

**Universidad Siglo 21**



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

**La planificación tributaria en las Pyme, bajo la forma jurídica de Sociedad  
de Responsabilidad Limitada - caso: MAN-SER S.R.L.**

**Autor: Miguel Ángel Aparicio**

**DNI N°: 21.572.435**

**Número de legajo: VCPB26238**

**Director de TFG: Nicolás Martín Salvia**

**Año 2020**

## **Resumen**

El presente tema busca proponer el camino óptimo para minimizar la carga tributaria de la empresa Man-Ser SRL, utilizando la planificación fiscal como herramienta para lograr dicha finalidad, dentro del marco legal. Alcanzar este objetivo permitiría a la organización optimizar el uso de los recursos financieros, disminuir el impacto negativo que producen los tributos en su desarrollo, en sus inversiones y en los niveles de competencia. El trabajo incluye identificar puntos de mejoramiento y oportunidades dentro de la actividad que desarrolla la empresa o alternar con otras actividades que generen utilidades con menor carga impositiva. Se tendrá especial atención a los factores políticos, sociales y económicos del país, procurando definir estrategias que protejan los intereses de la empresa de los cambios abruptos de las políticas en materia impositiva. Se definirá un esquema de planificación tributaria que aproveche los incentivos fiscales y regulaciones especiales propuestos para las Pymes. Asimismo se buscará insertar la cultura tributaria como conducta visible en los responsables de Man-Ser SRL, para que mantengan la observancia permanente de los deberes tributarios.

Palabras claves: Planificación tributaria, sociedad, impuestos, fiscal, pyme.

## **Abstract**

This topic seeks to propose the optimal way to minimize the tax burden of the company Man-Ser SRL, using tax planning as a tool to achieve this purpose, within the legal framework. Achieving this objective would allow the organization to optimize the use of financial resources, reduce the negative impact of taxes on its development, its investments and its levels of competition. The work includes identifying points of improvement and opportunities within the activity carried out by the company or alternating with other activities that generate profits with less tax burden. Special attention will be paid to the political, social and economic factors of the country, trying to define strategies that protect the interests of the company from abrupt changes in tax policies. A tax planning scheme will be defined that takes advantage of the tax incentives and special regulations proposed for SMEs. Likewise, an effort will be made to insert the tax culture as visible conduct in those responsible for Man-Ser SRL, so that they maintain the permanent observance of tax duties.

Key words: Tax planning, society, taxes, fiscal, SME.

## Índice

Introducción .....	1
Descripción de la situación .....	4
Análisis del Contexto .....	5
Diagnóstico Organizacional .....	11
Marco teórico .....	14
Diagnóstico y Discusión .....	16
Declaración del problema .....	16
Relevancia del problema .....	17
Conclusiones diagnosticas .....	17
Plan de implementación .....	18
Alcance de la propuesta .....	18
Planificación de los recursos necesarios .....	18
Planificación de acciones .....	20
Medición y evaluación de las acciones planificadas .....	24
Conclusiones y recomendación .....	26
Conclusiones .....	26
Recomendaciones .....	27
Referencias .....	28

## **Introducción**

A lo largo y ancho del país se encuentran empresas de las más diversas actividades, una de ellas es la empresa MAN-SER S.R.L., iniciada a principios de los años 90', de la mano de su fundador, el Sr. Luis Mansilla, dedicada a la actividad metalúrgica y de servicios.

La empresa se encuentra ubicada en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco, en la ciudad de Córdoba y no posee sucursales en el país y no hay intenciones de expansión. Actualmente comercializa bienes industriales (materiales y partes componentes y servicios industriales) y es administrada por sus cuatro socios, todos familiares de su fundador y representada por su socio y gerente, el Sr. Julián F. Mansilla, hijo de Don Luis Mansilla.

Dicha organización tiene como visión, el de ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios que brinda, bajo valores o principios de confianza, honestidad, importancia en los detalles, trabajo en equipo y alta responsabilidad. Por ello y conforme a esos designios MAN-SER S.R.L marcó entre otros objetivos: maximizar las ventas, expandir su cobertura en el mercado, como ser principalmente en las Provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis y a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes, siendo las empresas extranjeras las más importantes. Asimismo se puede marcar que el propósito de la organización está implícito en su política de calidad e innovación, ya que pretende mantener un curso de crecimiento sostenido, lograr la plena satisfacción de los clientes mediante una fuerte gestión de calidad, adaptabilidad a sus necesidades y celeridad de respuesta.

La estructura organizacional de la empresa se encuentra bien definida, conforme a áreas y sus correspondientes departamentos de acuerdo con las tareas que cada uno efectúa: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad, contando con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: gerencia, encargado de producción, responsable de calidad, diseño, administrativos, un auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad. Sus niveles de decisión se dividen en estratégico, conformado por un consejo familiar; un nivel táctico

integrado por el gerente y responsable de administración y un nivel operativo, integrado por su jefe de producción.

En el 2018 la industria se vio afectada por el atraso cambiario, que no se revirtió con la devaluación, provocando desfasajes en materia económica y financiera.

Por otro lado, Argentina se ha ido mostrando como unos de los países con mayor presión fiscal en el mundo, en el cual se busca solucionar los desfasajes fiscales modificando permanentemente la política tributaria, a fin de lograr una mayor recaudación para solucionar el permanente déficit fiscal. (Rapisarda, 2019)

En materia societaria, hubo cambios importantes, como la derogación y unificación de los Códigos Civil y Comercial y la modificación de la Ley de Sociedades vigente, pero no en relación a políticas tributarias, que deberían corresponder con los cambios legales y coyuntura económica actual del país, siendo las sociedades mercantiles las más afectadas, las cuales tienen un gran dilema a la hora de elegir una figura social, debido a las cargas impositivas y previsionales que debe afrontar, como así también costos que le son particulares. (Ceteri, 2015)

El problema fundamental de las Pymes radica en lograr una adecuada planificación impositiva, debido a las alteraciones periódicas de las normas, producto de los cambios constantes en la política fiscal del Estado, dificultando a las empresas determinar la verdadera rentabilidad, debido a la variedad de gravámenes impositivos. (iprofesional, 2018)

Asimismo, existen antecedentes relacionados con el tema, como ser el proyecto de investigación sobre planificación tributaria para empresas de lácteos, caso “Distribuidora Tanilact”, extraído del repositorio de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Dicho trabajo se basa en que la empresa láctea busca maximizar sus ganancias y ello demanda entre otras cosas disminuir su carga tributaria, por medio de la búsqueda de alternativas legales que aporten al ahorro fiscal de la organización. Después de logrado el estudio, se determinó que la Distribuidora Tanilact no aplicaba una planificación tributaria correcta ya que se detectó multas y sanciones contraídas que perjudican la economía de la empresa, también se vislumbró que existen obligaciones tributarias pendientes de cumplir relacionados a la actividad económica realizada. Los incentivos tributarios que permitirán incrementar la productividad se relacionan con eliminar todos los costos impositivos innecesarios y cumplido el proceso de planificación

propuesto, le permitirán ahorrar a la empresa \$24 615,73. El trabajo se concluyó, con la recomendación de que la empresa debe promover la aplicación de los procesos de planificación tributaria para mejorar su rentabilidad (Yáñez Soria, 2018)

Por otro lado se encuentran trabajos nacionales como la de (Gomez, 2019) recuperado del Repositorio Institucional de la US21, que trata sobre la planificación fiscal como eje central para mejorar los resultados de la gestión de la empresa Motores S.A. El diseño del proyecto es analizar los diferentes impuestos y la estructura tributaria de la organización a fin de proponer estrategias para la reducción de la carga tributaria y mejorar la toma de decisión con relación a los recursos de la empresa. El trabajo concluye con la recomendación, entre otras, de que la empresa Motores S.A. tiene la necesidad de implementar las medidas recomendadas para el cumplimiento de los objetivos que se propone como sociedad.

Los mencionados antecedentes, más allá de que difieren con la actividad que despliega Man-Ser SRL, argumentan la importancia de estudiar el efecto que ejercen los tributos en la actividad comercial de una organización, demostrando que es imprescindible una correcta planificación tributaria.

La relevancia del presente análisis es la de relacionar la incidencia de los impuestos, principalmente nacionales en los resultados de MAN-SER S.R.L, ubicada en uno de los centros industriales más poblados de la argentina, las conveniencias y puntos negativos de ser una pyme y haber optado por una figura jurídica de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

A continuación se plantea el objetivo general de este estudio, que consiste en formular una planificación tributaria sustentable que permita la optimización financiera de la empresa MAN-SER S.R.L., bajo la particularidad de pyme.

Asimismo se hace mención de los siguientes objetivos específicos:

- Distinguir las variantes o factores que inciden sobre la carga impositiva de la empresa MAN-SER S.R.L.
- Identificar los beneficios fiscales y financieros para pymes, conforme la normativa vigente.
- Estimar la recuperación de recursos para destinarlos a la inversión, a la innovación o cualquier otro proyecto en desarrollo.

## **Descripción de la situación**

Las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) siguen siendo una opción fuerte en el país, a pesar de que dejaron de tener beneficios como lo tenía frente a las sociedades anónimas (SA).

Estas sociedades se encuentran hace muchos años padeciendo los embates de la economía, de las ausencias de políticas de estado, la falta de rumbos definidos en materia económica, con políticas fiscales cambiantes, donde el estado se posa fuertemente sobre las espaldas de los contribuyentes cada vez que se encuentra en desfasajes, sin medir las consecuencias que producen a las empresas.

En la Argentina la presión impositiva es, por amplio margen, la mayor entre todas las economías relevantes del planeta, con impuestos a la producción, ubican al país en una situación única a nivel global. (Infobae, 2020)

La empresa Man-Ser SRL, es una pyme bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la cual se encuentra ubicada en el centro de nuestro país, precisamente en el sur-sudeste de la ciudad de Córdoba, dedicada a la comercialización de bienes industriales y como las demás empresas no son ajenas a las situación presente.

El inconveniente que tienen las pymes, como Man-Ser SRL., a la hora de fijar una estrategia o marcar objetivos, es el efecto o impacto de la alta carga impositiva y que normalmente afecta el valor de los productos que comercializa, sumado a esto las cargas sociales y previsionales, como así también el pago de servicios como luz, agua, gas, que conllevan un impuesto promedio del 30%.

En los últimos años Man-Ser SRL tuvo erogaciones en impuestos provinciales y nacionales en el orden del 42 al 47% en relación sus resultados netos antes de Impuestos a las Ganancias, las mismas corresponden a Iva, Impuesto a las ganancias, Impuesto a los créditos y débitos bancarios e Ingresos bruto provincial como las más relevantes.

Por otra parte, es importante resaltar que las pymes fueron experimentando un alivio fiscal, como ser la compensación entre impuestos, desgravaciones, devoluciones, la disminución progresiva de la tasa del Impuesto a las ganancias al 25% para ejercicios iniciados a partir del 2020, como así también la derogación de la Ganancia Mínima Presunta en el año 2016, para los ejercicios que se inicien a partir del 1 de enero de 2019, entre otros beneficios fiscales. (Banco comafi, 2020)

Otro gran desafío son los impuestos provinciales, como ser Ingresos Brutos, impuesto a los sellos e Impuestos inmobiliarios y las erogaciones en concepto de tasas municipales que afectan el valor de los costos de un producto a la hora de generar un presupuesto y que conlleva un incremento superior debido a que las empresas de este tipo tienen una carga mayor de impuestos y obligan absorber parte de los impuestos con la consecuencia de lograr menos beneficios. (Ceteri J. L., 2017)

Bajo el presente contexto, una planificación tributaria sustentable para Man-Ser SRL es de gran importancia, a fin de obtener réditos en la reducción de la carga tributaria y evitar caer en la evasión o elusión de impuestos, siendo su desafío para iniciar este proceso de optimización fiscal, el establecer claramente la metodología para realizar la planificación fiscal, determinar el perfil de los asesores en la materia y la relación con los fiscos.

Para lograr una adecuada planificación es necesario estar atentos a las modificaciones en las leyes, en cómo afectan a la empresa y qué ventajas se pueden conseguir de la modificación. Tener en cuenta los cambios en el contexto económico, por ejemplo la particular situación del sistema cambiario, niveles de inflación, pérdida del poder adquisitivo de la población, como las variantes más importantes. (Gambacorta, s.f.)

#### *Análisis del Contexto*

Para entender el entorno en el que despliega las actividades una empresa y poder definir cursos de acción, es de vital importancia el análisis de las variantes que dificultan o promueven su crecimiento, las mismas se pueden determinar mediante una herramienta de análisis denominado PESTEL, que según (Ingenio y Empresa, 2019)<sup>o</sup>(Betancourt, 2019) consiste en la descripción del contexto, mediante el estudio de factores externos como ser políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y que son de relevancia para la organización, que a continuación se desarrolla para interpretar el ambiente en el que desenvuelve Man-Ser SRL.

#### *Factores Políticos*

Actualmente las pymes en particular están padeciendo los embates y desestabilidades, tanto políticos, económicos y sociales, cuestiones estas que afectan la armonía de las mismas. La falta de políticas orientadas a la realidad de nuestro país y un



marco legal inseguro, no brindan estabilidad para realizar inversiones, lograr crecimiento y proyectar nuevos desafíos.

Las políticas adoptadas son un aspecto a tener presente, debido a que los gobiernos tanto nacionales, provinciales y municipales deben generar confianza con las medidas adoptadas para el interior de la Argentina, como para el exterior.

Empresas como Man-Ser SRL se encuentran en un panorama incierto, donde se ven comprometidos los emprendimientos nuevos y la innovación en su actividad, afectando la competitividad y haciendo más difícil magnificar los beneficios.

Las diferentes políticas, producto del cambio de funcionarios y discrepancias entre los mismos no se orientan a solucionar problemas de gravedad de orden institucional y que se han mantenido por muchos años, generando problemas de recesión económica, de Inflación, de no poder lograr la reactivación de la economía, cumplir con los compromisos de la deuda pública, de poder encontrar reformas impositivas correctas y desde luego bajar la tasa de desempleo, que a la vez tiene relación con los niveles de pobreza (Lafuente, 2019)

Las turbulencias financieras del 2018 impactaron en el país e implicaron la revisión del plan económico y la necesidad de contar con un programa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El mismo comenzó en 2018, por unos US\$57.000 millones, con el objetivo principal de estabilizar las cuentas públicas para alcanzar un equilibrio fiscal primario a fines de 2019. Sin embargo, una nueva ronda de volatilidad macroeconómica desatada en el mes de agosto de 2019 puso en suspenso este programa. (Banco Mundial, 2020)

Teniendo en cuenta lo dicho y relacionando a la realidad de las empresas, en muchos casos, y debido al sistema federal de gobierno, puede suceder que un mismo hecho imponible este gravado por tres y hasta cinco impuestos distintos, de acuerdo a las distintas jurisdicciones intervinientes: Nación, Provincia y Municipio.

Por último, es importante mencionar que dentro de los desafíos del gobierno, se encuentra la política fiscal, temas relacionados como la situación monetaria, cambiaria, financiera, la de reducir la carga tributaria para incentivar la inversión del sector privado y ajustar el gasto para equilibrar las cuentas públicas, con el objetivo de lograr la recuperación rápida de la economía para retomar a la mayor brevedad posible un sendero de crecimiento (Affranchino, 2019)

### *Factores Económicos*

La empresa Man-Ser SRL creció fuertemente en el rubro que explota, con resultados positivos, pero no es ajena a problemas de carácter macroeconómico como el incremento de los precios, la constante disminución del poder adquisitivo de la población, que impacta en la actividad que desarrolla la empresa, impidiendo el crecimiento y amenazando la permanencia de las misma.

La volatilidad de los mercados, las relaciones de nuestro país con el mundo, también comprometen el emprendimiento y la innovación de los negocios.

Argentina es un país con muchas posibilidades en sectores de manufactura, servicios e innovación tecnológica, con industrias con gran escala de producción de alimentos, como ser el sector de la agricultura y ganadería. La situación actual de argentina presenta desequilibrios económicos, con signos macroeconómicos negativos como la pérdida del valor adquisitivo de la moneda en el orden del 68% desde abril de 2018, impactando en consecuencia en altas tasas de interés en créditos financieros. Otra señal es la inflación anual que supera el 50% y la caída del PIB durante 2018, con la correspondiente contracción de la economía en el orden del 2,2% en el 2019. (Banco Mundial, 2020)

La economía mundial tiene un futuro incierto, castigados por una pandemia que ha paralizado a todos los países, generado inactividad en las empresas, el congelamiento del comercio internacional pegó fuertemente a cada economía regional, más aún a nivel latinoamericano, donde los países se encuentran en proceso de desarrollo y pocos recursos para afrontar el desgaste que produce tal situación. (Viñas, 2020)

Las empresas nacionales y de capitales extranjeros, se encuentran en una encrucijada debido a la baja recaudación, la inflación, la devaluación monetaria, presiones fiscales, altos costos de financiación y una recesión que recién empieza (Dellatorre, 2020)

### *Factores Sociales*

La situación social en Argentina es muy delicada según (vatican news, 2020), que de acuerdo al informe proporcionado por la Santa Sede, el impacto producido por la pandemia del Covid-19 ha generado el colapso social en todos los sectores de la sociedad y esperan que los niveles de pobreza, educación y servicios de salud se agraven aún más en los próximos meses.

Según la organización, el nivel de pobreza está aumentando, con un porcentaje promedio del 35% de la población, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina. Las personas ni siquiera pueden acceder a las necesidades básicas debido a que el costo de la canasta básica tuvo un incremento del 52,8% durante el año 2019, en un contexto de recesión económica iniciado hace dos años en Argentina, por lo que se trata de los niveles más altos desde la crisis económica de 2001. Se estimaba una mejora sustancial en los indicadores sociales, pero la irrupción del COVID-19 ha planteado un nuevo escenario, con un aislamiento obligatorio para toda la población vigente desde marzo de 2020, paraliza aún más las inversiones, los consumos y la demanda de empleo en la economía formal, a la vez que diluye toda expectativa de reactivación, afectando especialmente a la pequeña y mediana empresa, profundizando la relación entre informalidad económica, pobreza y exclusión social.

En el actual contexto, las condiciones de vida, tanto de los sectores medios bajos, se deterioran aún más y con ello no sólo hay más nuevos pobres, sino que los pobres estructurales son más pobres, según consideraciones de la Santa Sede.

La presencia del Estado, en particular en las áreas sociales, ha sido positivo en relación con los sectores pobres en la Argentina. Si bien no se vislumbra un panorama completamente desfavorable, es importante reconocer la fragilidad de estos avances frente a los cambios económicos y políticos acontecidos, y de igual forma reconocer que aún falta mucho trabajo por hacer para cerrar la brecha que creó el largo abandono del Estado a los sectores más desfavorecidos, para lo cual una década no ha sido suficiente para revertir. (Minujin & Ferrer, 2020)

### *Factores Tecnológicos*

Cuando hablamos de factores tecnológicos nos estamos refiriendo a la incidencia que tienen estos en el desarrollo de la actividad de una empresa, como la aplicación de nuevos procesos de producción, comercialización, implementación de sistemas digitales, nuevas maquinarias y demás innovaciones aplicadas a la industria (Finanzas Personales, 2015)

Las empresas pymes lideran el proceso de transformación tecnológica y son las que invierten en su desarrollo tecnológico, demandando trabajadores con habilidades tecnológicas, principalmente las de servicios de tecnologías digitales, como así también en las ramas de alimentos procesados, siderurgia y metalmecánica, vehículos livianos y

piezas y accesorios, textil, maquinaria agrícola y biofarma. También se pueden encontrar empresas de desarrollo tecnológico intermedio, en su mayoría pymes no exportadoras, que invierten en el empleo de mano de obra especializada para el manejo de las nuevas tecnologías y que a veces padecen la falta de financiamiento para la incorporación de las mismas. (Conclusion, 2019)

Para poder estar a la altura de la competencia Man-Ser SRL ha ido desarrollándose bajo el concepto de calidad en sus productos, debido a las mayores exigencias del mercado, por lo que le es imprescindible contar con innovación tecnológica para poder utilizarlo en el diseño de sus productos y en los procesos. Esto les permite producir a menores costos, mayor calidad y ofrecer soluciones industriales más eficientes.

En Argentina es posible desarrollar tecnología de calidad internacional que compita con las mejores empresas del mundo y exportar esta producción de alto valor agregado, aumentando la competitividad internacional de nuestro país, generando lazos con el mundo y abriendo las puertas a otros productos y servicios locales. (Manes, 2018)

#### *Factores Ecológicos*

El cuidado del medio ambiente es un tema preponderante para las empresas, debido a la cantidad de desperdicios que producen y el tratamiento de los mismos es de gran importancia. Por otra parte los clientes o consumidores presionan cada vez más a las organizaciones a tomar conciencia del daño que están provocando y exigirles normas y procesos viables para el cuidado del medio ambiente, ya que en algunas actividades provocan grandes daños, como ser a los ríos y océanos del mundo provocando, incidiendo en el cambio climático y agotando los recursos del planeta, por lo que las empresas deben ejercer su rol en la sociedad, adoptando políticas de responsabilidad social (RSE), normas de calidad, como ser las certificaciones ISO (International Standardization Organization), entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo, orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. Atento a ello, las nuevas formas de hacer negocios llevan a las compañías a gestionar el impacto que producen en el ambiente, en la sociedad y economía. (Borrás, 2017)

Por otra parte es difícil de llevar adelante emprendimientos que no presten atención al efecto negativo que pueden producir y que hoy en día la sociedad está muy involucrada en proteger los recursos del planeta. (Manochi, 2019)

En línea con el crecimiento económico, la urbanización y el crecimiento de la clase media, los retos ambientales también han sufrido una transición desde los desafíos predominantemente “tradicionales” a retos cada vez más “modernos”, vinculados principalmente a la industria y contaminación urbana. (Grupo del Banco Mundial, 2016)

### *Factores Legales*

De acuerdo a (Grinenco, 2018), tener un panorama general de las leyes que rigen el ámbito de los negocios, permite tener el conocimiento y la observancia de estas leyes, con el objeto de disminuir el riesgo legal, que consiste básicamente en aquellas sanciones, multas e indemnizaciones a las que puede verse sujeta la empresa en caso de incumplimiento.

Asimismo, indica que desde el inicio de una actividad, sea de tipo comercial, industrial o agraria es indispensable tener en cuenta la forma jurídica adoptada, existiendo normas relacionadas como ser la Ley de Sociedades comerciales 19.550, que organizan el funcionamiento de las sociedades de personas, estableciendo los procedimientos para la creación o modificación de una sociedad, el rol del capital de la sociedad y de los socios o accionistas, tanto como las conductas que deben observar los administradores de las entidades, como directores, gerentes y síndicos. Otros aspectos relevantes son las normas sobre la propiedad intelectual, en la cual una empresa requiere el registro y la protección de la marca, la obtención de derecho de patente sobre los inventos y desarrollos originales y el resguardo de los derechos sobre los diseños o modelos industriales novedades y la protección sobre los desarrollos informáticos. También, es indispensable conocer las principales leyes que conforman el ordenamiento jurídico laboral como ser: la ley de contrato de trabajo (N° 20.744), la ley de Régimen Laboral (N° 25.877), ley de Protección del Trabajo –trabajo no registrado o *en negro* - (N° 24.013), ley de Riesgos de Trabajo (N° 24.557) y los convenios colectivos que comprendan al personal empleado.

Por otra parte, el autor manifiesta que de los temas más relevantes se encuentran las leyes tributarias, los impuestos que constituyen un elemento central en el planeamiento y ejercicio financiero y por tanto, resulta esencial que las empresas conozcan su régimen a fin de absorber el impacto que estos tienen en la contabilidad de la empresa. Entre ellas, se destaca la ley 20.628 y modificatorias (ganancias), Decreto 280/97 (IVA). También deben preverse aquellos tributos directos, previstos por las leyes provinciales (ingresos brutos, sellos, propiedad inmobiliaria rural y urbana), y las tasas municipales que gravan

habilitaciones, inspecciones y publicidad. También cabe mencionar el conocimiento de la Ley 24.240 (defensa del consumidor le permite al empresario saber, de antemano, evitar conductas, acciones o situaciones pueden volverle responsable de algún daño frente al consumidor del producto o servicio.

Para terminar, el autor sugiere mantenerse informado acerca de las normas nacionales (eventualmente internacionales) y provinciales que regulan la actividad que realiza y que están reguladas por las Leyes Administrativas.

### *Diagnóstico Organizacional*

La empresa MAN-SER S. R. L. tiene estrategias bien definidas, como la de ser reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de sus productos y la calidad de los servicios, como así también la de mantener un espíritu innovador y creativo, apoyándose en la experiencia de muchos años que le generó destrezas para alcanzar los objetivos, fortaleciendo elementos ejercen influencias positivas y reducir lo que impactan negativamente.

La empresa se caracteriza por tener un crecimiento sostenido, con márgenes de ganancias positivos según lo demuestran sus últimos balances contables, por lo que se debe velar por mantener y mejorar una buena gestión financiera y hacerla más eficiente.

MAN-SER S. R. L. mantiene una conducta de transparencia en la información contable que brinda y requiere de un trabajo minucioso de sus números para tranquilidad y gestión de las multinacionales con las que se vincula, es por esto que se tienen en orden todas las cuestiones legales requeridas. La empresa maneja a sus grandes clientes de manera personalizada y mantiene una relación muy estrecha con los mismos, por lo que hasta ahora no se han realizado acciones de marketing.

Dentro del área de recursos humanos se destaca el proceso de selección de personal, su capacitación e incentivación al personal, siendo importante este modelo debido a que la empresa cuenta con personal altamente capacitado y exige la constante preparación de los mismos.

Por medio de herramientas de estudio como el análisis FODA, que consiste analizar la situación en que se encuentra una empresa o proyecto (Chauvin, 2020), se describen las principales características de la compañía y estado actual de la empresa, a saber:

### *Fortalezas*

- Disponibilidad de recursos financieros.
- Proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales y único de algunos productos, de clientes de gran magnitud como Volkswagen Argentina S. A.
- Tiene capacidad para competir con empresas internacionales líderes y obtener licitaciones de grandes proyectos,
- Posee una nueva planta industrial con una superficie de producción que duplica la anterior.
- Trabaja con altos estándares de calidad propios e internacionales, siendo uno de los más conocidos, las ISO 9001 (2018), (Internacional Organization for Standarization)
- Mantiene una alta calidad de los productos, ya que permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas.
- Cuentan e introducen innovación tecnológica.
- Cuentan con una logística propia para enviar los productos
- Tienen una estructura organizacional oficial claramente definida.
- La experiencia y el conocimiento acerca del negocio por parte de la empresa son de gran importancia
- La capacidad de la planta de adaptarse a las necesidades en su rubro, debido a la posibilidad de integrar nuevas líneas de productos.

### *Debilidades*

- Uno de los principales inconvenientes detectados en esta área es la subutilización de la capacidad productiva como consecuencia de los “cuellos de botella” detectados dentro del proceso.
- Ciertos recursos permanecen ociosos por un lapso de tiempo y se demoren los plazos de entrega, como consecuencia de la falta de capacitación en los operarios, de errores en la programación de las máquinas de mecanizado y, en ocasiones, de demoras por parte de los clientes en cuanto a la entrega de planos u otras especificaciones.

- En ocasiones se observa falta de espacio en la planta debido a que un sector es alquilado para el depósito de máquinas de otras empresas.
- Demoras en las entregas por causas tales como la falta de insumos, la falta de comunicación, errores en la programación de las máquinas o retraso por parte de los mismos clientes en la entrega de planos
- Existe sobrecarga debido a la falta de delegación, ya que son los dueños quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes a la venta y a todo lo relacionado con la toma de decisiones
- La empresa no cuenta aún con una política de ambiente y gestión de residuos.

#### *Oportunidades*

- La Existencia de grandes empresa fabriles en Córdoba como ser Volkswagen Argentina, Metalmecánica, Pertrak y Scania, AIT, dedicadas a la producción de motores, automotores, locomotoras y aviones, que consumen los productos y servicios de la compañía.
- Régimen de incentivo para las industrias que fabrican bienes de capital, a fin de mejorar la competitividad y promover la producción nacional. (Infobae económico, 2020)
- Proyectos gubernamentales dirigidos al mejoramiento de la productividad del sector privado a través de la innovación tecnológica, través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT).

#### *Amenazas*

- La demanda se reduce durante el período estival, cuando las automotrices comienzan a suspender personal por baja producción
- El crecimiento de los costos de las materias primas, salarios, cargas sociales y la alta presión impositiva tanto del nivel nacional, provincial y municipal.
- Actual coyuntura económica del país, que puede amenazar la política de crecimiento, como ser la inflación, devaluación, mayores costos financieros derivado de altas tasas de interés, recesión. (Donato, 2020)



## Marco teórico

En el presente tema se desarrollará conceptos relacionados al estudio de la planificación fiscal, la cual es una herramienta a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones a nivel estratégico y fundamental para la gestión financiera de una empresa. También se expondrá definiciones como elusión y evasión fiscal, entendiéndose como aquellas formas de evitar erogaciones violando o tomando ventajas de las leyes tributarias. Asimismo se resaltaré el concepto de incentivo fiscal o impositivo, que son ventajas fiscales para el contribuyente a fines de pagar menos impuestos. A continuación se distinguirán los términos de política industrial, a fin de tener noción sobre la incidencia que tienen estos temas en una planificación fiscal adecuada.

### *Planificación fiscal*

Para Villasmil la planificación tributaria tiene como fin determinar un nivel justo de tributación, respetando en todo momento el marco legal vigente. Se refiere a como el contribuyente puede aprovechar de la mejor manera los beneficios que en materia tributaria le otorgan las leyes vigentes y no de tratar en buscar vacíos legales. (Villasmil Morelo, 2017, p. 137)

Por otro lado, (Contreras Gomez, 2016) considera que la planificación tributaria consiste en perfeccionar la carga fiscal a través del periodo de vida de las personas físicas y jurídicas utilizando las deducciones y los beneficios impositivos que le brindan las normas legales en materia tributaria, siendo interesante el pensamiento del mismo, en referirse a una planificación tributaria no agresiva, que consiste en mejorar el pago de impuestos en el lugar que el contribuyente desarrolla sus actividades, implementando una acertada forma de aplicar las normas tributarias.

Asimismo, el autor propone implementar estrategias de optimización fiscal y que consiste en un esquema de cuatro estrategias:

- Diferir en el tiempo el pago de la deuda tributaria.
- Cambios temporales en la realización de hechos imponible (retiming), que consiste en adelantar o retrasar aquellas acciones que dan lugar al hecho imponible, teniendo en cuenta los cambios en las normas legales.
- Arbitrar entre operaciones con distinto tratamiento fiscal, o sea entre operaciones sujetas a impuestos o exentas y otras gravadas con tipos impositivos menores.

- Arbitrar entre impuestos distintos y/o gravamen diferentes, modificando la figura como contribuyente, por ejemplo.

Por último se puede mencionar el concepto de (Gillet, 2016), como la facultad para seleccionar alternativas lícitas de organización de un negocio o empresa o de renunciar a la realización de actividades comerciales, a fin de obtener un ahorro en el pago de impuestos.

En efecto, el estudio sobre la planificación fiscal es de importancia para especialistas en el tema ya que es la senda para ajustarse al derecho tributario y aprovechar las ventajas fiscales que brindan las leyes en lo referente. Cada autor dispone de diferentes estrategias para lograr el ahorro fiscal, las mismas pueden diferir de acuerdo a la zona, al sistema fiscal y demás variantes propios de la condición del individuo que afronta el gravamen.

#### *Incentivo fiscal*

Conforme a informes de la Naciones Unidas, el incentivo fiscal se refiere a normas legales especiales que establecen exclusiones, créditos, tasas preferenciales o aplazamientos de obligaciones tributarias. Estos incentivos pueden manifestarse de diferentes formas como por ejemplo: deducciones de determinados tipo de gastos, exoneración temporal de determinados impuestos o deducciones de los aranceles en importaciones o derecho de aduana. (Naciones Unidas, 2018)

#### *Política industrial*

De acuerdo a Pinder (1982) citado en (CEPAL, 2017, p. 420) “describe las políticas industriales como aquellas políticas que tienen como objetivo apoyar a la industria de forma transversal, a través de la implementación de incentivos fiscales, monetarios, inversión en investigación y desarrollo, infraestructura”. Dentro de esta definición se encuentra mencionado los incentivos fiscales, que son de fundamental importancia para aliviar la carga tributaria, como así también el resto de los estímulos para el sector industrial.

#### *Evasión fiscal y elusión fiscal*

La evasión fiscal puede entenderse como el extremo opuesto a la lícita planificación tributaria, por ser una conducta ilícita y antijurídica, entendiéndose como un comportamiento ilegal del contribuyente tendiente a evitar el pago del tributo debido.

Asimismo la elusión fiscal puede entenderse como el instrumento utilizado antes del nacimiento de la obligación tributaria y que consiste en emplear uno o más mecanismos destinados a impedir que se verifique el hecho imponible y de esa forma evitar que nazca la obligación tributaria. (Gillet, 2016)

Conforme a los conceptos mencionados se puede inferir que el proceso de planificación tributaria conlleva subtemas relevantes para la gestión financiera de las empresas. Es de gran valor tener en cuenta todas las variantes para organizar una planificación tributaria sin caer en ilegalidad, por lo que estar bien informado da como resultado la oportunidad de aprovechar las normas legales que generan beneficios para aliviar la carga tributaria. La transformación de las finanzas de una empresa que tiene como parte de su propósitos reducir la erogación de fondos que genera la presión impositiva, va acompañado del estudio y la comprensión de los incentivos fiscales vigentes en una región, de las leyes sobre promoción y desarrollo industrial o de la actividad que corresponda y de estar atentos a no sobrepasar la línea que lleva a la elusión y evasión impositiva.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

La empresa Man-Ser SRL desarrolla una actividad dedicada a la comercialización de bienes industriales, conforme el diseño y especificaciones técnicas requeridos por los clientes, por lo que necesita un área de presupuesto bien definida para determinar los costos necesarios de fabricación de los productos, que incluya un departamento contable con personal calificado para gestionar tareas tributarias, el cual no dispone debido a que sus asesores contables son externos.

Debido a que los dueños tienen a su cargo labores pertenecientes a las distintas áreas, existe sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación, por lo que se producen descuidos en la adquisición de insumos y materiales necesarios para los procesos fabricación y prestación de servicios, que se traducen en la distorsión de información contable y pago de impuesto de sociedades.

Otro aspecto que se ve reflejado en la liquidación de sus impuestos es la ausencia al acceso al régimen de incentivo para las industrias que fabrican bienes de capital, que se utilicen para la producción, creados por el Dto. 379/01, el cual significa un bono fiscal

de hasta el 9,7% del total de tus ventas netas en el mercado local y que se va prorrogando cada año.

### *Relevancia del problema*

Las empresas, particularmente las pymes, que se podrían considerar como aquellas organizaciones, que en algún momento logren convertirse en grandes empresas, deberían contar con instrumentos que evalúen todas las posibilidades de minimizar los costos impositivos, el cual requiere de todos los conocimientos y estrategias para conformar una buena planificación fiscal. El cálculo correcto de los impuestos involucra necesariamente un presupuesto en el que se considere todas las variables que la legislación le brinda al contribuyente.

Por lo tanto, empresas como Man-Ser SRL, con propósitos de crecimiento bien establecidos, deben contar con un proyecto de planificación tributario bien definido y una correcta implementación del mismo, teniendo en cuenta el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Asimismo, se debe destacar la relevancia de aprovechar o utilizar de la mejor manera los beneficios fiscales que brinda el Estado, por intermedio del fisco, como ser la de poder definir criterios de imputación de ingresos y gastos, por lo devengado, percibido o devengado exigible para el tratamiento fiscal de las operaciones, como así también el tratamiento de las amortizaciones, utilización de los distintos regímenes de promoción industrial en vigencia. También se puede manejar distintos procesos de reorganización u optar por otras formas jurídicas más convenientes o suplementar la actividad principal con actividades exentas en los impuestos o que signifiquen menor carga tributaria.

Por último y en concordancia con la actividad que desarrolla la empresa Man-Ser SRL, la cual posee gran cantidad de activos fijos, se destaca como herramienta de planificación fiscal la opción de venta y reemplazo que la ley de impuesto a las ganancias prevé como beneficio fiscal.

### *Conclusiones diagnosticas*

Se percibe la necesidad de la implementación de instrumentos de planificación fiscal, debido a la envergadura de la empresa y la actividad que desarrolla. Dada su organización administrativa que solo cuenta con áreas de ventas, cobranzas y compras, estaría siendo necesaria un área contable, con personal experimentado en temas

impositivos y financieros, con el objetivo de contar con información actualizada y valiosa en materia tributaria, con el propósito de aprovechar las oportunidades y beneficios concedidos por el fisco a las empresas pymes. Asimismo se advierte que la empresa no ha gestionado en contar con los beneficios que brindan las leyes sobre promoción industrial o de realizar operaciones supletorias a la actividad principal como por ejemplo las operaciones financieras con marcados beneficios fiscales, como ser el de invertir en fondos de Sociedades de Garantía Recíproca, donde los aportes de los socios pueden deducirse del resultado impositivo para la determinación del Impuesto a las Ganancias.

Atento a lo expuesto, la planificación fiscal es una herramienta legítima que le permite a las personas físicas o jurídicas el ahorro fiscal, mediante la aplicación de criterios contables permitidos por la ley. Esta planificación es indispensable debido a los constantes cambios legislativos y frecuentes modificaciones en la política tributaria y con el permanente riesgo de caer en la elusión de las normas.

### **Plan de implementación**

#### *Alcance de la propuesta*

La propuesta de planificación tributaria se realizará para la empresa Man-Ser SRL, durante el periodo fiscal 2020 y se limitará a exponer el alcance que tendrán los beneficios fiscales conforme las normas tributarias, de acuerdo a las situación actual de la empresa en estudio. Con relación al ámbito geográfico, serán de aplicación las leyes en materia tributaria de la ciudad y Provincia de Córdoba, como así también del ámbito Nacional. Asimismo, se logrará determinar el ahorro fiscal pretendido.

#### *Planificación de los recursos necesarios*

Los recursos necesarios para lograr el propósito de la planificación tributaria consisten en el uso adecuado de los medios con los que cuenta la empresa, estos pueden ser materiales o inmateriales, como ser los recursos financieros, humanos y tecnológicos, normas legales, procedimientos técnicos, los cuales serán considerados teniendo en cuenta la magnitud y actividad desarrollada por la empresa Man-Ser SRL. Con relación a los costos que cause la implementación del proyecto, los mismos serán conexos al estudio de factibilidad y asesoramiento que los asesores contables externos determinen.

### *Recursos financieros*

La empresa Mas-Ser SRL ha experimentado a través de sus ejercicios económicos un incremento positivo en los resultados, en un promedio del 20% anual, por lo que sería propicio encarar proyectos de inversión y de esa forma acceder a beneficios fiscales.

Tabla 1

#### *Resultados anuales período 2017-2019*

Ejercicios cerrados al:	Ventas anuales
31/12/2017	328.857.647,78
31/12/2018	285.331.848,88
31/12/2019	230.265.479,10

Fuente: Elaboración propia según balances Man-Ser SRL

### *Recursos legales*

Se emplearán los recursos legales que brinden a la empresa la seguridad jurídica para lograr el ahorro fiscal buscado. Estos recursos se encuentran plasmados en leyes nacionales y provinciales como ser:

- a. Ley 27264/2016, Programa de recuperación productiva para PYMES: Consistente en el tratamiento impositivo especial para el fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- b. Ley 27440/2018, Ley de financiamiento productivo para pymes: ayuda a las Pymes que venden sus productos o servicios a “Empresas Grandes” a poder cobrar a través del Mercado de Capitales.
- c. Ley 9727/2010, Pcia. de Córdoba: Programa de Promoción y Desarrollo Industrial de la Provincia de Córdoba para Pymes que se encuentren radicadas o se radiquen en la Provincia de Córdoba.
- d. Resolución SECPYME N° 220/2019 y su modificatoria Resolución N° 563/2019, del Ministerio de Producción y Trabajo: Contempla un nuevo registro para Pymes y normas para la categorización, con el fin de establecer la unificación y adecuación de las normas que definen la condición de MiPyMEs.
- e. Ley 24.467/1995, Artículo 79°: Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.) con el objeto de facilitar a las PYMES el acceso al crédito, como así también deducir el 100% del aporte a la SGR de la base imponible del impuesto a las ganancias y

obtener una rentabilidad sobre el aporte, que en los últimos años fue similar a la de un plazo fijo en pesos.

### *Recurso organizacional*

Aquí se recurre a la experiencia, capacidades técnicas y administrativas de los diferentes niveles de la empresa, asesorías contables y legales externas.

*Tabla 2*

### Actividades específicas de los Recursos de la empresa Man-Ser SRL

Nivel gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar la necesidad de adhesión al régimen Pyme para la obtención de los beneficios fiscales y financieros.</li> <li>- Delinear los proyectos de expansión, innovación, líneas de producción.</li> <li>- Recabar la documentación para los trámites de inscripción en los registros.</li> </ul>
Asesoría contable	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de la documentación contable que sustente el cumplimiento de las obligaciones impositivas y financieros de la empresa.</li> <li>- Verificar la realización de los pagos de impuestos en los términos legales.</li> <li>- Determinar, conforme a la información contable la factibilidad de acceder a los beneficios otorgados a las Pymes.</li> <li>- Preparación de información financiera con vistas a la futura planificación.</li> <li>- Estimar el impacto de los beneficios impositivos sobre las obligaciones tributarias de la empresa.</li> </ul>
Área administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir tareas inherentes al área administrativa, conforme a las necesidades del proceso de planificación tributaria y financiera.</li> <li>- Mantener el ordenamiento administrativo de la documentación inherente a la documentación contable de la empresa.</li> <li>- Controlar las retenciones de entidades bancarias y otras compañías, supervisar, custodiar y controlar los contratos, títulos de propiedad de los activos los activos de la empresa.</li> <li>- Tener contacto con los asesores legales y contables externos.</li> </ul>
Recursos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponer de un área para actividades contables e impositivo, equipamiento informático, con acceso a internet, archivos para almacenamiento de comprobantes de pago de impuestos, títulos, contratos y donde se pueda clasificar documentación relevante para el computo de impuestos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### *Planificación de acciones*

La planificación de acciones consiste en definir una secuencia lógica de estrategias para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación tributaria, basados en la creatividad, en desarrollar nuevos esquemas y modelos, en optimizar el uso de los recursos de la empresa Man-Ser SRL, con el objetivo de minimizar la carga fiscal, dentro de los parámetros legales. Esto incluye analizar y determinar la condición de la empresa para acceder a los beneficios fiscales otorgados por las leyes vigentes, detectar otras áreas de oportunidades dentro de la organización que generen actividades exentas en los impuestos o tengan una imposición menor, crear una cultura fiscal que ayude a planear y anticipar el impacto de futuros tributos. Las acciones a seguir se desplegarán en una

herramienta denominada diagrama de Gantt, que graficará las tareas a realizarse en un tiempo estimado.

Tabla 3- Diagrama de Gantt  
*Marco temporal de realización*

Actividades	Semanas																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Diagnosticar la situación tributaria de la empresa Man-Ser SRL	■	■	■																			
Lograr el conocimiento del negocio			■	■	■																	
Obtener las características de la organización			■	■	■	■																
Adhesión a regulaciones especiales						■	■	■	■	■	■	■	■									
Determinar nuevos planes de inversión							■	■	■	■	■	■	■	■								
Identificar puntos de mejoramiento y oportunidad								■	■	■	■	■	■	■								
Definición de un plan de impuestos										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Actualización y control periódico a raíz de cambios en la legislación				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

#### *Actividades a desarrollar para cumplir los objetivos planteados*

Este proceso puede considerarse como un conjunto de fases de planificación propuestos en el diagrama de Gantt y que se consiste en ordenar temporalmente las actividades a desarrollar para cumplir los objetivos planteados, entre las que se incluye determinar las características de la empresa y las tareas necesarias para lograr una eficiente planificación tributaria.

*Diagnosticar la situación tributaria.* Esta etapa es de importancia, en virtud de que se determinan los impuestos en los que tributa la empresa y la incidencia que tienen los mismos en la gestión financiera. Esto se refiere a analizar el marco fiscal de la empresa en lo que se refiere al sujeto, objeto, base gravable, tasas, tarifas, fechas de pago, exenciones, como así también el control de la presentación correcta y oportuna las declaraciones juradas. Corresponde considerar que en dicho diagnostico sean considerados los impuestos nacionales, provinciales y municipales a que esté sujeta la empresa.

*Conocimiento del negocio.* La empresa Man-Ser SRL tiene su administración en la ciudad de Córdoba, Capital y su ramo de actividad es el sector metalúrgico y de



servicios industriales, cuenta con un plantel de 30 empleados. Se encuentra inscripto en la Administración Federal de Ingresos Público en la Categoría General, con clave fiscal categoría 2, además está inscripto en ingresos brutos de la Provincia de Córdoba y en la Municipalidad de la ciudad de Córdoba. De acuerdo a la Resolución 220/2019 y su modificatoria, de la Secretaria de Emprendedores y Pymes, Man-Ser queda encuadrada en la categoría de “Pequeña” empresa, conforme a sus ingresos reflejados en la tabla 1.

*Características de la organización.* La empresa está conformada bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada, conforme a uno de los tipos previstos por la Ley de Sociedades y se está integrada por tres socios. Su capital social es netamente nacional.

*Adhesión a regulaciones especiales.* Se planificará incorporar a Man-Ser SRL a diferentes programas y regímenes de fomento previstos para Pymes, que se encuentren vigentes en la Argentina. La tarea se realizará una vez cumplida la fase de inscripción como Pyme ante los organismos correspondientes, pudiendo realizarse a través de la página de la AFIP, mediante el formulario N° 1272 denominado “PYMES/Solicitud de categorización y/o beneficios”. Por otra parte y a nivel provincial se deberá efectuar el alta como Pyme ante la Secretaría de Industria, del Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba para adherirse a los beneficios propuestos por la ley 9727/2010, de la Provincia de Córdoba.

*Beneficios a partir de la adhesión al régimen Pyme de la empresa Man-Ser SRL*

Legislación y regímenes especiales para Pymes	Impuesto o Régimen	Período fiscal 2020
Ley 27264/2016	Impuesto a las Ganancias	- Puede compensar el pago de ganancias con el 100% del impuesto al cheque. - En el caso de reemplazo y enajenación de un bien mueble amortizable, puede imputar la ganancia por la venta en el balance impositivo o, en su defecto, afectar la ganancia al costo del nuevo bien – Art. 67 de la Ley del Impuesto a las Ganancias. <sup>a</sup>
Ley 9727/2010, Provincia de Córdoba	Impuesto a los IIBB <sup>b</sup>	- Exención por el término de 10 años, del incremento del Impuesto sobre los Ingresos brutos, tomando como base el impuesto promedio determinado por los últimos doce (12) meses anteriores a la presentación del proyecto, siendo en este caso a partir de 4.295.787,00. Art. 7° de la Ley N° 9727/10

	Impuesto Inmobiliario <sup>b</sup>	- Exención por el término de 10 años por desarrollar una actividad industrial. . Art. 7° de la Ley N° 9727/10
	Consumo de Electricidad <sup>b</sup>	- Subsidios por el término de 5 años de la siguiente forma: 1° y 2° año (25%); 3° y 4° año (15%) y el 5° año el (10%), del incremento del promedio de los 12 meses anteriores a cada porcentaje atribuido. El 1° y 2° año sería el 25% del incremento de 496.709.33 (promedio anual). Art. 7° de la Ley N° 9727/10
Ley 27440/18 – factura electrónica de crédito	Cobro anticipado de un crédito.	- Cobro anticipado de los créditos, mediante la emisión de facturas de crédito electrónica MiPyMEs que ayuda a los que venden sus productos o servicios a “Empresas Grandes” a poder cobrar a través del Mercado de Capitales. <sup>c</sup>
Ley 24.467/1995, Ley de Pymes, Artículo 79°: Sociedades de Garantía Recíproca (S.G.R.)	Impuesto a las Ganancias / Obtención de rentabilidad	Puede integrar las Sociedades de Garantías Recíprocas como socio protector. Sus beneficios impositivos y financieros Serían: - Deducir el 100% del aporte a la SGR de la base imponible del impuesto a las ganancias. - Rentabilidad sobre el aporte, que en los últimos años fue similar a la de un plazo fijo en pesos. <sup>c</sup>

Nota. Fuente: elaboración propia.

<sup>a</sup> Los beneficios se harán efectivos en el caso de realizar inversiones de bienes de uso amortizables.

<sup>b</sup> La obtención de beneficios fiscales depende de las inversiones en activos fijos, Innovación tecnológica o de productos, conforme la ley N° 9727/10 de la Provincia de Córdoba.

<sup>c</sup> La adhesión a las propuestas de las normativas indicadas le generarán rentabilidad financiera.

*Determinar nuevos planes de inversión.* Una de las estrategias para obtener beneficios fiscales estaría conformado por adecuar la planificación tributaria con los programas de inversión de la empresa, en concordancia con las metas de innovación y expansión que la organización fomenta. La empresa Man-Ser SRL debería realizar el siguiente programa de inversión:

Tabla 4

*Programa de inversión 2020 – Man-Ser SRL*

Activos fijos	Total al 31/12/19	Inversión propuesta	Inversión \$
Maquinarias y Herramientas	3.728.282,60	20 %	745.656,52
Muebles y Útiles	246.840,39	20 %	49.368,07
Total			795.024,59 <sup>c</sup>

Nota. Fuente: Elaboración propia según balances Man-Ser SRL.

<sup>c</sup> El importe es coincidente con los requerimientos de la Ley 9727/2010, Provincia de Córdoba: Programa de Promoción y Desarrollo Industrial.

*Identificar puntos de mejoramiento y oportunidad.* La empresa puede mejorar el ahorro fiscal, aportando a las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) antes de la finalización de su ejercicio fiscal 2020 y que deberá mantenerlo por dos años sin retirarlo. Con ello podrá deducir el importe aportado de la base imponible para el cálculo del impuesto a las ganancias. De acuerdo a la información del estado de resultado, la ganancia del ejercicio 2019, antes del impuesto a las ganancias fue de \$ 20.181.594,02 y siguiendo la línea de crecimiento de la empresa se estima para el año en curso, un resultado positivo antes del impuesto a las ganancias de \$ 24.217.912, 82. La empresa podría destinar el 10% de las ganancias al fondo de la SGR, el cual le significará un ahorro fiscal en el impuesto a las ganancias.

*Definición de un plan de impuestos.* Esta etapa conlleva determinar los impuestos que se encuentran beneficiados con eximiciones, descuentos y quitas, como ser:

Impuestos Federales: IVA: determinar tasas, el uso de los saldos técnicos, obtener el certificado de no retención cuando así corresponda. Impuestos a las Ganancias: establecer conceptos que puedan generar disminución en el pago del impuesto como ser la utilización del impuesto al cheque, aporte a Sociedades de Garantías Recíproca, venta y reemplazo de bienes muebles amortizables, contratos de leasing.

Impuestos Provinciales: Ingresos Brutos: Por medio de la incorporación de Man-Ser SRL al programa previsto por la Ley 9727/2010, Provincia de Córdoba podrá obtener exenciones en los IIBB, impuestos municipales y descuentos en el consumo de energía.

*Actualización y control periódico a raíz de cambios en la legislación.* A partir del estudio de factibilidad de la implementación de la planificación tributaria en la empresa Man-Ser SRL se debe realizar el control pertinente de las normas vigentes, a los fines de determinar que su aplicación sea correcta, para obtener el resultado buscado. Asimismo y debido a los permanentes cambios en el contexto económico y modificaciones en las leyes tributarias, la planificación tributaria puede sufrir modificaciones, debiendo realizar las correcciones necesarias para mantener la efectividad y eficiencia del proyecto.

#### *Medición y evaluación de las acciones planificadas*

La medición de los objetivos propuestos en la planificación tributaria se puede analizar mediante la proyección del impacto que generará la aplicación de los distintos regímenes al ahorro fiscal de la empresa. Los rubros tributarios más importantes se detallan a continuación.

Tabla 5

*Impuestos a las Ganancias en relación al impuesto al cheque*

Período	Base imponible	IG	Impuesto al cheque	Ahorro
2019	20.181.594,02	7.063.559,61	Sin información	Ninguno
2020	24.217.912, 82 (20% de incremento estimado)	6.054.478,20 (Alícuota: 25%)	13.200 (tasa: 0,006% de 2.200.000)	- 13.200

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

*Impuestos a las Ganancias en relación al aporte a las Sociedades de Garantías**Reciproca*

Período	Base imponible	Aporte a la SGR	Nueva Base imponible	Ahorro
2019	20.181.594,02	0,00	0,00	Ninguno
2020	24.217.912, 82 (20% de incremento estimado)	2.421.791,28 (aporte: 10%)	21.796.121,54	-605.447,82 (tasa: 25%)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

*Ingresos brutos, Inmobiliario y Electricidad - Ley 9727/2010, Provincia de Córdoba*

Concepto	Período 2019	Período 2020 ( 20% de Incremento estimado)	Diferencia	Ahorro
Impuesto a los IIBB	4.295.787,00	5.154.944,00	856.157,00	-856.157,00
Impuesto Inmobiliario	667.053,00	Exento	-	-667.053,00
Consumo de Electricidad	5.960.512,00	7.152.614,00	1.192.102,40	-298.025,60 (25% del incremento)

Fuente: Elaboración propia

La Planificación fiscal propuesta para la empresa Man-Ser SRL le significaría un ahorro fiscal estimado de \$ 2.439.883,42. La organización podría mejorar este ahorro recurriendo a los beneficios permitidas por la Ley del Impuesto a las Ganancias, como ser para los casos de venta y reemplazo de bienes muebles amortizables, la utilización de contratos de leasing y política de distribución de utilidades.

## **Conclusiones y recomendación**

### *Conclusiones*

Lograda la evaluación de la empresa Man-Ser SRL se puede finalizar diciendo que la organización debe afrontar algunos desafíos para el año 2020, en razón del contexto social, económico y político que la Argentina viene atravesando, pero los años de trayectoria la respaldan para enfrentar dichos retos.

Por otra parte y de acuerdo a la información tributaria disponible, se infiere que existen beneficios tributarios que están siendo desaprovechados, principalmente los que pueden aminorar la carga en los impuestos a las ganancias e ingresos brutos.

Por ello, los cambios propuestos para Man-Ser SRL, los cuales se encuentran plasmados en la planificación tributaria, giran alrededor de categorizar a la empresa como Pyme, siendo esta calificación la que permitiría menguar los impuestos mencionados, disminuir los gastos en energía e impuestos municipales y generar estrategias impositivas, para fortalecer el funcionamiento y mantenimiento del proyecto, como la de coordinar los planes de inversión de la organización con los beneficios que otorga la Ley N° 9727/2010, sobre fomento industrial de la Provincia de Córdoba.

Esta planificación tributaria permitió optimizar el uso de los recursos económicos de la empresa, al punto de poder destinar fondos pecuniarios a las Sociedades de Garantías Recíprocas, donde dichos fondos generarán intereses similares a los del plazo fijo y estarán eximidos del gravamen del impuesto a las ganancias.

En base al estudio y cálculos realizados se percibe el triunfo de haber logrado el ahorro tributario, resaltando que la intención del plan de haber maximizado los ingresos y minimizado las erogaciones en los impuestos fue contundente y permitiría en un futuro próximo el desarrollo del negocio a una escala mayor de forma exitosa. Por eso se considera imperiosa la implementación de la planificación tributaria para Man-Ser SRL, que de no valerse de dicha herramienta puede colaborar al fracaso de los objetivos de la empresa.

En conclusión, se puede destacar que el trabajo de planificación tributaria desarrollado, le significarán a la empresa un ahorro importante para el año 2020, que podrán ser destinados a mejorar la calidad de sus productos, aplicarlos a la innovación tecnológica de los procesos productivos y le permitirán ubicarse en niveles superiores de competitividad dentro del rubro metalúrgico.

### *Recomendaciones*

La actividad industrial que desarrolla la empresa Man-Ser SRL tiene un porvenir de crecimiento, si aprovecha las nuevas oportunidades que el mercado manufacturero e industrial argentino está generando, en razón del rumbo tomado por la economía en los últimos meses, lo cual se traduciría en un incremento en su actividad económica y financiera. Esto resalta la necesidad de implementar la cultura impositiva en la organización, con una planificación tributaria eficiente que amortigüe el impacto de la carga tributaria en la rentabilidad de la empresa.

Del estudio y conclusiones obtenidas de la planificación tributaria recomendada para Man-Ser SRL se puede observar que existen puntos a ser tratados para mejorar el ahorro fiscal, dependiendo de las circunstancias que así lo ameriten, como la de utilizar el plazo de pago de 90 días para cumplir con el IVA, a los fines de destinar temporalmente dicho caudal al pago de deudas o gastos que contengan altos costos financieros, siempre que la relación costo-beneficio sea rentable.

Otra sugerencia sería, la de capacitar al personal administrativo para que desarrolle tareas de índole tributarias y contables con el objetivo de mejorar la interacción con los asesores contables externos de la empresa, para que el cumplimiento de las obligaciones tributarias se realicen en tiempo y forma y además, mejorar la calidad de la información financiera para toma de decisiones.

Asimismo, se aconseja la renovación de la plaza de activos fijos de la empresa que no son utilizados, para evitar la pérdida de valor de los mismos y a la vez servirse del beneficio concedido por el Artículo 67° del impuesto a las ganancias, con relación a la venta y reemplazo de bienes muebles amortizables.

De la misma forma, la planificación se deberá complementar con ajustes de reorganización empresaria acorde a los cambios en el contexto, articular sus proyectos con los regímenes de promoción industrial, lograr recursos para aplicarlos en la innovación, como las otorgadas por el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR).

Como recomendación final, la empresa Man-Ser SRL debe activar sus protocolos de reconocimiento de oportunidades, de detectar posibles amenazas y seguir confiando en su experiencia para continuar con su visión empresarial. La adopción de estas conductas logrará proyectar, ordenar, visualizar los recursos y acciones necesarias para la generación de riquezas y maximización de su patrimonio.

## Referencias

Affranchino, L. (19 de 11 de 2019). Los desafíos del próximo gobierno y las pymes. Recuperado de El cronista: <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Los-desafios-del-proximo-gobierno-y-las-pymes-20191127-0005.html>

AFIP. (2020). Información sobre el Registro Mi PyME. Recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Banco comafi. (2020). Los diez beneficios fiscales y financieros de la nueva ley pyme. Recuperado de <https://www.comafi.com.ar/1812-Los-10-beneficios-fiscales-y-financieros-de-la-nueva-Ley-Pyme.note.aspx>

Banco Mundial. (15 de 4 de 2020). Argentina: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Betancourt, D. F. (6 de 12 de 2019). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

Bolis Wilson, M., De León, G., Jaruf, A., & Krasnopol Ceballos, A. (1 de 2016). El Costo Impositivo para el Sector Comercio en Argentina Ranking provincial y competencia desleal. Recuperado de Cámara Argentina de Comercio: [http://www.camaraargentina.com/sites/default/files/documentos/costo\\_impositivo\\_enero\\_2016.pdf](http://www.camaraargentina.com/sites/default/files/documentos/costo_impositivo_enero_2016.pdf)

Borrás, C. (23 de 11 de 2017). Responsabilidad social medioambiental en las empresas. Recuperado de Ecología verde: <https://www.ecologiaverde.com/responsabilidad-social-medioambiental-en-las-empresas-314.html>

Carcelén, M. V. (2019). Propuesta de un modelo de planificación tributaria como herramienta de gestión para las PYMES de la ciudad de Quito, enfocado al sector de comercialización de menaje profesional hotelero. Recuperado de Universidad Central del Ecuador: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/20725>

CEPAL. (2017, p. 420). Políticas industriales y tecnológicas en América Latina. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43931/S1700602\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43931/S1700602_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ceteri, J. L. (14 de 9 de 2015). Las modificaciones en el código Civil y Comercial y sus impacto en tributos y relaciones civiles y comerciales. Recuperado de El cronista: <https://www.cronista.com/fiscal/Las-modificaciones-en-el-Codigo-Civil-y-Comercial-y-su-impacto-en-tributos-y-relaciones-civiles-y-comerciales-20150914-0005.html>

Ceteri, J. L. (13 de 5 de 2017). Ingreso brutos, el impuesto que se paga muchas veces. Recuperado de El cronista: <https://www.cronista.com/columnistas/Ingresos-Brutos-el-impuesto-que-se-paga-muchas-veces-20170512-0094.html>

Chauvin, S. (2020). FODA: para que sirve el análisis foda. Recuperado de <https://www.grandespymes.com.ar/2017/07/29/foda-para-que-sirve-el-analisis-foda/>

Conclusion. (18 de 7 de 2019). Sólo una de cada 10 empresas industriales es tecnológicamente avanzada, según la UIA. Recuperado de <https://www.conclusion.com.ar/internet/solo-una-de-cada-10-empresas-industriales-es-tecnologicamente-avanzada-segun-la-uia/06/2019/>

Contreras Gomez, C. (2016). Planificación fiscal. Principios, metodología y aplicaciones. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Contreras+G%C3%B3mez,+C.+\(2016\).+Planificaci%C3%B3n+fiscal.+Principios,+metodolog%C3%ADa+y++aplicaciones&ots=EPxvb7Flcw&sig=bZL9\\_05SRWNb\\_dXNfvdauH1BI#v=onepage&q=Contreras%](https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=Contreras+G%C3%B3mez,+C.+(2016).+Planificaci%C3%B3n+fiscal.+Principios,+metodolog%C3%ADa+y++aplicaciones&ots=EPxvb7Flcw&sig=bZL9_05SRWNb_dXNfvdauH1BI#v=onepage&q=Contreras%20Gomez,+C.+(2016).+Planificaci%C3%B3n+fiscal.+Principios,+metodolog%C3%ADa+y++aplicaciones)

Dapena, J. P. (2018). Ensayo sobre doble imposición e impuestos sobre impuestos (impuestos al cuadrado) en la economía argentina. Recuperado de econstor: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/203781/1/1028398700.pdf>

Dellatorre, R. (22 de 3 de 2020). Preocupa el impacto económico y social. Recuperado de Pagina12: <https://www.pagina12.com.ar/254525-preocupa-el-impacto-economico-y-social>

Donato, N. (2 de 5 de 2020). Alimenticias en crisis: caída de ventas, devaluación y altas tasas de interés, el combo perfecto para acumular pérdidas. Recuperado de infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/15/alimenticias-en-crisis-caida-de-ventas-devaluacion-y-altas-tasas-de-interes-el-combo-perfecto-para-acumular-perdidas/>

Finanzas Personales. (27 de 3 de 2015). Los factores tecnológicos que debe tener en cuenta un emprendedor. Recuperado de <https://www.finanzaspersonales.co/trabajo-y->



educacion/articulo/los-factores-tecnologicos-que-debe-tener-en-cuenta-un-emprendedor/55895

Gambacorta, G. (s.f.). Las pymes ante las problemática de su optimización impositiva. Recuperado de Banco comafi: <https://www.comafi.com.ar/208-Las-PyMEs-ante-la-problemática-de-su-optimización-impositiva.note.aspx>

Gillet, C. B. (2016). La norma general anti elusión. Santiago, Chile: <https://books.google.com.ar/books?id=b-1TDwAAQBAJ&pg=PA264&lpg=PA264&dq=elusi%C3%B3n,+evasi%C3%B3n,+Jaime+Garc%C3%ADa+Escobar,+Planificaci%C3%B3n,+Rodrigo+Ugalde+Prieto,+Thomson+Reuters,+tributaria+pdf&source=bl&ots=woNNsOPnmF&sig=ACfU3U1Fk5s-MYijzisaXks2>.

Gomez, I. d. (2019). Planificación Fiscal para el proceso de tomas de decisiones y reducción de cargas fiscales de Motores S.A. Recuperado de Repositorio Institucional - Universidad Siglo 21: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16709>

Grinenco, N. (24 de 7 de 2018). Leyes que todo emprendedor debe conocer. Recuperado de Buenos negocios: <https://www.buenosnegocios.com/notas/arrancar-un-negocio/leyes-que-todo-emprendedor-debe-conocer-n721>

Grupo del Banco Mundial. (5 de 2016). Argentina: Analisis Ambiental del País. Recuperado de Informe N° 11.996: <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/552861477562038992/pdf/109527-REVISED-PUBLIC-AR-CEA-An%C3%A1lisis-Ambiental-de-Pa%C3%ADs-Segunda-Edici%C3%B3n.pdf>

Infobae. (7 de 1 de 2020). Presión impositiva: una pyme argentina que paga todos sus impuestos en tiempo y forma deja de ser rentable. Recuperado de Infobae económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/07/presion-impositiva-una-pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-en-tiempo-y-forma-deja-de-ser-rentable/>

Infobae económico. (2020). Recuperado de Infobae económico: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/22/el-gobierno-prorroga-un-regimen-de-incentivo-para-la-fabricacion-nacional-de-bienes-de-capital/>

Ingenio y Empresa. (19 de 12 de 2019). Cómo hacer un Análisis PESTEL. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>

iprofesional. (8 de 7 de 2018). Recuperado de <https://www.iprofesional.com/notas/271209-impuestos-tasas-cheque-impuesto-a-las-ganancias-pymes-patrimonio-blanqueo-impuesto-al-cheque-otros-Cinco-reformas-fiscales-de-alto-impacto-para-las-Pymes-en-Argentina>

Lafuente, E. (1 de 9 de 2019). La nacion. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/economia-2020-que-margen-tendra-el-proximo-gobierno-para-definir-sus-politicas-nid2283301>

Manes, F. (26 de 5 de 2018). Los obstáculos del desarrollo científico y tecnológico en la Argentina. Recuperado de Clarin Opinion: [https://www.clarin.com/opinion/obstaculos-desarrollo-cientifico-tecnologico-argentina\\_0\\_S1FdoqN1Q.html](https://www.clarin.com/opinion/obstaculos-desarrollo-cientifico-tecnologico-argentina_0_S1FdoqN1Q.html)

Manochi, S. (26 de 6 de 2019). Empresas con conciencia pymes que velan por el cuidado del medio ambiente. Recuperado de El Cronista: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Empresas-con-conciencia-pymes-que-velan-por-el-cuidado-del-medioambiente-20190626-0003.html>

Man-ser. (2014). Nosotros. Recuperado de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Minujin, a., & Ferrer, M. (2020). La situación social en la Argentina: sostener y profundizar la reconstrucción de la igualdad y reducción de la pobreza. Recuperado de Voces en el fenix: <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-situación-social-en-la-argentina-sostener-y-profundizar-la-reconstrucción-de-la-igualdad->

Naciones Unidas. (2018). Diseño y Evaluación de Incentivos Tributarios en Países en desarrollo. Recuperado de [https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2018/02/tax-incentives\\_sp.pdf](https://www.un.org/esa/ffd/wp-content/uploads/2018/02/tax-incentives_sp.pdf)

Pérez Aria, S. M., & Pérez Sisa, F. (2016). Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos. Recuperado de Revista publicando: [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/324/pdf\\_194](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/324/pdf_194)

Rapisarda, M. J. (12 de 8 de 2019). El problema es la presión fiscal en Argentina. Recuperado de El cronista: <https://www.cronista.com/fiscal/El-problema-es-la-presion-fiscal-en-Argentina-20190812-0079.html>

Sanchez, I. (2013). Biblioteca Digital de la UNCUYO. Recuperado de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf)

vatican news. (2 de 4 de 2020). En Argentina aumenta el nivel de pobreza. Recuperado de <https://www.vaticannews.va/es/mundo/news/2020-04/en-argentina-aumenta-el-nivel-de-pobreza.html>

Villasmil Morelo, M. (6 de 2017, p. 137). La planifaición tributaria: herramienta legitima del contribuyente en la gestión empresarial. Recuperado de [file:///E:/UNIVERSIDAD%20SIGLO%20XXI/SEMINARIO%20FINAL/TALLER%20DE%20CORRECCIONES/PLANIFICACION%20TRIBUTARIA\\_MT\\_Dialnet-LaPlanificacionTributaria-6154121.pdf](file:///E:/UNIVERSIDAD%20SIGLO%20XXI/SEMINARIO%20FINAL/TALLER%20DE%20CORRECCIONES/PLANIFICACION%20TRIBUTARIA_MT_Dialnet-LaPlanificacionTributaria-6154121.pdf)

Viñas, J. (26 de 3 de 2020). Pandemia sin control, economía global en picada. Recuperado de Infobae economico: <https://www.infobae.com/economia/2020/03/26/pandemia-sin-control-economia-global-en-picada/>

Yáñez Soria, N. S. (2018). Planificación tributaria para empresas de lácteos. Caso Distribuidora "Tanilact". Recuperado de Repositorio PUCESA: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2566>