

CEO Argentina Hot Topics

Responsabilidad Social Corporativa
Año 5. Nº 13. 2009

Negocios y Aspectos Tributarios

Encuesta. Preocupaciones y necesidades del sector de Impuestos en las empresas argentinas | Panorama Internacional. Las medidas fiscales más difundidas para hacer frente a la crisis global | Responsabilidad Social Empresaria. *Total Tax Contribution*: cómo incluir RSE en la estrategia impositiva de una organización | Beneficios fiscales para proyectos vinculados con la sustentabilidad ambiental | Opinión. ¿Pueden los contratos disminuir la inseguridad jurídica? | La tributación del personal dependiente como parte de la gestión de Recursos Humanos | El desorden normativo y la voracidad fiscal alientan el crecimiento de la litigiosidad por cuestiones tributarias | Casos. Toyota y Volkswagen: dos casos exitosos de implementación de precios de transferencia en la industria automotriz argentina | Entrevista. Realidad local: entrevista al Dr. Néstor Grindetti, Ministro de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires



Todo el contenido de este boletín es publicado únicamente a los fines de guía informativa. Nadie deberá actuar u omitir actuar sobre la base de la información contenida en él. Siempre deberá contarse con asesoramiento profesional para cada caso particular, ya que la aplicación de las leyes y demás normas regulatorias varía considerablemente en función de las circunstancias de cada caso y porque las leyes y demás reglamentaciones sufren regularmente reformas.

Material de distribución gratuita.

“CEO Argentina Hot Topics”

PricewaterhouseCoopers y su red de firmas miembro no se responsabilizan en absoluto de las opiniones y comentarios vertidos por sus colaboradores y/o lectores en esta publicación, de los cuales son sólo responsables los autores de los textos. Asimismo, “CEO Argentina Hot Topics” no se responsabiliza del uso que sus lectores puedan hacer de ellos, ni de las consecuencias que puedan derivarse de dicho uso, ni de la calidad o veracidad de los documentos que se publiquen.

©2009 Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. Todos los derechos reservados. PricewaterhouseCoopers se refiere a las firmas argentinas de Price Waterhouse & Co. S.R.L., Price Waterhouse & Co. Asesores de Empresas S.R.L. y PricewaterhouseCoopers Jurídico Fiscal S.R.L. o, según requiera el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.

Editorial

Hot Topics. Año 5. N° 13. 2009

Estamos transitando un escenario de grandes cambios, en el que se torna indispensable relevar una gran cantidad de factores en el momento de tomar decisiones, y los CEOs están dirigiendo sus compañías con muy poco margen para el error. Hemos dedicado la presente edición a los aspectos tributarios y legales de los negocios, porque estamos convencidos de la importancia de esta variable en el proceso decisorio y, en ese contexto, la información actualizada y comparativa otorga una base más sólida para decidir y ejecutar.

Las reformas fiscales representan para la recuperación de las economías debilitadas una estrategia posible que algunos países han desarrollado para responder a la crisis. Desde Estados Unidos hasta China e India, por ejemplo, han anunciado paquetes de estímulos fiscales muy importantes. En esta edición, repasamos algunas medidas propuestas en el mundo y nuestra región.

También analizamos el impacto de la seguridad jurídica en nuestra economía. En momentos de criticidad, deben reducirse los errores contractuales y prevenir más que nunca las situaciones de conflicto. Aportamos nuestra visión

de los litigios fiscales y revisamos la responsabilidad penal de la Alta Dirección.

Proponemos una visión estratégica de los precios de transferencia, a través de dos casos exitosos de la industria automotriz argentina: Toyota y Volkswagen. ¿Cómo se adaptan las empresas a las nuevas regulaciones y cómo impacta el escenario recesivo sobre su fiscalización?

El pago de impuestos representa una contribución fundamental para el bienestar social. ¿Pueden aplicarse los principios de la Responsabilidad Social Empresaria a la estrategia fiscal de una organización? PwC presenta "Total Tax Contribution", una herramienta que organiza la gestión fiscal y facilita la comunicación con los stakeholders de una empresa.

¿Cómo podría ayudar a la promoción de inversiones extranjeras un esquema regulado y claro de incentivos fiscales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero? Reflexionamos sobre cuál sería el mejor tratamiento fiscal del Impuesto a las Ganancias y del Impuesto al Valor Agregado para las compañías que realicen estas inversiones.

Incluimos una encuesta que releva cuál es hoy la estructura y la organización del sector de Impuestos de las empresas, sus preocupaciones y necesidades, y cómo es la interacción con sus asesores fiscales.

Por último, realizamos una entrevista exclusiva al Dr. Néstor Grindetti, Ministro de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para repasar la realidad local, en cuanto a la situación económica, la recaudación fiscal y el sistema tributario.

Confiamos en que el contenido de este documento contribuya con las iniciativas que su organización lleve adelante.

Agradecemos especialmente a todos los entrevistados de esta edición por su excelente predisposición y su valiosa participación.



Diego Etchepare
Socio Principal
PricewaterhouseCoopers



Carlos Zima
Socio
PricewaterhouseCoopers

Contenido

Encuesta

06

La realidad del sector de Impuestos en las empresas argentinas

Un estudio especial releva la estructura y organización del sector de Impuestos en las empresas argentinas, sus preocupaciones y necesidades, y la interacción con sus asesores fiscales.

Panorama internacional

12

Reformas fiscales como respuesta a la crisis global

Los estímulos fiscales se cuentan entre las medidas más difundidas para hacer frente a la recesión económica global.

Responsabilidad Social Empresaria

14

Total Tax Contribution

PwC ha desarrollado una herramienta que permite organizar la gestión fiscal y facilitar la comunicación con los diferentes *stakeholders* de una empresa.

18

Incentivos fiscales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero

Un adecuado tratamiento impositivo puede estimular las inversiones extranjeras vinculadas con proyectos de sustentabilidad ambiental.

Opinión

22

Contratos y seguridad jurídica

Un contrato bien redactado puede convertirse en un instrumento que disminuya los efectos de la inseguridad jurídica.

26

La gestión integral del personal dependiente

Importantes factores relacionados con la tributación del personal dependiente no siempre son advertidos por las gerencias de Recursos Humanos. ¿Qué hace falta tener en cuenta para una gestión integral?

28

La convivencia con un escenario de alta litigiosidad fiscal llegó para quedarse

La complejidad de la normativa tributaria y su contexto político son dos factores clave para analizar el incremento de la actividad contenciosa en nuestro país.

Casos

32

Precios de transferencia en tiempos de cambio

Toyota y Volkswagen representan dos casos de éxito en la práctica de precios de transferencia, en la industria automotriz argentina. Repasamos cómo implementaron las nuevas regulaciones de la ley 25.063.

Entrevista

36

Gestión pública y administración de políticas fiscales

Entrevista al Dr. Néstor Grindetti

CEO Argentina Hot Topics entrevistó al Ministro de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La situación económica local, la recaudación fiscal y el sistema tributario fueron algunos de los temas abordados.

La realidad del sector de Impuestos en las empresas argentinas

Estudio especial

Con el propósito de entender mejor la realidad de los departamentos de Impuestos, PwC Argentina encomendó la realización de una encuesta que abarcó a las compañías más importantes que operan en nuestro país.

Los objetivos principales de este estudio fueron fundamentalmente conocer la estructura y organización del sector de Impuestos de las empresas, sus preocupaciones y necesidades, y cómo interactúa con sus asesores fiscales.

Características de la muestra

El trabajo de campo se realizó durante el mes de marzo del corriente año 2009, siendo entrevistados en forma telefónica 30 gerentes responsables del sector de Impuestos de las principales empresas del país.

Seguidamente se consignan los detalles sobre la muestra utilizada.

Área de actividad	Cantidad de casos
Industria y servicios	11
Bancos y seguros	7
Automotriz	3
Energía	3
Petróleo y gas	3
Comunicaciones	2
Minería	1

Entrevistado	Cantidad de casos
Gerente/jefe de Impuestos	22
Contador/Finanzas	4
Gerente de Administración	3
Sin responder	1

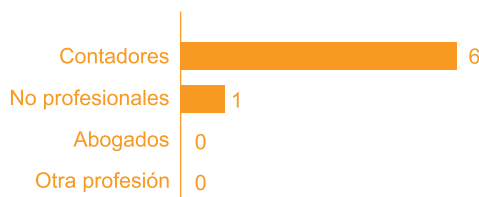
Estructura y organización del sector de Impuestos

En promedio, el sector de Impuestos de las compañías está conformado por siete integrantes (seis contadores públicos y un empleado no profesional).

Sin perjuicio de este dato estadístico, es importante mencionar que se verifica una dispersión bastante significativa, por cuanto en la muestra analizada se encontraron dos empresas con departamentos de Impuestos conformados por más de quince personas (el mayor, con veinte integrantes, corresponde a una empresa del área de las comunicaciones) y, en el otro extremo, cinco empresas con departamentos compuestos por tres o menos personas.

Seguramente aspectos tales como la conformación del grupo económico, el tamaño y la complejidad de las actividades desarrolladas, la extensión del ámbito geográfico donde opera la empresa, entre otros, son determinantes en lo que respecta al tamaño de un departamento de Impuestos. (Gráfico 1)

Gráfico 1
¿Cuántos integrantes tiene el sector de Impuestos de su empresa?



El criterio más utilizado para distribuir las tareas dentro del sector es por tipo de impuesto (40% de los casos), seguido por el tipo de actividad (compliance, consultoría, precios de transferencia, y otras).

Si bien no surge como único criterio, en los departamentos más numerosos parece privilegiarse la división de tareas en función del tipo de imposición (impuestos directos: a las Ganancias, a la Ganancia Mínima Presunta, a los Bienes Personales, etc., vs. indirectos: al Valor Agregado (IVA), sobre los Ingresos Brutos, etc.).

Gráfico 2
En general, ¿cómo se reparten las tareas dentro del sector?

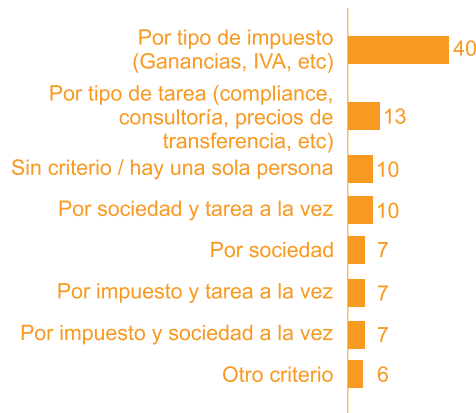
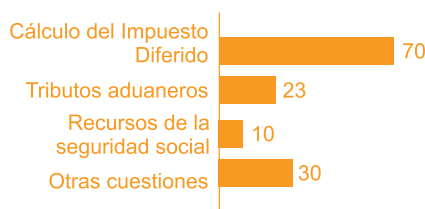


Gráfico 3
¿De qué otras cuestiones se encarga el sector?

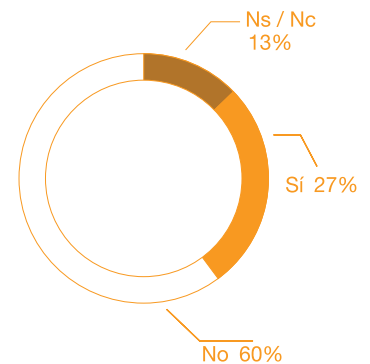


El debate que se genera es si un esquema de este tipo, que evidentemente apunta a la especialización y por ende a la eficientización de los procesos, permite el desarrollo integral de los profesionales. Una adecuada rotación podría mitigar esta consecuencia indeseada. (Gráfico 2)

Con relación a las otras tareas que toma a su cargo el sector, la que adquiere mayor preponderancia tiene que ver con el cálculo del Impuesto Diferido (70% de los casos), siendo muy rara la participación del sector de Impuestos en lo que atañe a la tributación aduanera y a los recursos de la seguridad social (23% y 10% de los casos, respectivamente).

Estos resultados son ciertamente reveladores. Mientras en la gran mayoría de los casos el sector participa en las tareas inherentes al cálculo del Impuesto Diferido (tarea que seguramente se ha visto intensificada en los últimos años,

Gráfico 4
¿Tiene pensado desempeñarse en otro sector de la compañía, en el mediano plazo (entre 1 y 3 años)?



dada la obligatoriedad de esta medición para fines contables (en el ámbito local), no ocurre lo mismo con otras cuestiones que, en esencia, guardan estrecha vinculación con la materia tributaria.

En efecto, a pesar de que a nivel federal el mismo organismo –esto es la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)– es el encargado de recaudar y fiscalizar los tres conceptos (impuestos, tributos aduaneros y recursos de la seguridad social), según surge de esta encuesta el sector de Impuestos no parece estar involucrado en

la determinación y/o control de los últimos dos, quedando así esta responsabilidad en manos de otros sectores de la empresa. Posiblemente sea ésta una de las cuestiones a revisar. (Gráfico 3)

Tratándose de un sector que requiere personal altamente calificado y especializado, es razonable suponer que un cambio de función pueda ser pensado como un paso que implica resignar ese bagaje de conocimientos, para iniciar “de cero” otra actividad para la cual no se siente estar plenamente capacitado, generando así el deseo de permanencia en la posición.

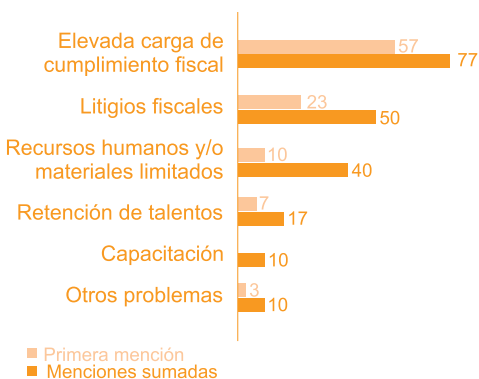
evidenciada en los niveles nacional, provincial y municipal (pero especialmente en el último), con respecto a la aplicación de tasas, derechos o contribuciones de diversa índole. (Gráfico 5)

El proceso de *Tax Planning* se encara con alta frecuencia en las empresas relevadas (al menos trimestralmente). Cuanto mayor es la envergadura de las empresas (medida en cantidad de empleados del sector y en cantidad de sociedades a las que se presta servicio), mayor es la frecuencia. (Gráfico 6)

Asesores externos

Prácticamente la totalidad de las empresas (97% de los casos) trabaja con asesores externos, con un promedio de dos asesores externos por empresa.

Gráfico 5
Por favor, mencione su principal desafío.



Al respecto, seis de cada diez entrevistados no tiene pensado cambiar de sector en el mediano plazo. (Gráfico 4)

Preocupaciones y desafíos del sector

La elevada carga de cumplimiento fiscal es el principal desafío, seguido del estrés que generan los litigios fiscales.

Seguramente el peso relativo de estos factores ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, dada la proliferación de regímenes de recaudación de impuestos a nivel nacional y provincial que requieren la actuación de las empresas como agentes de retención y/o percepción, con la consiguiente carga administrativa que ello conlleva, y a la vez la mayor litigiosidad

Gráfico 7
¿Trabaja usted con asesores externos?

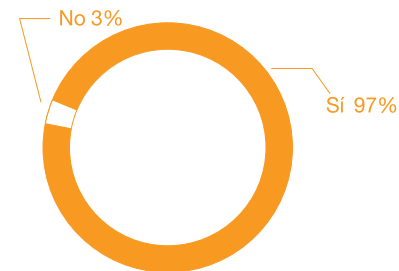
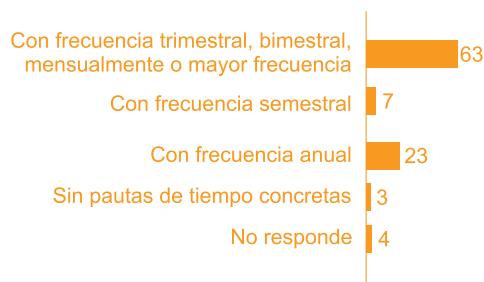
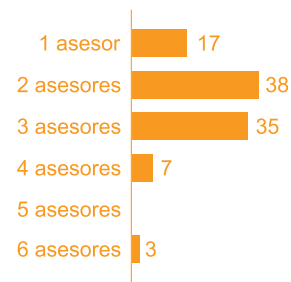


Gráfico 6
¿Con qué frecuencia se encara el proceso de *Tax Planning* en su empresa?



¿Con cuántos?



Es interesante observar que más del 80% de las empresas que componen la muestra seleccionada trabaja con dos o más asesores fiscales, resultado que se explica en gran medida por la especialización de los asesores, ya que es usual que una compañía se apoye en una firma para todo lo relativo a consultoría fiscal, mientras que otra la asista en determinados litigios fiscales. Las firmas que cuentan con planteles altamente especializados en todas estas áreas poseen entonces una ventaja competitiva, ya que pueden brindar asesoramiento con un enfoque multidisciplinario y cubrir de manera más eficiente las necesidades del sector. (Gráfico 7)

La consultoría fiscal, los litigios fiscales y los precios de transferencia son los tres principales temas en los cuales el personal es asistido por los asesores (97%, 93% y 86% de respuestas positivas, respectivamente). (Gráfico 8)

Siete de cada diez entrevistados posee un asesor de cabecera y éste no es necesariamente el auditor

Gráfico 8

¿En qué tareas lo asisten sus asesores externos?

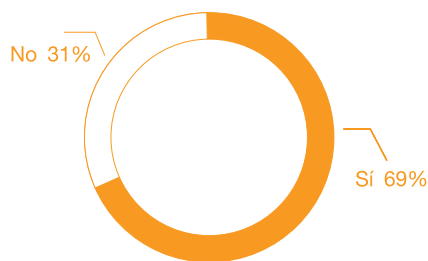


externo (de hecho, en el 80% de los casos entrevistados no lo es). La contratación de asesores de cabecera se da especialmente en las empresas con menor cantidad de integrantes.

En este aspecto, es probable que hayan tenido influencia las regulaciones que han impuesto determinadas limitaciones para

Gráfico 9

¿Tiene un asesor principal o “de cabecera”?



¿Es un auditor externo?

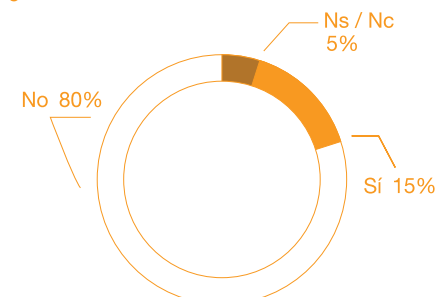
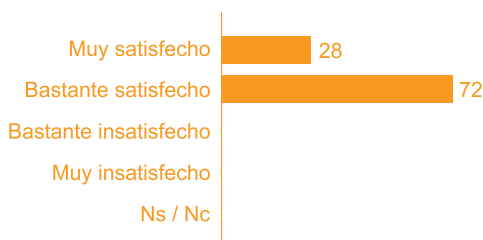


Gráfico 10

¿Cuán satisfecho / insatisfecho se encuentra usted con la tarea que desempeñan sus asesores externos?



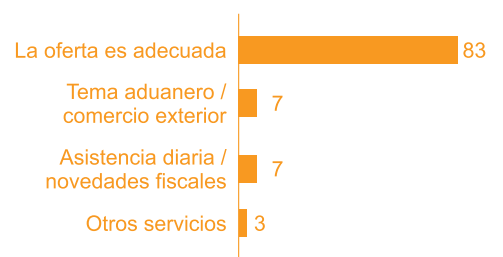
la prestación de ciertos servicios profesionales por parte del auditor externo, especialmente en los Estados Unidos de América (nos referimos a la ley conocida como Sarbanes-Oxley, que data del 2002), aunque la tendencia parecería haberse comenzado a revertir en los últimos tiempos. (Gráfico 9)

El alto nivel de satisfacción con la tarea desempeñada por los asesores externos es claramente positivo y alentador, ya que no se han encontrado empresas disconformes con el nivel y calidad de las prestaciones de su asesor fiscal. (Gráfico 10)

Los entrevistados mencionan que la oferta en esta materia es adecuada. En forma muy marginal, se mencionan dos cuestiones que no están adecuadamente cubiertas por los asesores externos: el “tema aduanero / comercio exterior” y la “asistencia diaria / novedades fiscales”.

Gráfico 11

¿Hay algún aspecto o tema que no esté adecuadamente cubierto por la oferta de servicios que brindan sus asesores externos?



En esta respuesta también surge el tema de la tributación aduanera y la conveniencia de analizar qué acciones se requieren, tanto de parte de las empresas como de sus asesores, para satisfacer de mejor manera las necesidades en esta materia. (Gráfico 11)

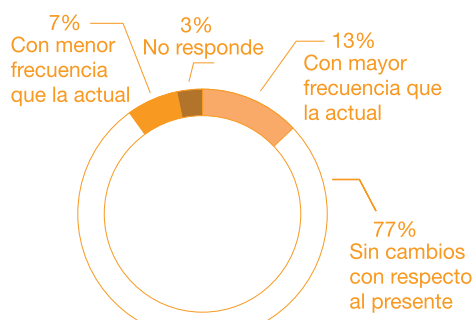
La mayor parte de los entrevistados no prevé que en el futuro se produzcan grandes cambios en la frecuencia de contratación de asesores externos.

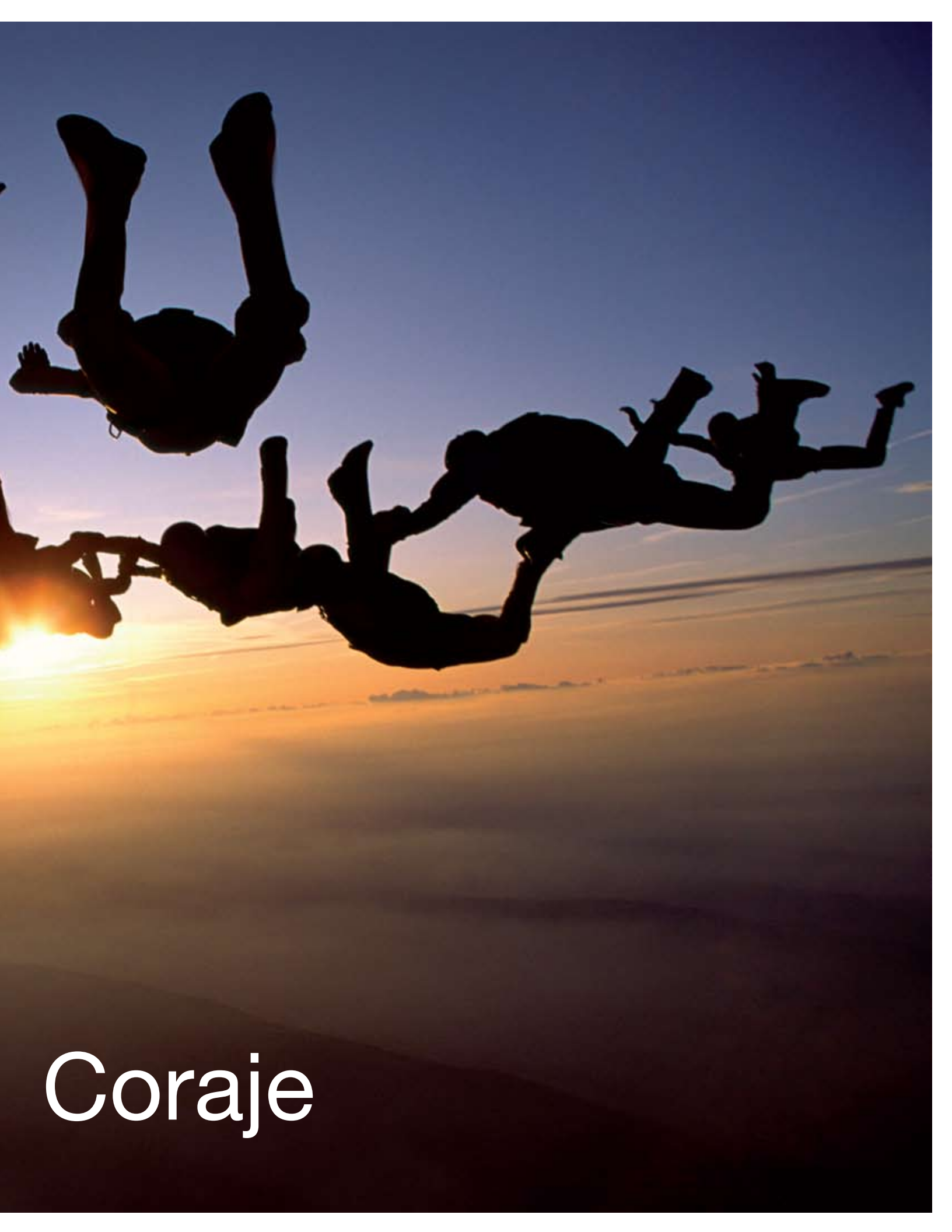
Este resultado puede explicarse, en parte, por la relativa estabilidad de nuestro sistema tributario, donde no se han verificado reformas trascendentes en los últimos años que requieran de la ayuda de asesores para entender y evaluar el impacto de las mismas para la empresa, tal como pudo haber sido en su oportunidad la introducción de la normas en materia de precios de transferencia. (Gráfico 12)

CEO

Gráfico 12

En el futuro, ¿con qué frecuencia piensa recurrir a asesores externos?





Coraje

Reformas fiscales como respuesta a la crisis global

Por Andrés Edelstein, socio de PricewaterhouseCoopers



La crisis financiera ha provocado una recesión económica en prácticamente todos los países que componen la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Frente a tal situación, los gobiernos están inyectando grandes sumas de dinero en el sistema bancario y en la economía real como nunca antes se había visto.

Es bien conocido que en los Estados Unidos de América se han lanzado diversos paquetes de estímulo que involucran cifras cercanas al 9% del PBI, la suma más importante en tiempos de paz desde el año 1900.

Algunos especialistas señalan que la respuesta a la crisis en los países de la OCDE ha evolucionado en cuatro etapas: agresiva expansión de la política monetaria, protección a las entidades financieras denominadas “demasiado grandes para quebrar”, reformas fiscales para la economía real y políticas monetarias no convencionales (por ejemplo, la absorción de riesgos por parte de los bancos centrales u otras instituciones similares, a través de la compra de los llamados activos tóxicos).

Los estímulos fiscales parecen ser las medidas más difundidas, y no sólo en el ámbito de la OCDE. China e India han anunciado paquetes de estímulo muy importantes, que ascienden al 14% y 5% de sus respectivos productos brutos internos (PBI), mientras que en Chile, Malasia y Rusia también se han propuesto medidas similares que involucran por lo menos el 1% del PBI.

El debate que se ha vigorizado como consecuencia de la crisis, especialmente en los países más desarrollados, es si los gobiernos deben focalizarse en planes de expansión fiscal (por ejemplo, obras de infraestructura) o en el otorgamiento de incentivos impositivos, tales como reducciones de alícuotas o supresión de gravámenes. Las medidas adoptadas recientemente en Alemania, Estados

“¿Los gobiernos deben focalizarse en planes de expansión fiscal o en el otorgamiento de incentivos impositivos?”

Estados Unidos y Gran Bretaña contienen ingredientes de ambos enfoques, aunque también en estos casos existe una intensa discusión acerca de cuál debe ser el *mix* adecuado.

Algunas de las reformas impositivas que se están adoptando a nivel internacional en respuesta a la crisis son comentadas seguidamente.

Primeras reformas impositivas en respuesta a la crisis

El gobierno de los Estados Unidos de América ha estado sumamente activo a la hora de propiciar reformas. En materia impositiva, una de las primeras medidas fue la que permitió a quienes adquirieran por primera vez su vivienda entre abril de 2008 y junio de 2009 obtener un crédito de hasta 7,500 dólares, que debía devolverse a la autoridad fiscal, *Internal Revenue Services (IRS)*, en 15 cuotas anuales y sin intereses.

Otros cambios introducidos en el impuesto a la renta para el 2008 se refieren a la eliminación del gravamen sobre las ganancias de capital para individuos y empresas de bajos ingresos (aquellos sujetos a los tramos de escala del 10% ó 15%), y a la posibilidad de computar en el año de compra una amortización impositiva equivalente al 50% del valor del activo adquirido.

Más recientemente, el presidente Barack Obama expresó que los americanos comenzarían muy pronto a recibir los beneficios del plan de estímulo de 787,000 millones de dólares. Como consecuencia de la reducción impositiva implementada

a través de la iniciativa *Making Work Pay*, que afecta al 95% de los trabajadores, una familia tipo recibirá como mínimo 65 dólares más por mes.

Por su parte, en el Reino Unido de Gran Bretaña los partidos políticos discuten intensamente el tipo de medidas a adoptar frente a la difícil coyuntura. No obstante, ya se han implementado algunos cambios impositivos, tales como la reducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA). A partir del 1 de diciembre de 2008 y hasta el 31 de diciembre de 2009, el impuesto se aplicará a la alícuota del 15% (la anterior era del 17,5%).

En España el Gobierno ha lanzado el Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo (Plan E), adoptándose a lo largo de 2008 cerca de 80 medidas que se enmarcan dentro de esta iniciativa. En diciembre del año pasado, se suprimió el Impuesto al Patrimonio y se les permitió a las empresas solicitar mensualmente la devolución de los créditos fiscales del IVA no aplicados (antes podía hacerse solamente en forma anual).

En el caso de Canadá, para proveer algo así como 3,000 millones de dólares de estímulo fiscal e incentivar inversiones en el mercado de viviendas, el presupuesto para el 2009 contempla el denominado crédito fiscal para la renovación de viviendas, *Home Renovation Tax Credit (HRTC)*. El estímulo se aplicará a los gastos de renovación del hogar que califiquen al efecto y será por tiempo determinado, ya que quedan sujetos al régimen los

trabajos o bienes adquiridos desde el 27 de enero del 2009 y hasta el 1° de febrero de 2010.

En lo que atañe a nuestra región, puede citarse el caso de Brasil, donde el Gobierno introdujo a fines del 2008 algunas reformas impositivas tendientes a incentivar el consumo local. En este sentido, se destacan la reducción temporal hasta marzo del 2009 del impuesto específico sobre la venta de automóviles, Impuesto sobre Productos Industrializados (IPI), cuya reducción va del 7% al 4%, con el consiguiente impacto en el nivel de precios, y la creación de dos nuevas alícuotas del Impuesto a la Renta Personal para quienes obtienen ingresos medios (del 7,5% y del 22,5%, que se suman a las ya existentes del 15% y 27,5%).

Como puede apreciarse, el fenómeno de la crisis económica ha provocado todo tipo de reacciones. Las primeras respuestas de los gobiernos han consistido en medidas de estímulo fiscal, en ocasiones lanzadas conjuntamente con el otorgamiento de incentivos impositivos.

Sin perjuicio de ello, no parecen existir recetas mágicas aplicables universalmente, por lo que cada gobierno deberá actuar con seriedad y rapidez, buscando la manera de enfrentar la crisis y diseñando las soluciones que mejor se adapten a sus circunstancias particulares. Una vez más, será el tiempo el que permitirá juzgar su eficacia.

CEO



Total Tax Contribution

Por Ignacio Rodríguez, gerente senior de PricewaterhouseCoopers

Aún no se ha obtenido una definición universal de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Sin embargo, está ampliamente aceptado que se trata de hacer negocios con responsabilidad, de que las partes implicadas directamente en el mundo empresarial actúen con integridad (incluyendo clientes, empleados, proveedores y socios). Responsabilidad Social Empresaria implica reconocer y responder a las necesidades y preocupaciones de aquellos cuyos intereses se ven afectados por las operaciones de una empresa: las comunidades locales, los gobiernos, la sociedad y el medio ambiente, por ejemplo.

Mundialmente muchas empresas coinciden en que la información financiera por sí sola ya no satisface las necesidades de sus accionistas, clientes e inversores, como así tampoco las del Gobierno y la comunidad en general. Las organizaciones comienzan a revelar a través de informes de RSE cómo manejan los riesgos; por ejemplo, cómo manipulan los residuos peligrosos y minimizan los impactos negativos, tales como las emisiones de gases de efecto invernadero, e integran principios y valores.

El pago de impuestos se considera una parte importante del impacto económico de una empresa y su contribución a la sociedad, ya que los impuestos son una fuente de inversión social. Pero exigir la aplicación de RSE a los impuestos no es simplemente pedir a las

empresas que los paguen. Se trata más bien de aplicar los principios de RSE, tales como responsabilidad, transparencia y divulgación, para establecer una estrategia fiscal adecuada.

Para que el directorio aborde las cuestiones de RSE relacionadas con los impuestos y la estrategia fiscal más adecuada para su organización, se deberá tener acceso a la información sobre todos los impuestos que la empresa soporta y recauda. También se necesitará tener una idea de cómo esta información se compara con otras organizaciones de similar envergadura, o con aquellas que operan en la misma industria. Para ayudar con estas necesidades, PwC ha desarrollado la herramienta *Total Tax Contribution (TTC)*.

“Todos los *stakeholders* quieren más información sobre los impuestos de la empresa y que la misma sea clara para poder basar en ella sus decisiones.”

Total Tax Contribution de PwC

La herramienta TTC permite reunir la información fiscal de una empresa bajo una metodología consistente, para facilitar una mejor comprensión de su situación impositiva y, en última instancia, para ayudar con la comunicación y la publicación de los datos fiscales. Esto proporciona una buena base a partir de la cual las empresas pueden responder a la creciente expectativa de transparencia en torno a cuestiones fiscales. La herramienta TTC no sólo tiene en cuenta el Impuesto a las Ganancias de las sociedades, sino también todos los impuestos que se pagan o que se recaudan, a fin de determinar la contribución fiscal total de una empresa a las finanzas públicas.

TTC tiene dos principios fundamentales. El primero es definir qué se entiende por “impuesto”. Es importante ser claro en cuanto a qué clase de pagos constituyen un impuesto. Algunos pagos, como el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado, son evidentes. La categorización de otros pagos tal vez sea menos clara.

Como punto de partida, un impuesto puede ser definido como algo que es pagado al Gobierno, de carácter obligatorio, utilizado por las autoridades como parte de las finanzas públicas, y sin un retorno directo de valor para el contribuyente. Estos principios básicos están alineados con la definición de

impuesto de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

El segundo principio es establecer una distinción fundamental entre los impuestos soportados por una empresa (el propio impuesto de la compañía, que constituye un costo para la misma) y los impuestos recaudados por ella (donde el costo para la empresa es el de la recaudación del tributo y no el impuesto en sí). Es importante reconocer e incluir los impuestos recaudados por una empresa, ya que los mismos demuestran el papel que desempeña el sector empresarial como agente de recaudación, actividad que no es retribuida por el Gobierno. Para las empresas, los costos por la realización de este servicio pueden ser un aspecto significativo de la carga tributaria.

La medición de los impuestos pagados y recaudados en la práctica

TTC se utiliza para ayudar a las compañías desde dos perspectivas: una interna, de gestión fiscal, y otra externa, en términos de la capacidad de las empresas para comunicarse con sus partes interesadas (*stakeholders*).

Desde una perspectiva interna, esta herramienta ayuda a las empresas a comprender el impacto de la totalidad de los impuestos sobre sus negocios. Por lo general, es común que los sectores que trabajan con

impuestos se centren en aquellos que tienen mayor importancia en los estados financieros y a menudo no pongan foco en lo que respecta a todos los otros impuestos soportados o recaudados por la empresa.

TTC tiene por objeto proporcionar información y, por ende, visualizar el impacto de todos los impuestos sobre el negocio. También ofrece la posibilidad de comparar los diferentes impuestos pagados por una empresa con aquellos que pagan otras compañías (en algunos casos del mismo sector industrial), como así también con los ingresos fiscales obtenidos por el Estado en un determinado período, inclusive por tipo de impuesto.

Desde una perspectiva externa, TTC proporciona información que permite complacer la creciente demanda que sufren las empresas para desarrollar y divulgar políticas y estrategias fiscales, y de esta manera satisfacer a todas las partes interesadas que ejercen un control cada vez mayor.

TTC ofrece información para ayudar a las empresas a formar parte (individualmente o tal vez como miembros de una asociación) de un diálogo positivo con el Gobierno y otras partes interesadas. Su objetivo es desarrollar una comprensión común de la contribución tributaria total, para facilitar la tarea de los políticos responsables de dar forma en el futuro al sistema fiscal. Las compañías y el Gobierno tienen objetivos en común, como por

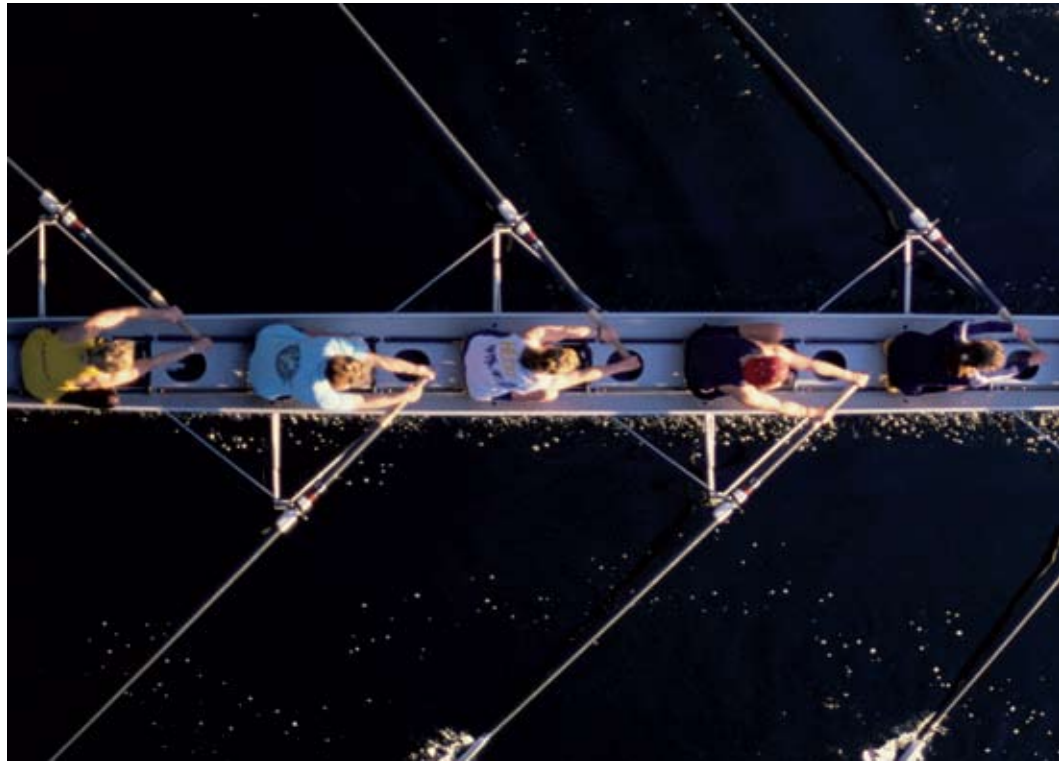
ejemplo crear un entorno económico que ayude a las empresas a crecer, que les permita ser rentables y, por lo tanto, dar empleo a la gente.

La información generada por TTC puede dividirse en diferentes formas, para ilustrar la magnitud de la contribución realizada por las empresas, la importancia de la mano de obra, los impuestos sobre el empleo, el valor creado por las empresas y quiénes se benefician. Los datos generados a través de TTC forman la huella económica más amplia que van dejando las empresas.

¿Qué más puede ayudar en el futuro?

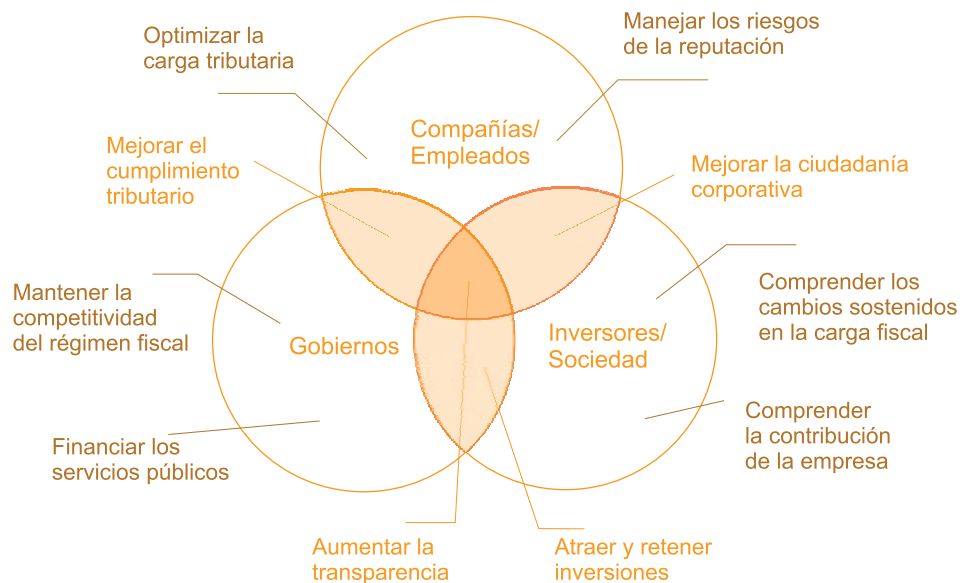
El contexto impositivo es cada vez más cambiante. Históricamente, los impuestos han sido un tema técnico, de limitado interés. Los expertos siempre fueron prudentes para brindar información sobre su estrategia fiscal y sobre los números impositivos de la empresa, debido a la entendible preocupación porque pueda ser malinterpretada o dar lugar a preguntas no deseadas. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el medio ambiente está aumentando su demanda, a través de un mayor número de *stakeholders*.

Las partes interesadas desean obtener información detallada acerca de los impuestos pagados por la compañía, su estrategia fiscal y la forma en que dicha estrategia es



administrada por la dirección. El diagrama siguiente resume estos intereses.

Este diagrama todavía muestra conflictos potenciales. Los gobiernos deberían tener que buscar un equilibrio entre maximizar la





recaudación fiscal para financiar los servicios públicos y mantener un sistema fiscal competitivo para atraer inversiones. Las empresas tendrían que optimizar su carga fiscal para servir a los intereses de los accionistas, pero al mismo tiempo deberían manejar los riesgos de su reputación, con relación a un grupo más amplio de partes interesadas. Sin embargo, también pueden evidenciarse cuestiones en común: tanto al Gobierno como a la sociedad les interesa atraer y retener inversiones.

En el corazón de todas las necesidades de las partes interesadas se encuentra “mejorar la transparencia”. Todos los

stakeholders quieren más información sobre los impuestos de la empresa y que la misma sea clara para poder basar en ella sus decisiones.

La respuesta de la empresa a estas demandas y su capacidad para adaptarse a la evolución del entorno fiscal es fundamental para manejar los riesgos sobre su reputación. La transparencia puede ser un factor clave.

Reflexión final

De cara al futuro, la comunicación alrededor de los impuestos será una materia en crecimiento. Se encuentra entre las primeras prioridades de la agenda de la dirección empresarial a nivel internacional, y el Gobierno y las autoridades fiscales probablemente también estén deseosos de verla en ese lugar. Eventos importantes, tales como el colapso de Enron, el cambio de actitudes de las autoridades fiscales y la mayor atención prestada por los inversores, han contribuido con este cambio de actitud y énfasis. Todo esto, sin duda, ha hecho que aumente la atención sobre la agenda de RSE y ha asegurado que los impuestos formen parte de la misma.

Alinear la estrategia fiscal de la empresa con la estrategia general de negocios establecida por la dirección, obtener datos completos y relevantes para informar sobre la consolidación de esa estrategia y sobre las discusiones con el Gobierno, y tener a disposición de todas las partes interesadas las herramientas correctas para facilitar la comunicación en torno a los impuestos y la estrategia fiscal, son todas claves para garantizar la comunión entre RSE y los impuestos.

CEO



Incentivos fiscales para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero

Por Jorge San Martín, socio de PricewaterhouseCoopers

En un entorno ávido por recibir inversiones directas del exterior, es curioso –e incomprensible– la casi inexistencia de incentivos fiscales. Más allá de las dudas que algún inversor pueda tener sobre la “sustentabilidad” argentina, cierto es que todavía no contamos con una legislación que propicie un esquema regulado y claro de incentivos que promuevan inversiones extranjeras.

Dentro de las pocas regulaciones existentes se encuentra la ley 26.360 de promoción de inversiones. Esta ley incentiva la inversión en bienes muebles amortizables y como contraprestación otorga a quienes califiquen algunos beneficios fiscales. Los dos beneficios más interesantes son la posibilidad de obtener una amortización impositiva acelerada de los bienes en cuestión (sin considerar su efectiva vida útil), como así también el beneficio financiero de la devolución anticipada del Impuesto al Valor Agregado (IVA), que se hubiera erogado sin esperar que el mismo sea absorbido por los débitos fiscales futuros.

En su artículo 3°, segundo párrafo, la ley señala: “... los beneficios de amortización acelerada y de devolución anticipada del Impuesto al

Valor Agregado no serán excluyentes entre sí en el caso de los proyectos de inversión cuya producción sea exclusivamente para el mercado de exportación y/o se enmarquen en un plan de producción limpia o de reconversión industrial sustentable, aprobado por la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Jefatura de Gabinete de Ministros. En estos casos, los beneficiarios podrán acceder en forma simultánea a ambos tratamientos fiscales”.

Más allá de la interesante referencia que se hace –aunque aún demasiado general y amplia–, el legislador entiende que estos beneficios fiscales son susceptibles de ser reconocidos para aquel inversor que oriente sus inversiones hacia proyectos vinculados con la sustentabilidad ambiental.

Esta ley nos permite hacer un análisis sobre las empresas que encaran un proyecto de reducción en sus niveles de emisión de gases de efecto invernadero, y con tal motivo realizan una serie de inversiones en equipos, tecnología, honorarios de técnicos, consultores e intereses de financiamiento, entre otras.

La cuestión es qué tratamiento fiscal debería otorgarse a los resultados y las transacciones de las compañías que realizan estas inversiones, en lo que respecta a la determinación del Impuesto a las Ganancias y del Impuesto al Valor Agregado.

Impuesto a las Ganancias

La ley del Impuesto a las Ganancias establece que los gastos (considerando dentro de tal categoría a la amortización impositiva de los bienes de uso en general que pudieran utilizarse) son deducibles de la renta gravada, en tanto y en cuanto tengan vinculación con la generación de ganancias gravadas por el impuesto.

Sin embargo, toda la inversión a realizar para reducir la emisión de gases de efecto invernadero no se vincula necesariamente con una mayor expectativa de ventas o resultados, sino más bien con hacer más eficiente algún proceso de negocio, en general productivo, que ha de redundar en la obtención de un crédito o derecho o reducción certificada de emisiones (CER, por sus siglas en inglés), que podrá ser

negociado internacionalmente a valores que hoy cotizan en mercados transparentes.

Esto abre toda una lista de preguntas. ¿Es una renta gravada por el impuesto o no? Siendo renta gravada, ¿cómo se la mide? ¿Los gastos son deducibles al vincularse con una renta de este tipo? ¿Es una renta de “fuente” argentina o extranjera?

El primer tema que hay que abordar es el de la gravabilidad. En tal sentido, creemos que el resultado que se obtenga en la negociación de los CER deberá ser considerado como una ganancia gravada de la tercera categoría para sujetos empresa. Considerando que estamos en presencia de una renta gravada, la misma se medirá comparando

“La cuestión es qué tratamiento fiscal debería otorgarse a los resultados y las transacciones de las compañías que realizan estas inversiones.”

el ingreso neto de erogaciones, originado en la negociación de los CER, menos los gastos necesarios para obtener dicha ganancia (y se incluirán en este caso todos los gastos corrientes, más la amortización de los bienes de uso afectados al programa aprobado).

Ahora bien, la renta así medida, ¿será categorizada como una renta de fuente extranjera? El artículo 127

establece que serán ganancias de fuente extranjera las que “provengan de bienes situados, colocados o utilizados económicamente en el exterior, de la realización en el extranjero de cualquier acto o actividad susceptible de producir un beneficio, o de hechos ocurridos fuera del territorio nacional, excepto los tipificados expresamente como de fuente argentina, y las originadas en la venta en el exterior de bienes exportados en forma definitiva del país para ser enajenados en el extranjero”.

Si bien la reducción de las emisiones se cristaliza en la obtención de un derecho que es negociado en el exterior, no hay duda de que las efectivas reducciones de emisiones que se obtienen una vez realizado el procedimiento aprobado son hechos que se verifican dentro de los límites de la República. Se podría decir que la ganancia que proviene de la negociación de los CER serían bienes situados en el país (adicionalidades radicadas en los procesos productivos dentro del país) y que, de alguna forma, el derecho a recibir los CER no es otra cosa que la “exportación de una serie de servicios” que un sujeto del exterior –vinculado o no– utilizará efectivamente fuera de nuestro país para cumplir con sus propios compromisos de reducción de gases efecto invernadero.

En conclusión, siguiendo esta línea interpretativa, estaríamos en presencia de una ganancia de fuente argentina, gravada al 35%, considerando los gastos incurridos

como gastos deducibles, por ser necesarios para obtener, conservar y mantener dicha ganancia.

Impuesto al Valor Agregado

En cuanto al Impuesto al Valor Agregado, este gravamen alcanza básicamente a las actividades de venta de cosas muebles, prestaciones de servicios y locaciones de obra, e importación de bienes y servicios. Las exportaciones de bienes y servicios serán gravadas a “tasa cero”, lo que implica que no se cargará IVA al cliente del exterior y el sujeto local estará habilitado a solicitar el reintegro de todos los créditos fiscales vinculados directa o indirectamente con la exportación.

En el caso bajo análisis, la sociedad encara un procedimiento para producir un ahorro en la emisión de gases. Los proveedores de bienes y servicios facturarán el IVA

correspondiente al 21% ó 27%, según los casos. Estos bienes y servicios no se han de vincular con hechos imposables gravados (no necesariamente, incluso, se originarán mayores ventas de bienes o servicios al haber incurrido en ellos).

No obstante, todos esos créditos fiscales estarán vinculados con un servicio exportable. En efecto, las inversiones se han de transformar en un CER y quien utilice ese derecho hará un uso efectivo del procedimiento en el exterior.

El inciso b), segundo párrafo, del artículo 1° de la ley estipula que “no se consideran realizadas en el territorio de la nación aquellas prestaciones efectuadas en el país, cuya utilización o explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior”. Por su parte, el artículo 77.1 de su reglamento vendrá a señalar que

estas prestaciones “tendrán el tratamiento previsto en el artículo 43 de la misma norma”, esto es, serán asimiladas a exportaciones.

En consecuencia, todos los créditos fiscales directos e indirectos que se vinculen con el desarrollo de un proyecto aprobado podrán ser utilizados contra los débitos fiscales que la empresa pudiera generar por otras actividades gravadas. También, frente a la ausencia de débitos fiscales, cuando los créditos excedan sus valores podrán ser sometidos al procedimiento de reembolso por parte del estado argentino, bajo la figura de “exportación de servicios”.

CEO

Nuestra visión

Para que la ley de promoción de inversiones tenga un impacto positivo en las compañías que invierten con el objetivo de reducir sus emisiones de gases, el tratamiento del Impuesto a las Ganancias y del Impuesto al Valor Agregado deberá enmarcarse dentro de las líneas conceptuales que hemos definido en este análisis. Entenderlo de otra forma podría resultar en que los “beneficios” que el legislador haya regulado no tengan impacto real en los proyectos de que se traten.

Finalmente sería recomendable que toda esta línea de interpretación pueda ser sustentada por el Poder Ejecutivo, a través de una reglamentación más precisa, o bien por el Organismo Fiscal, en su capacidad de reglamentar y/o interpretar las normas, para otorgar a los mecanismos del CER una certidumbre en su encuadre, que ayudará sin dudas en los procesos decisorios de las empresas.

Curiosidad





Contratos y seguridad jurídica

Por Julio Pueyrredon, socio de PricewaterhouseCoopers

Intentaremos comentar un tema que cada vez tiene mayor impacto en la economía argentina: la seguridad jurídica en los contratos y en las relaciones contractuales.

Según el Dr. Manuel Álvarez Trongé¹, “cuando decimos ‘seguridad jurídica’ estamos hablando del nivel de confianza que genera una nación. La palabra ‘seguridad’ es sinónimo de tranquilidad, de calma, de certeza. Y en ese sentido el concepto ‘seguridad jurídica’ se usa para calificar el grado de respeto por la ley que ofrece un país a sus ciudadanos y a la comunidad internacional. Seguridad jurídica es sinónimo de respeto por las instituciones y es un reclamo de los inversores” (La Nación, *Seguridad jurídica, el objetivo común*, 12/07/2004).

También hablamos de seguridad jurídica entre las partes de una relación contractual.

Desde hace varios años, es cada vez más habitual que empresas extranjeras que quieren actuar en nuestro territorio soliciten informes o dictámenes sobre el grado de seguridad jurídica en el país. Sin embargo, esta tarea no es fácil, ya que es complejo hablar sobre seguridad jurídica en nuestros mercados.

Muchas veces la falta de seguridad jurídica obedece a condiciones políticas, o a intereses alineados con políticas de turno; otras veces, es consecuencia de contratos mal

¹ Abogado y profesor universitario

redactados, que, como se verá más adelante, son instrumentos que terminan siendo incompletos.

La situación causada por circunstancias políticas en la mayoría de los casos excede nuestro ámbito de actuación, y sólo nos queda recurrir a remedios contractuales, como por ejemplo: someter la relación jurídica que emana del contrato a legislación, y a veces incluso a jurisdicción extranjera. Verificar la existencia de tratados internacionales (por ejemplo, en su momento, los tratados de protección de inversiones extranjeras suscriptos durante al década del noventa) ayuda a tener un grado mayor de seguridad, ya que, en caso de existir desconocimientos locales a la obligatoriedad de lo pactado, se puede recurrir a organismos jurisdiccionales del exterior. Fuera de ese ámbito, las posibilidades de las partes se encuentran acotadas para encarar la lucha contra la inseguridad jurídica; así, si por ejemplo hay que enfrentar situaciones en las cuales se deja de lado una ley que ha estado vigente (recordemos el caso de la ley de intangibilidad de los depósitos), poco pueden hacer los particulares.

Frente a estos supuestos cobra importancia un contrato bien redactado, en donde se describan situaciones que demuestren por qué no sólo debe preverse lo que las partes deben hacer, sino que también deben anticiparse los mecanismos para resolver diversas situaciones de conflicto. Redactar un contrato

no consiste solamente en tomar cláusulas estándar de un modelo, sino en interpretar lo que las partes quieren pactar y, por sobre todo, lo que las partes quieren evitar. En este último punto es donde aparece el máximo valor agregado de un asesor legal, el que interpreta las posibles contingencias y realidades de la relación y las regula, y pacta medios alternativos de solución de las disputas que eventualmente se generen.

En esta materia, es frecuente ver contratos realizados por algunos colegas, en los cuales se ve una excelente redacción, con cláusulas con alto grado de detalle, pero, cuando uno las analiza desde un eventual escenario de conflicto, las podemos encontrar como vacías de contenido en cuanto a las soluciones. Obviamente, es imposible prever todas las posibles contingencias, ya que de ser esto posible no existirían los pleitos; pero sí se pueden anticipar la mayor parte y, previendo esta proporción, podemos encontrar que muchas de las soluciones podrían ser cuasi universales. En tal sentido, a continuación podemos citar algunos ejemplos.

En materia de cláusulas descriptivas de conflicto, por ejemplo en convenios de accionistas, son habituales las referencias a situaciones de bloqueo (*dead lock situation*), en las cuales se describe de manera detallada en qué casos no se puede obtener la supermayoría que exige el convenio. Pero si las

mismas no vienen acompañadas de una salida o solución contractual, como podría ser la originación de derechos de opciones de compra o venta (*put & call options*), no sirve de nada, y probablemente se termine recurriendo a una solución judicial.

También es habitual en los contratos establecer que sobre determinados temas las partes deberán acordar la solución. Ya es una verdad de perogrullo que las partes podrán acordar, y si lo hacen no es necesario poner nada por escrito en el contrato, ya que consecuentemente podrán modificar lo que quieran. Se debe acompañar la descripción de la situación con un mecanismo de solución, sea éste un esquema de opciones, como mencionamos antes, sea un medio alternativo de solución de disputas –arbitraje–, sea mediante una sanción.

Podemos citar un caso similar cuando en una negociación intensa las partes recurren a la figura de los “mejores esfuerzos” (*best efforts*). Esta alternativa, que surge del derecho sajón, implica que ante una situación de conflicto, que se presente sin solución, las partes aplicarán sus mejores esfuerzos para solucionarla. En la práctica es totalmente abstracta, ya que el concepto de mejores esfuerzos es de un tinte tan subjetivo que generalmente no lleva a solución alguna. Por otra parte, no agrega nada al contrato, ya que si las partes acuerdan algo, tal lo antedicho, no necesitan que esté previamente

pactado porque siempre se puede modificar el contrato si hay acuerdo. En realidad, implica simplemente diferir el conflicto para adelante y poder avanzar con los demás temas del contrato. Ello conlleva un grado de inseguridad jurídica particular en la relación.

Otra situación que podemos citar como ejemplo es el arbitraje. En este caso es común aclarar que las partes designarán cada una un árbitro. Pero rara vez se establece qué pasa si una de las partes se niega a designarlo o, peor aún, si directamente no

“Redactar un contrato no consiste solamente en tomar cláusulas estándar de un modelo, sino en interpretar lo que las partes quieren pactar y, por sobre todo, lo que las partes quieren evitar.”

lo designa. Sin perjuicio de que esto implicaría un incumplimiento, pactado de esa manera se terminaría ante un tribunal, circunstancia ésta que se quería evitar. Por ende, cuando se establece una obligación de hacer, siempre debe incluirse un mecanismo de solución de disputas, un procedimiento de saneamiento que sea automático y una sanción específica. Esta última provoca, la mayoría de las veces, un efecto mágico que impide la actitud ventajista, ya que al evaluar la sanción que tendrá la situación muchas veces se opta por pactar como corresponde, o cumplir aunque sea a regañadientes. Si el

incumplimiento deja de ser rentable, la decisión será siempre tratar de acordar nuevas soluciones.

En línea con lo mencionado, debemos destacar que un remedio bastante eficiente frente a situaciones de inseguridad jurídica es justamente el arbitraje y los mecanismos alternativos de solución de disputas. Son cada vez más los contratos que establecen el arbitraje, por tratarse de un sistema muy eficiente que permite, entre otras cosas, flexibilizar el procedimiento, agilizarlo y acortar los plazos; obtener ante los planteos

de las partes soluciones de derecho y equidad, ya que se busca la verdad real y objetiva del fondo del asunto; también permite que las partes designen a jueces que, en este escenario, sean conocedores de la materia a decidir, la privacidad, confidencialidad, legislación y jurisdicción aplicable, y la inapelabilidad del laudo. A los efectos del arbitraje existen mecanismos y regulaciones específicas como las reglas de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires, la *International Chamber of Commerce (ICC)*, la *American Association of Arbitrators (AAA)* y, en un nivel local y más privado, el Centro Empresarial de Mediación y Arbitraje. Todas estas figuras u organismos tienen sus

reglas específicas, en las cuales se establecen los mecanismos según el tipo de arbitraje, pero las partes también pueden pactar libremente otros mecanismos y procedimientos, en la medida que no afecten normas de orden público. Estas alternativas están siendo cada vez más eficientes y permiten “escapar” de la inseguridad jurídica que a veces puede afectar el ambiente político de turno.

La inseguridad jurídica existe y afecta nuestras economías, pero se pueden generar instrumentos que disminuyan sus efectos; sólo basta un poco de experiencia, involucrarse en lo que las partes quieren y no olvidar nunca lo que las partes desean evitar.

CEO

Adaptabilidad





La gestión integral del personal dependiente

Un nuevo desafío para la gerencia de Recursos Humanos

Por Nilda Aondi, directora de PricewaterhouseCoopers

Es por todos conocido que la administración de los recursos humanos en la vida empresarial siempre impone desafíos. Es así como actualmente los temas originados por la globalización o los parámetros para medir la intervención de las nuevas generaciones se presentan como una constante, por no mencionar la atención de las individualidades, siendo todos ellos necesarios en el desarrollo del potencial que la empresa requiere para alcanzar sus objetivos.

En este contexto, ya sea en épocas normales o de crisis, el acertado reclutamiento, la retención de talentos, la capacitación adecuada y la elaboración de políticas acordes con las necesidades planteadas son asumidos por las gerencias involucradas como objetivos propios de la gestión. Sin embargo, la experiencia nos indica que existen otros factores que no siempre son advertidos ni llevados a la práctica con el mismo rigor profesional. Nos referimos concretamente a lo relacionado con la tributación del personal dependiente.

Sin dejar de lado la importancia que ha adquirido en los últimos años el contralor ejercido por la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), la verdad es que,

además de cumplir con la correcta determinación y pago de los tributos, nuestra propuesta pretende algo más, ya que entendemos que existe una realidad que supera, la mayoría de las veces, lo que se tiene en cuenta al momento de calcularlos.

En efecto, la tributación de nómina está centrada básicamente en el ingreso del Impuesto a las Ganancias de los empleados y las cotizaciones de la seguridad social, tanto del empleado como de su empleador.

Siendo que los números liquidados son el corolario de una “jornada de trabajo”, la realidad nos indica que el conocimiento de la normativa laboral es más que necesario al momento de definir el *quantum* de un haber. Si a ello le sumamos las disposiciones de

los distintos convenios colectivos de trabajo, la aplicación de convenios internacionales impositivos o de seguridad social y la eventual aplicación de normas migratorias, nos encontramos ante una realidad que, entendemos, supera la gestión diaria del área de Recursos Humanos.

Además, no debemos olvidar el futuro haber previsional de los empleados, el cual en la actualidad se determina en función de la información obtenida por la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) sobre los montos y tipos de servicios declarados por los empleadores mes a mes, al presentar sus declaraciones juradas. Es por ello que el enfoque que entendemos debe tener su tramitación no puede concebirse sino desde una óptica integral.

Si bien siempre existe la posibilidad de consultar con asesores especializados, ya sean internos o externos, muchas veces el personal del área de Recursos Humanos no advierte oportunamente situaciones que, analizadas *a posteriori*, no fueron solucionadas de la manera más acertada, simplemente por no contar con los conocimientos necesarios.

Por ejemplo, la llegada de un “expatriado” impulsa la búsqueda de una vivienda adecuada, la reserva de vacantes para sus hijos en un colegio, o la compra del automóvil acordado. Sin embargo, nos encontramos con que el cumplimiento de las normas migratorias –visado– aún está pendiente; que la instrumentación del convenio de seguridad social no fue aún tramitada por la empresa que lo traslada; o que el pedido de excepción de aportes a la seguridad social local ni siquiera fue evaluado. Ni hablar de los complementos de planes de pensión y menos aún de su tratamiento impositivo frente a la legislación local, todo lo cual en definitiva suele ser consecuencia de una falta de optimización de los costos involucrados y también de la asunción de riesgos no deseados.

Lo mismo puede ocurrir ante el trasladado de un empleado local, cuando se lo mantiene en la nómina de la empresa, en clara contravención a las disposiciones laborales vigentes, para evitar soluciones que, a primera vista, aparecen como “complicadas” y en pos de asegurar una continuidad previsional que, llegado el caso, podría resultar improcedente en cuanto al cumplimiento de los

requisitos exigidos por la actual legislación para acceder a un beneficio jubilatorio.

Tomemos otros ejemplos. La utilización de beneficios de reducción de contribuciones patronales y su adecuada instrumentación; el recurso de figuras que permiten la obtención de beneficios particulares –créditos fiscales–; no menos importante resulta el tratamiento de aquellas decisiones que, asumidas como “beneficios para el personal”, luego se traducen en una carga tributaria para la empresa, cuyos costos no fueron debidamente calculados. Y no podemos dejar de incluir la correcta determinación de las declaraciones juradas necesarias para el cumplimiento de las obligaciones previsionales e impositivas.

Por todo esto, entendemos que el éxito de la gestión actual de un área de Recursos Humanos impone un “nuevo desafío”: el abordaje integral, no sólo de la administración del personal, sino también de aquellas situaciones que, como las comentadas, requieren ser advertidas con la debida antelación para poder ser definidas y resueltas sin asumir riesgos o contingencias no deseadas a nivel corporativo.

CEO



La convivencia con un escenario de alta litigiosidad fiscal llegó para quedarse

Por Eduardo Gil Roca, socio de PricewaterhouseCoopers

Desde hace ya muchos años, la complejidad de la normativa tributaria, que, en numerosas situaciones, hace posibles diferentes interpretaciones, dio lugar a una intensa actividad contenciosa.

Sin embargo, no es el fruto regular de las habituales discrepancias de interpretación entre el Fisco y los particulares lo que genera el contexto que se vive hoy en las empresas, en esta materia. Como pocas otras actividades, la litigiosidad fiscal se ha visto fuertemente incidida por el contexto político. Repasemos brevemente algunas causas que contribuyeron a ello:

- Nuestro país se debe, desde mediados de la década del 90, el dictado de un nuevo régimen

de coparticipación federal que reorganice definitivamente el campo de facultades fiscales de la nación, las provincias y los municipios, adecuándolo a la situación planteada por la reforma constitucional de 1994 y las transferencias de servicios hechas por la nación a provincias y municipios, haciéndolo previsible y sostenible en el tiempo.

- Los impuestos introducidos desde el fin de la convertibilidad (Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios, derechos de exportación, salvaguardas aduaneras) no sólo son distorsivos desde la perspectiva de su incidencia en los costos y el funcionamiento de los mercados sino que además han aumentado





la distorsión en la administración de los recursos fiscales entre la nación y las provincias. En ese escenario, provincias y municipios han buscado –y continuarán buscando– la creación de nuevos recursos tributarios que, en muchas circunstancias, terminan resultando de dudosa constitucionalidad.

- Los escenarios de incumplimiento de obligaciones y contratos que caracterizaron el proceso de salida de la convertibilidad (algunos de los cuales aún hoy se mantienen) han hecho más dificultoso el acceso al crédito, tanto para la nación como para los estados provinciales, haciéndolos más dependientes del financiamiento con impuestos. Al mismo tiempo, el nivel del gasto público creció significativamente, lo que derivó en un importante aumento de la presión tributaria (hoy record histórico en términos del PBI), acompañada de una inusual “voracidad” fiscal, que se materializa en inspecciones y reclamos a los contribuyentes, fundados en criterios muy variados y que alcanzan magnitudes no vistas en el pasado.

En suma, el Estado, en su rol estrictamente fiscal, se ha convertido en un socio “oculto” e imprevisible, que avanza sobre porciones cada vez más significativas de los ingresos de las empresas.

Conjuntamente con estas causas “coyunturales” (aunque de una “coyuntura” inusualmente extendida en el tiempo), hay cambios en el sistema fiscal que tienen que ver con una creciente “sofisticación” de su estructura, que, siguiendo la experiencia internacional, probablemente tiendan a permanecer y afianzarse en el tiempo.

Así tenemos, por un lado, la mayor disponibilidad de recursos (humanos y materiales) e información de los contribuyentes en manos de las diversas agencias fiscales. Una mirada especial sobre las operaciones de comercio y de financiamiento internacional con acuerdos de colaboración con fiscos extranjeros para fiscalizar más detenidamente estas operatorias, acompañan el cuadro. Por otro lado, este proceso de cierta profesionalización de las autoridades fiscales se acompaña con una tendencia a la personalización en los directivos de las empresas, sobre las consecuencias (patrimoniales y penales) de los presuntos incumplimientos de las entidades que administran.

Así las cosas, resultaba inevitable que la litigiosidad fiscal, en un contexto de desorden normativo, necesidad de recursos fiscales y mayores herramientas para la fiscalización de contribuyentes, creciera significativamente.

Nuestro sistema judicial no estaba preparado, y todavía no lo está, para absorber la presión de un conjunto creciente de causas de complejidad técnica y jurídica. Esto ha hecho que la respuesta de nuestra justicia resulte lenta y, en muchos casos, potencialmente incierta. La jurisprudencia de la Corte Suprema muestra fluctuaciones en diversos temas (competencia para la dilucidación de reclamos provinciales y municipales, reglas precisas para el juzgamiento de la confiscatoriedad de los tributos, etc.) que evidencian que aún no ha terminado de delinear un esquema que resulte efectivo para poder encarar la situación.

Seguramente la presión tributaria pueda bajar en el futuro si políticas económicas de diferente signo se hacen lugar en el escenario nacional, pero eso no garantizará que el contexto descripto cambie. El reordenamiento de todo el sistema tributario, verdadera causa central de la actual desmesura de la conflictividad entre el fisco y los contribuyentes, es una tarea que no podrá acometerse en un plazo breve, además de requerir de una fuerte convicción y consenso en diferentes espectros del poder político, requisito éste que el pasado reciente del país no permite asegurar sea sencillo de obtener.

En este contexto, un prudente diagnóstico de la realidad nos demostrará que en los próximos años seguiremos siendo testigos de un nivel de litigiosidad fiscal

particularmente alto, que influirá decisivamente en los resultados de las empresas y que marcará un escenario de riesgos patrimoniales y personales importantes, no sólo para ellas, sino incluso para quienes las dirigen. Por ello, y como pocas veces, la actividad del experto en materia litigiosa no debe estar sólo dirigida a la solución del conflicto desatado, sino que debe enfocarse muy especialmente en la evaluación preventiva de las zonas o áreas de conflictos potenciales, sea ello tanto para evitar que el conflicto finalmente se suscite o para que, concretado el mismo, se cuente con los elementos y la estrategia necesaria para eliminar o reducir sus consecuencias.

Para que este trabajo preventivo pueda resultar eficaz debe sumarse la colaboración de profesionales con basta experiencia en la labor concreta del litigio fiscal que, preferentemente, cuenten en sus equipos con saberes y formaciones interdisciplinarias, pues sólo con la cabal comprensión de los negocios y su funcionamiento económico pueden entenderse e identificarse los riesgos legal-tributarios involucrados en ellos. Pero el aspecto fundamental que no puede faltar refiere a una cuestión actitudinal que debe estar presente en el gerenciar de la empresa y que parta de comprender este escenario: debe incorporarse, desde el momento de la planificación de los negocios, la mirada crítica de los riesgos fiscales asociados a ellos, vistos ya desde una perspectiva del potencial litigio fiscal, evaluando,

con rigurosidad y profesionalismo, los argumentos y las pruebas que podrían requerirse. Los riesgos involucrados son demasiado significativos como para actuar de la manera tradicional. No es tiempo de “bomberos” que actúen sólo ante conflictos desatados. Es el tiempo de una actividad de planificación fiscal preventiva que evite que el socio “oculto” que es hoy el Fisco haga totalmente imprevisible el curso de los negocios de la empresa.

CEO

Compromiso





Precios de transferencia en tiempos de cambio

Por Violeta Maresca, socia de PricewaterhouseCoopers

¿Por qué hablamos de tiempos de cambio y no de crisis? Porque si bien la historia señala que una crisis profunda arrastra importantes transformaciones sociales, culturales, políticas, económicas y de negocios, no es menos cierto que también comienzan a surgir nuevas oportunidades para reemplazar los viejos esquemas. Frente a esta realidad las empresas tienen dos alternativas: tomar conciencia de que deben adaptarse a los nuevos tiempos de cambio, o sucumbir junto con la crisis.

Para poder redefinir sus estrategias de negocio, el empresario deberá primero evaluar cómo está impactando o impactará en su sector la recesión global. Los síntomas pueden verse reflejados en la disminución de las ventas, la existencia de pérdidas consolidadas, la necesidad de programar el cierre de algunas plantas, de reducir el exceso de recursos o la capacidad ociosa generada por la baja de actividad, y el difícil acceso al crédito que impide contar con los recursos financieros necesarios para realizar un adecuado replanteamiento.

Por otro lado, no hay que dejar de considerar el impacto que las depresiones económicas generan en los gobiernos, en relación con sus políticas monetarias, la disminución en las bases imponibles de los impuestos, el endurecimiento en

la recaudación, como así también la mayor necesidad de contar con herramientas de recaudación fiscal para hacer frente al déficit y reunir los recursos financieros necesarios para apoyar a los sectores más afectados por la situación.

Desde el punto de vista fiscal, estos estados recesivos aportan una triple ventaja: corregir el pasado, evitando la acumulación de riesgos contingentes; evaluar el presente; y replantear hacia el futuro la actual situación, aprovechando los inminentes cambios en las estructuras de las empresas y de los negocios.

A fin de replantear la recaudación mermada por la disminución de las exportaciones y la consecuente reducción de las retenciones fiscales y la recesión interna que

“Debemos prepararnos antes y durante el momento en que los hechos ocurran, para poder contar con la documentación necesaria para avalar el impacto sobre los resultados.”

ya puede soslayarse, el gobierno argentino ha establecido un régimen de regularización de las obligaciones fiscales, incrementando al mismo tiempo las acciones de fiscalización como incentivo para los contribuyentes.

Por lo que hemos podido observar, tales acciones se dirigen principalmente a detectar potenciales incumplimientos en materia de precios de transferencia y otras obligaciones fiscales originadas en operaciones internacionales, no sólo en cuanto a la detección de ajustes generados en las impugnaciones de ciertos criterios utilizados por el contribuyente al realizar sus estudios de precios de transferencia, sino también en la detección de casos que no cumplen con las obligaciones formales de presentación del estudio de precios para ciertas transacciones que por disposición de la ley deben analizarse.

Tal es el caso, por ejemplo, de operaciones realizadas con paraísos fiscales, para las cuales el Fisco ha implementado un operativo de intimación a las empresas que no hayan presentado sus informes de precios de transferencia, probando que los mismos se pactaron a valores de mercado.

Frente a esta situación, las empresas tienen la oportunidad de regularizar sus obligaciones fiscales omitidas en el pasado, aprovechando los beneficios de condonación de multas e intereses que ofrece el régimen establecido, y acotando

de esta manera las contingencias que se venían acumulando por incumplimientos.

Por otra parte, como ya señalamos arriba, la presente situación financiera puede traer aparejada para algunos sectores, empresas o mercados geográficos mermas en los resultados de sus operaciones, lo cual seguramente complicará la realización de los estudios de precios de transferencia, ya que les resultará difícil probar que sus precios están a valores de mercado, especialmente si se emplean métodos de utilidades.

Esta dificultad probablemente obligará a las empresas a efectuar ajustes en sus rentabilidades operativas antes de realizar la comparación con las ganancias obtenidas por otras empresas del sector, que si bien habrán sufrido también algún efecto de una recesión que es global, el impacto pudo haber sido diferente, según su radicación geográfica, su ciclo de negocios o su estrategia para enfrentarla.

Seguramente el Fisco, ignorando como en otras ocasiones el efecto que sobre la rentabilidad de las empresas pudo haberse generado durante este último tiempo, pretenderá atribuir las pérdidas o bajas ganancias a la política de precios de transferencia establecida por las casas matrices, e intentará por lo tanto determinar un ajuste. Las compañías deberán oponer una defensa adecuadamente respaldada y documentada, a los efectos de demostrar las consecuencias

financieras sobre los resultados obtenidos, como sucedió en los años 2001 y 2002.

Por la experiencia vivida y la recesión que la antecedió, debemos prepararnos antes y durante el momento en que los hechos ocurran, para poder contar con la documentación necesaria para avalar el impacto sobre los resultados y evitar de esta manera los costos desmesurados que genera la obtención de la documentación y la demostración de los hechos en forma extemporánea, a veces varios años después. Los fiscos suelen ejercer un uso abusivo de la información (*HindSight*), posterior a la ocurrencia de los hechos, para justificar sus ajustes; la información es desconocida por el contribuyente en el momento en que estos hechos ocurren.

Por último, es atinado prever que los grupos internacionales responderán a la recesión de alguna manera, para enfrentar sus consecuencias sobre el crecimiento y la rentabilidad de las organizaciones. Algunos ejemplos pueden ser: cambios en sus estrategias de negocio, reestructuraciones y relocalizaciones, con el consiguiente efecto que estas decisiones generarán en sus subsidiarias.

La implementación de nuevos modelos de negocio traerá aparejada la migración de propiedad intangible de la más diversa índole, así como también cambios en las funciones, riesgos asumidos y localización de activos entre las distintas

jurisdicciones en las que el grupo internacional opera, con impacto en materia de precios de transferencia y demás consideraciones de carácter fiscal.

Por lo tanto, este será un punto muy significativo a tener en cuenta a la hora de planificar e implementar las estrategias del cambio, lo que obligará de antemano a evaluar los

efectos impositivos y a revisar las políticas de precios de transferencia que deberán adoptarse.

También será un momento propicio para redefinir las políticas existentes, si éstas no son del todo adecuadas para soportar exitosamente una fiscalización de precios de transferencia. En este caso, habrá que ponderar las conductas que

los fiscos mantienen a la hora de determinar un ajuste de precios de transferencia, para evitar de esta manera que los mismos realicen importantes ajustes que alteren significativamente la declaración jurada originalmente presentada por los contribuyentes en oportunidad de su vencimiento.

CEO

Caso Toyota

TOYOTA

Por Daniel Herrero y Diego Monteleone, director financiero y jefe de Impuestos, respectivamente, de Toyota Argentina

En materia tributaria, los precios de transferencia se han beneficiado desde su regulación con un crecimiento exponencial que ha exigido a las empresas un mayor nivel de especialización y profesionales experimentados.

¿Y dónde buscar experiencia en un tema tan controvertido, novedoso y poco tratado? Esa fue la gran pregunta que todo profesional debió hacerse a fines de la década pasada, con el objetivo de cumplimentar las exigencias legales impuestas por el fisco argentino.

Toyota Argentina ha desarrollado su práctica en precios de transferencia a través del trabajo constante, un fluido intercambio con la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y la activa, si no fundamental, participación de PricewaterhouseCoopers (PwC).

Con el conocimiento adquirido en países más desarrollados, PwC ha brindado soporte no sólo para las exigencias legales, con la realización de estudios de precios, sino también cumpliendo un rol de asesor en cada requerimiento de la AFIP, en las fiscalizaciones iniciadas a nuestra empresa. Vale aclarar que la industria automotriz fue la primera,

conjuntamente con los laboratorios, a quienes el Fisco obligó a aportar toda documentación respaldatoria de las operaciones de comercio exterior.

El fisco argentino empezó a acumular experiencia, a medida que sus requerimientos eran respondidos. Es por eso que la información suministrada debía ser un fiel reflejo de lo ocurrido, evitando interpretaciones que dieran lugar a conclusiones equivocadas y alimentaran apetencias recaudatorias.

Podemos definir esta etapa, transcurrida desde fines de 1998 a la fecha, como de fluido intercambio con la AFIP, no sólo de documentación, sino también de criterios y definiciones.

Actualmente, el Fisco ha dado un poco de tregua a sus solicitudes de información, principalmente por la época de bonanza que atravesaron las terminales automotrices (que generaron rentabilidades más que satisfactorias para la voracidad fiscal), haciendo extensivos los requerimientos de precios de transferencia a otros ajustes impositivos efectuados en los balances fiscales, tales como asistencias técnicas prestadas desde el exterior, particularmente sobre las regalías pagadas.

Es aconsejable que los directivos de las compañías incorporen todos los conocimientos adquiridos acerca

de precios de transferencia, ya que actualmente se han transformado en un factor a tener en cuenta en el análisis de las políticas de precios de venta. Por consiguiente, un asesoramiento oportuno permite elaborar con mayor comodidad la información necesaria para demostrar que dichos precios se encuentran a valor de mercado, o bien de redefiniciones (más aún en el contexto vigente), y así evitar ajustes en los balances fiscales que generen doble imposición a grupos económicos multinacionales.

A modo de ejemplo podemos citar el armado de la estructura de Toyota Argentina, en la actualidad, con un fluido intercambio comercial con nuestra relacionada de Brasil, con la que hemos formado una única compañía virtual, a fin de analizar la incidencia de los precios de transferencia en las operaciones comerciales. En este proceso de planificación estratégica, PricewaterhouseCoopers ha dado un gran soporte para evitar inconvenientes con los fiscos de ambos países. La experiencia recogida hasta el momento nos hace suponer que aún queda un camino muy largo por recorrer, para que tanto el organismo de contralor como los administrados ganen seguridad jurídica en materia de precios de transferencia.

CEO

Por Luis Merens y Héctor Laya, CFO y gerente de Impuestos, respectivamente, de Volkswagen Argentina

Con motivo de la introducción en Argentina de normas específicas en materia de precios de transferencia, a partir de la entrada en vigencia de la ley 25.063, las empresas se enfrentaron con un nuevo desafío en la relación con el Fisco: demostrar que las operaciones efectuadas con empresas vinculadas hayan sido pactadas como si se tratara de partes independientes.

Esta modificación legal encuentra su razón en el proceso de globalización de la economía, en la creciente complejidad de las operaciones y en la necesidad de dotar de herramientas a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) para acotar la transferencia de ingresos a fiscos extranjeros.

El modelo adoptado para la medición de los precios de transferencia en la Argentina responde a los lineamientos definidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en el documento “Pautas de Fijación de Precios de Transferencia para Empresas Multinacionales y Administraciones de Impuestos”, con algunas particularidades.

Esta nueva tarea obligó al desarrollo de un análisis completamente distinto al que los especialistas impositivos estaban acostumbrados hasta ese momento. Implicó un enfoque multidisciplinario, con la participación de profesionales de diversas especialidades: contadores, economistas e ingenieros, entre otros.

Desde un principio fue mandatario para Volkswagen Argentina su correcto posicionamiento, considerando que en otros países del mundo esta cuestión había sido receptada legalmente en décadas anteriores y ya se contaba con una vasta experiencia. A fin de afrontar este cambio, desde el primer ejercicio de aplicación nuestra compañía contó con la colaboración del equipo de precios de transferencia de PricewaterhouseCoopers (PwC).

Un análisis exhaustivo, realizado conjuntamente por PwC y el personal de Volkswagen Argentina, permitió establecer las bases para determinar el método de cálculo más adecuado y la información necesaria para el análisis funcional. Así fueron efectuadas las presentaciones requeridas a partir del año 1999, más las adaptaciones derivadas de los cambios económicos acaecidos en los años siguientes.

Paralelamente, en una etapa previa a la entrada en vigencia de la ley, la AFIP estuvo muy activa capacitando a los equipos técnicos que iban a tener la responsabilidad de llevar a cabo las fiscalizaciones. Y más tarde, ya implementada la nueva legislación, desarrolló un plan focalizado en los sectores que de acuerdo con sus análisis podrían estar más comprometidos. La industria automotriz resultó seleccionada y diversas empresas fueron sometidas a fiscalización durante varios períodos. Las verificaciones efectuadas en Volkswagen Argentina fueron intensivas y requirieron para su respuesta de una ardua tarea conjunta con PwC.

Esta interacción fisco-empresa permitió recorrer un camino de mutuo conocimiento, y con el paso del tiempo ayudará a desarrollar prácticas más precisas y con riesgos acotados. En este sentido, la Justicia tiene un rol fundamental para determinar los límites aplicables a cada caso en particular, brindando la tan ansiada seguridad jurídica.

Como corolario podemos destacar que la importante experiencia obtenida del proceso de aplicación de las normas de precios de transferencia ha sido capitalizada en forma positiva por Volkswagen Argentina, en todo lo concerniente a las operaciones efectuadas con compañías vinculadas, a fin de operar dentro del marco legal impositivo vigente.

CEO



Gestión pública y administración de políticas fiscales

Entrevista al Dr. Néstor Grindetti, Ministro de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

CEO Argentina Hot Topics entrevistó al Dr. Néstor Grindetti, Ministro de Hacienda del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. El funcionario se refirió a la situación económica local, la recaudación fiscal, el sistema tributario y la financiación para la gestión de obras públicas.

PwC: ¿Cómo percibe la situación económica del país, en general, y la de la Ciudad de Buenos Aires, en particular?

NG: En este momento la Argentina no padece una crisis como la del 2001, porque el sistema financiero está sólido y el mundo empieza a salir adelante; la soja ya está en 450 dólares [N. de la R.: valor aproximado a la fecha de la entrevista], por ejemplo. Pero tiene que haber un cambio de rumbo político que exprese hacia el exterior que las instituciones se fortalecen, que se van a respetar las reglas de juego y que se va a apoyar al sector agroexportador, de forma tal de generar divisas y empezar un círculo virtuoso.

Además, y aunque muchos economistas sostienen que no es un tema tan dramático, el gobierno nacional también tiene que pensar cómo cerrar las cuentas a fin de año y tiene que resolver el déficit de la provincia de Buenos Aires. Vamos a ver también cuál es la actitud del Gobierno respecto del cambio de pendiente del gasto (hacia arriba) y del ingreso (hacia abajo). Desde este punto de vista, no soy demasiado optimista.

En cuanto a la Ciudad de Buenos Aires, el 94% de nuestros ingresos son propios, es decir que no dependemos del gobierno nacional, y tenemos superávit primario. Pero la cuestión es que el gobierno de la ciudad ha decidido caracterizarse por las obras de infraestructura, y

estas obras hay que financiarlas con créditos a largo plazo. La actitud del gobierno nacional y la situación de los mercados nacionales e internacionales han hecho que no nos podamos endeudar a largo plazo y por lo tanto no hemos conseguido estructurar deuda. Como consecuencia, no hemos podido concretar las obras que nosotros hubiéramos querido. No obstante, los servicios básicos no se encuentran en riesgo.

PwC: Entonces, ¿la gestión de gobierno les está resultando más fácil o más difícil de lo que esperaban?

NG: Para mí fue un *shock* encontrarme con procesos y procedimientos muy complicados, tan poca tecnología y una absoluta falta de control interno y general. Si yo trabajara en la actividad privada, hoy estaríamos evaluando cómo cerrar el año; pero en cambio, en el Gobierno, estamos viendo cómo llegamos a fin de mes. Y no se trata de que falte dinero, sino de la incertidumbre de la información, consecuencia de un flujo lento y de procesos muy intrincados. Esta situación genera dos cosas: mucha demora en los trámites y corrupción.

A raíz de esta situación, en Hacienda estamos revisando algunas cuestiones para dejar una estructura mucho más amigable. Estamos cambiando el sistema de administración de recursos humanos. También vamos a adoptar el sistema de compras chileno “Chile compras”, que nos posibilitará operar por Internet.

Queremos adecuar el SIGAF, para que nos permita realizar una gestión administrativo-financiera más ágil; vamos a llamar a licitación para iniciar un proceso de cambio hacia un sistema más moderno. Y estamos reformulando todo el sistema de Rentas.

PwC: En cuanto al gerenciamiento de la función pública, ¿cómo es la relación del Ejecutivo con las categorías intermedias, que podrían equipararse al *Management* de la estructura privada? ¿Tuvo que confiar mucho en su *Management*? ¿Fue necesario profesionalizarlo?

NG: Todo mi equipo viene del sector privado, con algún *training* en los últimos seis años en el sector público, y con mucha experiencia en la conducción y ejecución. En realidad, los inconvenientes surgen a veces con la burocracia que, como corresponde y de acuerdo con las normativas vigentes, procura que cada decisión esté justificada con un papel. Nosotros, que buscamos la eficiencia de las decisiones, en ocasiones nos olvidamos que necesitamos ese papel; pero tenemos que tener mucho cuidado porque si no entramos en infracción. Por las características de nuestro gobierno estamos trabajando a una velocidad y a un volumen de contratación de obras públicas que requieren una normativa más ágil. Antes, una licitación tardaba un año; hoy la estamos sacando en cuatro meses. Es un avance, pero todavía hay que trabajar mucho.

PwC: ¿Cómo influye la cultura empresarial en la función pública?

NG: Concretamente, cambiando muchos sistemas de procedimiento interno. Por ejemplo, estamos impulsando la firma digital, estamos mejorando el sistema de seguimiento de expedientes, que no es muy confiable. Pero estos cambios a veces paralizan la organización, porque los empleados se encuentran con algo completamente nuevo, y porque la innovación suele romper con ciertos vicios enquistados o, inclusive, con algún foco de corrupción.

PwC: En términos generales, ¿se están ejecutando los planes propuestos o hay algunos programas que debieron posponerse?

NG: Más que posponer, se han ralentizado algunas obras. Con la idea de lograr mayor financiación, el año pasado habíamos diseñado un bono bajo ley inglesa por 500 millones de dólares, para cotizar en el mercado internacional. Por un requerimiento burocrático el gobierno nacional debía verificar que Ciudad cumpla con la ley de responsabilidad fiscal. Este trámite nunca avanzó; hasta el día de hoy no hubo una resolución. Hemos cursado amparos y en el medio las AFJP [Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones], con quienes habíamos prácticamente colocado el bono, fueron apartadas de su función. En síntesis, nos quedamos sin esos 500 millones de

dólares y financiamos algo de las obras con deuda corriente y un poco de ingenio.

El resto de los planes se han cumplido con creces, ya sea a través de mejoras de procesos, o bien de la reducción de precios mediante la contratación de servicios para comedores escolares o colonias de vacaciones. Reducimos significativamente el precio unitario de muchos medicamentos y mejoramos los circuitos de compra.

PwC: Pasemos al tema de impuestos. ¿Cómo marcha la recaudación fiscal? ¿Cómo impactó la crisis financiera internacional?

NG: La recaudación, en términos de crecimiento de la actividad, se resintió. Nosotros tomamos algunas medidas de política fiscal en el presupuesto, como incrementar el Impuesto sobre los Ingresos Brutos para el sistema financiero y la actividad de construcción. Además, incorporamos el Impuesto de Sellos. Con todo, la recaudación se sostuvo más o menos bien hasta abril, pero se cayó en mayo, probablemente por la gran cantidad de paros bancarios que hubo. En junio estaría repuntando.

PwC: Como usted dice, también se reinstauró de manera generalizada la aplicación del Impuesto de Sellos.

NG: La recaudación del Impuesto de Sellos cayó prácticamente a cero, en cuanto a operaciones inmobiliarias se refiere. Sabemos claramente



Néstor Grindetti

que a nadie le gusta este impuesto. Pero como la ciudad depende de su propio ingreso y tenemos que pensar en cómo mantener los servicios básicos, decidimos generalizarlo.

PwC: ¿Están conformes con estas medidas?

NG: Nosotros sabemos que el sistema impositivo en general es absolutamente regresivo, pero no podemos cambiarlo desde el gobierno de la ciudad. Si algún día formamos parte del gobierno nacional vamos a trabajar por un sistema que castigue menos el consumo y no sea tan regresivo, como es el caso de Ingresos Brutos y Sellos. De hecho, ya estamos formando los equipos técnicos para estudiar este tipo de cosas.

PwC: ¿Qué habría que revisar si hubiera una reforma integral del sistema tributario?

NG: Yo creo que la Argentina debe dar una muestra de seriedad en el largo plazo. Si bajamos el IVA y los impuestos en general, también van a bajar los precios y aumentará el consumo. Entonces sí sería deseable otro sistema. Obviamente hay mucho para trabajar en términos de gasto.

PwC: ¿Cuáles son los principales planes en materia económico-financiera para los próximos dos años?

NG: El año pasado invertimos \$ 2.500 millones. Este año estaremos en el orden de los \$ 2.000 millones. Con esto hemos duplicado el promedio histórico de inversiones realizadas en los últimos 10 años. Para el próximo año quisiéramos superarlo, invirtiendo alrededor de \$ 2.000 millones en obras. Nuestra intención es priorizar los proyectos de infraestructura, como los de los arroyos Maldonado y Vega, porque nos van a permitir resolver el problema de las inundaciones. También queremos invertir en subtes, hospitales y escuelas. Entonces, mi tarea será diseñar una estructura que posibilite la financiación para estas inversiones. Dependerá también del gobierno nacional y del mercado internacional para que logremos un buen resultado.

Ya en el corto plazo, y contando con la unión de la oposición para ciertas demandas, yo creo que podemos esperar algún cambio en las retenciones a la exportación y en el sistema de coparticipación.

PwC: ¿Han pensado alguna medida impositiva para los próximos años?

NG: No, por ahora no. No hay espacio político para trabajar sobre nuevas medidas impositivas. Además, nuestro objetivo es trabajar a largo plazo; nadie se compra la casa con el sueldo, necesita para ello un crédito hipotecario. Tampoco podemos financiar la obra del arroyo Maldonado sólo con impuestos. Tiene que haber superávit para el crecimiento de la infraestructura en los hospitales, compra de equipamiento y esas cosas, que en realidad son inversiones.

PwC: ¿El gobierno de la ciudad está interesado en fomentar iniciativas del ámbito empresario, otorgando incentivos para ciertas actividades como el caso del polo tecnológico?

NG: Claramente, el polo tecnológico es de nuestro interés, porque contribuye con el desarrollo económico, y fundamentalmente el desarrollo de la zona sur. Lamentablemente, desde un gobierno subnacional no son muchos los incentivos que estamos en condiciones de ofrecerle al empresario que se instale en la zona. Podemos no cobrar ABL o Ingresos Brutos, pero no excluirlo del Impuesto a las Ganancias. Sin

embargo, también podemos ofrecerle facilidades de infraestructura. Con la extensión de la línea de subte H desde Constitución, también se ampliará la infraestructura en términos de luz, apertura de calles y seguridad.

Otro tema interesante es el fomento en serio de las PyME, no sólo con financiación a tasas preferenciales, sino con un apoyo más logístico. Porque hoy en día, las PyME van al Banco de la Ciudad y no saben por qué ventanilla solicitar información financiera. También queremos ayudarlas a salir a vender al exterior, a través de una gestión conjunta del Ministerio de Desarrollo Económico y del Banco de la Ciudad. Y, por supuesto, atraer toda la inversión que se pueda. El problema es que cuando uno se sienta con un empresario que quiere hacer una inversión fuerte, surgen los mismos interrogantes de siempre: ¿qué pasa con el país?, ¿qué seguridad tiene su inversión?

El Ministerio de Desarrollo Económico está continuamente buscando inversiones, viajando por todo el mundo. También se ha creado la Agencia de Turismo y está teniendo éxito; obviamente afectado por la crisis, por la gripe A, pero realmente el turismo ha crecido mucho en Buenos Aires.

PwC: ¿Están trabajando así con embajadas?

NG: Sí. Estamos trabajando con Italia, España, México, Colombia, Chile, Brasil. También con China y

Corea. Por supuesto, se podría hacer mucho más con un país más estable y un gobierno nacional más alineado con el de la ciudad.

PwC: ¿Quisiera agregar algún comentario para finalizar esta entrevista?

NG: Los que formamos parte de este Gobierno estamos convencidos de que hay una forma diferente de hacer política, que es estar más cerca de los problemas del vecino, no hay otra ciencia. En estos dos años demostramos que se puede.

CEO

Los especialistas de Tax & Legal Services de PricewaterhouseCoopers Argentina que colaboraron con esta edición.



(De izquierda a derecha) Violeta Maresca, Andrés Edelstein, Eduardo Gil Roca, Ignacio Rodríguez, Carlos Zima, Nilda Aondi, Julio Pueyrredon y Jorge San Martín.

Próxima edición: El Futuro del Sistema Financiero

Los ahorros de una sociedad se sustentan sobre las expectativas y el aseguramiento del futuro. Por el contrario, el endeudamiento exacerbado de una sociedad para consumir hoy se sustenta en la sospecha de falta de continuidad entre el hoy y el futuro, la duda sobre si los sacrificios presentes serán recompensados. ¿Estaremos reconociendo cierta disfuncionalidad del sistema?

La próxima edición de CEO Argentina Hot Topics intentará analizar tendencias, desafíos, perspectivas y oportunidades existentes en el mercado local frente al nuevo escenario global y los cambios acontecidos en el sistema financiero y la actividad bancaria.

