresarial reconocida como un instrumento ventajoso que permite optimizar los recursos, tales como ahorrar dinero, tiempo y esfuerzo, obteniendo mejores resultados. De esta forma, tomando las opciones legales para tal fin, las empresas consiguen disminuir considerablemente la carga impositiva, brindándoles la

posibilidad de utilizar ese ahorro en inversiones de la propia actividad. Cumplir responsablemente con los compromisos fiscales significa pagar lo que se está obligado, no es pagar de más.

Elusión y evasión fiscal

Resulta importante entender los conceptos de elusión y evasión fiscal para diferenciar estas prácticas de la planificación tributaria. Como sostienen Ramírez Casco, Berrones Paguay y Ramírez Garrido (2020), en la elusión de impuestos el contribuyente busca beneficiarse por una interpretación ambigua o vacía de la ley. Mediante conductas definidas en forma precisa, se evita el nacimiento de una obligación, consecuentemente prescinde de la declaración y el pago de impuestos sin caer en irregularidades o delito. Mientras que la evasión fiscal hace referencia al incumplimiento total o parcial de los deberes impositivos violando la ley, en la cual oculta la obligación tributaria y/o se presenta información adulterada a la administración.

Dentro de la administración tributaria y el desarrollo de un plan estratégico, resulta imprescindible estudiar las alternativas existentes que permiten diferir el pago del impuesto y utilizar las herramientas que brinda la ley para disminuir la carga fiscal. Teniendo en cuenta esto, se consideran el régimen de venta y remplazo y el *leasing* como instrumentos aplicables a las actividades que realiza la empresa analizada, descritas a continuación:

Venta y remplazo

La Ley de impuesto a las Ganancias (1997) en su artículo 67, considera el supuesto en el que los contribuyentes ejerzan la venta y remplazo de un bien mueble amortizable o bienes inmuebles. Deben haber estado afectados como bienes de uso con una antigüedad mínima de dos años al momento de la enajenación, podrán optar por imputar la utilidad derivada de la venta del bien al balance impositivo o afectarla al costo del nuevo bien. En efecto, la amortización se practicará sobre el costo reducido. Para poder emplear este beneficio ambas operaciones deben practicarse dentro del término de un año.

Leasing

Ferrán, Giorgis y Castaldo (2019) exponen que el *leasing* es un contrato entre el dador que transfiere al tomador la tenencia de un bien cierto y determinado para su explotación, contra el pago de un canon. Se identifica como una operación financiera que cede el uso de los bienes entregados en arriendo con posibilidad de compra al finalizar el plazo del contrato de arrendamiento.

Este tipo de alternativa permite al tomador las siguientes ventajas financieras, operativas e impositivas:

- Evita la inmovilización de capital, liberando recursos para inversiones más productivas.
- El bien puede ser financiado en su totalidad y los plazos son más extensos a los tradicionales, ya que se relacionan con su vida útil.
- El importe del canon y gastos se pueden deducir del impuesto a las ganancias sin límites.
- Evita las consecuencias de obsolescencia de los bienes manteniendo una tecnología actualizada y moderna.
- Se puede diferir el IVA durante el plazo del contrato, financiándolo sin costo y amortizando proporcionalmente al monto del canon.
- El IVA se cancela en forma completa solamente si se ejecuta el derecho de opción a compra.
- El tomador no está alcanzado por el Impuesto a los Bienes Personales por el bien arrendado, ya que no constituye un activo patrimonial.
- No es alcanzado por el impuesto a los intereses.

Como fue nombrado en el análisis específico, si la empresa decidiera contemplar la posibilidad de formar parte de proyectos de investigación y desarrollo de biotecnología moderna, se puede obtener una ventaja impositiva. Por tal motivo se hace una descripción del tema y sus beneficios.

Biotecnología moderna

Según la Ley 26.270 de Desarrollo y Producción de la Biotecnología Moderna (2021), la Biotecnología Moderna se entiende como la aplicación tecnológica

fundamentada por estudios y principios científicos de la biología, bioquímica, microbiología, bioinformática, biología molecular y la ingeniería genética. Es una actividad que manipula organismos vivos o partes derivadas de los mismos para perfeccionar procesos productivos y/o productos, que repercutan favorablemente a nivel industrial, económico y social. Su desarrollo permite reducir costos y aumentar la productividad. Esta Ley busca promover el desarrollo y la producción de la Biotecnología Moderna en todo el territorio Argentino.

Las empresas que presenten proyectos que involucren biotecnología y cumplan con los requisitos de innovación pueden gozar de los siguientes beneficios:

- Amortización anticipada en el Impuesto a las Ganancias por los bienes con destino al proyecto promovido.
- Devolución anticipada del Impuesto al Valor Agregado.
- Conversión en Bonos de Crédito Fiscal del 50% del monto de las contribuciones a la seguridad social que hayan efectivamente pagado con destino a los sistemas de seguridad social.
- Conversión en Bono de Crédito Fiscal del 50% de los gastos destinados a las contrataciones de servicios de investigación y desarrollo con instituciones públicas nacionales de ciencia, tecnología e innovación.

Los conceptos definidos anteriormente, forman parte de un proceso trasladable a la creación del plan tributario que considere diferentes posibilidades a las cuales la empresa pueda acceder con el propósito del progreso y crecimiento continuo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Ledesma pertenece al sector agroindustrial, el cual es el principal generador de divisas en Argentina, tiene a su cargo la fundamental tarea de transformar los productos generados en el sector primario, agregándoles valor. Sin embargo, aún tiene un gran potencial de crecimiento.

La estructura organizacional del Grupo Ledesma no cuenta con un sector interno dedicado exclusivamente al análisis, desarrollo y control de un plan estratégico enfocado en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Según la información recopilada, la administración impositiva es llevada a cabo como una actividad más dentro de la Gerencia Corporativa de Finanzas.

Entendiendo que el negocio de la compañía posee productos diversificados, segmentados en diferentes sectores y que geográficamente también posee gran amplitud, esto puede representar un problema a la hora de centralizar su estructura tributaria. Por lo tanto, el pago de los impuestos no se efectúa con atención puntual y eficaz, desperdiciando oportunidades que generan un ahorro impositivo. La carga fiscal asumida por la compañía fue sufriendo un incremento significativo comparando los últimos años, porcentualmente mayor al incremento de las ventas y repercutiendo en el resultado operativo.

Justificación del problema

La ausencia de una gestión tributaria proyectada con visión a largo plazo, afecta desfavorablemente los resultados y costos de la compañía. En consecuencia, al no ejecutar las medidas impositivas disponibles que ofrece la legislación en beneficio de los contribuyentes, se pierde la oportunidad de derivar ese posible ahorro a diversas inversiones. Por lo tanto, es preciso contar con un profesional y área de trabajo especializados en materia fiscal, que garantice el cumplimiento impositivo de manera oportuna bajo las disposiciones legales, optimizando los recursos y facilitando la toma de decisiones.

Dentro de las técnicas que permiten disminuir la carga fiscal y que resultan adecuadas según las actividades de la empresa en cuestión, puede optarse por el régimen

de venta y reemplazo y el contrato de *leasing* para la compra de bienes de uso. El primero concede la distribución de la utilidad obtenida, por enajenación del bien en la vida útil de uno nuevo en su reemplazo y así se logra reducir la base imponible. El segundo, no solo es una alternativa más de financiación sino que conlleva atributos que incentivan su utilización, como lo es el ahorro impositivo.

Conclusión diagnóstica

Con relación a lo presentado en el presente trabajo, se llega a la conclusión que la incorporación estratégica y audaz de una planificación tributaria dentro del dinamismo empresarial, favorece el proceso de toma de decisiones, alineadas con los beneficios fiscales. Al momento de realizar inversiones, cobra mayor relevancia desarrollar un análisis sustancial de medios, que con el sustento correspondiente la legislación brinda a las empresas incentivos para el impulso y crecimiento productivo, con el aprovechamiento de una menor carga impositiva.

En un mercado globalizado, las empresas deben estar preparadas para afrontar los desafíos a los que se exponen, obteniendo una estructura competitiva y sustentable en el tiempo que le permita consolidarse y prosperar.

La creciente presión fiscal que sobrellevan las empresas, las impulsa a buscar soluciones integrales considerando el cumplimiento legal impositivo y la eficiencia en el pago de ese tributo. De esta forma el capital ahorrado puede tomar una nueva finalidad, ser mayormente productivo y dirigir la misión adoptada por la empresa.

Es indispensable contar con un plan intencionalmente eficiente, que asegure el logro de metas y perfeccione los procesos administrativos en el cumplimiento de los deberes tributarios, ahorrando recursos y disponiendo de ellos para impulsarlos dentro de nuevos objetivos e inversiones más rentables.

El proceso debe estar enfocado en el éxito impositivo, en el cual las actividades se encuentren guiadas con un mismo objetivo, la prosperidad y sustentabilidad de la empresa. La interacción y el vínculo existente entre las tareas que integran el plan tributario permitirán gestionar un mejor control. De esta forma se puede evaluar, comparar y retroalimentar el proceso, desempeñando una superación constante que influya sobre las utilidades de la compañía y ventaja en su capacidad competitiva.

Plan de implementación

Este plan se desarrolla con la finalidad de dar solución a las problemáticas identificadas en el análisis de situación y diagnóstico del Grupo Ledesma. Se plantea como procedimiento a través de actividades y tareas específicas, que buscan llegar a los resultados esperados por la aplicación de una planificación tributaria. Se exponen los siguientes objetivos a alcanzar en el avance del plan de implementación:

Objetivo general

- Obtener un ahorro fiscal en la empresa Ledesma sobre sus obligaciones tributarias durante el segundo semestre del 2021.

Objetivos específicos

- Mejorar a administración de las tareas impositiva con la creación de un área específica para el desarrollo de una planificación tributaria eficiente.
- Cuantificar el beneficio obtenido aplicando un caso de venta y remplazo y de *leasing* financiero en la compañía.
- Retroalimentar el plan de implementación, desarrollando un método de control y mantenimiento de la planificación impositiva.

Alcance y limitaciones

Alcance

- De contenido: Se promueve la planificación tributaria en materia impositiva como herramienta principal para el ahorro fiscal, acogándose para alcanzar los objetivos planteados y la eficiencia empresarial. En su aplicación, se requiere el compromiso de la gerencia general y sus dependientes en el proceso de análisis, desarrollo e implementación del plan.
- Temporal: Está diseñado para llevar a cabo en un período de tres meses, desde septiembre a noviembre del corriente año, teniendo en cuenta que la compañía cerró su último balance el 31/05/2021.

- Geográfico: La implementación de este proyecto se realiza de manera integral sobre la empresa Ledesma con asiento principal en la localidad de Libertador General San Martín, Provincia de Jujuy, Argentina.

Limitaciones

Como limitante al estudio de la compañía, se desprende que no se encuentra disponible información específica y relevante en materia impositiva. Teniendo en cuenta que es una empresa con gran trayectoria y experiencia en el mercado, los datos que la misma expone en su página oficial derivan según la imagen que desea presentar de sí misma. Por lo tanto, el análisis se enfocaron en los últimos balances publicados y para el desarrollo de los beneficios se tomaron datos totales y generales de cada rubro.

Recursos

Como medios para alcanzar los objetivos propuestos y una correcta aplicación de la planificación tributaria resulta imperioso disponer de los siguientes recursos:

- Contratar un Contador Público.
- Destinar una oficina para crear el Área Impositiva.
- Equipamiento de la oficina.
- Internet.
- Información contable, financiera e impositiva de la empresa en los últimos períodos.
- Legislación impositiva vigente.
- Normas contables actualizadas.

A fin de obtener aquellos recursos que representan un costo monetario, se estima un presupuesto de \$366.000 para llevar adelante el plan de implementación (Ver Anexo C). Para el cálculo de honorarios profesionales se toma lo expuesto por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Jujuy (2021).

Acciones específicas

1. Reunir información suficiente y oportuna para su adecuada clasificación, integrar y tenerla disponible en el momento adecuado durante la implementación del plan. Su importancia reside en que es un recurso fundamental para la toma de decisiones.
2. Detectar oportunidades según el desarrollo actual de las prácticas impositivas, tras la interpretación de la información obtenida, con la finalidad de optimizar los pagos tributarios y aumentar el ahorro fiscal.
3. Establecer los objetivos de planificación tributaria para la empresa, entendiendo los problemas detectados se deriva especial atención en las posibles soluciones y prioridades.
4. Aplicar beneficios fiscales según la legislación vigente, utilizando el régimen de venta y remplazo y *leasing* financiero para la adquisición de rodados y maquinarias. En el primer caso, se realiza el pedido a la Administración Federal de Ingresos Públicos el certificado de no retención por transferencia de inmuebles, verificando que los requisitos establecidos en la Ley y el Decreto Reglamentario del Impuesto a las Ganancias se cumplimenten.
5. Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales, presentación y pago de impuestos, aportes y contribuciones patronales. En este punto se verifica el cumplimiento de los objetivos en forma eficaz y eficiente generando un espacio para tomar medidas correctivas tanto sobre el plan como en los procesos incluidos.
6. Exponer el ahorro impositivo cuantificando el beneficio fiscal adquirido con la planificación tributaria, las comprobaciones acertadas y oportunas evitan costos innecesarios.
7. Elaborar una conclusión del plan y de la creación del área impositiva en la empresa junto con el apoyo de un profesional especializado en la materia, para llevar en mejor dirección la ejecución de las actividades facilitando la toma de decisiones.

8. Retroalimentar el plan tributario, habiendo medido y comparado los rendimientos esperados con los obtenidos se compone de un proceso circular.

Marco de tiempo

Se estiman tres meses desde la puesta en marcha del proceso hasta su fin y análisis de los resultados alcanzados. El margen de implementación planteado es variable, considerando diversos factores que pueden influir en el normal desarrollo de las tareas a cumplimentar y las modificaciones que surjan a partir de los controles estipulados.

En la Tabla 2 por medio del Diagrama de Gantt se expone la disposición de los plazos estipulados para la ejecución de las actividades específicas.

N°	Acción específica	Duración en semanas	Avance	Septiembre				Octubre				Noviembre			
1	Reunir información suficiente y oportuna.	1	100%	■											
2	Detectar oportunidades según el desarrollo actual de las prácticas impositivas.	1	100%		■										
3	Establecer objetivos de la planificación tributaria.	1	100%		■										
4	Aplicar beneficios fiscales según la legislación vigente.	2	100%			■	■								
5	Controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.	2	100%					■	■						
6	Exponer el ahorro impositivo.	1	100%							■					
7	Elaborar una conclusión del plan.	2	100%									■	■		
8	Retroalimentar el plan tributario.	4	100%											■	■

Tabla 2. Diagrama de Gantt. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación y/o medición de la propuesta

En esta etapa se busca medir los resultados en la aplicación de los beneficios y corroborar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Aplicación de venta y remplazo

En el Estado Consolidado de Flujos de Efectivo del último ejercicio económico, se expone que la adquisición de propiedades, planta y equipo asciende a un monto de \$2.499.094.000 y específicamente en la cuenta Rodados \$104.493.000. Así mismo, en sus notas aclara que aquellos componentes que sean significativos deben remplazarse periódicamente, para lo cual Ledesma da de baja el elemento sustituido y reconoce el nuevo con su correspondiente vida útil y depreciación calculada en forma lineal. Por otra parte, al 31/05/2021 la empresa no posee arrendamientos financieros.

En la Tabla 3 se observa el impacto de esta opción, tomando datos de la Nota N° 11 Propiedades, Planta y Equipos de la cuenta Rodados, a fin de reflejar el beneficio alcanzado por este método.

Determinar el resultado de venta del bien		
Precio de venta - Valor residual	39.986.000 - 0	\$ 39.986.000
Determinar el nuevo valor de origen		
Valor de origen - Resultado de venta	104.493.000 - 39.986.000	\$ 64.507.000
Amortización contable		
(Valor de origen - Valor de Rezago) / Vida útil	(104.493.000 - 0) / 5	\$ 20.898.600
Amortización impositiva		
Nuevo Valor de Origen / Vida útil	64.507.000 / 5	\$ 12.901.400

Tabla 3. Venta y Remplazo de Rodados. Fuente: Elaboración propia.

Los cálculos realizados demuestran que la amortización de Rodados utilizando la opción de Venta y Reemplazo es inferior a que si no se hubiera implementado, existiendo una diferencia de \$7.997.200. Este régimen permite diferir el impuesto a las ganancias sobre la utilidad de la venta del bien durante los próximos 5 períodos fiscales.

La Tabla 4 representa el ahorro fiscal actual por la utilización del régimen, que al no estar ingresados al fisco pueden tener un nuevo destino de inversión.

Impuesto s/ Utilidad sin Beneficio	
39.986.000 * 30	\$ 11.995.800
Impuesto s/ Utilidad con Beneficio	
7.997.200 * 30%	\$ 2.399.160
Ahorro fiscal	
13.995.100 - 2.799.020	\$ 9.596.640

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de Leasing financiero

Según las notas de los estados financieros consolidados por el ejercicio finalizado el 31/05/2021, los arrendamientos financieros que transfieren a Ledesma todos los riesgos y las ventajas inherentes a la propiedad del bien, se capitalizan al inicio del arrendamiento ya sea al valor razonable de la propiedad o al valor presente de los pagos mínimos de ese contrato, el que sea menor.

Los pagos se componen por intereses y cancelación del capital principal del préstamo. Los cargos por intereses se registran dentro de costos financieros en el estado del resultado integral. El bien tomado por medio de *leasing* se deprecia a lo largo de su vida útil. Sin embargo, si no existiese certeza razonable de que la empresa obtendrá la propiedad al término del plazo, el activo se deprecia a lo largo de su vida útil estimada o en el plazo del contrato, el que sea menor.

Al 31 de mayo de 2021 y 2020 el Grupo Ledesma no posee arrendamientos financieros.

La información que se debe considerar y que contribuye a determinar si en un contrato es conveniente incluir el *Leasing* financiero, se basa en la sustancia económica del acuerdo. El cálculo que da lugar a una cuota mensual de leasing contiene varios factores, algunos se pueden negociar, otras las fija el arrendatario o dador y otras dependen del arrendatario o tomador.

A fin de visualizar y comparar los beneficios impositivos sobre la utilización del *Leasing* financiero con la adquisición de bienes sin la utilización de este sistema, se

presenta en la Tabla 5 donde se mide el efecto en la adquisición de Rodados de la empresa Ledesma durante su último ejercicio.

Adquisición sin <i>Leasing</i> financiero						
Rodados		\$ 104.493.000				
IVA (21%)		\$ 21.943.530				
Valor residual (20%)		\$ 20.898.600				
Depreciación anual Lineal		\$ 16.718.880				
IG		\$ 5.015.664				
Períodos	1	2	3	4	5	Total
Amortización	\$ 16.718.880	\$ 16.718.880	\$ 16.718.880	\$ 16.718.880	\$ 16.718.880	\$ 83.594.400
B) IG 30%	\$ 5.015.664	\$ 5.015.664	\$ 5.015.664	\$ 5.015.664	\$ 5.015.664	\$ 25.078.320
Adquisición con <i>Leasing</i> financiero						
D. s/bs en <i>Leasing</i>	\$ 26.123.250	\$ 26.123.250	\$ 26.123.250	\$ 15.673.950		\$ 94.043.700
IVA (21%)	\$ 5.485.883	\$ 5.485.883	\$ 5.485.883	\$ 3.291.530		\$ 19.749.177
Opción de compra 10%				\$ 10.449.300		
Alquiler	\$ 26.123.250	\$ 26.123.250	\$ 26.123.250	\$ 26.123.250		\$ 104.493.000
A) IG 30%	\$ 7.836.975	\$ 7.836.975	\$ 7.836.975	\$ 4.702.185		\$ 28.213.110
Dif. (A-B)	\$ 2.821.311	\$ 2.821.311	\$ 2.821.311	-\$ 313.479	-\$ 5.015.664	\$ 3.134.790

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se demuestra cómo durante el primer período Ledesma puede tomar como pago al Impuesto a las Ganancias \$2.821.311 más que sin la utilización del sistema de *Leasing*.

Ahorro impositivo

Luego de exponer los resultados obtenidos por la implementación de los beneficios se muestra en la Tabla 6 el ahorro impositivo alcanzado.

Beneficio	Monto
Venta y remplazo	\$ 9.596.640,00
Leasing	\$ 2.821.311,00
Gastos Implementación PT	-\$ 366.000,00
Total del beneficio neto proyectado anual	\$ 12.051.951,00

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Luego de un amplio estudio sobre la empresa y habiendo evaluado diferentes factores del contexto que influyen sobre la misma, se lograron identificar aquellos problemas u oportunidades de mejora que al implementar una planificación tributaria determinante, le permita alcanzar un desarrollo sustancial en el área impositiva, como así también general para la compañía.

Ledesma lleva una gran trayectoria, es líder en su rubro dentro del mercado Argentino y mantiene un constante crecimiento. A pesar de poseer una exigente organización interna, las tareas impositivas son realizadas dentro de la gestión financiera y contable. No posee un sector especializado, abocado a la administración y optimización de los recursos destinados para el cumplimiento de las obligaciones fiscales (Ganancias, IVA, Ingresos Brutos, Débitos y Créditos Bancarios, Bienes Personales, Aportes y Contribuciones al SUSS y sus principales impuestos y tasas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la provincia de Jujuy y municipales).

Teniendo en cuenta que en 2020 luego de cuatro años Ledesma alcanzó tener su primer balance positivo y que los últimos períodos reflejan un incremento significativo en el pago de impuestos, resulta ineludible la tarea de efectuar una planificación tributaria adecuada a las condiciones y actividades de la empresa, que impacte directamente en su rentabilidad.

A pesar de haberse encontrado algunas limitaciones para el avance del trabajo, el procedimiento utilizado demuestra la gran ventaja que otorgan los beneficios impositivos a las empresas, disminuyendo ampliamente la carga fiscal.

La planificación tributaria estratégica, resulta una decisión gerencial de suma importancia, que al momento de evaluar las diferentes alternativas de inversión brinda una proyección más efectiva. De esta manera, también se previenen inconvenientes legales como la evasión y elusión fiscal, brindando un resguardo en el cumplimiento oportuno y eficiente de las normas impositivas.

El nivel de exigencia en el cual las empresas están inmersas, fundamenta la idea trascendental de la implementación de una planificación fiscal, derivando en hacer de las empresas más competitivas, que no solo tengan la necesidad sino la capacidad de perfeccionarse, ser cada vez más eficientes y cumplir con su misión.

Recomendaciones

A fin de realizar un agregado de valor, se realizan las siguientes recomendaciones que guardan relación con el crecimiento de la empresa y su eficiencia:

En primer lugar, desarrollar un sistema de control interno para los diferentes procesos administrativos que se desarrollen en la compañía, incluida la planificación tributaria. Es una forma de localización de desvíos en las tareas y actividades de ejecución de un plan, con la posibilidad de revelar sus causas, establecer medidas correctivas y retroalimentar el proceso.

Por otra parte, realizar un relevamiento en sus canales de comunicación para optimizarlos, se aprecia en su modelo organizacional que cada negocio es responsable de todo el proceso que afecta a su producto sin comunicación horizontal, sin embargo guardar un vínculo y trabajo en conjunto puede llevarse con mayor eficiencia los recursos, sin perder la autonomía.

Bibliografía

- International Monetary Fund:. (2 de 7 de 2021). *International Monetary Fund*:. Recuperado el 7 de 9 de 2021, de Respuestas políticas al Covid-19: <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
- Allieri Fernández, G. M. (2019). *Impacto Fiscal y Financiero de las Aplicaciones Estratégicas para la Eficiencia*. Guayaquil.
- Betancourt, D. F. (1 de 9 de 2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Recuperado el 7 de 9 de 2021, de Ingenio Empresa: www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Blaquier, D. C. (26 de 8 de 2020). *Memoria y Reporte integrado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ledesma. Obtenido de Memoria y reporte integrado 2020.
- Blaquier, D. C. (2021). *Memoria y Reporte Integrado*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ledesma.
- Bustinza León, P. A. (2020). *Planeamiento tributario y su relación con las contingencias tributarias de una empresa AGRO industrial del distrito de ATE VITARTE del año 2019*. Lima: Facultad de Ciencias de Gestión Escuela Profesional de Contabilidad.
- Cando Murillo, C. J. (2019). *Modelo de control interno para planificación tributaria del sector arrocero, caso NOVARINI.SA*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Jujuy. (2021). *Honorarios mínimos sugeridos para el Licenciado en Economía*. RESOLUCIÓN C.D. N° 04 /2021 - ANEXO III.
- Escalada Benítez, D. L., Narváez Zurita, C. I., & Esazo Álvarez, J. C. (2020). La planificación tributaria, una herramienta útil para la toma de decisiones en las comercializadoras de GLP. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 99-126.
- Fernandois V., A. (2014). *Tomo II Derecho Constitucional Económico - Regulación, tributos y propiedad*. Santiago: Ediciones UC.
- Ferrán, A. M., Giorgis, A. O., & Castaldo, A. O. (2019). El leasing, una alternativa financiera disponible para el empresario ganadero. Características, forma de cálculo y análisis de posibles beneficios. *VETEC - Revista de Divulgación Científica*, 2-18.

- Ganancias, L. d. (1997). Recuperado el 25 de 09 de 2021, de Infoleg: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>
- IARAF. (10 de 05 de 2020). Vademécum tributario Argentino. *Instituto Argentino de Análisis Fiscal*, 1-28. Recuperado el 06 de 09 de 2021, de <https://www.iprofesional.com/impuestos/315849-cuantos-impuestos-pagaran-los-argentinos-en-2020>
- INDEC. (2021). Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Recuperado el 7 de 9 de 2021
- Ledesma. (2008). *Informe de Sostenibilidad 2007-2008*.
- Ledesma. (2021). Recuperado el 04 de 09 de 2021, de <https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/sobre/>
- Ley 26.270.* (4 de 07 de 2007). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/130522/norma.htm>
- Ley 27630.* (16 de 06 de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27630-350982/texto>
- Mena Trujillo, R. P., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). La planificación tributaria como herramienta financiera para la optimización de los recursos empresariales. *Empresa & Gestión*, 6-34.
- Miazzo, D., Pisani Claro, N., & Ariño, N. (Agosto de 2021). Monitor de exportaciones agroindustriales. *FUNDACIÓN PARA LA ACREDITACIÓN Y EL DESARROLLO ASISTENCIAL*, 1-66.
- Prado, D., & Di Meglio, J. I. (26 de 4 de 2021). *10 PUNTOS CLAVES DE LA ECONOMÍA ARGENTINA EN 2021*. Buenos Aires: LLIC. Recuperado el 7 de 9 de 2021, de <https://economista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>
- Ramírez Casco, A. d., Berrones Paguay, A. V., & Ramírez Garrido, R. G. (2020). La planificación tributaria como herramienta para cumplir la relación fiscal en la gestión empresarial. *Polo del Conocimiento*, 3-17.

- Roldán, R. C. (2020). *Planificación tributaria basada en el uso de la plataforma telemática implementada en los procesos simplificados de devolución de para determinar la factibilidad de disminuir la carga impositiva en una empresa agroexportadora*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Villasmil Molero, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Universidad Libre*, 121-128.
- Yam, E. C., Cortes Pérez, I. D., & Solís Vargas, K. G. (2019). Tlatemoani: La planeación fiscal como estrategia para la toma de decisiones. *Revista Académica de Investigación*, 188-206.

Anexos

Anexo A – Recaudación en % del PBI. Por tributo y por nivel de gobierno.

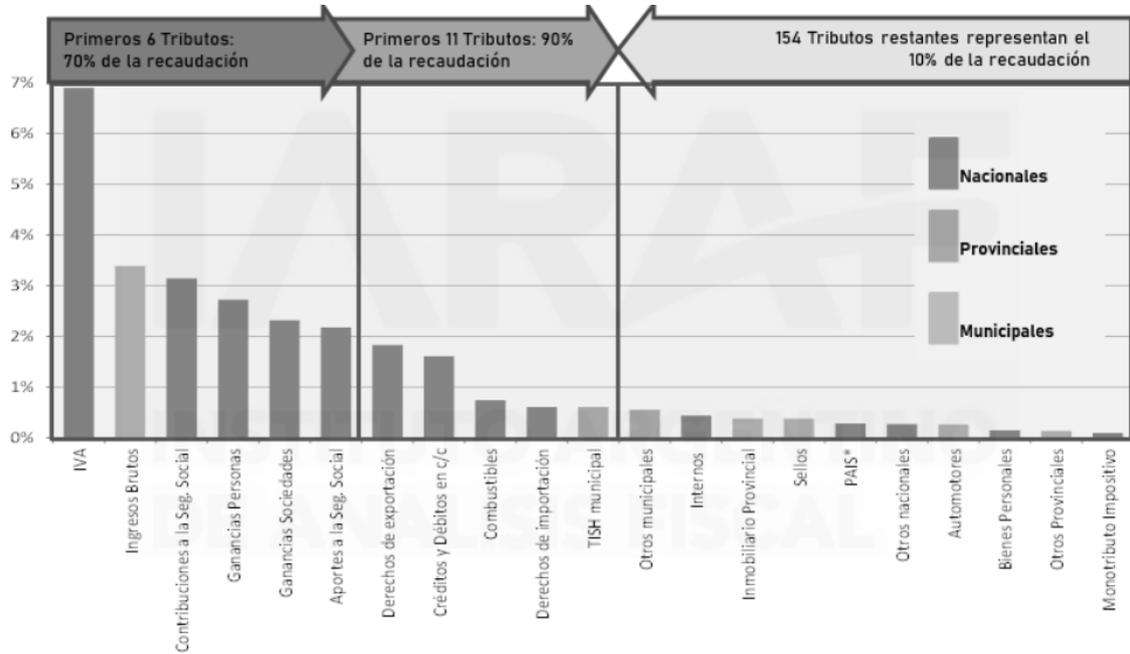


Figura 3. Fuente: Obtenido por IARAF (2020).

Anexo B – Constancia de Inscripción en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

		ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS CONSTANCIA DE INSCRIPCION
LEDESMA SOCIEDAD ANONIMA AGRICOLA INDUSTRIAL CUIT: 30-50125030-5		
Forma Jurídica: CONS. PROPIET.		
Fecha Contrato Social: 19-04-1914		
IMPUESTOS/REGIMENES NACIONALES REGISTRADOS Y FECHA DE ALTA		
RECARGO SOBRE EL GAS NATURAL		05-2002
IVA		03-1989
SICORE-IMP.TO.A LAS GANANCIAS - 116		05-2001
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 740		05-2001
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 742		05-2001
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 748		11-2003
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 754		02-2005
RETENCIONES CONTRIB.SEG.SOCIAL - 755		07-2010
REG. SEG. SOCIAL EMPLEADOR		01-1914
GANANCIAS SOCIEDADES		
ALCOHOLES-COM.ALCOHOL ETILICO		
REG. INF. - PARTICIPACIONES SOCIETARIAS		01-2007
REG. INF. - CITI - VENTAS		06-2008
REG. INF. - CITI - COMPRAS		01-2005
REG. INF. - PRESENTACION DE ESTADOS CONTABLES EN FORMATO PDF		01-2010
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 171		12-2015
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 173		12-2015
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 810		12-2015
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 819		03-2017
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 820		12-2015
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 902		12-2015
IMP.A LAS GAN.- BENEF.DEL EXT. - 904		05-2015
SICORE - RETENCIONES Y PERCEPC - 493		01-2000
BP-ACCIONES O PARTICIPACIONES		05-2003
Contribuyente no amparado en los beneficios promocionales INDUSTRIALES establecidos por Ley 22021 y sus modificatorias 22702 y 22973, a la fecha de emisión de la presente constancia.		
Esta constancia no da cuenta de la inscripción en:		
- Impuesto Bienes Personales y Exteriorización - Ley 26476: de corresponder, deberán solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.		
- Impuesto a las Ganancias: la condición de exenta, para las entidades enunciadas en los incisos b), d), e), f), g), m) y r) del Art. 20 de la ley, se acredita mediante el "Certificado de exención en el Impuesto a las Ganancias" - Resolución General 2681.		
- Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.		
- Responsable Deuda Ajena Aporte Solidario: de corresponder, deberá solicitarse en la dependencia donde se encuentra inscripto.		
ACTIVIDADES NACIONALES REGISTRADAS Y FECHA DE ALTA		
Actividad principal: 107200 (F-883) ELABORACIÓN DE AZÚCAR		Mes de inicio: 11/2013
Secundaria(s): 170102 (F-883) FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN EXCEPTO ENVASES		Mes de inicio: 11/2013
201210 (F-883) FABRICACIÓN DE ALCOHOL		Mes de inicio: 11/2013
202908 (F-883) FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS N.C.P.		Mes de inicio: 11/2013
12510 (F-883) CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR		Mes de inicio: 11/2013
12200 (F-883) CULTIVO DE FRUTAS CÍTRICAS		Mes de inicio: 11/2013
12490 (F-883) CULTIVO DE FRUTAS N.C.P.		Mes de inicio: 11/2013
22010 (F-883) EXTRACCIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES DE BOSQUES CULTIVADOS		Mes de inicio: 11/2013
Mes de cierre ejercicio comercial: 5		
DOMICILIO FISCAL - AFIP		
CORRIENTES AV. 415 Piso:08 1043-CIUDAD AUTONOMA BUENOS AIRES		
Vigencia de la presente constancia: 31-08-2021 a 30-09-2021		Hora 13:43:57 Verificador 106533107669
    		
Los datos contenidos en la presente constancia deberán ser validados por el receptor de la misma en la página institucional de AFIP http://www.afip.gob.ar .		

Figura 3. Fuente: AFIP.

Anexo C – Presupuesto del plan de implementación.

Descripción	Valor hora profesional	Cantidad	Presupuesto
Escritorio		1	\$ 18.000,00
Silla		1	\$ 15.000,00
Fichero		1	\$ 30.000,00
Computadora		1	\$ 110.000,00
Impresora		1	\$ 20.000,00
Insumos de librería		1	\$ 5.000,00
Implementación de la PT	\$ 2.800,00	45	\$ 126.000,00
Control y mantenimiento	\$ 2.800,00	15	\$ 42.000,00
		Total	\$ 366.000,00

Tabla N° 7. Fuente: Elaboración propia.

Anexo D – Datos de actividad económica en AFIP.

► Datos de actividad económica - LEDESMA SOCIEDAD ANONIMA AGRICOLA INDUSTRIAL - 30501250305						
Nomenclador	Código	Descripción	Condición	Orden	Periodo desde	Fecha actualización
F-883 VIGENTE	107200	ELABORACIÓN DE AZÚCAR	NO EXENTA	1	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	170102	FABRICACIÓN DE PAPEL Y CARTÓN EXCEPTO ENVASES	NO EXENTA	2	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	201210	FABRICACIÓN DE ALCOHOL	NO EXENTA	3	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	202908	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS N.C.P.	NO EXENTA	4	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	12510	CULTIVO DE CAÑA DE AZÚCAR	NO EXENTA	5	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	12200	CULTIVO DE FRUTAS CÍTRICAS	NO EXENTA	6	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	12490	CULTIVO DE FRUTAS N.C.P.	NO EXENTA	7	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	22010	EXTRACCIÓN DE PRODUCTOS FORESTALES DE BOSQUES CULTIVADOS	NO EXENTA	8	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	103020	ELABORACIÓN DE JUGOS NATURALES Y SUS CONCENTRADOS, DE FRUTAS, HORTALIZAS Y LEGUMBRES	NO EXENTA	9	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	351110	GENERACIÓN DE ENERGÍA TÉRMICA CONVENCIONAL	NO EXENTA	10	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	681098	SERVICIOS INMOBILIARIOS REALIZADOS POR CUENTA PROPIA, CON BIENES URBANOS PROPIOS O ARRENDADOS N.C.P.	PARCIALMENTE EXENTA	11	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	649999	SERVICIOS DE FINANCIACIÓN Y ACTIVIDADES FINANCIERAS N.C.P.	PARCIALMENTE EXENTA	12	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	107991	ELABORACIÓN DE EXTRACTOS, JARABES Y CONCENTRADOS	NO EXENTA	13	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	106139	PREPARACIÓN Y MOLIENDA DE LEGUMBRES Y CEREALES N.C.P., EXCEPTO TRIGO Y ARROZ Y MOLIENDA HÚMEDA DE MAÍZ	NO EXENTA	14	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	170990	FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE PAPEL Y CARTÓN N.C.P.	NO EXENTA	15	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	106200	ELABORACIÓN DE ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN, MOLIENDA HÚMEDA DE MAÍZ	NO EXENTA	16	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	61000	EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO	NO EXENTA	17	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	16120	SERVICIOS DE COSECHA MECÁNICA	NO EXENTA	18	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	461039	VENTA AL POR MAYOR EN COMISIÓN O CONSIGNACIÓN DE ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO N.C.P.	NO EXENTA	19	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	462131	VENTA AL POR MAYOR DE CEREALES (INCLUYE ARROZ), OLEAGINOSAS Y FORRAJERAS EXCEPTO SEMILLAS	NO EXENTA	20	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	463152	VENTA AL POR MAYOR DE AZÚCAR	NO EXENTA	21	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	463191	VENTA AL POR MAYOR DE FRUTAS, LEGUMBRES Y CEREALES SECOS Y EN CONSERVA	NO EXENTA	22	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	464221	VENTA AL POR MAYOR DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN EXCEPTO ENVASES	NO EXENTA	23	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	464223	VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE LIBRERÍA Y PAPELERÍA	NO EXENTA	24	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	466110	VENTA AL POR MAYOR DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES PARA AUTOMOTORES	NO EXENTA	25	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	469090	VENTA AL POR MAYOR DE MERCANCÍAS N.C.P.	NO EXENTA	26	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	649290	SERVICIOS DE CRÉDITO N.C.P.	NO EXENTA	27	11-2013	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	771220	ALQUILER DE EQUIPO DE TRANSPORTE PARA VÍA AÉREA, SIN OPERARIOS NI TRIPULACIÓN	NO EXENTA	28	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	11211	CULTIVO DE SOJA	NO EXENTA	29	11-2013	01-11-2013 11:13:51
F-883 VIGENTE	681099	SERVICIOS INMOBILIARIOS REALIZADOS POR CUENTA PROPIA, CON BIENES RURALES PROPIOS O ARRENDADOS N.C.P.	EXENTA	30	01-2014	08-01-2014 16:51:46
F-883 VIGENTE	89300	EXTRACCIÓN DE SAL	NO EXENTA	31	01-2015	05-01-2015 12:41:17
F-883 VIGENTE	11121	CULTIVO DE MAÍZ	NO EXENTA	32	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	11112	CULTIVO DE TRIGO	NO EXENTA	33	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	11119	CULTIVO DE CEREALES N.C.P., EXCEPTO LOS DE USO FORRAJERO	NO EXENTA	34	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	11129	CULTIVO DE CEREALES DE USO FORRAJERO N.C.P.	NO EXENTA	35	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	11291	CULTIVO DE GIRASOL	NO EXENTA	36	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	11130	CULTIVO DE PASTOS DE USO FORRAJERO	NO EXENTA	37	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	14113	CRÍA DE GANADO BOVINO, EXCEPTO LA REALIZADA EN CABAÑAS Y PARA LA PRODUCCIÓN DE LECHE	NO EXENTA	38	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	14114	INVERNADA DE GANADO BOVINO EXCEPTO EL ENGORDE EN CORRALES (FEED-LOT)	NO EXENTA	39	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	14115	ENGORDE EN CORRALES (FEED-LOT)	NO EXENTA	40	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	14121	CRÍA DE GANADO BOVINO REALIZADA EN CABAÑAS	NO EXENTA	41	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	14221	CRÍA DE GANADO EQUINO REALIZADA EN HARAS	NO EXENTA	42	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	16292	ALBERGUE Y CUIDADO DE ANIMALES DE TERCEROS	NO EXENTA	43	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	16190	SERVICIOS DE APOYO AGRÍCOLAS N.C.P.	NO EXENTA	44	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	461019	VENTA AL POR MAYOR EN COMISIÓN O CONSIGNACIÓN DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS N.C.P.	NO EXENTA	45	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	829900	SERVICIOS EMPRESARIALES N.C.P.	NO EXENTA	46	11-2017	01-11-2017 09:35:41
F-883 VIGENTE	492290	SERVICIO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR DE CARGAS N.C.P.	PARCIALMENTE EXENTA	47	02-2020	03-02-2020 12:19:03

Figura 4. Fuente: AFIP.

Anexo E – Estado consolidado del resultado integral por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021 comparativo con el ejercicio anterior (Cifras expresadas en miles de pesos).

	Notas	31/05/2021	31/05/2020
Operaciones continuadas:			
Ingresos de actividades ordinarias	6	41.615.180	43.019.622
Costo de ventas	7	(28.302.071)	(27.795.826)
Ganancia por ventas		13.313.109	15.223.796
Ingresos de producción agropecuaria		3.556.629	2.680.354
Costo de producción agropecuaria		(1.504.065)	(1.164.108)
Resultado por producción agropecuaria		2.052.564	1.516.246
Ganancia bruta		15.365.673	16.740.042
Cambio en el valor razonable de activos biológicos		547.166	291.790
Gastos de comercialización	8	(7.662.216)	(7.629.314)
Gastos de administración	8	(4.530.375)	(4.731.201)
Otros ingresos operativos	9.1.1	397.519	207.921
Otros gastos operativos	9.1.2	(227.071)	(239.486)
Ganancia operativa		3.890.696	4.639.752
Ingresos financieros	9.2.1	4.155.250	3.478.295
Costos financieros	9.2.2	(1.848.844)	(6.347.069)
Participaciones en los resultados netos de asociadas	4	(26.709)	97.543
Ganancia antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas		6.170.393	1.868.521
Impuesto a las ganancias sobre operaciones continuadas	10	(1.808.686)	(774.867)
Ganancia neta del ejercicio por operaciones continuadas		4.361.707	1.093.654
Operaciones discontinuadas:			
Ganancia neta del ejercicio por operaciones discontinuadas	24.1	840.815	-
Ganancia neta del ejercicio		5.202.522	1.093.654
Otro resultado integral que se reclasificará a resultados en ejercicios posteriores:			
Diferencia de cambio por conversión de inversión en asociada		2.820	19.882
Otro resultado integral neto		2.820	19.882
Ganancia integral total neta del ejercicio		5.205.342	1.113.536
Ganancia por acción del ejercicio básica (en pesos)	2.6	11,83	2,49
Ganancia por acción por operaciones continuadas básica (en pesos)	2.6	9,92	2,49

Figura 5. Fuente: Ledesma SAAI (2021).

Anexo F – Estado consolidado de situación financiera al 31 de mayo de 2021 comparativo con el ejercicio anterior (Cifras expresadas en miles de pesos)

	Notas	31/05/2021	31/05/2020
Activos			
Activos no corrientes			
Propiedades, planta y equipo	11	15.971.616	15.050.402
Derechos de uso de activos	11.1	823.220	917.925
Inversiones en asociadas, negocios conjuntos y controladas	4	732.134	712.315
Activos intangibles	12	112.813	59.271
Activos biológicos	13	502.173	512.841
Otros créditos financieros	15.1	684.068	639.745
Otros créditos no financieros	18	56.273	294.046
		<u>18.882.297</u>	<u>18.186.545</u>
Activos corrientes			
Activos biológicos	13	692.627	939.428
Inventarios	14	11.978.873	11.848.421
Otros créditos financieros	15.1	720.891	992.066
Otros créditos no financieros	18	284.102	465.329
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	15.2	4.656.644	4.951.558
Efectivo y colocaciones a corto plazo	15.3	1.776.359	486.062
		<u>20.109.496</u>	<u>19.682.884</u>
Activos mantenidos para la venta	24.1	27.788	2.420.815
Total de activos		<u>39.019.581</u>	<u>40.290.224</u>
Patrimonio y pasivos			
Patrimonio			
Capital social		439.714	439.714
Ajuste de capital social		11.265.112	11.265.112
Reserva legal		721.206	-
Reserva facultativa		225.571	-
Reserva resultado conversión		169.604	166.784
Resultados no asignados		5.202.522	946.777
Patrimonio total		<u>18.023.729</u>	<u>12.818.387</u>
Pasivos			
Pasivos no corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	6.655.861	10.233.153
Deudas por arrendamientos	11.1	425.164	505.515
Pasivo por impuesto a las ganancias diferido, neto	10	1.964.594	1.795.706
Otras cuentas por pagar	15.4	3.221	1.502
Provisión para juicios y contingencias	16	156.310	167.070
		<u>9.205.150</u>	<u>12.702.946</u>
Pasivos corrientes			
Préstamos bancarios y financieros	15.6	4.119.617	7.380.235
Deudas por arrendamientos	11.1	227.762	306.925
Cuentas por pagar comerciales	15.8	4.002.927	4.493.622
Deudas sociales	15.7	1.863.010	1.862.776
Deudas fiscales	15.5	1.141.704	516.913
Otras cuentas por pagar	15.4	435.682	208.420
		<u>11.790.702</u>	<u>14.768.891</u>
Total de pasivos		<u>20.995.852</u>	<u>27.471.837</u>
Total de patrimonio y pasivos		<u>39.019.581</u>	<u>40.290.224</u>

Figura 6. Fuente: Ledesma SAAI (2021).

Anexo G – Estado consolidado de cambios en el patrimonio por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021 comparativo con el ejercicio anterior (Cifras expresadas en miles de pesos).

	Aportes de los propietarios			Reserva legal	Reserva facultativa	Otros resultados integrales	Resultados no asignados	Patrimonio total
	Capital social	Ajuste de capital	Total			Reserva resultado conversión		
Al 1° de junio 2020	439.714	11.265.112	11.704.826	-	-	166.784	946.777	12.818.387
Afectación de resultados no asignados según Resolución de la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria N°143 del 30 de septiembre de 2020:								
A Reserva legal	-	-	-	721.206	-	-	(721.206)	-
A Reserva facultativa	-	-	-	-	225.571	-	(225.571)	-
Ganancia integral total neta del ejercicio	-	-	-	-	-	-	5.202.522	5.202.522
Otro resultado integral neto del ejercicio	-	-	-	-	-	2.820	-	2.820
Al 31 de mayo 2021	439.714	11.265.112	11.704.826	721.206	225.571	169.604	5.202.522	18.023.729

	Aportes de los propietarios			Reserva legal	Reserva facultativa	Otros resultados integrales	Resultados no asignados	Patrimonio total
	Capital social	Ajuste de capital	Total			Reserva resultado conversión		
Al 1° de junio 2019	439.714	14.526.216	14.965.930	46.504	566.822	146.902	(4.021.307)	11.704.851
Afectación de resultados no asignados según Resolución de la Asamblea Ordinaria y Extraordinaria N°142 del 24 de septiembre de 2019:								
A Reserva legal	-	-	-	(46.504)	-	-	46.504	-
A Reserva facultativa	-	-	-	-	(566.822)	-	566.822	-
A ajuste de capital social	-	(3.261.104)	(3.261.104)	-	-	-	3.261.104	-
Ganancia integral total neta del ejercicio	-	-	-	-	-	-	1.093.654	1.093.654
Otro resultado integral neto del ejercicio	-	-	-	-	-	19.882	-	19.882
Al 31 de mayo 2020	439.714	11.265.112	11.704.826	-	-	166.784	946.777	12.818.387

Figura 7. Fuente: Ledesma SAAI (2021).

Anexo H – Estado consolidado de flujos de efectivo por el ejercicio finalizado el 31 de mayo de 2021 comparativo con el ejercicio anterior (Cifras expresadas en miles de pesos).

	<u>31/05/2021</u>	<u>31/05/2020</u>
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Ganancia del ejercicio antes del impuesto a las ganancias por operaciones continuadas	6.170.393	1.868.521
Ganancia del ejercicio antes del impuesto a las ganancias por operaciones discontinuadas	1.201.165	-
Ajustes para conciliar la ganancia neta del ejercicio con los flujos netos de efectivo:		
Participaciones en los resultados netos de asociadas y controladas	26.709	(97.543)
Depreciación de propiedades, planta y equipo, amortización de activos tangibles y derechos de uso de activos	1.727.392	1.789.003
Disposiciones de valor neto de propiedades, planta y equipo y activos intangibles	(244.639)	(152.710)
Costos y gastos en negocios conjuntos y asociadas	558.617	32.193
Variación neta de provisiones	(10.760)	(128.604)
Ganancia antes de impuestos por la venta de operación discontinuada	(1.201.165)	-
Resultado por exposición al cambio de poder adquisitivo de la moneda generado por el efectivo	(202.292)	538.170
Ingresos financieros	(4.155.250)	(3.478.295)
Costos financieros	1.848.844	6.347.069
Ajustes al capital de trabajo:		
Disminución (Aumento) de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, otros créditos financieros y no financieros, neto	813.101	(1.587.166)
Disminución (Aumento) de inventarios y activos biológicos, neto	127.017	(742.400)
Disminución neto de cuentas por pagar comerciales, deudas sociales, deudas fiscales, otras cuentas por pagar y pasivo por impuesto a las ganancias diferido	(2.056.433)	(682.784)
Impuesto a las ganancias pagado en el ejercicio	(603.229)	(173.849)
Flujo neto de efectivo generado por las actividades de operación	<u>3.999.470</u>	<u>3.531.605</u>
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Cobro por venta operación discontinuada	2.307.630	-
Adquisición de propiedades, planta y equipo y activos intangibles	(2.570.331)	(2.179.786)
Dividendos cobrados	240.558	54.485
Cobro de ventas de propiedades, planta y equipo	265.445	158.407
Flujo neto de efectivo generado por (utilizado en) las actividades de inversión	<u>243.302</u>	<u>(1.966.894)</u>
ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
(Disminución) Aumento de préstamos bancarios y financieros	(1.035.441)	1.507.760
Pagos de deudas por arrendamientos y de intereses por deudas financieras	(2.137.660)	(4.137.260)
Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de financiación	<u>(3.173.101)</u>	<u>(2.629.500)</u>
Resultado por exposición al cambio de poder adquisitivo de la moneda generado por el efectivo	202.292	(538.170)
Diferencia de cambio	18.334	1.216.077
Aumento / (Disminución) neta del efectivo y colocaciones a corto plazo	<u>1.290.297</u>	<u>(386.882)</u>
Efectivo y colocaciones a corto plazo al inicio del ejercicio	486.062	872.944
Efectivo y colocaciones a corto plazo al cierre del ejercicio	<u><u>1.776.359</u></u>	<u><u>486.062</u></u>

Figura 8. Fuente: Ledesma SAAI (2021).