

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Nuevas tecnologías en aspectos de
compliance y tributación de las PyMEs
de Buenos Aires y CABA

Autor/es:

Honorato, Juan Manuel - LU: 1148834

Marino Avila, Geronimo Giuliano - LU: 1152244

Senzale, Matias - LU: 1145331

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Welsh, Sandra Vanesa

Año:

2026

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de esta investigación, ayudándonos a superar los distintos obstáculos que se nos fueron presentando a lo largo del desarrollo de este trabajo como durante la carrera en general, apoyándonos en todo momento para no rendirnos ni bajar los brazos.

En primer lugar, a nuestras familias que estuvieron para nosotros siempre, apoyándonos desde el primer día de carrera universitaria en todo lo que hiciera falta, incluso a la distancia volviendo más ameno nuestro recorrido. También a los amigos que nos brindaron sostén emocional cada vez que lo necesitamos, al igual que nuestros familiares.

En segundo lugar, a Sandra Vanesa Welsh quien fue nuestra tutora durante el desarrollo del trabajo final de investigación, donde estuvo presente para aclarar todas las dudas que nos surgieron y aportar ideas que agreguen valor a nuestro trabajo. Impulsándonos siempre para que demos un poco más de nosotros y nos superemos como alumnos y futuros profesionales.

Asimismo, queremos agradecer a todas aquellas personas que cooperaron tanto contestando, divulgando las encuestas, y en especial a aquellos expertos/empresarios que incluso, en algunos casos, sin conocernos estuvieron dispuestos a colaborar con nosotros brindando parte de su tiempo para participar de las entrevistas con la mejor predisposición, compartiendo sus conocimientos y experiencias.

Por último, consideramos importante hacer una mención a todos aquellos profesores que marcaron nuestra experiencia universitaria, cuyas enseñanzas nos ayudaron a tener más herramientas para afrontar este trabajo e inclusive brindando consejos para abordar mejor ciertos temas.

RESUMEN

Los cambios en materia tecnológica y de cumplimiento normativo empresarial se intensifican, demandando alta capacidad de adaptación organizacional. Sin embargo, en Argentina, las PyMEs suelen verse superadas por los cambios regulatorios y el aumento de la presión normativa, lo que provoca que lleguen a considerar socialmente justificables ciertas prácticas evasivas por supervivencia o competitividad.

En este trabajo, se analizó cómo la adopción de nuevas tecnologías permite mejorar el *compliance* y prevenir incumplimientos en materia impositiva. Para esto se empleó una metodología de investigación mixta, de tipo descriptiva y con un diseño no experimental, en la cual se trabajó con preguntas de investigación en lugar de hipótesis. Se utilizaron encuestas, entrevistas a personas clave y expertas.

Se conoció la percepción sobre el sistema tributario de las personas que operan principalmente en las PyMEs de Buenos Aires. Asimismo, se indagó en la percepción de presencia de prácticas evasivas y los factores que lo impulsan, así como sobre el impacto de la existencia de programas de *compliance*. Además, se identificó el grado de utilización de nuevas tecnologías.

El trabajo revela que la digitalización podría impulsar la formalización y la optimización del cumplimiento fiscal. Además, se identificó una dualidad en las percepciones empresariales sobre el *compliance*, ya que mientras algunas empresas lo consideran un costo burocrático, otras lo perciben como una ventaja competitiva. Asimismo, se encontró una posible relación entre la mejora del *compliance* y la adopción de nuevas tecnologías.

El éxito de esta adaptación tecnológica no radica únicamente en la adquisición de software, sino también en la necesidad de promover un cambio de paradigma. Para ello, resulta fundamental invertir en capacitación, fortalecer la gestión de la vulnerabilidad de los datos, y consolidar el cumplimiento normativo.

Palabras clave

Sistema tributario - Nuevas Tecnologías - *Compliance* - IA.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	7
Metodología	11
Marco teórico	13
Capítulo 1: Sistema tributario argentino y su impacto en las pymes de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires	13
1.1 Sistema tributario nacional y provincial argentino, con foco en CABA y Buenos Aires.....	13
1.2 La informalidad de la economía como consecuencia del sistema tributario	19
1.3 Los esfuerzos del Estado para evitar la evasión	24
Capítulo 2: Consecuencia de la IA, <i>big data</i> y RPA en la gestión de la organización.....	30
2.1 Aspectos favorables y desfavorables de las nuevas tecnologías	30
2.2 El ecosistema de la transformación digital: factores esenciales para una transición tecnológica efectiva	36
2.3 Impacto de las bases de datos y la subjetividad humana en los sesgos de la IA	40
Capítulo 3: <i>Compliance</i> ¿socio estratégico o exigencia normativa?	45
3.1 Evolución, definición, grado de adopción, y responsables del <i>compliance</i>	45
3.2 <i>Compliance</i> en la viabilidad de la organización y teorías sobre la informalidad.	48
3.3 Nuevas tecnologías como herramientas de <i>compliance</i> empresarial.....	53
Metodología de la investigación.....	57
4. Análisis de los resultados de los instrumentos de recolección.....	63
4.1 Análisis de resultados de las encuestas.	63
4.2 Análisis de resultados de las entrevistas a expertos.	82
4.3 Análisis de resultados de las entrevistas a personas clave.....	96
4.4 Análisis matriz de Osgood.....	115
4.5 Triangulación y análisis cruzado de los instrumentos de recolección y sus resultados.....	123
Conclusiones y perspectivas futuras.....	128
Referencias.....	131
Anexo.....	132
Anexo I: Preguntas de la encuesta.....	132
Anexo II: Preguntas a expertos.....	141
Anexo III: Preguntas a personas clave	142
Anexo IV: Resultados demográficos encuesta.....	143
Anexo V: Resultados generales de ia.	144
Anexo VI: Resultados generales del sistema tributario.....	145
Anexo VII: Resultados generales de <i>compliance</i>	146
Anexo VIII: Respuestas entrevistas expertos	147
Anexo IX: Respuestas entrevistas claves	197

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Contribuciones del empleador a la seguridad social	16
Figura N°2. Costo laboral promedio de un trabajador formal respecto a su sueldo	17
Figura N°3. Escala del Tributo del artículo 9 de la Ley de Impuesto a las Ganancias	18
Figura N°4. Efecto del impuesto a los Ingresos Brutos en empresas separadas e integradas	19
Figura N°5. Tipos de informalidad en países de Latinoamérica.....	23
Figura N°6. Recaudación perdida en Argentina en puntos del PBI.....	25
Figura N°7. Políticas para reducir la informalidad según su tipo	26
Figura N°8. Comparación de informalidad laboral antes y después de la AUH entre personas con y sin hijos	29
Figura N°9. Tasa de informalidad en asalariados	30
Figura N°10. Quienes aún no utilizan IA, ¿por qué razones no lo hacen?	33
Figura N°11. ¿Cuál de estas opciones creés que es el mayor costo de implementar Inteligencia Artificial?	34
Figura N°12. Presentación de personas expertas entrevistadas.	59
Figura N°13. Presentación de personas clave entrevistadas.	61
Figura N°14. Cuadro de metodología de investigación	63
Figura N°15. Percepción del sistema tributario en base a la existencia de <i>compliance</i>	66
Figura N°16. Elementos considerados evasión por sector.....	66
Figura N°17. Percepción de prácticas evasivas observadas por sector.....	67
Figura N°18. Percepción de prácticas evasivas observadas por rol del trabajador.....	68
Figura N°19. La percepción del sistema tributario por rol del trabajador	69
Figura N°20. La percepción del sistema tributario por sector	70
Figura N°21. Influencia del <i>compliance</i> según la edad	71
Figura N°22. Presencia del <i>compliance</i> en función del sector	72
Figura N°23. Motivos de influencia del uso de <i>compliance</i> en base al sector.....	73
Figura N°24. Motivos de influencia de <i>compliance</i> en base a la posición	74
Figura N°25. Influencia del <i>compliance</i> en la toma de decisiones de los distintos sectores.....	75
Figura N°26. Utilización de la IA de acuerdo a la edad	77
Figura N°27. Percepción acerca de la IA según la edad	78
Figura N°28. Usos de los programas de IA de acuerdo a la edad.....	79
Figura N°29. Motivos de no uso de IA por edad	80
Figura N°30. Usos de IA en los sectores de la economía	81
Figura N°31. Percepción de la IA de las personas que hacen un uso frecuente	82
Figura N°32. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado	85

Figura N°33. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado	98
Figura N°34. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado	103
Figura N°35. Análisis de Osgood sobre la relación entre las nuevas tecnologías y el <i>compliance</i> aplicado.....	118
Figura N°36. Análisis de Osgood sobre la relación entre las nuevas tecnologías y el sistema tributario.....	122

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el panorama global se caracteriza por priorizar la eficiencia y la alta velocidad en el desarrollo de la vida cotidiana de las empresas y personas, por encima de cualquier otro factor. Esta vorágine tiene por consecuencia un cambio constante en los parámetros normativos, los cuales exigen una adaptación constante a los nuevos escenarios que se presentan.

Con el objetivo de moderar el impacto que pueden generar estos cambios regulatorios constantes, las empresas comenzaron a utilizar herramientas de tecnología avanzada, como la inteligencia artificial, *big data* y los sistemas *RPA*. Estas nuevas tecnologías se desarrollan, y se perfeccionan todos los días, con el fin último de mejorar la eficiencia en las operaciones de las organizaciones. Sin embargo, la alta complejidad normativa puede desencadenar en incumplimientos, por desconocimiento o error.

Esta realidad, caótica y confusa, se presenta como un entorno Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible. Por sus siglas en inglés, un entorno *BANI*. Término implementado por Jamais Cascio, para describir un contexto mundial revolucionado debido a la aceleración de los cambios globales.

Una de las secuelas de la globalización es, en parte, la alta conexión generada entre las partes del sistema, como lo son las personas y las empresas. Si bien esto generó una mayor sensación de cercanía y estabilidad, en la práctica incrementó la exposición de las personas. Los conflictos ya no son locales, sino que tienen alcance global, por lo que las instituciones son frágiles.

Esta fragilidad genera una ansiedad propia de la incertidumbre del proceso de integración mundial. Ante la falta de certeza, se vuelve cada vez más difícil la toma de decisiones. Como consecuencia de esta hiperconexión, la modificación de una de las variables afecta al sistema en su totalidad. Por lo que, se perdió la percepción de las relaciones causa-efecto y se entiende que las repercusiones de las decisiones son no lineales.

Ante este entorno tan desafiante, y el avance de la tecnología, las empresas buscan certeza mediante la recopilación y manipulación de grandes bases de datos (Gupta y George, 2016).

No obstante, si bien estas son piezas clave en la estrategia corporativa, según Dwivedi et al. (2019) el afán por alcanzar la eficiencia puede conducir a situaciones donde el valor agregado real resulta ser inferior a los costos de implementación asumidos, si es que esta incorporación no es acompañada por inversión en mejora integral de la infraestructura TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), en las competencias del personal y no hay la preparación cultural para la transformación digital.

Acompañado a esto, en la sociedad argentina contemporánea existe una insatisfacción generalizada respecto a la carga impositiva, percibida como excesiva e injustificada, lo cual refuerza los desafíos de implementar estas nuevas tecnologías. Estudios como el de Johnson et al. (1997) establecen que esto se debe a que las prestaciones públicas recibidas por dichos tributos no tienen la calidad que el contribuyente espera, lo que convierte la evasión en un accionar percibido como justificable para algunos contribuyentes, ya que se vuelve más atractivo el ahorro fiscal derivado de la subfacturación. Además, planteó que la disconformidad con el destino de los recursos fiscales rompe el compromiso de pago voluntario.

Además, el sistema tributario argentino se caracteriza por su complejidad estructural, lo cual obliga a las organizaciones a invertir gran parte de sus recursos financieros únicamente en tareas de cumplimiento impositivo. Esta presión, ejercida sobre los contribuyentes, se ve agravada por el hecho de que aproximadamente la mitad de la actividad económica opera en la informalidad laboral y prácticamente 1/3 en la economía sumergida, lo que genera una carga proporcionalmente mayor para compensar la falta de recaudación de los sectores no regularizados.

A muchas empresas, la informalidad les permite su supervivencia, dado que estas no serían rentables si formalizaran el total de sus operaciones. Además, las amnistías fiscales y moratorias recurrentes premian al infractor, desincentivando el pago voluntario (Loayza y Rigolini, 2006). Otros factores como la corrupción, burocracia y la percepción de un sistema judicial parcial, también reducen la probabilidad de cumplimiento.

Sumado a la insatisfacción generalizada, otro factor que fomenta la evasión impositiva es la desconfianza hacia la moneda nacional y las instituciones del país (Guissarri y Victorica, 2006). En parte debido a la percepción de crisis y malestar económico general, como también a medidas drásticas que afectaron a gran parte de la población. Como consecuencia, se realizan transacciones en el circuito no formal de la economía, basadas en el uso de efectivo y alternativas como las criptomonedas (Núñez, 2026).

Por otra parte, quienes están en el circuito formal, buscan estabilidad mediante la adquisición de divisas extranjeras, usualmente el dólar. Esto lo realizan con el objetivo de enfrentar escenarios de volatilidad e inestabilidad, por lo que muchos de los precios de la economía se encuentran vinculados al tipo de cambio, o denominados en moneda extranjera, independientemente de que sea un bien transable o no transable.

Este panorama se ve agravado por una notable falta de educación financiera, lo que resulta un obstáculo sistémico, que desincentiva la integración voluntaria de los actores económicos al circuito formal, perjudicando directamente la moral tributaria. Asimismo, al deteriorarse el sistema, la evasión no se percibe como una infracción ética, sino que comienza a ser un acto

totalmente justificable, debido al entorno institucional percibido como ineficiente o injusto (Andreoni et al., 1998).

Dicha dinámica se encuadra en la lógica del modelo económico capitalista, con mercados intensamente competitivos, lo cual impulsa a las empresas a priorizar la reducción de costos para ofrecer precios que les aseguren ganar cuota de mercado, manteniendo o alargando su permanencia. No obstante, esta búsqueda de rentabilidad a menudo desplaza consideraciones éticas a un segundo plano, lo que trae por consecuencia una precarización de la mano de obra, y la ya mencionada evasión de las contribuciones fiscales, que en última instancia son aportes al Estado, el cual redistribuye los ingresos para garantizar un bienestar social más equitativo.

Dado que el marco regulatorio y la rigidez del sistema impositivo no presentan perspectivas de mejoras inmediatas, las empresas necesitan herramientas estratégicas que les permitan mejorar su competitividad, a la vez que poder optimizar su cumplimiento tributario sin comprometer su sostenibilidad económica.

En este escenario, la Inteligencia Artificial surge como un aliado fundamental, capaz de simplificar la determinación de impuestos y asistir en el seguimiento de normativas que cambian constantemente, reduciendo drásticamente la necesidad de invertir horas de baja productividad en tareas meramente burocráticas (Goyal, 2025).

Sin embargo, la IA por sí sola no garantiza la eliminación del fraude o evasión, sino que ésta debe ser complementada con programas de educación financiera, ética, y adaptación tecnológica integral, desde medios de pagos, trámites complejos, hasta la recaudación y facilitación de impuestos, con el objetivo de fortalecer y favorecer el compromiso con el sistema fiscal. Como parte de la mejora en la competitividad de las empresas, estas perfeccionan la eficiencia de sus operaciones mediante la incorporación de IA, y la automatización de tareas repetitivas.

Avnish Goyal (2025) explica que esto permite a los trabajadores dedicar menor cantidad de su tiempo a tareas puramente operativas y se enfoquen en tareas de mayor valor estratégico, que generen ganancias directas para la organización.

Por lo tanto, el rol del profesional contable se está transformando progresivamente desde un ejecutor administrativo hacia el rol de asesor estratégico, el cual comprende la visión del negocio, integra su conocimiento en la disciplina, y soporta sus decisiones ayudado con tecnología, la cual no lo reemplaza, sino que lo potencia para lograr una gestión más eficiente y ética.

Como se ha evidenciado previamente, el sistema impositivo argentino presenta fallas estructurales que derivan en una elevada informalidad y en una escasa predisposición al pago voluntario por parte de los contribuyentes. Esta situación desestabiliza las cuentas nacionales a largo plazo y reduce significativamente la previsibilidad del país. Desde una perspectiva macroeconómica, una recaudación robusta y sostenible por parte del Estado es fundamental para brindar la seguridad

jurídica y las perspectivas necesarias que atraigan inversiones de largo plazo, motorizando así el desarrollo nacional.

Por el contrario, la persistencia de déficits fiscales, o la carencia de un esquema tributario justo y transparente, comprometen seriamente la estabilidad futura de la nación. Por lo tanto, resulta imperativo que los gobiernos argentinos modifiquen el funcionamiento del sistema impositivo. Sin embargo, dado que no se cuenta con capacidad de acción directa sobre las políticas estatales, las medidas de carácter público quedan fuera del alcance y los objetivos del presente análisis. Este trabajo se centró exclusivamente en propuestas y perspectivas para el sector privado, aunque estas mismas herramientas pueden luego ser impuestas de forma obligatoria en materia impositiva por parte del Estado.

Desde el ámbito privado, surge la necesidad de que el tiempo actualmente dedicado a la gestión del cumplimiento tributario, se reconvierta en horas de mayor valor agregado, aumentando su productividad. La mejora de la competitividad no puede quedar únicamente condicionada a la baja de impuestos o el aumento del tipo de cambio, ya que no está dentro de su control.

Bajo esa premisa, el presente trabajo se propuso como objetivo principal poder analizar el impacto de las nuevas tecnologías en las empresas, en el marco tributario y normativo. Esta investigación buscó obtener las herramientas analíticas y técnicas necesarias para responder a la siguiente pregunta principal: ¿Cómo la adopción de nuevas tecnologías permite a las empresas mejorar su *compliance* y prevenir incumplimientos en materia impositiva?

Respecto a los objetivos secundarios, mediante el desarrollo de este trabajo, se pretendió identificar las ventajas y dificultades del *compliance* para la empresa. Como también hacerlo con los riesgos respecto a la utilización de estas tecnologías. Además, se especificaron cuáles son los factores necesarios para una correcta aplicación de las nuevas tecnologías.

Por último, en relación a las PyMEs de Buenos Aires, se buscó conocer los aspectos sociales que afectan la tributación, comprender los factores estructurales de la informalidad argentina y dimensionar el impacto de los incentivos, controles y castigos del sistema fiscal argentino.

Las preguntas secundarias de las cuales se esclareció sus respuestas son: ¿Cuál es el impacto del *compliance* en el desempeño financiero y en la sostenibilidad económica de la organización? ¿Qué tan vulnerables y expuestos se encuentran los datos de las empresas con la incorporación de estas nuevas tecnologías? ¿Cómo incide la subjetividad humana/carga de datos en el diseño y etiquetado de datos sobre la generación de sesgos discriminatorios en la IA? ¿Qué capacidades organizacionales son esenciales para garantizar una transición efectiva hacia la implementación de nuevas tecnologías? ¿Bajo qué condiciones ocurre la ruptura del contrato social, justificando éticamente la evasión fiscal, y erosionando la moral tributaria? ¿Qué factores explican la prevalencia de la informalidad en el sector empresarial argentino? ¿Qué grado de eficacia poseen las multas y la vigilancia administrativa en la mitigación del fraude fiscal?

METODOLOGÍA

Esta investigación presenta una metodología mixta, de tipo descriptiva, y no experimental. Con esta se buscó describir y analizar cómo se pueden relacionar los conceptos de *compliance*, sistema tributario, y nuevas tecnologías entre sí, reconociendo los puntos positivos y los desafíos que se presentan al analizar esta combinación. Debido a esto, los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron entrevistas con personas clave y expertos, y encuestas.

El trabajo se estructuró en 4 capítulos procurando abarcar todos los aspectos previamente nombrados, por lo que cada apartado se centra en un tema específico.

En el capítulo uno se analiza el sistema tributario argentino y su impacto en la rentabilidad y las operaciones de las PyMEs. Por otro lado, se aborda la problemática de la informalidad en la economía argentina. Asimismo, se analizan los distintos instrumentos implementados por el Estado para mitigar el fraude fiscal y su grado de eficacia. Finalmente, se desarrollan las principales consecuencias de una economía altamente informal.

En el segundo capítulo se desarrollan los impactos de las nuevas tecnologías en la gestión empresarial. Se destacan aspectos favorables y desfavorables derivados de su incorporación. Posteriormente, se estudia el ecosistema organizacional que las empresas deben desarrollar para alcanzar una transformación digital exitosa, como también el nuevo rol del personal. Por último, se explica cómo las bases de datos pueden reproducir prejuicios y dañar a la sociedad de manera imperceptible.

En el capítulo tres se analiza si el *compliance* debe ser considerado como un factor que mejora la competitividad de la empresa, o si, por el contrario, constituye únicamente una exigencia normativa. En este sentido, se estudia su impacto sobre aspectos como la competitividad y la sostenibilidad económica y financiera de las empresas. Posteriormente, se exponen distintas teorías vinculadas con la informalidad. Por último, se examina de qué manera las nuevas tecnologías pueden contribuir al cumplimiento empresarial.

En el cuarto capítulo, se realizó el trabajo de campo para la presente investigación. En este, se recolectó información mediante tres herramientas, las cuales fueron: entrevistas a personas clave; entrevistas a personas expertas; encuestas. Cada una de estas es detallada en cuanto a su metodología de implementación y resultados en el mencionado capítulo.

Estas herramientas brindaron información esencial para realizar un contraste entre la teoría del marco teórico, y las conclusiones derivadas de dichas herramientas. Esta comparación de información permitió enriquecer el análisis, y entender cómo se aplican, o no, los lineamientos teóricos en la realidad de las PyMEs de Buenos Aires.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: SISTEMA TRIBUTARIO ARGENTINO Y SU IMPACTO EN LAS PyMEs DE BUENOS AIRES Y CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES

En este capítulo se explica de manera integral el funcionamiento del sistema tributario argentino, abarcando distintas jurisdicciones, organismos y tributos con sus respectivos impactos en el desarrollo de la actividad económica, con especial foco en las PyMEs de Buenos Aires y CABA.

La estructura impositiva de un país es uno de los factores fundamentales para determinar la competitividad de una industria o negocio en el mercado. Por ello, se evaluarán las condiciones que generan el incumplimiento de las obligaciones tributarias en el ecosistema empresarial, así como los esfuerzos realizados por el Estado para garantizar un cumplimiento efectivo de dichas obligaciones.

1.1 Sistema tributario nacional y provincial argentino, con foco en CABA y Buenos Aires

Argentina, al momento de sancionar su Constitución, adopta la forma de gobierno representativa, republicana y federal (Constitución de la Nación Argentina, artículo 1, 1853). Esta elección de sistema de organización nacional impacta de forma directa en el funcionamiento del país. En este capítulo, se analizó la estructura del sistema tributario argentino y sus implicancias para las PyMEs, con especial foco en la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El federalismo es una “ideología que promueve la creación de una federación con el objetivo de unir Estados independientes bajo una Constitución común, o para descentralizar un Estado centralizado creando en su seno varios Estados o territorios federados” (Real Academia Española, s.f., s/p), en el caso de Argentina, 23 provincias y un distrito federal (CABA) con sus respectivos municipios. El resultado de este sistema es la distribución de las potestades tributarias. Esto genera la existencia de tributos a nivel nacional, provincial y municipal, lo que deriva en una multiplicidad de agentes de recaudación.

A nivel nacional, la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), anteriormente denominada AFIP, es la entidad autárquica dentro del Ministerio de Economía encargada de la recaudación de impuestos, el control del comercio exterior y el cumplimiento de las obligaciones tributarias en materia impositiva, aduanera y previsional. Está compuesta por la Dirección General Impositiva (DGI) y la Dirección General de Aduanas (DGA) (Administración Federal de Ingresos Públicos [AFIP], s.f.).

En la provincia de Buenos Aires, la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA), es la entidad encargada de la recaudación de los tributos de la provincia. Por otro lado, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP) es el organismo encargado de la recaudación de tributos. Ambos organismos, ARBA y AGIP, son autárquicos y responden al Ministerio de Hacienda de su respectiva jurisdicción (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires [ARBA], s.f.; Administración Gubernamental de Ingresos Públicos [AGIP], s.f.).

La definición de estos organismos lleva a la siguiente pregunta: ¿Qué son los tributos que estas agencias deben recaudar? Un tributo es una “obligación dineraria establecida por la ley, cuyo importe se destina al sostenimiento de las cargas públicas” (Real Academia Española, s.f., definición 4). Estas obligaciones, al segmentarse según su naturaleza, se dividen en tres tipos: impuestos, tasas y contribuciones. Según Ossorio (2012), un impuesto es:

Contribución, gravamen, carga o tributo que se ha de pagar, casi siempre en dinero, por las tierras, frutos, mercancías, industrias, actividades mercantiles y profesiones liberales, para sostener los gastos del Estado y las restantes corporaciones públicas. También es el gravamen que pesa sobre determinadas transmisiones de bienes, ínter vivos o mortis causa, y por el otorgamiento de ciertos instrumentos públicos. (p. 475)

Mientras que las tasas y contribuciones se originan por la prestación estatal de un bien, obra o servicio, como la tasa de Alumbrado, Barrido y limpieza (ABL), la cual se origina en la prestación de servicios dados por el Estado, para el mantenimiento de los espacios públicos.

En mayo de 2025, se identificó la existencia de 155 tributos, siendo 45 de nivel nacional, 25 de nivel provincial y los restantes 85 de nivel municipal. Al contrario de lo que aparentan, el peso real en la recaudación de la mayoría de los tributos es ínfimo, ya que, históricamente, más del 80% de la recaudación total se compone por solo 8 tributos, ordenados de mayor a menor importancia, los mismos son: IVA, impuesto provincial a los Ingresos Brutos, Contribuciones a la Seguridad Social, impuesto a las ganancias a personas jurídicas, aportes personales a la Seguridad Social, Impuesto a las ganancias a personas físicas, Impuesto a débitos y créditos bancarios y Derechos de exportación. De estos ocho tributos, siete son nacionales, uno es provincial y ninguno es municipal (Instituto Argentino de Análisis Fiscal [IARAF], 2025).

Entre todos los tributos nacionales, los 3 más destacados son el IVA, las contribuciones a la seguridad social y el impuesto a las ganancias. El impuesto al valor agregado (IVA) se aplica sobre la venta de bienes y servicios, siendo el mismo de 21% en su tasa general, 10,5% para bienes y servicios considerados de primera necesidad y del 27% aplicado principalmente a servicios como la energía eléctrica y gas natural (Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto 280/97).

Las contribuciones a la seguridad social son los impuestos que todo empleador, sea persona física o jurídica, tiene que pagar al Estado en concepto de impuesto al trabajo. Al asalariado se le retiene el 11% para la jubilación, el 3% para la obra social y el 3% para el PAMI (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires [CPBA], 2017). Por otro lado, como se observa en la figura N°1, los empleadores también deben abonar una alícuota sobre el sueldo del empleado.

Figura N°1. Contribuciones del empleador a la seguridad social

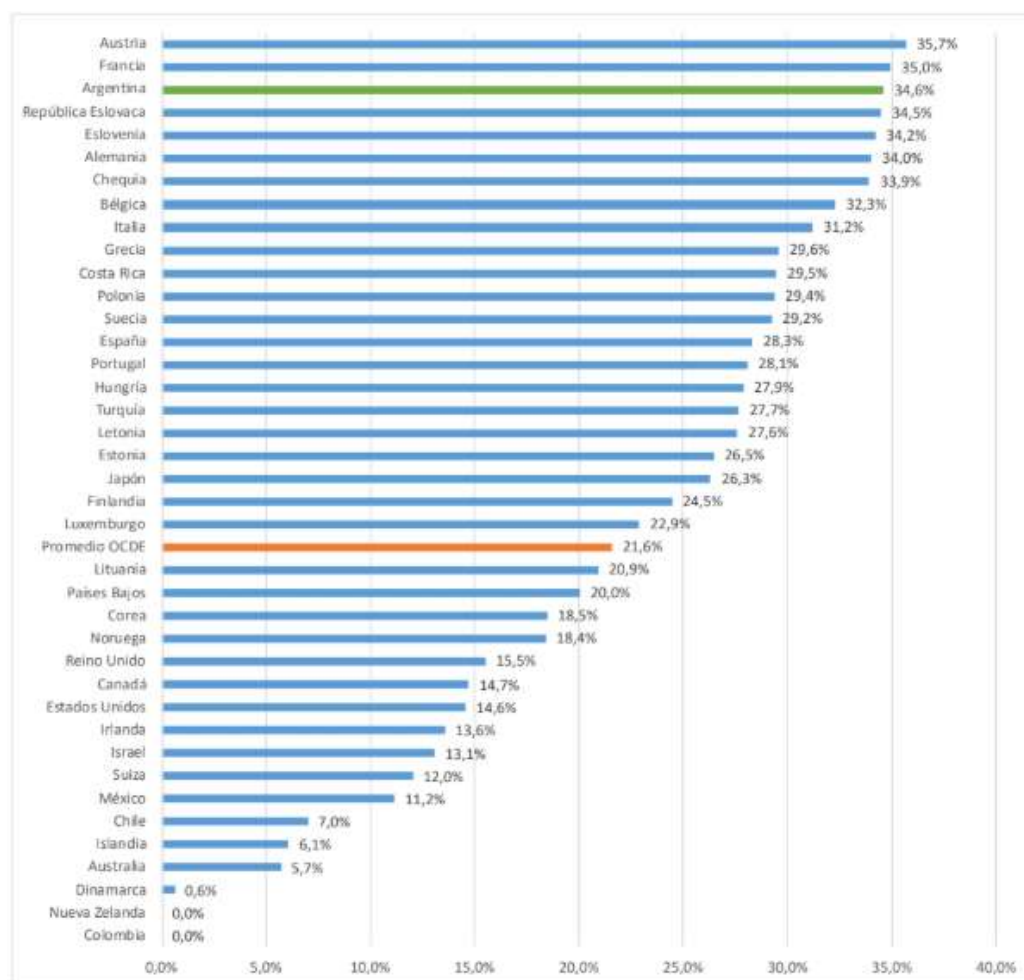
Contribuciones	Ley 27541 Artículo 19	
Conceptos	Inciso A	Inciso B
Jubilación	12,35%	10,77%
INSSJP - PAMI	1,58%	1,59%
Asignaciones Familiares	5,40%	4,70%
Fondo Nacional de Empleo	1,07%	0,94%
Obra Social	6%	6%
Total	26,44%	24%

Fuente: CFE Cursos (2024).

En la figura N°1 se observa que el empleador realiza contribuciones patronales por un total de 24% o 26,4% acorde a su categoría según el artículo 19 de la Ley 27.541. A su vez, tanto los trabajadores como los empleadores deben abonar una alícuota a los sindicatos, la cual se establece en el convenio colectivo de trabajo del sector (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires [CPBA], 2017).

A continuación, la figura N°2 mide y compara el costo laboral promedio de los trabajadores en distintos países, este cálculo es el resultado de la sumatoria de los aportes personales realizados por el trabajador y las contribuciones patronales abonadas por el empleador.

Figura N°2. Costo laboral promedio de un trabajador formal respecto a su sueldo



Fuente: IARAF (2025).

Como resultado de esta combinación, de acuerdo con lo observado en la figura N°2, Argentina se sitúa como uno de los países con mayores costos laborales promedio para los empleos formales del mundo, ubicándose en tercer lugar y como el único país no europeo en el top 10 (IARAF, 2025).

El siguiente tributo es el impuesto a las ganancias, el mismo rige tanto para personas humanas como para sociedades, empresas y explotaciones unipersonales. Para estas últimas, se considera ganancia a todos los rendimientos, rentas, beneficios o enriquecimientos, ya sea que cumplan o no con las características de periodicidad, permanencia y habilitación de la fuente que los genera. Este criterio no aplica para el ejercicio de profesiones liberales u oficios, siempre y cuando no complementen su actividad con una explotación comercial y de funciones de albacea, síndico, mandatario, gestor de negocios, director de sociedades anónimas y fiduciario, ni para las actividades de corredor, viajante de comercio y despachante de aduana (AFIP, s.f.).

La figura N°3 presenta las distintas alícuotas a abonar de impuesto a las ganancias en base a la ganancia neta imponible acumulada.

Figura N°3. Escala del Tributo del artículo 9 de la Ley de Impuesto a las Ganancias

Ganancia neta imponible acumulada		Pagarán	Más el %	Sobre el excedente de \$
0,00	1.360.200,00	0,00	5	0,00
1.360.200,00	2.720.400,00	68.010,00	9	1.360.200,00
2.720.400,00	4.080.600,00	19 0.428,00	12	2.720.400,00
4.080.600,00	6.120.9 00,00	353.652,00	15	4.080.600,00
6.120.9 00,00	12.241.800,00	659 .69 7,00	19	6.120.9 00,00
12.241.800,00	18.362.700,00	1.822.668,00	23	12.241.800,00
18.362.700,00	27.544.050,00	3.230.475,00	27	18.362.700,00
27.544.050,00	41.316.075,00	5.709 .439 ,50	31	27.544.050,00
41.316.075,00	en adelante	9 .9 78.767,25	35	41.316.075,00

Fuente: AFIP (2024).

Como se observa en la figura N°3, la alícuota a pagar del impuesto a las ganancias se encuentra en un espectro que cubre desde el 5% hasta el 35%, con saltos discretos que no superan el 5% (AFIP, s.f.).

Los residentes tributan sobre la totalidad de sus ganancias independientemente de en donde hayan sido obtenidas, con la posibilidad de computar como pago a cuenta lo pagado por impuestos análogos en el extranjero, hasta el límite permitido por ley. Las ganancias se dividen en cuatro categorías según su origen, de primera categoría: las generadas por el usufructo de los inmuebles urbanos y rurales; de segunda categoría: las generadas por acciones, intereses, dividendos, entre otros; de tercera categoría: las generadas por empresas unipersonales y sociedades, y, por último; de cuarta categoría: aquellas obtenidas por el trabajo personal (AFIP, s.f.).

A nivel provincial, el impuesto más relevante es el impuesto a los Ingresos Brutos, el mismo corresponde a las actividades autónomas, actos u operaciones que consiste en la aplicación de un porcentaje sobre la facturación de un negocio independientemente de su ganancia. Está regulado por cada jurisdicción, las cuales tienen la facultad de determinar a qué tipo de actividades aplicarlo, cómo se define la alícuota proporcional y además, quiénes deben pagarlo y quiénes están exentos (Argentina.gob.ar, s.f.).

Como indica la figura N°4, el impuesto a los Ingresos Brutos se caracteriza por ser un impuesto plurifásico y acumulativo.

Figura N°4. Efecto del impuesto a los Ingresos Brutos en empresas separadas e integradas

Tres empresas separadas			Una empresa integrada	
Trigo	\$	120,00	Controla toda la cadena productiva y vende directamente al consumidor final:	
Impuesto 5%	\$	6,00		
Harina	\$	144,00		
Impuesto 5%	\$	7,20		
Pan	\$	172,80	Pan	\$ 172,80
Impuesto 5%	\$	8,64	Impuesto 5%	\$ 8,64
Total Impuesto	\$	21,84	Total Impuesto	\$ 8,64

Fuente: Schlindwein, (2026).

Como se observa en la figura 4, el impuesto es plurifásico porque se aplica la alícuota a cada etapa de la cadena productiva, y es acumulativo porque no se pueden deducir los impuestos pagados en la etapa anterior. El resultado es el pago de impuestos sobre un precio que ya incluye los impuestos pagados por el eslabón anterior, lo que resulta en una recaudación mayor y, en consecuencia, un precio mayor para el consumidor. Esta dinámica genera una distorsión al favorecer a las empresas integradas y perjudicar a las PyMEs (Schlindwein, 2026).

Al ser un impuesto provincial, para evitar la superposición impositiva y lograr un acuerdo fiscal, cada legislatura tendría que aprobar las reformas por separado. Esto representa un enorme desafío para la búsqueda de un sistema tributario más simple y eficiente debido a que este impuesto es la principal fuente de financiación de las provincias. En 2024, las provincias recaudaron más de \$23,3 billones de pesos argentinos en concepto de Ingresos Brutos, para comparar magnitudes, ese mismo año, el gobierno nacional recaudó \$26 billones y \$43 billones en concepto de impuesto a las ganancias e IVA respectivamente (Franzese y Battista, 2025).

En conclusión, el impuesto a los Ingresos Brutos incrementa las distorsiones en la economía al ser de imposición indirecta y aplicarse en cada etapa del proceso productivo. Adicionalmente, se debe considerar la existencia de impuestos extraordinarios creados en situaciones críticas. Estos son creados con el objetivo de lograr una recaudación mayor a la prevista, pero como contrapartida, generan aún más distorsiones en el sistema. Los impuestos extraordinarios creados a lo largo de la historia, en su mayoría, no fueron eliminados una vez superada la crisis, tal como ocurre con el Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios. Por estos y otros factores, es que Argentina presenta un sistema tributario caracterizado por su complejidad, así como por la falta de simplicidad y estabilidad (Agosto, 2017).

1.2 La informalidad de la economía como consecuencia del sistema tributario

El siguiente subcapítulo abordará la informalidad de la economía argentina como un resultado de las deficiencias del sistema tributario del país. Se identificará en qué sectores se concentra esta informalidad, por qué ocurre y qué prácticas son las más recurrentes. Asimismo, se analizarán las medidas públicas destinadas a combatirla y su impacto real.

Argentina es un país con una economía informal de gran tamaño no solo en la región, sino también en todo el planeta. Según la Organización Internacional del Trabajo (2002), el término economía informal se refiere al “conjunto de actividades económicas desarrolladas por los trabajadores y las unidades económicas que, tanto en la legislación como en la práctica, están insuficientemente contempladas por sistemas formales o no lo están en absoluto” (p.4).

Según el INDEC (2025), la informalidad laboral en Argentina se situó en el 43% el último trimestre de 2025. Esta informalidad laboral se encuentra concentrada principalmente en tres sectores de la economía: servicios domésticos con un 78%, construcción con 73,8% y comercio con un 52,6%. El sector de servicios domésticos solo representa el 7% del empleo total, por ende, aunque sea el de mayor informalidad porcentual, se queda muy por detrás del sector de construcción y comercio en términos de empleados informales.

Un estudio de Fernández et al. (2016) define cuatro tipos de informalidad en base a las razones por las cuales el individuo está en dicho mercado.

Informalidad de subsistencia: Aquellos trabajadores con la voluntad de trabajar en el sector formal pero no cuentan con la educación, experiencia y lugar de producción, lo que se traduce en una baja productividad. La disminución de impuestos laborales o reducción del salario mínimo tendría impacto en este tipo de informalidad.

Informalidad voluntaria: Aquellos trabajadores que consideran que los beneficios de la informalidad superan a los de la formalidad, así como los que priorizan la flexibilidad e independencia.

Informalidad inducida: Aquellos trabajadores con la voluntad de trabajar en el sector formal y que cuentan con el nivel de productividad necesario, pero son detenidos por barreras implícitas, como la alta carga tributaria o la discriminación.

Informalidad mixta: Aquellos trabajadores de baja productividad con preferencia a trabajar en el sector informal, aproximándose a la informalidad voluntaria.

Por otro lado, si bien similares, pero no iguales, se encuentra la economía sumergida, según Medina y Schneider (2017), “La economía sumergida abarca todas las actividades económicas que se ocultan a las autoridades oficiales por razones monetarias, regulatorias e institucionales” (p. 4). Además, agregaron que la misma representa en Argentina un 36,3% del PBI y se ubica en el puesto 72 de los 91 países analizados, donde las posiciones más altas indican menores niveles de informalidad, muy por detrás de países de la región como lo son Chile en el puesto 14, Colombia en 35, Perú en el 38 y Brasil en el 39.

Según Pedroni et al. (2022), las características de las empresas más propensas a subdeclarar ingresos son: empresas pequeñas, con poca antigüedad, que no se encuentran en el sector de servicios, que no exporten, que no se financien externamente y que no cuenten con certificaciones, características que encajan perfectamente con la mayoría de las PyMEs. Adicionalmente, que exista poca probabilidad de detección por parte del Estado y una baja calidad de las instituciones y de los servicios públicos son factores que alientan la subdeclaración.

El sistema tributario argentino se destaca por generar una propensión a la evasión producto de su falta de neutralidad y su extrema complejidad. Esto genera pérdidas en las señales de los mercados, evitando una asignación óptima de los recursos (Agosto, 2017). Es por esto que, en Argentina, muchos le atribuyen al sistema tributario el ser uno de los principales responsables de la alta informalidad que experimenta la economía.

En el trabajo de Pedroni et al. (2022) se realizó una encuesta compuesta por un 36,26% de microempresas, 60,02% de PyMEs y el restante 3,72% por grandes firmas, la cual reveló que el 73,98% considera a las tasas impositivas un obstáculo grave.

Sin embargo, contrario a esta creencia, el estudio dio como resultado que la subdeclaración de ingresos es un fenómeno multicausal, donde la corrupción, la regulación y la burocracia, así como la baja calidad de los servicios públicos y gubernamentales y la baja probabilidad de detección son factores más influyentes que los impuestos en la subdeclaración.

Además, como indica la misma investigación, esta poca relevancia del factor impositivo en modelos multivariados podría deberse a que los impuestos son un obstáculo para todas las empresas y que por ende no representan un factor diferencial para aquellas que subdeclaran.

En otras palabras, si hipotéticamente existen 2 PyMEs y ambas deben pagar la misma alícuota de impuesto a las ganancias, contribuciones patronales, ingresos brutos, IVA, entre otros, lo normal sería asumir que ambas empresas cumplirían o incumplirían. Sin embargo, como se observó en las estadísticas, una de las PyMEs si cumple con sus obligaciones fiscales, mientras que la otra las omite parcial o totalmente. Es por esto que se evidencia la interferencia de otros factores con más peso que los impuestos a la hora de que las firmas determinen si operar formal o informalmente.

La importancia de estos factores se explica al considerar que la formalidad impone cargas, como lo son los impuestos y costos derivados del cumplimiento de requisitos, a cambio de proporcionar beneficios, entre ellos el acceso a financiamiento y a bienes o servicios públicos (Johnson et al., 2000; La Porta y Shleifer, 2008). Por ende, a mayores costos de la formalidad, mayores incentivos a subdeclarar o evadir para aumentar la competitividad, simultáneamente, peores servicios públicos y de financiamiento disminuyen los incentivos para operar de manera formal. En última instancia, las empresas realizan un *trade-off* para decidir si operar en el mercado formal o informal luego de analizar las ventajas y desventajas de cada posición (La Porta y Shleifer, 2008).

En consecuencia, cuanto más elevados sean los costos evadidos, más competitivas serán las empresas informales, pudiendo así establecer precios más bajos que la competencia. Los costos más comunes que son evadidos desde la informalidad son distintos impuestos, como el impuesto a las ganancias e Ingresos Brutos y todos los costos asociados al cumplimiento de las regulaciones laborales (Beltrán, 2018).

Este afán por la competitividad hace que las empresas sean más propensas a cometer conductas poco éticas, al darse el caso de que una empresa formal se encuentre compitiendo con una informal, las mismas perciben esta situación como competencia desleal y como resultado consideran más aceptable la evasión como respuesta (Shleifer, 2004).

A su vez, Argentina, es uno de los países con menor crédito interno otorgado por los bancos al sector privado del mundo en relación con el PBI. El mismo solo representó un 13,08% del PBI en 2024, cuando en ese mismo año, en Chile fue de 74,94%, en Brasil del 75,62%, en Uruguay del 31,06% y en Paraguay y Bolivia casi del 60% (Banco Mundial, 2024). Es decir, aunque la empresa esté operando formalmente, tendrá dificultades para acceder al crédito, lo que reduce los beneficios de la formalidad.

Respecto a la percepción de los servicios públicos, un estudio de la OCDE (2024) reveló al comparar los años 2011 y 2022, que la confianza de los ciudadanos en el sistema judicial y la satisfacción de estos con el sistema educativo y de salud se redujo considerablemente, mientras que la presión fiscal no se redujo, siendo del 29,3% en 2011 y del 29,6% en 2022, llegando a un pico de 31,5% en 2015 (Datosmacro, s.f.).

Un informe de datos macro con datos de 2023 y 2024 respecto a la presión fiscal reveló que, en toda América, Argentina es el cuarto país con mayor presión fiscal con un 27,8%, ubicándose sólo detrás de Canadá (34,9%), Brasil (32%) y Jamaica (29%). A su vez, el índice global de complejidad corporativa (GBCI, por sus siglas en inglés) posiciona a Argentina como el noveno país más complejo a la hora de establecer y expandir negocios. Destacando las restricciones cambiarias,

inestabilidad normativa y exigencias regulatorias como las mayores culpables, elevando el riesgo operativo y la necesidad de conocimiento especializado (Datosmacro, s.f.; TMF Group, 2026).

Estos datos ayudan a explicar, como indica la figura N°5, que identifica los distintos tipos de informalidad presente en numerosos países de América del Sur y México, porque en Argentina hay indicios de prevalencia de la informalidad inducida, voluntaria y mixta (Fernández et al., 2016).

Figura N°5. Tipos de informalidad en países de Latinoamérica

	PER	COL	BRA	MEX	ARG	URU	CHI
Subsistencia	+	+					
Inducida	+	+			+		
Voluntaria				+	+		+
Mixta				+	+	+	

Fuente: Fernandes, Bastos, Cruz y Santos (2017).

Como se observa en la figura N°5, la formalidad voluntaria se puede explicar por las altas cargas tributarias, lo que provoca que los trabajadores consideren más rentable la informalidad. La informalidad inducida se puede manifestar por la falta de ofertas laborales formales producto de las regulaciones e impuestos que destruyen la competitividad de las empresas. La informalidad mixta se explica por la cobertura de subsidios por parte del Estado, lo que desincentiva que los beneficiarios se formen y busquen un trabajo formal ya que perderían el subsidio, como se explica en el subcapítulo 1.3.

En conclusión, se entiende que las empresas no operan en la informalidad únicamente para aumentar sus ganancias, sino que más bien es resultado de la falta de beneficios al formalizarse, explicado por los altos impuestos acompañado de bienes y servicios públicos de mala calidad, así como las dificultades para obtener financiamiento, cumplir con las regulaciones y la presión que ejerce la competencia que opera informalmente.

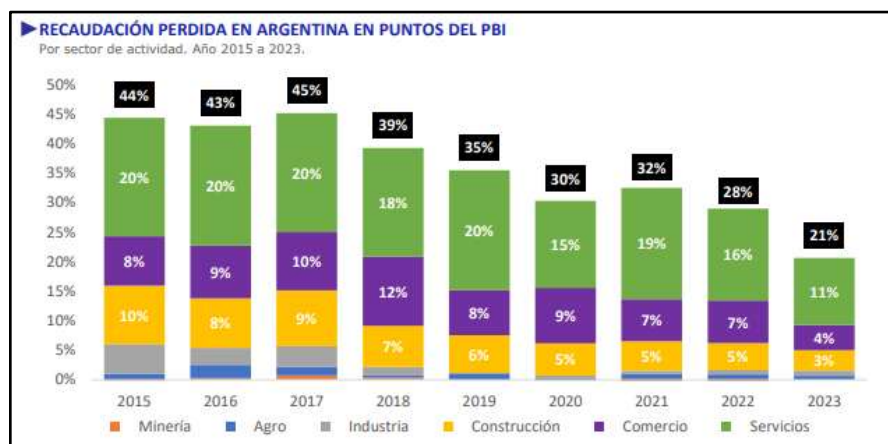
Esta situación es de suma importancia para los estados, ya que, desde su perspectiva, las consecuencias de una economía informal relevante son varias a nivel macroeconómico, la informalidad incrementa la volatilidad de los componentes del PBI en el corto plazo, sobre todo del consumo, consecuencia de que los hogares informales no cuentan con mecanismos de ahorro o acceso al crédito que sean efectivos. Esto significa que, ante la inestabilidad económica, la caída en el consumo de los hogares informales es más pronunciada, lo que termina afectando negativamente a la actividad económica (Mejía y Posada, 2007).

La informalidad tiene consecuencias negativas a largo plazo sobre la eficiencia y el PIB por diversos factores. El primero es la baja productividad del trabajo informal con respecto al trabajo formal, causado por una concentración de los trabajadores menos calificados en el sector informal, el cual no le otorga al capital humano la misma relevancia que el sector formal. Por otro lado, los trabajadores más calificados ingresan al sector formal y se capacitan constantemente (Mejía y Posada, 2007; Beltrán, 2018).

El segundo factor es el bajo rendimiento asociado al financiamiento, ya que las empresas en la informalidad no pueden acceder a las fuentes de crédito convencionales como los bancos, limitando su posibilidad de expansión y siendo forzadas a operar por debajo de su punto óptimo (Beltrán, 2018).

Por último, se encuentra la evasión tributaria, la cual afecta directamente a la recaudación nacional, provincial y municipal, mermando la capacidad del estado para realizar inversiones o implementar políticas (Barro, 1988). A continuación, la figura N°6 presenta una estimación de la recaudación estatal perdida producto de la evasión fiscal de los distintos sectores de la economía.

Figura N°6. Recaudación perdida en Argentina en puntos del PBI



Fuente: CET, (2025).

En la figura N°6 se puede observar que, en 2023, la evasión tributaria supuso una pérdida de recursos para el Estado equivalente al 21% del PBI. Entre los sectores que más evadieron se encuentran servicios, comercio y construcción con el 11%, 4% y 3% respectivamente. La evasión presenta una caída considerable desde el año 2015 y si bien no se puede atribuir este resultado a un solo factor, se cree que la digitalización de la economía es uno de los mayores responsables (Centro de Estudios Tributarios de la Universidad Austral [CET], 2025).

1.3 Los esfuerzos del Estado para evitar la evasión

Este subcapítulo desarrollará las distintas herramientas y políticas que puede aplicar el Estado para lograr una reducción de la evasión fiscal así como del trabajo informal en la economía. Por lo que, se entiende que la aplicación de políticas aisladas probablemente no tendrá el impacto esperado, por ello, el Estado debe presentar un enfoque integral que ataque las causas de la informalidad por distintos frentes.

El Estado argentino debe evaluar seriamente la reducción de la informalidad como una política de Estado por sus diversos impactos negativos en la sociedad. Esto significa lograr un consenso general de todas las fuerzas políticas para la implementación de medidas a largo plazo que sean independientes del gobierno actual, logrando así un rumbo estable en pos de la solución a esta problemática.

Antes de explicar la informalidad y las herramientas del estado para reducirla, es fundamental establecer que es considerado evasión fiscal para el estado argentino. Es evasión cuando el obligado a tributar “mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión, evadiere total o parcialmente el pago de tributos al fisco nacional, al fisco provincial o a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires” (Regimen Penal Tributario, Ley 24.769, artículo 1).

Según Ulysea (2018) existen tres tipos de empresas informales. El primer tipo hace referencia a las empresas informales de subsistencia, aquellas cuyas ganancias no son suficientes para cubrir los costos de la formalidad y quedan relegadas a la informalidad para subsistir.

Las segundas son las firmas parasitarias, aquellas empresas cuyas ganancias pueden cubrir los costos de operar formalmente, pero deciden permanecer en la informalidad para no perder rentabilidad.

Por último, las entidades de informalidad inducida son aquellas cuyas ganancias pueden cubrir los costos de operar formalmente, pero operan en la informalidad, la diferencia con las firmas parasitarias es que éstas están dispuestas a formalizarse si se reducen los costos de formalización, mientras que las parasitarias deciden seguir funcionando en la ilegalidad aunque se reduzcan las barreras para ingresar a la legalidad.

Además, el estudio mencionado reveló que, en Brasil, del total de las firmas informales, el 48,8% corresponde a firmas de subsistencia, el 41,9% a firmas parasitarias y el restante 9,3% a firmas inducidas. La importancia de identificar la composición de los tipos de informalidad de las empresas, como indica la figura N°7, radica en comprender el impacto que tienen las políticas públicas en las organizaciones (Ulysea, 2018).

Figura N°7. Políticas para reducir la informalidad según su tipo

TIPO DE POLÍTICA	TIPO DE INFORMALIDAD	
	DE SUBSISTENCIA	PARÁSITAS E INDUCIDAS
FISCALES	• Introducir esquemas simplificados de tributación para microemprendedores, con contribuciones de bajo monto (efecto en el corto plazo). • Mejorar la calidad del gasto social, a fin de fomentar la acumulación de capital humano y la productividad (efecto en el largo plazo).	• Robustecer las capacidades de fiscalización de las administraciones tributarias y de seguridad social. • Reducir costos fiscales de entrada a la formalidad. • Introducir regímenes simplificados de tributación. • Reducir cargas tributarias.
NO FISCALES	• Mejorar las condiciones de gestión empresarial. • Introducir programas de formación laboral que incentiven a empresarios informales a volverse empleados formales.	• Introducir programas de generación de habilidades empresariales. • Mejorar el acceso al crédito. • Reducir los costos no fiscales de entrada. • Facilitar el acceso a mercados y compras gubernamentales.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (2021).

Para lograr una reducción estructural de la informalidad, como indica la figura N°7, el Estado puede implementar principalmente cuatro tipos de políticas, que se dividen en políticas fiscales y políticas no fiscales: reducción de costos laborales, simplificación de la tributación, estrategias de fiscalización y disuasión, y políticas sociales (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2021). El Estado argentino se encuentra implementando políticas acordes a los tipos mencionados.

La estrategia principal utilizada por el Estado para reducir los costos laborales aborda tres ejes, el primero es la flexibilización de la jornada de trabajo, horas extra y vacaciones; el segundo es la reducción del monto de las indemnizaciones; por último, el tercer eje se centra en la formalización de los trabajadores a través del Régimen de Incentivo a la Formalización Laboral (RIFL), reduciendo las alícuotas correspondientes al SIPA, INSSJP, Fondo Nacional de Empleo y Régimen de Asignaciones Familiares en gran medida por cuarenta y ocho meses (Ley de Modernización Laboral, Ley 27.802).

La simplificación de la tributación es una prioridad no solo para el Estado nacional, sino también para las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Con el decreto 353/2025, el gobierno nacional implementó el Régimen Simplificado del Impuesto a las Ganancias, este régimen omite el declarar consumos personales y variaciones patrimoniales, agilizando el proceso. Para lograr una correcta aplicación, ARCA convocó a las provincias y CABA para firmar un convenio de intercambio de información, el cual fue rechazado por las siguientes provincias: Buenos Aires, Córdoba, Formosa, La Pampa, La Rioja, Mendoza, Santa Cruz, Santa Fe, Santiago del Estero y Tierra del Fuego (Beade, 2025; Argentina.gob.ar, 2025).

El gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aplicó en 2026 bonificaciones en el Impuesto sobre los Ingresos Brutos para las personas que tributan en el Régimen Simplificado y prestan servicios de manera independiente. Las categorías tributarias A, B y C reciben una bonificación del 100% y las categorías D a H del 75% (Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2026).

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires también adhiere al régimen de Monotributo Unificado nacional por medio de la Resolución General Conjunta 5769/25. Esta medida beneficia a los monotributistas con domicilio fiscal en CABA al permitir abonar el monotributo y los impuestos a los Ingresos Brutos en una única operación, reduciendo esfuerzos administrativos y facilitando la regularización fiscal (AFIP, 2025).

La Agencia de Recaudación Provincia de Buenos Aires (ARBA) implementó el Régimen Simplificado de Ingresos Brutos, similar a la medida de CABA, el mismo unifica el monotributo con el impuesto a los Ingresos Brutos. Los beneficios obtenidos son la realización de un solo pago mensual, la eliminación de las retenciones y percepciones por movimientos en cuentas bancarias, operaciones con tarjetas de crédito o compras a proveedores, y por último, elimina la necesidad de presentar declaraciones juradas mensuales y anuales (ARBA, 2021).

En relación a la fiscalización y disuasión, el Estado argentino implementó políticas en ambos extremos. Primero, el régimen de regularización de activos, que permitió oficializar cualquier clase de bienes o tenencias sin costo, con un tope de \$100.000 USD, abonando una alícuota sobre el monto excedente que aumenta conforme pasa el tiempo hasta su finalización en mayo de 2025 (Argentina.gob.ar, 2024).

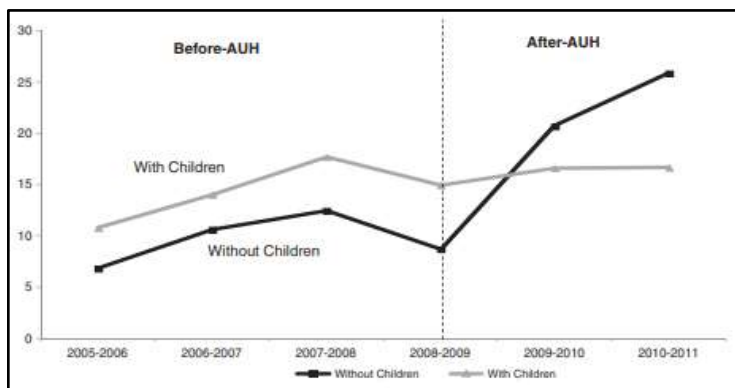
Según Ross y Buckwalter (2013), en un estudio realizado en Estados Unidos entre 1982 y 2011, alrededor del 4,3% al 6,4% de los fondos recuperados por amnistías provinieron de pagos retrasados estratégicamente, utilizando la herramienta de medición IV/2SLS este porcentaje aumentó a los rangos entre 12,9% y 16,5%. Como resultado, se concluyó que las amnistías/perdones fiscales generan incentivos para la informalidad.

En el sentido contrario, a través de ARCA, el gobierno nacional profundizó sobre las ejecuciones fiscales y embargos bancarios dirigidos a PyMEs. En respuesta, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC), manifestó su preocupación con una nota enviada al director de ARCA en mayo de 2026. El argumento consiste en que las PyMEs enfrentaron y enfrentan dificultades consecuencia de factores macroeconómicos, como los incrementos de costos, altas tasas de interés, caída de ventas, entre otros. Se advierte que ejercer una fuerte presión sobre estas empresas puede generar incentivos para que las mismas se desplacen a la informalidad (CAC, 2026).

Por último, respecto a las políticas sociales, la medida principal llevada a cabo por el Estado argentino es el aumento de ayudas sociales, centrado en la Asignación Universal por Hijo y la Tarjeta Alimentar, en 2021, la cantidad de menores cubiertos por la AUH ascendió a 4.4 millones. Desde 2023 hasta 2025, estos programas experimentaron un aumento real del 14% (Diputados Bonaerenses, 2026; Administración Nacional de la Seguridad Social [ANSES], 2022).

Si bien esta medida ayuda a combatir la pobreza, según un estudio de Garganta y Gasparini (2015), la AUH desincentiva la transición a la formalidad. Al estar dirigido a padres y madres desocupados, no dejar de recibir el beneficio está vinculado a permanecer en la informalidad. La AUH no produce que los trabajadores formales migren a la informalidad para cobrarla, pero si produce que los beneficiarios no se formalicen, al percibirse como una pérdida. A continuación, la figura N°8, compara la evolución de la informalidad laboral entre personas con y sin hijos antes y después de la implementación de la Asignación Universal por Hijo.

Figura N°8. Comparación de informalidad laboral antes y después de la AUH entre personas con y sin hijos



Fuente: Garganta y Gasparini (2015).

Como indica la figura N°8, antes de la existencia de la Asignación Universal por Hijo, los padres con hijos presentaban un mayor porcentaje de formalidad laboral que aquellos sin hijos. Sin embargo, luego de la implementación de la misma, esta relación se invirtió, pasando a ser las personas sin hijos los que se encuentran más formalizados mientras que los padres se mantuvieron en un nivel similar de informalidad (Garganta y Gasparini, 2015).

Al analizar estas políticas, conforme a los estudios sobre sus efectos sobre la informalidad, se concluye que: El Régimen de Incentivo a la Formalización Laboral y la flexibilización de la jornada favorece a reducir la informalidad principalmente en las firmas de formalidad inducida. La implementación de regímenes simplificados de tributación ayuda a reducir la informalidad en firmas informales de subsistencia e inducidas.

El régimen de regularización de activos afecta negativamente a la formalización de las empresas de informalidad inducida. Por último, la profundización en la AUH impacta negativamente en la formalización de trabajadores y emprendedores, siendo estas principalmente firmas informales de subsistencia.

La figura N°9 presenta mediciones de la tasa de informalidad laboral en Argentina realizadas por la Universidad de Buenos Aires desde el tercer trimestre del año 2003 hasta el segundo trimestre de 2025.

Figura N°9. Tasa de informalidad en asalariados



Fuente: Universidad de Buenos Aires (UBA), Informe panorama del empleo informal y la pobreza laboral (2025).

El resultado de estos incentivos variados se refleja con lo observado en la figura N°9, siendo que la informalidad en el segundo trimestre de 2025 no varió significativamente con respecto a sus resultados históricos, y, en última instancia, la misma se encuentra en su segundo punto más alto observado desde el año 2009.

Para finalizar, la informalidad es un fenómeno multicausal, resultado de la combinación de múltiples variables. Regulaciones, burocracia, corrupción, impuestos, controles, multas, acceso al financiamiento y calidad de los servicios públicos son las principales variables que afectan a la informalidad en la economía.

El sistema tributario argentino, compuesto por un total de 155 tributos, no contribuye a la reducción de la informalidad en las empresas y en los trabajadores. De los 155 tributos, 12 de ellos representan más del 90% de la recaudación total, significando que los restantes 143, más que instrumentos de recaudación, son barreras que suponen costos administrativos para las empresas que buscan permanecer en la formalidad.

Situaciones como la del impuesto a las ganancias evidencian cómo la falta de actualización de los parámetros nominales genera distorsiones tributarias en contextos inflacionarios. Al mantenerse sin modificaciones los montos que determinan la carga impositiva, la inflación reduce su valor real, provocando que un número creciente de PyMEs quede alcanzado por alícuotas más elevadas sin que ello refleje necesariamente un incremento real de su capacidad contributiva. En consecuencia, empresas que mantienen resultados similares en términos reales terminan afrontando una mayor carga fiscal únicamente por efectos nominales.

Una posible solución a esta problemática consistiría en la determinación del impuesto en términos relativos o porcentuales. Además, la incorporación de tributos distorsivos como Ingresos Brutos, que afectan a empresas no integradas verticalmente y los elevados costos laborales, generan un ecosistema asfixiante para las pequeñas empresas del país, forzándolas a la informalidad como única vía para alcanzar la sostenibilidad económica.

Las consecuencias de una alta economía informal son diversas: La caída del consumo en hogares informales ante una situación de inestabilidad económica por la poca capacidad de ahorro y acceso al financiamiento, generando estancamiento económico; la perseverancia de puestos de trabajo de baja productividad y el no desarrollo de su propio capital humano; la pérdida considerable de recaudación por parte del Estado, pudiendo generar un ciclo en el que, ante la poca recaudación, se aumenten los impuestos para compensarlo, generando más evasión y más informalidad.

Las políticas implementadas por el Estado argentino no son del todo efectivas al generar efectos opuestos, mientras que la simplificación de los regímenes tributarios, la baja de impuestos -tanto en cantidad como en las alícuotas-, las fiscalizaciones y controles efectivos favorecen a la formalización. En cambio, políticas sociales como el fomento y aumento de los montos de la Asignación Universal por Hijo y el régimen de regularización de activos favorecen a la informalidad. El resultado es que el análisis de *trade-off* no termina de inclinarse hacia la formalidad, sino que se mantiene en sus niveles normales.

CAPÍTULO 2: CONSECUENCIA DE LA IA, BIG DATA Y RPA EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente, el panorama empresarial se encuentra atravesado por un proceso de transformación digital, en el cual se produce una convergencia entre tecnologías como la IA (inteligencia artificial), el *RPA* (*Robotic Process Automation*) y el *Big Data*.

En este contexto, dichas herramientas tecnológicas están siendo implementadas con el objetivo de optimizar tareas repetitivas, procesar grandes volúmenes de datos, detectar posibles fraudes, automatizar auditorías, conciliar informes y reducir errores operativos. De esta manera, se busca incrementar los niveles de eficiencia dentro de las organizaciones y, en consecuencia, mejorar su competitividad en el mercado.

2.1 Aspectos favorables y desfavorables de las nuevas tecnologías

Para comprender en profundidad el alcance de estas herramientas, es indispensable introducir inicialmente los conceptos de Inteligencia Artificial, *Big Data* y *RPA*. En primer lugar, la Inteligencia Artificial es una disciplina dentro de las ciencias computacionales, enfocada en la creación de sistemas con la capacidad de emular los procesos y funciones inherentes al ser humano (Oficina de Información Científica y Tecnológica para el Congreso de la Unión [INCyTU], 2018).

Por su parte, el *Big Data* hace referencia a aquellos conjuntos de datos que, debido a su volumen, velocidad y diversidad, demandan la aplicación de métodos analíticos avanzados para poder ser procesados y convertidos en activos de valor real (De Mauro et al., 2016). Finalmente, la Automatización Robótica de Procesos (*RPA*) es una tecnología que automatiza tareas informáticas repetitivas y de bajo valor. Son agentes de software que reducen la intervención manual, liberando a las personas hacia tareas de interpretación, conocimiento intrínsecamente humano y emisión de juicios de valor. Mejora la eficiencia del proceso sin realizar cambios en la infraestructura, y con una rápida implementación (Mirabete et al., 2023).

Si bien estas tecnologías tienen un potencial de aplicación transversal a toda la organización, su impacto resulta aún mayor en los departamentos que trabajan constantemente basándose en normativas rigurosas y con tareas operativas constantes. Dentro del ámbito tributario en particular, se evidencia que las empresas destacan frecuentemente la elevada carga administrativa asociada a la tributación (Thomson Reuters, 2025).

Ante este escenario, la incorporación progresiva de herramientas tecnológicas resulta indispensable, ya que estas contribuyen significativamente a la optimización de la gestión. Mediante la implementación de la *RPA*, las tareas operativas, repetitivas y de poco valor agregado pasan a ser realizadas de manera automática. Esto permite una distribución más eficiente del esfuerzo, liberando tiempo a los profesionales contables para que reorienten sus esfuerzos hacia funciones donde se requieran herramientas intrínsecamente humanas, tareas estratégicas y de

auditoría. En consecuencia, se logra alcanzar un aumento de la eficiencia operativa de las áreas, acompañado de un impacto positivo en el bienestar general de los trabajadores.

La Inteligencia Artificial se vuelve parte fundamental del proceso, dada su capacidad de mantenerse actuando acorde a la legislación actualizada al momento de accionar. Es capaz de analizar, interpretar y aplicar las actualizaciones normativas en tiempo real, lo que permite adelantar una gran parte del proceso de cálculo de los impuestos. Es por esto que su aplicación no solo asegura estándares superiores de exactitud, sino también de eficiencia y seguridad.

De acuerdo a lo expuesto por Mirabete et al. (2023), el *RPA* al ser plenamente un sistema virtual, resulta altamente flexible y escalable, ya que no se requiere de maquinarias físicas. La adopción de estos sistemas está en línea con un objetivo organizacional de hacer más eficientes los costos, y esto se refleja de tal manera ya que, no solo es más barato que la implementación de sistemas o equipos tradicionales, sino que además estas licencias resultan en un 1/3 a 1/5 del precio de un empleado de tiempo completo.

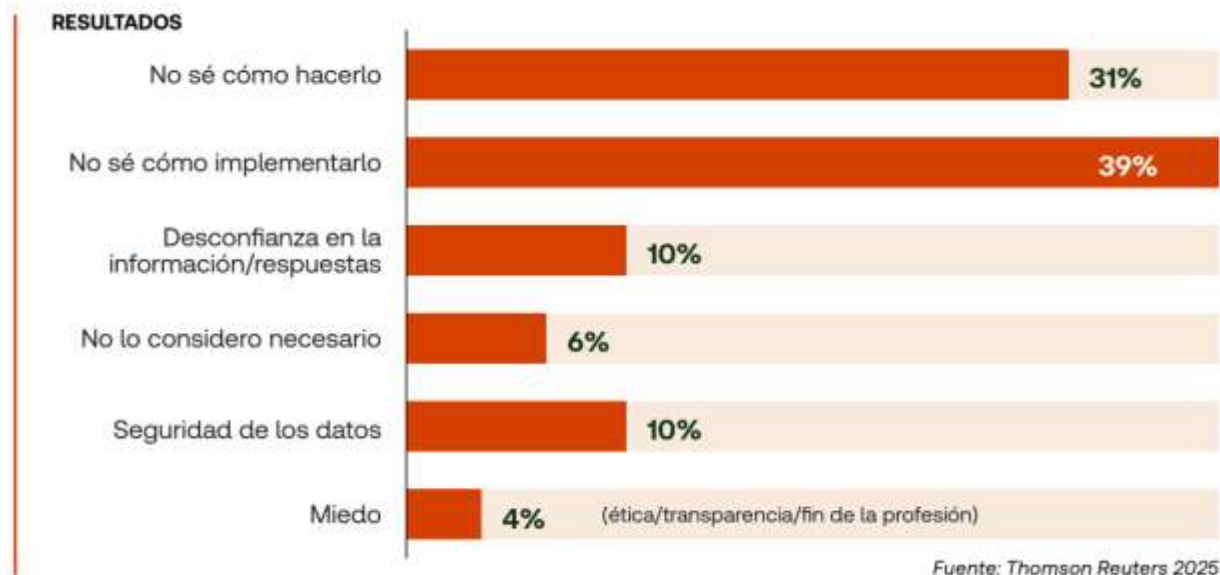
Además, aclaró que esta tecnología se destaca debido a su elevado nivel de seguridad, su configuración intuitiva, su cualidad no invasiva y su integración ágil. Estos sistemas ofrecen una capacidad de mantenerse activos ininterrumpidamente las 24 horas del día, lo que garantiza un desempeño acelerado y sin fallas. De esta manera, el tiempo de los profesionales se destinará al manejo de las excepciones, además de actividades donde desarrolle su capacidad creativa y su habilidad en la resolución de desafíos.

En línea con lo expuesto por Guerrero et al. (2025), a partir de la incorporación progresiva de estas herramientas digitales, se observa que el trabajo humano está virando hacia un enfoque considerablemente más estratégico, respecto de lo que ocurría hasta este entonces. Se están desplazando de la rutina diaria las tareas operativas y repetitivas para que estas sean realizadas por sistemas automatizados, liberando así tiempo para que las personas utilicen su capacidad en funciones estratégicas y de auditoría de procesos.

Ante el actual escenario, caracterizado por las transformaciones aceleradas en el entorno empresarial, se observa la resistencia por parte de los colaboradores. Esto, derivado de la inflexibilidad ante los cambios, resulta en mayores fricciones en las relaciones laborales.

De acuerdo a un informe realizado por Thomson Reuters (2025), y tal como se evidencia en la figura N°10, al indagar sobre los motivos por los cuales ciertos profesionales aún no utilizan Inteligencia Artificial, se observa que las barreras de adopción no radican en un rechazo ideológico.

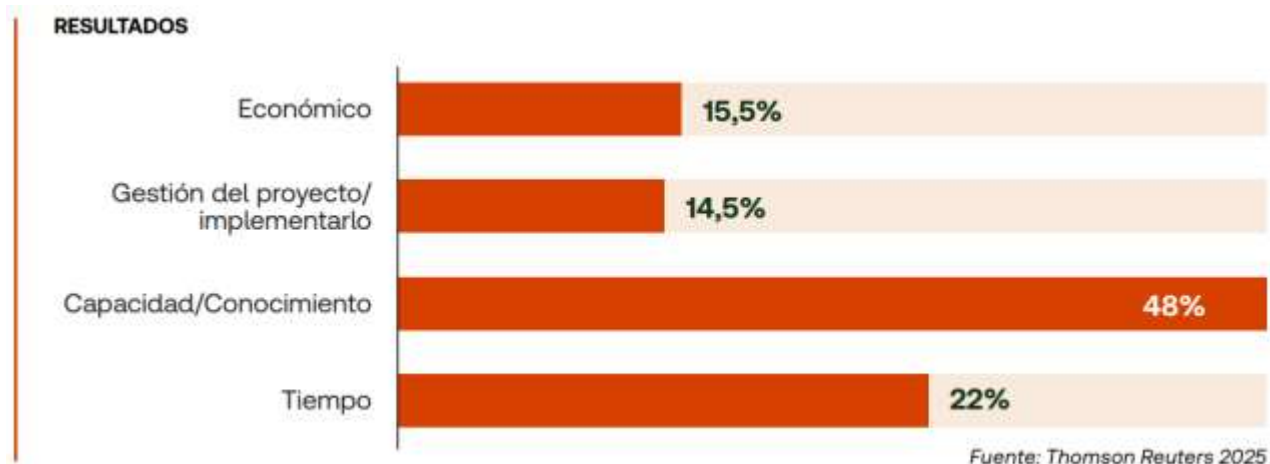
Figura N°10. Quienes aún no utilizan IA, ¿por qué razones no lo hacen?



Como se puede observar en la figura N°10, las limitaciones principales se vinculan con desafíos de conocimiento, implementación y confianza. La mayor parte de los encuestados expresa desconocimiento sobre cómo utilizar o integrar estas herramientas en su día a día, lo cual pone de manifiesto una brecha de capacitación significativa y una carencia de acompañamiento técnico adecuado. Adicionalmente, aunque en menor medida, se destacan factores asociados a la desconfianza respecto de la información generada y a las preocupaciones en torno a la seguridad de los datos.

En el mismo informe, en este caso expuesto en la figura N°11, se refuerza la idea ya presentada. Siendo que los encuestados respondieron que mayor costo de implementar Inteligencia Artificial está asociado a la capacidad con la que no cuentan, dejando relegadas opciones como el tiempo de implementación, el factor económico o la gestión del proyecto en sí. Por lo tanto, se concluye que si bien la inversión financiera necesaria, la adopción de IA requiere de otros elementos que complementen la inversión, tales como el acompañamiento a los empleados, formación de profesionales y liderazgo.

Figura N°11. ¿Cuál de estas opciones crees que es el mayor costo de implementar Inteligencia Artificial?



Como se desprende de la visualización de la figura N°11, es necesario que las organizaciones implementen recursos o herramientas para facilitar la adopción de estas tecnologías, y que las personas puedan maximizar sus beneficios potenciales. Actualmente, el personal presenta limitaciones en términos de capacidades técnicas, así como dificultades para la adopción de nuevas metodologías de trabajo.

Por lo tanto, la integración tecnológica no depende exclusivamente de la incorporación y mejora de la infraestructura tecnológica, sino que se encuentra estrechamente condicionada por el nivel de preparación y adaptación de las personas dentro de la organización (KPMG, 2026). Derivado de este fenómeno, las competencias requeridas por el mercado laboral se encuentran cada vez más orientadas hacia el análisis de datos, el conocimiento en ciberseguridad, el desarrollo de software, y otras habilidades vinculadas a la capacidad de interpretar y utilizar la información de manera estratégica.

De esto se desprende que, el avance tecnológico no implica necesariamente la eliminación de roles profesionales en su totalidad, sino que más bien se da una redefinición de sus roles, orientándolos hacia funciones más estratégicas y con mayor valor agregado para las organizaciones. Uno de los perfiles profesionales más impactados corresponde al de los contadores, quienes deberán evolucionar hacia un enfoque más estratégico y analítico, que les permita gestionar de manera efectiva la incorporación tecnológica, su propio talento y el marco regulatorio aplicable (Thomson Reuters, 2025).

En este contexto, resulta pertinente abordar el impacto de las nuevas tecnologías en la relación con los clientes. De acuerdo con el informe realizado por KPMG (2026), la aplicación de herramientas tecnológicas avanzadas contribuye a mejorar los niveles de confianza y satisfacción en el proceso de interacción con los usuarios, además de optimizar los canales de comunicación y los mecanismos de respuesta. Sin embargo, como contracara de dicho proceso, se genera la necesidad

de adaptación por parte de los usuarios a estos nuevos medios de interacción, lo cual puede generar fricciones iniciales en su adopción.

Además, a partir del aprovechamiento de los datos obtenidos en dichas interacciones, las empresas pueden desarrollar nuevas oportunidades de negocio, al tiempo que profundizan el conocimiento sobre su base de clientes, lo que les permite ajustar y optimizar sus estrategias comerciales (Musunuru, 2024).

Como contracara de lo expuesto hasta este punto, una de las principales falencias identificadas para el contexto actual es la falta de reconocimiento de la información generada por las nuevas tecnologías en los estados financieros. Esta situación genera una brecha entre el valor contable de las empresas reflejado en los estados financieros y su valor de mercado, dando lugar a discrepancias y volatilidad indeseada. Esto se debe a que los datos poseen valor intangible, lo que dificulta su cuantificación y valoración económica.

Por lo tanto, resulta imperativo que se desarrollen mecanismos para reconocer de manera más adecuada el poder económico de estos activos intangibles (Leitner-Hanetseder y Lehner, 2022). Basado en el informe de KPMG (2026), resulta indispensable para las organizaciones consolidar una base sólida de infraestructura tecnológica, acompañada de capacitación y formación de sus fuerzas laborales. El éxito en esta nueva etapa de transformación empresarial dependerá, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para alcanzar un equilibrio adecuado entre recursos técnicos, capacidades humanas y estrategias de implementación eficaces.

En paralelo a las múltiples bondades asociadas a la incorporación de nuevas tecnologías en el ámbito organizacional, también se reconoce la incorporación paralela de vulnerabilidades. Los sistemas empresariales se encuentran cada vez más expuestos. Es con el objetivo de mitigar esta exposición, y alentar la innovación, que se ha propuesto implementar diversas medidas tanto desde el sector público como desde el sector privado.

Desde el sector público se observa el desarrollo de iniciativas vinculadas al enfoque denominado *Rules as Code* o reglas como código. Como explica Waddington (2021), dicho enfoque consiste en la redacción de la normativa de forma que esta pueda ser interpretada, y verificada por sistemas digitales, favoreciendo así su entendimiento y aplicabilidad. Si bien parte del proceso de entendimiento de las legislaciones pasará a estar automatizado, esto no implica una automatización total que sustituya la interpretación humana.

Además, el autor agregó que este enfoque, busca establecer un equilibrio entre la tecnología, simplificando y resumiendo, y el criterio jurídico humano, interpretando y tomando la decisión final. En línea con esto, se reconoce que el objetivo central de las reglas como código radica en mejorar el diseño y estructura de las normas, facilitando la digitalización de legislación, lo que reduce inconsistencias normativas y favorece el cumplimiento.

Por otro lado, nuevas formas de exposición surgen para las bases de datos que alimentan los sistemas de las empresas, lo cual presenta nuevos desafíos de carácter ético y regulatorio. Resulta

indispensable que las empresas incorporen la seguridad de los datos como un componente estructural en sus estrategias de adopción de nuevas tecnologías. Esto implica necesariamente la comprensión de las limitaciones de los sistemas, así como utilización de mecanismos que garanticen la protección, calidad y transparencia en el tratamiento de la información. En este contexto, resulta fundamental la búsqueda de un equilibrio entre el avance de las nuevas tecnologías y la protección efectiva de los datos, para permitir un desarrollo seguro. Ante esa necesidad, se requiere de un enfoque cooperativo entre el sector público y el sector privado (Ortega, 2026; Souhaila et al., 2025).

Se deberá lograr un marco regulatorio, el cual mitigue potenciales vulneraciones a derechos y favorezca el cumplimiento de obligaciones por parte de las empresas. Es de esta forma que se alcanzará un desarrollo tecnológico, ético y seguro (Kaufman, 2024).

No obstante, en el estado actual de desarrollo, gran parte de los sistemas no cumple con dichos estándares. Los modelos vigentes suelen denominarse cajas negras, los cuales presentan un bajo nivel de confianza, debido a su casi nula trazabilidad y limitada capacidad de explicación de sus resultados (Akinwande et al., 2024).

Tal como explica Liu et al. (2024), el razonamiento interno que siguen en la toma de decisiones es opaco y difícil de interpretar en su totalidad, dificultando así la comprensión de los usuarios y la seguridad para los tomadores de decisiones.

En este contexto, las empresas presentan la necesidad de clarificar los sistemas con dichas características. Para esto, los usuarios deben ser capaces de comprender las razones que justifican una decisión o predicción realizada por el sistema. Esto exige un elevado nivel de esfuerzo puesto en pos de identificar los algoritmos utilizados, los datos procesados y la lógica de aplicación, logrando desagregar el funcionamiento de las cajas negras. Es por lo mencionado anteriormente, que en la actualidad se encuentran dos conceptos con una especial relevancia.

Estos dos conceptos, fundamentales para alcanzar la apertura de estos sistemas son: la interpretabilidad y la transparencia. La interpretabilidad, entendida como la capacidad de los usuarios para comprender el significado de las decisiones o predicciones generadas por el modelo; y la transparencia, comprendida como la posibilidad de acceder y conocer el funcionamiento interno del sistema. En un escenario ideal, se aspira al desarrollo de sistemas totalmente interpretables y transparentes, en los cuales la explicabilidad se encuentre integrada de manera estructural al diseño del sistema.

Dada esta necesidad, ha surgido el campo de la inteligencia artificial explicable (*XAI*, *Explainable AI*), el cual pretende mejorar la confianza de los usuarios en los sistemas utilizados actualmente. La *XAI* se encarga de mejorar los métodos de entendimiento de los humanos acerca de los sistemas de inteligencia artificial. Esta corriente busca favorecer la aceptación social, y facilitar la adaptación de las personas a las nuevas herramientas utilizadas cotidianamente en el ámbito laboral.

En este sentido, su implementación contribuye a la mejora de las justificaciones de los sistemas, acerca del proceso de toma de decisiones y predicciones. Esto es, permite esclarecer los métodos y mecanismos que utiliza una inteligencia artificial, para establecer parámetros claros que permitan su auditoría, comprensión y verificación (Akinwande et al., 2024). Considerando tales implicancias, en el futuro los marcos regulatorios deberán basarse en la explicabilidad, no como una característica opcional, sino como un requisito obligatorio en la implementación de sistemas de inteligencia artificial.

Es por ello que la explicabilidad se torna un componente central de la inteligencia artificial confiable. La explicabilidad será el pilar sobre el cual se construya el nuevo contrato social del futuro. De esta manera, se gozará de las bondades de los sistemas inteligentes, a la vez que se protegerá la integridad de las empresas, tomadores de decisión, y la sociedad en su conjunto. Se podrá garantizar la legitimidad, confianza y responsabilidad de su utilización (Liu et al., 2024).

De acuerdo con la afirmación propuesta por Saeed y Omlin (2023), esta interacción futura tendrá carácter simbiótico. Nunca se llegará a que la tecnología reemplace completamente la intervención y decisión humana, sino complementará nuestro accionar, mediante procesos transparentes y verificables de toma de decisiones. Lo expuesto anteriormente sólo podrá desarrollarse de forma correcta, en aspecto social y tecnológico, en la medida en que los Estados garanticen que los sistemas de inteligencia artificial del futuro cumplan con estándares de explicabilidad, reduciendo la opacidad algorítmica y previniendo posibles escenarios de desinformación.

2.2 El ecosistema de la transformación digital: Factores esenciales para una transición tecnológica efectiva

Ante esta transformación sustancial en los procesos productivos y operativos de las organizaciones, los profesionales se encuentran frente a la necesidad de adoptar nuevos sistemas y herramientas basadas en tecnologías emergentes. Esta adaptación se realiza con el objetivo de optimizar los niveles de eficiencia y precisión en el desarrollo de sus funciones, a la vez que para mantenerse competitivos en el mercado laboral. No obstante, sus resultados están condicionados por la cantidad, calidad y disponibilidad de la información recolectada y procesada.

Por lo tanto, la calidad de la información es un requisito indispensable en el desarrollo de los sistemas tecnológicos de las empresas. De esta manera, se establece una relación directa entre el grado de precisión y consistencia de la información, con la calidad y confiabilidad de los resultados obtenidos. La transformación y tratamiento de datos realizados de manera correcta determina, al menos en gran medida, el crecimiento de las capacidades de los profesionales (KPMG, 2026; Thomson Reuters, 2025).

En lo que respecta específicamente al rol del contador, estas herramientas tecnológicas y el procesamiento de la información, desplazan dicho rol desde funciones operativas hacia actividades de mayor valor agregado. Este nuevo enfoque adoptado para la profesión está caracterizado por una orientación más analítica y estratégica. En sus nuevos roles, estos deberán ser garantes de la

calidad y legitimidad de las fuentes de información. Deberán asegurar la privacidad, protección y actualización de las bases de datos procesadas, además de promover la integración entre las herramientas y los nuevos sistemas (Guerrero et al., 2025).

De esta manera, se interpreta que los profesionales que aspiren a incorporarse y mantenerse competitivos en el mercado laboral deberán desarrollar capacidades vinculadas al pensamiento crítico, la interpretación de datos y la adaptación continua. Como ya ha sido mencionado, el avance de la inteligencia artificial no implica la sustitución del trabajo humano en su totalidad, sino su recomposición. Se irá progresivamente a un escenario donde las personas deberán aplicar, cada vez con mayor intensidad, sus habilidades humanas, aquellas que los diferencian de lo realizable por los sistemas (Mirabete et al., 2023).

En este sentido, aptitudes estrechamente vinculadas con la inteligencia emocional, la empatía y la sensibilidad deberán ser integradas al ámbito organizacional, adquiriendo una importancia fundamental, volviéndose un factor diferencial clave (Kaufman, 2024).

A pesar de los esfuerzos ejercidos, tal como detalla Ortega (2026), las empresas se encuentran con diferentes restricciones, como lo son las limitaciones presupuestarias, resistencia al cambio por parte de los empleados y brechas en materia de habilidades técnicas. Es por ello que, el mercado se encuentra ante la necesidad de invertir de manera creciente en la capacitación del personal en herramientas vinculadas a las nuevas tecnologías, siendo esta formación profesional una preocupación prioritaria en el entorno empresarial (Liu et al., 2024).

Como resultado ante esta dinámica, los profesionales con conocimientos técnicos en tecnologías emergentes son cada vez más requeridos y se vuelven un insumo indispensable en la estrategia tecnológica de la empresa. En consecuencia, en tanto se logren ir superando las barreras existentes, los sistemas serán capaces de alcanzar un nivel de toma de decisión, en el cual el error por juicio o sesgo humano estará llevado a su mínimo (Guerrero et al., 2025).

Por el contrario, en caso de que el personal no esté capacitado correctamente, no se podrán obtener los *insights* de parte de las personas que alcancen resultados relevantes. Siendo consecuencia de esto, un incorrecto funcionamiento de los algoritmos implementados. De esta manera se desperdiciarán recursos escasos y se determinará como fallida la estrategia de digitalización de la organización. Se deriva como conclusión de esto, que el factor humano continuará ocupando un rol central dentro de los procesos de transformación digital, sólo que modificando su función y enfoque (INCyTU, 2018).

Como se establece en el trabajo de Musunuru (2024) otra de las partes que presentan conflicto dentro de este proceso de transformación, es la persistencia de estructuras administrativas heredadas de modelos de gestión anteriores. En estas se encuentran elevados niveles de rigidez, tanto en los sistemas tecnológicos, como en los flujos operativos y organizacionales. Esto dificulta la integración hacia los nuevos sistemas y la actualización de los profesionales a los nuevos contextos empresariales.

De esta manera, infirió que es de crucial importancia que las empresas consideren la modernización de sus organigramas, de sus sistemas, de sus procesos, que minimicen la rigidez y aumenten la flexibilidad de sus estructuras. Esto se debe al dinamismo y acelerado grado de transformación con el que se enfrentarán. La adaptación constante será lo único que permanezca sin modificaciones en el contexto que está comenzado.

Además de la preparación del personal, la inversión en bases de datos, y cuestiones relativas a la privacidad de los datos, para lograr una correcta implementación de estas nuevas tecnologías, resulta necesario contar con una elevada capacidad de almacenamiento y procesamiento de datos. Los sistemas deben ser pensados y diseñados desde el primer momento para lograr una correcta captación, tratamiento y disponibilidad de información. Esto para que los datos, dispersos y no depurados, logren ser convertidos en información útil y disponible para la toma de decisión (Souhaila et al., 2025).

Asimismo, de acuerdo con lo expresado por Leitner-Hanetseder y Lehner (2022), se debe procurar por disponibilizar la información una vez que se encuentre libre de sesgos y cuando ésta resulte coherente con la cultura organizacional y los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez alcanzada esta consistencia, se deberán establecer mecanismos de evaluación continua respecto de la claridad, consistencia y calidad de los datos incorporados a estos sistemas.

Debido a lo mencionado previamente, y basándose en lo expuesto por Ortega (2026) y Souhaila et al. (2025), para que las nuevas tecnologías puedan resultar eficaces, siendo buenas inversiones, para las organizaciones, es necesario el enfoque de los esfuerzos por lograr la transparencia de los procesos y su adecuada integración con las políticas de gobernanza de datos. Esto implica no solamente invertir en sistemas de última generación de nuevas tecnologías, sino también fortalecer la capacitación del personal, gestionar auditorías constantes e implementar mecanismos que aseguren adecuados niveles de transparencia y cumplimiento normativo.

Ante la necesidad de cubrir los diversos aspectos que surgen de la estrategia organizacional, resulta una buena práctica fomentar la colaboración y la sinergia entre las distintas áreas. El objetivo de este trabajo conjunto es alcanzar una visión holística e integral. De este modo, se logran soluciones transversales que aportan valor a todas las partes interesadas, evitando que los resultados se perciban como acciones aisladas (Musunuru, 2024).

Por ello, es fundamental que la cultura de la empresa promueva un mensaje claro de colaboración. Esta interacción debe darse entre personas con distinta formación, roles y características, lo que permite abarcar la mayor cantidad de enfoques posibles. Es precisamente de esta diversidad de intervenciones que surgen las mejores soluciones, ya que logran integrar las preocupaciones de varias áreas, combinando múltiples perspectivas y maneras de abordar los problemas (Akinwande et al., 2024).

Por todo lo expuesto anteriormente, se concluye que una estrategia empresarial centrada en la digitalización de procesos no solo debe invertir en la capacitación del personal, sino que también

requiere fomentar una mirada diversa, nutrida por un equipo multidisciplinario que desafíe sus propias capacidades (Saeed y Omlin, 2023).

Simultáneamente, es indispensable invertir en datos de alta calidad, infraestructura adecuada y mecanismos integrados de seguridad, con el objetivo de garantizar que los resultados de estos sistemas sean verdaderamente útiles para la organización. La digitalización, la automatización o la simple incorporación de nuevas tecnologías no son acciones aisladas. Por el contrario, se construyen de manera general, integrando distintas partes para conformar una estrategia unificada. Esta visión integral es la capacidad que requiere la empresa para lograr una adopción tecnológica exitosa, lo cual le permitirá mantenerse competitiva en el mercado del futuro (De Mauro et al., 2016).

Además, tal como presentan Leitner-Hanetseder y Lehner (2022), este enfoque posiciona a la organización a la vanguardia de los procesos productivos, convirtiéndola en un lugar atractivo para el mejor talento humano. Permitirá captar al personal más calificado, profesionales dispuestos a cambiar constantemente, adoptar nuevos métodos y superar continuamente los objetivos alcanzados. De este modo, se generará un entorno ideal para potenciar y dar lugar a los nuevos roles que surjan con la aplicación de estas tecnologías.

Todo este proceso debe ser acompañado e impulsado por parte de un liderazgo que sea consciente de todos los aspectos que cubre el proceso de incorporación de nuevas tecnologías en la organización, para que se realice de manera efectiva. Por lo tanto, desde la estrategia, abstracta y poco concreta, hasta las acciones de liderazgo del día a día, totalmente perceptibles por los equipos, deberán estar alineadas coherentemente en una misma dirección (Waddington, 2021).

2.3 Impacto de las bases de datos y la subjetividad humana en los sesgos de la IA

Tal como se expuso anteriormente, el desarrollo de infraestructura técnica y la capacitación brindada a los empleados son cuestiones que cuentan con una gran relevancia con el fin de alcanzar los objetivos tecnológicos de las organizaciones.

Otro aspecto que se debe tener en cuenta son las bases de datos que alimentan estos sistemas. No solamente en cuanto a la privacidad de estas, o la depuración de los datos para que se puedan visualizar y tratar correctamente, sino específicamente en lo que refiere a los sesgos existentes dentro de estas bases. Estos sesgos los podemos identificar cuando el resultado que es arrojado por uno de estos sistemas se encuentra sistemáticamente desfavoreciendo, injustamente e incluso discriminatoriamente, a un grupo en particular. Estas prácticas discriminatorias que pueden surgir por un error en la transformación de los datos o por un sesgo existente en las personas, profundizan las desigualdades para la sociedad en su conjunto (Ahmad et al., 2026).

Es por ello que los sesgos algorítmicos hoy en día se encuentran siendo tratados como un desafío ético significativo para las organizaciones. Esto se debe a que pueden reforzar prejuicios, estereotipos y mecanismos de discriminación ya existentes. En lo relativo a este problema,

encontramos una premisa que es aquella que establece que los sistemas de nuevas tecnologías no son simplemente sistemas neutrales, independientes y con una objetividad total, así lo expresan Jonker y Rogers (2024, citados por Quipildor, 2025).

Afrontar este desafío, es reconocer que estos sistemas entrenados a partir de bases de datos, las cuales ya contienen desigualdades, sesgos o prejuicios, tenderán a profundizar de manera imperceptible estas cuestiones discriminatorias en la toma de decisión futura y predicciones realizadas (Dhabliya et al., 2024).

Para ejemplificar cómo los sesgos podrían operar en el día a día de una empresa, se expone la siguiente situación: El área de selección de personal puede utilizar un algoritmo de inteligencia artificial para filtrar candidatos, descartando a algunos y permitiendo a otros avanzar hacia una posición vacante. Si la base de datos con la que se entrenó al sistema está sesgada por datos históricos que muestran que los hombres ocupan mayoritariamente los cargos de mayor jerarquía, se producirá una evidente discriminación hacia el género femenino. En consecuencia, la inteligencia artificial tenderá a seleccionar a más hombres que mujeres, dejando de lado los perfiles femeninos y perpetuando la desigualdad hacia este grupo.

Por lo tanto, esto no debe ser tratado simplemente como un problema de carácter técnico, sino como un fenómeno social. Si bien parece algo lejano y distópico, los sistemas actualmente ya se encuentran tomando decisiones automatizadas que pueden impactar directamente sobre determinados grupos o sectores de la población (Kaufman, 2024).

De acuerdo con lo argumentado por Dhabliya et al. (2024), los resultados discriminatorios o desfavorables afectan específicamente a ciertos grupos con determinadas características étnicas, sociales o demográficas, que por algún motivo esa discriminación se vio reflejada a lo largo del tiempo, en las bases de datos con las cuales se alimenta el sistema.

En lo relativo al rol de las organizaciones, estas deberán controlar y verificar las bases de datos utilizadas. Esto para lograr mitigar las distorsiones que pueden aparecer en los algoritmos, y los sesgos de estos, tal como lo expresan Ahmad et al. (2026). De esta forma se logrará que en los sistemas tecnológicos incorporen bases de datos más depuradas, y por lo tanto que sus decisiones sean más éticas, transparentes y alineadas a la organización, a la vez que contribuyen a la sociedad en su conjunto.

A continuación, se mencionan y explican los principales tipos de sesgos en las inteligencias artificiales, según Bastian (2025):

- **Sesgo de representación:** se produce cuando no hay representación fidedigna de la población en su conjunto, ya que se excluye a un determinado grupo, cuál fuere sea la causa y se construye una realidad diferente en el entorno digital. Los sistemas reconocerán la existencia de determinados grupos, mientras que no podrán hacerlo con otros, generando exclusión en las decisiones o predicciones;

- Sesgo de confirmación: se presenta cuando los sistemas de nuevas tecnologías refuerzan ideas, patrones o creencias previamente existentes, mientras que se deja de lado en el análisis, cualquiera información que sea contraria a la previamente estipulada. Resultado de esto, se mantienen las estructuras inflexibles o las visiones dominantes dentro de la sociedad;
- Sesgo de popularidad: se produce cuando las ideas que favorecen el funcionamiento del algoritmo se ven recompensadas con un mayor alcance y visibilidad, independientemente del valor intrínseco de las mismas. Por lo tanto, se generará un sistema en el cual no prevalecerán las mejores ideas, sino aquellas que sean algorítmicamente más atractivas;
- Sesgo cultural y geográfico: ocurre cuando las nuevas tecnologías asumen que la visión dominante dentro de su base de datos es aquella que es aplicable para toda la población en su totalidad. Derivado de esto se excluirán realidades minoritarias, y cualquiera que difiera de la visión dominante;
- Sesgo temporal: en estos casos, la base de datos que alimenta a los sistemas se encuentra con datos desactualizados, perpetuando así perspectivas, valores o contextos correspondientes al pasado. Puede ocurrir que para estos sistemas permanezcan vigentes visiones que ya no son aplicables a las sociedades actuales, y que no se generen alternativas adaptadas a la realidad.

Un fenómeno progresivo, pero que tiene un impacto de una magnitud muy elevada dentro de la sociedad, es que se tiende a la homogeneización de la percepción del mundo. La permanencia de los sesgos dentro de estos sistemas genera una visión uniforme y estandarizada de la realidad, la cual no tiene la variación ni flexibilidad correspondiente (Bastian, 2025).

En el contexto actual, en el cual todo es tan incierto y cambiante, esto es claramente perjudicial. De esta forma, los sistemas con nuevas tecnologías realizarán tomas de decisiones o establecerán predicciones, las cuales, afectadas por este mismo error en los sesgos en sus bases de datos, afectarán negativamente a la sociedad. Se estará moldeando sus creencias, decisiones y preferencias, estableciendo una discriminación sistemática y desfavoreciendo el desarrollo ético y transparente que necesitan las organizaciones y la sociedad (Quipildor, 2025).

Para comenzar con la mitigación de los sesgos se debe comprender cuál es su origen y de qué manera se generan dentro de los sistemas que actualmente tienen las empresas. No hay una única etapa del proceso de digitalización en el que aparezcan, sino que pueden surgir en etapas diferentes como son el planteamiento inicial del problema, la recopilación de datos o la preparación y estructuración de las bases de información utilizadas para entrenar los modelos (Dhabliya et al., 2024).

Además de reconocer en qué parte de proceso se establecen, se pueden mitigar los sesgos mediante la conformación de equipos multidisciplinarios, los cuales sean capaces de alinear los distintos campos de conocimientos que poseen con el objetivo de avanzar, con una tarea en particular. Según Quipildor (2025) una de las tareas más complejas que se realizará en el proceso de digitalización de estos equipos será el etiquetado de datos. Dicho proceso constituye la construcción de un mundo digital mediante la interpretación del mundo real y su conversión en taxonomías y categorías comprensibles para los modelos tecnológicos.

De esta manera, se establecerán parámetros y formas en las cuales funcionan las sociedades para que los sistemas puedan comprenderlos sin necesariamente sentir, sino que mediante la comprensión de los sentimientos y la réplica de este funcionamiento. Asimismo, los equipos multidisciplinarios deben encargarse de auditar los algoritmos, en búsqueda de sesgos potenciales, y de entrenar los sistemas mediante datos representativos y diversos.

Retomando el concepto de explicabilidad, este será una cuestión que favorecerá el carácter moral de las decisiones y predicciones que se realicen, ya que las personas estarán seguras acerca del funcionamiento y del recorrido realizado por los sistemas (Saeed y Omlin, 2023; Waddington, 2021). Esto permitirá una evaluación rigurosa de los criterios utilizados en los procesos automatizados, sin desentender el camino realizado hasta alcanzar la decisión o predicción realizada por el sistema.

De esta manera, se favorecerá la protección de los derechos de las personas y la adecuada representación de la diversidad, alineada con valores de equidad, inclusión y respeto por los derechos fundamentales (Ahmad et al., 2026). Dos roles clave de cara a la mitigación de sesgos en las nuevas tecnologías son los de los diseñadores y desarrolladores de algoritmos. Estos serán los encargados de asegurar que se incluyan enfoques inclusivos y diversos en el proceso de construcción de sistemas basados en inteligencia artificial (Dhabliya et al., 2024).

Tal como se señaló con anterioridad los sesgos algorítmicos tienen múltiples fuentes y pueden originarse en distintas etapas del desarrollo del sistema. En primer lugar, puede surgir en la generación y recopilación de datos, ya que estos datos pueden ser insuficientes, o tener un marcado sesgo que perjudique a un determinado grupo (De Mauro et al., 2016).

Por otro lado, de acuerdo a lo desarrollado por INCyTU (2018) pueden generarse en las decisiones de los desarrolladores de los sistemas, cuya subjetividad inconsciente perpetúa sesgos y prejuicios, al no verse directamente afectados por la discriminación que realiza el sistema. También los sesgos pueden surgir tanto de las bases de datos que alimentan los sistemas, debido a su baja representatividad social y falta de revisión, como del proceso de etiquetado de datos, el cual genera simplificaciones excesivas e interpretaciones parciales al reducir el mundo a taxonomías.

Por último, para comprender cómo las nuevas tecnologías están mucho más integradas, y tienen más impacto, a la vida cotidiana de lo que somos capaces de darnos cuenta, se introduce el concepto de Aprendizaje por Refuerzo a partir de Retroalimentación Humana (*RLHF*). Este es un

mecanismo el cual hace que los algoritmos se alineen personalizando el contenido que nos devuelven, en base a nuestras preferencias (Alabi y Wick, 2024). Estas preferencias se obtienen mediante evaluaciones directas como *likes* a una respuesta brindada por una inteligencia artificial.

Evaluado desde una perspectiva positiva, esto permite que los sistemas comprendan la complejidad de nuestro razonamiento, y actúen de forma segura, ética y útil en áreas críticas ya que de esta forma las máquinas entienden nuestros valores y normas sociales. Sin embargo, sus implicancias negativas son profundas, ya que se puede generar un grave problema en cuestión de sesgos y prejuicios instalados en la sociedad. Esto ya que, de esta forma los sistemas no buscan una respuesta correcta, y por fuera de lo establecido, sino que nos devuelve lo estadísticamente más aceptado por el promedio. Esto genera un peligroso bucle de retroalimentación: el sistema se alimenta de las preferencias, prejuicios y sesgos, y se nos presenta en forma de verdad neutral (Couriel, 2026, 6:58).

De esta forma, a largo plazo, y sin la intervención en estos bucles, se estandariza la forma de pensar, decidir y escribir. Por lo tanto, se presenta un reto ético en la interacción con estos sistemas, ya que nuestra retroalimentación debe ser brindada de manera consensuada, consciente e intencional para nutrir a los sistemas de forma que se impulsen positivamente los valores de la sociedad y no los defectos (Alabi y Wick, 2024).

Para integrar el contenido previamente expuesto, se concluye que la integración de nuevas tecnologías en el entorno empresarial no debe entenderse como una solución fácil, infalible ni puramente positiva, sino como una adopción constante, que conlleva consciencia y estrategia.

Existe la creencia de que la digitalización y la inteligencia artificial reemplazarán el trabajo humano en su totalidad, o que estas herramientas no tienen detrás de su accionar una determinada intencionalidad.

Sin embargo, al menos hasta el momento, las personas se encuentran frente a la reconfiguración de sus tareas, destacando aquellas más operativas. Además, las empresas para realizar una correcta transición tecnológica requieren de realizar inversiones que no solo contemplen la infraestructura, sino también la capacitación constante del personal para aprovechar estos nuevos sistemas. Si bien los sistemas son capaces de procesar un volumen masivo de datos y replicar comportamientos humanos, carecen de la capacidad de sentir.

Por lo tanto, el desarrollo de habilidades blandas, tales como el pensamiento crítico y la empatía serán esenciales para los profesionales. Esto permitirá asegurarse que los resultados obtenidos, los cuales no son verdades absolutas, sino promedios estadísticos basados en datos históricos, sean evaluados críticamente antes de su aplicación. Además, ignorar sus sesgos no solo perpetúa mecanismos de discriminación y genera daños a nivel social, sino que daña de forma legal y reputacional a la empresa.

CAPÍTULO 3: *COMPLIANCE* ¿SOCIO ESTRATÉGICO O EXIGENCIA NORMATIVA?

El *compliance* es un concepto que se viene consolidando cada vez con mayor fuerza en los distintos ámbitos de las empresas, volviéndose no solo un aspecto formal sino una exigencia legal crítica con la que deben cumplir sobre todo las grandes compañías tanto para evitar represalias como para resguardarse ante situaciones de riesgo, por lo que esto termina impactando en la estrategia y estructura de las organizaciones.

Por otro lado, este capítulo va a abordar las diferentes aristas del *compliance* buscando generar una aprehensión integral acerca de cómo este se relaciona con la implementación de nuevas tecnologías y cuestiones tributarias relativas a las empresas.

3.1 Evolución, definición, grado de adopción, y responsables del *compliance*.

Para comenzar este subcapítulo se ha realizado un breve recorrido histórico para entender cómo se fue desarrollando el concepto de “cumplimiento” hasta llegar a lo que se conoce hoy en día.

El *compliance* tiene sus orígenes a inicios del siglo XX principalmente en [EE.UU.](#) a partir de la aparición de las primeras entidades estatales encargadas del derecho regulatorio y de los modelos de supervisión pública organizada. Entre ellas se destaca la invención de las Agencias Públicas de Seguridad de Estados Unidos.

Luego entre los años '70 y '80 en el ámbito de empresas extranjeras, (principalmente de Estados Unidos), el *compliance* se expande a otros sectores abarcando temas de archivos y corrupción, debido a una serie de alborotos financieros y políticos que resultaron en la sanción de la *Foreign Corrupt Practices Act* en 1977, donde además se nombró por primera vez la figura de *compliance*. Posteriormente, en los años '90 se producen nuevamente casos de fraude financiero como ser el de Enron, WorldCom, etc, los cuales derivaron en la generación de la *Sarbanes Oxley Act* (Ley SOX) en el año 2002, abarcando cuestiones contables y de protección a inversionistas, también el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), y las Directrices de la OCDE (Bacigalupo, 2021; Mosquera, 2022; Bonatti Bonet, s.f.).

Dicha ley SOX, fue la primera en regular los delitos económicos-financieros ya que hasta ese momento no había ninguna en [EE.UU.](#) estableciendo además aspectos de responsabilidad directa por parte de los directivos de las empresas. Asimismo, en esta se desarrolla el concepto de ambiente de control que consiste en la mentalidad de la alta dirección frente al control interno, ya que si en esta se priorizan los principios éticos y la transparencia, esto se expande hacia el resto de la empresa a través de procesos y políticas claras (Wagner y Dittmar, 2006).

En relación a este contexto, distintas entidades internacionales y supranacionales comenzaron a desarrollar normativas y acuerdos en materia de corrupción. A su vez, surge la UK Bribery Act en 2010 que establece la obligación legal de las organizaciones y sus ejecutivos con los requisitos de entes de fiscalización y ante situaciones de cohecho con autoridades externas.

Por otra parte, comienza a emerger la idea de gobernanza corporativa y con ello las prácticas del buen gobierno corporativo las cuales brindan recomendaciones sobre distintos temas de la actividad empresarial para impulsar la honestidad corporativa, por lo que estas se relacionan con el *compliance*. De esta forma y debido a los distintos problemas y escándalos ocurridos, el concepto de cumplimiento fue abarcando distintos sectores como el derecho penal, laboral, aspectos tributarios, administrativos, económicos-financieros, comerciales-mercantiles, ambientales, etc, (Bacigalupo, 2021; Lauletta, 2022).

Respecto de Argentina, el congreso de la nación aprobó la Ley de Responsabilidad Penal Empresarial en 2017, la cual apunta acercarse a las exigencias internacionales en cuanto a las implicancias de las compañías en casos de corrupción, además, el país cumplirá con los compromisos internacionales asumidos al ratificar la Convención contra el Soborno Transnacional de la OCDE (Ros, 2025). Siguiendo en esta línea, se creó la Asociación Argentina de Ética y *Compliance*, la cual es una entidad no gubernamental que cumple la función de ser un entorno local especializado para el desarrollo y aprendizaje sobre aspectos relacionados a dichos temas (Asociación Argentina de Ética y *Compliance* [AAEC], 2023).

Sin embargo, si bien el *compliance* está siendo un aspecto cada vez más preponderante en el marco legal argentino, aún permanece en el límite entre la recomendación y la obligatoriedad, ya que no existen normativas claras referentes a su implantación y desarrollo en las organizaciones.

Pero, es crucial aclarar que, sin perjuicio de lo anterior, los beneficios y consecuencias de la adopción (o no adopción) del *compliance* por parte de las empresas son progresivamente más notables en sus distintas áreas, sobre todo en las grandes empresas, asegurándose que están cumpliendo con las exigencias legales y morales durante la realización de sus actividades. Además, dicha relevancia es reconocida por el derecho argentino el cual insta a las compañías que lo tengan presente en su ejercicio, por eso es que en algunos casos se habla del *compliance* como un instrumento estratégico y Rozen et al. (2022) lo define como “escudo eficaz” (s/p).

En base a todo lo expuesto anteriormente, en este trabajo se define al *compliance* como un conjunto de prácticas legales y éticas que están obligadas a cumplir las organizaciones, buscando reconocer/detectar posibles errores tanto en el ámbito operativo como jurídico. De esta manera, se logra mitigar la exposición a sanciones que pueden perjudicar la rentabilidad y reputación de la empresa.

Siguiendo en consonancia con esto, la responsabilidad del *compliance* en la empresa recae en el *compliance officer* quien es la persona certificada (preferentemente un licenciado en finanzas, administración o abogado) que se encarga de gestionar los aspectos relacionados a este tema, para ayudar a que la empresa esté cumpliendo con las exigencias legales en el desarrollo de su actividad, informando sobre los riesgos que genera su incumplimiento, y asegurando que ésta mantenga una coherencia ética en su actuación (*WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION*, s.f.).

Sin embargo, este rol no está reservado sólo a una persona, sino que puede ser compartido entre distintos responsables e incluso terceros, algunos autores hablan de una “superestructura de *compliance*” (Rozen y Berdou, 2021, p. 15).

Por el lado de las funciones del *compliance officer*, la Norma ISO 37301 (2021) menciona que éste entrena, asesora y monitorea al personal sobre cuestiones relativas al cumplimiento, es decir que tiene una tarea múltiple. También plantea que, debe poseer conocimientos sobre regulaciones, leyes nacionales e internacionales, y las buenas prácticas del sector aplicables a la empresa, entendiendo los procedimientos de la misma.

Además, tiene que ayudar a mitigar y gestionar los riesgos de cumplimiento de la organización, así como los que derivan de las relaciones que establece la compañía con distintas personas físicas o jurídicas. A su vez, se ocupa de supervisar y actualizar los mecanismos de control y prevención de riesgos de incumplimiento.

Por lo tanto, el *compliance officer* debe demostrar un conjunto de principios éticos, conocimientos técnicos o contactos que los tengan, y una capacidad de persuasión para que se acepten sus recomendaciones, ya que en caso de que se incurra en algún incumplimiento respecto de estos temas, eso generará consecuencias tanto para la empresa como para la persona responsable (*WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION*, s.f.).

Ahora bien, a pesar de lo expuesto respecto a las implicancias de las desobediencias del *compliance*, en Argentina aún existe una falta de compromiso por parte de las empresas en esta temática lo cual se hace visible en el hecho de que la ética y el cumplimiento no son una especialización común en la PyMEs pero si lo son, un poco más, en las grandes empresas que trabajan con PyMEs (Ros y Dean, 2023).

Por ello, las multinacionales antes de contratar con otras organizaciones van a investigar a la misma y solicitarle informes, para obtener datos sobre, por ejemplo, las demás empresas con las que trabaja ya sea directa o indirectamente, referencias de sus directores y accionistas, reportes de sus estados contables, buscan noticias sobre su comportamiento, etc. Esto lo hacen ya que no quieren quedar involucrados en temas como trabajo infantil, trabajo no registrado, lavado de dinero, entre otros.

Por último, algunas de las leyes relacionadas a los aspectos del *compliance*, que están vigentes en Argentina, son la Ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, Ley 27.430 de Reforma Tributaria, Ley 26.683 referente al lavado de dinero, y la Ley 11.683 de Procedimiento Fiscal. Pero, es importante aclarar que, estas leyes no imponen a los contribuyentes, de manera directa, el hecho de contar con un área específica de *compliance*, aunque su existencia ayuda a dosificar los riesgos de infracción evitando las sanciones que eso conlleva.

3.2 *Compliance* en la viabilidad de la organización y teorías sobre la informalidad.

Asentadas las bases del origen del cumplimiento, su evolución, y quedando claro qué es lo que se entiende por *compliance* en este trabajo, se prosiguió con el análisis de la influencia de este concepto en las distintas áreas relacionadas a las empresas.

Por lo cual, se indicó que el cumplimiento no solo tiene implicancias legales, sino que en algunos casos puede tener repercusiones en aspectos relacionados a la competitividad, sostenibilidad económica y financiera de las organizaciones, reputación empresarial, entre otros. Entonces, contar con sectores especializados en este tema, les permite a las empresas evitar infracciones que las perjudican tanto a nivel normativo como comercial.

Se plantea esto ya que el hecho de que la compañía muestre compromiso con las responsabilidades de *compliance* tributario, genera confianza por parte de los consumidores, proveedores, accionistas, inversores, organismos públicos y demás partes de interés, contribuyendo a la credibilidad e imagen de una empresa fiable y segura (Sanchez Macias y Leo Castela, 2020).

En este sentido, García (2018) establece que desarrollar áreas destinadas a gestionar el cumplimiento tributario por parte de las empresas, fortalece la relación entre el Estado o ente recaudador y las entidades privadas, vínculo que, muchas veces, se percibe tenso o deteriorado. Lo cual se produce, dado que estos programas ayudan a transformar el concepto que tiene cada parte respecto de la otra, dejando de considerar sus intereses como opuestos, avanzando a una perspectiva de colaboración donde las organizaciones no solo cumplen por obligación sino porque realmente confían en el bienestar común que eso genera.

También, agregó que estos programas permiten a las empresas mejorar y asegurar la aplicación de buenas prácticas en la ejecución de su actividad, lo cual influye positivamente en su capacidad de acceder a certificaciones nacionales e internacionales que reconocen dicha actuación. Por lo tanto, estas acreditaciones otorgan ventajas competitivas a la compañía ya que representan un diferencial que es valorado por los distintos participantes de un mercado y facilita el ingreso en nuevas actividades.

Asimismo, disponer de un sistema de gestión de *compliance* le facilita a la empresa prevenir la posible comisión de ilícitos, por desconocimiento, fallo accidental o incluso por la actuación fraudulenta de algún miembro, lo cual le generaría un perjuicio económico a la organización. Además, estos sistemas ayudan a la exención o mitigación de posibles multas, evitando que se produzcan obligaciones de pago definitivas.

Por lo tanto, ante un caso de incumplimiento involuntario, disponer de estas redes de gestión le permiten a la empresa contar con una mayor trazabilidad de los incumplimientos, logrando identificar quién o qué lo causó y sus motivos. De esa manera, la compañía tendrá los fundamentos necesarios para eximirse, incluso de responsabilidad penal, probando que su actuación fue de buena fé (Sulik-Górecka, 2022).

De igual modo, estos sistemas le propician a la compañía la capacidad de administrar con certeza su declaración de tributos, consiguiendo, por un lado, estar seguros de que están abonando los conceptos que realmente corresponden (evitando importes adicionales) y accediendo a posibles beneficios. Por el otro, se reduce el riesgo de recibir castigos por una declaración errónea, lo cual incrementa los costos financieros de las empresas (Sulik-Górecka, 2022). Pero, esto tiene algunos inconvenientes relacionados a las complicaciones iniciales que conlleva, lo cual podría desalentar su desarrollo dentro de las organizaciones.

Además, estos programas contribuyen a potenciar el valor económico total de la organización de cara al mercado, ya que refuerzan la sensación de pertenencia del personal y su entusiasmo de cara a mejorar el desempeño que alcanzan en la realización de su trabajo. También, simplifican los procesos judiciales e inspecciones fiscales, a la vez que se reducen los costos de llevar a cabo dichos acontecimientos, (Rozen et al., 2022; Arciniegas y Gómez, 2023).

A pesar de lo expuesto anteriormente, se considera que, en las empresas argentinas, sobre todo en las PyMEs, aún hay una prevalencia de la informalidad empresarial lo cual trae consigo aspectos que desincentivan el cumplimiento tributario. Asimismo, esto no es solo una característica particular de Argentina, sino que está presente en gran parte de las economías en desarrollo donde el desarrollo dentro de la ilegalidad es proporcional al que sucede en el meollo del marco normativo. Rasgo que es contrario a lo que ocurre en las economías desarrolladas, ya que en estas prevalece la actuación conforme a las regulaciones (La Porta y Shleifer, 2014).

Por lo que, algunos autores analizan cómo las cualidades de las organizaciones influyen en la relación entre la informalidad y el régimen tributario argentino.

Es por eso que, en este trabajo, se entiende como informalidad empresarial aquellos casos en los que las empresas, así como sus integrantes, no actúen, total o parcialmente, en conformidad a lo que establecen las leyes fiscales o de seguridad social encontrándose por lo tanto en infracción (Ulyssea, 2020; Williams, 2014).

En relación a los aspectos que generan o potencian la informalidad, hay distintos autores los cuales plantean diferentes teorías o perspectivas para explicarlo. Por un lado, está la explicación estructuralista, está relacionada con un enfoque dual de la economía, donde se establece que hay un sector moderno y uno tradicional (Jiménez, 2012). El primero, es aquel que está más desarrollado, es decir que son unidades orientadas al mercado, que poseen una alta productividad, y una organización más estructurada lo cual se refleja en su mayor competitividad, tanto a nivel costos como salarios y en la aplicación de múltiples herramientas en su proceso productivo, concentrándose en maximizar beneficios.

El segundo, se refiere a agrupaciones que poseen una estructura más informal y acotada donde hay bajos niveles de productividad dado que su enfoque principal es la supervivencia, reflejándose en la precariedad de los empleos.

Por lo tanto, varios estudios (Tokman, 2001; Ortiz y Uribe, 2006) consideran que una de las principales razones por las que surge y se amplía la informalidad es por la necesidad de enfrentar las adversidades, dado que no tienen la capacidad para operar dentro del sector formal ya que eso implicaría mayores costos y exigencias, es decir para sobrevivir. Pero, destacan que de todas formas los sectores informales no operan totalmente de manera ilegal, ni los sectores formales completamente dentro de las regulaciones legales.

Por otro lado, está la explicación institucionalista, la cual habla de una pseudo ilegalidad ya que considera que en el sector informal tanto las prestaciones de la empresa como las actividades que realiza para desarrollar las mismas, están en concordancia con los requisitos legales, pero la infracción radica en la parte tributaria ya que incurren en actos de evasión fiscal (Jiménez, 2012). Por lo tanto, esta perspectiva plantea que el hecho de operar en la ilegitimidad radica en una selección racional por parte de las empresas y no por una obligación o falta de opciones, es decir que surge de realizar una ponderación entre los beneficios y las posibles repercusiones negativas del incumplimiento.

Asimismo, autores como Loayza y Rigolini (2006) plantean que dentro de las variables arraigadas a dicho análisis tienen que ver con una percepción de que las prestaciones del estado son de baja calidad y que encima hay una falta de aplicación de sanciones o represalias efectivas ante el incumplimiento por parte del gobierno. Además, afirman que conforme pasa el tiempo, estos efectos se van fortaleciendo a futuro sobre todo en las economías menos desarrolladas.

A su vez, respecto a esta visión legalista, algunos autores plantean que se trata de empresas que deciden operar en la informalidad a pesar de que tienen la capacidad para ingresar al sector formal (La Porta y Shleifer, 2014). Mientras que otros hacen referencia a organizaciones toman esas decisiones debido a la inversión que se necesita para ingresar a la formalidad, y que, si estas

barreras se quitaran, dichas empresas estarían dispuestas a pasarse al sector formal obteniendo beneficios de esa decisión (De Soto et al., 1987), aunque algunos consideran que las empresas informales no son lo suficientemente productivas para ingresar a la formalidad a pesar de que se redujeran los costos de ingreso.

También, se desarrollaron teorías de este tema desde una perspectiva psicológica en las cuales se plantean que las acciones, de las personas, relativas al cumplimiento tributario pueden resultar de distintas razones, ya sea porque consideran que van a verse demasiados afectados en caso de no cumplir o porque sienten una responsabilidad moral de hacerlo (Kirchler et al., 2008).

Siguiendo con este enfoque, se proponen que pueden haber distintos “climas” respecto a la relación entre las organizaciones y los responsables de hacer cumplir el régimen tributario. En un caso, las partes ven al otro como un contrario pensando en que solo busca su beneficio individual a costa de generarle un perjuicio a la otra parte, lo que dificulta el consenso entre ambos, obstaculizando aún más el hecho de que el contribuyente decida por propia voluntad efectuar sus obligaciones tributarias.

En otra situación, ambos participantes colaboran mutuamente generando mejores resultados para ambos, entiendo que la cooperación permite encontrar beneficios mutuos sin necesidad de menoscabar al otro. Con lo cual esto genera una mayor motivación en la organización a cumplir intencionalmente con sus compromisos tributarios.

Respecto a esto, los “climas” se relacionan con otras variables que se refieren a la autoridad e influencia que pueden ejercer los responsables del sistema tributario sobre las otras partes para de esa manera conseguir el cumplimiento. Del mismo modo, en la primera variable se logra por imposición mientras que en la otra se alcanza, más, de forma deliberada (Kirchler et al., 2008, pp 211-212). Por lo tanto, lo que lleva a un comportamiento u otro no son solo factores concretos sino las sensaciones que generan.

La dimensión sociológica, plantea que la conducta que se tiene frente al *compliance* va a guardar relación con las características demográficas e individuales de cada uno (Schneider y Enste, 2000). Entonces, puede asociarse la evasión fiscal con aspectos culturales, lo cual determina que, aunque las prestaciones del Estado sean satisfactorias, haya una buena gestión del régimen tributario y que estos no sean desproporcionados, de todas formas va a seguir presente una actitud de escape o rechazo de cara a las obligaciones tributarias tanto a nivel empresarial como personal, pero ya no por razones técnicas sino por una creencia arraigada de que siempre fue así o que todos lo hacen.

Esta postura que relaciona la evasión con aspectos culturales se ve respaldada por el estudio de Dyreng et al., (2008), el cual plantea que el nivel de evasión fiscal de las empresas se ve influenciado, en gran medida, por quienes ocupan posiciones ejecutivas, como CEOs y CFOs. Los

autores observaron que, cuando una persona que ocupa alguno de estos cargos migra a otra organización, con el tiempo, se replican los patrones de evasión fiscal en la nueva empresa.

A su vez, en consonancia con lo expuesto, existen trabajos que establecen conceptos adicionales en relación al desarrollo comercial de las PyMEs, los cuales consisten en aquello que es legal y lo que es legítimo, planteando que hay discrepancias entre ambos, por lo que no todo lo legal necesariamente será legítimo y viceversa (Webb et al., 2009).

El primer concepto, tiene que ver con lo referente a las normativas y regulaciones de distintas entidades, siendo las mismas para todos y de cumplimiento obligatorio. Mientras que el segundo, apunta a lo que algunos consideran ética y moralmente correcto, por lo cual puede haber diferencias de creencias entre los distintos sectores.

Así pues, esto también ayuda a explicar cómo algunas organizaciones justifican sus acciones o no dimensionan la gravedad de las mismas, ya que a pesar de su ilegalidad y de las consecuencias que estas traen, siguen considerando que es lo correcto, dado que, según su ideología, lo que hacen es legítimo, llevando a que los demás creen lo mismo, sean o no parte de la entidad que realiza dichos actos.

Por su parte, es importante destacar la importancia de la educación fiscal tanto en empresarios como en el resto de los contribuyentes, ya que permite impulsar actos y conductas voluntarias de cumplimiento, generando una percepción positiva respecto a las exigencias tributarias.

La educación fiscal consiste en brindar capacitación a los usuarios respecto a las características del sistema tributario del país en el que se encuentra, explicando cómo operan y resaltando las implicancias, tanto legales y sobre todo sociales, de su incumplimiento.

Por lo tanto, autores como Enriquez Rodríguez (2024) defienden la idea de que la construcción de programas de formación tributaria es esencial para que los estados puedan obtener más fácilmente la contribución de las distintas entidades como fuente de financiamiento. Esto es así, ya que observaron que las diversas herramientas de educación en estos temas tienen repercusiones sobre los usuarios tanto en su conocimiento técnico como en sus valores, motivándolos a cumplir con sus deberes fiscales, combatiendo/eliminando los casos de evasión, dado que fortalece el vínculo entre el contribuyente y las autoridades tributarias (Siverio Luis, 2021).

Asimismo, sin perjuicio de lo anterior, se debe tener en cuenta la dificultad inicial para conocer con exactitud el impacto que generan estos sistemas, ya que se busca un cumplimiento colaborativo (Enriquez Rodríguez, 2024). Además, es fundamental que los programas sean diseñados acorde al público al que se dirigen, ya que de lo contrario no habrá una verdadera absorción de los conocimientos, impidiendo lograr el impacto buscado.

Por último, enfatizando en el caso de Argentina, se establece que son múltiples los factores, tanto internos como externos, que explican la presencia de la informalidad en las empresas, dentro de los que se destacan la insatisfacción de los empresarios con la gestión fiscal por parte de las autoridades respecto al destino de los fondos y la complejidad del proceso de cumplimiento, sumado a una falta de sanciones efectivas. También se resalta, la presión tributaria debido a pluralidad de gravámenes, la percepción de que las prestaciones del estado son mediocres, industria en la que se desarrolla, los años que lleva operando, tamaño y volumen de ingresos, entre otros (Pedroni, 2024; Villar et al., 2015).

3.3 Nuevas tecnologías como herramientas de *compliance* empresarial

En línea con lo que se vino desarrollando, en este subcapítulo se trató la posibilidad de combinar las nuevas tecnologías con el *compliance* para así reforzar su funcionamiento, mejorando la efectividad de la empresa en la gestión de áreas encargadas de la tributación. Aprovechando de manera superior el potencial de las nuevas tecnologías ya que no solo se las van a utilizar para optimizar tareas puramente operativas, buscando reducir tiempos, sino que influyen en aspectos más estratégicos como ser la prevención de ilícitos.

Esto es así, ya que al entrenar a la I.A. cargando las regulaciones y normativas nacionales relativas al *compliance* fiscal, en base a eso el sistema va a comparar las exigencias legales con los registros de las operaciones de la empresa, ayudando a identificar rápidamente discrepancias o irregularidades y de esa manera permite corregir errores evitando caer en infracciones que generen perjuicio o represalias sobre la compañía (Goyal, 2025).

También, planteó que estas tecnologías contribuyen a que la empresa y sus profesionales se mantengan al tanto de la legislación vigente, así como de las modificaciones que se producen en tiempo real sobre la misma, procurando minimizar la posibilidad de que se produzca una falta involuntaria por omisión o desconocimiento de una nueva norma.

Respecto a los demás expedientes con los que se puede nutrir a los sistemas, se destacan la información sobre la facturación de la empresa, sus alianzas o acuerdos con otras entidades (sean públicas o privadas), *KPI's* de los sectores de interés, resultados de ejercicios anteriores, características sobre su operación, transacciones efectuadas, información sobre las medidas para evaluar el desempeño, movimientos realizados en los dispositivos de la organización, etc.

Cabe señalar, que estas funciones se pueden expandir a otras áreas del negocio, permitiendo identificar fraudes de todo tipo que tal vez están pasando inadvertidos y que, si no se resuelven, seguirán afectando a la organización siendo posible que esta quede comprometida legalmente por ese incumplimiento (Okenwa et al., 2024).

Además, es de suma importancia que los programas de I.A. brinden conclusiones sinceras y fácilmente entendibles para quienes van a trabajar con eso, y es esencial que estos sistemas, tengan la capacidad de explicar concretamente cómo llegaron a esos resultados mostrando qué datos consideraron y por qué, qué relaciones y variaciones identificaron, qué interpretaciones hicieron, así como toda aquella información que hayan utilizado para arribar a esas recomendaciones (Okenwa et al., 2024). Esto es necesario ya que en base al análisis que hagan esos sistemas, pueden tomarse decisiones que estén asociadas a grandes riesgos.

A su vez, Coltman et al. (2015) establece que puede haber resistencias o desconfianza a aplicar estas nuevas tecnologías debido a creencias de que las mismas no generan beneficios o que son escasos y que, por lo tanto, no se justifica la inversión que requiere la adquisición, desarrollo e implementación de esas herramientas. Además, reconoce que esto se debe a la dificultad para definir con precisión el impacto que estas generan en la empresa, justamente porque no se visualizan de inmediato en informes financieros, sino que al inicio aparecen en “variables intermedias” (p. 92).

En relación a lo desarrollado, aparece el concepto de “modernización de la administración tributaria” que consiste en un método de reestructuración respecto a los componentes de la gestión fiscal, abarcando también variables relativas a la TIC, con el propósito de reforzar el cumplimiento en materia de impuestos, fomentando un comportamiento positivo voluntario por parte de los contribuyentes de cara a las exigencias de las autoridades fiscales y que de esa manera puedan optimizar el logro de sus resultados (Djafri et al., 2023, p. 18). Esto viene de la mano con que, algunos estiman que la manera clásica del estado para administrar asuntos impositivos está siendo cada vez más deficiente debido a la creciente complejidad en este ámbito (Nyok, 2025).

Por lo tanto, la implementación de nuevas tecnologías ayuda a mejorar el cumplimiento no solo al utilizarse en las empresas, sino que también es clave su ejecución por parte de las entidades públicas, ya que esto les puede servir para mejorar sus procesos de recaudación y la gestión de los mismos, intentando cambiar la percepción, generalmente negativa, que tienen los contribuyentes hacia las regulaciones tributarias.

Esto se logra actualizando las herramientas y el enfoque empleado por el estado al regular este tema, pero no sólo imponiendo desde una perspectiva interna, sino tomando en consideración cuales son las preocupaciones e impresiones de la otra parte, que lo llevan a tener unas u otras creencias y en base a eso configurar sus sistemas.

Lo que es posible, dado que la utilización de esos instrumentos novedosos permite conocer cómo tienden a comportarse los contribuyentes, identificando áreas donde el riesgo de que se produzcan ilícitos es mayor, para de esa manera realizar un efectivo y enfocado aprovechamiento de los

recursos disponibles, evitando destinar parte de estos a zonas donde no hay tanto riesgo (Nyok, 2025).

Algunas recomendaciones serían contar con áreas de quejas, recepción de llamadas, canales de comunicación sobre cuestiones tributarias, página/app para realizar distintos trámites de forma online, *chatbots*, etc (Djafri et al., 2023).

Por su parte, la utilización de herramientas de *RPA* permiten automatizar una gran variedad de tareas como la declaración de impuestos, creación de informes de auditorías, evaluación de documentos, etc. Esto sirve tanto para aminorar la producción de fallos humanos, como para que el personal cuente con más tiempo disponible para dedicarlo a tareas estratégicas y que presentan mayor dificultad (Nyok, 2025).

Por otro lado, es crucial aclarar que, el empleo de estas innovaciones por parte de las empresas no apunta únicamente a mejorar las recaudaciones de los estados (provocado por la mejora del control y la facilitación del proceso para los contribuyentes), sino que, ante todo, busca generar ventajas para la compañía ya que con esto va a lograr una mejor gestión en materia de *compliance* tributario permitiendo anticipar y detectar desviaciones.

Sin embargo, aunque estos avances agilizan procesos y reducen errores, eso no quita la necesidad de que la organización debe contar con personal capacitado que esté analizando y verificando periódicamente la actuación de los sistemas, para asegurarse que no ocasionen perjuicios en caso de una mala configuración. Es decir que la tecnología requiere del manejo humano.

Finalmente, si bien la implementación de nuevas tecnologías trae consigo múltiples beneficios tanto para entidades privadas como públicas, no hay que olvidarse que también suponen numerosos y significativos desafíos propios de la aplicación de estas herramientas, independientemente de la tarea.

Dentro de estos, autores como Molero et al. (2025) destacan la privacidad y seguridad de los datos, la inversión inicial requerida tanto en capital humano como en infraestructura ya que no solo se deben adaptar los sistemas sino también capacitar al personal tanto aspectos técnicos como en su percepción de la toma de decisiones asistida, es decir que implica un cambio cultural. Y, sobre todo, el riesgo de que los programas estén sesgados debido a los datos con los que fueron entrenados.

Estas y las demás implicancias del uso de las nuevas tecnologías, en general, fueron desarrolladas oportunamente en el capítulo 2 de este trabajo.

La elaboración de este recorrido sobre el *compliance* tiene como propósito fundamental posicionar al cumplimiento no como una exigencia burocrática ni una imposición externa, sino como una herramienta estratégica de gestión, esencial para la sostenibilidad corporativa. Entonces este análisis muestra que, en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil, la adopción de buenas prácticas es necesaria para proteger el valor, la reputación y la continuidad operativa de las empresas.

El aporte central de este trabajo radica en subrayar que el cumplimiento requiere una transformación cultural y técnica. Al abordar la informalidad empresarial como un fenómeno multicausal, influenciado por factores institucionales, sociológicos y psicológicos, se demuestra que la solución no reside únicamente en el control o endurecimiento de penas. El verdadero cambio de paradigma ocurre cuando la organización, apoyada en una cultura sólida, entiende la normativa como una oportunidad de crecimiento y no como algo perjudicial.

Asimismo, al integrar las nuevas tecnologías con el *compliance*, se logra optimizar el control y la prevención de incumplimientos, pero precisando siempre de la supervisión humana. Además, se plantea que la modernización de la gestión fiscal, tanto privada como pública, requiere un enfoque colaborativo, entendiendo que el beneficio de uno no va en detrimento del otro.

En última instancia, este capítulo busca demostrar que integrar el *compliance* como un aspecto fundamental en el desarrollo de una organización, es vital para construir organizaciones confiables y capaces de competir en un mercado que, cada vez más, exige transparencia como requisito básico de existencia.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente trabajo se adoptó una metodología de investigación mixta, combinando herramientas cuantitativas y cualitativas. En este sentido, la recolección de datos numéricos se complementa con la obtención de percepciones, experiencias y opiniones de los participantes mediante herramientas cualitativas, enriqueciendo la interpretación de los resultados.

El alcance de la investigación es descriptivo, dado que se busca identificar comportamientos, percepciones y niveles de adopción de las variables analizadas (Sampieri et al., 2014). No se procura intervenir sobre las condiciones ni sobre los resultados de las experiencias de las organizaciones estudiadas, sino comprender su realidad de manera integral.

Por otra parte, el trabajo de campo posee un diseño no experimental, ya que los datos fueron recolectados mediante encuestas y entrevistas. Las fuentes fueron observadas en su contexto natural, sin intervenir sobre ellas ni manipularlas con el propósito de obtener resultados predeterminados (Kerlinger y Lee, 2002). Además, la muestra es no probabilística por conveniencia, lo cual significa que no se trabajan con parámetros de inferencia estadística y los resultados van a ser válidos para la muestra.

Con el objetivo de recolectar la información necesaria, se diseñaron y aplicaron distintos instrumentos destinados a obtener datos provenientes directamente de las personas que se desempeñan en las organizaciones objeto de estudio. Una vez recopilada la información, esta fue interpretada y analizada, complementando la perspectiva cuantitativa con la cualitativa para alcanzar una visión más amplia e integral de los fenómenos investigados.

Por un lado, se utilizó la encuesta como herramienta de recopilación de la opinión de las personas. Se obtuvieron un total de 138 respuestas, de las cuales 136 fueron consideradas válidas. Las restantes fueron descartadas debido a que los participantes no se encontraban trabajando al momento de responder la encuesta. La misma se realizó de manera virtual (Google forms) y fue difundida a través de redes sociales profesionales y grupos familiares, cuyos integrantes la compartieron posteriormente en sus respectivos ámbitos laborales. La encuesta consta de 21 preguntas, las cuales son de tipo filtro, clasificación, y las específicas de la investigación (Ander-Egg, 1995), (ver anexo I).

Sin embargo, estas no serán respondidas en su totalidad por todos los participantes, dado que dentro del total de preguntas se contemplan distintas secciones mutuamente excluyentes en función de las respuestas seleccionadas por cada persona. En consecuencia, la encuesta se acorta automáticamente, omitiendo aquellas secciones que no resultan aplicables según las respuestas previas del encuestado.

Respecto a los tipos de escalas utilizadas se destacan las de opción única, opción múltiple, y de Likert (Ander-Egg, 1995). Esta decisión se tomó con el objetivo de incrementar la tasa de respuesta, facilitar la participación de los encuestados y permitir una mayor estandarización de los resultados, favoreciendo así una interpretación más homogénea de la información obtenida. Asimismo, 6 de las 21 preguntas permitían la selección de múltiples respuestas, por lo que los participantes podían elegir una, varias o ninguna de las opciones disponibles según correspondiera. La recolección de datos se realizó entre el 18 de mayo y el 24 de junio del 2026.

Como segunda y tercera herramienta se utilizaron entrevistas a personas expertas y clave. Se consideró como personas expertas a aquellos profesionales con amplios conocimientos en los campos de las nuevas tecnologías, el *compliance* y el sistema tributario. Por su parte, las personas clave estuvieron conformadas por propietarios de pequeñas y medianas empresas, así como por empleados que actualmente desempeñan funciones dentro del área impositiva de organizaciones empresariales. En cuanto a las personas expertas, se realizaron 7 entrevistas (ver figura N°12), mientras que para las personas clave se llevaron a cabo 14 entrevistas (ver figura N°13). Se les realizaron 12 y 11 preguntas respectivamente, buscando abarcar los campos nombrados previamente (ver anexo II y III).

Estas entrevistas fueron de carácter anónimo. En caso de no haber podido coordinar una llamada por cuestiones de agenda, se procedía a enviar las preguntas y dejarlas a disposición de los entrevistados para que sean devueltas con las respuestas por audios.

Una vez obtenidos los resultados del análisis de los 3 instrumentos recolección de información, se realizó la triangulación metodológica. Esta consiste en el entrecruzamiento de los datos provenientes de dichos instrumentos, de diferente naturaleza de investigación, con el fin de aumentar la validez de los hallazgos y comprobar si los resultados de cada uno se condicen entre sí o si existen diferencias (Denzin, 1989).

Figura N°12. Presentación de personas expertas entrevistadas. *

Profesión	Cargo	Justificación
Licenciada en gestión de políticas públicas	Integrante de un programa de financiamiento internacional en el Ministerio de Economía.	Cuenta con más de 20 años de experiencia en la administración pública. Paralelamente, lidera proyectos internacionales de consultoría en el sector privado.
Contador público y magíster en datos financieros	Cofundador de plataforma SaaS contable y especializado en ingeniería de IA.	Desarrolla soluciones de inteligencia artificial y <i>machine learning</i> , uniendo la contabilidad tradicional con la innovación tecnológica.

Contador público (especializado en procedimiento y ley penal tributaria)	Consultor, socio fundador de un estudio contable, y profesor universitario.	Dirige su propio estudio contable brindando asesoramiento a PyMEs y empresas con proyección internacional. A su vez, es docente universitario de grado y posgrado en diversas instituciones académicas.
Licenciado en administración y contador público	Consultor independiente, perito judicial contable y jefe de trabajos prácticos en la UNLaM.	Posee más de tres décadas de experiencia asesorando en materia contable, impositiva y laboral. Complementa su actividad independiente con la docencia universitaria y su labor como perito judicial.
Contador Público	Fundador de estudio contable independiente	Inició su trayectoria corporativa en una compañía de seguros. Con el objetivo de ejercer de manera independiente, fundó su propio estudio, para brindar soporte y asesoramiento integral a las PyMEs.
Contadora pública y licenciada en administración de empresas (con MBA y Posgrado en IA Generativa)	Jefa de auditoría interna (cámara de diputados de provincia del NOA) y contadora independiente.	Combina experiencia en los sectores público y privado. Se especializa en el control de pagos, evaluación presupuestaria y cumplimiento fiscal. Posee certificaciones internacionales que respaldan su conocimiento en finanzas y liderazgo corporativo.
Licenciado en administración de empresas	Gerente comercial en una empresa argentina con más de 70 años de antigüedad.	Cuenta con 20 años de experiencia en el sector de consumo masivo. Es líder del equipo encargado de la dirección estratégica y rentabilidad de la empresa que forma parte. Posee un amplio conocimiento del manejo de relaciones comerciales y gestión de clientes a nivel regional.

*Por cuestiones relativas a la confidencialidad de la información, se reservan los nombres y apellidos reales.

Fuente: elaboración propia

Figura N°13. Presentación de personas clave entrevistadas. *

Profesión	Cargo	Justificación
Contador público y licenciado en administración	CEO de empresa de alimentos orgánicos (Empresa B).	En 2003 fundó su propia empresa, donde centra su gestión en objetivos de triple impacto y la internacionalización. Su enfoque ha sido premiado globalmente por la sustentabilidad y la innovación.

Profesional en administración (con maestría y diplomatura en relaciones internacionales)	Líder y fundador de un proyecto tecnológico.	Ex directivo corporativo en telecomunicaciones en EE.UU. Actualmente trabaja en su consultora de sistemas, con la cual busca escalabilidad e internacionalización para 2027.
Contadora pública	Socia gerente de empresa familiar de maquinarias gastronómicas	Experiencia en los sectores público y privado. Entre 1993 y 2011 fue inspectora y supervisora de fiscalización en ARCA. Desde 2011 hasta la fecha, gestiona la empresa familiar (fundada en 1968).
Licenciado en comercio internacional y especialista en métodos cuantitativos	Director de estudios y análisis fiscal	Formación en U. Siglo 21 y UBA. Actualmente cursa su maestría en métodos cuantitativos, enfocándose en profundizar su perfil analítico. Trabaja en el análisis de datos para la toma de decisiones relacionadas a la planificación fiscal.
Profesional independiente	Fundador de su propia empresa en el rubro de la construcción	Luego de 20 años de experiencia en el sector de salud, decide lanzar su propio emprendimiento.
Ingeniero electrónico	Fundador de su propia empresa del rubro tecnológico	Dirige su empresa desde hace 25 años. Es especialista en consultoría estratégica, y <i>cloud computing</i> .
Profesional con formación en la UBA	Gerente de ventas	Se encuentra hace más de 20 años siendo gerente de ventas en una empresa de <i>e-commerce</i> . Actualmente su gestión se centra en compras y la administración integral de una red de 50 proveedores.
Abogado (con magíster en derecho empresarial y MBA)	Profesor universitario, consultor y directivo en empresas familiares	Es especialista en fusiones y adquisiciones. Posee amplia experiencia en prevención de conflictos en empresas familiares.
Licenciado en comercio exterior	Socio de empresa de transporte logístico de cargas (Argentina y Brasil)	Más de una década de trayectoria. Es docente universitario y especialista en planificación estratégica y gestión operativa de importaciones y exportaciones.
Licenciado en Administración (con MBA y formación ejecutiva)	Consultor estratégico y profesor universitario	Cuenta con más de treinta años de experiencia en el sector automotor, enfocado en flotas corporativas. Brinda servicios de consultoría y es docente de diferentes universidades

		(UBA, UADE y UCES).
Licenciado en Economía	Gestor integral de riesgos en un banco público, riesgos tanto financieros, no financieros y sistémicos.	Cuenta con 10 años de experiencia en la industria. De estos, posee más de 6 años con dedicación exclusiva a la gestión de riesgos en la empresa de la que forma parte.
Contador Público	Contador y Productor de Seguros	Posee 15 años de trayectoria corporativa, desarrollando la mayor parte de su carrera profesional en KPMG. Actualmente, en su labor contable está integrando el uso de inteligencia artificial para la gestión diaria de sus operaciones.
Perito Mercantil	Responsable de administración en empresa distribuidora	Cuenta con amplia trayectoria en gestión de empresas del sector bancario. Desde hace ocho años lidera la administración de una distribuidora, donde se encarga de las compras, la estructura de costos, el pago a proveedores y la liquidación de sueldos.
Profesional independiente	Director de la empresa familiar, dedicada al rubro automotor	Hace más de 15 años ejerce como director de la empresa familiar, dedicada a la fabricación de repuestos para autos de competición.

*Por cuestiones relativas a la confidencialidad de la información, se reservan los nombres y apellidos reales.

Fuente: elaboración propia

Definidos los instrumentos, en la figura N°14 se visualiza el cuadro metodológico el cual busca vincular principalmente el marco teórico con la parte metodológica.

Figura N°14. Cuadro de metodología de investigación

Pregunta	Objetivo	Variables	Dimensión	Indicadores	Instrumentos de recolección	Marco teórico
¿Cómo la adopción de nuevas tecnologías permite a las empresas mejorar su <i>compliance</i> y prevenir incumplimientos en materia impositiva?	Analizar el impacto de las nuevas tecnologías en las empresas, en el marco tributario y normativo	<i>Compliance</i> ; Nuevas tecnologías	x	x	x	x
¿Cuál es el impacto del <i>compliance</i> en la competitividad, sostenibilidad económica y financiera de la organización?	Identificar las ventajas, y dificultades, del <i>compliance</i> para la empresa.	<i>Compliance</i>	Sostenibilidad económica y financiera.	Cantidad de casos de sanción evitados por el área de <i>compliance</i> de la empresa.	Encuesta Entrevistas	3.1; 3.2; 3.3
¿Qué tan vulnerables y expuestos se encuentran los datos de las empresas con la incorporación de estas nuevas tecnologías?	Identificar riesgos respecto a la utilización de estas tecnologías.	Nuevas tecnologías	Protección de datos.	Casos de ataques a la seguridad de la empresa.	Encuesta Entrevistas	2.1
¿Cómo incide la subjetividad humana o la carga de datos en la generación de sesgos discriminatorios en la IA?	Identificar riesgos respecto a la utilización de estas tecnologías.	Nuevas tecnologías	Sesgos de las nuevas tecnologías.	Cantidad de sesgos encontrados en la base de datos.	Entrevistas	2.3
¿Qué capacidades organizacionales son esenciales para garantizar una transición efectiva hacia la implementación de nuevas tecnologías?	Especificar los factores necesarios para una correcta aplicación.	Nuevas tecnologías	Capacidades organizacionales.	Cuánto están invirtiendo las empresas en capacitación e infraestructura técnica.	Encuestas Entrevistas	2.2
¿Bajo qué condiciones ocurre la ruptura del contrato social, justificando éticamente la evasión fiscal, y erosionando la moral tributaria?	Conocer los aspectos sociales que afectan la tributación.	<i>Compliance</i>	Condiciones de ruptura del contrato social.	Satisfacción con la actuación del estado.	Entrevistas	1.2
¿Qué factores explican la	Comprender los factores	<i>Compliance</i>	Factores que impulsan la	Reducción de la informalidad	Encuesta	3.2

prevalencia de la informalidad en el sector empresarial argentino?	estructurales de la informalidad argentina.		informalidad.	empresarial al fomentar programas de educación fiscal.	Entrevistas	
¿Qué grado de eficacia poseen los instrumentos del estado en la mitigación del fraude fiscal?	Dimensionar el impacto de los incentivos, controles y castigos.	<i>Compliance</i>	Multas y vigilancia.	Medida en que los instrumentos de vigilancia que tiene el Estado desalienta la evasión.	Encuesta Entrevistas	1.3

Fuente: elaboración propia

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

El presente capítulo aborda los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de información, aportando evidencia empírica para complementar el marco teórico desarrollado previamente. Esto contribuye a la validez del estudio, mediante la exposición y análisis de las entrevistas, así como los resultados de la encuesta realizada.

Con el objetivo de facilitar la comprensión visual de las relaciones, similitudes y el nivel de consenso existente entre las respuestas de los entrevistados, se utilizaron tres colores diferenciados. Las respuestas marcadas en color verde son aquellas que coinciden con la idea principal expresada. Es decir, representan respuestas que presentan un alto grado de similitud en cuanto a la opinión o percepción manifestada por los diferentes expertos entrevistados.

Por su parte, las respuestas marcadas en color amarillo corresponden a aquellas que presentan cierta relación con la idea principal sostenida por la mayoría de los entrevistados, pero cuya similitud no resulta tan directa o claramente identificable como en los casos señalados en verde. Pero, no significa que contradiga la idea principal sostenida por los demás entrevistados, aunque tampoco necesariamente la complemente.

Finalmente, las respuestas marcadas en color rojo corresponden a aquellas que difieren significativamente de las expresadas por los demás entrevistados. Esto puede deberse a que el entrevistado haya decidido responder desde una perspectiva diferente a la planteada en la pregunta, a limitaciones derivadas de cuestiones de confidencialidad, o directamente, a que su respuesta contradiga la idea principal manifestada por el resto de los entrevistados.

Es importante destacar que esta clasificación por colores no representa respuestas correctas o incorrectas.

4.1 Análisis de resultados de las encuestas.

Como primera herramienta de análisis, se realizó una encuesta online. La misma obtuvo 138 respuestas, siendo solamente descartadas dos de las respuestas obtenidas, ya que provenían de personas sin trabajo actualmente. A la sección de IA llegaron los 136 (entre quienes usan y no IA), a las preguntas sobre existencia de programas de *compliance* llegaron 130 aproximadamente, y a las de sistema tributario llegaron 136.

Se dividió en 8 secciones, las cuales recababan información demográfica de los participantes en las primeras, para luego hacer preguntas específicas acerca de *compliance*, sistema tributario y nuevas tecnologías, desde la perspectiva de los encuestados.

El primer segmento se enfoca en los datos demográficos y la información personal de los encuestados, con el fin de reconocer cómo estos elementos impactan en las respuestas de las personas respecto de los distintos temas tratados en la encuesta (ver anexo IV).

El segundo segmento apunta a identificar si la persona está familiarizada con el concepto de *compliance* y, en tal caso, cómo éste impacta en sus decisiones, o si en su empresa existen programas relacionados con esta temática.

El tercer segmento se centra en conocer la relación de las personas con la Inteligencia Artificial (IA), tanto en lo referido a su percepción sobre esta tecnología como a los motivos de su utilización (ver anexo V). Por último, se buscó identificar si las personas, desde su perspectiva, creen que se producen casos de evasión dentro de sus empresas y cuál es la percepción que tienen acerca del sistema tributario argentino (ver anexo VI).

Para iniciar el análisis, se brindan datos generales derivados de la encuesta, para luego profundizar su análisis correspondiente en cada uno de los subapartados del presente subcapítulo.

El 80% de los encuestados posee un nivel educativo universitario en curso o superior. En cuanto a los ingresos familiares, se destaca el rango comprendido entre 2,4 y 5,2 millones de pesos mensuales, que representa el 49% de la muestra. Por otra parte, la mayoría de los encuestados trabaja en relación de dependencia, representando el 75% del total.

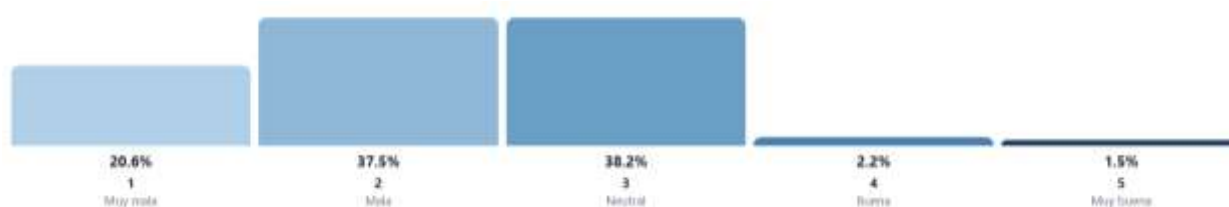
En relación con la percepción general sobre la IA, medida en una escala de 1 a 5, donde 1 representa una percepción muy negativa y 5 una percepción muy positiva, se obtuvo un promedio de 4 puntos sobre 5. Esto demuestra que, en términos generales, la percepción de las nuevas tecnologías es favorable. Asimismo, el 74% de los encuestados utiliza herramientas de Inteligencia Artificial (ver figura N°26).

Por otro lado, el 58% de los participantes presenta una percepción negativa del sistema tributario argentino, otorgándole una calificación de 1 o 2 sobre 5. Además, entre quienes no poseen una percepción negativa, tampoco se observan valoraciones significativamente más favorables, ya que el 38% seleccionó la opción 3 (ver figuras N°19 y N°20).

Asimismo, se observó que este resultado es independiente de las demás variables analizadas, dado que no se encuentra ninguna combinación de factores suficientemente representativa que permita afirmar que un determinado grupo de personas posee una visión positiva del sistema tributario.

Esto resulta contrario a lo planteado por García (2018) en el subcapítulo 3.2, y se refleja en la figura N°15 en la cual se relaciona la percepción del sistema tributario y la existencia de programas de *compliance*.

Figura N°15. Percepción del sistema tributario en base a la existencia de *compliance*

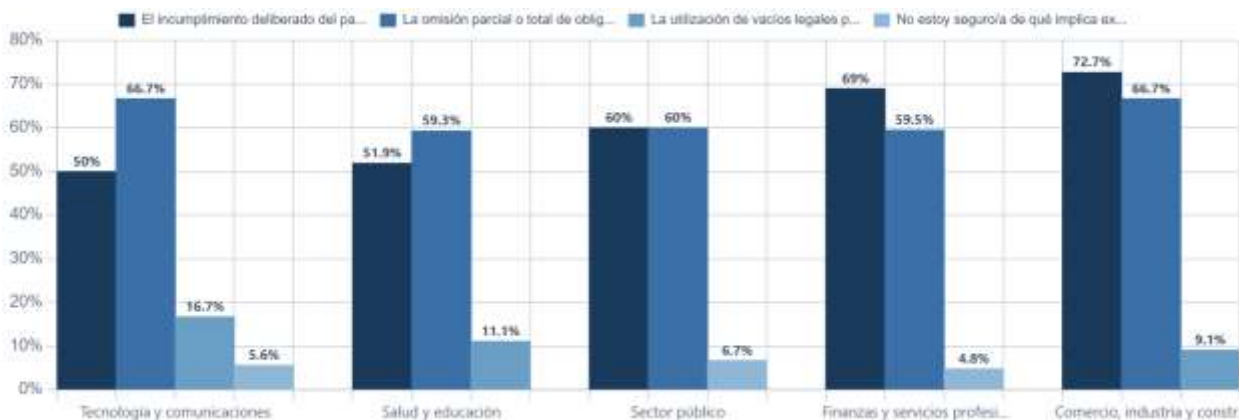


Fuente: elaboración propia

En la figura N°15 se revela que, aun cuando las empresas cuenten con dichos programas, independientemente de su grado de desarrollo, no influye de manera significativa en la percepción que se tiene sobre el sistema tributario argentino.

Continuando con el análisis combinado de variables, en la figura N°16 se comparan las actividades consideradas evasión por distintos sectores de la economía, con el objetivo de identificar similitudes o disparidades en dicha comprensión.

Figura N°16. Elementos considerados evasión por sector



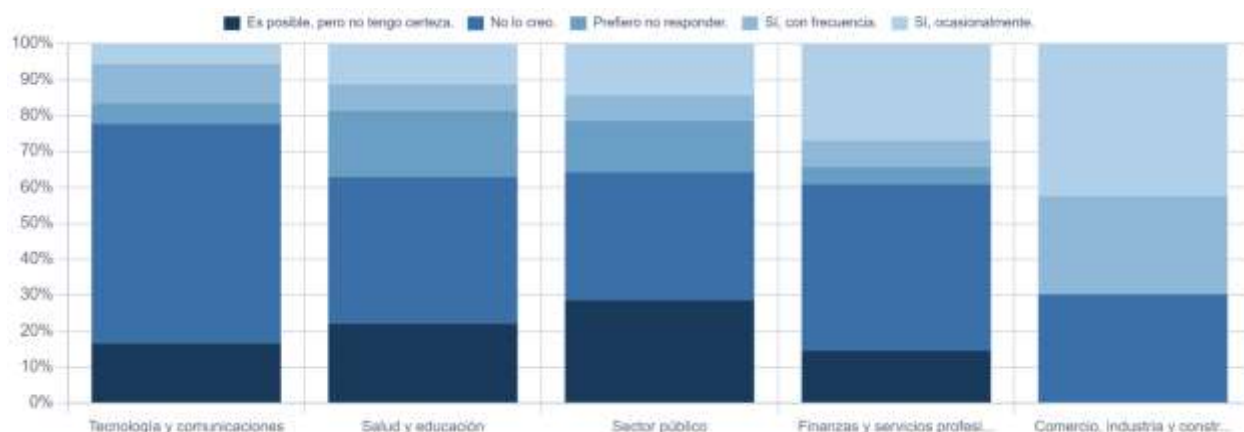
Fuente: elaboración propia

En la figura N°16 se observa que en todos los sectores hay un consenso respecto de lo que se considera evasión fiscal, entendiendo por ésta el incumplimiento deliberado del pago de impuestos mediante prácticas ilegales y la omisión parcial o total de obligaciones fiscales frente al Estado. Por su parte, la utilización de vacíos legales fue considerada evasión en una proporción menor.

La existencia de este consenso permite comparar la evasión observada entre los distintos sectores, dado que todos los encuestados comparten una comprensión similar del término. Asimismo, esta definición no resulta contradictoria con la establecida por el Estado argentino en el Régimen Penal Tributario, tal como se explicó en el apartado 1.2 (Régimen Penal Tributario, Ley 24.769).

La figura N°17 presenta la declaración subjetiva de observación de prácticas evasivas en los distintos sectores, según la percepción de los empleados que se desempeñan en ellos. El objetivo es identificar aquellos sectores en los que se percibe una mayor o menor presencia de estas prácticas.

Figura N°17. Percepción de prácticas evasivas observadas por sector



Fuente: elaboración propia

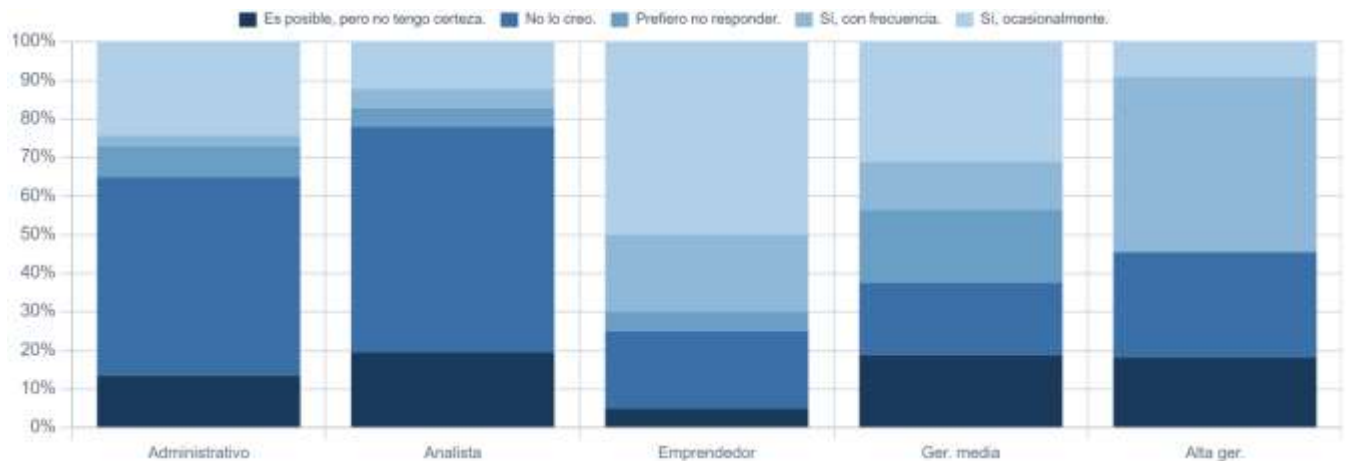
A partir de la figura N°17 se identifica que, como mínimo, aproximadamente el 20% de los trabajadores, independientemente del sector en el que se desempeñan, observan, lo que ellos consideran como prácticas de evasión ocasionales o frecuentes. Los sectores de comercio, industria y construcción destacan por sobre el resto ya que el 70% de los empleados pertenecientes a estos sectores observan la existencia de esas prácticas, más que duplicando a los demás sectores.

Este resultado se encuentra respaldado por lo estudiado en el subcapítulo 1.2, donde, según el Centro de Estudios Tributarios de la Universidad Austral (2025), los sectores de comercio, servicios y construcción presentan los niveles más elevados de evasión.

Otra diferencia relevante observada en los sectores de comercio, industria y construcción es que ninguno de los encuestados seleccionó la opción “es posible, pero no tengo certeza”. Se podría inferir que, los encuestados perciben u observan mayor presencia de prácticas evasivas en determinados sectores.

La figura N°18 presenta la declaración subjetiva de observación de prácticas evasivas por los encuestados según el rol que ocupan dentro de las empresas. El objetivo de esta figura es analizar si existe una relación entre esa declaración y los roles vinculados a la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Figura N°18. Percepción de prácticas evasivas observadas por rol del trabajador



Fuente: elaboración propia

De la figura N°18 se entiende que, a medida que aumenta el nivel de autoridad del cargo, también aumenta la visibilidad de lo que percibe como prácticas de evasión fiscal dentro de la empresa. El 70% de los emprendedores, el 44% de los mandos medios y el 55% de la alta gerencia respondieron haber observado dichas prácticas de manera ocasional o frecuente.

Estos resultados mantienen relación con lo desarrollado en el subcapítulo 3.2 por Dyreng et al. (2008).

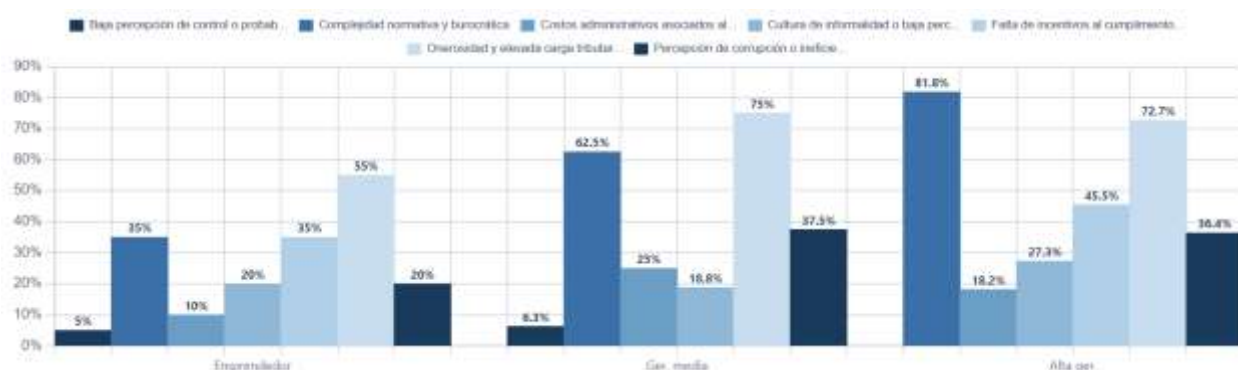
Por el contrario, los empleados con menor rango jerárquico que desempeñan funciones administrativas son quienes menos observan este tipo de prácticas. El porcentaje se reduce al 27% de los empleados administrativos y se reduce aún más entre los analistas, alcanzando el 17%.

Asimismo, en estos niveles jerárquicos inferiores, el porcentaje de encuestados que considera posible la existencia de lo que percibe como prácticas evasivas, aunque sin contar con certeza suficiente para afirmarlo, no varía en gran medida en comparación con los altos cargos jerárquicos.

Entonces, se entiende que los resultados revelan que lo percibido como prácticas de evasión fiscal por parte de los encuestados, incluso los de mandos medios y alta gerencia, está presente en las PyMEs. Y que esos roles tomadores de decisión poseen conocimiento e influencia en dichas prácticas.

La figura N°19 compara la percepción del sistema tributario según la posición o rol. El objetivo es analizar cómo perciben el sistema tributario quienes poseen capacidad de decisión acerca del cumplimiento o incumplimiento de las obligaciones fiscales.

Figura N°19. La percepción del sistema tributario por rol del trabajador



Fuente: elaboración propia

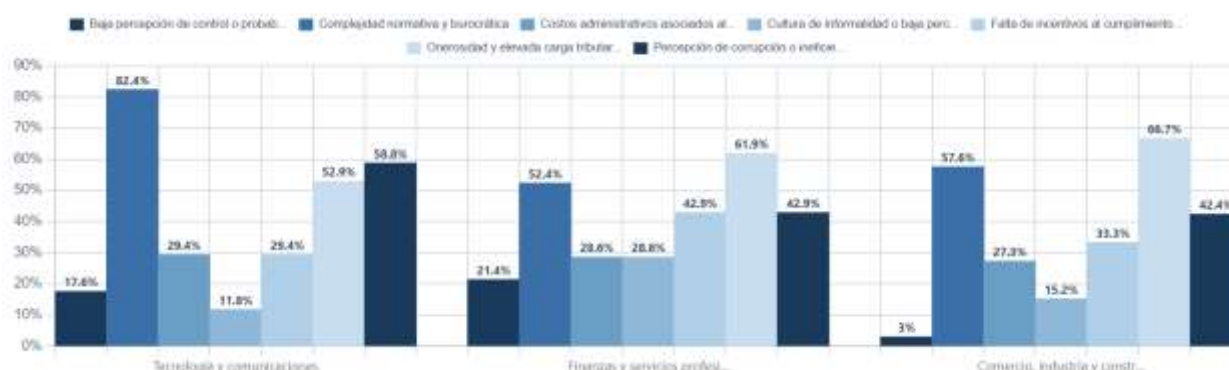
Como se observa en la figura N°19, aquellos que ocupan una posición jerárquica más alta coinciden en que su mala percepción del sistema tributario se debe a la onerosidad y elevada carga tributaria del sistema, así como a la complejidad normativa y burocrática. Mientras que, la baja percepción de control o probabilidad de detección es el factor menos seleccionado, esto podría significar que, los encuestados consideran que la capacidad de fiscalización del Estado es efectiva.

A su vez, los emprendedores y la alta gerencia destacan en tercer lugar la falta de incentivos al cumplimiento fiscal como un elemento negativo del sistema tributario, mientras que los mandos medios no le otorgan importancia. Esto puede deberse a que estos, al tomar menos decisiones que la alta gerencia y los emprendedores en lo relativo a la rentabilidad del negocio, no perciben el impacto de la falta de incentivos.

La evidencia permite inferir que los encuestados asocian la evasión con la carga tributaria y la complejidad normativa, la cual erosiona la competitividad de las mismas. Con lo cual, se podría deducir que, las empresas evalúan el *trade-off* entre las ventajas y desventajas de la formalidad y la informalidad. Esto se condice con lo establecido por La Porta y Shleifer (2008) en el subcapítulo 1.2. En el caso de Argentina, de acuerdo con la figura N°19, parecería ser que, la elevada carga tributaria y la complejidad normativa y burocrática generan un peso mucho mayor al de los incentivos al cumplimiento, inclinando la balanza del *trade-off* hacia la informalidad.

La figura N°20 compara la percepción del sistema tributario que tienen los sectores donde más se perciben prácticas evasivas y aquellos donde menos se observa, con el objetivo de identificar si existen diferencias en la percepción tributaria.

Figura N°20. La percepción del sistema tributario por sector



Fuente: elaboración propia

Como se muestra en la figura N°20, el sector de tecnología y comunicaciones destaca, por sobre todas las cosas, la complejidad normativa y burocrática del sistema tributario como su característica más negativa, con más del 80% de las respuestas, seguido en segunda instancia por la percepción de corrupción o ineficiencia estatal con el 59% y la onerosidad y elevada carga con el 53%.

El sector de finanzas y servicios profesionales presenta una dispersión más equilibrada, otorgando importancia a todas las opciones, aunque la onerosidad y elevada carga tributaria se destaca con un 60%, así como la complejidad normativa y burocrática con un 52%, siendo los factores negativos del sistema tributario más ponderados.

Los sectores de comercio, industria y construcción consideran que la onerosidad y elevada carga tributaria del sistema es su principal factor negativo, con el 67%, seguida por la complejidad normativa y burocrática, con el 58%, y la percepción de corrupción o ineficiencia estatal, con el 42%.

En conclusión, tanto los sectores que perciben mayor evasión como aquellos que observan una menor presencia, destacan las mismas tres variables a la hora de explicar porque su percepción del sistema tributario es negativa.

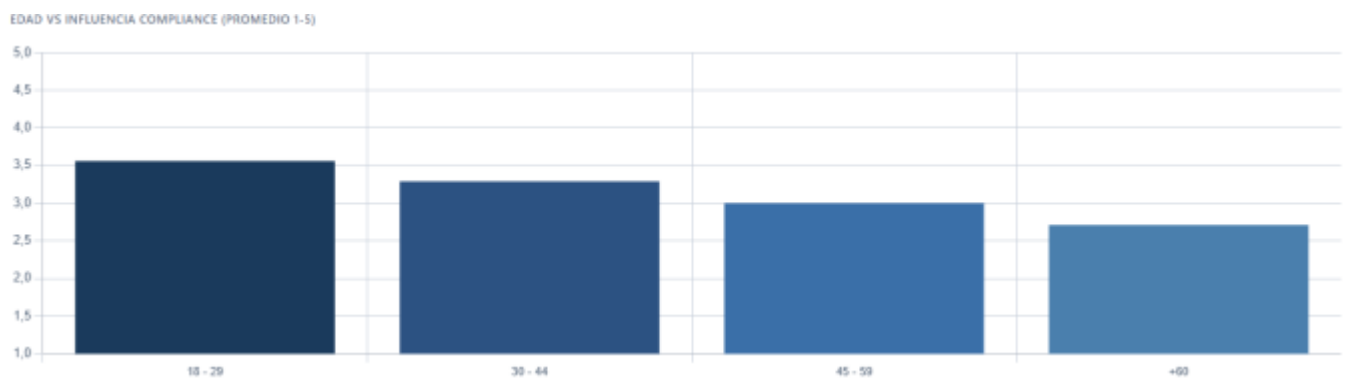
En sintonía con esto, y avanzando hacia la sección de cumplimiento, se obtiene que aproximadamente el 72% de los encuestados tiene una noción acerca de lo que significa *compliance* y, dentro de quienes conocen el concepto, el 75% está seguro de que se aplica en sus empresas en mayor o menor medida. El resto no está seguro o sabe que directamente no se aplica (ver anexo VII).

Además, los tipos de *compliance* más reconocidos por los encuestados son, en primer lugar y con amplia diferencia, el corporativo, con un 42%; luego le sigue el financiero, con un 31%; por debajo

de este se encuentran el ambiental, con un 18%, y el tributario, con un 14%. El resto presenta porcentajes poco significativos o directamente no reconoce un tipo específico. (ver anexo VII).

En relación con el grado de influencia que tiene el *compliance* en la toma de decisiones a nivel general, para lo cual se utilizó una escala del 1 al 5, siendo 5 influencia total y 1 ninguna influencia, se observó una concentración principalmente en las puntuaciones 3, 4 y 5, obteniendo un 24%, 25% y 24%, respectivamente (ver anexo VII). A su vez, al relacionar esto con la edad de los encuestados en la figura N°21, se observa que la distribución sufre ciertos cambios.

Figura N°21. Influencia del *compliance* según la edad



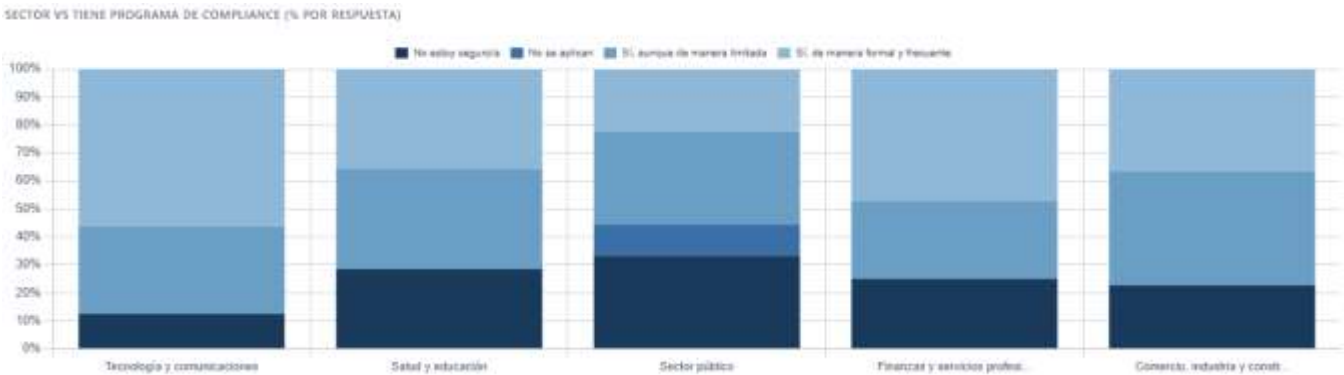
Fuente: elaboración propia

Como queda reflejado en la figura N°21, en el caso de los encuestados de entre 18 y 29 años, la distribución es similar a la general, es decir, los resultados se agrupan en las puntuaciones 3, 4 y 5. Mientras tanto, en aquellos mayores de 60 años, las respuestas se concentran en los extremos, es decir, en las puntuaciones 1, 2 y 5.

Por otro lado, en referencia a los motivos por los cuales el *compliance* influye en la toma de decisiones, aparecen múltiples razones. Las más destacadas son el riesgo legal, financiero o reputacional, con un 42%; luego la capacitación y concientización, con un 28%; la necesidad de mantener la confianza de las partes interesadas, con un 23%; y el grado de supervisión, con un 18%. Los demás motivos presentan proporciones menos significativas (ver anexo VII).

A fin de analizar estas variables en conjunto y no de forma aislada, en la figura N°22 se ilustra la presencia de programas de *compliance* en relación con el sector en el que opera la persona. Con este se busca examinar si la presencia de estos programas se encuentra concentrada en áreas específicas o si es transversal a todos los sectores.

Figura N°22. Presencia del *compliance* en función del sector

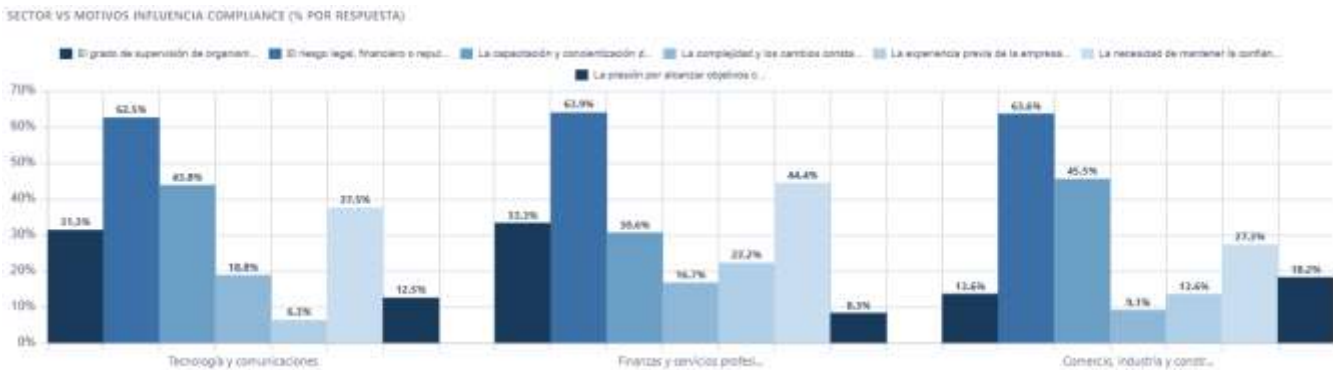


Fuente: elaboración propia

Del análisis de la figura N°22 se obtiene que, en la mayoría de las PyMEs de Buenos Aires, de distintos sectores, existe la presencia de áreas o programas de *compliance*, ya sea que se apliquen de manera más o menos frecuente, destacándose una presencia importante en la parte de finanzas y servicios profesionales; tecnología y comunicaciones, pero los demás sectores no se quedan atrás. Aunque, un punto a destacar es el hecho de que en el sector público esta presencia o certeza es menor a los demás, lo que llama la atención pues son también entidades públicas las que luego exigen el cumplimiento.

Lo cual muestra que este aspecto no solo se quedó en empresas específicas como financieras o compañías que cotizan en bolsa, sino que se extendió a las diversas industrias de la economía tal como sugieren Bacigalupo (2021); Lauletta (2022), en el subcapítulo 3.1. Volviéndose una preocupación cada vez más presente en la actuación de las empresas por distintas razones las cuales se reflejan en la figura N°23.

Figura N°23. Motivos de influencia del uso de *compliance* en base al sector



Fuente: elaboración propia

La figura N°23 permite contemplar que los motivos por los que el *compliance* influye en las decisiones, principalmente en los sectores de tecnología; finanzas; y comercio/construcción, son más bien externos ya que se destaca el riesgo legal, financiero y reputacional que es de un 63%; 64%; 64% respectivamente. Con esto, tal como plantean Sánchez Macías y Leo Castela (2020) en el subcapítulo 3.2, se podría deducir que hay un consenso en que estos programas pueden ayudar a evitar las consecuencias que genera una mala gestión del cumplimiento ya sea de cara al mercado, afectando la percepción de los clientes, como también frente al Estado el cual puede aplicar sanciones que generan impactos financieros en las empresas.

Además, en la industria de tecnología y comunicación es esperable que esto suceda ya que al estar muy digitalizadas se vuelve más crítico el tener que registrar todo y mantenerse lo más que puedan dentro de la formalidad.

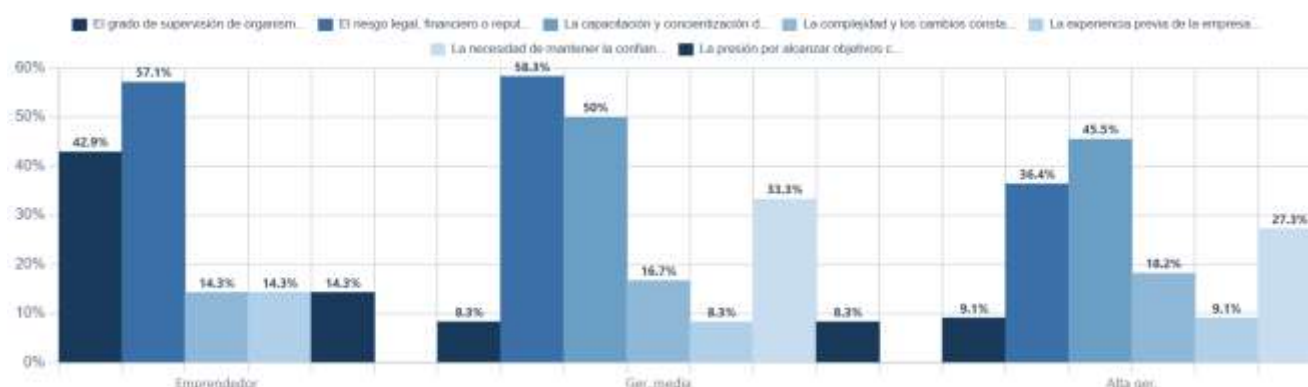
Asimismo, otro aspecto destacado, sobre todo en los dos primeros sectores, es la necesidad de mantener la confianza en las partes interesadas, siendo del 38% (tecnología) y 44% (finanzas), lo cual probablemente se explica porque suelen ser empresas que brindan servicios, entonces deben mostrarse responsables frente a los grupos de interés, reforzando la idea de que los factores externos inciden bastante en la importancia que se le asigna al *compliance*.

Luego, en finanzas, un motivo que se repite bastante es el grado de supervisión de los organismos reguladores siendo del 33%, lo cual, se podría deducir que, es porque se trata de un sector con mayor regulación a nivel estatal, en relación a los demás, por ende, las consecuencias de incumplir y el riesgo de ser detectados es significativo, esto va en consonancia con lo explicado por Sulik-Górecka (2022) en el subcapítulo 3.2.

Respecto al sector de tecnología, también sobresalen razones internas referentes a la capacitación y concientización de los empleados siendo del 44%, lo cual denota que, más allá de las presiones externas, hay un interés real de generar una cultura de cumplimiento en la empresa buscando que los propios colaboradores motiven a la misma a mantenerse *compliant*. A su vez, en el sector de comercio/construcción, este motivo representa un 46%, lo cual reflejaría un afán verdadero por fomentar las prácticas de cumplimiento, pero esto se desestima al considerar la influencia que tiene el *compliance* en sus decisiones. Estos motivos se asocian a los explicados por Rozen et al. (2022); Arciniegas y Gómez (2023), en el subcapítulo 3.2.

En consonancia con esto, se analiza la repercusión que tienen esos motivos de acuerdo a los roles que ocupan las personas, lo cual puede explicar el hecho de que en algunos sectores predomine uno u otro factor, esto se evidencia en la figura N°24.

Figura N°24. Motivos de influencia de *compliance* en base a la posición



Fuente: elaboración propia

Tal como se aprecia en la figura N°24, algunos de los emprendedores, desconocen la legislación aplicable, por lo que podrían incurrir en incumplimientos. Y si tienen conocimientos, cumplen sobre todo debido a la supervisión del estado y las posibles consecuencias para la reputación y las finanzas de su emprendimiento. Gran parte de los emprendedores desempeñan sus actividades en los sectores de finanzas y comercio/construcción, lo cual explica que estos sean los motivos que prevalecen en los mismos.

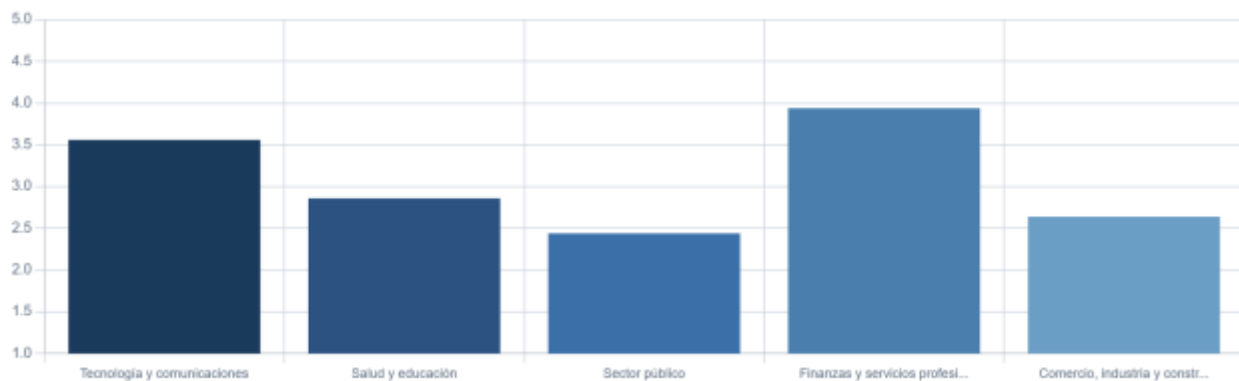
Las personas de mandos medios consideran sobre todo el riesgo financiero y reputacional de la evasión, así como la capacitación del personal, lo cual puede significar que, al estar más en contacto con los miembros de la organización, saben el nivel de conciencia que estas tienen acerca del *compliance* y como les pesa en su día a día. Además, como están a cargo de grupos, se asume que tienen un grado de responsabilidad sobre los miembros, con lo cual buscan que sean responsables y cumplidores de las normas, ya que, de lo contrario, los reclamos caen sobre ellos como encargados de esas personas. Además, gran parte de los mandos medios ejercen en los sectores de finanzas, comercio/construcción, y algunos en tecnología, lo que explicaría los resultados antes analizados.

La alta gerencia, considera especialmente el riesgo financiero y reputacional de la evasión, además de la capacitación de los empleados, al igual que los mandos medios, para evitar repercusiones negativas sobre toda la empresa, por el incumplimiento deliberado de algún miembro. A su vez, un detalle llamativo es que la necesidad de mantener la confianza de los *stakeholders*, es un motivo que destacan las personas de la alta gerencia, lo cual se puede dar ya que son responsables de cómo se ve la empresa en términos de posicionamiento de mercado. Esto es esencial para las grandes empresas que poseen una imagen consolidada en el mercado, pero parece no serlo para las que están surgiendo.

Estos resultados se relacionan con lo expuesto por Kirchler et al. (2008) en el subcapítulo 3.2, donde se menciona que las causas que llevan a las personas al cumplimiento son diversas.

Sin embargo, a pesar de la existencia de fundamentos tanto internos como externos que llevan a las empresas a tener en cuenta el *compliance* a la hora de tomar decisiones, tal influencia no es la misma en todos los sectores ni roles, lo cual se ve reflejado en la figura N°25.

Figura N°25. Influencia del *compliance* en la toma de decisiones de los distintos sectores



Fuente: elaboración propia

En la figura N°25 se puede examinar la importancia que le asigna cada sector al *compliance* a la hora de tomar decisiones, y se infirió que estos resultados se correlacionan con la observación de lo que, los encuestados, consideran casos de evasión fiscal (o sus sospechas).

Por un lado, se encontró que, los sectores en donde los encuestados tienen mayor sensación de certeza de que no se producen prácticas de evasión fiscal, es también donde le asignan mayor relevancia a los programas de cumplimiento al momento de tomar decisiones. Dentro de estos se destacan finanzas y tecnología, los cuales arrojan un promedio de 3,94 y 3,56 respectivamente. Entonces, de la relación observada podría entenderse que si, además de tener programas de *compliance*, se fomenta el compromiso con los mismos, eso reduce la propensión de las empresas a prácticas evasivas, a pesar de que las principales razones de motivación sean externas.

Además, en aquellos sectores en donde los encuestados perciben mayor evasión fiscal (o sospechas), son también en los que, a pesar de tener programas de *compliance*, no se los tiene en cuenta al momento de desempeñar sus actividades, o por lo menos no de manera significativa. Dentro de estos se destaca a comercio/industria/construcción que arrojó un promedio de 2,64 puntos. Con lo cual, se fortalece la idea de que no basta solo con tener programas de cumplimiento o áreas que se dediquen a la gestión de esos temas, ya que si no les asignan la importancia que deberían su impacto será nulo o insignificante.

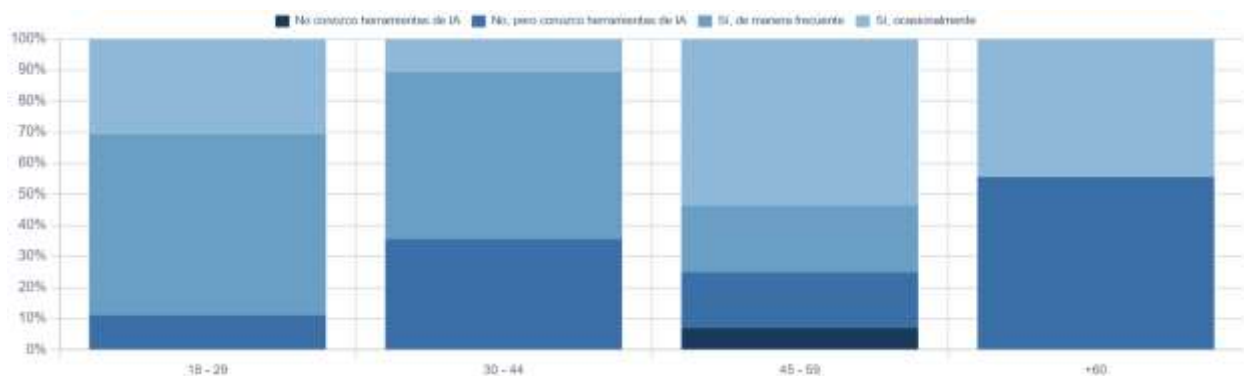
El resultado parecería ser que, esos sistemas se utilizan más cómo pantalla para reducir la desconfianza o cómo resguardo en caso de que los detecten, lo que se relaciona con lo planteado por La Porta y Shleifer (2014), en el subcapítulo 3.2 donde hacen alusión a que las empresas deciden voluntariamente operar en la ilegalidad a pesar de tener la capacidad de no hacerlo.

Por lo tanto, se podría inferir que, aunque la mayoría de las empresas cuenten con programas o áreas referentes al cumplimiento eso no asegura el respeto hacia sus obligaciones tributarias. Sino que, hace falta generar un verdadero compromiso con esas buenas prácticas para que realmente exista un impacto en la intención de cumplimiento de las empresas como entidad y de las personas que la forman, independientemente de los motivos que lo impulsen. Esto se relaciona con lo expuesto por Ros y Dean (2023) en el subcapítulo 3.1.

Es decir, requiere una combinación entre presencia y consideración.

Posteriormente, se realiza un análisis acerca de la utilización de la IA distribuida de acuerdo a los distintos rangos etarios, esto se observa en la figura N°26.

Figura N°26. Utilización de la IA de acuerdo a la edad



Fuente: elaboración propia

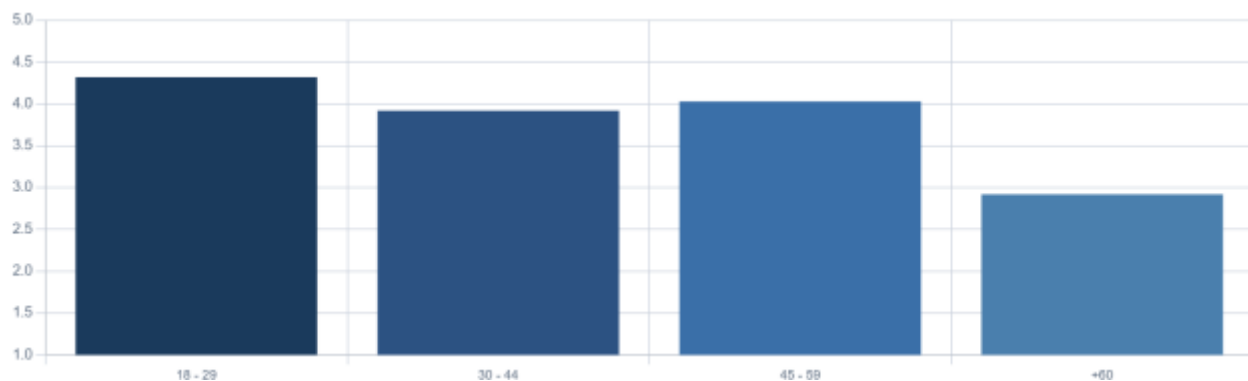
Según lo representado en la figura N°26 se observa una diferencia que resulta significativa en términos generacionales. Las personas correspondientes al grupo etario más joven son aquellas que presentan el menor porcentaje de desconocimiento sobre herramientas de inteligencia artificial y, al mismo tiempo, las que registran el mayor nivel de uso frecuente u ocasional de estas tecnologías.

Esta situación contrasta marcadamente con el rango etario de las personas de mayor edad, quienes en su mayoría conocen las herramientas de inteligencia artificial, pero no las utilizan o lo hacen únicamente de manera ocasional. Por su parte, el grupo comprendido entre los 30 y 44 años utiliza estas herramientas de manera frecuente, aunque en menor medida que el grupo más joven. No obstante, se observa una tendencia positiva hacia su incorporación, la cual disminuye posteriormente en el rango etario de 45 a 59 años.

Esta tendencia puede responder a cuestiones generacionales vinculadas con la incorporación de nuevas tecnologías en las actividades diarias. En el caso de las personas más jóvenes, estas herramientas suelen formar parte de sus estudios, su trabajo o su vida cotidiana. En contraste, las personas mayores de 60 años han desarrollado gran parte de sus actividades a lo largo de su vida sin la presencia de estas tecnologías, lo que podría explicar una menor adopción y frecuencia de uso.

En consonancia con esto, en la figura N°27 se representa gráficamente la percepción acerca de la inteligencia artificial que tienen cada uno de los rangos etarios.

Figura N°27. Percepción acerca de la IA según la edad



Fuente: elaboración propia.

Al realizar esta combinación, en la figura N°27 se observa una clara tendencia. Este análisis se realiza únicamente con la muestra de personas que efectivamente conocen y utilizan herramientas de inteligencia artificial.

Las personas más jóvenes, específicamente aquellas comprendidas entre los 18 y 29 años, presentan una percepción altamente favorable respecto de la utilización de esta tecnología, alcanzando una valoración cercana a los 4,3 puntos sobre 5.

Por su parte, las personas de entre 30 y 60 años muestran una percepción relativamente similar, con una valoración promedio cercana a los 4 puntos sobre 5. Esto representa una disminución de aproximadamente un 9% respecto de la puntuación otorgada por el grupo etario más joven.

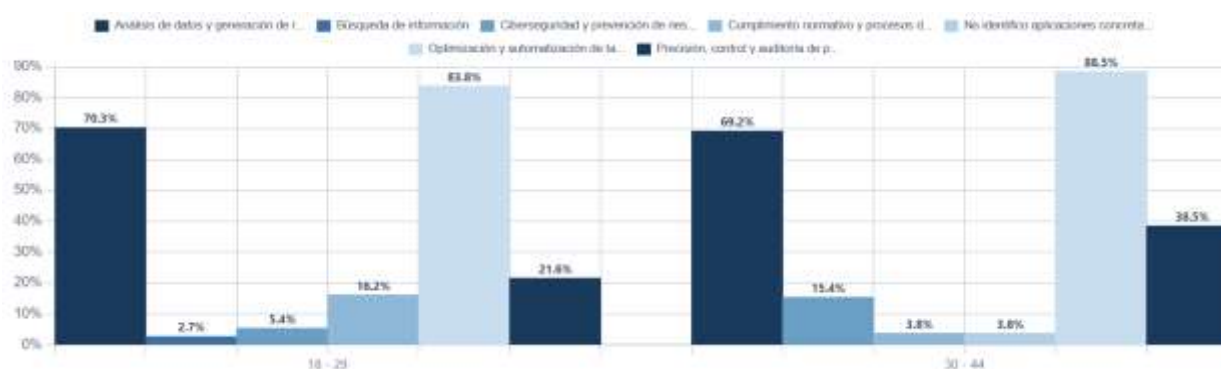
Finalmente, la diferencia más significativa se observa en las personas mayores de 60 años. Este grupo asigna una puntuación promedio de 2,9 puntos, lo que representa una valoración aproximadamente un 28% inferior a la otorgada por las personas de entre 30 y 60 años. Esto evidencia una tendencia marcada en la percepción de la inteligencia artificial entre los distintos rangos etarios.

Posiblemente, estas diferencias se expliquen por la capacidad de adopción y la predisposición a experimentar con nuevas tecnologías que presenta cada grupo etario. En este sentido, puede asumirse que las personas más jóvenes son quienes encuentran una mayor cantidad de aplicaciones

para la inteligencia artificial, la utilizan con mayor frecuencia y presentan una menor resistencia a incorporar nuevas herramientas y adaptarse a funcionalidades que evolucionan de manera constante. Esta situación contrasta con lo observado en las generaciones de mayor edad, que tienden a mostrar una menor familiaridad y predisposición hacia este tipo de tecnologías.

Continuando con el análisis de la IA aplicada, en la figura N°28 se presentan los diferentes usos que realizan las personas de acuerdo a su edad.

Figura N°28. Usos de los programas de IA de acuerdo a la edad



Fuente: elaboración propia.

En la figura N°28 se presentan los resultados, considera solamente a las personas que sí incorporan herramientas de inteligencia artificial en las tareas cotidianas dentro de sus trabajos. En esta, se observa que el grupo etario más joven las utiliza principalmente para la optimización y automatización de procesos, siendo esta opción seleccionada en más del 80% de las respuestas. Asimismo, estas herramientas también son empleadas para el análisis de datos y la generación de reportes.

En cuanto al segundo rango etario más joven, comprendido entre los 30 y 44 años, se observan exactamente los mismos usos predominantes. Por lo tanto, podría arribarse a la conclusión de que las personas están utilizando actualmente la inteligencia artificial principalmente para funciones vinculadas a la automatización de tareas, el análisis de datos y la generación de reportes. Esto con el objetivo de alcanzar una mayor eficiencia en sus actividades y obtener una visión más amplia de los resultados e impactos derivados de las mismas, como destaca INCyTU (2018) en el subcapítulo 2.3.

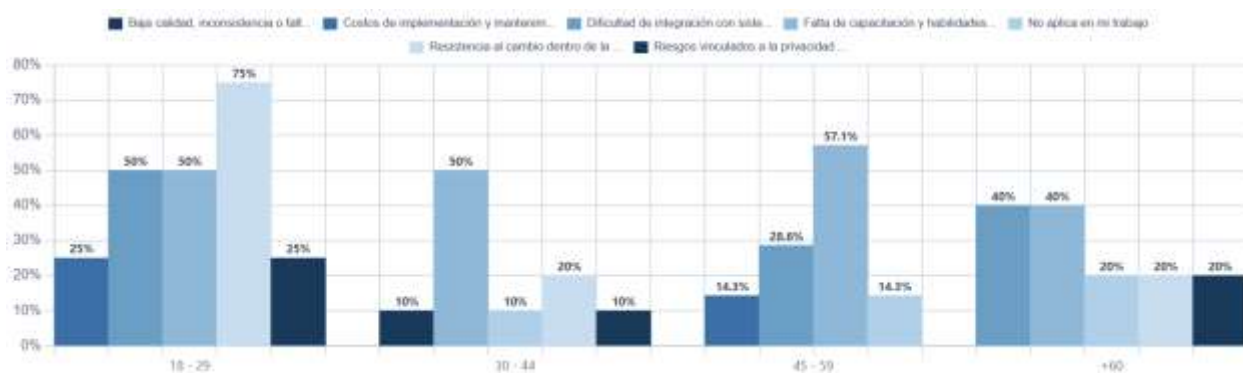
En menor medida, en ambos rangos etarios aparecen aplicaciones relacionadas con la precisión y el control de procesos. Asimismo, con una incidencia significativamente menor, se observan usos vinculados a la ciberseguridad, la prevención de riesgos y el cumplimiento normativo.

Estos resultados evidencian una clara incorporación de las nuevas tecnologías dentro de las empresas. Sin embargo, también reflejan que, debido al escaso conocimiento existente y a la limitada capacitación brindada por parte de las organizaciones, la utilización de estas herramientas

aún no se encuentra plenamente extendida a todas las funciones empresariales. Por el contrario, su aplicación continúa concentrándose principalmente en aspectos operativos y de procesos, donde los beneficios resultan más visibles e inmediatos. Esto se encuentra en total consonancia con lo expuesto en el capítulo de la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas, donde se destacó que la adopción de estas herramientas desplaza, de la rutina diaria, las tareas operativas y repetitivas.

Siguiendo en esta línea, se analizan las razones del no uso de estas tecnologías de acuerdo a la edad de los encuestados lo cual se observa en la figura N°29.

Figura N°29. Motivos de no uso de IA por edad



Fuente: elaboración propia.

La figura N°29 da cuenta de que dentro del grupo de personas que no utilizan inteligencia artificial, el rango etario más joven es el que más llama la atención, dado que se trata de individuos que se encuentran constantemente involucrados en actividades que requieren habilidades tecnológicas. En este grupo, casi el 75% de las respuestas sobre las razones por las cuales no implementan inteligencia artificial se relacionan con la resistencia al cambio dentro de la organización.

A esta razón le sigue la dificultad para integrar estas herramientas con los sistemas que actualmente posee la empresa y, en un nivel similar, la falta de capacitación y habilidades digitales. Por lo tanto, puede deducirse que existe una resistencia al cambio asociada a las dificultades que presentan los nuevos sistemas de inteligencia artificial para integrarse a las actividades y estructuras ya existentes. Asimismo, se observa que las empresas no siempre brindan las capacitaciones necesarias para que las nuevas generaciones desarrollen las habilidades digitales requeridas para implementar estas herramientas de manera efectiva.

En el rango etario de mayor edad, las razones se distribuyen de manera equilibrada entre la dificultad de integración con los sistemas existentes y la falta de capacitación. Similar al grupo etario más joven, aunque con un sorprendente resultado que refleja menor resistencia al cambio.

Un aspecto que se repite a lo largo de los cuatro rangos etarios que no utilizan inteligencia artificial, es la falta de capacitación y habilidades digitales. Esto refuerza los resultados expuestos por

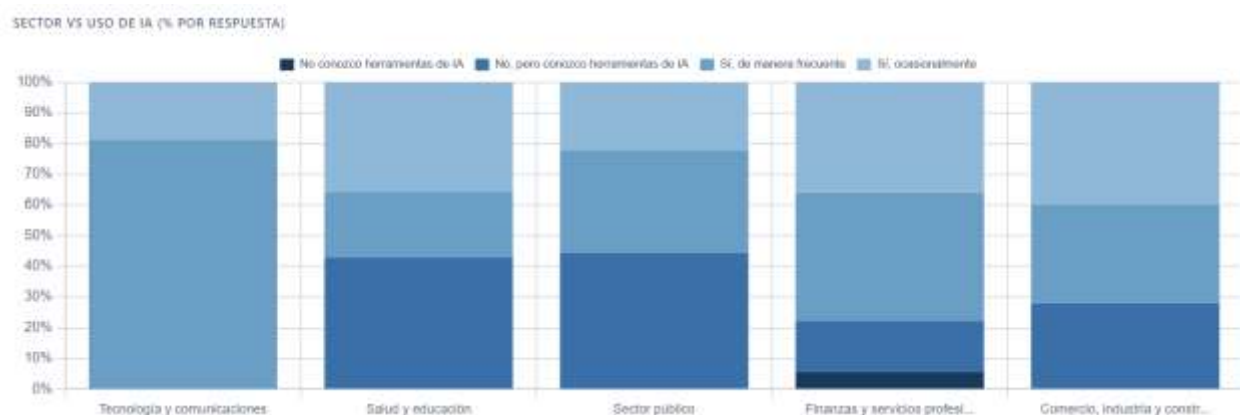
Thomson Reuters (2025) en el subcapítulo 2.1 de marco teórico, ya que podría demostrarse que las barreras de adopción no se deben a un rechazo ideológico o un factor económico, sino a falta de capacitación. En consecuencia, resulta de suma importancia promover instancias de formación que faciliten la adopción de estos sistemas, reduzcan la resistencia a su incorporación y favorezcan su integración con las herramientas ya existentes.

Esto se debe a que, como afirma KPMG (2026), la integración exitosa de las nuevas tecnologías no depende exclusivamente de la infraestructura, sino que es un trabajo que requiere de la capacitación continúa brindada a las personas.

Para ello, es necesario capacitar a las personas, enseñar cómo deben incorporar estas nuevas tecnologías y dar a conocer tanto sus posibilidades como sus riesgos. Esto adquiere especial relevancia considerando que la privacidad de los datos también aparece como una de las principales preocupaciones y motivaciones para la no utilización de la inteligencia artificial. Dicha preocupación, sugiere la importancia del desafío que se presenta en términos de entender cómo funcionan las mencionadas cajas negras en el capítulo 2, dado que esto permitiría comprender las posibilidades y riesgos de estos sistemas.

Con el objetivo de realizar un análisis sectorial respecto al uso de la IA se presenta la figura N°30.

Figura N°30. Usos de IA en los sectores de la economía



Fuente: elaboración propia.

De la información presentada en la figura N°30, se observa que el sector público es el que, en mayor medida, no incorpora herramientas de inteligencia artificial en sus procesos y tareas, aunque sí las conoce. A continuación, se encuentra el sector de salud y educación, en el cual también predominan las personas que conocen estas herramientas, pero no las aplican en sus actividades.

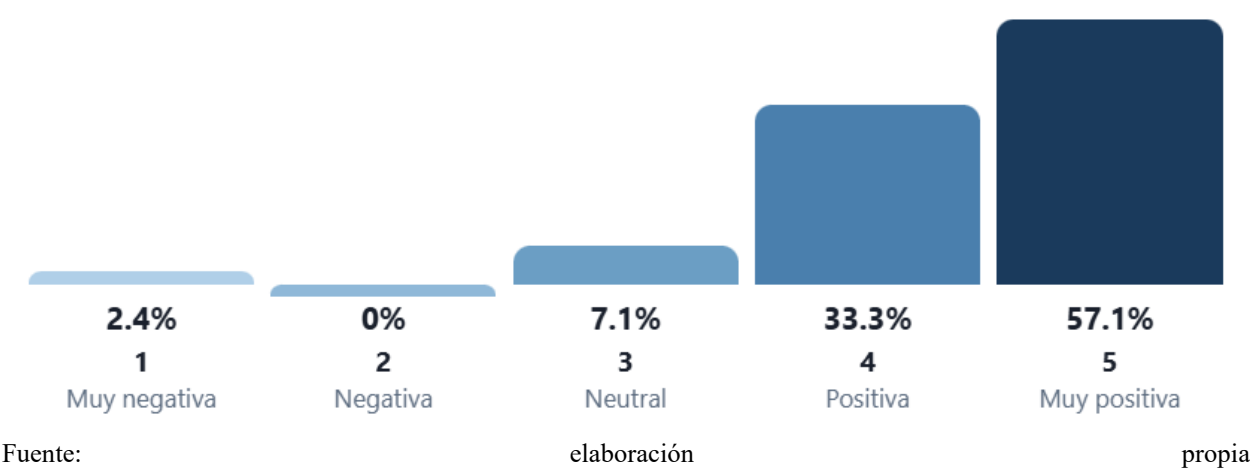
Estos porcentajes resultan significativos, ya que superan el 40% en ambos casos. Esto evidencia que, si bien existe conocimiento acerca de la inteligencia artificial, su adopción efectiva aún presenta limitaciones en determinados ámbitos de actividad.

Por otro lado, el sector que registra la mayor utilización frecuente de herramientas de inteligencia artificial es el de tecnología y comunicaciones. Esto puede deberse a la necesidad de mantenerse constantemente actualizados, dado que en estos rubros se brindan servicios que requieren incorporar las innovaciones más recientes para diferenciarse de la competencia y responder a las demandas del mercado.

Asimismo, también se observa una elevada utilización de herramientas de inteligencia artificial en los sectores de finanzas y servicios profesionales, y comercio, industria y construcción. Esto permite inferir que la incorporación de estas tecnologías se encuentra más avanzada en aquellos sectores donde la optimización de procesos, el análisis de información y la mejora de la eficiencia operativa generan beneficios directos y fácilmente identificables.

Enfocando el análisis en aquellas personas que realizan una utilización frecuente de las herramientas de IA, desarrolló la figura N°31.

Figura N°31. Percepción de la IA de las personas que hacen un uso frecuente



La figura N°31 permite apreciar la existencia de una posible relación directa entre la percepción de IA, y el uso de la misma. Las personas que más utilizan estas herramientas le otorgan una mayor valoración en su percepción. La mayor parte de los encuestados asignó la puntuación máxima a estas herramientas, seguida por la anteúltima valoración más alta. Ambas categorías concentran ampliamente la mayoría de las respuestas, observándose una diferencia significativa respecto de las valoraciones neutrales o negativas.

Por lo tanto, puede inferirse que, una mayor frecuencia de utilización de herramientas de inteligencia artificial se encuentra asociada a una percepción más favorable de las mismas. Esto podría explicarse por una mayor familiaridad con sus funcionalidades, una mejor comprensión de sus posibilidades y una experiencia más directa de los beneficios que estas tecnologías aportan a las tareas cotidianas.

Esta percepción de una mayor utilidad a medida que aumenta el uso de estas herramientas también puede estar vinculada al proceso de adaptación y personalización propio de los sistemas de inteligencia artificial. Estas tecnologías cuentan con mecanismos de aprendizaje que les permiten mejorar progresivamente a partir de las interacciones realizadas por los usuarios, nutriéndose de los resultados que son considerados satisfactorios, ya sea mediante valoraciones explícitas o porque son utilizados como versiones finales de trabajo.

Asimismo, estas herramientas tienden a personalizar la experiencia del usuario, identificando patrones de uso, comprendiendo mejor sus necesidades y adaptándose a la forma en que cada persona realiza sus solicitudes. Además, pueden aprovechar el contexto y la información proporcionada durante las interacciones para generar respuestas más adecuadas y relevantes.

Por otro lado, los usuarios mejoran sus pedidos a los sistemas mediante la utilización de estos. A medida que adquieren experiencia, las personas desarrollan una mayor capacidad para formular instrucciones o *prompts* de manera más precisa y detallada, lo que contribuye a obtener resultados de mayor calidad. En consecuencia, la combinación entre la adaptación progresiva de la herramienta y el aprendizaje del usuario podría explicar por qué quienes utilizan inteligencia artificial con mayor frecuencia suelen percibir una utilidad más elevada de estas tecnologías. En estos casos, se refleja claramente el funcionamiento del mecanismo de Aprendizaje por Refuerzo a partir de Retroalimentación Humana (*RLHF*) analizado previamente.

4.2 Análisis de resultados de las entrevistas a expertos.

Primeramente, se realizaron entrevistas a expertos en diferentes campos. Estos brindaron una perspectiva amplia, general y externa acerca de lo que consideran que está ocurriendo actualmente en las empresas (ver anexo VIII). En primer lugar, se abordó el segmento referido a nuevas tecnologías, con el fin de comprender cómo las empresas se están adaptando actualmente a un contexto de innovación tecnológica.

Posteriormente, se avanzó hacia el segmento de cumplimiento aplicado. Debido a que muchas PyMEs no cuentan con un área específica de *compliance*, se buscó comprender cómo abordan estos temas. Por último, se indagó en lo referido al sistema tributario, donde los expertos entrevistados expusieron su visión acerca del impacto de este en las operaciones y la rentabilidad de sus clientes, además de brindar su opinión profesional sobre la temática.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo de las respuestas otorgadas por los expertos entrevistados a cada una de las preguntas realizadas durante las entrevistas (ver figura N°32). En este cuadro, puede observarse en la primera columna cada una de las preguntas formuladas y, en las columnas siguientes, las respuestas correspondientes a cada entrevistado, identificadas mediante su respectiva numeración.

En la medida en que una pregunta presente una mayor cantidad de respuestas similares entre sí, será posible sostener con mayor solidez las conclusiones derivadas de las experiencias compartidas por los entrevistados. Es decir, podrá afirmarse con un mayor grado de confianza que existe una percepción o experiencia común respecto del fenómeno analizado.

Por el contrario, cuando una pregunta presente predominantemente respuestas marcadas en color rojo, no será posible realizar afirmaciones contundentes acerca de las conclusiones derivadas de dichas respuestas. Esto se debe a que no se observa un nivel suficiente de coincidencia entre los entrevistados que permita sostener una conclusión representativa del conjunto.

Figura N°32. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado

	Experto n°1	Experto n°2	Experto n°3	Experto n°4	Experto n°5	Experto n°6	Experto n°7
La vulneración de las nuevas tecnologías a los sistemas de seguridad empresarial	Las PyMEs recurren a subsidios estatales para incorporar tecnologías debido a limitaciones económicas. Las empresas deben incorporar estos nuevos sistemas para no exponerse a riesgos informáticos.	Las vulnerabilidades surgen por tecnologías obsoletas, desconocimiento de nuevas herramientas, exposición de información sensible, y escaso interés en <i>compliance</i> .	Las nuevas tecnologías exponen información privada de las empresas. Las PyMEs sufren ataques que comprometen datos, impulsando la implementación y mantenimiento de sistemas de defensa activos.	Las nuevas tecnologías ponen en riesgo la información y la privacidad de las empresas, cuyos recaudos suelen ser insuficientes.	S/D	Si bien las nuevas tecnologías mejoran la eficiencia, también amplían la exposición a riesgos. Incrementan la vulnerabilidad ante ciberataques, accesos no autorizados, robo de información y manipulación de datos.	Las nuevas tecnologías generan errores y riesgos al requerir intervención humana para el ingreso de información, persistiendo las filtraciones de datos sensibles.

Inversión en capacitación del personal, nuevas tecnologías, e infraestructura tecnológica	Las PyMEs incorporan tecnología, con empresas de servicios que innovan en IA para la gestión, y empresas industriales que priorizan maquinaria automatizada supervisada por una sola persona.	Las empresas enfrentan dificultades para encontrar capacitaciones específicas e incorporar tecnología. Esto se debe a una amplia brecha tecnológica y digital, impulsada por la rápida evolución de las herramientas.	El cambio tecnológico se incorpora gradualmente a la infraestructura y a los sistemas de gestión, mientras la Inteligencia Artificial se aplica en situaciones operativas específicas.	Según el rubro, las empresas adoptan Inteligencia Artificial y softwares que automatizan la carga de datos.	Un 30% de empresas están adoptando nuevas tecnologías, mientras el resto espera comprobar su valor real antes de invertir.	Las inversiones se orientan a la transformación digital. Se realizan compras de <i>software</i> para automatización, análisis de datos y ciberseguridad. Además se capacita al personal para asegurar el uso efectivo de la tecnología.	Se realiza una inversión importante pero no homogénea entre rubros. Los capacitadores advierten falta de preparación para la adopción de nuevos sistemas, mientras el área comercial impulsa la incorporación de estas herramientas.
Relevancia de la depuración de la información	S/D	En las empresas pequeñas no existe una arquitectura de gobernanza de datos ni capacidad para depurarlos adecuadamente. Su relevancia aumenta con el crecimiento, la estandarización y la formalización.	Las empresas reconocen la importancia de mejorar procesos y depurar información, ya que la información de gestión resulta fundamental para optimizar costos, ganar eficiencia y competir.	Las empresas delegan el resguardo de la información sensible en proveedores de software. Se considera una tarea relevante para la toma de decisiones.	Las empresas muestran cautela al compartir información sensible con estos sistemas, utilizando datos sólo cuando consideran que es seguro y aplicando múltiples recaudos.	Es un factor crítico para la toma de decisiones. Una base de datos con errores, o información incompleta, genera ineficiencias, incumplimientos normativos y pérdidas económicas.	La depuración de la información es crítica para estos sistemas, pero la prioridad de la velocidad comercial genera errores en el procesamiento de datos que derivan en decisiones organizacionales inadecuadas.

Nuevas tecnologías en <i>compliance</i> tributario	La elevada carga tributaria no incentiva la incorporación de tecnología, excepto cuando permite reducir personal y generar un impacto económico favorable.	La tecnología favorece la formalización de la economía. Ya que se genera trazabilidad mediante transferencias, pagos con QR y dinero digital, facilitando el procesamiento de información por parte del Estado.	El cruzamiento de datos y la tecnología facilitan la elaboración de informes y favorecen la planificación fiscal. Esto impulsa su incorporación a la gestión operativa y al cumplimiento tributario.	La incorporación de nuevas tecnologías es impulsada principalmente por el Estado, mientras el sector privado presenta rezago. La Inteligencia Artificial aún se encuentra en etapa de prueba para fines tributarios.	Las nuevas tecnologías facilitan la liquidación de impuestos. Esto permite liberar más tiempo de las personas, para que se encarguen de la planificación tributaria y otro tipo de controles, o armar informes e incluso implementar un sistema de costos.	Se automatizan controles, se trazan operaciones con mayor precisión y se procesan datos de forma masiva. Esto reduce errores, mejora la detección temprana de riesgos y optimiza el cumplimiento fiscal. Por su parte, el Estado incrementa su capacidad de fiscalización.	Las nuevas tecnologías tienen un impacto positivo en el <i>compliance</i> tributario para ciudadanos y empresas cumplidoras, al agilizar la generación de VEPs y el pago de impuestos como IVA, Ganancias y Bienes Personales, liberando tiempo para otras tareas.
--	---	--	---	---	---	---	---

<i>Compliance en la mitigación de incumplimientos</i>	Las personas responsables del cumplimiento normativo contribuyen al control de obligaciones impositivas y al cumplimiento de presentaciones, ayudando a evitar sanciones especialmente perjudiciales para las PyMEs.	Las áreas de <i>compliance</i> deben ser independientes para evitar decisiones condicionadas por intereses económicos. La externalización permite asesoramiento y control mediante auditorías independientes.	Las PyMEs priorizan la supervivencia, por lo que aplican un <i>compliance</i> estricto cuando resulta necesario para mejorar su competitividad o posición en el mercado. Esto es, si cumplir con alguna normativa le es requisito para ganar posición en el mercado.	En las PyMEs, el cumplimiento normativo suele recaer en profesionales externos de ciencias económicas, quienes informan cambios regulatorios y facilitan la adaptación a las normativas vigentes.	Las personas encargadas del cumplimiento normativo organizan cronogramas de vencimientos para liquidaciones impositivas.	Esta área cumple una función preventiva, ya que un <i>compliance</i> sólido reduce la probabilidad de incumplimientos y mejora la capacidad de respuesta ante contingencias.	Las personas encargadas del cumplimiento normativo reducen el tiempo perdido por errores operativos bajo una lógica de avanzar primero y luego revisar, manteniendo la continuidad del proceso.
--	--	---	--	---	--	--	---

Percepción de las consecuencias reputacionales y económicas por incumplimiento	Las empresas perciben consecuencias graves por incumplimientos debido a multas e intereses de ARCA. Los punitivos pueden duplicar o triplicar la deuda, dificultando su cancelación.	Las empresas consideran consecuencias económicas y penales, aunque la mayoría de los casos no deriva en sanciones penales. Predomina la evaluación del impacto económico.	En términos reputacionales las consecuencias se diluyen rápidamente en un contexto cambiante. Mientras que las multas se perciben como graves por la lógica de supervivencia de las PyMEs.	En términos reputacionales las consecuencias son poco visibles, mientras que en lo legal y penal la presión estatal es baja, y las consecuencias económicas directas impactan con mayor fuerza en el flujo de caja y el trabajo contable.	La mayoría de las empresas se preocupa de forma consistente por mantenerse al día con sus obligaciones, entendiendo el cumplimiento como parte de la marca. El incumplimiento suele generar impactos económicos que evidencian sus consecuencias.	El incumplimiento trasciende las consecuencias económicas, ya que los riesgos reputacionales afectan la confianza de clientes, proveedores, inversores y organismos de control. Lo que daña la imagen institucional y resulta más costoso que una sanción económica.	Las empresas perciben las consecuencias del incumplimiento principalmente en la pérdida de tiempo, ya que genera interrupciones, desvío de atención y fricción interna. Constituye una consecuencia relevante para la organización.
---	--	---	--	---	---	--	---

Factores de informalidad en la economía argentina	El factor principal de la informalidad es la alta carga impositiva. Las empresas no logran cubrir todos los costos, y priorizan empleados por sobre los tributos.	En la economía argentina influye principalmente un factor cultural, con empresarios acostumbrados a altos márgenes y sanciones leves. La presión impositiva elevada y la falta de reglas claras sostienen la informalidad.	El principal factor es la inseguridad jurídica del Estado y la baja percepción de contraprestación por los tributos. Esto reduce la disposición de los ciudadanos a tributar.	Se parte de una alta presión impositiva junto a un factor cultural arraigado en la forma de hacer negocios. Incluso con menores impuestos, algunas empresas se mantienen en la informalidad.	La informalidad en la economía argentina se explica por factores culturales e históricos propios de los pequeños sectores. Esto dificulta la adaptación debido a trayectorias previas de incumplimiento y desorden administrativo.	La elevada presión tributaria, la complejidad normativa, la inestabilidad económica, las dificultades de financiamiento, la falta de educación fiscal y aspectos culturales asociados a la percepción del cumplimiento.	El mercado argentino está comenzando a alinearse con las exigencias y estándares internacionales, reflejando una transformación estructural de la economía argentina.
--	---	--	---	--	--	---	---

Programas de educación fiscal para fomentar mayor compromiso tributario	Los programas de educación fiscal pueden generar un mayor conocimiento, y un ejercicio de tratar de cumplir con los tributos. Pero en la medida que no se reduzca la presión fiscal, nada va a mejorar el flujo de caja de las empresas, por lo que es muy difícil que estas se formalicen y se fomente un mayor cumplimiento.	Los programas de educación para la población generan bajo impacto. Mientras que el avance tecnológico y el desarrollo algorítmico que automatiza la tributación favorece reglas claras y reduce el incumplimiento al limitar la maniobra manual.	Más que la educación fiscal, se destaca la importancia del compromiso generado por el correcto funcionamiento de las instituciones y la justicia. El orden institucional sólido es lo que realmente modifica la cultura de formalidad en Argentina.	Los grandes cambios culturales se originan desde las bases sociales, especialmente impulsados por las generaciones jóvenes, por lo que la educación fiscal es el principal camino para lograr una transformación en la cultura tributaria argentina.	Es clave informar sobre novedades impositivas y ventajas de nuevos regímenes del Estado. Se debe mostrar su impacto directo en las ganancias, para evidenciar que el cumplimiento permite mejorar la rentabilidad.	La educación fiscal contribuye a la comprensión de la función social de los tributos, fortaleciendo la conciencia ciudadana para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.	Los programas de educación fiscal son fundamentales y deben trascender la ideología o el partido político de turno. Pero lo más necesario es establecer un norte claro para la economía, en un contexto de elevada presión tributaria que no fomenta la apertura de negocios, sino la reducción de personal y horas trabajadas.
--	--	--	---	--	--	---	---

Tributos más distorsivos	Se identifican cuatro pilares que distorsionan la competitividad: aportes y contribuciones sociales como doble imposición; IVA 21% o mayor; Ingresos Brutos; e Impuesto a las Ganancias.	Principalmente, los impuestos regresivos son los más distorsivos. Destacándose en primer lugar Ingresos Brutos, seguido por tasas municipales e IVA, ya que Ingresos Brutos se aplica sobre ventas y reduce fuertemente la rentabilidad empresarial.	No se identifica un tributo como más distorsivo que otros, sino que la falta de seguridad, justicia y educación distorsiona la percepción tributaria. La baja calidad de los servicios estatales hace que la carga impositiva se perciba como desmesurada.	Los tributos más distorsivos son Ingresos Brutos y el impuesto a los débitos y créditos bancarios, al incrementar costos en cada eslabón de la cadena productiva, seguidos por Bienes Personales y tasas municipales por su carga administrativa y normativa.	El IVA es el principal tributo distorsivo, seguido por el impuesto a las ganancias, luego el impuesto al cheque y, por último, las retenciones y percepciones aplicadas.	Los tributos más distorsivos son los que gravan la producción, la facturación o generan efectos acumulativos en la cadena de pagos. Ejemplos de estos, son: Ingresos Brutos y regímenes de retención y percepción.	Los impuestos más distorsivos son las percepciones y retenciones, las cargas sociales y los Ingresos Brutos aplicados.
funcionamiento del Estado en la intención de tributación de las empresas	El Estado dificulta la salida de deudas debido a elevados intereses punitivos. Por lo que, una reforma tributaria mejorará el flujo de caja y la predisposición a tributar.	El Estado presenta una baja capacidad de fiscalización frente a la alta informalidad, asociada a una menor digitalización y a dificultades para atraer talento informático, lo que limita el avance tecnológico.	El impacto depende del contexto. Un accionar estatal demasiado agresivo en recesión, puede generar desequilibrios empresariales, mientras que una mejora en su funcionamiento incrementa la predisposición a tributar.	El empresario busca maximizar la rentabilidad y sacar ventajas del sistema. Un buen funcionamiento del Estado establece un marco legal claro que orienta ese comportamiento hacia el beneficio social.	En la medida en que el Estado funcione mejor y el sistema tributario sea más simple, aumenta la intención de las empresas de tributar.	El funcionamiento del Estado impacta directamente en la predisposición al cumplimiento, ya que una administración eficiente de los fondos y beneficios concretos para la sociedad, incrementan la legitimidad percibida del sistema tributario.	El funcionamiento del Estado impacta de forma negativa y directa debido a políticas poco claras y falta de seriedad. Junto con esto, la infraestructura y servicios están por debajo de lo esperado, dado la presión fiscal.

Percepción social de los tributos, en el caso de que estos se reduzcan	En caso de una reducción de la presión fiscal, el impacto sería positivo para la sociedad en su conjunto, mejorando la rentabilidad empresarial y reduciendo los precios a los consumidores.	Las personas consideran positivo pagar menos tributos. La carga tributaria es elevada en relación con la infraestructura y los servicios públicos. La mayor conformidad al tributar se daría con una mejora en la presencia y calidad del Estado, evitando la percepción de abandono en las prestaciones públicas.	La sociedad prefiere un Estado con reglas claras, seguridad jurídica y servicios de calidad, por sobre una simple reducción de impuestos.	La reducción de la presión fiscal no modifica la actitud de las empresas hacia la tributación. La tecnología y la simplificación pueden mejorar la percepción, al facilitar la automatización del cumplimiento, cuando la normativa es clara y procesable.	Si se reduce la presión fiscal y se implementan sanciones efectivas contra la evasión, se favorece la participación en el sistema tributario. Esto siempre que se establezca una alícuota razonable que incentive el cumplimiento.	Podría mejorar la percepción social del sistema fiscal y favorecer la formalización sólo si la reducción se acompaña de simplificación administrativa, mayor estabilidad normativa y sostenibilidad de las cuentas públicas.	Si los tributos bajan sin desfinanciar las arcas del Estado, los resultados en la percepción social serían inmediatos y muy positivos.
---	--	--	---	--	--	--	--

Importancia que le asignan las empresas a la vigilancia del Estado	Las empresas no priorizan la fiscalización estatal, ya que enfocan el flujo de caja en empleados. Esto diferencia al evasor que incumple por beneficio propio, y al incumplidor que no puede afrontar los costos impositivos.	Existe una importancia limitada. Las empresas realizan controles preventivos para evitar inconsistencias detectables por alertas del Estado, reduciendo la probabilidad de auditorías o fiscalizaciones.	Se le asigna alta importancia debido a la casi imposibilidad de operar totalmente en la informalidad por el cruzamiento de datos y los costos del incumplimiento. Las empresas planifican fiscalmente para minimizar impuestos dentro de la normativa vigente.	Las empresas le asignan alta importancia debido al incremento de controles automáticos y sistémicos del Estado, donde la digitalización y el cruce de información entre jurisdicciones dificultan la evasión.	Las empresas le asignan una elevada importancia debido al impacto de las sanciones económicas, especialmente en las más pequeñas, donde resulta difícil evadir los sistemas de vigilancia actuales del Estado.	Es un factor sumamente relevante en las decisiones de cumplimiento, donde las organizaciones más maduras integran el cumplimiento como parte de su estrategia. Estas gestionan el riesgo más allá de la simple posibilidad de ser fiscalizadas.	Las empresas le otorgan una elevada importancia a la vigilancia del Estado, especialmente las multinacionales por su nivel de exposición. En un contexto donde el monitoreo es constante, el operar de forma mixta entre formal e informal desfinancia a las organizaciones.
---	---	--	--	---	--	---	--

Fuente: elaboración propia

Luego del análisis de las entrevistas realizadas a los expertos entrevistados, se arribó a las siguientes conclusiones.

En primer lugar, las nuevas tecnologías serían percibidas por las empresas como una modernización necesaria e inevitable. Sin embargo, como contrapartida, y de acuerdo a lo expuesto por Souhaila et al. (2025), las nuevas tecnologías introducen riesgos para la integridad y la confidencialidad de la información empresarial. En consecuencia, las organizaciones se encuentran realizando inversiones en infraestructura tecnológica y soluciones digitales. No obstante, identifican limitaciones en cuanto a la capacitación que pueden brindar a su personal, debido a la complejidad de estas tecnologías y a la velocidad con la que evolucionan. Esto dificulta la implementación de programas de formación adecuadamente estructurados, como se explicó previamente en el capítulo 2 del presente trabajo.

El análisis realizado por los expertos indica que muchas de estas inversiones se encuentran condicionadas por el contexto económico actual y por la disponibilidad de recursos financieros de cada organización. Como consecuencia, numerosas empresas se ven obligadas a priorizar su rentabilidad y supervivencia en el corto plazo, relegando aspectos fundamentales para la adaptación tecnológica, tales como la depuración de bases de datos, la mejora de la calidad de la información y la capacitación de sus colaboradores.

Además, los expertos argumentan que algunas empresas manifestaron preocupación o reticencia a brindar información sensible a los sistemas de nuevas tecnologías, lo que retrasa la adopción de estas. En este sentido, el avance tecnológico es percibido por muchas organizaciones no solo como una oportunidad, sino también como un factor que puede poner en evidencia debilidades estructurales e informales previamente existentes, generando incertidumbre respecto de la estabilidad de sus procesos internos. Dicho análisis queda sustentado por el informe que realizó Thomson Reuters (2025), el cual fue mencionado anteriormente en el capítulo relativo a las nuevas tecnologías aplicadas.

Complementando este análisis, se puede suponer que el *compliance* posee un enfoque predominantemente comercial dentro de las organizaciones. Es decir, las personas encargadas del cumplimiento normativo concentran sus esfuerzos en la mitigación de riesgos impositivos y regulatorios, evitando sanciones económicas y adaptando los procesos empresariales para acceder o permanecer en mercados con mayores exigencias normativas. Esto se relaciona con lo expuesto por Rozen et al. (2022) en el subcapítulo 3.1.

En este sentido, y vinculado a lo explicado por Ros y Dean (2023) en el subcapítulo 3.1, los expertos entrevistados coinciden en que el principal impacto económico asociado al cumplimiento normativo es aquel derivado de las sanciones y penalidades económicas, mientras que las

consecuencias reputacionales tienden a ocupar un lugar secundario en las decisiones empresariales. Sin embargo, se presenta un comportamiento que varía de acuerdo con la madurez de la organización: en empresas más consolidadas, el riesgo reputacional daña la confianza y el posicionamiento, resultando incluso más costoso que una sanción económica, a diferencia de las pequeñas empresas.

Por otra parte, la informalidad presente en el país fue percibida por los entrevistados como una problemática estructural vinculada a la elevada carga tributaria, aunque también alimentada por factores institucionales, la inseguridad jurídica y determinados aspectos culturales, lo cual está relacionado a lo establecido por Jiménez (2012); Tokman (2001); Ortiz y Uribe (2006); Schneider y Enste (2000), en el subcapítulo 3.2 respecto a los distintos factores que influyen en la informalidad.

Además, un aspecto a destacar es que, en distintos momentos de la entrevista, el experto n°1 realiza la distinción entre el evasor y el incumplidor, donde el primero se ve impulsado por generar más ganancia, mientras que al segundo lo impulsa la necesidad, lo cual se vincula con lo explicado por Webb et al. (2009) respecto a la ilegalidad e ilegitimidad en el subcapítulo 3.2.

Otra conclusión que se deriva de este análisis es que la educación fiscal constituye una herramienta necesaria para mejorar el cumplimiento tributario, aunque su efectividad dependerá de que sea acompañada por reformas estructurales y tecnológicas que contribuyan a reducir la presión fiscal y mejorar el funcionamiento del sistema en su conjunto. Esto se asocia a lo referido por Enriquez Rodríguez (2024); Siverio Luis (2021), en el subcapítulo 3.2, respecto a los programas de educación tributaria. Asimismo, los expertos agregan un aspecto relevante, haciendo referencia a que esas iniciativas no pueden venir solas, sino que deben estar acompañadas de una buena actuación por parte del Estado.

Respecto de las conclusiones derivadas de las preguntas vinculadas al sistema tributario, los expertos entrevistados coinciden en que tanto el funcionamiento del Estado como la estructura tributaria podrían constituir factores determinantes de la conducta fiscal de las empresas, aspectos que se incluyen en las causas que exponen Pedroni (2024); Villar et al. (2015), en el subcapítulo 3.2.

Asimismo, existe un consenso mayoritario respecto de que, impuestos como Ingresos Brutos, el IVA y diversas tasas municipales generan efectos distorsivos sobre la actividad económica. En el caso de Ingresos Brutos, este es un tributo aún más distorsivo debido a que se acumula a lo largo de la cadena productiva, como lo explica Schlindwein (2026) en el subcapítulo 1.1.

Del mismo modo, los entrevistados coinciden en que una reducción de la carga tributaria podría generar un alivio financiero inmediato para las empresas y la sociedad en general. Sin embargo,

consideran que dicha medida debería estar acompañada por una simplificación normativa y por reformas estatales orientadas a mejorar la eficiencia institucional y fortalecer la confianza en el largo plazo. Este planteo de los entrevistados es similar al recomendado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) en el subcapítulo 1.3 para reducir la informalidad.

Finalmente, en relación con la vigilancia y fiscalización ejercidas por el Estado, se observa la existencia de dos comportamientos diferenciados. Por un lado, algunas empresas otorgan una elevada prioridad al cumplimiento normativo debido a que la digitalización de los procesos y de la información ha incrementado significativamente la capacidad de fiscalización estatal, lo que las lleva a desarrollar acciones preventivas para evitar futuras sanciones o inspecciones. Estas respuestas se alinean con la visión de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2026) explicada en el subcapítulo 1.3, que destaca el impacto negativo de la excesiva fiscalización en el contexto actual. También se relaciona con lo explicado por Djafri et al. (2023); Nyok (2025), en el subcapítulo 3.3 sobre la utilización de estas herramientas, por parte del Estado, para mejorar el cumplimiento.

Por otro lado, existen organizaciones que optan por relegar dichas exigencias con el objetivo de preservar su continuidad operativa, priorizando el pago de salarios y el sostenimiento de la actividad económica por encima del cumplimiento de determinadas obligaciones tributarias, esto último tiene cierta conexión con lo comentado por Loayza y Rigolini (2006) en el subcapítulo 3.2, donde se resalta la falta de sanciones efectivas por parte del Estado, ante el incumplimiento de ciertas empresas.

4.3 Análisis de resultados de las entrevistas a personas clave.

Con el objetivo de obtener una visión interna acerca de cómo las PyMEs están atravesando este contexto de cambio, incertidumbre y transformación, se realizaron a su vez entrevistas a tomadores de decisiones dentro de las organizaciones. Estas se realizaron a personas que ocupan roles de alta gerencia, liderazgo y toma de decisiones en diferentes PyMEs de la provincia de Buenos Aires (ver anexo IX).

El desarrollo de estas entrevistas siguió la misma estructura que la de los expertos, es decir en primer lugar se abordaron los temas de nuevas tecnologías para conocer el nivel de inversiones, impacto, razones de no uso, entre otros.

Luego se avanzó al segmento de *compliance* donde se buscó descubrir quiénes son los encargados del cumplimiento normativo dentro de cada organización (tengan o no un área específica), esto para retratar de manera fidedigna el grado de relevancia e influencia que poseen estos aspectos dentro de las empresas.

Por último, cada entrevista finalizó indagando sobre el impacto que el sistema tributario genera sobre las operaciones y la rentabilidad de las empresas, así como también sobre la influencia que la fiscalización y la eficiencia estatal tienen en la moral tributaria de los contribuyentes.

A continuación, se presenta el cuadro comparativo de las respuestas otorgadas por las personas clave entrevistadas, a cada una de las preguntas realizadas durante las entrevistas (ver figura N°33 y N°34). Este sigue el mismo razonamiento que el cuadro comparativo de los expertos.

Figura N°33. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado

	Clave n°1	Clave n°2	Clave n°3	Clave n°4	Clave n°5	Clave n°6	Clave n°7
Inversión en capacitación del personal, nuevas tecnologías, e infraestructura tecnológica	Utilizamos plataformas de monitoreo y seguimiento de vehículos, ya que permite optimizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad del servicio. También invertimos en capacitación del personal.	Utilizamos sistemas enlatados. No continuamos con la migración de sistema por problemas económicos pero reconocemos las posibles mejoras.	Tenemos un software con funciones limitadas, ya que son gratuitas. Los empleados, impulsan el uso de estas tecnologías. Incorporamos un <i>chatbot</i> .	Realizamos grandes inversiones en tecnologías para el manejo de la información sensible, evitar ciberataques, y mejorar la calidad y personalización del servicio.	Invertimos en capacitación para la retención del personal, soluciones para gestionar las vulnerabilidades y la privacidad de la información.	Realizamos una gran inversión para incorporar un sistema integral de información. Centramos su utilidad en los informes comerciales. Consideramos que por nuestro flujo de ventas la automatización de procesos no tiene suficiente valor.	Ninguna o muy pocas, el grueso de las inversiones se dirigen al área productiva

Relevancia de la depuración de la información	Es clave tener información precisa y en tiempo real para nuestras operaciones.	Tenemos un sistema desactualizado con gran propensión al error humano. Por lo tanto, genera sobrecarga laboral y desajustes internos por la falta de automatización y estandarización de la información.	Invertimos en mejorar el procesamiento de la información, para obtener mejores reportes. Pero el costo de mejorar la depuración de la información al máximo no sería una decisión rentable relación costo-beneficio.	Trabajamos arduamente en esto. Realizamos análisis de estrés y pruebas de penetración debido a que la información que manejamos es muy sensible.	Es clave para nosotros ya que cumplimos con normativas internacionales de seguridad de datos. Contamos con la certificación ISO 9000.	Dependiendo del tipo de información, la depuramos de diaria, semanal o mensualmente. Buscamos no tener información “basura”, de lo contrario eso nos lleva a tomar “decisiones basura”.	Hasta ahora muy poca, pero es nuestra intención mejorar en este aspecto.
Infraestructura de defensa ante ciberataques	Tenemos una infraestructura robusta, que actualizamos constantemente. Tenemos equipos especializados que supervisan y protegen la información almacenada en la nube.	Invertimos constantemente en sistemas de protección y licencias para evitar ataques.	Externalizamos el servicio de resguardo de la información. Tenemos un sistema con claves y carpetas protegidas, que restringen el acceso a la información.	Tenemos un sistema de encriptación de datos e información sensible. Esto es clave porque trabajamos con información sensible.	Tenemos sistemas de seguridad pero de pequeña escala. Utilizamos sistemas locales, haciendo backups, y eliminamos la información de los clientes.	Pagamos un abono a una empresa externa para que se ocupen de la seguridad de los sistemas, evitando que vulneren nuestras bases de datos. Pero el mayor riesgo no es externo, sino el error humano.	Ninguna.

Nuevas tecnologías en <i>compliance</i> tributario	Tenemos un sistema de desarrollo propio, el cual posee información operativa, eso nos evita multas o sanciones en las entregas, y mejora la calidad del servicio.	Nuestro sistema tiene funciones que permiten hacer un contraste del IVA compras e IVA ventas, retenciones, percepciones y contabilizar los comprobantes con los que cuentan. Está mayormente automatizado.	Tenemos un sistema automatizado en cuestiones tributarias. Se carga con las retenciones o percepciones que se deben hacer. Nuestra contadora externa verifica que el sistema procese la normativa actualizada.	Tenemos un sistema el cual permite ver la ganancia o pérdida de dinero de forma diaria, y mensual, verificando cuánto corresponde tributar.	Tenemos el sistema Bejerman, pero nos gustaría mejorarlo. Contamos con un sistema tributario automatizado.	Pagamos un abono mensual de un sistema, el cual se mantiene actualizado con la normativa de ARCA notificando los cambios y dejan funcionando el sistema ya actualizado.	Lo único que tenemos es un software de gestión.
<i>Compliance</i> en la mitigación de incumplimientos	Tiene un peso bastante importante por la estructura, y capitales que posee el grupo. Además le damos mucha relevancia por que va con nuestra ética, gracias a eso también tenemos los clientes que tenemos.	Es fundamental. Leemos la información que suele salir de todas las normas legales.	No tenemos un sector específico de <i>compliance</i> , lo manejamos entre nosotros. Pero no estamos muy organizados. Nos juntamos una vez por mes y presentamos los diferentes temas o problemas.	Al hacer gestión de riesgo, tenemos mucho de <i>compliance</i> . Hay requerimientos del Banco Central de todo tipo y se deben cumplir con exigencias respecto al manejo de información contable.	Implementamos un área de <i>compliance</i> cuando arrancamos con la certificación ISO 9000. Al principio teníamos el área un poco para cumplir con la norma y que nos certifiquen, pero se volvió parte de nuestra personalidad.	Lo hacemos a través de reuniones donde se cuentan nuevas formas de elaborar, tendencias, etc. Sobre todo reuniones con las jefaturas y después baja al resto de la empresa. También capacitamos sobre eso a nuestros profesionales.	No tenemos área de <i>compliance</i> . Lo que tenemos es una especie de <i>outsourcing</i> con el estudio contable externo. Hacemos reuniones con los contadores, les damos la información y ellos hacen las presentaciones.

Consecuencias reputacionales y económicas por incumplimiento	Es letal. En este caso sería faltar contra los principios, o contra la misión o visión del grupo.	La empresa tiene una política muy diferente a la media. Los impuestos o la parte legal relacionada a esto es casi vital.	Es peligroso y grave. Tratamos de cumplir lo más que podemos, vendiendo y comprando con factura. Porque sino nos exponemos a no poder justificar frente ARCA. Además, al saber que hay multas, nos cuidamos más.	Depende de la entidad. En el privado tenés mucho más margen de acción, podés ir al gris de la ley; obviamente tenés temas reputacionales, pero sacas a los que tomaron la decisión y listo. Lo público es distinto, porque tiene componentes políticos.	Definitivamente el impacto es alto. Podría perder clientes, proyectos por no cumplir con la normativa, o ante una pérdida que tenga el cliente, tenemos que responder. También hay una exposición reputacional importante.	Lo evaluamos con la ecuación costo-beneficio. Pero últimamente el tema de reputación cada vez tiene más peso que la parte económica, y termina teniendo mayor impacto económico, aunque invisible, que una multa puntual de ARCA.	Económicos graves, los reputacionales entiendo que en Argentina no son un problema. La nuestra es una empresa agropecuaria que no tiene marca.
Factores de informalidad en la economía argentina	A nivel país el problema es la falta de previsibilidad a largo plazo. Todo es muy cortoplacista, se generan muchos cambios en la parte impositiva y legislativa.	Sobre todo se trata de buscar vacíos legales. Pero la idea a priori es ser siempre pro-fisco, salvo que una norma impositiva pueda afectar de alguna manera un negocio.	Principalmente no se cumple con el tema impositivo para no perder dinero. Para no dejar de ser competitivo. Estoy seguro que si la carga fuese menor, más empresas optarían por la formalidad.	Van al gris de la ley. El objetivo es clarísimo: La rentabilidad. Los incentivos son económicos.	El tema cultural y el manejo del cambio es fundamental. El mayor trabajo del área de <i>compliance</i> es actualizar, modernizar y automatizar los procesos para que la norma siga teniendo sentido.	Aspectos culturales. Falta de predecibilidad, porque las reglas en Argentina van cambiando constantemente según el gobierno.	Desconocimiento, cultura y contexto (en una empresa con baja rentabilidad, el tiempo se vuelve más escaso y menos prioritario).

Tributos más distorsivos	Para mí el tema de Ingresos Brutos es letal. El caso del IVA creo que se puede acompañar con una reducción. También el Impuesto a las ganancias, y los anticipos de Impuesto a las ganancias.	Yo te diría casi con total seguridad que Ingresos Brutos, y pueden ser las cargas laborales como parte del costo de mano de obra. Las cargas sociales hoy son altísimas	Ingresos Brutos, ese es el peor. Con el IVA tenés el crédito fiscal, y débito fiscal. También, impuesto al cheque y tasas municipales. Los aportes y contribuciones sociales son muy altos y tienen costos ocultos.	El principal tributo es Ingresos Brutos. Es el pilar de los problemas tributarios. Después tenés el IVA generalizado al 21% para todo, es una locura. El impuesto al débito y crédito bancario es una locura.	Sin duda, Ingresos Brutos es el impuesto más distorsivo. A veces hay una doble imposición. Para exportar servicios, el tema de las retenciones te vuelve poco competitivo. El Impuesto a las Ganancias es más racional.	El peor de todos, es Ingresos Brutos, porque suma escalonadamente. El impuesto al cheque también. Los aportes patronales o los que el empleado tiene que pagar y no hay una retribución. Todo impuesto que sea para todos está mal.	Nuestra empresa es un tambo que tiene bastantes exenciones. El problema es más de sector que impositivo.
funcionamiento del Estado en la intención de tributación de las empresas	Los impuestos pagados no se traducen en mejoras de infraestructura o servicios. La falta de retorno visible genera una sensación de perjuicio y reduce la valoración del esfuerzo tributario.	En la empresa consideran al Estado ineficiente y enfocado en la recaudación mediante parámetros arbitrarios. Sin embargo, esta percepción negativa no afecta su nivel de acatamiento: cumple con sus obligaciones impositivas "a rajatabla".	La ineficiencia estatal, la falta de infraestructura y la corrupción destruyen las expectativas empresariales. Sentir que el pago de altos impuestos no se traduce en mejoras públicas genera un fuerte desánimo y estanca la inversión.	No influye. En Argentina, la intención tributaria corporativa se basa en una lógica puramente económica: el empresario y la entidad financiera siempre buscarán pagar la menor cantidad de impuestos posible para maximizar su propia rentabilidad.	Desanima profundamente. perciben que las empresas formales soportan una carga fiscal desproporcionada para sostener a un Estado ineficiente y cubrir a quienes evaden impunemente. Se siente como una injusticia	Me parece que la percepción de una escasa devolución de los impuestos en servicios públicos genera descontento y reduce la predisposición al cumplimiento, reforzando una cultura orientada a minimizar la carga tributaria.	Creo que influye negativamente. Nos lleva a pensar que la supervivencia depende de uno mismo y que hay que crecer, a pesar del Estado y no gracias a éste.

Percepción social de los tributos, en el caso de que estos se reduzcan	Considero más importante mejorar la administración de los recursos públicos que reducir impuestos. Una gestión eficiente, inversiones en infraestructura y proyectos de desarrollo generarían mayor confianza y predisposición a aportar.	Mantendría una profunda cautela y desconfianza hacia el Estado. Por experiencias previas como el IVA simplificado y aumentos de alícuotas provinciales retroactivas.	Apoyaría la reducción pero desconfiaría. El problema no es solo la alta presión, sino la excesiva burocracia, las trabas sistémicas inflexibles y los cambios retroactivos de alícuotas provinciales que complican y encarecen constantemente la operatividad formal diaria.	Se vería como algo favorable, mi interpretación es que el empresario siempre va a querer pagar menos independiente de la calidad de los servicios, si pudieran pagar cero pesos, lo harían.	Mejoraría con una simplificación integral. Se debe ampliar la base tributaria y erradicar la cultura de la informalidad: Si un negocio solo sobrevive evadiendo impuestos, es estructuralmente inviable y debe cerrarse o reconvertirse	Una reducción y simplificación tributaria sería muy beneficiosa para nuestra empresa. Pero no tengo inconvenientes en pagar impuestos siempre que estos se traduzcan en beneficios visibles para la sociedad.	Mejoraría tanto la percepción como el cumplimiento.
---	---	--	--	---	---	---	---

Importancia que le asignan a la vigilancia del Estado	La capacidad de fiscalización estatal es elevada y efectiva. Aunque hay casos que escapan del control, los organismos fiscales son eficientes en detectar incumplimientos tributarios.	Las empresas le otorgan máxima importancia. Conscientes de la vigilancia de ARCA realizan constantes controles cruzados entre sus libros contables y las bases de datos del fisco.	Hay muy escasas inspecciones presenciales, pero se ve un control digital total de ARCA sobre la facturación. El Estado podría erradicar fácilmente la informalidad cruzando datos básicos.	Es muy alta. Con el ecosistema de dinero digital (billeteras virtuales, transferencias cruzadas), la evasión corporativa es cada vez más difícil. Además, con una implementación de monedas digitales centralizadas y trazables, la evasión a nivel empresarial será nula.	Existen herramientas tecnológicas para lograr una fiscalización transparente, pero falta voluntad política. El Estado opta por presionar constantemente a los contribuyentes formales en lugar de perseguir activamente a la economía informal.	La capacidad de fiscalización sobre los contribuyentes formales es muy alta por la digitalización de la información.	Considero que la capacidad de fiscalización del Estado es directamente proporcional con el grado de cumplimiento tributario.
--	--	--	--	--	---	--	--

Fuente: elaboración propia

Figura N°34. Cuadro comparativo de las repuestas de cada entrevistado

	Clave n°8	Clave n°9	Clave n°10	Clave n°11	Clave n°12	Clave n°13	Clave n°14
Inversión en capacitación del personal, nuevas tecnologías, e infraestructura tecnológica	Invertimos en equipos nuevos de última generación que trabajan en conjunto. Tenemos un sistema para capturar la facturación, que trabaja en red.	Destinamos entre un 60% y un 70% de nuestro presupuesto a nuevas tecnologías. Estamos invirtiendo en un sistema de gestión nuevo e integral También invertimos en la capacitación del personal para el uso de métodos de análisis de datos.	Invertimos en mejorar nuestros sistemas de gestión y mantener actualizada la infraestructura informática. Pero no hemos incorporado, aún, herramientas avanzadas de IA o <i>Big Data</i> . Capacitamos al personal cuando se cambian los sistemas informáticos o las maquinarias.	Destinamos entre el 60/70% de nuestros recursos a nuevas tecnologías. Trabajamos con profesionales que ya tienen experiencia en <i>Big Data</i> y en plataformas en la nube, lo que nos da una gran ventaja competitiva a nivel macro. Además, mantenemos una capacitación continua de nuestro personal enfocada en IA.	S/D.	Estamos hace bastante tiempo con un tema de <i>Big Data</i> , para poder manejar la <i>Big Data</i> en toda la línea de producción. Ya instalamos una parte que nos va a dar mucha información en cuanto a todo lo que es la trazabilidad moderna. También, algunos miembros tomaron 2 cursos de IA.	No estamos realizando ninguna inversión en nuevas tecnologías. Usamos algunas herramientas de IA gratuitas, y después tenemos un sistema de gestión.

Relevancia de la depuración de la información	No tenemos un proceso de depuración, porque en los sistemas trabajamos solo con la información que nos pasan los proveedores y nuestro stock propio.	Para nosotros la depuración y el uso de datos correctos es muy importante. Nos permite proyectar un mejor presupuesto para el año que viene, calcular el impacto de ciertas políticas en la previsión de los ingresos. Además, datos no depurados nos pueden llevar a tomar decisiones incorrectas.	Le damos mucha importancia a la carga de datos en el sistema ya que gran parte de nuestras decisiones dependen de las estadísticas y resúmenes que obtenemos del sistema. Creemos que los errores en la información pueden generar malas decisiones.	Le asignamos mucha importancia, y lo trabajamos mediante un proceso de prueba y error. Evaluamos las interacciones de los clientes que llegan. Depuramos la información para identificar quiénes solo están averiguando, quiénes son vulnerables a brindar datos y quiénes tienen una intención real de compra.	Yo me especializo en la fabricación de cosas especiales para cada cliente, con medidas y perfiles diferentes, y nos manejamos en base a planos. Es fundamental ir guardando esa información para futuros pedidos.	Aunque siempre es importante depurar bases de datos, todavía trabajamos bastante analógico, y lo digital se mezcla bastante con formularios. También hay mucha informalidad en el proceso de recolección de datos. Además que los datos que manejamos no son sensibles.	La información que cargamos no es sensible: son los productos, el stock que tenemos y el precio de venta. No hay un proceso formalizado de limpieza de datos porque no hay otra información que lo requiera.
--	---	--	---	--	--	--	---

Infraestructura de defensa ante ciberataques	No tenemos infraestructura contra ciberataques. La seguridad se filtra a través de los proveedores, son empresas más grandes y cuentan con estos sistemas.	He visto situaciones particulares por ejemplo un ataque de ransomware en otra dependencia, ataque masivo de bots que hizo caer el botón de pagos, etc.	Contratamos personal externo de sistemas que se ocupan de mantener actualizados los antivirus y de realizar un respaldo de datos.	En nuestra startup simplificamos la defensa apoyándonos directamente en las infraestructuras de <i>Amazon Web Services</i> y <i>Google Cloud</i>. Utilizamos sus servicios para el resguardo de la información, la autenticación segura de los perfiles de usuarios y la protección ante ciberataques.	Ninguna, la verdad que no tenemos ninguna infraestructura de defensa.	Tenemos una persona encargada de todo eso y nos brinda recomendaciones como que el mejor <i>firewall</i> está dado por la no conexión en instancias no necesarias, o sea, no entrar a páginas innecesarias. Es muy precario también, porque no manejamos información sensible, se hace un <i>backup</i> en un disco extraíble y toda la información se mantiene interna.	Tenemos el antivirus de la computadora, y el sistema de gestión está ubicado en esa misma computadora. No tenemos ninguna otra estructura fuera de eso. Además, las personas que tienen acceso al sistema son muy pocas.
--	---	---	--	---	--	---	---

Nuevas tecnologías en <i>compliance</i> tributario	Para la parte de contabilidad e impuestos tenemos un sistema que va desde nuestra computadora directamente a los contadores tercerizados. Ellos hacen todas las liquidaciones y el cumplimiento normativo con la información compartida.	Las nuevas tecnologías nos ayudan muchísimo al cumplimiento tributario. Simplifican los trámites, al estar todo más conectado, no necesitamos presentar documentación constantemente, el sistema solamente debería validar la información que ya tiene.	Contamos con un sistema creado a medida que permite obtener la información necesaria ya ordenada y resumida para la realización de las liquidaciones agilizando así los procesos.	En el aspecto tributario aún no hemos implementado grandes automatizaciones . Pero tenemos pensado afinar la parte operativa para integrarnos directamente con ARCA.	Tengo un contador que maneja toda la parte tributaria. También uso muchas aplicaciones como la del banco que te da acceso a pagar algunos impuestos, la de Interbanking, y pago algunos impuestos desde billeteras virtuales.	Todo lo que es tributario, sacando la carga de facturas y recordatorios, lo tenemos tercerizado.	Antes hacíamos las ventas manualmente y desde que está el sistema las automatizamos, generando un ahorro importante de tiempo y trabajo. Pero toda la parte contable y tributaria la lleva un estudio contable externo.
--	---	--	--	---	--	---	--

Compliance en la mitigación de incumplimientos	Lo manejamos haciendo reuniones internas. Cada cierto tiempo planteamos los parámetros y definimos cómo tenemos que iniciar y terminar los trabajos. Buscamos operar dentro de las normas que ya están establecidas y que todos en el negocio saben,	Es muy importante para prevenir y hacer el control posterior, ya que hace que seamos más conscientes al realizar ciertos trámites. Si observamos alguna falla, nos ayuda a corregir el proceso, identificar en qué parte estuvo el bache y resolver los problemas de incumplimiento normativo.	No contamos con un área específica de <i>compliance</i>, pero trabajamos junto con nuestro contador externo para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y societarias. Su asesoramiento es fundamental para mantenernos actualizados respecto a la normativa y evitar sanciones.	Es un rol nuclear y clave. Trabajo con abogados y contadores para garantizar los términos, condiciones y la protección de datos. Por nuestra actividad debemos tener bien definido el alcance de nuestra responsabilidad por si algún proveedor incumple.	No tengo esa área directamente. Lo manejo yo cómo puedo junto con el contador. Al ser abogado, cualquier problemita de ese estilo generalmente lo resolvemos entre los dos.	Respecto al tema de <i>compliance</i>, lo que hacemos es una instancia, de relación entre dos organismos donde quede bien claro todo lo que tenemos que hacer en la parte laboral, en la parte clientes y proveedores todos estamos al tanto de todo, por si surge algún inconveniente, estar cubiertos. Pero está tercerizado. Es 100% preventivo	No tenemos un área de <i>compliance</i>. La parte impositiva y normativa la maneja un estudio contable externo. Ante nuevas disposiciones o impuestos, ellos lo manejan y me informan para hacer cambios. También, si hay algún cambio vinculado a la facturación, los proveedores de nuestro sistema lo agregan y se automatiza solo.
--	---	---	--	--	--	---	---

Consecuencias reputacionales y económicas por incumplimiento	Creo que tener una buena reputación respecto al cumplimiento normativo y tributario es indispensable, porque los proveedores no te venden si no estás bien con ARCA. Está todo triangulado.	Las consecuencias del incumplimiento en el pago tributario se traducen en inversiones que no llegan. Por un lado, el impacto es económico porque el Estado no genera inversiones en salud, conocimiento y educación, rutas, puertos, etc. Y eso después afecta directamente a lo social.	Creo que los incumplimientos tributarios o normativos pueden tener consecuencias muy graves. Por un lado, generan costos económicos a través de multas, intereses y honorarios de profesionales. Por otro, pueden afectar también el giro normal de la actividad, además del perjuicio en la imagen de la empresa.	Creo que cualquiera puede descubrir si una empresa tiene demoras en los pagos o incumplimientos. Aunque no creo que sea una restricción absoluta. Pero si existiera un caso excepcional de incumplimiento grave, esa información pública representaría una traba reputacional y comercial enorme.	Creo que lo más complicado para las pequeñas empresas es que no están pudiendo pagar los impuestos y te matan con los intereses. Es lo último que se pone en la lista de prioridades a pagar.	Para nosotros es totalmente reputacional, poder decirle a la AFIP que nunca tuvimos un problema, nunca pagamos fuera de término es mostrar una situación positiva ante el Banco Central. También a la hora de generar nuevos proveedores resulta un activo importantísimo, porque facilita las negociaciones.	En lo económico, si surge una normativa nueva y hay un incumplimiento por desconocimiento, la responsabilidad es del estudio contable por no habernos informado. De nuestra parte no tenemos incumplimientos por falta de pago.
--	--	---	---	--	--	--	--

Factores de informalidad en la economía argentina	Creo que los incumplimientos se pueden dar por errores o cambios constantes en las reglas porque a veces la parte contable se olvida y no avisa sobre la nueva reglamentación.	Creo que influye la burocracia y exceso de algunas normas. Por otro lado, la falta de simplificación ya que algunos no pagan por no tener "el botón en el dedo". También es fundamental la educación para que los contribuyentes sepan a dónde van los impuestos y su importancia.	Creo que la complejidad de la normativa vigente y los cambios permanentes en la legislación. No hay una resistencia al cumplimiento como tal dentro de la empresa.	No hemos tenido resistencia al cumplimiento ni desconocimiento. Nuestra organización se basa en el cumplimiento, la ética, la moral y respeto hacia el cliente.	Tiene que ver con una cuestión de prioridades porque no se llega a pagar todo. Primero están los sueldos como prioridad, luego el pago a proveedores, y lo último en la lista de prioridad son los impuestos.	En nuestro caso, nos gusta decir que si aceptamos las reglas de juego. Siempre priorizamos el cumplir. Aunque no sea algo que nos guste hacer y haya una primera resistencia.	Creo que todos tratamos de pagar los menos impuestos posibles y hacemos lo posible por ver la forma de evitar pagarlos. Las PyMEs tienen una carga tributaria que es tremenda.
--	---	---	---	--	--	--	---

Tributos más distorsivos	Para mí el impuesto más regresivo es Ingresos Brutos. Crédito fiscal y Débito fiscal. Impuesto al cheque. Al IVA medianamente lo compensas.	S/D.	Para mí, las contribuciones patronales, Ingresos Brutos y las tasas municipales que se aplican directamente sobre el precio de venta resultan “confiscatorios” y generan dificultades para mantenerse competitivos.	Creo que hay una gran diversidad de tributos y de burocracia impositiva en Argentina que son muy distorsivos. Pienso que aplicar Ingresos Brutos y esta severidad burocrática sobre una empresa que recién inicia es absurdo.	Primero, las cargas sociales, que te condicionan ante una posible contratación de empleados. Por otro lado, el IVA condiciona el mínimo de facturación que te exige el Estado para mantener la empresa estable.	Los dos principales son Ingresos Brutos y las tasas municipales, porque los dos se calculan sobre la venta.	Creo que de los más distorsivos es Ingresos Brutos. Además está legislado para que haya retenciones y percepciones, por lo que lo pagás por adelantado. Otro es el IVA, que si bien en la empresa se transfiere, termina siendo un costo que paga el consumidor final.
---------------------------------	---	------	---	---	---	---	--

funcionamiento del Estado en la intención de tributación de las empresas	El tema con la paga de de impuestos tiene que ver con que a las PyMEs no se las trata como a una empresa grande las empresas grandes tienen ayudas económicas.	Creo que educar al contribuyente sobre hacia dónde van los impuestos y simplificar los trámites desde el lado del Estado ayuda al cumplimiento.	Más allá de la percepción que tengamos del Estado, entendemos que el cumplimiento tributario es una obligación que debemos respetar.	La ineficiencia estatal y la burocracia impactan negativamente. La severidad administrativa sobre las nuevas empresas y la presión tributaria en un país con trabas, constantes genera mucha frustración. Esto influye directamente en nuestra intención de estructurarnos y operar en el exterior.	Me parece que depende del gobierno y de la situación del país. Se nota mucho cuando oprimen el acelerador y presionan para cumplir con las obligaciones tributarias.	El estado tiene que ser un facilitador, esa es nuestra mirada, tiene que ser eficiente. Yo creo que primero hay que eficientizar. Pero decidimos jugar en esto, lo vamos a cumplir.	La percepción depende mucho de la idea política de cada uno. Quienes no estamos de acuerdo con el gobierno, que el Estado no cumple nunca. Me parece una barbaridad que no se hagan rutas, que no se mantengan las escuelas. Hay que hacer las dos cosas: mejorar el funcionamiento del Estado y modernizar la cuestión tributaria.
---	---	--	---	--	---	--	--

Percepción social de los tributos, en el caso de que estos se reduzcan	La presión fiscal es bastante porque se pagan distintos tipos de impuestos. Pero cuando todo funciona y hay consumo a esa parte no le prestamos tanta atención porque tenemos consumo.	Entiendo que al reducirse la presión fiscal queda más dinero libre en la gente aumentando las inversiones y el consumo. Creo que es un proceso que puede ir sucediendo paulatinamente a medida que el Estado logre una estructura más eficiente y simplifique sus trámites.	Sería muy positivo para nuestra empresa. Una reducción de la carga fiscal nos permitiría poder destinar más recursos a inversiones, mejorar procesos, incorporar tecnología y ampliar el desarrollo del negocio.	Si se modificara el sistema tributario y bajaría la presión fiscal, sería una gran ventaja para la estabilidad y la visión a largo plazo de nuestra empresa. Pero, creo que si bien una baja de impuestos quitaría presión, si no mejora la situación económica general y la capacitación de la gente, las dificultades para sostener negocios seguirán existiendo.	Sería clave. No digo no pagar impuestos, pero hoy hay mucha presión tributaria. Las empresas grandes y chicas tienen la intención de funcionar bien y de poder pagar sus impuestos, pero la situación no es la mejor.	Yo creo que es importante la reducción de la carga tributaria. Pero también es crucial un aumento del consumo, ya que de lo contrario, esa reducción, en el mediano-largo plazo no va a tener la injerencia que se cree.	Si la cuestión tributaria fuese menor y los impuestos fueran más razonables y accesibles, supongo que sería más fácil cumplir y habría menos mora en los contribuyentes. Hoy es muy difícil estar al día con las exigencias.
--	---	--	---	--	--	---	---

Importancia que le asignan a la vigilancia del Estado	Creo que la fiscalización del estado es bastante con los que estamos en la formalidad porque está todo triangulado, si te pagan con una billetera virtual o estás pagando con cheques eso lo saben bien. Entonces la evasión fiscal pasa más que nada por la parte informal.	Creo que si bien quizás no hay tantos instrumentos de vigilancia sofisticados (salvo en ciertos lugares o actividades que son más puntillosos). Sí existen los de sanción y el riesgo de ser sancionado es un factor clave para asegurar el cumplimiento.	Creo que es importante porque ayuda a garantizar condiciones de competencia más equitativas. Cuando existen controles efectivos, las empresas que cumplimos con nuestras obligaciones no quedamos en desventaja frente a aquellas que buscan beneficios mediante el incumplimiento.	Creo que en Argentina las reglas son muy estrictas para recaudar y generan trabas para el crecimiento de las empresas, al mercado lo terminan dominando los grandes mayoristas porque las PyMEs no pueden invertir ni crecer por la asfixia fiscal.	Creo que es importante porque está marcando la diferencia entre cerrar o seguir a flote. Están encima y no dejan respirar. No hay facilidades de pago. Hoy con 1 o 2 meses de demora, ya te intiman y te embargan las cuentas.	La información está, el tema es quién la controla, quién la lleva a cabo, pero creo que hoy no hay la gente necesaria para eso. Por eso creo que nunca hay que dejar de presentar algo en término, porque si te encuentran están encima todo el tiempo, porque no tienen gente para controlar a todos.	Siento que siempre pagan los mismos. Los que más pueden pagar son los que más evaden y sin multas, porque pueden tener mejores conexiones políticas y recursos para resolverlo. En cambio, las PyMEs son las que están más desprotegidas. Tienen que pagar porque, si se atrasan son pasibles de multas y embargos de cuentas automáticos.
--	--	---	---	---	--	--	--

Fuente: elaboración propia

En primera instancia, al evaluar las respuestas de los entrevistados respecto a las nuevas tecnologías, se nota que la mayoría de los entrevistados manifestó decidir invertir en estas herramientas, en algunos casos un margen bastante alto de sus recursos, reconociendo el potencial que tienen para ayudarlos a optimizar sus procesos lo cual también impacta en la satisfacción de sus clientes. Además, no solo invierten en *software* o *hardware* sino que, tienen presente la importancia de tener personal capacitado en la utilización de estos instrumentos e incluso a veces son ellos mismos los que impulsan a la empresa a incorporarlas.

Lo cual podría evidenciar que las PyMEs, a pesar de las limitaciones económicas, estarían buscando adoptar cada vez más estos desarrollos para no quedar obsoletos frente a los demás. Asimismo, algunos resaltan que hicieron inversiones, pero actualmente, por cuestiones económicas, tuvieron que detenerlas a pesar que conocen las posibles mejoras que generarían.

En sintonía con esto, se observa que en la mayoría de empresas se tiene en cuenta la necesidad de depurar y procesar correctamente los datos que recolectan asociándolo a la calidad de las decisiones que se toman en base a eso, reconociendo que no toda la información reunida es importante, lo cual tiene cierta vinculación con lo desarrollado por Okenwa et al. (2024), en el subcapítulo 3.3, sobre cómo las tecnologías pueden ayudar a identificar errores en los procesos o en los informes cargados.

Del mismo modo, se puede entender que la relevancia asignada a la limpieza de datos parecería estar fuertemente ligada a la criticidad o confidencialidad de los datos que manejan, así como las normativas que deben cumplir en relación a eso, dado que quienes no lo hacen consideran que no manejan datos sensibles. Además, esto se refuerza con que aquellos para los que es crucial la depuración de los datos, también tienen una infraestructura de defensa firme o contratan servicios de protección, para asegurarse que no haya una filtración o uso indebido de los datos. Esto mantiene concordancia con lo planteado por Molero et al. (2025), en el subcapítulo 3.3.

Por el contrario, aquellos entrevistados que asignan una menor relevancia al tratamiento de la información tampoco parecerían priorizar el refuerzo de los mecanismos de protección de dicha documentación, justificándolo con una explicación costo-beneficio, lo cual se condice con lo expuesto por Coltman et al. (2015), en el subcapítulo 3.3, sobre las posibles resistencias.

Por otro lado, se detectó que en gran parte de las empresas entrevistadas la utilización de sistemas y nuevas tecnologías no se limitaría únicamente a cuestiones relacionadas con la carga de datos, el análisis y generación de reportes, sino que también fue escalando hacia aspectos relacionados al *compliance* donde muchos se apoyan en estas herramientas, sean desarrollos propios o servicios de terceros, para asegurarse de cumplir sus obligaciones en los plazos exigidos, los montos

correctos, agilizar procesos y mantenerse actualizados respecto de las nuevas normativas, lo que se asocia con lo explicado por Goyal (2025), en el subcapítulo 3.3.

Asimismo, el resto, aunque no están aplicando automatizaciones en este aspecto, sí trabajan con sistemas conectados entre ellos que permiten optimizar algunos procesos tributarios.

Por lo tanto, se podría inferir la existencia de una tendencia entre las PyMEs a integrar cada vez más estas tecnologías a cuestiones tributarias para de esa manera evitar posibles incumplimientos que derivan en sanciones.

En relación a esto, se advirtió que, distinto a lo expuesto por Ros y Dean (2023) en el subcapítulo 3.1, la mayoría de los entrevistados manifestó que el *compliance* desempeñaría un papel fundamental en sus empresas, sea que cuenten con un área desarrollada o que lo gestionen ellos mismos con asesoría o derivación en terceros, lo cual se conecta con lo desarrollado por Rozen y Berdou (2021) sobre la “superestructura de *compliance*”, en el subcapítulo 3.1.

Respecto a las razones que impulsan esto, son diversas entre los distintos entrevistados, pero se resalta el hecho de que deben cumplir con distintas exigencias legales y ese área o grupo los ayuda a lograrlo. También, se destaca que en algunos casos comienzan por estas razones, pero luego van evolucionando y volviéndose parte de la cultura de la empresa, lo cual tiene cierta vinculación con lo expuesto por Sánchez Macías y Leo Castela (2020); Kirchler et al. (2008), en el subcapítulo 3.2.

Asimismo, los entrevistados al nombrar las tareas que se llevan a cabo respecto al cumplimiento, los conocimientos que tienen (en algunos casos), y acciones de asesoramiento que realizan, se está haciendo referencia a lo desarrollado en la Norma ISO 37301 (2021), en el subcapítulo 3.1, sobre las funciones del *compliance officer*, a pesar de que las personas no nombran explícitamente a ese rol.

Por otro lado, gran parte de los entrevistados considera que contar con estas áreas resulta crucial para evitar incumplimientos, ya que advierten lo perjudicial que pueden ser las consecuencias derivadas de esos actos, resaltan en un primer momento los aspectos económicos (intereses, multas), pero también reconocen la importancia cada vez mayor que están tomando los rasgos reputacionales entendiendo que, de una u otra forma, eso también se traduce en la obtención de beneficios estatales, inversiones, etc. Lo cual se relaciona con lo planteado por Sánchez Macías y Leo Castela (2020); García (2018), en el subcapítulo 3.2.

Sin perjuicio de esto, algunos plantean que el tema reputacional puede ser poco significativo dependiendo del rubro, que las empresas priorizan cumplir primero con sus proveedores, empleados y luego con las exigencias tributarias o que hacen un cálculo costo-beneficio, asumiendo el riesgo. Esto se asocia con lo expuesto por Jiménez (2012) sobre la explicación institucionalista, en el subcapítulo 3.2. Por lo tanto, se podría deducir que, en la mayoría de los

casos analizados, las PyMEs reconocen que la repercusión de sus faltas podría extenderse más allá de las multas y aspectos financieros, sino que puede escalar afectando su posicionamiento de mercado, ya que influye en la percepción de los consumidores, proveedores, inversionistas, respecto de la empresa.

En consonancia con esto, los entrevistados al detallar las razones que explican la informalidad de la economía, se obtuvieron resultados diversos pero relacionados entre sí. Dentro de estos, el que más destaca tiene que ver con las alteraciones constantes en la normativa argentina lo cual genera una falta de previsibilidad para las empresas, y acompañado a eso, también, resaltan la complejidad del sistema tributario, explicando que si el proceso fuera más simple estarían más dispuestos a cumplir, estos factores mantienen cierta relación con lo descrito por Tokman (2001); Ortiz y Uribe (2006), en el subcapítulo 3.2.

Asimismo, otro de los motivos que comparten estas personas clave, tiene que ver con los aspectos culturales, resistencia y falta de educación fiscal, lo cual podría significar que no se trata sólo de elementos externos, sino que también impactan ciertas creencias arraigadas en las personas, esto se condice con la teoría desarrollada por Schneider y Enste (2000), en el subcapítulo 3.2.

A su vez, algunos entrevistados justifican este comportamiento ligándolo directamente a cuestiones de rentabilidad y supervivencia, explicando que la carga fiscal es tan alta que no llegan cumplir con todo o si lo hacen, dejan de ser competitivos, lo cual se relaciona con los planteado por Jiménez (2012) sobre el enfoque dual, y La Porta y Shleifer (2014) sobre la visión legalista, en el subcapítulo 3.2.

Entonces, se podría concluir que, si bien hay algunos motivos compartidos por las personas o empresarios respecto a la informalidad, los resultados obtenidos sugieren que no existiría una única razón que explique la presencia de la informalidad en la economía argentina, sino que hay múltiples que van desde cuestiones más arraigadas como la cultura hasta objetivos más cuantitativos como la rentabilidad, tal como lo expuesto por Pedroni (2024); Villar et al. (2015), al final del subcapítulo 3.2.

Respecto al impuesto más distorsivo para las PyMEs en Argentina, existe un claro consenso de que es el impuesto a los Ingresos Brutos. Uno de los entrevistados no respondió esta pregunta, mientras que otro, al operar bajo un régimen especial, está exento de tributos y por ende no respondió por desconocimiento. El resultado es que, de las 12 respuestas efectivas, 11 consideran a Ingresos Brutos el impuesto más distorsivo, mientras que el entrevistado restante considera a las cargas sociales como el mayor impedimento para el desarrollo de su actividad.

Las respuestas de los entrevistados se condicen con lo explicado en el capítulo 1.1. Según Schlindwein (2026), Ingresos Brutos es un impuesto plurifásico y acumulativo, el mismo genera

una distorsión que perjudica a las PyMEs. Por otro lado, según IARAF (2025), el costo laboral promedio de Argentina se destaca por ser el tercero más alto del mundo. En conclusión, las respuestas de los entrevistados se ven respaldadas por la teoría.

En relación con el impacto del funcionamiento del Estado en la intención de tributar de los contribuyentes, se observó consenso entre los entrevistados respecto de que el mal funcionamiento del Estado podría impactar negativamente en la voluntad de pagar los tributos de los contribuyentes, con cada entrevistado destacando distintas problemáticas.

Los aspectos negativos del Estado mencionados con mayor frecuencia como factores que podrían afectar la intención de tributar fueron la mala calidad de los servicios e infraestructura pública, así como la ineficiencia y la burocracia. Adicionalmente, si bien 2 entrevistados reconocieron su descontento con el funcionamiento del Estado, respondieron que, independientemente de su percepción, la empresa debe cumplir con sus obligaciones tributarias. La percepción acerca del mal funcionamiento del Estado coincide con lo explicado en el capítulo 1.2, ya que, según OCDE (2024), la satisfacción respecto al sistema judicial, educativo y de salud se redujo en 2024 respecto al año 2011.

Al preguntar sobre el impacto de una reducción fiscal en la percepción del sistema tributario, la mayoría de los entrevistados expresaron su valoración positiva, sin embargo, muchos de ellos también expresaron la necesidad de una simplificación tributaria, así como una reducción de la burocracia como factores de igual importancia. Alegando que, aunque la presión sea elevada, si hay estabilidad a largo plazo, consumo y un Estado eficiente, su percepción del sistema tributario sería mucho más favorable.

Por último, al preguntar sobre la importancia que le asignan las empresas a la fiscalización y vigilancia del Estado, la gran mayoría de los entrevistados destacó la elevada capacidad de fiscalización del Estado y la presión que esta podría generar para las PyMEs al generar multas con altos intereses que funden a las pequeñas empresas.

Las respuestas se encuentran alineadas con lo explicado en el capítulo 1.3, según la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2026), las PyMEs que operan formalmente se encuentran bajo una gran presión económica resultado de la situación económica y la estricta fiscalización con sus altas consecuencias, resultando en el cierre de estas o en su desplazamiento a la informalidad.

Hay 2 entrevistados que, si bien coincidieron con los demás entrevistados en que la digitalización incrementó la capacidad de fiscalización del Estado, consideran que el estado no está utilizando sus nuevas herramientas correctamente de manera intencional, argumentando la falta de voluntad política para perseguir a los que operan en la informalidad y para evitar una quiebra masiva de pequeñas empresas. Esto está relacionado con lo expuesto por Nyok (2025);

Djafri et al. (2023) sobre el aprovechamiento de las tecnologías que podría realizar el Estado para optimizar la supervisión, en el subcapítulo 3.3.

En conclusión, la visión general de los entrevistados es que la fiscalización ejercida por el Estado es muy efectiva y opresiva sobre las PyMEs formales. Por otro lado, es muy laxa en identificar a las PyMEs informales, lo que se condice con lo explicado en el capítulo 1.3.

4.4 Análisis matriz de Osgood.

Para complementar el análisis realizado a partir de las entrevistas, tanto a los expertos entrevistados, como a las personas clave, se procede con la elaboración de dos matrices de Osgood (ver figuras N°35 y N°36).

En estas se representan dos ejes temáticos contruidos a partir de las respuestas obtenidas durante las entrevistas a expertos, (ver figura N°32) y personas clave (ver figuras N°33 y N°34). Se opta por dividir el análisis en dos matrices independientes con el objetivo de representar de manera más precisa la relación existente entre las nuevas tecnologías y, por separado, su vínculo con el *compliance* y con la percepción del sistema tributario.

El eje Y es el eje común a ambas matrices y representa el rol que ocupan las nuevas tecnologías dentro de las empresas. A través de este eje se busca medir el grado de adopción tecnológica y la forma en que dicha adopción es percibida por las organizaciones. En este sentido, se analiza si la incorporación de estas herramientas se realiza de manera reactiva y condicionada por presiones externas o si, por el contrario, es concebida como un motor de transformación y mejora organizacional.

En el extremo negativo (-5), las nuevas tecnologías son percibidas por las empresas como una amenaza. Desde esta perspectiva, predominan las preocupaciones vinculadas a los riesgos que implican estas herramientas, las inversiones son inexistentes o realizadas únicamente por obligación, no se desarrollan procesos de depuración de datos o estos son relegados a un segundo plano, y la utilización de la tecnología se limita principalmente a la sustitución de tareas humanas con el objetivo de reducir costos operativos.

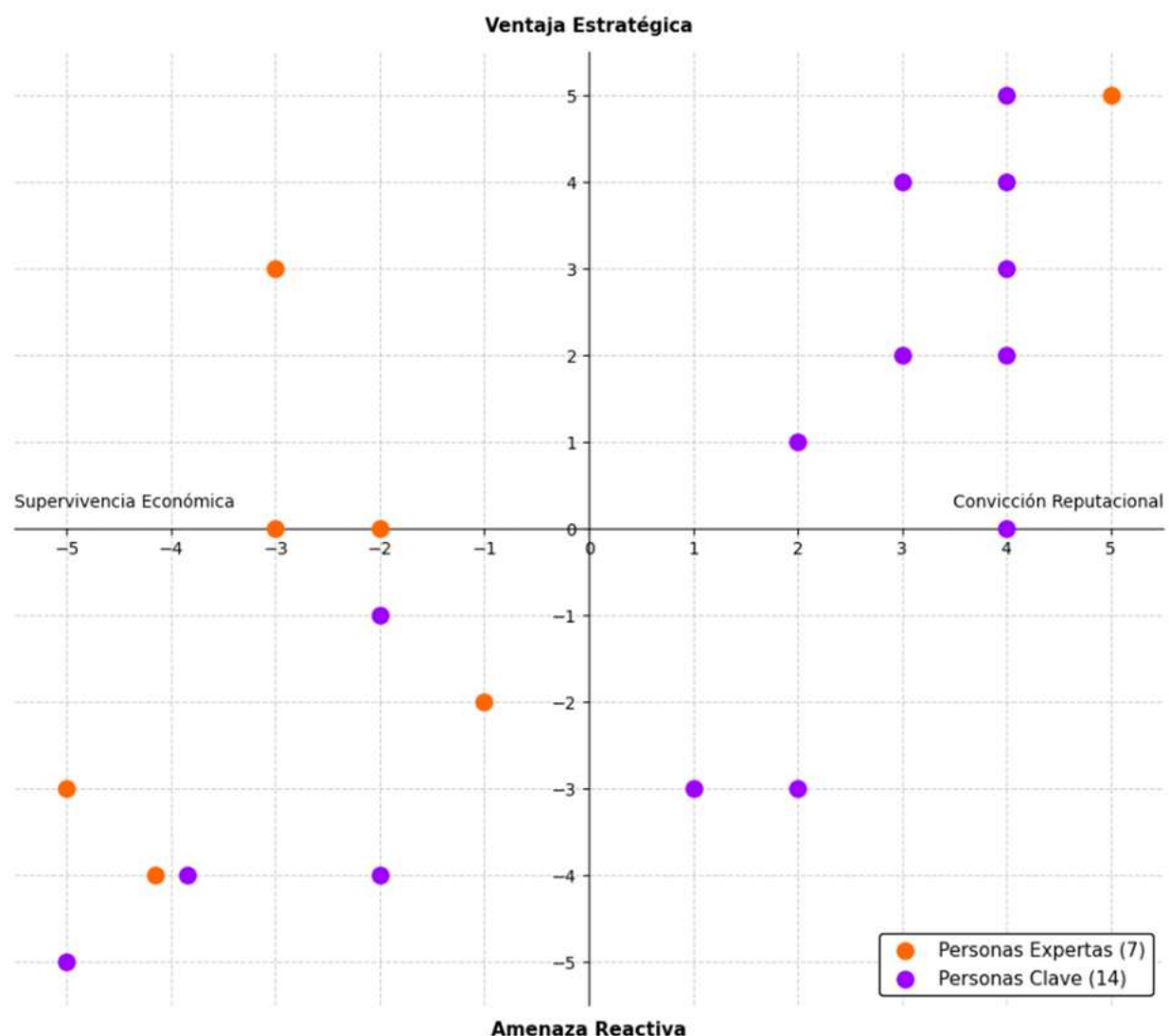
Por su parte, el punto neutral (0) representa una adopción básica de estas tecnologías. En este escenario, las empresas comienzan a incorporar herramientas digitales y a cargar información en sistemas tecnológicos, aunque mantienen una elevada cautela respecto de la utilización de información sensible. Como consecuencia, la adopción se limita a los aspectos mínimos e indispensables, sin alcanzar un aprovechamiento profundo de las capacidades que ofrecen estas herramientas ni desarrollar programas de capacitación adecuados para el personal.

Finalmente, en el extremo positivo (+5), las empresas adoptan una visión estratégica respecto de las nuevas tecnologías. Se trata de organizaciones que realizan inversiones activas en inteligencia artificial, infraestructura tecnológica y capacitación de sus colaboradores. Asimismo, consideran

que la depuración y calidad de las bases de datos constituyen elementos fundamentales para mejorar la competitividad y optimizar la estructura de costos de la organización. Desde esta perspectiva, la tecnología es concebida como una herramienta capaz de generar mejoras sustanciales en la gestión empresarial, permitiendo automatizar controles, detectar riesgos con mayor anticipación y contribuir al fortalecimiento de los procesos formales dentro de las organizaciones.

De esta forma, es posible contrastar la visión de los expertos entrevistados, caracterizada por una perspectiva externa construida a partir de su experiencia profesional, con la visión interna de las empresas representada por quienes participan activamente en su gestión, planificación y toma de decisiones. Este análisis permite identificar las coincidencias, diferencias y patrones comunes que existen entre ambos grupos, obteniendo como resultado una visión integral de estos fenómenos.

Figura N°35. Análisis de Osgood sobre la relación entre las nuevas tecnologías y el *compliance* aplicado



Fuente: elaboración propia

Para comprender la posición asignada a cada uno de los entrevistados, de acuerdo a sus respuestas brindadas, se coloca la lista de coordenadas para cada uno de los entrevistados.

Personas Expertas: Experto n°1 [-5;-3]; Experto n°2 [-4;-4]; Experto n°3 [-3;3]; Experto n°4 [-2;0]; Experto n°5 [-3;0]; Experto n°6 [5;5]; Experto n°7 [-1;-2].

Personas Clave: Clave n°1 [4;3]; Clave n°2 [2;-3]; Clave n°3 [-2;-1]; Clave n°4 [3;4]; Clave n°5 [4;2]; Clave n°6 [3;2]; Clave n°7 [-5;-5]; Clave n°8 [1;-3]; Clave n°9 [4;4]; Clave n°10 [2;1]; Clave n°11 [4;5]; Clave n°12 [-2;-4]; Clave n°13 [4;0]; Clave n°14 [-4;-4].

Se procede a realizar el análisis de la matriz en sí misma. En cuanto al eje X, los extremos representan dos enfoques claramente diferenciados.

Por un lado, en un extremo (-5), se encuentra la supervivencia económica, posición que representa a quienes observan que las áreas de *compliance* concentran sus esfuerzos en mejorar la rentabilidad empresarial, evitar sanciones legales, facilitar el acceso a nuevos mercados mediante la adopción de regulaciones específicas y optimizar la planificación fiscal.

En el extremo opuesto (+5), se encuentra la convicción reputacional, representada por quienes sostienen que las empresas implementan políticas de *compliance* porque las consideran una herramienta estratégica para fortalecer la confianza de clientes, inversores y demás grupos de interés.

En la figura N°35 puede observarse una clara concentración de las opiniones de los expertos entrevistados en la parte izquierda de esta figura y por debajo del eje X. En este sentido, puede observarse que la mayor parte de los expertos considera que el *compliance* tendería a poseer una lógica predominantemente defensiva y financiera. Es decir, las empresas cumplen con la normativa principalmente como respuesta a estímulos externos, tales como la necesidad de evitar sanciones económicas o proteger su rentabilidad y flujo de caja.

Según esta visión de los expertos, el *compliance* no ocuparía un rol verdaderamente estratégico dentro de muchas organizaciones, limitándose en gran medida a controles preventivos y tareas de cumplimiento normativo. Asimismo, consideran que el riesgo reputacional no constituiría una prioridad relevante dentro de gran parte de la gestión empresarial analizada.

Al analizar a las personas clave entrevistadas, se observa que las empresas entrevistadas que comparten esta visión son aquellas que presentan menores niveles de incorporación de nuevas tecnologías, entendiendo el cumplimiento desde la misma lógica predominantemente defensiva. En estos casos de baja incorporación de nuevas tecnologías, se prioriza evitar sanciones, reducir contingencias legales y minimizar los riesgos que puedan afectar la rentabilidad de la organización. Asimismo, el área se encuentra fuertemente orientada a la planificación fiscal y al cumplimiento de las exigencias regulatorias, siendo percibida principalmente como una obligación impuesta por el contexto normativo más que como una herramienta estratégica de gestión.

Al pasar al análisis de la parte derecha de este mismo eje X, el lado de la convicción reputacional, se identifica un caso aislado correspondiente a un único experto ubicado en el extremo superior derecho de la matriz. Este experto considera que las empresas están realizando inversiones relevantes en IA y que se encuentran desarrollando procesos de depuración y mejora de la calidad de los datos con una perspectiva estratégica, orientada a incrementar la competitividad y optimizar las estructuras de costos. Asimismo, sostiene que el *compliance* es percibido por las organizaciones como una herramienta vinculada a valores éticos y reputacionales, capaz de fortalecer la confianza del mercado y generar ventajas competitivas sostenibles.

Dicha perspectiva aislada, del experto mencionado, es la que está presente en las respuestas de las personas clave como un patrón claramente identificable. Se observa que a medida que las empresas

incorporan nuevas tecnologías y evidencian mayores niveles de inversión, presentan una visión más amplia y estratégica del *compliance*

En estas organizaciones, el cumplimiento normativo no se limita a la prevención de sanciones o a la reducción de riesgos económicos, sino que también es entendido como un mecanismo para fortalecer la reputación corporativa, generar confianza entre clientes, proveedores e inversores y consolidar una imagen de transparencia, profesionalismo y responsabilidad empresarial. Desde esta perspectiva, el *compliance* parecería formar parte de la identidad organizacional y de los valores que la empresa busca transmitir a sus distintos grupos de interés.

Analizando con mayor profundidad el eje Y, el cual representa la percepción respecto de la adopción de nuevas tecnologías por parte de las empresas, se observa una importante dispersión en las respuestas tanto de expertos como de personas clave. Mientras algunos se posicionan favorablemente respecto de estas herramientas, otros mantienen posturas más cautelosas o incluso negativas. Por lo que, no se identifica un consenso claro acerca del rol que las nuevas tecnologías desempeñan actualmente en las empresas.

Esta heterogeneidad constituye uno de los hallazgos más relevantes del análisis, ya que refleja que la transformación tecnológica no parece estar produciéndose de manera homogénea, sino que avanza a ritmos diferentes según las características y recursos de cada empresa. Esta dispersión confirma, como se afirma en el subcapítulo 2.2, que la integración tecnológica está condicionada por el nivel de preparación y apertura para modificar las estructuras rígidas heredadas que tienen las empresas.

Indagando en las causas de esta dispersión, desde la visión de los expertos, las tecnologías son percibidas principalmente como fuentes de riesgos operativos y potenciales vulnerabilidades. Sostienen que muchas de las empresas analizadas percibirían estas herramientas como mecanismos para obtener eficiencias operativas o fiscales de corto plazo mediante la reducción de tareas realizadas por personal humano.

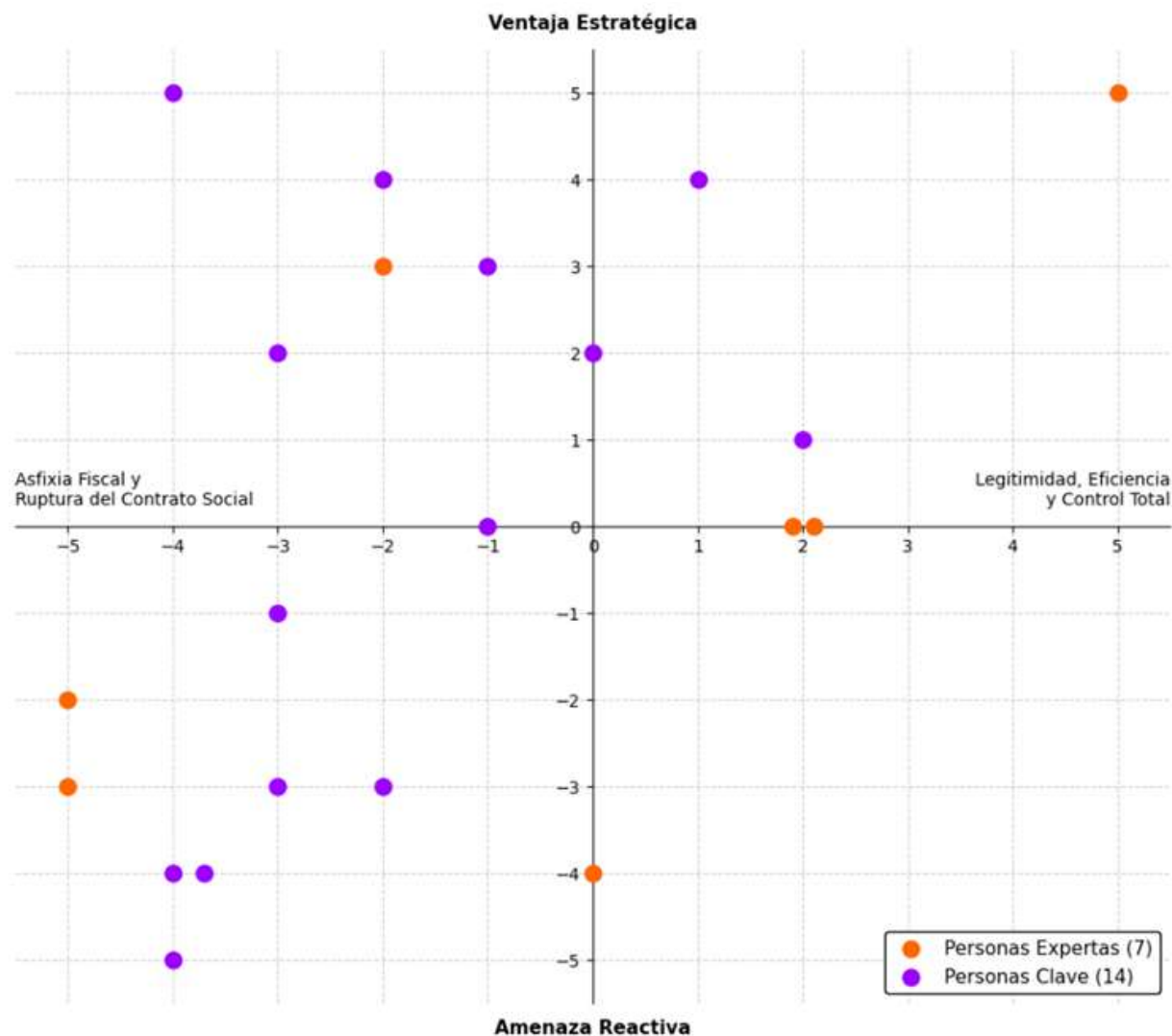
A esto se suma el temor existente respecto de la carga y almacenamiento de información sensible en plataformas digitales. Estos sistemas, al seguir siendo cajas negras, como fue detallado en el subcapítulo 2.1, mediante la falta de trazabilidad y explicabilidad en el tratamiento de la información, generan la persistencia de la desconfianza organizacional. Esto coincide con lo expuesto por Mirabete et al. (2023), que la adaptación de nuevas tecnologías se realiza predominantemente con objetivo de reducir costos.

En concordancia con este diagnóstico, se encuentran las personas clave que manifiestan una postura más conservadora. Estos corresponden a quienes comentan que en sus empresas se realizan inversiones limitadas o, directamente, no están llevando adelante procesos significativos de transformación digital. En estos casos, predominan las preocupaciones asociadas a los riesgos de la digitalización, la exposición de información sensible, las vulnerabilidades de los sistemas y los desafíos relacionados con la ciberseguridad.

Finalmente, aquellas personas clave que presentan una visión favorable son quienes se encuentran en empresas que están realizando inversiones en tecnología, incorporando nuevas herramientas a sus procesos, mejorando la gestión de los datos y avanzando en la automatización de tareas. Desde su perspectiva, estas iniciativas permiten incrementar la eficiencia operativa, optimizar recursos y generar ventajas competitivas para la organización. Esto se relaciona con lo expuesto en el subcapítulo 2.1 por Liu et al. (2024) y Kaufman (2024), sobre la explicabilidad en las nuevas tecnologías.

Por lo tanto, la matriz sugiere la existencia de una relación entre el nivel de madurez alcanzado por las empresas en sus procesos de adopción tecnológica y el enfoque con el que incorporan el *compliance* dentro de su gestión.

Figura N°36. Análisis de Osgood sobre la relación entre las nuevas tecnologías y el sistema tributario



Fuente: elaboración propia

Coordenadas de cada uno de los entrevistados.

Personas Expertas: Experto n°1 [-5;-3]; Experto n°2 [0;-4]; Experto n°3 [-2;3]; Experto n°4 [2;0]; Experto n°5 [2;0]; Experto n°6 [5;5]; Experto n°7 [-5;-2].

Personas Clave: Clave n°1 [-1;3]; Clave n°2 [-3;-3]; Clave n°3 [-3;-1]; Clave n°4 [-2;4]; Clave n°5 [-3;2]; Clave n°6 [0;2]; Clave n°7 [-4;-5]; Clave n°8 [-2;-3]; Clave n°9 [1;4]; Clave n°10 [2;1]; Clave n°11 [-4;5]; Clave n°12 [-4;-4]; Clave n°13 [-1;0]; Clave n°14 [-4;-4].

En cuanto a la segunda matriz, en ella se relaciona el rol de las nuevas tecnologías con la percepción del sistema tributario. En relación con el eje X, correspondiente a la percepción del sistema tributario, pueden identificarse dos enfoques diferenciados.

Hacia el extremo izquierdo (-5) se ubica una perspectiva que considera que el sistema tributario genera una situación de asfixia fiscal para las empresas y una ruptura del contrato social.

Por otro lado, hacia el extremo derecho del eje (+5) se encuentra un enfoque que reconoce una mayor legitimidad, eficiencia y control total, otorgando una relevancia más significativa a la vigilancia y fiscalización ejercidas por el Estado.

Analizando la perspectiva de los diferentes expertos entrevistados, a diferencia de la matriz anterior, esta figura presenta una mayor dispersión en sus opiniones, lo que permite reconocer la existencia de visiones más heterogéneas respecto del funcionamiento del sistema tributario y su impacto sobre las empresas. Desde la visión ubicada en el extremo izquierdo, los expertos entrevistados sostienen que las organizaciones manifiestan una gran disconformidad con respecto a la cantidad de tributos existentes y del carácter distorsivo de muchos de ellos. Asimismo, estos expertos consideran que existe un deterioro en el contrato social entre los contribuyentes y el Estado.

Desde esta perspectiva, el problema no se limita exclusivamente al nivel de tributación, sino también a la percepción de que los servicios públicos recibidos no guardan relación con la carga fiscal soportada por las empresas. A ello se suma la existencia de inseguridad jurídica y de dificultades institucionales que incentivan comportamientos informales y llevan a muchas organizaciones a cumplir únicamente con aquellas obligaciones tributarias consideradas indispensables.

Dentro de este enfoque, las empresas operan bajo una lógica de supervivencia económica, priorizando el pago de salarios, la continuidad de sus actividades y la rentabilidad del negocio por encima de otras consideraciones. En consecuencia, la fiscalización estatal no constituye una preocupación central para muchas de estas organizaciones. Los expertos entrevistados sostienen que una reducción de impuestos, por sí sola, no sería suficiente para resolver los problemas de informalidad presentes en la economía, sino que debería estar acompañada por transformaciones institucionales más profundas que permitan reconstruir la confianza en el sistema.

Por otro lado, hacia el extremo derecho del eje se encuentran aquellos expertos que reconocen una mayor legitimidad en el accionar estatal. Según esta visión, la incorporación de nuevas tecnologías ha incrementado sustancialmente la capacidad de control y monitoreo de los organismos públicos, dificultando cada vez más la permanencia en situaciones de total informalidad.

Como consecuencia, estos expertos consideran que las empresas deben desarrollar una importante labor preventiva mediante procesos de planificación fiscal y cumplimiento normativo, dado que la probabilidad de detección de incumplimientos es cada vez mayor. Asimismo, sostienen que una reducción gradual y ordenada de la presión fiscal contribuiría a una mayor formalización de la economía, incentivando una participación más activa de las empresas y los contribuyentes dentro del sistema formal.

La mayor dispersión observada refleja que no existe un consenso tan marcado entre los expertos entrevistados respecto de las causas de la informalidad, el rol del Estado y los mecanismos más adecuados para mejorar el cumplimiento tributario. Esto evidencia la complejidad del fenómeno analizado y la coexistencia de diferentes interpretaciones acerca de la relación entre presión fiscal, institucionalidad y comportamiento de los contribuyentes.

En contraste, el análisis de la misma matriz, pero con las personas clave, revela que hay un claro consenso en su percepción de asfixia fiscal y ruptura del contrato social. Este resultado indica que este grupo de entrevistados percibe que el sistema tributario impone una elevada presión fiscal sobre las empresas, considerando que esta constituye una de las principales limitaciones para su desarrollo.

Coincidiendo con la visión de los expertos posicionados a la izquierda del gráfico, sostienen que determinados tributos poseen efectos particularmente distorsivos sobre la actividad económica, destacándose especialmente el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y diversas tasas municipales. Según las respuestas obtenidas, estos tributos afectan la rentabilidad, incrementan los costos operativos y reducen la competitividad de sus empresas.

Por otra parte, las personas clave entrevistadas manifiestan que los niveles de tributación exigidos no se correlacionan con la calidad ni con la cantidad de los servicios públicos recibidos. Desde su perspectiva, la infraestructura, los beneficios y las prestaciones brindadas por el Estado no resultan equivalentes al esfuerzo fiscal que realizan las empresas para cumplir con sus obligaciones tributarias, evidenciando un desequilibrio. En consecuencia, se observa una percepción predominantemente negativa respecto de la eficiencia estatal y del funcionamiento general del sistema tributario.

Finalmente, al realizar el análisis cruzado con el eje Y, se puede determinar que esta visión de las personas clave es transversal e independiente de las diferencias en la madurez del proceso de adopción de nuevas tecnologías en sus organizaciones. Esto constituye una diferencia relevante respecto de la matriz anterior, ya que sí se había encontrado una relación positiva entre la apertura al cambio tecnológico y el propósito del *compliance* aplicado. En este caso, la percepción sobre el sistema tributario es ampliamente negativa en todas las respuestas de las personas clave entrevistadas.

4.5 Triangulación y análisis cruzado de los instrumentos de recolección y sus resultados.

Con el objetivo de complementar el análisis de ambas herramientas, por un lado, las entrevistas realizadas tanto a expertos entrevistados como a personas clave, y por otro las encuestas, se busca efectuar un análisis conjunto de las conclusiones alcanzadas mediante cada una de estas metodologías, y lo explicado en el marco teórico.

Primeramente, se analiza el factor de las nuevas tecnologías. En cuanto a las similitudes, se observa que tanto las personas entrevistadas como las encuestadas coinciden en que las empresas

actualmente priorizan la eficiencia operativa en la adopción de nuevas tecnologías. Es decir, estas son incorporadas con el fin de reducir tareas manuales, disminuir costos, automatizar procesos y mejorar el análisis de datos. Esto coincide con lo planteado por Guerrero et al. (2025) en el subcapítulo 2.1.

Otra similitud identificada entre ambas metodologías es la existencia de una importante barrera vinculada a la capacitación de los empleados. Por un lado, en las entrevistas se menciona que la capacitación del personal resulta actualmente insuficiente. Por otro lado, en las encuestas, la falta de capacitación y de habilidades específicas aparece como uno de los principales motivos que dificultan la adopción de la inteligencia artificial. Lo cual se relaciona con lo retratado por Thomson Reuters (2025) sobre los motivos de no utilización de IA, en el subcapítulo 2.1.

Como última similitud, se observa una marcada heterogeneidad en la adopción de nuevas tecnologías. Algunos sectores presentan un nivel de madurez significativamente más avanzado en sus procesos de adaptación e incorporación tecnológica que otros. Esto puede apreciarse en el contraste entre sectores como tecnología y finanzas, frente a otros como el sector público. Asimismo, esta heterogeneidad también se manifiesta al analizar la edad, observándose diferencias significativas en los niveles de adopción de nuevas tecnologías entre distintos grupos etarios. De este modo, mientras algunas empresas presentan un grado avanzado de madurez en sus procesos de transformación digital, otras se encuentran en etapas considerablemente más iniciales o muestran una adopción limitada de estas tecnologías.

La principal diferencia identificada entre ambos métodos de análisis radica en las causas atribuidas a la baja adopción tecnológica. En las entrevistas se plantea que las empresas que no realizan inversiones lo hacen debido al elevado costo económico que implican estos sistemas y porque adoptan una postura defensiva frente a ellos, al considerar que las vulnerabilidades y riesgos asociados pueden superar los beneficios que aportan.

Por el contrario, en las encuestas, predomina la percepción de que el problema no es principalmente presupuestario, sino que la adopción de inteligencia artificial se ve limitada por la resistencia al cambio organizacional y por las dificultades para integrar estas nuevas tecnologías con los sistemas ya existentes. Estos resultados se asocian a lo establecido por Ortega (2026); Liu et al. (2024), en subcapítulo 2.2.

Como complemento entre ambas herramientas, las entrevistas señalan una marcada dificultad para incorporar nuevas tecnologías debido a la existencia de estructuras rígidas heredadas. A su vez, las encuestas revelan que las personas de mayor edad, quienes habitualmente ocupan posiciones con capacidad de decisión sobre la modificación de los sistemas empresariales, presentan una percepción menos favorable respecto de las nuevas tecnologías. En consecuencia, esta menor predisposición a su adopción podría contribuir al mantenimiento de estructuras organizacionales rígidas que, desde la perspectiva de los grupos más jóvenes, dificultan y limitan la incorporación

de estas herramientas. Lo cual se vincula con lo explicado por Quipildor (2025), en el subcapítulo 2.3.

Por otro lado, surge una diferencia clara respecto a la integración de las nuevas tecnologías, como ser la IA, *big data* y *RPA*, en materia de *compliance*. Por un lado, los encuestados no lo resaltan como uno de los motivos principales en el uso de dichas tecnologías, sino que se refleja como una utilización secundaria.

Mientras que, en las respuestas de los expertos y claves, se reconoce el potencial que tienen estas herramientas para ayudarlos en su cumplimiento, volviendo más sencillos algunos procesos y esclareciendo conductas erróneas, esto va en concordancia con lo detallado en el subcapítulo 3.3 respecto a la integración de las tecnologías en temas de cumplimiento. Además, muchos de ellos comentaron que ya se encuentran aplicando estos avances ya sea con desarrollos propios o programas de terceros.

En segundo lugar, hay una coincidencia respecto a la presencia y conocimiento sobre el *compliance* en las PyMEs, así como en las principales razones de su existencia en las empresas, ya que en los dos instrumentos se resalta el riesgo legal/financiero y, en menor medida, la supervisión de los organismos de control. Estos resultados pueden diferir un poco con lo desarrollado en el marco teórico, específicamente por Ros y Dean (2023) el subcapítulo 3.1, donde se considera que estas prácticas no son comunes en las PyMEs.

Aunque, al indagar en los demás motivos, aparecen discrepancias dado que en las encuestas se le asigna una importancia notable a la concientización y capacitación del personal, pero en las respuestas de los claves y expertos esto no fue una generalidad.

Además, tanto los claves como los encuestados resaltaron propósitos reputacionales para mantener la confianza de los *stakeholders*, mientras que los expertos sostienen que la importancia que se le asigna a los temas de cumplimiento en las empresas está estrictamente relacionada con aspectos comerciales, la prevención de sanciones, y que lo reputacional es más secundario asociándolo a la madurez de la empresa. Estos temas van en consonancia con lo presentado en el subcapítulo 3.2 ya que en este aparecen distintas razones por las que las empresas pueden generar programas de *compliance*, dependiendo del instrumento se resaltan más unos u otros motivos.

Por otro lado, en las encuestas se encontró una diferencia clara entre los diferentes sectores respecto a la influencia del *compliance* en las decisiones, donde si bien la mayoría tiene programas de cumplimiento, no todos les asignan relevancia al momento de decidir, esto si se acerca más a lo explicado en el subcapítulo 3.1. Sin embargo, no se encontró concordancia directa con las respuestas de los entrevistados ya que no hicieron una diferencia clara respecto a la industria, pero sí se pudo notar que en los casos donde consideran que manejan información sensible tienen mucho

más en cuenta estos temas de cumplimiento, al tomar decisiones (eso no significa que los demás no lo consideren).

Por otra parte, en las entrevistas los expertos resaltaron como la existencia de programas de educación fiscal podrían ayudar a mejorar el cumplimiento, pero aclararon que estos no son suficientes por sí solos, sino que deben estar acompañados de otras medidas como la optimización en el funcionamiento del Estado. Estos resultados guardan relación con lo expuesto en el marco teórico, específicamente por Enriquez Rodríguez (2024); Siverio Luis (2021), en el subcapítulo 3.2. A su vez, sólo algunas personas clave nombran estos aspectos, pero no llega a ser algo recurrente, y en la encuesta directamente ni se mencionan.

Respecto a los factores que influyen en la informalidad hay una clara concordancia entre los expertos y los claves en que lo principal tiene que ver con la falta de previsibilidad de la normativa argentina resaltando que esta cambia constantemente, dificultando de este modo el cumplimiento. Asimismo, destacan que los aspectos culturales tienen mucha relevancia en estos comportamientos como también la complejidad de los sistemas, lo cual exige que los empresarios tengan que recurrir a profesionales. En menor medida, hacen referencia a cuestiones de carga tributaria, rentabilidad y supervivencia.

Relacionándolo con las respuestas de los encuestados (sobre los motivos de la mala percepción del sistema tributario), si bien las razones son similares, la ponderación es distinta. En las encuestas se destaca principalmente la onerosidad y carga tributaria, seguida de la complejidad. Además, en este instrumento aparece un elemento que los entrevistados no nombraron, esto es la percepción de corrupción estatal, al cual se le asigna una relevancia significativa siendo el tercer motivo más elegido.

Todos estos factores se relacionan con las distintas teorías sobre la informalidad, desarrolladas en el subcapítulo 3.2, destacándose la planteada por Schneider y Enste (2000) que lo asocia a cuestiones culturales; De Soto et al. (1987) que lo asocia a las barreras o dificultades de operar en la formalidad; Jiménez (2012) que lo vincula a cuestiones de supervivencia o rentabilidad; Kirchler et al. (2008), ya que su teoría hace referencia a que las partes (contribuyente y Estado) se ven como adversarios, esto se relaciona con las respuestas de las encuestas sobre la corrupción. Y, sobre todo, se puede demostrar lo planteado por Pedroni (2024), sobre que la informalidad en Argentina es multicausal.

Al analizar otro de los factores abordados por ambas herramientas, los entrevistados y los encuestados coinciden, en su mayoría, en que la capacidad de fiscalización y control del Estado es efectiva. Analizando los resultados tanto por sector como por posición del trabajador, la variable correspondiente a la baja percepción de control o probabilidad de detección resulta, en todos los

casos excepto uno, la menos seleccionada. Es decir, si existe una función que los encuestados consideran que el Estado desempeña de manera eficiente, es la fiscalización.

Según lo explicado por Ross y Buckwalter (2013) y la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2026) en el subcapítulo 1.3, aplicar una fiscalización rígida si bien puede reducir la informalidad, la Cámara Argentina de Comercio y Servicios advierte que puede generar daño social en el mediano y largo plazo.

Los entrevistados acompañan con sus respuestas a la CAC al reconocer el significativo impacto económico negativo que las sanciones derivadas del incumplimiento generan sobre las empresas. Las cuales, si no pueden continuar con sus operaciones, terminan cerrando y en consecuencia el desempleo aumenta.

Por otro lado, los encuestados también consideran que las principales deficiencias del sistema tributario se encuentran en variables como la elevada carga fiscal, la complejidad normativa y burocrática y la falta de incentivos al cumplimiento. Esta percepción coincide con los resultados de las entrevistas, ya que, al consultar a los entrevistados acerca de una eventual reducción de la carga tributaria, estos no solo manifestaron una visión predominantemente positiva, sino que también enfatizaron la necesidad de avanzar en una simplificación del sistema y en una reducción de la burocracia asociada al mismo. Estas mismas políticas son las que el Banco Interamericano de Desarrollo (2021) propone para reducir la informalidad en el subcapítulo 1.3.

Por último, los entrevistados y encuestados comparten el impacto negativo que genera en el sistema tributario la percepción de corrupción e ineficiencia estatal, esta percepción de ineficiencia y corrupción se refleja en el estudio de la OCDE (2024) analizado en el subcapítulo 1.2, donde se establece la caída en la percepción de la calidad de los servicios públicos por parte de los argentinos. Un par de entrevistados agregaron que, independientemente de su voluntad de pagar, siempre se cumplen las obligaciones fiscales, esta postura es consecuencia de los altos riesgos que conlleva el incumplimiento para una PyME.

En conclusión, el análisis comparado permite identificar los siguientes hallazgos principales. En primer lugar, existe un amplio consenso entre encuestas, claves y expertos entrevistados respecto de la percepción negativa del sistema tributario y de los efectos que este genera sobre la actividad empresarial. En segundo lugar, se observa una diferencia significativa en la interpretación de los motivos que impulsan la aplicación del *compliance*, donde la visión externa enfatiza los incentivos económicos y la visión interna junto con los encuestados resaltan los aspectos estratégicos y reputacionales.

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS

A modo de cierre de la presente investigación, se pretende retomar los diferentes objetivos y preguntas que constituyeron la base para el desarrollo del trabajo. El objetivo principal consistió en analizar el impacto de las nuevas tecnologías en las empresas dentro del sistema tributario y normativo. En este sentido, se buscó comprender de qué manera la adopción de nuevas tecnologías permite mejorar la gestión empresarial y contribuir a la prevención y reducción de los incumplimientos normativos y tributarios.

Para alcanzar las conclusiones definitivas de la presente investigación, resulta necesario retomar los diferentes objetivos específicos planteados, y realizar un recorrido por las conclusiones derivadas de la recolección y el análisis de los datos obtenidos en relación con cada uno de ellos.

El primer objetivo específico planteado consistió en identificar las ventajas y dificultades del *compliance*, buscando evaluar el impacto que este tiene sobre la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. A lo largo de la investigación, se observó una clara dualidad en la percepción empresarial. Por un lado, existen empresas que presentan una visión reactiva y defensiva del *compliance*, considerándolo un costo o una exigencia burocrática, y aplicándolo principalmente con el objetivo de evitar sanciones económicas o acceder a determinados mercados. Por otro lado, se encuentran aquellas empresas que perciben al *compliance* como una ventaja competitiva, utilizándolo como fundamento para generar confianza en el mercado, garantizar la sostenibilidad a largo plazo y construir una reputación sólida.

Como segundo objetivo específico, se estableció la identificación de los riesgos asociados a la utilización de las nuevas tecnologías. Se observó que las empresas podrían encontrarse expuestas y vulnerables tanto en sus bases de datos, como en la información sensible, que podría verse comprometida al ser incorporada a estas nuevas herramientas tecnológicas. Como consecuencia, muchas empresas presentan resistencia a su adopción. Esto retrasa el proceso de adopción de nuevas tecnologías.

El tercer objetivo específico que se determinó fue el reconocimiento de la incidencia de la subjetividad humana en la carga de datos y en la generación de sesgos discriminatorios en la inteligencia artificial. En la investigación, se evidenció un gran contraste entre la realidad teórica, y el manejo diario de las empresas en tal campo, ya que mencionan no trabajar lo suficiente en esta problemática. Esto se debe a que se carece de capacitaciones específicas, por lo que las personas confían plenamente en los resultados proporcionados por los sistemas basados en nuevas tecnologías, ignorando que estos funcionan como cajas negras sustentadas en datos históricos que contienen la subjetividad de las personas del pasado. Por lo tanto, estos sistemas pueden reproducir promedios estadísticos defectuosos y sesgos discriminatorios, lo que puede derivar en problemas legales con consecuencias económicas y reputacionales.

Como cuarto objetivo específico, se estableció determinar los factores necesarios y las capacidades organizacionales esenciales para lograr una transición tecnológica efectiva. A partir de los

resultados obtenidos, se podría arribar a la conclusión de que la transformación digital representa un proceso que exige planificación, conciencia organizacional y una estrategia de implementación adecuada. En este sentido, la inversión en nuevas tecnologías no debe limitarse exclusivamente a la adquisición de infraestructura técnica o software, sino que debe incluir también la capacitación del personal y la consideración de las distintas barreras organizacionales existentes, como son la resistencia al cambio, las estructuras rígidas heredadas y las brechas generacionales. Por lo tanto, resulta necesario trabajar en el desarrollo de habilidades blandas, tales como el pensamiento crítico, la capacidad de adaptación y la empatía, con el objetivo de brindar herramientas de cara a las nuevas funciones que asumirán los empleados, vinculadas a la evaluación, supervisión y auditoría de los resultados generados por las nuevas tecnologías.

En el quinto objetivo específico se estableció conocer los aspectos sociales que afectan la tributación y determinar en qué condiciones se produce la ruptura del contrato social que justifica éticamente la evasión. Los resultados de la investigación revelan una percepción predominantemente negativa respecto del sistema tributario y del funcionamiento del Estado. La elevada carga fiscal, la existencia de tributos altamente distorsivos, y el hecho de que esta presión tributaria no se vea acompañada por servicios públicos eficientes ni por infraestructura de calidad, erosionan la moral tributaria. Como consecuencia, se generaría una lógica de supervivencia económica en la cual las empresas priorizan el pago de salarios y la continuidad operativa por sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Como sexto objetivo específico, se propuso comprender los factores estructurales que explican la prevalencia de la informalidad en las empresas. Se concluye que la informalidad constituye un fenómeno multicausal, cuyas raíces se encuentran tanto en factores culturales, como en elementos estructurales vinculados a la falta de previsibilidad del sistema. A su vez, la elevada complejidad del sistema tributario, y las deficiencias en materia de educación fiscal contribuyen a reforzar esta situación. Esta combinación de factores, sumada a las barreras burocráticas, a la inseguridad jurídica, y la percepción generalizada de que la carga tributaria no corresponde con la calidad de servicios e infraestructura proveniente del Estado, podría dificultar la integración y permanencia de las empresas dentro del sector formal de la economía.

Como último objetivo específico, se propuso dimensionar el impacto de los incentivos, controles y sanciones aplicados por el Estado en la mitigación del fraude. En este sentido, a lo largo de la investigación, se observó una marcada heterogeneidad en las posturas adoptadas por las diferentes empresas. Algunas presentan un escaso interés por los mecanismos de control estatal, mientras que otras desarrollan estrategias preventivas con el objetivo de mantenerse dentro de los parámetros mínimos exigidos por el sistema normativo y tributario.

No obstante, se identificó un claro consenso en que la adopción de nuevas tecnologías genera, de manera implícita, un proceso de formalización de hecho en aquellas empresas que las incorporan a sus operaciones. Asimismo, se observó una paradoja: las PyMEs que operan dentro del sistema formal perciben una fuerte presencia del Estado en sus actividades cotidianas, sin embargo,

identifican una ineficiencia estatal para detectar y sancionar a aquellos actores que operan en la informalidad.

Como conclusión, se considera que los objetivos planteados en la investigación han sido alcanzados. Asimismo, para dar respuesta al problema y a la pregunta principal de investigación, referida a cómo la adopción de nuevas tecnologías permite a las empresas mejorar su *compliance* y prevenir incumplimientos en materia impositiva, se concluye que las nuevas tecnologías constituyen herramientas sumamente útiles para optimizar el control, la agilidad de los procesos fiscales y la prevención de contingencias.

La digitalización tendería a impulsar a las empresas a la formalización de sus operaciones. Sin embargo, el éxito de la adaptación tecnológica no radica únicamente en la implementación de software o infraestructura técnica, sino también en un cambio de paradigma dentro de las organizaciones. Para que la tecnología contribuya efectivamente a mejorar el *compliance*, las empresas deben abandonar una visión exclusivamente defensiva y económica, para invertir en la capacitación de su personal y adoptar el cumplimiento normativo como un eje estratégico de gestión, fortaleciendo su competitividad y sostenibilidad en el largo plazo.

Como líneas de investigación futuras, derivadas de las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo, se sugiere la realización de análisis de correlación y pruebas estadísticas que permitan profundizar en la relación existente entre el *compliance*, la evasión fiscal y la adopción de nuevas tecnologías. Esta recomendación surge debido a que, a lo largo de la investigación, se observaron correlaciones, las cuales podrían resultar determinantes para comprender la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el futuro.

REFERENCIAS

Administración de Recursos y Control Aduanero (ARCA). (2025). Sistema tributario argentino. ARCA.

<https://www.arca.gob.ar>

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (2024). Tabla art. 94 – Liquidación anual final 2024 [PDF]. AFIP. <https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/personas-humanas-sucesiones-indivisas/declaracion-jurada/documentos/Tabla-art-94-liquidacion-anual-final-2024.pdf>

Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). (s.f.). ARCA. AFIP. <https://www.afip.gob.ar/institucional/arca/arca.asp>

Administración Federal de Ingresos Públicos. (2025). ARCA pone en marcha el Monotributo Unificado con CABA. AFIP. <https://servicioscf.afip.gob.ar/publico/sitio/contenido/novedad/ver.aspx?id=5457>

Administración Gubernamental de Ingresos Públicos (AGIP). (s.f.). Institucional. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. <https://www.agip.gob.ar/informacion-de-utilidad/institucional/institucional>

Administración Nacional de la Seguridad Social. (2022). Asignación Universal por Hijo para Protección Social (AUH): hacia un esquema más inclusivo”, Serie Estudios de la Seguridad Social, Dirección General de Planeamiento – Observatorio de la Seguridad Social, junio de 2021. https://www.anses.gob.ar/sites/default/files/2022-05/DT_AUH%20hacia%20un%20esquema.pdf

Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (ARBA). (2007). Ley de creación de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires [PDF]. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. <https://normas.gba.gob.ar/documentos/BK3YJtn.pdf>

Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. (s.f.). Ingresos Brutos Simplificado. ARBA. <https://www.arba.gov.ar/IBSimplificado/IBS/>

Agosto, W. (2017). El ABC del sistema tributario argentino (Documento de Políticas Públicas/Análisis N.º 188). Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC). <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/08/188-DPP-ADE-El-ABC-del-sistema-tributario-argentino-Julio-2017.pdf>

Ahmad A, Vallès Y and Idaghdour Y (2026) Bias in AI systems: integrating formal and socio-technical approaches. *Frontiers in Big Data*, 8, 1686452. <https://www.frontiersin.org/journals/big-data/articles/10.3389/fdata.2025.1686452/full>

Alabi, M., & Wick, L. (2024, August 3). Reinforcement learning from human feedback: Aligning AI systems with human preferences. https://www.researchgate.net/publication/383265204_Reinforcement_Learning_from_Human_Feedback_Aligning_AI_Systems_with_Human_Preferences

Ander-Egg, E. (2003). *Técnicas de investigación social* (24.^a ed.). Editorial Lumen.

Andreoni, J., Erard, B., & Feinstein, J. (1998). Tax Compliance. *Journal of Economic Literature*, 36(2), 818–860. <http://www.jstor.org/stable/2565123>, <https://econweb.ucsd.edu/~jandreon/Publications/jel1998.pdf>

Arciniegas González, G. A. & Gómez Macfarland, C. A. (2023). Efectos de la aplicación del compliance en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Colombia: análisis de beneficios y desafíos. *MLS Law and International Politics*, 2(2), 49-65. <https://www.mlsjournals.com/MLS-Law-International-Politics/article/view/2292/687>

Argentina.gob.ar. (2024, 17 de julio). Se publicó la reglamentación del Régimen de regularización de activos. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-publico-la-reglamentacion-del-regimen-de-regularizacion-de-activos>

Argentina.gob.ar. (2025, 3 de junio). Otras ocho provincias se sumaron al Régimen Simplificado de Ganancias. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/otras-ocho-provincias-se-sumaron-al-regimen-simplificado-de-ganancias>

Argentina.gob.ar. (s.f.). Ingresos Brutos. Gobierno de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/ingresosbrutos>

Asociación Argentina de Ética y Compliance. (2023). Asociación Argentina de Ética y Compliance. <https://eticaycompliance.org/>

Avnish Goyal, (2025), "The Impact of Artificial Intelligence on Taxation: The Role of AI and Key Use Cases", *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 14(5), 1213-1220. https://www.researchgate.net/publication/391997676_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Taxation_The_Role_of_AI_and_Key_Use_Cases

Bacigalupo, S. (2021). Compliance. Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad, 21, pp. 260-276.

<https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/es/article/view/6348/4941>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). Consideraciones para el diseño de políticas fiscales para reducir la informalidad en América Latina y el Caribe [Informe]. BID. <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Consideraciones-para-el-diseno-de-politicas-fiscales-para-reducir-la-informalidad-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>

Banco Mundial. (s.f.). Domestic credit to private sector (% of GDP). Datos del Banco Mundial. Recuperado el 25 de mayo de 2026, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FD.AST.PRVT.GD.ZS?end=2024&locations=ZJ&start=2024&view=map>

Barraud, A., & Maldonado, F. (2017). El avance del impuesto a los Ingresos Brutos: Un caso de “histéresis colectiva” provincial (Informe Económico N.º 380). Instituto Argentino de Análisis Fiscal (IARAF).

<https://drive.google.com/file/d/0BwPNVocxv2wBQWhReHNLWG1SZUU/view?resourcekey=0-Pge6ZTmwHW5naw4jVonM7g>

Barro, R. J. (1988). Government spending in a simple model of endogenous growth (NBER Working Paper No. 2588). National Bureau of Economic Research. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w2588/w2588.pdf

Beade, Y. (2025, 1 de junio). Nuevo régimen de Ganancias: simplificación tributaria y debate por la adhesión provincial. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2025/06/01/nuevo-regimen-de-ganancias-simplificacion-tributaria-y-debate-por-la-adhesion-provincial/>

Beltrán, A. (2018, 27 de julio). Los efectos de la informalidad en la productividad de las empresas. Foco Económico. <https://dev.focoeconomico.org/2018/07/27/los-efectos-de-la-informalidad-en-la-productividad-de-las-empresas/>

Benamrane, S., Atoui, O., Benachi, A., & Djebaili, S. (2025). Protecting personal data in the age of artificial intelligence: Challenges and solutions. Lex Localis – Journal of Local Self-Government, 23(10), 521–534. <https://doi.org/10.52152/pq017800736>

Bonatti Bonet. (s. f.). Legal compliance (I): Una breve historia. <https://bonattipenal.com/legal-compliance-i-una-breve-historia/?srsltid=AfmBOopqrr09NlyoBpWvR40OL1Sf0v3zh-ckl8EOPT0jxGTU4IOb2kHs>

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2025). La CAC pidió a ARCA suspender embargos sobre cuentas a cobrar de empresas en dificultades. CAC. <https://cac.com.ar/noticias/la-cac-pidio-a-arca-suspender-embargos-sobre-cuentas-a-cobrar-de-empresas-en-dificultades>

Centro de Estudios Tributarios de la Universidad Austral. (2025). Informe N.º 3: Informalidad [Informe]. Universidad Austral. https://www.austral.edu.ar/wp-content/uploads/2025/11/CET-INFORME-N%C2%B0-3-INFORMALIDAD_v4.pdf

CFECursos. (s.f.). Contribuciones patronales. <https://www.cfecursos.com.ar/contribuciones-patronales/>

Colin C. Williams. (2014). Out of the shadows: A classification of economies by the size and character of their informal sector. *Work, Employment and Society*, 28(5), 735–753. https://www.researchgate.net/publication/278151777_Out_of_the_shadows_a_classification_of_economies_by_the_size_and_character_of_their_informal_sector

Coltman, T., Tallon, P. P., Sharma, R., & Queiroz, M. (2015). Strategic IT alignment: Twenty-five years on. *Journal of Information Technology*, 30(2), 91–100. https://www.researchgate.net/publication/273504616_Strategic_IT_Alignment_Twenty-Five_Years_on

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires. (2017). Liquidación de Sueldos Cargas Sociales. CPBA. <https://www.cpba.com.ar/ipit/ContenidosMinimos/CO60002017.pdf>

Constitución de la Nación Argentina [Const.]. Art. 1 ; 28. (1994). Infoleg. <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/804/norma.htm>

Datosmacro. (s.f.). Presión fiscal. Expansión. <https://datosmacro.expansion.com/impuestos/presion-fiscal>

De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of big data based on its essential features. *Library Review*, 65(3), 122–135. https://www.researchgate.net/publication/299379163_A_formal_definition_of_Big_Data_based_on_its_essential_features

De Soto, H. (1986). *El otro sendero: La revolución informal*. Editorial Sudamericana. <https://es.scribd.com/document/349964358/El-Otro-Sendero-Hernando-de-Soto>

Denzin, N. K. (2009). The research act: A theoretical introduction to sociological methods

Dhabliya, D., Dari, S. S., Dhabliya, A., Akhila, N., Kachhoria, R., & Khetani, V. (2024). Addressing bias in machine learning algorithms: Promoting fairness and ethical design. E3S Web of Conferences, 491, 02040. https://www.researchgate.net/publication/378366879_Addressing_Bias_in_Machine_Learning_Algorithms_Promoting_Fairness_and_Ethical_Design

Diputados Bonaerenses. (2024). Aumento de AUH y Tarjeta Alimentar en la era Milei. <https://diputadosbsas.com.ar/aumento-auh-tarjeta-alimentar-14-era-milei/>

Djafri, I. A., Damawati, I., Suharto., Satwika, A, G,A, R, K., Rahmatullah.(2023). Utilization of Information and Communication Technology in the Tax Administration System to Increase Taxpayer Compliance. Ilomata International Journal of Tax and Accounting, 4(1),14-25. https://www.researchgate.net/publication/367512817_Utilization_of_Information_and_Communication_Technology_in_the_Tax_Administration_System_to_Increase_Taxpayer_Compliance

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., Duan, Y., Dwivedi, R., Edwards, J., Eirug, A., Galanos, V., Ilavarasan, P. V., Janssen, M., Jones, P., Kar, A. K., Kizgin, H., Kronemann, B., Lal, B., Lucini, B., Medaglia, R., Le Meunier-FitzHugh, K., Le Meunier-FitzHugh, L. C., Misra, S., Mogaji, E., Sharma, S. K., Singh, J. B., Raghavan, V., Raman, R., Rana, N. P., Samothrakis, S., Spencer, J., Tamilmani, K., Tubadji, A., Walton, P., & Williams, M. D. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. International Journal of Information Management, 57, 101994, <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002>, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026840121930917X?via%3Dihub>

Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2008). The effects of executives on corporate tax avoidance (SSRN Working Paper No. 1158060). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1158060

EDIL, Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP UBA-CONICET), y Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. (2025, septiembre). Informe: Panorama del empleo informal y la pobreza laboral. https://economicas.uba.ar/iiep/wp-content/uploads/Informe_Informalidad_Septiembre.pdf

Enríquez-Rodríguez, A. M. (2024). El uso de herramientas de IA para el desarrollo de los próximos programas en educación fiscal: beneficios y desafíos para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Revista De Educación Y Derecho, (2-Extraordinario), 420–445. <https://revistes.ub.edu/index.php/RED/article/view/49198>

Fernandes, A. M., Bastos, P., Cruz, R., & Santos, R. (2017). Informality and productivity in Latin America and the Caribbean (Working Paper No. 75). Fedesarrollo. https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3476/WP_2017_No_75.pdf

Foro Consultivo Científico y Tecnológico. (2018). Inteligencia artificial (INCYTU_18-012). https://www.foroconsultivo.org.mx/INCYTU/documentos/Completa/INCYTU_18-012.pdf

Franzese, F., & Battista, S. (2025). La recaudación tributaria de las provincias 2024 [Informe]. Finanzas públicas y desarrollo económico. <https://www.iciudad.org.ar/wp-content/uploads/2025/06/La-recaudacion-tributaria-de-las-provincias-2024-1-3.pdf>

Gabriel Ulyssea. 2020. Informality: Causes and Consequences for Development. Annual Review Economics. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-economics-082119-121914>

García, B. P. (2018). El tax compliance y el cumplimiento tributario: Nuevos retos empresariales. Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS), (12), 152–165. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6596397>

Garganta, S., & Gasparini, L. (2015). The impact of a social program on labor informality: The case of AUH in Argentina [Documento de trabajo]. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET). https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/45924/CONICET_Digital_Nro.d882f71e-5c2e-446a-ae87-c15e7d5d1bdd_A.pdf

Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (s.f.). Eliminación de Ingresos Brutos para trabajadores no profesionales. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. https://buenosaires.gob.ar/gcaba_historico/noticias/eliminacion-de-ingresos-brutos-trabajadores-no-profesionales

Guerrero, W.A., Camacho-Galindo, S., Guerrero-Martin, L.E., Arévalo, J.C., and Guerrero-Martin, C.A., Integration of AI, RPA and Big Data in strategic accounting management and consulting: perspectives and challenges. DYNA, (92)238, pp. 26-34, July - September, 2025. https://www.researchgate.net/publication/395295736_Integration_of_AI_RPA_and_Big_Data_in_strategic_accounting_management_and_consulting_perspectives_and_challenges

Guisarri, Adrián C.; Victorica, Marcos (2006) : La informalidad en la Argentina una vez más, Serie Documentos de Trabajo, No. 332, Universidad del Centro de Estudios

Macroeconómicos de Argentina (UCEMA), Buenos Aires
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84385/1/522745369.pdf>

Gupta, M., & George, J. F. (2016). Toward the development of a big data analytics capability. *Information & Management*, 53(8), 1049-1064.
https://www.researchgate.net/publication/305717307_Toward_the_Development_of_a_Big_Data_Analytics_Capability

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<https://es.slideshare.net/slideshow/17metodologa-de-la-investigacin-sampieri-4ta-edicin/20492790>

HybridArt. (2025). Sesgos en la inteligencia artificial (IA) en 2025. <https://hybridart.net/sesgos-en-la-inteligencia-artificial-ia-en-2025/>

Instituto Argentino de Análisis Fiscal. (2025). Informe económico 2025-05-25. IARAF.
<https://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/carga-tributaria-provincial-y-municipal/637-informe-economico-2025-05-25>

Instituto Argentino de Análisis Fiscal. (2025). La carga tributaria argentina sobre el trabajo asalariado, en contexto internacional: Una comparación para los años 2013 y 2024. IARAF.
https://drive.google.com/file/d/1eeLAC5Peq1_Tyxxp5n8byMnYb9coP1Ks/view

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance management systems — Requirements with guidance for use. <https://www.iso.org/standard/75080.html>

Jiménez Restrepo, D. M., (2012). LA INFORMALIDAD LABORAL EN AMÉRICA LATINA: ¿EXPLICACIÓN ESTRUCTURALISTA O INSTITUCIONALISTA?. Cuadernos de Economía, XXXI(58), 113-143.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=282125048006>

Johnson, S., Kaufmann, D., Shleifer, A., Goldman, M. I., & Weitzman, M. L. (1997). The Unofficial Economy in Transition. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1997(2), 159–239.
<https://www.jstor.org/stable/2534688?origin=crossref>

Kaufman, D. (2021). Inteligência artificial e os desafios éticos: A restrita aplicabilidade dos princípios gerais para nortear o ecossistema de IA. <https://doi.org/10.31657/rcp.v5i9.453>

Kaufman, D. (2024). Logic and foundations of artificial intelligence and society's reactions to maximize benefits and mitigate harm. *Filosofia Unisinos*. https://www.researchgate.net/publication/379492480_Logic_and_foundations_of_artificial_intelligence_and_society's_reactions_to_maximize_benefits_and_mitigate_harm

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2002). *Investigación del comportamiento* (4.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://es.scribd.com/document/586338696/Investigacion-Del-Comportamiento-Kerlinger>

Kirchler, E., Hölzl, E., & Wahl, I. (2008). Enforced versus voluntary tax compliance: The “slippery slope” framework. *Journal of Economic Psychology*, 29(2), 210–225. https://www.researchgate.net/publication/222697446_Enforced_versus_voluntary_tax_compliance_The_slippery_slope_framework

KPMG. (2026). *Global Tech Report 2026: Strong foundations for enterprise-wide transformation*. KPMG International. <https://kpmg.com/>

La Porta, Rafael, and Andrei Shleifer. 2014. "Informality and Development." *Journal of Economic Perspectives* 28 (3): 109–26. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257%2Fjep.28.3.109>

Lauletta, F. (2023). El estado actual y evolución del compliance y la gestión de revisión fundamentada en riesgos. *Atenea*, 45–49. <https://publicaciones.udemm.edu.ar/index.php/atenea/article/view/287/260>

Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto 280/1997, art. 28, Boletín Oficial de la República Argentina (1997). <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/42701/texact.htm>

Ley de Modernización Laboral, Ley 27.802, Boletín Oficial de la República Argentina (2026). <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/420000-424999/423680/norma.htm>

Liu, X., Huang, D., Yao, J., Dong, J., Song, L., Wang, H., Yao, C., & Chu, W. (2024). From black box to glass box: A practical review of explainable artificial intelligence (XAI). *Sensors*, 24(3), 859. <https://www.mdpi.com/2673-2688/6/11/285>

Loayza, N. V., & Rigolini, J. (2006). *Informality trends and cycles* (World Bank Policy Research Working Paper No. 4078). World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/254671468141896360/pdf/wps4078.pdf>

Mejía, D., & Posada, C. E. (2007). Informalidad: teoría e implicaciones de política (Borradores de Economía N.º 455). Banco de la República de Colombia. <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/6db78584-da96-4f8b-a0c9-fb5a306cdffc/content>

Mirabete, M., Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Automatización robótica de procesos en las pymes. Laboratorio de Tecnologías Emergentes (LabTEM), Instituto de Tecnología Aplicada (ITA), Universidad Nacional de la Patagonia Austral. <https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/163231/Ponencia.pdf-PDFA.pdf>

Mosquera Montero-Ríos, L. (2022, 15 de julio). Compliance: Orígenes y aplicación al derecho laboral. LegalToday. <https://www.legaltoday.com/practica-juridica/derecho-penal/penal/compliance-origenes-y-aplicacion-al-derecho-laboral-2022-07-15/>

Musunuru, K. (2024). Big data analytics for financial auditing practices; Identification of conceptual patterns, implications and challenges using text mining. *Contaduría Y Administración*, 70(2), e500. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2025.5283>

Núñez Arenas, Y. (2026). Análisis de las criptomonedas en Colombia, sus desafíos y programas de cumplimiento en Argentina, Brasil y Chile. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/6336c05a-2751-4267-9314-6554526f98fe/content>

Nyok, D. K. A. (2025). The impact of artificial intelligence on tax compliance and fraud detection: Opportunities and challenges for revenue authorities. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 13(12), 169–178. <https://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2025/12/131210.pdf>

Okenwa, C. D., David, O. D., Orelaja, A., & Akinwande, O. T. (2024). Exploring the role of explainable AI in compliance models for fraud prevention. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 13(5), 232–239. <https://www.ijltemas.in/submission/index.php/online/article/view/684>

Okenwa, C. D., David, O. D., Orelaja, A., & Akinwande, O. T. (2024). Exploring the role of explainable AI in compliance models for fraud prevention. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*. <https://doi.org/10.51583/IJLTEMAS.2024.130524>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). Panorama de las administraciones públicas: América Latina y el Caribe 2024. OECD Publishing. https://www.oecd.org/es/publications/panorama-de-las-administraciones-publicas-america-latina-y-el-caribe-2024_0f191dcb-es/full-report/component-7.html#figure-d1e3593-25bcd8822c

Ortiz, C. H., & Uribe, J. I. (2006). Apertura, estructura económica e informalidad: un modelo teórico. Cuadernos de Economía, 25(44), 143–175. https://www.researchgate.net/publication/28186236_Apertura_estructura_economica_e_informalidad_un_modelo_teorico

Ossorio, M. (2012). Diccionario de ciencias jurídicas, políticas y sociales (37.^a ed.). Heliasta. <https://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Politica/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Diccionario%20de%20Ciencias%20Juridicas%20Politicas%20y%20Sociales.pdf>

Ovalle, M. T. O. (2026). Big data y su impacto en la ciberseguridad. Vitalia Revista Científica y Académica, 7(2). <https://revistavitalia.org/index.php/vitalia/article/view/1026>

Pedroni, F. (2024). Factores del sistema tributario argentino: ¿incentivo o desincentivo a la informalidad empresarial? Percepción de los comerciantes y contadores públicos. Revista Finanzas Y Política Económica, 16(1). <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/243-278>

Pedroni, F. V., Briozzo, A., & Pesce, G. (2022). Firm-level determinants of business tax evasion in emerging economies: The case of Argentina. Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/6723>

Quipildor Rocha, P. (2025, 15 de abril). Los riesgos del sesgo algorítmico en la IA y su impacto en el derecho del consumidor. Sistema Argentino de Información Jurídica (SAIJ). <https://www.saij.gob.ar/pilar-quipildor-rocha-riesgos-sesgo-algoritmico-ia-su-impacto-derecho-consumidor-dacf250037-2025-04-15/123456789-0abc-defg7300-52fcanirtcod>

Real Academia Española. (s.f.). Federalismo. En Diccionario panhispánico del español jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/federalismo>

Ros, M. L. (2025). Compliance tributario en Argentina: hacia una delimitación conceptual. Apuntes Empresariales, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas (UCES). https://dspace.uces.edu.ar/bitstream/123456789/6295/19/Apuntes_Empresariales_2-2025.pdf#page=17

Ros, M. L., & Dean, V. A. (2023). Compliance tributario: antecedentes internacionales y situación en Argentina. ResearchGate. https://www.researchgate.net/profile/Maria-Laura-Ros/publication/372947505_COMPLIANCE_TRIBUTARIO_ANTECEDENTES_INTERNACIONALES_Y_SITUACION_EN_ARGENTINA/links/64cfd06d394182ab3a96de9/COMPLIANCE-TRIBUTARIO-ANTECEDENTES-INTERNACIONALES-Y-SITUACION-EN-ARGENTINA.pdf

Ross, Justin M. and Buckwalter, Neal D., "Strategic Tax Planning for State Tax Amnesties: Evidence from Eligibility Period Restrictions" (2013). Peer Reviewed Articles - Public, Nonprofit, and Health Administration. https://scholarworks.gvsu.edu/spnha_articles/4

Rozen, C., & Berdou, A. (2021). Un análisis de la ISO 37301:2021. [https://www.bdoargentina.com/getattachment/41499f1e-f24e-4d6d-b4d7-25f316b4f376/ISO-37301-e-book-\(2\).pdf?lang=es-AR&ext=.pdf](https://www.bdoargentina.com/getattachment/41499f1e-f24e-4d6d-b4d7-25f316b4f376/ISO-37301-e-book-(2).pdf?lang=es-AR&ext=.pdf)

Rozen, C., Ponsetti, E., & Etchepare, L. (2022, octubre 4). Compliance tributario: un escudo eficaz para las organizaciones. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/impuestos/370606-compliance-tributario-un-escudo-eficaz-para-las-organizaciones>

Saeed, W., & Omlin, C. (2021, November 15). Explainable AI (XAI): A systematic meta-survey of current challenges and future opportunities. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950705123000230>

Sánchez Macías, J. I., & Leo Castela, J. I. (2020). Compliance tributario para pymes según la Norma UNE 19602. AENOR Internacional, S.A.U. <https://www.puvill.com/toc/9788417891039.pdf>

Sch lindwein, J. (2026, 19 de abril). Ingresos Brutos y los nefastos efectos “piramidación” y “cascada”. El Economista. <https://eleconomista.com.ar/economia/ingresos-brutos-nefastos-efectos-piramidacion-cascada-n94259>

Schneider, Friedrich, and Dominik H. Enste. 2000. "Shadow Economies: Size, Causes, and Consequences." Journal of Economic Literature 38 (1): 77–114. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/jel.38.1.77>

Siverio Luis, S. (2021). La educación cívico-tributaria: Una asignatura pendiente y un instrumento necesario contra el fraude fiscal. Anales de la Facultad de Derecho, 38, 153–197.

https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/25825/AFD_38_%282021%29_07.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sulik-Górecka, A. (2022). Tax compliance as an element of the corporate compliance management system. *Financial Sciences*, 27(1), 44–57. https://www.researchgate.net/publication/369587027_Tax_Compliance_as_an_Element_of_the_Corporate_Compliance_Management_System

Susanne Leitner-Hanetseder & Othmar M. Lehner, 2022. "AI-powered information and Big Data: current regulations and ways forward in IFRS reporting," *Journal of Applied Accounting Research*, Emerald Group Publishing Limited, vol. 24(2), pages 282-298, July. <https://ideas.repec.org/a/eme/jaarpp/jaar-01-2022-0022.html>

Thomson Reuters & Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. (2025). *Inteligencia artificial en los estudios contables en Argentina 2025*. Thomson Reuters. <https://www.thomsonreuters.com.ar/>

TMF Group. (2026). *Índice Global de Complejidad Corporativa 2026 [Informe]*. TMF Group. https://www.tmf-group.com/globalassets/pdfs/gbci/tmf-group-gbci2026_report_spa.pdf

Tokman, V. E. (2001). *De la informalidad a la modernidad*. Organización Internacional del Trabajo (OIT/Cinterfor). https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/tokman.pdf

Ulyssea, G. (2018). Firms, informality, and development: Theory and evidence from Brazil. *American Economic Review*. <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:553b76be-e2f7-4db0-b5a5-d5342b48e453>

Villar, L., Briozzo, A. E., & Pesce, G. (2015). *Actas de la XX Reunión de la Red PYMES MERCOSUR - Determinantes de la informalidad en las microempresas de la Argentina.. REDPYMES MERCOSUR*. <https://bicyt.conicet.gov.ar/fichas/produccion/5349896>

Villasmil Molero, M. del C., Muñoz Ruiz, J. A., Hernández Corona, J. C., & León García, J. J. (2025). Inteligencia artificial en la eficiencia, transparencia y equidad de la administración tributaria. *Revista Lasallista De Investigación*, 22(2), 304-320. <https://doi.org/10.22507/rli.v22n2a3896>, <https://revistas.unilasallista.edu.co/index.php/rldi/article/view/3896>

Waddington, M. (2021). Research note: Rules as Code. *Law in Context: A Socio-Legal Journal*
<https://doi.org/10.26826/law-in-context.v37i1.134>

Wagner, S., & Dittmar, L. (2006). The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard Business Review*, 84(4), 133–140.
<https://hbr.org/2006/04/the-unexpected-benefits-of-sarbanes-oxley>

Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., Sirmon, D. G, (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492–510.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.2009.40632826>

World Compliance Association (2022). Compliance: orígenes y aplicación al derecho laboral. World Compliance Association. <https://www.worldcomplianceassociation.com/3141/articulo-compliance-origenes-y-aplicacion-al-derecho-laboral.html>

ANEXO

Anexo I: Preguntas de la encuesta.

Sección 1. Datos demográficos

¿Con qué género se identifica? *

☐ Masculino

☐ Femenino

☐ No binario

☐ Prefiero no decirlo

☐ Otros:

¿En que rango de edad se encuentra? *

☐ 18 - 29

☐ 30 - 44

☐ 45 - 59

☐ +60

¿Cuál es su nivel educativo alcanzado? *

- ☐ Nivel primario completo
- ☐ Nivel secundario completo
- ☐ Nivel terciario completo
- ☐ Nivel universitario en curso
- ☐ Nivel universitario completo
- ☐ Posgrado / Especialización / Maestría / Doctorado
- ☐ Otros:

¿Cuál es su lugar de residencia? *

- ☐ Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)
- ☐ Provincia de Buenos Aires
- ☐ Región Centro (Córdoba, Santa Fe, Entre Ríos)
- ☐ Región de Cuyo (Mendoza, San Juan, San Luis)
- ☐ Región del Noreste Argentino – NEA (Chaco, Corrientes, Formosa, Misiones)
- ☐ Región del Noroeste Argentino – NOA (Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán)
- ☐ Región Patagónica (Chubut, La Pampa, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego)
- ☐ Resido fuera de Argentina

¿En cuál de los siguientes rangos se ubica el ingreso mensual de su grupo familiar? *

- ☐ 0 - \$1.180.000
- ☐ \$1.180.000 - \$1.850.000
- ☐ \$1.850.000 - \$2.400.000
- ☐ \$2.400.000 - \$5.200.000
- ☐ \$5.200.000 - \$12.000.000
- ☐ Más de \$12.000.000
- ☐ Prefiero no responder

¿Cuál es su situación laboral actual? *

- ☐ Empleado/a en relación de dependencia
- ☐ Trabajador/a independiente
- ☐ Jubilado/a
- ☐ Desempleado/a
- ☐ Nunca he trabajado
- ☐ Otros:

Sección 2. En caso de que no estaba dentro del público objetivo

Gracias por participar!!



Descripción (opcional)

Sección 3. Conocimiento *compliance*

¿Cuál es su posición o rol actual dentro de su actividad principal?

- ☐ Emprendedor
- ☐ Dirección / Alta gerencia
- ☐ Gerencia media
- ☐ Analista / Profesional técnico
- ☐ Administrativo/a
- ☐ Estudiante
- ☐ No me encuentro trabajando actualmente
- ☐ Otros:

¿En qué industria o sector desarrolla principalmente su actividad laboral?

- ☐ Tecnología y comunicaciones
- ☐ Finanzas y servicios profesionales
- ☐ Comercio, industria y construcción
- ☐ Salud y educación
- ☐ Sector público
- ☐ Agroindustria y energía
- ☐ Otros:

¿Sabe lo que es el compliance? *

- ☐ Sí, tengo un conocimiento amplio sobre el tema
- ☐ Sí, tengo conocimientos básicos
- ☐ He escuchado el término, pero no conozco su significado en profundidad
- ☐ No conozco el concepto

Sección 4. *Compliance* en las empresas

¿Con que tipos de compliance esta familiarizado? *

- ☐ Compliance ambiental
- ☐ Compliance tributario
- ☐ Compliance financiero
- ☐ Compliance corporativo
- ☐ Compliance penal
- ☐ Ninguno
- ☐ Otros:

¿Considera que se aplican / aplicaban prácticas o políticas vinculadas al compliance en su ámbito laboral?

- ☐ Sí, de manera formal y frecuente
- ☐ Sí, aunque de manera limitada
- ☐ No estoy seguro/a
- ☐ No se aplican

¿Cuál es el grado de influencia del compliance en el proceso de toma de decisiones? *

	1	2	3	4	5	
Ninguna influencia	☐	☐	☐	☐	☐	Total influencia

¿Cuáles considera que son los principales motivos? *

- ☐ El riesgo legal, financiero o reputacional asociado a la decisión.
- ☐ La presión por alcanzar objetivos comerciales o financieros
- ☐ El grado de supervisión de organismos reguladores.
- ☐ La experiencia previa de la empresa frente a sanciones, multas o conflictos legales.
- ☐ La capacitación y concientización de los empleados sobre normas y procedimientos.
- ☐ La necesidad de mantener la confianza de clientes, inversores y otras partes interesadas.
- ☐ La complejidad y los cambios constantes en la normativa vigente.
- ☐ Otros:

Sección 5. ¿Utiliza IA?

¿Utiliza herramientas de inteligencia artificial en el desarrollo de su actividad laboral? *

- ☐ Sí, de manera frecuente
 - ☐ Sí, ocasionalmente
 - ☐ No, pero conozco herramientas de IA
 - ☐ No conozco herramientas de IA
-

¿Cuál es su percepción general sobre el uso de inteligencia artificial? *

	1	2	3	4	5	
Muy negativa	☐	☐	☐	☐	☐	Muy positiva

Sección 6. Motivos de uso de IA

¿Qué casos de uso de inteligencia artificial identifica como aplicables en su empresa u organización? *

- ☐ Optimización y automatización de tareas operativas
- ☐ Precisión, control y auditoría de procesos
- ☐ Análisis de datos y generación de reportes
- ☐ Cumplimiento normativo y procesos de compliance
- ☐ Ciberseguridad y prevención de riesgos digitales
- ☐ No identifico aplicaciones concretas actualmente
- ☐ Otros:

Sección 7. Motivos de no uso

¿Cuáles considera que son los principales motivos por los que no utiliza herramientas de inteligencia artificial en su actividad laboral?

★

- ☐ Baja calidad, inconsistencia o falta de disponibilidad de datos
- ☐ Resistencia al cambio dentro de la organización
- ☐ Falta de capacitación y habilidades digitales
- ☐ Riesgos vinculados a la privacidad y protección de datos
- ☐ Costos de implementación y mantenimiento elevados
- ☐ Dificultad de integración con sistemas existentes
- ☐ Otros:

Sección 8. Sistema tributario argentino y evasión.

¿Cuál es su percepción general sobre el funcionamiento del sistema tributario argentino? *

1 2 3 4 5

Muy negativa ○ ○ ○ ○ ○ Muy positiva

¿Cuáles considera que son los principales motivos que influyen en su percepción sobre el sistema tributario argentino?

*

- ☐ Onerosidad y elevada carga tributaria
- ☐ Complejidad normativa y burocrática
- ☐ Costos administrativos asociados al cumplimiento fiscal
- ☐ Baja percepción de control o probabilidad de detección
- ☐ Percepción de corrupción o ineficiencia estatal
- ☐ Falta de incentivos al cumplimiento fiscal
- ☐ Cultura de informalidad o baja percepción de riesgo social
- ☐ Otros:

¿Qué considera usted por evasión fiscal? *

- ☐ El incumplimiento deliberado del pago de impuestos mediante prácticas ilegales.
- ☐ La omisión parcial o total de obligaciones fiscales frente al Estado.
- ☐ La utilización de vacíos legales para disminuir impuestos.
- ☐ No estoy seguro/a de qué implica exactamente la evasión fiscal.
- ☐ Otros:

¿Alguna vez identificó conductas que pudieran interpretarse como evasión fiscal en su trabajo?
(Opcional)

- ☐ Sí, con frecuencia.
- ☐ Sí, ocasionalmente.
- ☐ Es posible, pero no tengo certeza.
- ☐ No lo creo.
- ☐ Prefiero no responder.

Anexo II: Preguntas a expertos

- 1) ¿Cómo percibe la inversión que las empresas están realizando actualmente en capacitación del personal en nuevas tecnologías, e infraestructura tecnológica?
- 2) ¿De qué manera considera que las nuevas tecnologías vulneran los sistemas de seguridad de las empresas?
- 3) ¿Cuál es la relevancia de la depuración de la información que nutre las bases de datos?
- 4) ¿Qué impactos observa en el compliance tributario de las empresas al combinarlo con las nuevas tecnologías?
- 5) ¿De qué manera el área de compliance de las empresas ayuda a mitigar los casos de incumplimiento?
- 6) ¿Cómo observa que las empresas perciben las consecuencias que derivan del incumplimiento, tanto en términos reputacionales como económicos?
- 7) ¿Qué factores considera que influyen en la informalidad de la economía argentina (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?
- 8) ¿De qué forma el desarrollo de programas de educación fiscal puede fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento y la formalidad?

- 9) ¿Qué tributos considera que son los más distorsivos, es decir, los que más erosionan la competitividad de las empresas?
- 10) ¿Cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención de tributación de las empresas?
- 11) ¿Qué cambios considera que puede haber en la percepción social respecto a los tributos, en el caso de que estos se reduzcan?
- 12) ¿Qué nivel de importancia le dan las empresas a la vigilancia del Estado al momento de considerar la evasión fiscal?

Anexo III: Preguntas a personas clave

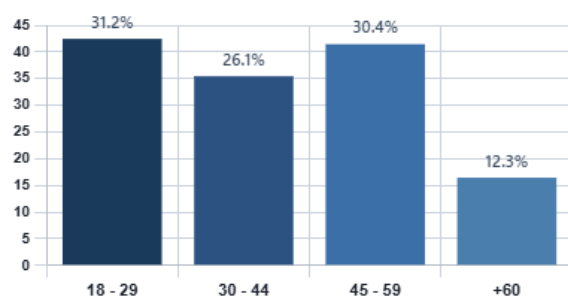
- 1) ¿Qué tipos de inversiones se encuentran realizando en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?
- 2) ¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?
- 3) ¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?
- 4) ¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?
- 5) ¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?
- 6) ¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?
- 7) ¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?
- 8) ¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?
- 9) ¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

10) ¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

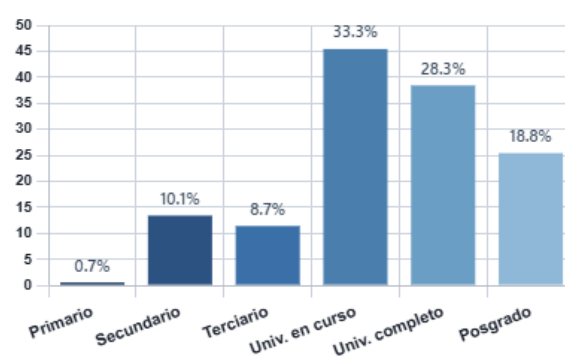
11) ¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a las prácticas de evasión fiscal?

Anexo IV: Resultados demográficos encuesta

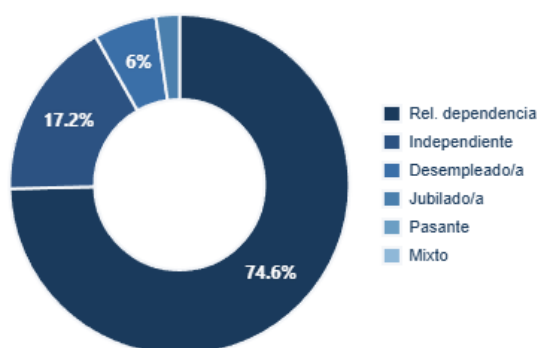
RANGO DE EDAD



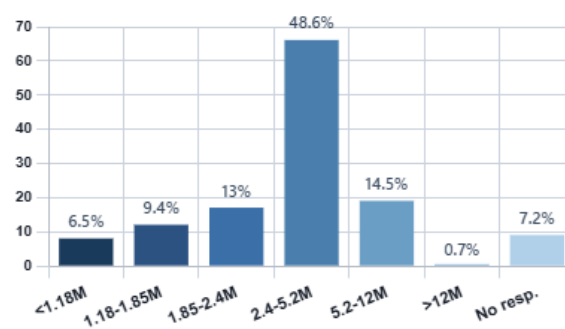
NIVEL EDUCATIVO



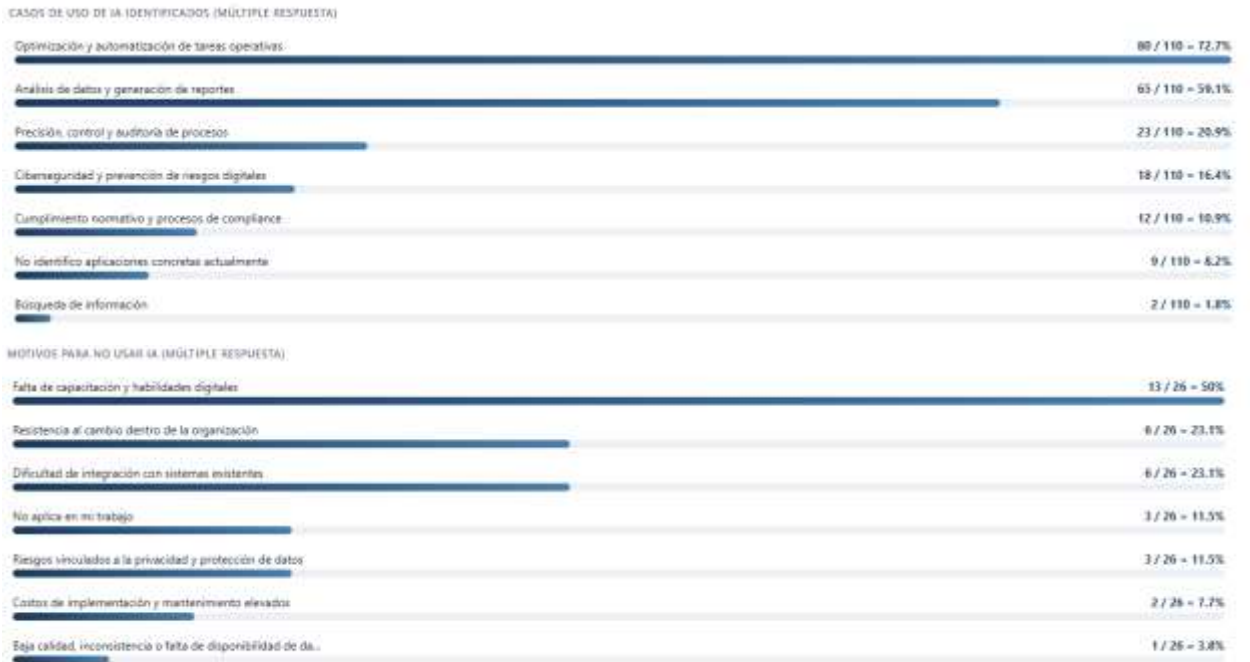
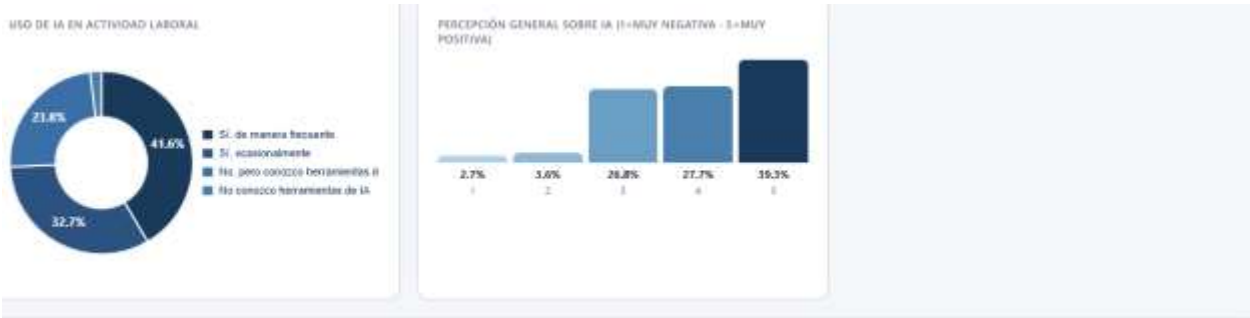
SITUACIÓN LABORAL



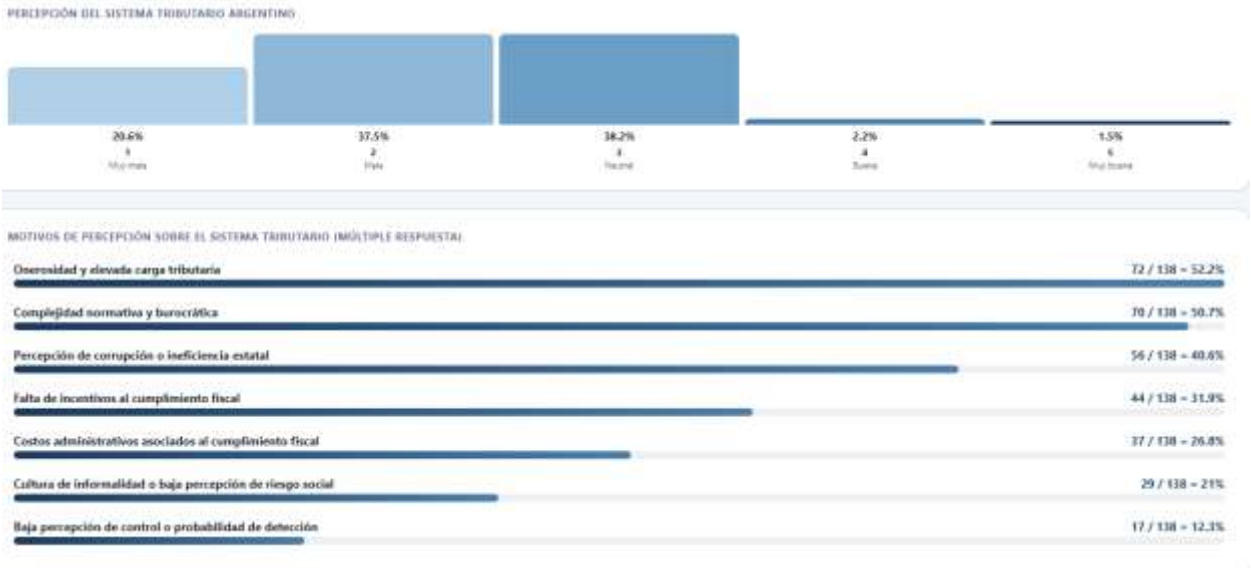
INGRESO MENSUAL FAMILIAR



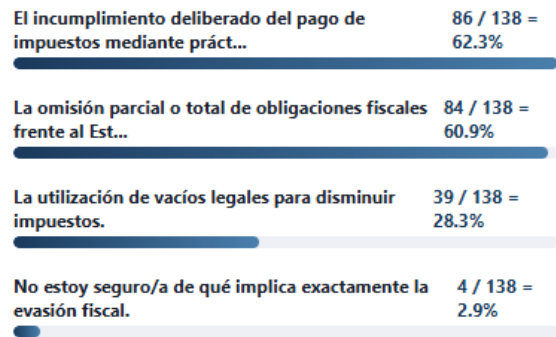
Anexo V: Resultados generales de IA.



Anexo VI: Resultados generales del sistema tributario.



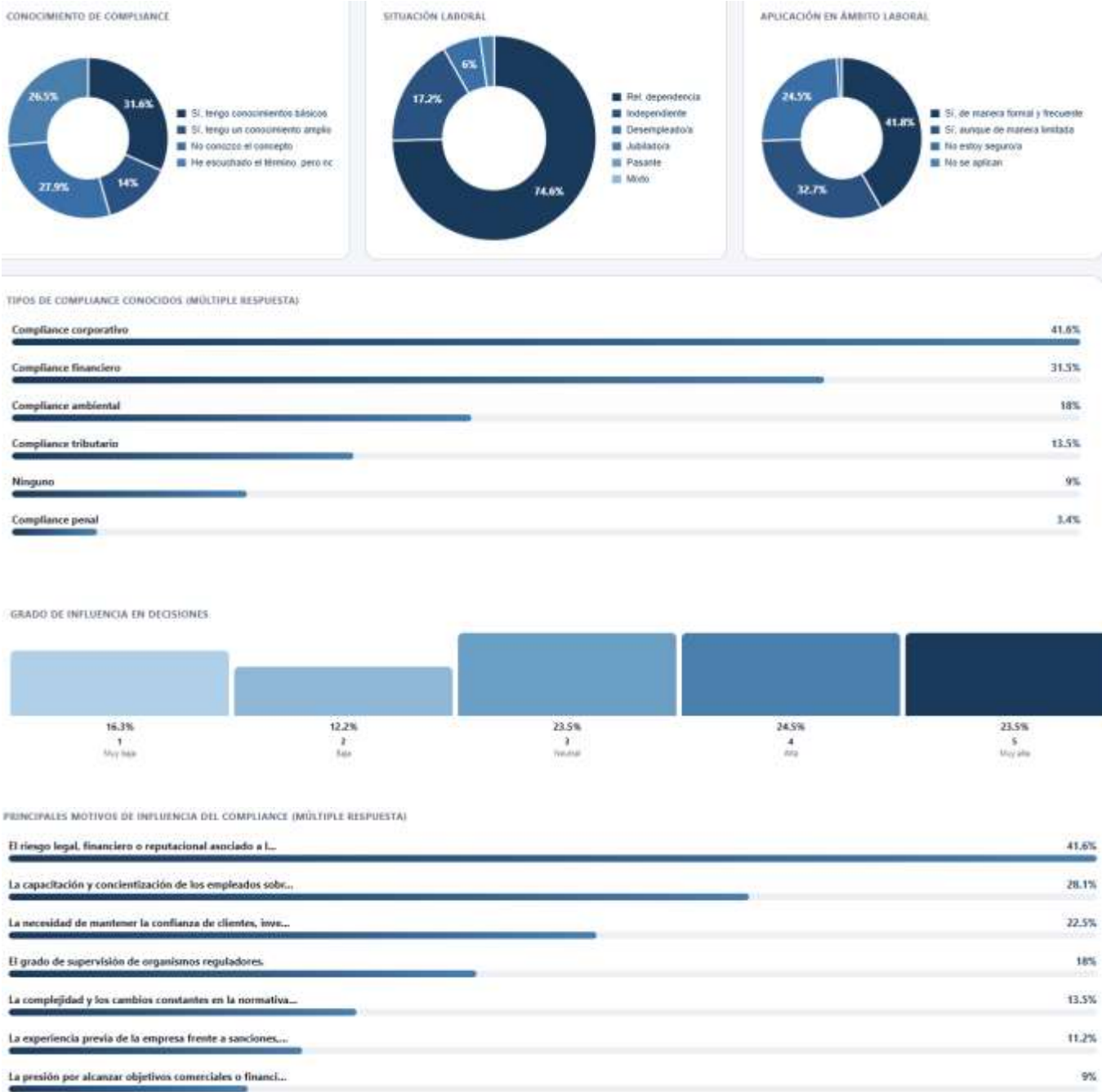
CONCEPTO DE EVASIÓN FISCAL



¿IDENTIFICÓ CONDUCTAS DE EVASIÓN FISCAL?



Anexo VII: Resultados generales de *compliance*.



Anexo VIII: Respuestas entrevistas expertos

Experto

nº1

Entrevistador: La primera pregunta es: **¿cómo es la infraestructura de defensa que hoy en día tiene la empresa?** Justamente teniendo en cuenta la complejidad de que cada vez las tecnologías están avanzando más. Entonces quería saber si nos podés comentar un poco de cómo se están preparando las pymes específicamente para estas cuestiones.

Experto 1: Mira, hoy por hoy las pymes están un poco complicadas, y más con lo que tiene que ver con lo que viene nuevo. De hecho, en algunas situaciones las pymes recurren a los subsidios que les da el estado nacional para poder implementar las diversas nuevas tecnologías. Ahora lanzaron varios, desde el estado nacional, varios programas que colaboran con las pymes, de acuerdo al proyecto que presenten, para solventar algunos gastos de implementación de tecnología renovada dentro de la empresa: digo, poner sistemas de gestión, incluir en algunos procesos... que eso está bueno. Porque antes uno se manejaba de manera muy rudimentaria, para poder llevar adelante los distintos procesos que tienen las empresas.

En el caso nuestro, nuestra tecnología para poder avanzar en mi empresa tiene que ver con una estructura bastante grande. Porque lo que mi empresa se dedica es a la seguridad privada, y hoy por hoy lo más nuevo en la tecnología son los tótems, que son esos vigilantes virtuales que están en las puertas de los edificios, de las empresas. Y para poder armar toda esa estructura hace falta más espacio, más computadoras, y eso es un costo muy alto. Para lo cual uno siempre recurre en estos casos, porque las empresas de servicio son complicadas porque no tienen posibilidades de poder restar impuestos. Porque vos, una empresa de servicios, no hacés compras en cantidad como para poder reducir o deducir impuestos. Entonces tener una empresa implica que uno tenga que solicitar préstamos o recurrir a estos subsidios que da el estado nacional para hacer mejoras. Porque no hay otra manera de poder hacerlo en este país. Lamentablemente, así es

Entrevistador: Sí, y por ejemplo con lo que vos mencionás del financiamiento, que la verdad es muy interesante, ustedes actualmente facilitan el financiamiento para las empresas. Me gustaría saber en ese sentido **hacia qué inversiones actualmente se están enfocando ese tipo de financiamiento: si es para cuestiones más bien que tengan que ver con el capital de trabajo para el día a día, o si están haciendo inversiones para el largo plazo, infraestructura técnica, capaz para la capacitación del personal en nuevas tecnologías.** Me gustaría saber hacia dónde va enfocado ese financiamiento que mencionaba.

Experto 1: Mira, el estado tiene varios financiamientos. Porque tanto el BID como el Banco Mundial están aportando al crecimiento del país en distintos sectores. Pero en lo que tiene que ver con las pymes en particular, hay varios programas de apoyo, y uno de ellos es precisamente para la adquisición de nuevas tecnologías. Por ejemplo, uno de ellos, creo que hasta el año pasado o hace dos años, estaba la implementación de la IA. Yo ese en particular lo leí hace poco, porque mi hija también está haciendo una tesis que tiene que ver con IA, entonces estuvimos revisando eso,

y hay un programa dentro de la Secretaría de Pyme que financió algunos proyectos de distintas pymes para incorporar la IA como herramienta dentro de su empresa. Y después tienes muchos otros que tienen que ver con la agroindustria, donde también hay tecnología nueva. El tema es que bueno, las empresas tienen que presentar sus proyectos: en qué lo van a implementar específicamente. Y bueno, todo tiene su control después, obviamente, porque nada es gratis. Es ir haciendo los pasitos que te van dando desde la Secretaría para poder cumplir con los objetivos planteados en el proyecto. Y a medida que eso sucede, es como que va llevándote el aporte. No es que te llega todo el aporte junto: te va llegando a medida que vas cumpliendo las metas. Vos le decís: ahora voy a hacer la implementación. Y esto, ¿cuánto sería? Tanto. Bueno, déjenme evaluar. Y te lo dan. Depende del proyecto que te presente. Cuando vas a pedir el desembolso de ese dinero, ellos te dan el aporte.

Entrevistador: Exactamente, perfecto, buenísimo. Y con respecto a esto que comentas, quería también saber **si notas algún tipo de tendencia, por ejemplo, de cierta industria en una inversión en determinado rubro. O para dónde están yendo.** Entiendo que a vos te mandan una carpeta con una solicitud y te dicen «bueno, mi objetivo de proyecto con esta inversión es tal». Quería saber si tienes más o menos una idea.

Experto 1: Las pymes hoy por hoy no están orientadas a algo en específico. Hay muchas que se están perfilando más para el lado de lo que tiene que ver con la tecnología. Pero, en cierta forma también, tienen maquinaria que necesitan cambiar, que también tiene una tecnología porque las maquinarias nuevas son con todo digital. Prácticamente se manejan solas. Depende del rubro en el que van a solicitar esas mejoras. Por ejemplo, el campo está yendo a estas máquinas que son prácticamente todo automatizadas. O sea, tenés la máquina y el campo, y alguien que lo supervise. Antes necesitabas un montón de gente para todo eso, y hoy prácticamente con esa máquina y una persona se hace todo.

Entrevistador: Para no cambiar el tema y seguir con esto: con respecto a lo que me preguntó mi compañero. Tengo entendido, si bien usted no ha dicho, si bien muchas de las pymes piden estos beneficios **¿hay una industria en específico que se note que tiene mayor tendencia a pedir inversión para la implementación específicamente de nuevas tecnologías, como sería, o algún nuevo sistema, y no tanto maquinarias?**

Experto 1: Las empresas que hoy por hoy están yendo a algo que no sea maquinaria son las empresas de servicios. Y muy pocas son las industriales, porque ellos en realidad buscan la maquinaria nueva, no tanto la como herramienta de servicio. Porque la ven más como una herramienta de ayuda en muchas cuestiones, más que nada en los procesos de gestión. Entonces las empresas industriales no están tanto en la IA, están más en lo que tiene que ver con el cambio de tecnología dentro de la empresa para el trabajo. Pero igual he visto algunas empresas que, si bien buscan ese cambio de tecnología, la IA la incorporan después. Eso lo vi en una charla que dieron no hace mucho: que algunas empresas, una vez que ya tienen las tecnologías, buscan la ayuda de implementar la IA para todo lo demás. Porque la IA es como que une todo eso, para

automatizar e integrar todo ese tipo de cosas. Bueno, como te decía: después que ellos cambian las maquinarias, es ahí donde incorporan la IA.

Entrevistador: Entonces, lo que vos comentás, así en términos generales, es que las empresas que se dedican a servicios innovan en lo que son nuevas tecnologías, haciendo inversiones en sí mismas en nuevas tecnologías, pero que las empresas más bien industriales, o de productos, es más bien en la maquinaria donde innovan,

Experto 1: Sí.

Entrevistador: Perfecto, buenísimo. Y con respecto a estas empresas de servicio que vos comentás que innovan con inversión en nuevas tecnologías, me gustaría saber si ustedes **tienen algún tipo de requerimiento para el tratamiento de su información, de los clientes mismos. Cómo ellos manejan esos nuevos sistemas, cómo trabajan con la información.** Si tal vez tenés algo de información de cómo, por ejemplo, trabajan en sus bases de datos para incorporar estas nuevas tecnologías, porque lógicamente estas tecnologías requieren que la información esté totalmente depurada, muy clara, muy precisa. Y justamente quería saber cómo lo hacen estas empresas que comentás

Experto 1: Nosotros tenemos informes que presentan las empresas en cierta forma, pero no es que ellos demuestran exactamente cómo lo hacen. Ellos presentan los informes de lo que van haciendo, pero no demasiado desarrollado...de cómo lo van a hacer, le dicen: «bueno, vamos a hacer primero...», tiene un nombre en inglés que yo no lo sé, pero es como el escritorio, y después cómo van desarrollando ese escritorio para que te conecte con las distintas herramientas que necesitan para desarrollar el sistema. Es muy técnico. Nosotros prácticamente no entendemos mucho. Siempre lo ven los técnicos informáticos. En mi caso, en particular, se implementaron en algunos organismos del Estado, entonces esos son los que nos llegaron a nosotros en las pymes. Yo esa información no la tengo. Le dije a mi hija que estoy pidiendo una entrevista con la Secretaría de Pymes para ver si ellos nos pueden colaborar con estas cuestiones. Más en desarrollo e implementación en las pymes. Pero bueno, ellos tienen sus agendas y hay que esperar un poco también para que nos den toda esa información.

Entrevistador: Bien, perfecto. Bueno, muchísimas gracias por la información en cuanto a lo que tiene que ver con nuevas tecnologías. Ahora vamos a modificar el foco llevándolo a más bien lo que es el compliance. En ese sentido, la primera pregunta que te queremos hacer es: **¿cómo considerás que están utilizando las empresas estas nuevas tecnologías aplicadas al compliance, al cumplimiento normativo? ¿Si considerás que hay un tipo de uso específico, hacia dónde están apuntando?**

La pregunta era, haciendo un mix de lo que me comentás de las nuevas tecnologías y el compliance: **¿qué impactos observamos en el compliance tributario de las empresas con la combinación de estas nuevas tecnologías que están aplicando?**

Experto 1: Eso está muy verde. En lo que tiene que ver con lo tributario es un problema muy grande. En este país la carga tributaria es muy grande. Y en cierta forma, si bien ahora el estado está dando algunos beneficios de reducción de impuestos por diversas cuestiones, igual la carga en las empresas es muy alta, muy alta. Y tampoco tiene mucho impacto la reducción. El tema es: hagas lo que hagas, aunque te innovar tecnológicamente, tu carga tributaria sigue siendo la misma. No es que vaya a cambiar como empresa. Vos podés tener reducciones tributarias para la compra, o en la importación de algunas cuestiones, pero después que ya tenés toda la implementación, tu carga tributaria sigue siendo la misma. No hay reducciones que te aporten una soltura. Salvo que esa tecnología que vos incorporó a la empresa te permite reducir personal. Ahí sí hacés una diferencia, ¿por qué? Porque hay un montón de impuestos que no vas a pagar, como los aportes de la seguridad social. Entonces ahí reducía el impuesto. Y en cierta forma muchas empresas están haciendo esto: incorporan las nuevas tecnologías, reducen al personal, y de esta manera sí se ve impactado. De otra manera, si vos seguís teniendo el mismo personal e incorporas la nueva tecnología, tu carga tributaria va a seguir siendo la misma.

Entrevistador: Por más que la nueva tecnología sea específicamente de algo que ayude a un mayor cumplimiento tributario, eso no lo notáis. No, no hay una diferencia.

Experto 1: No, porque no hay una ley que diga que, porque vos tengas determinada cosa, entonces te van a reducir. No hay manera, porque el sistema tributario de este país es así. No es que haya un mecanismo por el cual vos puedas bajar impuestos si no hay una ley. La única manera es reducción de personal. O reduces personal o hacés más compras.

Entrevistador: Porque ahí trabajás con el IVA

Experto 1: Y si no, tenés que sacar gente para sacar aportes. No hay otra cosa que te permita reducir impuestos.

Entrevistador: Bien, perfecto. En ese sentido, y con respecto al área de compliance, a nosotros también nos gustaría saber: **¿de qué manera el área de compliance de las empresas ayuda a mitigar los casos de incumplimiento que se presentan?** De incumplimiento normativo en general, no, aunque lógicamente también va a estar ahí lo que es el incumplimiento tributario.

Experto 1: Sí, en una empresa, si vos tenés un sistema que haga un análisis de la normativa actual que existe con respecto a la parte impositiva y te va tirando las alertas, eso te ayuda un montón. Te ayuda porque vos sabés cuánto tiempo tenés o cuánto tiempo te queda para tener que presentar una declaración jurada, una planilla, y demás. También de hecho se me ocurre que debe haber algunos sistemas que también te ayudan a completar esto con la distinta información que tengas ya cargada. Entonces eso sí te ayudaría, te ayuda a poder tener mayor cumplimiento en las presentaciones. Eso no quiere decir que las pagues. Porque ahí es otro tema.

Entrevistador: Entonces vos la diferencia que hacés es: se puede llegar a presentar todo bien, pero que se pague efectivamente es otra historia, un mundo aparte.

Experto 1: A ver, las grandes empresas por ahí sí la podrían hacer, digo yo. Se me ocurre que si vos tenés un vencimiento y ya tenés esa fecha fijada, y tenés esa herramienta vinculada a tu banco, podría llegar a hacerlo en el momento en el que vos ya tenés toda la información cargada, te tira la alerta de que la tenés que presentar, y automáticamente la presentaste y la pagaste. Esa sería una herramienta fantástica para las grandes empresas porque nadie se olvidaría de presentar y pagar. El tema es que tengan la plata en el banco para pagar.

Entrevistador: Seguro, seguro. Y en este sentido, **¿cómo observás que las empresas perciben esas consecuencias que derivan justamente del incumplimiento, tanto en términos reputacionales para la empresa como también en términos económicos?**

Experto 1: Mira, para las empresas es complicado porque el hecho de no poder cumplir con las presentaciones te genera una multa, y las multas tienen intereses. A veces las multas son chicas, a veces las multas son más grandes. Eso lo que hace es que sea más oneroso después a la hora de pagar, porque el sistema de intereses de nuestro sistema, el ARCA, es extremadamente extorsivo. Entonces las empresas cada vez tienen más y más deudas por incumplimientos en las presentaciones o por incumplimientos en los pagos. Y lo que pasa es que hoy las empresas no lo están pasando muy lindo, entonces esto se genera por eso, porque los intereses a la deuda por la multa o por el no pago son cada vez mayores.

Entrevistador: Claro. Los punitivos son muy grandes con respecto al capital.

Experto 1: Demasiado, te diría que hasta el doble o el triple.

Entrevistador: Y ese es el primer incumplimiento. Una vez que entrás en mora ya automáticamente cada vez es más, más, más. Claro, después hacés una bola que no podés parar.

Experto 1: Hoy por hoy está la voluntad del gobierno de hacer la reforma tributaria, porque obviamente quedó muy excesiva. O sea, no puede ser el 21% de IVA para todas las empresas. Hay que hacer escalas en las empresas en las cuales algunas pueden y otras no. No puede haber la misma carga de aportes o contribuciones a una empresa chica que a una empresa grande. Y después otra de las cosas que también se vieron es que muchos impuestos, ponele, nosotros estamos acá en CABA, pero en provincias como que se repiten, tributan dos o tres veces lo mismo, entonces es un montón. Por eso hay como toda una movida tratar de ver cómo se soluciona todo el sistema tributario. Y obviamente hay muchos cambios. De hecho, ARCA cambió un montón algunas cuestiones. No así todo lo que tiene que ver con la carga de intereses, punitivos, deudas o ese tipo de cosas. Pero sí, en cuanto a fechas, ya no son una sino otras porque te las van cambiando de acuerdo a... Y eso es otra cosa: vos tenés fechas de facturación y de cobro que no tienen que ver con los vencimientos del ARCA. Entonces también eso es una cuestión de tratar de acomodar. Por eso sí, un sistema podría ayudar a las empresas a ir moviéndose de acuerdo a sus vencimientos también.

Entrevistador: Sí, okay. Y por ejemplo esto que vos comentás de la carga tributaria, que lógicamente también va a llevar a incumplimiento, si a informalidad: nos gustaría entrar un poco más en lo que es la informalidad y consultarte, desde tu perspectiva, desde lo que vos ves, **¿cuáles son los factores que vos considerás que influyen en la informalidad de la economía en general?** Por ejemplo, ya sea la resistencia al cambio, el desconocimiento de la legislación que se aplica, tal vez la cultura organizacional, la educación. **¿Cuáles considerás que son estos factores?**

Experto 1: No creo que sea una resistencia al cambio. Creo que las empresas están aportando al cambio permanentemente. La gente aporta al cambio permanentemente. El tema es: ¿qué cambio les das? Si es mejor, obviamente va a ser más bienvenido. Pero si vos seguís cargando de impuestos, obviamente la informalidad va a ser mayor, porque las empresas no pueden abarcar con todos los costos. Y ¿qué prioriza una empresa? Primero al empleado. Entonces, entre pagar el impuesto al estado y si vos tenés en tu cuenta el dinero, ¿qué priorizás? Pagarle al empleado, que se deslomó trabajando y que necesita el dinero para llegar a cumplir con sus obligaciones. Y ahí está la informalidad, a veces, de las empresas. No en la evasión. Algunos sí, pero muchas empresas, y más las pymes que son las más chicas, yo creo que la informalidad está en que les cuesta la recaudación para su caja. Entonces cuando llegan a tener el dinero, priorizan primero pagar a los empleados antes que pagar los impuestos. Y ahí está la informalidad, no en la evasión. Yo no creo que esto tenga que ver con una cuestión de ilegalidad. Creo que tiene que ver con que priorizan a los empleados, en la compra de materia prima para poder hacer más material y llegar a cumplir con los pedidos. O sea, me parece que está más ahí la informalidad. Por eso es como que cuesta cumplir con la parte legal que tiene que ver con el cumplimiento de los impuestos. Porque obviamente hoy por hoy la economía... en otros momentos tal vez sería diferente. Si vos tuvieses una economía en la cual hoy las empresas no estuviesen tan castigadas, tal vez podrías no estar tanto en la informalidad. En cuanto a las pymes específicamente, que las grandes empresas tienen otros sistemas totalmente diferentes en cuestión de impuestos, en cuestión de empleados y todo ese tipo de cosas. Pero como las pymes en general son todas empresas chicas, y en general son familia. No es que sean mega empresas. No hay nadie empresario total, total. Papá, mamá, hermano, tíos, primos. Esas son las pymes.

Entrevistador: Interesantísimo. Sí, sí. Está totalmente.

Experto 1: Cuando vos hablás de una pyme, como mucho tendrá 50, 60 empleados, pero los que están en el núcleo son familia.

Entrevistador: Con respecto a esto que vos comentás, de que a veces es un tradeoff entre pagarle a un empleado y pagar la tributación, te quiero también consultar: **¿de qué forma vos considerás que el desarrollo de programas de educación fiscal para la población puede fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento y la formalidad en las pymes?**

Experto 1: Sí, te puede aportar al conocimiento, aportar al tal vez al ejercicio de tratar de cumplir. Pero te vuelvo a repetir: a veces tiene que ver más que nada con el flujo de caja. No tiene que ver con «ah, me la voy a llevar y no la voy a pagar». En algún momento las empresas terminan

pagando, con todos esos punitivos onerosos, pero terminan pagando. Porque esos aportes y esas contribuciones también van a los empleados y a distintas cuestiones. Pero bueno, nada, esto tiene que ver con que, por más de que vos tengas, como empresa, una conciencia de que tenés que pagar, y ya sabés que lo tenés que pagar porque te avisaron que lo tenés que pagar, que está vencido: si yo no tengo la plata en la caja, por más de que quiera y tenga toda la buena voluntad, no lo voy a poder hacer. Y esto es una bola que a todas las empresas les está pasando exactamente lo mismo. Porque yo tengo conocidos que tienen empresas, por ahí familiares, de zapatos, de plásticos, y les pasa exactamente lo mismo. Llega un momento en el cual vos tenés que elegir, porque no llegás a cumplir con todas las obligaciones que tenés, y las prioridades son los empleados. Una vez que le pagaste al empleado por todo su trabajo realizado en el mes, ahí arrancó. Ahí ves el 931, el ingreso bruto, el IVA. ¿Me entendés?. Como que vos ya tenés una lista de prioridades que vas poniendo y vas tildando a medida que vas saldando. Y obviamente la prioridad de las empresas hoy por hoy son los empleados, no los tributos. Después tenés todo lo que tenga que ver con proveedores, obviamente, porque los proveedores son los que te traen la materia prima para poder seguir trabajando. Y después obviamente viene toda la carga impositiva. Es un montón.

Entrevistador: Bien, perfecto. Experto 1, una cosa: siguiendo un poco en esto, entonces podemos concluir, que las empresas no es que deciden evadir, si se quiere, porque son malos o porque quieren tener más dinero para ellos, sino por una cuestión de que se ven impulsados por toda esa presión que genera el estado, ¿sí?

Experto 1: Sí.

Entrevistador: Okay, listo. Gracias, perfecto. Y en ese sentido, siguiendo en línea con lo que decía Gerónimo, me gustaría saber tu opinión respecto de cómo considerás que impacta el funcionamiento del Estado en la intención —sí, ahora no estamos hablando de la capacidad, sino de la intención— de tributar por parte de las empresas.

Experto 1: Hoy por hoy te diría que no están siendo muy generosos con las empresas. El estado hoy por hoy, en este gobierno, es como que no tenés mayores posibilidades de ponerte al día. Hoy lo veo de esta manera. Por eso me parece que esta reforma tributaria, para mí, es la voluntad del estado de colaborar en la nueva evasión, tiene que ver con esta nueva ley de reestructuración del sistema tributario argentino. Esto me parece que puede llegar a ser una gran ayuda y beneficiar a las empresas mucho. Yo creo que sí.

Entrevistador: Perfecto. Y en ese sentido, ¿qué cambios considerás que puede llegar a haber de parte de la percepción social respecto a los tributos, a los impuestos, en caso de que estos bajen, como mencionás, con una modernización de las leyes?

Experto 1: A mí me parece que va a ser un buen impacto. Yo creo que todo el mundo está esperando esto. Toda la sociedad está esperando esto, no solo las empresas. Porque eso implicaría, para todas las personas también, pagar menos en cuanto a los productos que adquiere, porque esos productos están llenos de todos esos impuestos. Las empresas cuando hacen el costo del producto

lo llevan directamente al precio. Entonces me parece que esto es algo que la sociedad está esperando mucho, y creo que sería bien recibido. Pero obviamente lleva tiempo.

Entrevistador: Seguro. Y en esta reforma que vos mencionás, ¿cuáles considerás que son los tributos que primero se tienen que atacar? Mi pregunta es: ¿qué tributos considerás que son los más distorsivos, los que más erosionan la capacidad de competir en las empresas, la competitividad de estas?

Experto 1: Los aportes sociales, porque vos tenés no solo aportes sino también tenés contribuciones. Me parece una barbaridad. O sea, vos tenés que elegir: o vas a hacer aportes o contribuciones. Las dos cosas juntas para una empresa es un montón. También el IVA me parece también una carga muy grande, y que eso se reduzca a la mitad, y se quite en cierta manera de las empresas de servicio que no tienen manera de grabar el IVA. Entonces sería buenísimo. Por ejemplo, digo, contadores, abogados: todos esos tienen que tributar de acuerdo a su facturación anual, entonces es una barbaridad. Las ganancias también. O sea creo que hay tres o cuatro: Ingresos Brutos también. Tenés aportes y contribuciones, Ingresos Brutos, IVA y ganancias. Son los cuatro pilares que hay que reformar.

Entrevistador: Entre aportes y contribuciones vos hiciste una diferencia muy clara. ¿Cuál sería el sentido técnico de cada uno?

Experto 1: Técnicamente, el aporte es lo que el empleado descuenta de su sueldo, o sea, el aporte lo hace el empleado. La contribución la hace la empresa. Entonces, aporta el empleado o aporta la empresa.

Entrevistador: Hay una doble imposición.

Experto 1: Claro, es un montón. Yo no digo que ni la empresa ni el empleado queden exentos, pero por lo menos que sea menos. Hubo un momento en el cual hubo una reducción, que fue en la época de pandemia: se bajaron las contribuciones porque como las empresas no podían trabajar. Y en ese momento creo que fue cuando la mayor cantidad de empresas pudieron aportar, porque era la única manera.

Experto 1: A mí me parece que son esos cuatro.

Entrevistador: Claro, bueno, perfecto, excelente. Y después, bueno, ya la última pregunta. Obviamente después abrimos un espacio si alguien quiere hacer algún comentario. La última pregunta es: ¿qué nivel de importancia le dan las empresas a la vigilancia del estado al momento de considerar la evasión fiscal?

Experto 1: Sinceramente.

Entrevistador: Totalmente sincera.

Experto 1: A mí no me importa. Si yo tengo que priorizar, yo te hablo hoy como parte de la empresa donde estoy, de la empresa privada: si yo hoy tengo que elegir, elijo a mi gente y no al estado. Totalmente. ¿Entendés? Es de prioridades. Dos pesos en la cuenta y se la transfiero a mi empleado, que es el que trabaja, que es el que cumple con el horario, que es la cara de la empresa. Yo se lo

doy, no lo dudo. Después que venga el estado, me haga juicio, me cobre los intereses que quiera. No me importa.

Experto 1: Yo no me considero, si vos me preguntás dentro de la escala, no me considero evasora. Sí incumplidora. Son dos palabras distintas. El evasor es aquel que incumple la ley para beneficio propio, se lleva toda la plata, nunca se hace cargo de la deuda, sigue haciendo lo que se le da la gana, y está verificado que se llevó la plata. Ahora, el incumplidor es aquel que no puede pagar porque no le alcanza lo que gana para pagar las dos cosas, o por ahí tiene una escala de deudores dentro de su clientela que le impide poder llegar a cumplir con todos los compromisos. Eso sucede mucho también.

Experto 1: Claro, tus propios clientes no te pagan, entonces eso genera toda una bola que hace que no puedas cumplir con los empleados, no puedas cumplir con los impuestos, con tus otras obligaciones, etcétera, etcétera.

Entrevistador: Y esta cadena de pagos también viene de parte de lo mismo, porque seguramente haya un principal que tiene que pagar hacia abajo, que también está en estos mismos problemas. Es como toda una catarata.

Experto 1: Y exactamente lo mismo le pasa al estado, porque si las empresas no hacen sus aportes, obviamente tampoco puede cumplir con sus obligaciones. Es una rueda. ¿De qué manera podés acomodar todos los engranajes? Es complicado.

Experto 1: Y esta nueva ley, es un avance.

Entrevistador: Ahora vi que en los recibos de sueldo también se va a modificar la forma en la que se muestran los impuestos. Y bueno, es parte también de que uno tenga conocimiento de lo que verdaderamente se está pagando, de cuánto uno como empleado en relación de dependencia está perdiendo en el medio y que ni siquiera se entera. Entonces está bueno también generar esa conciencia.

Experto 1: Sí, también hay que revisar el sistema previsional, porque el sistema previsional te dice que vos hacés un aporte y después, cuando te jubilaste, tu aporte no está. No porque la empresa no haya pagado, sino porque en realidad no está en las arcas.

Entrevistador: Seguro. Ya lo está utilizando la gente de hoy en día, y el tuyo te lo tendría que pagar el empleado el día de mañana. Pero con la tasa de natalidad decreciente, estamos en un problema.

Entrevistador: Sin lugar a duda. Bueno, eso es también parte de lo que se va a revisar. Y está bien que se haga, pero bueno, depende de cómo sea. Todo depende.

Experto 1: Todo se trató de arreglar, y todo terminó de arreglarse. Uno va a la historia, te das cuenta de que hay distintas modificaciones al sistema tributario y al sistema previsional que después no se cumplieron o volvieron para atrás.

Entrevistador: Y las que sí se cumplieron no fueron las más positivas tal vez, o tal vez generaron más distorsiones que otra cosa. Lamentablemente, la historia nunca acabará.

Experto n°2

Entrevistador: 3, 2, 1, va. Bueno, empiezo con la primera pregunta. Como te dije, primeramente, todo lo que es más bien nuevas tecnologías. Me gustaría saber, actualmente, ¿de qué manera consideras que las nuevas tecnologías pueden llegar a vulnerar los sistemas de seguridad que poseen las empresas?

Experto 2: Creo que el tema de vulnerabilidad de seguridad. Va por otro lado, sí. No por nuevas tecnologías, sino por tecnologías viejas. Pero sí a lo que apunta tu pregunta es de información y de data, que existe una vulnerabilidad, que es la realidad. Lo que yo veo en las pymes y en las grandes empresas también, porque también tengo un poco de información de grandes empresas del uso de estas nuevas herramientas, principalmente los modelos de lenguaje y los LLMs, sí, por lo menos los más populares, es más que nada un desconocimiento. Que en esto también quiero remarcar, que también existe, no hay muchos profesionales que dan capacitaciones de cómo utilizar herramientas y disponen información privada de empresas, en herramientas que las utilizan para seguir entrando a sus propios modelos, sí. Creo que hay una vulnerabilidad, pero básicamente en la cuestión de desconocer qué se usa y qué no se usa para entrenar modelos, sí. Y también hay poca importancia en, bueno, ciertos profesionales que no le dan tanta importancia al tema de privacidad de los datos. Sí, me ha tocado hablar con estudios, estudios medianos, sí, que cuando les planteo: "che, mira, está mal esto de subir un balance, subir los Excel, subir los papeles de trabajo así a Cloud, por ejemplo, a la nube para que haga ciertos cálculos", he tenido respuesta como: "no me interesa todavía el tema del compliance, porque no es algo que estemos priorizando, queremos automatizar y demás, el día que seamos más grandes lo vamos a tratar, pero por en este momento no". Y parte mucho también una cuestión cultural argentina, no respetar tanto eso, y bueno, que también no está tan regulado en Argentina, no es la misma regulación que existe en Argentina como la que existe en la Unión Europea, más que nada sobre información de terceros principalmente. Primero, no cuidan la información propia, pero tampoco la de terceros. Yo te aseguro que muchos clientes no les gustaría ver que se comparte su información con páginas que lo aclaran de entrada, que esa información va a ser utilizada para modelos, teniendo ya licencias pagas que vos podés trabajar en local, que te conectas por API y que en teoría las empresas respetan la privacidad de esos datos. Así que bueno, veo mucho de eso, sí. Y veo mucho desconocimiento, tanto desconocimiento y conocimiento, y poco interés en eso, y eso es lo que veo, la principal vulnerabilidad, principalmente datos y el desconocimiento que vos comentás.

Entrevistador: Consideras que es un desconocimiento de lo perjudicial que puede ser para esas empresas el hecho de que se vulnere un estado contable, como mencionas, un Excel y demás, o desconocimiento a qué medida se pueden utilizar para que eso no ocurra, se entiende, como por ejemplo, mascar la información, en ese sentido.

Experto 2: Si, hay un desconocimiento técnico de cómo hacer privados datos, que actualmente tienen datos que terminan haciendo públicos. Primero, que hay un desconocimiento porque tiene que existir un pre procesamiento de datos para que esa información sí quede seteada y que no tenga datos de identificación, sí, porque principalmente el problema son los datos de identificación, que sale CUIT, quizá, el nombre de la sociedad, presidentes y demás. Sí, creo que para poder hacer eso tiene que haber una capacidad de procesamiento de datos en los cuales se setea algunas semillas y que genera datos aleatorios de identificación, primero que nada, eso. Creo que hay un desconocimiento, y también un desconocimiento de procesamiento para hacer eso, y después

también hay una cuestión propia de que hay un desconocimiento general de qué es la inteligencia artificial, de cuál es el impacto que pueden generar compartir esa información con la empresa gigante, como son Anthropic, OpenAI, Google. Son jugadores de mercado que recopilan información y que su negocio siempre ha sido recopilar información, principalmente Google. Y en base a eso, bueno, hoy se tienen modelos tan poderosos porque justamente ellos se encargaron de armar su gran base de datos para poder entrenar estos modelos. Así que creo que hay un desconocimiento porque también existe un desconocimiento de qué es la inteligencia artificial, y todavía no se entiende que es un modelo predictivo, no es otra cosa que eso, que necesita datos para entrenar, para obtener una predicción, y en base a eso ir ajustando un poquito más la predicción, que es lo que se está logrando.

Entrevistador: Sí, claro, bien. Y con esto de la depuración de la información que vos mencionas que se tiene que hacer, o este trabajo previo, me gustaría saber, ¿cuál es la relevancia que actualmente le dan las empresas a esta depuración de la información, a este procesamiento, para nutrir sus bases de datos?

Experto 2: Mirá, las empresas chicas, ninguna. Existe una realidad, que las empresas chicas tienen un sistema de gestión que es un ERP, y con suerte tiene un ERP en Argentina, muy básico. Y no hay tanta información, lo que se termina haciendo es compartir otra información, recibos de sueldo, legajo, documentos comerciales, contratos. Yo te di el ejemplo por ahí de los estados contables, que es algo propio de los contadores. Pero hoy en las entidades chicas no veo que esté interesado ni siquiera eso, porque imagínate, les cuesta hasta calcular costos, llegar a una conclusión, que si no pueden ni siquiera tener ordenada cierta información, ¿cómo van a poder pensar en una arquitectura de gobernanza de datos? No, no existe, estamos muy lejos de eso, pero muy lejos. No hay, hay mucho rumbo por recorrer, y por lo que vemos también, que las empresas grandes de software de Argentina que venden para argentinos, sí, tampoco están muy avanzadas en eso, esto, en dar una solución íntegra en la cual el usuario no se corra para usar herramientas por fuera.

Entrevistador: Okay. Me gustaría saber, meterme un poco más en inversión, con respecto a esto, y me gustaría saber, en caso de que lo hagan, ¿de qué forma las empresas están invirtiendo actualmente en capacitar al personal en estas nuevas tecnologías, en infraestructura técnica, en trabajo en la privacidad de los datos, si es que lo están haciendo?

Experto 2: Hay muchos cursos, hay muchos cursos dando vuelta, esa es la realidad. Pero, por ahí, es complicado encontrar cosas bastante específicas, desde cómo aplicar, y también, cuando hay una explosión de demanda de una necesidad, también que existe poca oferta, no se le da tanta importancia a estos temas de privacidad de datos, por ejemplo. Existe, existe un curso, existen diversos cursos de aplicación tecnológica, pero por ahí las personas que las están dando no son personas que algo de práctica han tenido en esto, pero que no tienen el conocimiento de qué es lo que están haciendo. No quiero sonar con un poco de ego diciendo esto, pero hay una realidad de que son modelos predictivos y la mayoría de las personas que está dando cursos no sabe descomponer el algoritmo como para entender cómo se llega a eso, sí. Son personas que existe un modelo, meten un prompt, hacen algunos inputs adicionales, modificación de algunos modelos, y eso te da una salida. Está muy de moda el training, o Make, o herramientas no-code. Y hay mucho curso de eso, como para habilitar la implementación de un poco de estas nuevas tecnologías. Pero bueno, también se necesita, se necesita más gente que esté con interés de incorporarse. Lo que yo vengo viendo es que existe una gran brecha, una gran brecha digital, de nativos digitales, como bueno, son tu generación, la mía, con otro tipo de generación de profesionales, que les cuesta

amoldarse un poco a todas estas nuevas tecnologías. Pero bueno, capacitaciones existen, eso es una realidad, hay muy buenas capacitaciones, no hay tan buenas capacitaciones, las empresas intentan, ver cómo incorporar esta tecnología, pero la realidad es que es muy complejo, y en esto soy un poco franco, es muy complejo que incorporen ese tipo de tecnología, porque es una tecnología muy demandada a nivel mundial. Argentina tiene buenos profesionales pero compiten en desventaja en los salarios que paga contra el resto del mundo, eso es una realidad. Por lo general, la mayoría de las personas que laburan en estos entornos, que son muy buenos, porque argentinos tienen muy buenos profesionales, no laburan para empresas locales, o laburan para empresas locales que venden servicios para el exterior y no están concentradas en el marco argentino, en la pyme o la mediana empresa argentina, está, porque la brecha ya es gigante, es decir, existe una brecha tecnológica propia de los software que se utilizan, así que es gigante. Y por ahí lo que falta es un armado, de algún producto que englobe y por lo menos escale a los niveles de otros productos que se utilicen en el resto del mundo. No es lo mismo armar un producto cuando vos tenés todo un set de datos bien trackeado, como si trabajás en el resto del mundo, a cómo lo manejan las empresas en Argentina. Claro, pero históricamente los salarios del exterior, los profesionales de estos rubros siempre fueron más tentados a trabajar para el exterior, no para empresas locales.

Entrevistador: Claro, claro. Entonces es como que ese talento, digamos, se termina yendo a empresas de afuera con un salario más competitivo.

Experto 2: Terminan trabajando por una lógica los ingresos, y bueno, te condiciona. A mí me llegan muchas ofertas laborales, y es gracioso, gracioso por la falta de tacto que tienen, de que me han llegado ofertas para trabajar para Argentina, para importantes empresas, que me dicen presencial, como ventaja, presencial, un día de Home Office, te pagamos media jornada de comida del banco. Tú decís: "che, viejo, fijate que realmente", primero, por lo general estas personas, los roles trabajan desde su casa, van cuando quieran a la oficina, le dispone una oficina propia para trabajar, tienen otros beneficios que fuera de lo económico. Si vos querés trabajar acá está muy lejos, la cultura empresaria argentina de entender cómo se maneja este sector. No digo todas las empresas, pero existe una gran mayoría que está muy fuera por una cuestión propia de cultura. El resto del mundo es muy flexible en eso, porque entiende que tiene que competir en un mercado competitivo, y por ahí acá no se logra entender eso.

Entrevistador: Sí, claro. Imperfecto. Y un poco siendo tal vez más específico en estas nuevas tecnologías, me gustaría saber si encontrás algún caso de uso, o de qué manera se aplican estas nuevas tecnologías en lo que es compliance tributario, específicamente en las empresas, si consideras que hay alguna relación.

Experto 2: Mira, compliance tributario es complejo. Partamos que el compliance no es algo que esté muy presente, sí, por lo menos en mediana, que es mi experiencia, en eso también voy a ser claro, es mi experiencia. Conozco casos de empresas grandes, grandes, principalmente una empresa que vende helados que es de Córdoba, que es una de las top mundial, sí, que tiene cierto compliance, no sé si tributario, pero sí de utilización de tecnología. Desconozco si existe cierto compliance sobre ciertas cosas en Argentina, yo trabajé en una constructora vial que en el gobierno de Macri se planteó que las constructoras viales tenían que tener un compliance, de bueno, de evitar ciertas maniobras, ciertas cuestiones legales propias de contratar con el estado, sí, que no tuvo mucho avance, porque la realidad es que ahí está super licitable, sí. Pero son de los pocos casos que he escuchado de solicitud de compliance, de empresas locales. Si es impositivo, menos que menos todavía, la realidad es que vivimos en un país en donde la economía en negro mueve

gran parte de la economía, no solamente en ingresos, sino también en gastos, sí, esa es la realidad que vive el país, que viven muchos países, pero bueno, en Argentina, vos imaginate firmar un compliance tributario sabiendo que parte de tu operación se maneja en negro, despegarse últimamente...

Entrevistador: Sí, sí, que en la cadena de pago va a haber una...

Experto 2: No, no, no, pero solamente eso. Impositivamente si vos tenés ingresos negros, o si tenés gasto negro, necesariamente necesitas ingresos por cuestiones propias de que, no, la regla básica del rol tributario, si es no, me estés lo blanco con lo negro, porque ahí saltan las fiscalizaciones y saltan las alertas de que algo no está cuadrando, sí. Entonces ya, obligarte con un compliance tributario, aparte de obligarte, contra quién también es un tema. Lo veo un poco alejado de la realidad, por lo menos en los casos que yo conozco. Así que no, no, no sabría, no conozco casos.

Entrevistador: Y a qué se podría apuntar tal vez.

Experto 2: Sí, la realidad es que a lo que está llevando el mundo es a una centralidad de datos. Estos tienen cierta centralidad de datos, existe. Yo creo que también hay una cuestión de mercado, que el mercado va a llevar a que ese compliance tributario, pongámosle un nombre, a una entidad, sí, de que todo termine en blanco, principalmente por el tema de los pagos, sí, qué está pasando a nivel mundial, y principalmente en la economía que son con gran carga, gran parte o proporción en negro, sí. Es que cuando se realizan pagos con transferencias, con QR, existe un trackeo de información, que ese track de información el estado lo puede tener, que las entidades estatales lo tienen, sí, porque participa dentro de la cuestión financiera. Entonces, yo lo que estoy viendo es que se está empezando a llegar a ciertos niveles de necesidad de blanquear esa plata, sí, porque ya cuando entran a las cuentas bancarias, sí, o sí, tienen que entrar en blanco, sí. Eso es lo que estoy viendo, y lo que está ayudando es la tecnología, porque hoy existe un trackeo y una trazabilidad y una disponibilidad de procesar grandes volúmenes de datos que va a ayudar a que, en cierta forma, se pueda ir para un camino más blanco, sí, en economías tan informales. Eso es lo que estoy viendo, que sí, todo el avance tecnológico de hardware, de software, de procesamiento de datos, de facilidad para procesar datos, sí, porque hoy la inteligencia artificial lo que ayuda es al desarrollo rápido, sí, de soluciones, de productos, de productos enteros de forma muy rápida. Entonces, lo que estoy viendo es que lo que puede pasar es eso, si se usa esa información, se puede llegar a quizás un compliance tributario, sí, obligando a que cierta información, bueno, ya está, ya la tienen, salir de eso va a depender mucho del estado, esa es la realidad, si el estado es ágil y puede utilizar esa información para ir regularizando un poco, va a ser productivo.

Entrevistador: No es muy interesante esto que comentas, porque la mayor cantidad de las veces lo que se ve es como una relación más bien entre, bueno, no sé, por ejemplo, hacer más eficiente un proceso, mejorar, que matchee mejor cierta cuenta lo que tengo que pagar de tributo, como siempre va por ese lado la relación, pero está buenísimo esto que comentás de cómo implícitamente estas nuevas tecnologías llevan al blanco, entonces en un punto es muy bueno para el sistema en general, así que la verdad que recontra válido.

Experto 2: Sí, de hecho, Galperín ha dicho una gran verdad, de que ha ayudado más a tributar al estado que el propio estado, principalmente por el tema de transacciones y de pago y de disponibilidad de puntos de pago, porque en realidad el comerciante de la vuelta nunca estuvo en

blanco y ahora se tiene que blanquear gracias a que necesita un posnet, y el posnet te obliga a tener una condición tributaria.

Entrevistador: Y ahí creo que también hay un poco la diferencia entre cuando la condición le impone el estado y cuando la impone el mercado, en el punto de que si el cliente va y te dice...

Experto 2: La realidad ya con la facilidad de generar rendimiento en un país con tanta inflación, por parte de los usuarios lleva a cierto atractivo del consumidor final tener la plata en rendimiento, y eso es lo que ha logrado Mercado Pago y bueno, el resto de bancos, para que, bueno, que si este proceso que es sin querer terminó generando información, bueno, va a llegar a pasar, eso sí, la realidad es eso. Tal vez cuesta conseguir más venta en negro, por una cuestión propia de que el efectivo no se usa.

Entrevistador: Claro, no, no, muy bueno, la verdad es super interesante. Me gustaría también preguntarte de qué manera consideras que el área de compliance, o las personas encargadas del cumplimiento normativo dentro de las empresas, ayudan a mitigar los casos de incumplimiento, en tu experiencia con tus clientes, ¿cómo aportan?

Experto 2: No existe independencia, yo creo que cuando no existe independencia es imposible que el compliance se pueda...

Entrevistador: no existe independencia de que?, perdón.

Experto 2: De las personas encargadas de esto.

Entrevistador: Dentro de las mismas empresas decís?.

Experto 2: Termina siendo, o proveedor o termina siendo empleado. Es muy difícil en condiciones en las que existe una diferencia de poder, entre uno y otro, de que se pueda implementar, en esto te soy muy franco, yo como contador auditor independiente, es muy difícil decirle a un cliente «che, yo a este balance lo tengo que firmar con salvedad» , bueno, yo lo firmo con salvedad, por lo general, pero hay casos en los cuales responsabilidad e inconsistencias graves, y vos decís «che, yo hice el laburo y no lo puedo cobrar si yo firmo de esta forma» salvo BigFox o empresas realmente grandes de consultoría que te lo pueden hacer, pero como general existe una relación, comercial o laboral, en la cual es complejo hacer esto, uno por lo general va asesorando y va diciendo, pero en definitiva el que termina tomando la decisión, que se abra en base a que la toma, principalmente por cuestiones económicas, también tomando otra decisión que es la que por ahí vos podés asesorar que no la tomes, así que es complejo, es una realidad compleja pero existe una asimetría de poder, sí, entre las partes, creo que es casi imposible de lograr, ciertos requisitos de cumplimiento, es complicado. Te lo digo porque lo he vivido, sí, lo he vivido, cuando trabajaba en esta constructora, es decir, se hace lo que se puede, y

bueno, existen ciertas realidades, que te llevan a no poder hacer ciertas cosas.

Entrevistador: ¿Y a vos alguna vez se te ocurrió, por así decir, algún sistema, algún mecanismo, alguna forma, alguna imagen?

Experto 2: Lo que vos quieras, sí, lo que puedes hacer es mitigar un poco el riesgo. No dejar rastros. Ciertas cosas que pueden ser perjudiciales para la organización, o hacerlo de una forma más prolija, o encontrando grises en cuestiones que no están todavía tan fácticas. Así que las nuevas tecnologías pueden ayudar, sí, totalmente, está, pero bueno, actualmente estamos muy lejos de eso, no, no creo, estamos lejos, esa es la realidad, el día en que sea un problema creo que ahí se van, se va a tomar estas herramientas como soluciones.

Entrevistador: Bien, bien. Y me gustaría también, en ese sentido, saber cómo observás vos que las empresas perciben estas consecuencias derivadas del incumplimiento, tanto sea en términos reputacionales, económicos, legales, que me comenten un poco de eso.

Experto 2: Lo perciben de, en realidad, ¿cómo percibirán el caso de una falta de cumplimiento normativo?

Entrevistador: Sí, una consecuencia que puede haber derivado de eso, no.

Experto 2: Y bueno, la realidad es que las consecuencias por lo general son ya económicas en un principio, son económicas, y después penales, por lo menos en el área en la que yo trabajo, o que trabajo impositivamente, la realidad es que si vos evades impuestos, o tenés una fiscalización por algún incumplimiento, primero, bueno, existe una negociación administrativa con el ente recaudador, en la cual se presentan pruebas y se llega a un acuerdo o no, en la cual la consecuencia es económica. Si no se llega a cerrar esta cuestión económica, por monto y demás, existe hoy una ley penal tributaria, en la cual es una ley penal, que bueno, se va a hacer por penal tributaria, en la cual se puede perder la libertad, del directorio, está. Esas son las consecuencias que lo haya visto, no, nunca lo he visto, una cuestión ya llegar a penal, por lo general siempre se intenta cerrar las causas por vía administrativa, haciendo el pago que corresponda, pero bueno, ya cuando supera cierto pago, vale la pena, no hay mucha vuelta, pero bueno, igual en Argentina somos muy flexibles en esto, no es lo mismo que el sistema americano, el sistema americano es totalmente inflexible en evasión impositiva, es un delito federal, igual que acá, pero con consecuencias mucho más graves.

Entrevistador: Y, ¿qué factores consideras que influyen en la informalidad de la economía argentina? Porque en un punto lo que me decís siento como relacionándolo también con lo del principio, como bueno, tal vez desconocimiento, tal vez simplemente me quiero quedar en el mercado.

Experto 2: Hay cuestiones culturales. En Argentina, hay una visión muy personal, sí, en Argentina existe evasión, existe, va a existir, como existe en todo el mundo. A nadie le gusta pagar impuestos. Está el tema, es que en Argentina es muy, pero muy diferente, el tema de la pena, sí. La realidad es que, ¿cuántos casos se conocen de penal tributaria? No hay muchos casos, esa es la realidad, no existe mucho caso de penal tributario, por lo menos que yo conozca, siendo contador, ya con más de 10 años de trayectoria. Creo que es una cuestión más cultural, de forma de trabajar, sí, en

Argentina los márgenes son grandes, son realmente grandes, a nivel mundial los márgenes son mucho más chicos, sí, pero en Argentina se maneja con márgenes grandes, y creo que también a partir de ahí un poco el problema, decir: "che, cómo puede ser que de todo lo que yo haga se lleven más del 70%". Hay una cierta asimetría, si bien en cuestión definitiva sí se paga mucho tributo, la carga impositiva es alta, es alta a nivel mundial, también es alta una gran proporción de venta negro. Bien, creo que lo que está faltando en Argentina, sí, es un sincericidio de eso y decir, che, hagamos algo, bajamos la carga tributaria, centralizamos impuestos, también distribuyamos los impuestos de otra forma, sí, porque vivimos en un sistema federal que no funciona como federal, porque la mayoría de los importes que se recaudan quedan en la nación, y por ley de emergencia no se distribuyen, entonces las provincias tienen ciertamente, lo que se ve es eso, las provincias pagan seguridad, pagan justicia, pagan salud, pagan educación, y sin embargo no reciben por su participación lo que tenés que recibir, en muchos casos está, entonces habría que llegar a un sincericidio, sí, acá, decir: "che, bueno, reacomodemos esto", si queremos bajar la carga tributaria y la bajemos, y realmente generemos penas que sean reales por evasión impositiva, está, porque si bajás impuesto y la recaudación no sube, porque no existe una penalidad, así, por el tema de incumplimiento, está, y va a seguir en el mismo sitio que estamos, y que sumás más impuestos, va viendo cómo lo recauda, y demás, empezás a meter más impuestos para cubrir necesidades, sí, porque también hay una falta de sinceridad en las declaraciones, pasa mucho eso, eso es lo que veo y veo como principal problema en Argentina, sí, de por qué existe este sector informal tan grande. Y bueno, existe porque existe una operación tributaria muy grande en lo blanco, pero tampoco, y lo el estado lo sabe, sí, de hecho el estado es uno de los principales también generador de economía informal, porque tiene una gran planta de tributista, tal cual, entonces existe un sincericidio, que hay que dar en algún momento, como Argentina, una discusión, para dónde vamos y qué queremos hacer. Sí, creo que hay una cuestión muy cultural, el argentino, de este tema, ya existe aquí en todos lados, y existe en el estado, y existe en el privado.

Entrevistador: Okay. Y, ¿de qué forma consideramos que los programas, o sea, el desarrollo de programas de educación fiscal, podrían llegar a fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento, la formalidad?

Experto 2: Yo creo que en realidad lo que va a pasar a futuro, es estamos viviendo un proceso histórico, en el cual el humano va a pasar como capacidad productiva a segundo plano, principalmente en estas profesiones que son digitales, en la medida que se tenga la data no se va a necesitar esto, sí, porque si vos te pones a pensar, las profesiones, los profesionales somos clasificadores de cosas, sí, un contador clasifica actividades económicas, qué bases imponibles, qué beneficios, clasifica a cuentas contables, sí, clasifica ciertas cosas, el médico clasifica tipo de enfermedades, sí, somos clasificadores que en base a datos tomamos decisiones, sí, que somos especialistas en tomar esas decisiones en base a cierta información que recopilamos, todo eso hoy se puede desarrollar, sí, la realidad es que se tienen que centralizar los datos, y en base a la interiorización de datos se generan reglas en base a las cuales se deciden, sí, en ese contexto, sí, en el cual el humano pasa a segundo plano, por lo menos en algunas profesiones, creo que la tecnología va a ayudar a que esto encuentre una solución, sí, porque ya no hay interacción humana en esto, está, va a seguir existiendo, o viendo formas de cómo hacer para que esto no impacte, o llegue a menor carga tributaria si tu actividad, pero la realidad es que estamos viendo un proceso en el cual, si se centraliza toda la información, se procesa, y no hay interrupción humana en esto, creo que se puede llegar a una solución, se plantearán las discusiones que se tienen que plantear, que se vienen pateando muchos años en Argentina, y bueno, y se decidirá en base a datos y puntos,

sí, yo creo que a eso es lo que está apuntando la humanidad, y es casi seguro creo, lo que va a pasar en todo el mundo, incluyendo Argentina.

Entrevistador: Sí. Y, ¿consideras algún tipo, que haya algún tipo de permeabilidad en esto, en la fiabilidad de estos sistemas de nuevas tecnologías, para que aseguren un cumplimiento normativo?

Experto 2: La permeabilidad, si existe permeabilidad, en realidad un factor humano, esto es matemática, sí, claro, sí está desarrollado, como para que no pase, mas vale que todo es susceptible de algún daño, de filtraciones de datos, o de procesos propios, sistemas que pasan, pero la realidad es que si no hay interacción humana, esto va a funcionar, yo le tengo realmente fe, porque es matemática, no hay muchas vueltas.

Entrevistador: Perfecto.

Experto 2: Creo que lo que sí hay que discutir es el paso previo a esto, qué es qué hacemos con esto y nos ponemos de acuerdo, cuál es la solución, y elegimos reglas claras de cómo funciona esto, sí, claro, creo que en base a eso después se va a poder hacer lo otro, pero sin tener esa discusión saneada en Argentina, nunca va a funcionar lo otro.

Entrevistador: Tal cual. Y, ¿cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención de tributar por parte de las empresas?

Experto 2: Y si hoy la realidad es que si el Estado tuviera la intención de recaudar lo harían, no, yo no veo problema en eso, creo que el principal problema es primero que el estado también tiene que competir contra empresas que pagan afuera. Es lo mismo que dije, el sector privado argentino que no se puede por ahí adaptar, a necesidades de material humano, de personas que trabajan para ellos, sí, esto es un monstruo gigante que también está, está compuesto por personas, y si las personas no trabajan en pos de eso es complicado, y ya compartí en un mercado tan competitivo para el estado, un problema, imagínate, en condiciones en las cuales son todavía peores privadas de argentinos, el único que te puede dar el estado de estabilidad, cuando las, los profesionales que trabajan en este sector tienen estabilidad, sí, estabilidad en el sentido de que dejaron un trabajo y pueden conseguir otro, sí, esa es la realidad, esto si quisiera, y si tuviera como política decir: "che, vamos a desarrollar un área en la cual nos vamos a dedicar a esto", bueno, creo que no podría ser, pero bueno, también es una discusión propia, y bueno, esto tiene sus reglas propias que son muy diferentes al mercado, en las cuales para llegar a cierto objetivo, tiene que pasar por muchos pasos previos, viene un poco por ahí está, eso es lo que yo creo que si el estado quisiera lo podría hacer, Estados Unidos lo hace, sí, por eso también existe un temor muy grande al estado de Estados Unidos, el propio contribuyente, el propio ciudadano dice: "no, no, yo con mi declaración jurada anual no miento", sí, porque la información existe y la pueden trackear, y las penas son penas, y es real eso, existía acá, no pasa tanto, porque es complejo, sí, de que funcione.

Experto 2: Hoy Argentina tiene una gran informalidad, y tiene una poca capacidad el inspector de poder sacar, o llegar a requerimiento, o llegar a fiscalizaciones, porque son muy pocos agentes para tanta informalidad que existe en economía, y también porque no están, al igual que todos, sí, no todos están formados. O sea, a mí me pasa, verlo del otro lado, que hay muchos contadores, sí, que es complicado hacerlos entender ciertas cosas. Mira, yo desarrollo un producto que funciona muy bien, que lo agarra un pibe y lo destroza, pero es muy complejo a los no nativos digitales intentar insertarnos en un flujo de trabajo, sí, cuando

en mi caso es mi obligación porque son los que me pagan, el producto está, y me costó mucho, sí, imagínate a profesionales de otra edad, que además trabajan en el estado, intentar adaptarlo a estas nuevas tecnologías es muy complicado, hoy se ve muchísimo la brecha, se ve muchísimo la brecha digital, y no solamente se ve muchísimo la brecha digital entre los que no son nativos digitales y los que son nativos digitales, entre los propios nativos digitales, a mí me cuesta muchísimo seguirle el paso, ya en cierta forma dije, esta tecnología no la voy a seguir porque está madurando y no puedo seguir viendo o capacitando semana a semana. Es un bombardeo constante el que se está viviendo. Imaginate personas que no están en él, es muy complejo, porque ya la variación tecnológica es de semanas, cuando en otros momentos era casi 5 años, 10 años, sí, hacías un curso y de cosas y te servía por 5 o 10 años, claro, hoy de que te capacitas tiene que estar semana a semana viendo qué herramienta te sirve más, y es casi imposible.

Entrevistador: Sí, sí, sí, no, tal cual, tantas actualizaciones, tantas novedades, es muy, muy agobiante muchas veces, así que comparto totalmente lo que decís, pero me gusta esto, lo entiendo como una analogía, tal vez, ¿no? Como, bueno, la competitividad de la empresa con también el funcionamiento del Estado, y decir, ambos tienen que competir, bien, tienen que ser eficientes, como para verdaderamente generar una confianza de parte del consumidor, y en este caso, nosotros, de los que tributamos, así que muy interesante, muy interesante también. Y en ese sentido me gustaría preguntarte, ¿qué cambios consideras que puede haber en la percepción social respecto a los tributos en caso de una posible baja de la presión fiscal?

Experto 2: Sí, le pasa, yo siempre, es bueno, te repito, a nadie le gusta el impuesto. Mira, yo me defino como de izquierda, sí, y no me gusta pagar tributos, sí, yo pago tributo por trabajar, no me gusta para que tributa, a nadie le gusta, cualquier noticia que sea, dejás de pagar tributo, es buena, por lo menos en Argentina, sí, no pasa lo mismo en Finlandia o en países nórdicos, en los cuales dicen: "che, vos pagarías menos impuestos", y no, porque la realidad es que el estado me da mucho.

Entrevistador: Claro, volvemos al funcionamiento, como hablábamos recién.

Experto 2: El Estado es ineficiente, el privado también es muy ineficiente, también hay que decirlo, entonces todo lo que sea menor costo, y sí, pensalo como un usuario ciudadano lo vería como un beneficio, sí, pero bueno, después pasa lo que pasa, de que bueno, la calle está rota, que la luz es un poquito, no me lo cambia, es complejo, sí. Yo creo que la gente trabajaría contenta, sí, pero bueno, al final del día todos somos consumidores de algún servicio del estado.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí, todos estaríamos de acuerdo con una baja, pero no con una dejadez o con un abandono por parte del estado. Así que sí, sí, comparto totalmente. Me gustaría también consultarte, ¿qué nivel de importancia consideras que le asignan las empresas a la vigilancia del estado, o a la fiscalización, al momento de considerar la evasión fiscal?

Experto 2: Todo lo consiguieron, sí, sí, eso lo consiguieron, sí, no hay nada que le tengan más miedo los empresarios, a que siga el Estado, existe un temor, existe un temor grande, sí, principalmente porque los ajustes son importantes, sí, es una negociación, es una negociación constante, y es una negociación también hasta informal, que sí puede llegar un inspector que no quiere cerrar la fiscalización, hay miedo, a veces la realidad, cuando llega una fiscalización, hay miedo, por eso, principalmente, lo que buscan hacer los contadores en Argentina, o por lo menos los profesionales, hacer un trabajo preventivo, un trabajo preventivo de que las cosas estén medianamente ordenadas, si está ordenado o no llega, esa es la realidad, vos tenés las cosas

medianamente ordenadas, no llegan, porque, esta es, porque en realidad hubo una disonancia en tus DDJJ, hubo una disonancia en las acreditaciones bancarias con tus DJ, el punto es, entonces, una auditoría previa.

Entrevistador: Trabajo preventivo para que no llegue, digamos.

Experto 2: El contador que trabaja bien para una entidad, lo que busca es hacer un trabajo preventivo para que no pase lo que puede pasar, sí, después pasa, en ciertos casos, de que te cae la, proveedores que vos le pagabas y tenías todo realmente cómo se correspondía, que es famoso, que es apócrifo, sí, que puede pasar también, no, que tengas, no sé, 10.000 facturas en el año que te compre, y que tuviste que caigan dos que son apócrifos, y bueno, si te llegó una fiscalización reclamandote el libro y ganancia de eso, puede pasar que vos lo hiciste de muy buena fe y bueno, pasó, ¿entendés? No, no hay mucho, no hay mucho que hacer ahí, las pruebas de que vos sos...

Entrevistador: Claro. De buena fe actúan, y uno y bueno, ya después.

Experto 2: Sí, pero sí, el trabajo es preventivo, ya existe un miedo, sí, porque también hay gran trabajo en construir ganancia, y cuando queda todo este trabajo que se puede llevar la ganancia, bueno, es incómodo, sí.

Entrevistador: En realidad, bien, buenísimo, buenísimo, y ya por último, para cerrar también me gustaría consultarte, ¿cuáles son, consideras que son los tributos más distorsivos, los que más erosionan la competitividad de las empresas?

Experto 2: Todos los regresivos, sí, principalmente Ingresos Brutos, como las industrias municipales, sí, el IVA, el IVA también, sí, principalmente eso, sí, suena raro, sí, porque yo te decía que las provincias se tienen que financiar, pero bueno, en cuanto si vos sacas de todo el contexto que es distorsivo, creo que estos impuestos son los más distorsivos. Ya es otra discusión de por qué la nación no manda los fondos que le tiene que mandar a las provincias, que las provincias no han recaudado lo que tienen que recaudar.

Entrevistador: No, claro, lo entendemos como conceptos paralelos, claro.

Experto 2: Te diría que eso le pasa, que tengo clientes que son comerciales y distribuidores de bebidas, y que en Córdoba están tributando el 5%, tú imagínate que el 5%, de un impuesto que es totalmente regresivo, que es directamente sobre ventas, ni siquiera es el cálculo simple de venta menos compras, en muchas empresas que tienen como margen de utilidad un 10%, sí, es el 50%, el 50% de tu ganancia, ah, eso es realmente una locura, sí. Y por eso también hay una discusión, sinceremos todo este esquema, sí, y bueno, que tenga que ser como tenga que ser, porque ganancia, un impuesto totalmente necesario que es parte desde la ganancia, sí, ya neteando todo el resto de las cosas, pero este tipo de impuestos que son una proporción de la venta, y bueno, es realmente, realmente una locura.

Entrevistador: Okay, y regresivo, yo usualmente lo asocio con persona humana, con una cuestión de ingresos en base a capacidad tributaria.

Experto 2: Porque la realidad es que si vos tenés un comercio, que su margen de ganancia es capaz que va a pérdida, capaz que está haciendo pérdida pero por vender tiene que igualmente tributarlo por una cuestión de ingreso, se entiende. Perfecto, acá en Argentina la realidad es que existe

regresividad en casi todos los impuestos, ganancia llega hasta una alícuota del 35%, el resto del mundo tributa más, y los países del primer mundo tributan más, hoy el monotributista tributa, y por lo general los monotributistas son empleo en relación de dependencia, claro, entendés, existe un criterio muy regresivo, las propias retenciones, sí, las propias retenciones al agro, las exportadoras son totalmente regresivas porque no distinguen entre un productor que está en Tucumán, y para llevar toda esa producción al puerto tiene otro costo, me entendés, va directamente un porcentaje, sí, de la venta, y no así las grandes que pueden tener sus depósitos al lado del puerto, o estar muy cerca del puerto, y tener, o tener puertos propios, sí, para poder sacar la mercadería. Entonces, existe mucha regresividad, en todos los impuestos, verdad, existe una regresividad, sí. Creo que, bueno, hay una discusión ahí, como te decía, creo que hay que saldar cierta discusión, y decir, bueno, quién tiene que pagar más impuestos y quién no, y cómo se distribuyen esos impuestos que pagan entre las provincias y nación y los municipios, hay mucho que discutir, y bueno, como argentinos nunca tenemos tiempo, nunca tenemos ganas, y bueno, así estamos.

Entrevistador: No, sí, sí, son cuestiones necesarias también.

Experto n°3

Entrevistador: Bien, entonces empezamos por la primera parte. Como te decía, es lo de las nuevas tecnologías. En ese sentido queríamos consultarte de qué manera consideras que las nuevas tecnologías, ya sea Inteligencia Artificial, Big Data, RPA también pueden llegar a vulnerar los sistemas que actualmente tienen las empresas, que muchas veces sabemos que son muy limitados.

Experto 3: Bueno, de hecho me ha pasado. Te diría que todas las empresas, casi todas las empresas pymes, han tenido, aunque parezca raro, secuestro de información, hackers que se han secuestrado y han tenido que pagar. Entonces eso ha hecho que en materia de seguridad informática, casi todas las pymes tengan su sistema. No es un servicio que nosotros ofrecemos, pero sí lo tiene. Porque más allá del valor del rescate, está el tema de la información.

Entrevistador: Claro. ¿Ha tenido muchos casos de estos? ¿Se han incrementado en los últimos años?

Experto 3: Sí, tuve varios en los últimos dos o tres años, sí, sí, capaz que uno por año hay. Lo que pasa es que ahora es más difícil hacerlo. Cuando te agarra medio flojo...

Entrevistador: ¿Por qué decís está más difícil?

Experto 3: Sí, porque la empresa reacciona y se protege.

Entrevistador: Bien, perfecto. O sea, las empresas están proactivamente ahora haciendo algo. ¿y están invirtiendo las empresas, ya sea en capacitación al personal, en nuevas tecnologías, en infraestructura técnica tal vez, cómo en esa parte?

Experto 3: En esa parte, sí. Yo te diría que el departamento de informática, comunicaciones o lo tienen incorporado o lo tienen tercerizado, pero todas tienen un soporte de este tipo. Todas, la mayoría de las empresas lo tienen. Después todo lo que... Vos piensa que yo hace 32 años que ejerzo la profesión, por lo tanto he visto todos los cambios. Claro, o sea, yo empecé a trabajar analógico 100%, literalmente, no había internet. Entonces el cambio se va instalando. Es difícil

decir cuándo, entra, entra, no sé. Había una máquina que se llamaba fax antes, por las dudas, es como un teléfono, que vos podías mandar... bueno. No te puedo decir cuándo. Eso uno lo va incorporando. Los sistemas de gestión. Hay sistema de gestión de compras, de pago, de facturación, de liquidación de sueldo, de contabilidad, ni hablar. Las empresas en sí están utilizando un montón de Inteligencia Artificial aplicada a determinadas situaciones. En la profesión, todavía no está tan desarrollado, o sea, porque... y esto te lo digo, la profesión: nosotros somos una profesión, los contadores, que estamos actualizándonos constantemente. Ahora se ha depurado un poco más, pero los buscadores, el chatgpt, hay que tener determinadas versiones, porque a veces la... a veces te contesta un poco lo que vos querés preguntar. Hay que saber. Esto te lo digo como docente también, eh. A veces sí. Pero todo lo que sea tecnología, si te lo tengo que resumir, se incorpora.

Entrevistador: Y el impacto específicamente, por ejemplo, de las nuevas tecnologías en lo tributario. Específicamente con esto que me comentás, ¿cómo lo ves?

Experto 3: En lo tributario, sirve mucho más al Estado que a nosotros. O sea, hoy por hoy si el Estado invirtiera un poco más, el control sería casi online. O sea, el tema de cruzamiento de datos, de armado de informes... Sí, desde el punto de vista nuestro, sirve para buscar información, es cierto, pero hay que tener buscadores finos, digamos, no, para que a veces la planificación fiscal tenga, digamos, efectos positivos. Porque si no, a veces, por lo menos en lo personal, trato de chequear las cuestiones en fuente, porque no me deja totalmente tranquilo. Hablo en materia tributaria. Pero como disparador de búsqueda es extraordinario. Entonces la respuesta es que no podés resistirte a la tecnología. O sea, se te mete por la ventana en una casa.

Entrevistador: Claro, totalmente. Y con esto que decís de, por ejemplo, de la necesidad de que la información esté bien también para, por ejemplo, si el Estado lo quisiese agarrar y utilizar, me gustaría también saber cuál es la importancia que le están dando las empresas a todo lo que es el tratamiento de la información, la depuración de la información que ellos también utilizan en sus bases de datos.

Experto 3: Sí, sí. Lo que pasa es que la empresa avanzaba muchísimo más rápido que el Estado, ¿viste? Entonces lo van adaptando rápidamente a la necesidad. No, no, yo quiero este dato, quiero este dato, no sé. Por ejemplo, empresas pesqueras. Hoy se procesa tanta información que vos podés saber, cuántos litros de gasoil gasta el barco en determinado momento, cuándo es más, cuánto es menos. Hay un montón de información de gestión sobre todo. Que es... te dije lo del barco, pero eh, sí, por ejemplo, con la electricidad, así, con todos los insumos, no. En esta época particularmente, donde la estructura de costo de las empresas, es sobre lo que se está trabajando. Porque fijate que hoy macroeconómicamente la cuestión cambió, y hoy te diría que, uno de los puntos centrales es la estructura de costo, para bajar, para lograr eficiencia. O sea, esa es una. La otra cuestión es dónde están... bueno, ya vino para quedarse, es que la mayoría tienen e-commerce. ¿Por qué? Porque, la mayoría están. Y eso en determinados lugares es más fácil, pero en otros es sumamente complicado, instalarlo, porque tenés que tener todo un sistema de logística muy particular para poder responder, porque tenés que responder con calidad, tenés que responder con tiempo, tenés que responder con eficiencia, ¿viste? Claro. Y hay mucha inversión ahí. Porque los hábitos de consumo cambian. O sea, no podés ir contra eso. Estás invirtiendo. O sea, cuando hablamos de tecnología, para mí es todo. Tecnología es una mina.

Entrevistador: Perfecto. O sea, las empresas reconocen también la importancia de trabajar en justamente todos estos procesos, la información, la depuración, para adaptarse a todo esto.

Experto 3: Porque si no, te quedarías afuera. Si no, desaparecés. Si no hacés los deberes. Cuando digo antes, sube, baja, cambia, o para un lado o para el otro. Antes la inflación arreglaba un montón de ineficiencias, porque vos le sacudían al precio y dale que va. Hoy un punto es por ahí es la venta... ¿viste? .

Entrevistador: Sí, tal cual. Se nota, se nota mucho más hoy.

Experto 3: Hoy sí con poca inflación, guarda! Porque cada punto de rentabilidad es... Antes vos le sacudía, era diferente. Porque vos, ahora no tenés inflación y tenés stock. Antes, al estar tan trabado todo, vos comprabas lo encontrabas. En definitiva, claro, porque no era tan fácil encontrar 14 remeras. Sí, hoy es, eh, ¿viste? Y eso trae cosas, seguro. Se acomodan algunos, desacomodan, y desacomoda a otros. Entonces, básicamente, no podés no laburar con la... claro, ir adaptándose. Y eso es lo que está pasando. Es tecnología.

Entrevistador: Bien. Y con tanta normativa cambiante, este contexto cambiante, me gustaría saber cómo las áreas de compliance o las personas encargadas del cumplimiento normativo, digamos, dentro de las empresas, ayudan a que se mitiguen riesgos asociados al incumplimiento.

Experto 3: Bien, la realidad es que el sector que yo manejo... el área, primero, hoy están, sinceramente, están, mirando la supervivencia. Bien, o sea, no es que quiera ser exagerado. Entonces, ¿viste?, el empresario que tiene una voracidad, que a mí me encanta. Sí, por eso los tipos van y van y van y van. Lo primero es tratar de tomar aire, y eso es lo que están haciendo hoy. Hoy, por ahí. Sí, esta charla la tenemos dentro de dos años y la cosa ya se acomodó, ¿viste? Hoy te diría que el que ya no hizo las cosas, los deberes, está complicado, no adaptó la estructura, la tecnología... no más datos. Porque también la tecnología te baja comas... es decir, digamos, la cosa como son: hay mucha gente que quedó , al margen, que es laboralmente hablando. Pero lo mismo pasó, lo mismo pasó cuando vos, con una máquina de escribir, y tenías, te llevaba mucho más tiempo, y ahora hacés tres botones y lo hacés. Con la... o sea, es el pobre tipo que fabricaba máquina de escribir. Chao.

Entrevistador: No, seguro. Y las consecuencias, por ejemplo, ¿cómo vos observás que se perciben en las empresas las consecuencias, tanto reputacionales, económicas, que se derivan de estos incumplimientos?

Experto 3: Yo, cada vez que veo una empresa en algún titular en alguna... Es tan vorágine la información que es la tapa de un diario hoy, y pasado mañana, nadie habla. Sí, Fijate, fijate una cosa, sin entrar en política, habían dos, tres semanas que ya nos habíamos olvidado de Adorni, y aparece, lamentablemente, la desgracia está de la chiquita cordobesa, y le ganamos a Argelia, y nos olvidamos de todo.

Entrevistador: O sea, sí, una cosa lleva a otra. Y la cultura pasa. Y en términos económicos. Por ejemplo , una multa, eso les pesa más que en lo reputacional tal vez.

Experto 3: Exactamente. Van a la supervivencia primero. Después cuando sacaron la cabeza, van por otra sucursal, van por otro negocio, van por... bendito el empresario que es el generador, digamos, de puesto de laburo, de ahorro, y así. Sí, pero básicamente ese es el circuito. El ciclo, el ciclo está mal. Me paro y me encaró bien, y todo eso. Que estamos hablando del cumplimiento impositivo, del nuevo mercado, la apertura de la economía. Sí, pero hoy por hoy, salvo que venga una normativa que te diga «Che, para poder exportar, la comunidad económica necesita tener un informe de compliance». Como por ejemplo para exportar a la Unión Europea: necesitás una

certificación de la planta. Entonces viene un ingeniero de afuera y te certifica las condiciones de la planta procesadora.

Entrevistador: Claro, todo lo que sea bien específico de la competencia, ahí sí, ahí sí. Y muchas veces incide también en esta necesidad, de intentar mantenerse, como decís, a flote se recurre en parte a la informalidad o al incumplimiento tributario. Como vos hablabas, me gustaría saber qué factores consideras vos que influyen para que haya tanta informalidad en Argentina. Ya sea, por ejemplo, una resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación, cultura...

Experto 3: Mirá, la base es que la informalidad no es un lugar, una, una cuestión nuestra. Ok, hay corrupción en todos lados, hay evasión en todos lados, hay en todos lados. Sí, convengamos que no es una cuestión propia nuestra. Ciertamente es que hay... o sea, nada. Digo: fijate que nadie discute...¿Cómo se mide? No sé, pero vi que 40 de informalidad, 50 de informalidad. Muchas veces, muchas veces, eso viene porque el sistema no funciona del todo bien, y la justicia no funciona del todo bien, y por cuestiones de inseguridad jurídica también. No estoy justificando, es un tema cultural que viene muy arraigado. Así como en un perito, a lo mejor en mi caso, una empresa que tenga que cerrar por un juicio laboral, como se pretende instalar en muchos lugares. Tampoco he visto lo mismo una empresa por un ajuste tributario, no. Entonces también es cierto que la historia dice que siempre en este país se beneficia el deudor. Anoche daba un ejemplo en la facultad: desde 1810 hasta hoy hubo más de 250 blanqueos. O sea, fijate que venimos torcidos desde prácticamente el origen. Y si te ponés a investigar, ya arrancamos desde el origen. Desde el primer virreinato, el primero se tuvo que ir a esconderse, tuvo que salir corriendo. Sí. Entonces, es algo con lo que uno tiene que lidiar. Y también hay otra cosa: una de las patas que tiene la evasión es la percepción que tiene el pagador de lo que recibe. Si vos te ponés a ver: la educación no es lujo, te vas a atender a un hospital y no es de calidad. El jubilado no está bien pagado. Sino a mi mamá, le tendrían que haber hecho un amparo para conseguir un medicamento. Sí. Entonces lo que viene del Estado, en general, no es bueno.

En cualquier término. Si no, no existiría seguridad privada. Si no, no existiría la medicina privada, tribunales arbitrales, la justicia es un tema que también influye. La falta de seguridad jurídica y la falta de percepción por parte de la gente de para qué voy a estar pagando esto.

Entrevistador: Y ¿cómo influye o cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención de tributar por parte de las empresas?

Experto 3: Bueno, depende de la presencia que tengan y cómo ejercen, cómo hace su tarea. Y cómo hace su tarea. Justo hoy estaba hablando con un medio de acá de Mar del Plata donde, a veces, no, a veces no, todas las soluciones son políticas con respecto a la gente. Toda la gente. Todo. Entonces, si el Estado sale a presionar, como está haciendo ahora, y como lo hizo siempre, para cobrar, lo cual está bien, puede generar otros desequilibrios. Por ejemplo, viene ARCA, te embarga. Ese embargo significa que todos tus cheques van para atrás, con lo cual ocasiona todo un lío. ¿Y cuál es la solución? Y, por ahí, dan un plan de pagos para la gente. Claro. Entonces, estoy hablando muy en general. Después en particular, por eso, cada cuestión, cada cliente nuestro, más allá de que las normas son iguales para todos, tienen diferentes situaciones. O sea, cada uno tiene su traje a medida. Una estructura muy grande y otra tiene una estructura más chica, otra tiene problemas familiares, que son todas empresas familiares.

Entrevistador: Bien, seguro. Y ¿cómo podría cambiar esta percepción que se tiene de los tributos, de la presión fiscal, en caso de que estos se reduzcan? ¿Cómo considera que podría llegar a impactar?

Experto 3: Fíjate que de hecho se están reduciendo. Sí, objetivamente podés estar a favor y en contra, pero seguro está cambiando.

La semana pasada hubo una charla del ministro, un par de economistas, donde dijo: «Mirá, nosotros ya hemos bajado, o sea, el gasto, más no lo podemos bajar». Sí, por una relación que hay de PBI, gasto, no. O sea, ya está. Ahora la rebaja viene por exceso de la recaudación. O sea, porque me está sobrando, porque crece la economía, que crece en el margen... Es decir, para la economía tiene que haber una mayor formalización. De hecho, la herramienta está, que es la reforma laboral, pero está arrancando suavemente. Está, no hay una explosión de empleo privado todavía. Bien, todavía. Tampoco las cosas son automáticas, bien. Y las economías emergentes tampoco están generando lo que deberían generar. Por lo tanto, la baja de impuestos debería provenir por expansión de la economía. Que si bien... o sea, jugar con eso, uno a veces no sabe tampoco qué número ver, porque mirás, escuchás una campana: «Estamos volando». Escuchás otra campaña: «Nos estamos muriendo todos de hambre». Y me parece que no es ni una cosa, ni la otra. Por ahí hay un universo muy chico. Por ahí hablás con un contador de Neuquén y el tipo ve otra realidad.

Entrevistador: Seguro. Y con tanta heterogeneidad también hay una cuestión de la perspectiva de cada uno. Pero por ejemplo, si yo te planteo un escenario de que tal vez, ¿cómo estarían más contentas las empresas? ¿Con este nivel de gasto y con un mejor funcionamiento del Estado, o con un peor o igual funcionamiento del Estado, pero menor presión fiscal? ¿Vos por cuál considerás que se podrían llevar de camino primero?

Experto 3: Es el primer camino, no tengo duda que es el primer camino. Que es: un Estado, tiene que haber Estado, no sé ni si gigante o chiquito, pero tiene que haber. Si hay vida en comunidad, tiene que haber Estado. No puede no haber Estado. Hay Estado, hay impuestos. Perfecto. Porque, a ver, nosotros los contadores, por eso somos más pragmáticos, ¿viste? Entonces yo digo: a ver, dónde, cómo funciona esto. A ver cómo va. Bueno. Si yo voy a Australia, funciona de una manera totalmente diferente a nosotros. Eso me gusta. Reglas claras, donde vos trabajás, donde vos te alcanza la plata para... o sea, pero tenés que laburar cómo laburan acá, 9 horas, 10 horas. Pero vos podés alquilar tu apartamento, podés pagar tu seguro social, tenés una calidad de vida, y sabés que las cosas no van a ir cambiando. O sea, no van a ir cambiando. Entiendo. La justicia funciona. Hay ladrones en Australia, hay ladrones. Hay, sí. Pero vos salís te digo Australia como te podía haber dicho, no sé, Nueva Zelanda, o en Miami. Donde vos salís, caminas tranquilo.

Entrevistador: Claro. Lo asocian más al funcionamiento entonces, por ejemplo, si yo te pregunto ¿cómo considerás que un programa de Educación Fiscal para las personas podría llegar a fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento y con la formalidad?. Tal vez me imagino que le sacás un poco de peso.

Experto 3: Pero por supuesto tiene que ser como en esos lugares que funcionan, en los que todo el mundo paga, y el que no paga, paga. O sea, castigo.

Entrevistador: ¿Y considera que eso va más por el funcionamiento de las instituciones tal vez, que por la educación en sí?

Experto 3: O sea, a mí la verdad... Yo no soy ni de derecha ni de izquierda. Pero sabés qué, a mí me gusta salir de mi casa y que la basura esté levantada. Yo no sé, eh, pero, ¿viste?, los domingos no vuela una mosca. Es una cosa. Es un orden que te cuesta. Cuando lo ves, decís: «¡Pero...!» O Japón, ¿viste? Hay que mirar ese tipo de cuestiones.

Entrevistador: Claro. Sí. Y en cuanto a la presión que se le ejerce también, la presión fiscal a las empresas, me gustaría saber qué tributos considerás vos que son los más distorsivos, los que más pueden llegar a erosionar la competitividad de las empresas.

Experto 3: En realidad ese punto es una cuestión de funcionamiento del Estado. Es un tema de funcionamiento. Es lo que vos recibís. Porque suponete, la presión fiscal es, digamos, un número en el cual vos lo que pagás lo dividís por, por tus ingresos. No, te da un porcentaje. Hay lugares donde te dan 45, 46. Por ejemplo, Noruega es altísima. Pero la gente no se queja, eh. Entonces, si el número nuestro fuera bajo, bajo, bajo, bajo, y seguís sin seguridad, sin justicia, sin educación... La clave está en los servicios que presta el Estado.

Entrevistador: O sea, hoy en día, ¿vos considerás que hay una mayor queja, en vez de contra un tributo en específico, considerás que hay un mayor malestar por el funcionamiento en sí de estas instituciones? Volviendo un poco a lo que hablábamos antes.

Experto 3: Por algo va a votar el %50 nada más.

Entrevistador: Y coincido con la visión. Entonces nada, perfecto, eh. Y ¿qué nivel de importancia considerás que le dan las empresas a la fiscalización que puede ejercer el Estado? Cuando se considera déficit fiscal.

Experto 3: Las empresas le dan mucha importancia a la planificación. Porque ahorro de impuestos. Acá hay que hacer una separación entre evasión y elusión. Eludir es pagar la menor cantidad utilizando la normativa, métodos legales. Sí. O sea, evadir y dejar de pagar deliberadamente, por ejemplo usar las facturas. Ahí tenés un ejemplo. Bien, fácil, para entenderlo. Bien. Las empresas están trabajando mucho en la planificación fiscal. ¿Qué es lo que viene ahora? Por eso es tan importante. Sistemas de reducción de impuestos, hay que prestarle mucha atención. Ahora, el año que viene tenemos elección de gobernadores. Entonces el gobernador que vaya, pero casi seguro gobernador oficialista, va a ir por baja de gastos, baja de ingresos, baja de un montón de. Y hace poco escuché un número de Catamarca: que si bajara el 10%, bajada el 10% del gasto público, podría eliminar Ingresos Brutos. Lo que es eso. Claro, la minería más, por ahí, termina siendo Catamarca dentro de 10 años la nueva Dubai, ¿viste? O sea.

Entrevistador: Claro, se entiende.

Experto 3: Y ahora cambia, cambia. Y también lo que necesitamos es, por lo menos, un poco de determinados puntos. Pero si yo voy por este lado, sí, como voy ahora, y viene otra cosa totalmente diferente.

Entrevistador: Sí, la previsibilidad lógicamente es necesaria para cualquier negocio. Pero por eso te pregunto: si vos considerás, tal vez, que esta cuestión que vos decís «bueno, están planificando más y demás», ¿es porque las empresas están viendo eso y dicen «che, mirá, yo quiero estar mejor preparado», o por una cuestión de que, por así decirlo, le tienen miedo a las consecuencias, o no les queda otra?

Experto 3: No les queda otra. A ver, yo trato de leer todo. Es el libro de Salvador Stefano, «Cambió la música, cambió el paso», ahora el escenario es otra cosa. Claro. Entonces vos tenés que adaptarte. O sea, esto es día a día. O sea, nosotros estamos hablando y viendo en función de cuestiones preventivas. El tipo que está tomando decisiones, todos los días. Entonces, hoy por dónde va: hoy no tengo inflación y hoy tengo una pseudo apertura de la economía. Por lo tanto, la cuestión tengo que ir por ahí.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí. Modificar el modelo de negocio y adaptarlo a las condiciones. Perfecto.

Experto 3: Todo, todo. La planificación fiscal, la logística. Por eso la gestión es apasionante.

Entrevistador: Total, total. Perfecto, eh. ¿No tenés alguna pregunta?

Entrevistador: Eh, yo la verdad que tipo entendí todo bastante bien, muy buenas respuestas. Lo único es, eh, para aclarar un poco el tema de la vigilancia del Estado no, respecto al incumplimiento. O sea, entiendo que la Inteligencia Artificial les servirá más a ellos si la utilizaran e invirtieran más. La pregunta es más por el lado de, por ejemplo, las empresas informales o que están en la informalidad: ¿ven la fiscalización del Estado como un peligro, por así decirlo, o no le dan importancia?

Experto 3: Porque sabés qué pasa, Matías: que hoy la informalidad total no existe. Está fuera del sistema, Bien, no, no, no. O sea, tiene... no digo que no exista, digo que es muy, muy aislado, eh. Hoy es muy difícil estar totalmente fuera del sistema, más como empresa. Por lo tanto, cuando vos tenés una empresa, estás dentro del Estado. Ya el Estado te empieza a monitorear rápidamente. Entonces hoy se ha elevado mucho el costo del incumplimiento. Obliga la coyuntura a estar dentro. Vos después elegís el grado de informalidad, pero el grado... y eso depende de cada empresario, el riesgo que tenga.

Entrevistador: Bien, perfecto. Sí, sí, buenísimo. Buenísimo. Bueno, Experto 3, nosotros, las preguntas no tenemos más, contestaste todas, excelente. No sé si tenés algún comentario, tal vez, para hacer algo que te hubiese gustado desarrollar.

Experto 3: Me encanta este tipo de charla, así que, lo que necesiten.

Experto n°4

Entrevistador: Bueno, empezando con la primera pregunta, me gustaría saber, cargando la parte de nuevas tecnologías, de qué manera consideras que las nuevas tecnologías, los sistemas, pueden llegar a vulnerar la seguridad de las empresas, y si tus clientes le prestan algún tipo de recaudo especial a este tema de la seguridad.

Experto 4: Bueno, creo que la respuesta es automática, ¿no? Sí, que hay un peligro tremendo, un tremendo peligro de que las nuevas tecnologías atenten contra la información de una empresa, contra las cuentas de una empresa.

O sea, ¿tengo que ir despacito para que los chicos anoten, o no queda grabado?

Entrevistador: No, no, queda grabado. Vos mándala, que se toma nota de las cosas principales, pero después se transcribe todo.

Experto 4: Pero sí que afecta. Recaudos que toman las empresas hay, hay muchos, pero siempre son insuficientes, como que los hackers están... Tengo clientes que trabajan en seguridad bancaria incluso, y que le han robado el celular y le han vaciado todo, a los propios trabajadores de informática de los bancos. Y en cuanto a lo que es el backup de información, es ese otro riesgo, que te entran, te toman la información del server y después te extorsionan. Eso existe, es así. Yo por lo menos en lo personal hago un backup semanalmente, y que incluso la persona de sistemas que me indica que haga el backup y todo me dice: no lo pongas a la mañana, si el backup es a las 22 horas ponerle 21:55, para que esté expuesto a la red lo menos posible. Y bueno, y después también con el tema de la VPN, no sé si saben cómo funciona el VPN. Yo llevo mi oficina a todas partes del mundo, con VPN, pero también hay una cantidad de medidas de seguridad que hacen que no, en algunos lugares, no los pueda usar.

Entrevistador: Claro, perfecto. Y en ese sentido también me gustaría saber, si consideramos, cuál es el peso que le dan las empresas a la depuración o a la limpieza de la información que utilizan en su base de datos, y las medidas de seguridad que toman para prevenir todo esto.

Experto 4: Y ahí se me complica. Yo te adelanté, que hay preguntas que no... dentro de la empresa, y en general no se hace mucho. O sea, si vos me decís, acá el que manda es el asistente, o el proveedor de sistemas de software, que es el que se encarga de darte el respaldo, el cuidado o las barreras para que tu información quede más protegida, pero no es desde las empresas, sino que desde el asesor de sistema directamente.

Entrevistador: Ok. Y en cuanto a inversiones, si sabes de qué forma están las empresas invirtiendo, ya sea para capacitar al personal o incorporar, eh, defensa, o mismo también nuevas tecnologías.

Experto 4: Te lo divido. Lo que es defensa, yo creo que es cero. En nuevas tecnologías, de acuerdo con cada rubro, están adaptándose a algunos a la Inteligencia Artificial, y a esto del trabajo remoto con software que son más inteligentes, que cargan... o sea, va cambiando muy muy rápido. Entonces, eh, las empresas en sí, que las mías son todas de capital nacional, son lentas en adaptarse a los cambios, pero se están adaptando con respecto al software que utilizan, la carga de comprobantes, la digitalización, el QR, todo eso hacia... Y lo otro que se ve es que no hay más papeles, ¿no? Eso. Lo otro, ustedes son muy jóvenes, son de la nueva época, pero yo hasta hace poco tenía carpetas, que bueno, se van prendiendo fuego de a poquito.

Entrevistador: Bien, perfecto. Y ¿hay algún sistema que ayude específicamente en lo tributario, digamos, hay alguna combinación entre el sistema tributario con estas nuevas tecnologías?

Experto 4: Sí, pero ahí, como te decía, lo mismo: no es la empresa la que lo hace, sino que viene desde AFIP, en ARCA, en ARCA, se está actualizando permanentemente. Y hace que, por ejemplo, la carga de comprobantes antes era manual, comprobante por comprobante; hoy se exporta, o se importa, mejor dicho, desde la página de ARCA al software de la empresa, y ahí se cargan los comprobantes de compraventa, etcétera, y sigue el proceso. Pero es la AFIP o ARCA la que se está actualizando permanentemente. Después hay otros sistemas: la Ciudad de Buenos Aires es de las pioneras dentro de lo que es la digitalización y trámites digitales, y hay otras entidades como la Dirección de Personas Jurídicas o la IGJ que son arcaicas, son arcaicas, se quedan en el tiempo. Pero no pasa por la empresa, como te decía, esto de actualización. Algunas sí, pero son muy pocas, y lo de la Inteligencia Artificial creo que están en período de prueba, hay que acomodarse todavía, no .no las veo en las empresas utilizando.

Entrevistador: O sea, Experto 4, a ver si estoy entendiendo bien, o sea, usted dice que por ejemplo la utilización de esto de las nuevas tecnologías en la parte de compliance tributario se ve más desde el lado del Estado y no tanto de la parte privada, digamos.

Experto 4: Exacto. Sí, sí, sí. O sea, a ver, hay un ejemplo que salió ahora, hace muy poquito, que está... fuera, pero, eh, las licencias por enfermedad. Salió ahora hace una semana, se tienen que acreditar en el empleador a través de un certificado digital de médico. Es decir, que va a seguir al hospital público, «Estoy enfermo, no voy a trabajar», el certificado médico te lo va a hacer el médico y lo sube a la nube y el empleador lo va a bajar a la nube. Yo tengo una hija médica, me dice: «No tengo internet en el hospital». No sé, o sea, las normas van avanzando, pero como que del otro lado estamos bastante atrasados en muchas cosas. Entonces ahí tenéis lo del certificado, salió lo del libro de sueldos digital, eh, qué y bueno... Y Kicillof no quiere hacer el libro de sueldos digital. Y se... es todo, todo van los cambios, los quieren avanzar desde el Estado, pero hay un montón de trabas a nivel empresas y gobiernos, no, imposible.

Entrevistador: Ok, entiendo. Gracias.

Experto 4: Pero el Gobierno nacional, viene tratando de aplicar nuevas tecnologías.

Entrevistador: ¿Cómo considerás que las áreas de compliance, o las personas encargadas del cumplimiento, ayudan a mitigar estos casos de incumplimiento en las empresas, tanto grandes como pequeñas, frente a una normativa tan cambiante?

Experto 4: Bueno, ahí está el rol del profesional: lo hacemos nosotros. Tenemos que adaptarnos al cambio normativo permanente. O sea, hay: primero somos nosotros, no, no es por nada, pero después las empresas de sistemas. Son los dos que nos estamos adaptando. Las empresas en sí no toman muchas medidas más que las que nosotros sugerimos que apliquen, pero eh, la actualización pasa por los profesionales de ciencias económicas. Tenemos que estar actualizados. Yo le dedico una hora de lectura todos los días, para informarme de la legislación que va cambiando.

Entrevistador: Vos, a la legislación le dedicas una hora todos los días de lectura.

Experto 4: Todos los días me llega... las normas de REPAR. Y como te digo, salieron estos tres decretos, salieron la semana pasada, y son tres decretos pesados, que hay que estudiarlos. Eh, muchas veces en referencia a otras normas, hay que seguirlas: cómo lo adaptamos a cada empresa, cómo lo adaptamos a cada cliente. O sea que por eso digo que el rol principal de la adaptación pasa por los profesionales. Salió, dentro de eso que salió el último hace una semanita, cambió el recibo de sueldo. Entonces ahí está lo que digo: somos nosotros y son los del sistema. ¿Por qué? Pues yo no tengo que hacer nada: cambió el recibo de sueldo, y bueno, el de sistema de la empresa de software tiene que adaptar su sistema para que el recibo de sueldo salga cuando tenga que salir. No cambió la liquidación, cambió el recibo, pero cambió sustancialmente el recibo: no es que ahora salen las contribuciones, hay un grafiquito que va a empezar a aparecer ahí con la composición del sueldo, que para mí no tiene mucha utilidad.

Entrevistador: Eh, bueno, me gustaría también preguntarte, eh, cómo observas que las empresas perciben las consecuencias derivadas de un incumplimiento, tanto en términos reputacionales, tal vez para las empresas más grandes, y económicos también podría ser.

Experto 4: Lo reputacional, ahí me mataste.

Entrevistador: Si le afecta, por ejemplo, en términos de... no sé, ha salido en su momento, vamos, un ejemplo muy extremo: Nike, cuando salió con esta fábrica que tenía, no me acuerdo en Tailandia o en dónde, que tenía personas, eh, básicamente con un sueldo muy bajo, en condiciones muy malas. Eso le pegó. Entonces, tal vez para empresas más grandes siento que puede pasar un poco más.

Experto 4: Los empresarios argentinos, primero, son bastante particulares. No, pero si hay una ventaja, están atrás de la ventaja. Hoy, TikTok, hace que el empresario... salió que puedo deducir del impuesto, recupero de las percepciones de dólares, o cuando sale en TikTok, y me llueven llamadas: «¿Podemos recuperar?» Bueno. Algo mucho más serio y más importante es dentro de todas estas normas de modernización laboral: tenemos que... se reducen las cargas sociales para un puesto nuevo. Salió el FAL, que es el Fondo de Asistencia Laboral, que viene a reemplazar... no a reemplazar, sigue el régimen de indemnizaciones, hay como una caja de ahorro que uno va juntando plata, y con eso va a pagar las indemnizaciones, y eso se deduce del pago de contribuciones. Todo lo que es beneficio, el empresario está, a full enterado, y si es por TikTok más rápido. Pero, de todas maneras, lo que es beneficio, lo que es pagar, es un verbo que le cuesta conjugar ahí. «¿Puedo pagar?» O sea, y salió esto, salió lo otro. Sí, sí, sí. Bueno, entonces, por ejemplo, salió el beneficio de las cargas sociales, pero así todo es carísimo, blanquear a un trabajador. Entonces, el beneficio lo quieren, pero la otra parte se escapa.

Entrevistador: Y perdón, con respecto a esto de que les gusta mucho el beneficio a las empresas, Experto 4, y, por ejemplo, usted ¿cómo pondera o cree que le dan esa importancia en el caso de que no cumplan con ciertas normativas, es decir, a las consecuencias que eso les puede generar?

Experto 4: Mira, ahí hay penal tributario, y lo cierto es que no llega mucho a los contribuyentes esa presión de la Ley Penal Tributaria. Ninguno cree que va a terminar preso, y la verdad es que eso, para llegar a terminar preso, primero tenéis que mover montos muy importantes, muy importantes, y segundo, no tenéis que pagar la deuda que terminen. O sea, en lo que es penal tributario, es el único juicio penal que uno zafa si paga. En cambio, si uno mata a alguien, viola a alguien, o lo que sea, o cualquier delito, o robar, este... uno no, no zafa pagando nada, el juicio penal sigue adelante. En cambio, en lo que es materia tributaria, cancelando la deuda, no hay más delito. Entonces, bueno. Y eso, además, es un estadio muy superior del que piensan las pymes argentinas, o sea, para que aplique la penal tributaria tienen que evadir montos muy importantes. Ni lo tienen presente. Y las sanciones también son muy leves. O sea, una determinación de oficio, lo que sea. Lo que sí salió hace muy poquito también es la sanción por falta de presentación de declaración jurada, que hasta hace dos meses era de 200 pesos para personas físicas y 400 para una sociedad. O sea, Coca-Cola presentaba tarde una declaración jurada: iba en 400 pesos de multa. Bueno, hoy se convirtió, se multiplicó por 1000. Son 220.000 para personas físicas, 440.000 para personas jurídicas, que a Coca-Cola le sigue haciendo cosquillas, no, por supuesto. Pero a las pequeñas sociedades, por no presentar ganancias, es automáticamente aplica una multa de 440.000 pesos. Es una presión para la empresa y para el profesional, porque hay a cualquier cliente... ahora vence ganancias, si no le presento y te viene una deuda de 220.000 pesos automáticamente, pierdo mi cliente, claro. Así que eso es nuevo. Ahí la presión también pasa por los profesionales. O sea, yo les voy diciendo: «Muchachos, hasta ahora, cuando había que liquidar ganancias, no me mandaban la información, no importaba, así se vencía, eran 200 pesos de multa, a nadie lo molestaba. Ahora ya le avisé a

todos: no me mandes la información, vas a tener 220.000 pesos de multa. Más vale que presentes todo en tiempo y forma ahí». O sea, generó... claro, esa sanción es muy directa al bolsillo.

Entrevistador: Okay. Y hablando un poco de esto, tal vez el incumplimiento... Me gustaría saber qué factores consideras vos que influyen en la informalidad o en el incumplimiento que hay en la economía argentina. Tal vez resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación, ¿cuál consideras?

Experto 4: Bien, vamos. Yo te voy a decir primero... Son muy caros los impuestos. De lo... no, pero eso no es mi opinión, guarda, no lo anoten... mi opinión: son muy caros los impuestos, se la chorean toda. La cuestión es que es cultural. El argentino es un evasor compulsivo. Sí, ese evasor. Si le bajan el IVA a la mitad, va a seguir evadiendo. Si ponemos al Papa, no sé, igual, la persona más respetable que puedan encontrar como presidente, y que no haya corrupción, va a seguir evadiendo, eh. «No vuelve nada», bien, lo que dice, no volver. Aunque vuelva, va a seguir evadiendo. Es un tema cultural para mí, que hay que cambiarlo de raíz. Es muy difícil, muy difícil. Ahora bajaron las cargas sociales, bien. Si salía... 50, para hacerlo redondo, 50%, ahora sale 36%. Nadie va a blanquear a nadie. O sea, no, no va a cambiar, eh. Y gratis, y desconfían. Si lo hacemos gratis, «¿qué se blanquea?», el personal, gratis. Hasta eso cuesta. Es un evasor compulsivo cultural. Es lo mío, mi respuesta.

Entrevistador: Con respecto a esto, antes de que pase a la otra pregunta, como usted dice que es algo cultural, ¿cree que, por ejemplo, qué impacto cree que podría generar en eso los temas de fomentar programas de educación fiscal en general?

Experto 4: Mira, no sé cómo. Pero, por ejemplo, eh, esto va con ustedes, son tan jóvenes. Los cambios, eh, de hábitos de alimentación. Cambios de hábitos de alimentación. Yo lo hablo siempre con mis hijos: ustedes me ven a mí por ahí comer mucho, tomar mucho, lo que sea. Pero antes era: se tomaba vino todos los días en una casa, todos los días se comía pan, todos los días iba a la panadería. Esos cambios de hábito vinieron desde abajo, vinieron desde los jóvenes, no vinieron de los grandes. Entonces, no sé si es una campaña de concientización. Lo ecológico también lo ecológico también viene de abajo. Es como formar a los jóvenes para que vaya cambiando la cultura a futuro. Eh, de todas maneras, hay jóvenes, y jóvenes. La contracultura, en todo caso, es al revés. Pero es desde ahí. A los grandes no nos cambia nadie, es más difícil.

Entrevistador: Es más difícil el trabajo. Bien. Y con esto que decía desde que también, además de ser caros, en un momento dijiste «se la chorean todas, se la afanan todas», me gustaría saber cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención de tributar por parte de las empresas.

Experto 4: A ver, qué te puedo decir... cómo impacta el funcionamiento del Estado... Mira, a ver: si hablamos de la fiscalización del Estado, la tarea de fiscalización, hay de todo. Hay inspectores que van bien, que llevan todo en orden, que llevan un ajuste razonable, etcétera. Después, el corrupto: hay muchos. Eh, que no pasa por el empresario. Yo les digo: no es que el empresario va a ofrecer «Che, bájame la inspección». Generalmente el funcionario corrupto es el que te lleva a corromper. En todo caso, es el que te invita. Y no es que uno tiene que lograr «Che, nos encontramos en un café»: no, no, la invitación viene desde el Estado generalmente. Pero, para mí, la facultad de que haya mejor fiscalización va directamente del Estado. Sí, el empresario siempre va a querer sacar ventaja, es cultural como dije.

Entrevistador: Bien. Y en ese sentido, vos decías como que es tan cultural que no impactaría tanto una baja en los tributos, y me gustaría preguntarte, entonces, qué cambio consideramos que puede haber en la percepción social, eh, respecto al cumplimiento, en caso de una reducción de la presión fiscal.

Experto 4: Para mí, la forma de poder encorsetar a este problema cultural argentino va mucho por la tecnología. Hace muy poquito fueron a buscar a todos los monotributistas porque detectaron que en Mercado Pago había una cantidad de movimientos que fue tremendo. Igualmente tuvo que retroceder la AFIP, porque si juntamos para el regalo de la maestra de los chicos del colegio, todos transferimos al Mercadopago, y bueno, no quiere decir que sean ventas omitidas. Pero la tecnología, y la sencillez en la liquidación de los impuestos, creo que va a hacer que haya un mejor comportamiento. Hoy, realmente, un monotributista está creado para que no necesite un contador; esa es la intención. Y no puede haber un monotributista sin contador hoy, ya sea para el alta, para la baja, para sí está pagando bien, está pagando mal, si tiene que generar un VEP para pagar las cargas, eh, la cuota mensual, el débito automático. O sea, termina necesitando un contador. La idea es simplificar más todavía, y la tecnología que acomode. Esa es la forma para mí.

Entrevistador: Bien, perfecto. Y una que te va a gustar bastante: me gustaría saber qué tributos consideras que son los más distorsivos, los que bueno, pegan más fuerte en la competitividad de las empresas.

Experto 4: A ver, sí, sí. Bueno, Ingresos Brutos primero.

Entrevistador: Claro, esa... no hubo persona que no la conteste primero, esa.

Experto 4: Así que ¿créditos bancarios ahí tenéis otro, los más distorsivos? Esos dos principales.

Entrevistador: Y ¿por qué? Tal vez si queréis explicarlo.

Experto 4: Ingresos Brutos, independientemente de si hay rentabilidad o no, te cobran sobre las ventas, y se va acumulando, cadena, cadena, es como que te va incrementando el costo independientemente de que se haya ganado o no. El más justo, el más equitativo, siempre y cuando llevando algunos parámetros, porque también se desmadró bastante: Ganancias. Si ganaste, pagas. Si ganaste mucho, pagas mucho. Si ganas poco, pagas poco. Otro que no esté de acuerdo: Bienes Personales. Porque yo pude haber heredado una casa de mi abuela, y con que tenga la casa de mi abuela no quiere decir que sea rico, ni que esté generando riqueza. Te va sacando plata cada año. Si uno no tiene una actividad y solamente tiene ese bien, te va sacando plata por el solo hecho de tenerla. El Bienes Personales estaría tercero. Y lo otro, los regímenes de retención y percepción, que, si bien no es un impuesto, provincial, sobre todo. Ahí hay... hay, para ser dulce, lo que es régimen de retención y percepción provincial de Ingresos Brutos también. Eh, es una locura. O sea, mucha gente termina acumulando saldos a favor. Que actualmente, eh, se está agilizando mucho el tema del recupero, eh, sobre todo en la Ciudad de Buenos Aires. La Ciudad de Buenos Aires: si uno tiene saldo a favor, aprieta un botón, en dos días lo tiene acreditado. En la provincia es más complejo, pero también va por ese camino. Pero para que tengan idea: si vos facturas, te retienen; si vas al banco, te perciben o te retienen también; después tenéis el CREP. Yo llevo el caso de un cliente que tengo en Misiones le retenían el 3 y pico % del total de sus acreditaciones bancarias. O sea, la empresa factura todo el país, y sobre el total de las acreditaciones le retenían el 3%. Nos llevó un año sacarlo de ahí. Son 200 millones de pesos que tiene a favor. O sea, es una locura, es un robo, robo literalmente, es un robo.

Y ahora que vamos a ir por la recuperación de los 200 millones de pesos, vamos a ver si... pero para eso nos vamos a comer una fiscalización, va a ser fatal, pero sí, vale la pena el esfuerzo.

Entrevistador: No, no, seguro. Y en las tasas municipales, ¿notas mucha diferencia, mucho impacto, o es algo que tampoco no tanto?

Experto 4: En lo personal tengo una negación con las tasas municipales, ¿dijiste municipales, ¿no? Sí, eh, porque cada municipio tiene su librito y no está publicado en.... yo les dije que leo el REPAR. Lo que leo una hora: ese REPAR. En el REPAR no me viene la Municipalidad de General Rodríguez, Municipalidad de Moreno, Municipalidad de Merlo. Ciudad de Buenos Aires, sí. Pero no tengo para municipalidades. Entonces, muchas veces, las normas municipales se me escapan. Y nada, y ahí sí que no vuelve nada, eh, por lo menos por acá.

Entrevistador ¿Cómo se entera de eso si cambia una tasa en Moreno, por ejemplo?

Experto 4 Y generalmente hay una ordenanza fiscal, una ordenanza impositiva, que se aprueba anualmente, y uno debería estar ahí. Yo lo delego en un empleado, no me gusta directamente, no me gusta, eh. Y nada, hay que pagar la tasa de seguridad e higiene básicamente, y la de publicidad y propaganda, y de espacio público. Pero no me gusta, negación.

Entrevistador: Perfecto, buenísimo. Gracias. Eh, de mi parte las preguntas están. No sé si ustedes, chicos, tienen alguna otra duda, alguna otra pregunta más. Yo, Experto 4, quería volver un poco, eh, si se puede, al tema de los instrumentos de vigilancia del Estado. Porque si bien habíamos, eh... usted había comentado que capaz las empresas no le daban tanta importancia al tema, digamos, de las consecuencias económicas, porque directamente se libran pagos, digamos. Si bien las consecuencias no impactan mucho, ¿usted cree que los instrumentos de vigilancia que tiene el Estado son digamos eficientes, o cómo los percibe?

Experto 4: Mira, no, a ver, espero contestarte todo porque son varias cositas que hay en la misma pregunta. Primero: clientes monotributistas o contribuyentes monotributistas no son de interés fiscal. Es decir, mandar a un inspector a un monotributista es más el costo que lo que va a recaudar el Estado. Por lo tanto, no, no hay mucha presión por ese lado. Lo que me habías dicho, los instrumentos de vigilancia: sí, los instrumentos de vigilancia, y hay cada vez más controles automáticos, que hacen cruces de acreditaciones bancarias versus facturación versus gastos con tarjeta, compra de dólares, y además tienen toda la información, no. Eh, cuotas de colegio, prepaga, eh, las expensas de los departamentos o de los countries. O sea, toda esa información la maneja la AFIP, la procesa, y a veces llega una inspección. Y cuando te llega a niveles muy bajos, o sea, de contribuyentes muy bajos, me pasó hace poquito: «Sí, muchachos, vengan a buscar acá». Y porque además yo soy de defender: yo defiendo, si es importante por supuesto lo voy a defender a muerte. Y lleva tiempo y son horas de laburo que a mí no me las van a pagar. Horas del inspector para recaudar dos mangos. Así que nada, siempre estoy dispuesto a llevarlo al Tribunal Fiscal si es necesario, eh. Pero es injusto. Sí, los instrumentos de fiscalización, de vigilancia

Entrevistador: Sí, sí, sí. Creo que, más o menos con eso está, como que capaz no son de los más eficientes, pero como que se está haciendo un progreso con el tema de la digitalización.

Experto 4: No, exacto, de la tecnología. Hay dos tipos de inspecciones. Una, en la Provincia de Buenos Aires se llama FIRE, eh, Fiscalización... después googleenlo, a ver qué significa. «FIRE electrónica», termina en electrónica. Fiscalización Remota Electrónica, creo, a ver, puede ser. Bueno, ¿qué es? Hace cruces sistémicos, y te mandan... no hay un inspector, no hay nada. Te

mandan la notificación, vos la recibís y decís «no coincide», por ejemplo. Iba con Ingresos Brutos, y ahí uno tiene que rectificar. Si le das el okay y rectificas, se termina. Seguido, si decís que no, justificarlo cuesta, eh, hay que... te siguen preguntando, te siguen preguntando. Pero ese es un FIRE. Y también está la fiscalización electrónica de ARCA, de lo que es AFIP, que también es más ágil, y medio que no hay ningún inspector en el medio, todo electrónico.

Entrevistador: Okay, gracias. Gracias, Experto 4, que ahí me quedó bastante más claro el tema de los instrumentos. Después los chicos... no sé si tenían otra pregunta.

Experto 4: Creo que la FIRE puede ser esto de la... la herramienta digital de ARBA diseñada para detectar inconsistencias, desvíos, o diferencias en declaraciones juradas del impuesto al Ingreso Bruto. Eso notifican... es muy grande una notificación electrónica. Te notifican, vos entras, la miras. O sea, tiene que ver con los gastos con tarjeta, con los ingresos con tarjeta, con lo que informes en IVA en ARCA. O sea, fíjense, están cruzando ARCA con ARBA, eh, las bases imponibles. Que ahí la provincia tiene la base de la AFIP, de ARCA. Y cruzan, y cruzan, y tienen que dar.

Experto nº5

Entrevistador: Y vos considerás que las empresas están invirtiendo actualmente en estas tecnologías, ya sea tanto en la parte de avanzar en estos sistemas como en la parte de defensa, ya sea por ejemplo con infraestructura técnica, capacitación del personal?

Experto 5: Sí. No todo el personal, pero algunos puntualmente sí se invierte en capacitación, más que nada para cuidar el tema de las ventas. O sea, en la empresa lo primero que le duele es perder plata. Entonces ahí es donde pueden invertir, y más en esta época donde bajó mucho las ventas. Y entonces también empiezan a pensar a ver cómo hago para aumentar las ventas. Y tal vez se incorporan tecnologías que sean ventas automáticas sin que esté una persona interactuando con el cliente, lo cual el sistema me atiende capaz que a 10 personas a la vez y puede agilizar un poco las ventas. Algunos sí, otros no. Yo lo que veo es que capaz que son menos los que se animan. No te digo un porcentaje, capaz que el 30% se están animando. Y el otro por ahí lo está mirando si puede. Los costos también influyen, hay sistemas que son más económicos, pero tampoco te garantizan, entonces algunos prefieren esperar un poquito.

Entrevistador: ¿Los que no se están metiendo es justamente por un poco de miedo? ¿O por qué consideras que puede ser?

Experto 5: No, mucho es porque no les están dando la seguridad y no quieren invertir en eso. Como te dije hoy...

Entrevistador: Que pase algo y después se subirán.

Experto 5: Claro. Dejan que uno empiece a preguntar, averiguando uno a otro qué estás haciendo vos, te gustó, te sirvió, y así. Ojo, yo tengo un cliente que invirtió y a los 3 meses todo lo que invirtieron lo tiraron porque no era lo que estaban esperando. Hay cosas inclusive que hacen como un contrato anual y entonces después tienen que estar pagando, un ejemplo, no sé, \$800.000 por mes como una cuota hasta que se cumpla el año, y no le sirvió. Pasan esas cosas.

Entrevistador: El valor todavía creo que no está muy claro. Entonces sí hay bastante incertidumbre con respecto a eso.

Con eso que comentabas de la información y demás, me gustaría saber cuál es la relevancia que las empresas le dan al trabajo en la información para nutrir todos sus sistemas, ya sea en la privacidad como a la hora de ellos meter justamente la información propia dentro de esos sistemas.

Experto 5: Tienen mucho miedo. O sea, si ponen información es porque están casi seguros —casi seguros, no del todo, siempre tienen sus temores. Entonces hay informaciones que son confidenciales y prácticamente se manejan en discos separados de la red, lo tienen en otro lugar.

Entrevistador: Entonces noté bastante esa cosita todavía.

Experto 5: Al nivel que yo manejo. Las empresas más grandes pueden invertir en un equipo de profesionales para que desarrollen los sistemas con bastante seguridad, aunque nada es seguro del todo.

Entrevistador: Perfecto. Y específicamente lo que es la parte tributaria, ¿qué impacto observás que están teniendo estas nuevas tecnologías, tanto positivo como negativo, en el compliance tributario?

Experto 5: Facilita lo que sería la liquidación de impuestos. Y al facilitar te queda un poco más de tiempo también para poder planificar la parte tributaria. Yo tengo que estar planificando lo que mi cliente quiere hacer el año que viene, entonces ya estás planificando en la parte tributaria también con un año de anticipación. Y los temas de carga de datos ayuda mucho: antes tenías que cargar factura por factura, alguien estaba un Data entry todo el tiempo, y ahora no, eso se baja todo en Bot de una. O sea, se automatizó mucho toda la carga. Entonces ahora te está quedando un poco más de tiempo para hacer otro tipo de controles, otro tipo de informes que antes no hacías.

Entrevistador: Automatización específicamente.

Experto 5: Ahora al tener un poco más de tiempo, se implementa un sistema de costos que se ve distinto. Y de esa manera también poder liquidar mejor los impuestos. La inflación alta complica mucho el precio del costo. Yo inclusive a veces hasta digo: ¿cuál es mi costo? ¿Lo que tengo contabilizado o lo que tengo que comprar? Porque cuando hay inflación y vos vendiste algo, tenés que comprar para fabricar. Entonces, ¿cuál fue mi costo? Contablemente, impositivamente tenemos la normativa que me dice: tu costo es así. Y muchas veces eso me hace perder plata respecto a lo que realmente me sale para reponerlo. Para nosotros, no tenemos casi inflación —para otros países la inflación que tenemos nosotros es altísima, pero para nosotros una inflación de 2 o 3% es como si no tuviéramos— entonces podés manejar un poco el tema de los costos, armar costos.

Entrevistador: Claro, uno se pone más fino en esa competencia marginal.

Experto 5: Acá hay que empezar a trabajar por más eficiencia. Antes, para qué hacer tantos costos, y en realidad decías bueno, pongo el 200%; hoy si vos le ponés 200 no vendés, si ponés el 100 no vendés. Entonces tenés que saber qué porcentaje podés poner de rentabilidad que te va a dar una ganancia. Cuando vos decís que la ganancia va a tener por ahí un 10, 15 o 20% le parece poco, porque cambió el paradigma de lo que era la época de inflación.

Entrevistador: Con el tema de que utilizan mucho para automatizar la carga de datos estas nuevas tecnologías, ¿ha visto que haya por ejemplo alguna otra utilización, por ejemplo para identificar algún tipo de patrones?

Experto 5: Bueno, sí, se utiliza, pero eso más que nada para analizar los patrones de compra de los clientes. Para saber, por ejemplo, qué artículo se vende más, en qué provincia se vende más ese artículo, quiénes son los clientes que más compras hacen. Y bueno, eso también se planifica para la venta, la parte comercial más cara al cliente. A los empleados se les capacita siempre en que el jefe de ellos son los clientes, no el que les paga a ellos, sino los clientes, porque son los que realmente les pagan.

Entrevistador: Me gustaría también saber de qué manera el área de compliance de las empresas, o las personas encargadas del cumplimiento normativo, ayudan a mitigar los casos de incumplimiento a los que esta se ve expuesta.

Experto 5: Si, normalmente uno arma, yo le llamo así: un tablero de comando. Un ejemplo: fechas de vencimiento. Hay tareas que hay que tener previo a la preparación y liquidación de los impuestos. Entonces esas tareas están también estipuladas con tiempos, sobre todo por el vencimiento en sí. Y hay distintas personas que son los responsables de sacar esa información. Por ahí está toda la información en un sector que me tiene que generar después los informes, y después uno sobre esos informes se pone a trabajar. Entonces hay que preparar lo que sería un cronograma de vencimiento de cada tarea que, en definitiva, te va a terminar ayudando para hacer las liquidaciones de impuestos. Lo mismo pasa con una liquidación de sueldos: hay un procedimiento, hay datos, las novedades que hay, y hay un procedimiento también para ir documentando cada paso.

Entrevistador: ¿Y sentís que las nuevas tecnologías ayudan a mantenerse actualizado con la legislación que va permanentemente cambiando? O tal vez no tiene un uso tan específico.

Experto 5: Por ejemplo, todo lo que tenga que ver con capacitación: yo tengo una suscripción con el mismo Consejo Profesional donde tengo la normativa al día. A su vez tengo posibilidad de hacer consultas sobre un tema que no conozco o sobre un tema que lo estudié y que necesito saber qué opinan los otros. Puedo consultar con otros colegas míos como también con el mismo Consejo Profesional, que analizan las consultas que hago. Es una ayuda, es como tener un colega que sabe mucho. Entonces yo tengo toda la parte normativa allí. Antes era distinto, por ejemplo, estaba suscrito a ERREPAR y venía todo en papel, que te mandaban cada 15 días o cada mes. Igual tenías que ir reemplazando las hojas que ya no servían con las nuevas, y tenías que ir a hacer capacitaciones al consejo. Eso es bueno, y de vez en cuando tener participación presencial en las charlas. Pero todo lo que tenga que ver con capacitación hoy, el 90% es digital. Que también tiene sus cosas buenas porque yo de una charla que dura tres horas puedo estar una hora y al otro día terminás las dos horas que faltan. Pero la parte presencial es gratificante.

Entrevistador: Es una conexión diferente, también el hecho de estar ahí con los colegas siento que podría llegar a generar algo distinto.

Experto 5: Sí, eso es cierto, pero bueno, a veces uno busca la comodidad y no perder tiempo en el viaje. Hay cosas que se priorizan en el momento.

Entrevistador: Hay cosas que se priorizan en el momento, sí. ¿Y cómo observás que las empresas perciben las consecuencias derivadas del incumplimiento, tanto en términos reputacionales como en términos económicos?

Experto 5: Y lo viven de las dos maneras. O sea, hoy la mayoría de las empresas sí se preocupan en cumplir. Como siempre digo: hay que estar al día, hay que cumplir. Y en eso sí se preocupan.

Digo que no todos: hay algunos que no, que yo me enojo inclusive porque les digo: mirá, si a vos te gusta perder plata, no me hagas perder tiempo, porque hay veces que vos te preocupas en que pueda presentar las cosas al día, pero nunca te trae la información. Pero son los menos. Hay gente que todavía no se dio cuenta de la importancia de estar al día, porque uno tiene que generar una empresa que sea sustentable en el tiempo, y para que sea eso tenés que ser eficiente, tenés que ser prolijo, tenés que cumplir. El cumplimiento es como una marca: cuando vos tenés proveedores, sabés que tenés crédito. Podés tener crédito en el banco, cosa que al último que le voy a ir a pedir plata es al banco, porque las tasas siempre son muy altas. Y a veces los créditos que uno puede obtener con sus propios proveedores es mejor, es más ameno. No es como el banco, que a veces no te deja pensar porque te están apurando para que te vayas y levantes un cheque. Claro, en lugar de estar haciendo una venta, tenés que estar gestionando a ver cómo hacés para levantar un cheque.

Entrevistador: Con estas empresas que mencionás que tal vez no cumplen, me gustaría preguntarte cuáles son los factores que considerás que influyen en el incumplimiento o en la informalidad de la economía argentina en general, ya sea resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación, o podría ser la cultura.

Experto 5: Sí, eso es una cuestión a veces hasta cultural de algunos sectores que son más chicos, es tratar de no pagar. Vivieron en la informalidad mucho tiempo. Pero para poder trabajar les obligan a que se inscriban, que tengan su CUIT, que puedan facturar. Sí, pero lo hacen y siguen siendo informales, con lo cual terminan gastando más de lo que pensaban o se terminan endeudando mucho.

Entrevistador: ¿Cómo sería esto de que sigue siendo informal si ya se inscribió?

Experto 5: Claro, porque se inscribió, pero por ejemplo viaja y no te trae ningún ticket de combustible. O sea, en esa informalidad no se cuida eso. Entonces ¿qué pasa cuando vos tenés que liquidar un impuesto? Tenés que pagar tanto, dice, no lo puedo pagar. Y bueno, pero es porque todavía es informal. Le falta cultura, se acostumbró a estar siempre de manera irregular y le cuesta mucho adaptarse.

Entrevistador: ¿Y por qué le puede llegar a costar adaptarse? ¿Por una cuestión tal vez de que no ve perspectiva para decir esto va a ser estable, o por una cuestión de que simplemente arrastra muchas cosas del pasado y ponerse al día sería un poco complicado?

Experto 5: Es la propia historia que tiene, la propia historia. Creo que va a cambiar cuando se pegan un golpe y se dan cuenta que lo que venían haciendo no servía. Yo siempre lo que les digo es: cuando ustedes se ponen 10 pesos en el bolsillo, que no lo tengan que estar sacando después para pagar multas e impuestos que no pagaron. O sea, cuando vos ponés 10 pesos en el bolsillo, sabés que es tuyo porque pagaste todo lo que tenías que pagar.

Entrevistador: ¿Y en ese sentido considerás que ciertos programas de desarrollo para la educación fiscal de la gente en general pueden llegar a fomentar un mayor compromiso y mayor formalidad?

Experto 5: Pienso que sí. Yo trato de hablar con mis clientes, informándoles las novedades impositivas que hay, las posibilidades de acogerse a un régimen que te da algunas ventajas impositivas, ves que tiene impacto directo en lo que hacen. A ellos les interesa más que nada ganar más siempre. Entonces todo lo que vos tenés que apuntar para capacitarlos tiene que ver con eso.

Entrevistador: Demostrar la forma en la que los beneficia para terminar ganando más.

Experto 5: Eso es lo que les interesa.

Entrevistador: Enfocarlo desde ese lado.

Experto 5: Ahí generas una tensión de parte de ellos. Otra cosa que yo nunca hago es tratar de hablar de proyectos, porque muchas veces hasta que no salga aprobado y esté reglamentado no sirve. Y no decir nada en función a lo que lees en los medios. Tenés que informar en función a lo que sale en la ley. Una vez que vos lo leíste en el Boletín Oficial es lo que está, y eso es lo que está vigente hoy. Ahí sí asesorías. Y eso lo aprendí porque muchas veces hay clientes que están apurados a ver qué va a salir, qué va a salir, y vos lees en el diario, el diario te dice una cosa, vos asesorías en función a lo que dice el diario y después no es igual a lo que dice la ley. Entonces prefiero demorarme capaz un día más hasta que vea la ley, estudiarla, y después recién asesorarme.

Entrevistador: Ahí siento que hay implícito también una cuestión del funcionamiento del Estado, ¿no? ¿Cómo impacta este funcionamiento del Estado en la intención de tributar por parte de las empresas?

Experto 5: Mirá, últimamente se está ordenando bastante bien toda la parte impositiva. Antes, un ejemplo, vencía el impuesto a las ganancias en el cuarto mes, o sea en abril, y para la semana santa estábamos a full con las liquidaciones de impuesto a las ganancias. Y eso se fue dilatando muchas veces porque no estaban los aplicativos por temas de la parte de ARCA de proveerlos. Pero ahora sí, salió, está funcionando. Ya hay más normalidad. No hay tanta expectativa en ese sentido, ya sabemos cuándo son los vencimientos, tenemos el aplicativo en tiempo. Por ahí uno encuentra que hay algunas fallas, pero son menores y se van corrigiendo. Por eso tenés la versión 1, versión 2, versión 3 del mismo programa: a medida que se va encontrando algún errorcito, se va corrigiendo.

Entrevistador: O sea, a mejor funcionamiento, mayor intención porque mayor simplificación para ellos también.

Experto 5: No, solamente que a veces yo quiero liquidar algo, sale el aplicativo y algo no contempló. Eso se corrige y sale la versión nueva donde ya lo contempla.

Entrevistador: ¿Y cómo considerás que puede llegar a variar la percepción que las personas tienen del funcionamiento del Estado en general si se reduce la presión fiscal?

Experto 5: Mirá, lo que tendría que pasar es que primero traten de no evadir. Para mí tiene que haber una presión razonable. Un ejemplo: normalmente en el mundo el IVA es un 7% promedio. Cuando yo era joven acá teníamos un IVA de 9%, y después se fue al 11, después se fue al 13, y ahora estamos en el 21, o el 27 dependiendo de cuál. Entonces para mí, si vos le estás dando una alícuota baja, la gente por esa alícuota no va a estar evadiendo. Porque por otro lado tenés que tener un castigo de verdad, como si fuese un delito, como en Estados Unidos: evadiste por impuestos y es como si hubieras matado a alguien. Entonces si vos le das impuestos chicos, todo el mundo tendría que tratar de pagar sus impuestos. Ahora cuando vos le vas a sacar un cuarto de lo que vendió, piensa. Hay gente que le va mal porque no le alcanza para pagar los sueldos y entonces en vez de pagar, ocupa parte de lo que tendría que haber pagado al Estado para financiarse. Para mí sí, bajar las tasas. Lo que pasa también es que en todos estos años el Estado se hizo cada vez más ineficiente, porque ahí se escondió la desocupación: cada partido que ganaba metía su gente en la administración. Entonces hoy por hoy es un elefante de gente. He conocido gente que tenía que administrar un sector público y cerraba su oficina en una habitación con 8 o 9 personas, y el resto —que eran 200 personas— se dedicaban solamente a fichar y a archivar

papeles. Y lo que realmente trabajaba y movía todo era un grupito de 10 personas en una habitación grande. O sea, eso genera una ineficiencia en el Estado. Y otra es el costo de mantener. No puede ser que hoy estamos pagando prácticamente un 40% de impuesto. Cuando te vas a comprar algo, estás pagando impuestos. Por qué sale tan caro: vos te vas a Estados Unidos y un auto puede costar 10.000 dólares, acá te cuesta 30.000, y la diferencia son 20.000 que fueron para el Estado.

Entrevistador: ¿Tiene mayor importancia en los contribuyentes a la hora de tener estas ganas de tributar el funcionamiento del Estado o la alícuota? Es decir, ¿a mayor alícuota considera que aunque el Estado funcione bien de todas maneras no van a querer pagar?

Experto 5: A mayor alícuota para mí incentiva la evasión. Entonces tenemos que tener las dos cosas: un Estado que funcione bien y alícuotas bajas. Porque si funciona bien quiere decir que no necesita recaudar tanto para administrarse.

Entrevistador: ¿Cual pondera usted?. O cree que tienen el mismo peso?

Experto 5: Para mí tienen que ir los dos juntos. Y empezando a bajar las tasas y acomodando el Estado, pero para darle sustentabilidad en el tiempo, para mí tendrían que ir las dos cosas juntas. Ambas condiciones.

Entrevistador: ¿Y qué importancia le dan las empresas a esa vigilancia que ejerce el Estado a la hora de considerar la evasión fiscal?

Experto 5: Sí, lo consideran. Las empresas que son responsables las consideran. El resto, hasta que los golpean. Llega un momento en que sí, pero digamos que los tiran hasta la última consecuencia y no les importa. Por más que cada vez sea mayor la fiscalización y la vigilancia, ya hay un sector que sí entendió que tiene que cumplir, que tiene que estar al día, que tiene que tratar de estar bien.

Entrevistador: Y con esta diferencia de precio que mencionas, por ejemplo entre un auto lo que puede salir en Estados Unidos y acá, me gustaría también saber qué tributo considerás vos que es el más distorsivo, que impacta tanto en la rentabilidad de las empresas como también en el precio para el consumidor final.

Experto 5: Siempre el impuesto más distorsivo fueron los que pagan todo el mundo, como por ejemplo el IVA. El impuesto a las ganancias siempre fue un impuesto más equitativo porque se paga en función a los ingresos personales de cada uno. Pero cuando yo me voy a comprar un producto, estoy pagando el IVA; el otro que tiene más capacidad paga lo mismo, y otro que tiene menos capacidad paga lo mismo. Entonces está pagando el mismo impuesto distintas personas con distinta capacidad. Más distorsivo siempre para mí es el IVA, no para mí solo, para mucha gente. Y otro impuesto que es una aberración es el famoso impuesto al cheque, que lo puso Cavallo en su momento por una cuestión de necesidad. Porque acá cuando el político necesita plata son rápidos para generar impuestos y no generar más puestos de trabajo. Es muy fácil que vos digas: necesito tener mayor ingreso. Bueno, te tenés que esmerar en tratar de tener un mejor trabajo o trabajar más para tener ese mayor ingreso y poder acceder a lo que querés. El político en lugar de hacer eso, de generar que las pymes crezcan más, que inviertan más, pone más impuestos. ¿Y qué es lo que termina haciendo eso? Mayor descuento, empiezan a matar a las pymes. Entonces cada vez necesitan aumentar. Si la alícuota antes era el 9, no les alcanzaba; la llevaron al 11, no les alcanzaba; la llevaron al 13, no les alcanzaba. Y estamos en el 21. Eso es la inoperancia de los que

nos administraron muchos años. No hemos tenido suerte en tantos años de tener dirigentes que realmente piensen con la cabeza. Creo que siempre pensaron con el bolsillo, nada más.

Entrevistador: ¿Y en cuanto a la cadena de valor, consideramos que también los impuestos que pagan todos son los más distorsivos?

Experto 5: ¿A qué te referís? ¿En la cadena de pagos entre, por ejemplo, cliente y proveedor?. No, eso es una relación comercial. Dentro de esa relación hay cosas que son distorsivas, por ejemplo las retenciones y las percepciones. Porque eso es como que te son pagos a cuenta en realidad, pero muchas veces uno tiene tantos pagos a cuentas que te empiezan a quedar acumulados, un ejemplo: Ingresos Brutos. Yo tengo que pagar, un ejemplo, el 3% de Ingresos Brutos, pero cuando compro mercadería me están reteniendo el 2 o 3% de Ingresos Brutos en la compra de la mercadería. Cuando entro al banco, el banco también me retiene un poco. En definitiva, cuando voy a hacer los cálculos, me está quedando a favor. Y eso que me está quedando a favor es una pérdida porque no me está dando un interés. Y después se acumula. Después, sí tienes alguna manera de tratar de no seguir tributando para consumir ese crédito que te quedó a favor. Pero siempre el Estado, con tratar de cobrar y cobrar, te cobra anticipadamente. Yo estoy pagando el anticipo del impuesto a las ganancias que no sé si el año que viene voy a ganar. Por ahí llegó diciembre y me fundí. Ahora me va a devolver. Entonces tenemos un régimen tributario bastante complicado, y nunca se hace uno nuevo. Son todos parches. Yo no sé si ustedes pueden averiguar: cuando yo pago el impuesto acá, una parte tendría que ir al municipio, otra parte debería ir a la provincia, y otra parte debería ir a la Nación automáticamente. Y muchas veces escucho que uno pide la coparticipación. ¿Por qué se pide la coparticipación? Porque va todo a uno y después reparte. Hoy tenemos tanta tecnología que tranquilamente ya están definidos los porcentajes que le corresponden a cada uno. ¿Por qué tiene que ir todo a la provincia o a la Nación? Si ya está pactado, cuando yo pagué el impuesto, todos los días tendría que estar cayendo recaudación en todos lados, tanto en el municipio como en la provincia y en la Nación.

Entrevistador: Ahí podríamos decir que el Estado usa a los contribuyentes para financiar a tasa cero.

Experto 5: Sí, que el Estado usa a los contribuyentes para financiar a tasa cero, con todos los anticipos. Porque no me pagan nada. El Estado siempre tiene el derecho del príncipe. Eso también hay que tenerlo en cuenta. Y también hoy, con la globalización, se perdió el tema del patriotismo para el capital. Antes venía alguien y me decía: mira, me sobran 2 millones de dólares, ¿qué puedo hacer? Y vos pensabas en el país, invertir algo acá. Y ahora lo tenés que cuidar porque no sabés si los 2 millones de dólares que vas a invertir acá te van a rendir. Entonces tenés que pensar a ver dónde es más seguro invertirlo, como cualquiera de nosotros cuando tenemos que decidir: me compro dólares, invierto en bolsa o en un seguro. Entonces el que invierte busca a ver dónde le sirve más, dónde le dan más garantías. Son distintas realidades. Es complicado cuando uno está en el negocio, no es tan fácil, no es todo derecho.

Entrevistador: Bueno, si los chicos no tienen ninguna pregunta, de mi parte y de Experto 5 nada. Agradecerte, la verdad que estuvo excelente todo lo que nos dijiste, nos encantó la charla. Más allá de la entrevista me gustó mucho todo. Nosotros estamos haciendo justamente la tesis sobre temas que sabemos que en el libro son una cosa y en la realidad son totalmente diferentes, y estamos centrándonos bastante en justamente poder demostrar esa diferencia, hacerla tangible y aceptarla como parte del juego. Así que nada, nos sirve muchísimo que nos digan las cosas como son, porque

al fin y al cabo es lo que queremos escuchar también. Así que te agradecemos muchísimo, Experto 5. Muchas gracias.

Experto 5: Por otro lado, yo me dedico a trabajar profesionalmente y no me involucro con la política. Crítico sí, puedo criticar a todo el mundo, pero también puedo aplaudir las cosas que me parece que hacen bien.

Entrevistador: Te mantienes objetivo, en el medio.

Experto 5: Y por otro siempre desconfío cuando proponen que van a hacer algo. Por experiencia, la mayoría de las veces las propuestas después se cumplen un 10%. Entonces si empezamos a mover todo el aparato por algo que va a salir, vas a gastar un montón de plata y no sale como pensabas. Un ejemplo: dicen vamos a hacer 50.000 viviendas y después terminan haciendo 5.000. Entonces si vos te preparás una estructura para hacer 50.000, vas a perder plata. Hay que estar atento, saber lo que se piensa que van a hacer y tratar de ser un poco más realistas. Cuando vos hacés un presupuesto, normalmente hacés un presupuesto y después tenés que hacerle un zarandeo y decís: bueno, ¿qué pasa si lo que yo pensé que iba a vender bajó un 20%? Y vas a tener otra realidad.

Entrevistador: Una prueba de liquidez a las propuestas del Estado: hay que verlo aparte.

Experto 5: Y hay algo que no tenemos nosotros que es la seguridad jurídica. Mañana me cambia la ley, total. Así que así es el negocio. No es todo derecho.

Experto nº6

1. ¿De qué manera considera que las nuevas tecnologías vulneran los sistemas de seguridad de las empresas?

Experto 6: Las nuevas tecnologías generan importantes oportunidades de eficiencia, pero también amplían la superficie de exposición a riesgos. La digitalización de procesos, la conectividad permanente y el uso de IA incrementan la vulnerabilidad frente a ciberataques, accesos no autorizados, robo de información y la manipulación de datos. El desafío está en la capacidad de las organizaciones para implementar controles adecuados, actualizar sus sistemas y desarrollar una cultura de seguridad informática.

2. ¿De qué forma las empresas están invirtiendo actualmente en capacitación del personal e infraestructura tecnológica?

Experto 6: Están destinando recursos crecientes a la transformación digital mediante la incorporación de software de gestión, automatización de procesos, herramientas de análisis de datos y soluciones de ciberseguridad. En paralelo, se observa una mayor inversión en capacitación del capital humano, entendiendo que la tecnología solo genera valor cuando las personas cuentan con las competencias necesarias para utilizarla de manera eficiente.

3. ¿Cuál es la relevancia de la depuración de la información que nutre las bases de datos?

Experto 6: La calidad de los datos es un factor crítico para la toma de decisiones. Una base de datos con información duplicada, incompleta o errónea podría derivar en decisiones ineficientes, incumplimientos normativos y pérdidas económicas. La depuración permanente garantiza información confiable, facilita los procesos de auditoría y mejora la capacidad de análisis de la organización.

4. ¿Qué impactos observa en el compliance tributario al combinarlo con las nuevas tecnologías?

Experto 6: Las nuevas tecnologías han fortalecido significativamente los procesos de compliance tributario. La automatización de controles, la trazabilidad de operaciones y el procesamiento masivo de datos permiten reducir errores, mejorar la detección temprana de riesgos y optimizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales. Asimismo, la digitalización ha incrementado la capacidad de fiscalización de los organismos tributarios.

5. ¿De qué manera el área de compliance ayuda a mitigar los casos de incumplimiento?

Experto 6: El área de compliance cumple una función preventiva. El objetivo principal se basa en identificar riesgos, diseñar controles, promover buenas prácticas y fortalecer la cultura ética de la organización. Cuando existe un sistema de compliance sólido, es menor la probabilidad de incumplimientos y aumenta la capacidad de respuesta frente a las contingencias.

6. ¿Cómo observa que las empresas perciben las consecuencias derivadas del incumplimiento?

Experto 6: Las organizaciones son cada vez más conscientes de que las consecuencias del incumplimiento trascienden las sanciones económicas. Los riesgos reputacionales pueden afectar la confianza de clientes, proveedores, inversores y organismos de control. En muchos casos, el daño a la imagen institucional puede resultar más costoso que la propia sanción económica.

7. ¿Qué factores influyen en la informalidad de la economía argentina?

Experto 6: La informalidad responde a múltiples factores: la elevada presión tributaria, la complejidad normativa, la inestabilidad económica, las dificultades de financiamiento, la falta de educación fiscal y ciertos aspectos culturales relacionados con la percepción del cumplimiento. Se trataría de una problemática estructural que requiere de soluciones integrales.

8. ¿De qué forma los programas de educación fiscal pueden fomentar un mayor compromiso con el cumplimiento?

Experto 6: La educación fiscal contribuye a comprender la función social de los tributos y fortalece la conciencia ciudadana. Cuando las personas entienden la relación entre recaudación, servicios públicos y desarrollo económico, aumenta la predisposición al cumplimiento voluntario. La educación constituye una herramienta fundamental para construir una cultura tributaria sostenible.

9. ¿Qué tributos considera que son los más distorsivos para la competitividad empresarial?

Experto 6: Desde una perspectiva económica, los tributos que gravan la producción, la facturación o generan efectos acumulativos suelen ser los más distorsivos. En Argentina, históricamente se han señalado como ejemplos el Impuesto sobre los Ingresos Brutos y algunos regímenes de retención y percepción que afectan el flujo financiero de empresas.

10. ¿Cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención de tributación de las empresas?

Experto 6: La percepción sobre la eficiencia, transparencia y calidad institucional impacta directamente en la predisposición al cumplimiento. Cuando los contribuyentes perciben que los recursos públicos son administrados de manera eficiente y generan beneficios concretos para la sociedad, suele fortalecerse la legitimidad sobre el sistema tributario.

11. ¿Qué cambios podría haber en la percepción social respecto a los tributos si estos se reducen?

Experto 6: Una reducción tributaria podría mejorar la percepción social del sistema fiscal y favorecer mayores niveles de formalización. Sin embargo, los resultados dependerán de que dicha reducción sea acompañada por simplificación administrativa, estabilidad normativa y sostenibilidad de las cuentas públicas.

12. ¿Qué nivel de importancia le dan las empresas a la vigilancia del Estado al momento de considerar la evasión fiscal?

Experto 6: la capacidad de fiscalización del Estado continúa siendo un factor relevante en las decisiones de cumplimiento. Sin embargo, las organizaciones más maduras han comenzado a incorporar el cumplimiento como parte de su estrategia de sostenibilidad, gestión de riesgos y gobierno corporativo, más allá de la mera posibilidad de ser fiscalizadas.

Experto n°7

Entrevistador: ¿De qué manera considerarás que las nuevas tecnologías están vulnerando la privacidad o los sistemas de seguridad que tienen las empresas?

Experto 7: Yo creo que ese es un tema que puede generar un gran debate. A esta altura del partido primeramente hay que centrarse en el contexto del país en el que vivimos. Hay una realidad distinta

de lo que puede suceder, por ejemplo, en Buenos Aires versus lo que sucede en el interior del interior. A mí particularmente me toca vivir en esa parte, en el interior del interior, en una provincia de Córdoba. Acá hay un cierto delay de tiempo para la inserción, por ejemplo, de lo que es el trabajo con IA dentro de lo que hacemos nosotros, de la comercialización. Esto quiere decir que si bien Arcor siempre se caracterizó por ser una empresa vanguardista, en este caso la implementación de la IA nos ha generado un nivel de errores bastante importante, dado que tiene que haber alguien siempre que abastezca de información, alguien que esté cargando un dato, que esté dando un cierto lapso para que vos tengas algo más para dar feedback, por así decirte. Entonces, en nuestra área, donde sí se avanzó mucho en tecnología e inteligencia artificial, todavía estamos lejos de medir grandes resultados. Al contrario, estamos más en una prueba y error: aplicamos, la ponemos, pero volvamos atrás de nuevo, porque sobre todo las inducciones están costando mucho en empresas donde el capital humano es el principal activo. En nuestro caso tenemos gente de entre 10, 15 y 20 años de antigüedad que es un tanto reticente a esta incorporación. Entonces, lo veo más por ese lado: está generando una reticencia a incorporar y usarla eficientemente.

Experto 7: Esto es más o menos lo que pasa con el home office. Hoy decís: yo laburo desde mi casa. Pero a lo mejor estás charlando con alguien, o estás haciendo un trabajo mientras estás viendo un partido del mundial, escuchando un tema o algo por el estilo. Yo vengo de la idea de que uno iba a la empresa, tu laburo era presencial. Es más, en nuestro laburo, con IA y todo, que me aporta buenos datos, yo el relacionamiento, el face to face, sí o sí lo tengo que tener, independiente de cualquier sistema, independiente de cualquier normativa nueva o vigente, por más buena que sea.

Entrevistador: En un momento vos comentabas que tal vez hay personas de 10, 15 años que son un poco más reticentes a incorporar estas nuevas tecnologías. Me gustaría saber si considerás que las empresas en general están brindando capacitaciones para que estas personas puedan ayudarse. Y si además las empresas están invirtiendo en infraestructura técnica para poder adoptar estas nuevas tecnologías, o cómo lo ves en ese sentido.

Experto 7: Empiezo por atrás. Yo creo que las empresas sí, según sea el rubro, hay un nivel de inversión importante, pero no en todos los rubros es por igual. Esto conlleva otra cosa, que es una opinión un tanto personal: qué tan capacitados están los capacitadores, las personas o aquellos equipos que hoy te dicen: esto va por este lado. A lo mejor, ante un inexperto o ante un tipo que está un tanto negado, que te sale con una pregunta que vos decís: a ver, se la preguntamos a la IA porque no lo tenemos ni siquiera registrado que podía pasar. Creo que ahí es donde está dándose un poco el desequilibrio: si bien se está invirtiendo en la incorporación de estas nuevas tecnologías, por ahí se está invirtiendo más rápido de lo que se está conociendo, sin tener un área específica. Y además creo que los nuevos sistemas o estas nuevas inteligencias van a un ritmo y a una velocidad que quienes estamos por detrás nos está haciendo difícil, por momentos, seguirlas o mantenerlas en línea.

Entrevistador: Entonces vos considerás que tal vez ni siquiera los capacitadores están totalmente seguros acerca del conocimiento, por esta vorágine propia de estas nuevas tecnologías.

Experto 7: Totalmente. Lo cito a nivel propio, con conocimiento de causa, en lo que nos toca hacer a nosotros, dado que las inducciones que tenemos en relación a esto nos están generando un cierto ruido entre: quiénes son los que te bajan y qué tanto la manejan ellos. Quizás son gente que puede estar preparada desde el conocimiento, pero no desde la parte pedagógica: sentarte frente a

30 tipos y decirles: a partir de ahora los desvíos son así, porque se hace por esto. Y vos decís: no, para, tradúcelo al tucumano o al cordobés. ¿Qué significa lo que querés hacer? Acoto el humor.

Entrevistador: Y más allá de tal vez la preparación de justamente estas personas que capacitan, me gustaría también saber la preparación de las empresas en sí mismas para recibirlo. Por ejemplo, con el proceso que ellas hacen en la información, ¿considerás que están invirtiendo tiempo en mejorar la información que nutre sus bases de datos, o tal vez es algo que están también relegando un poco?

Experto 7: Antiguamente, o no tan antiguamente, en la empresa donde yo trabajo lo que se hacía mucho era la compra de información. Algún colega, una empresa del rubro, vos qué hacías: dame una base de datos, pasas datos. Como cuando te presto IVA, me das IVA, yo te doy IVA y nos arreglamos entre nosotros. Hoy hay un efecto de copia más que de compra. Porque ves que de repente, te doy un ejemplo, MercadoLibre utiliza determinadas plataformas que tienen un alcance muy general, y una empresa como la nuestra, con un alcance desde el capital humano muy similar pero no así desde lo tecnológico, intenta hacer algo parecido. Nosotros tenemos una plataforma que se llama Tokin, donde tiene acceso toda aquella persona vinculada a la compra del mundo Arcor. Entonces vos, a través de Tokin, estás comprando un Tatín un domingo a la tarde o un Top Line de sabor a fruta un sábado a la noche. Ahora, vos terminás de hacer la compra y, una vez que la cerrás, tenés idea de cuándo te va a llegar el producto y cuál es la hoja de tránsito de ese producto. Ahora, todos los que están adentro tienen que decodificar Tokin: hay una cadena de errores. Producto hay que hacerlo, dale, porque necesitamos meterlo más rápido porque Coca lo tiene, porque Quilmes a través de Viso lo tiene, y nosotros tenemos que estar en línea. Pero, nosotros lo estamos largando, y hay que conocerlo y prepararse, no importa, hay que meterle. Entonces hay una inversión de capital pero no siempre de cabezas o de ideas que vaya en línea, porque cuando bajás la instrucción hay que hacerlo con precisión o velocidad. Ahí creo que está un poquito el ruido.

Entrevistador: O sea, sentís bastante presión en términos comerciales para incorporar estas herramientas, no tanto por el valor que tengan sino por decir: che, mira, si no nos quedamos afuera.

Experto 7: Yo creo que el valor está todavía por descubrirse. Creo que lo que vos hoy podés tener es velocidad desde el punto de vista del alcance masivo. El tema es que hasta ahí está todo bárbaro, pero yo noto que el delay está en cómo se termina capitalizando. Al menos dentro del rubro de lo que hacemos nosotros, no terminamos de capitalizar, no terminamos de, por así decir, no termina de explotar. Yo a un tipo que vive, no sé, por ejemplo, en Villa Quilino en la provincia de Córdoba, muchas veces no tiene ni siquiera la mejor conectividad. Entonces el tipo está tratando de engancharse. A lo mejor lo tenés que intentar con una acción de precios importante, pero previo a eso, para enterarse, tiene que llegarle una alerta. Pero previo a todo esto tiene que tener un buen teléfono y tiene que tener buena señal. Es un conjunto de cosas que no siempre sucede.

Entrevistador: Y en cuanto a la privacidad de los datos, ¿sentís que hay ahí tal vez una barrera para avanzar, que las empresas tienen miedo de poner su información, o es algo que está un poco más superado?

Experto 7: Yo creo que en este mundo no todo es tan privado. O en algún punto eso es algo discutible. Fijate que en definitiva yo rompo el concepto de lo privado, porque te doy un ejemplo burdo: si esto fuese tan privado, se quedarían sin laburo los hackers. Entonces, no sé qué tan

privado puede llegar a ser, por más umbrales altos que tengas y todo lo demás. Siempre algo se filtra, y cada vez el efecto sorpresa se va perdiendo más.

Entrevistador: Y específicamente en cuanto al impacto en el compliance tributario, ¿sentís que hay una relación de estas nuevas tecnologías en lo tributario y cómo se relaciona con los sistemas que ya tiene la empresa, la infraestructura existente?

Experto 7: Yo lo tributario lo veo más beneficioso, quizás para aquel ciudadano cumplidor responsable que dice: yo tengo que pagar Rentas, pero no tengo ganas de ir a un Rapipago, no tengo ganas de esperar que me llegue una boleta, y lo puedo hacer desde acá. También ahí empiezan a jugar una cuestión etaria, de aquellas personas que tienen más predisposición que otras a este tipo de cosas. A nivel empresas, desde la generación de un ejemplo, para hacer desde IVA, desde una retención, desde Ganancias, desde Bienes Personales, creo que en eso sí se agiliza el tiempo. Se ha avanzado. Te lo resumo: se están disminuyendo las fojas altas de papeles. Hoy de repente tenés un procesador, un ordenador, que en algo minúsculo tenés muchísima información guardada, y que es efectiva a la hora de una búsqueda pronta o rápida.

Entrevistador: Y las áreas de compliance, o las personas encargadas del cumplimiento normativo, ¿cómo aprovechan esto para ayudar a mitigar los incumplimientos que puede tener la empresa?

Experto 7: Yo creo que esto va por una cuestión de velocidad. Hoy el tiempo es caro. Si vos al tiempo, en definitiva, lo malversan, estás tirando agua en el desierto. Entonces creo que en ese sentido sí se ha crecido, hay una maduración importante, sobre todo porque no deja de ser un activo para cualquier empresa, y todo activo tiene valor.

Entrevistador: Y específicamente, ahora te pregunto por Arcor: ¿ustedes para mantenerse con toda la normativa, para mantenerse al día, el área de compliance o las personas encargadas del cumplimiento cómo hacen para gestionar justamente tanta vorágine también en lo legal?

Experto 7: Yo creo que nunca se llega. Voy a hablar particularmente de Arcor: es un lugar donde siempre tenés que hacer un poquito de más. Eso significa que siempre estás dependiendo de alguien. A lo mejor te falta algo de información que venga de logística, de expedición, de facturación, de algo, y ya tenés un delay de tiempo. Hablo particularmente de nosotros, donde es una empresa fantástica con más de 20.000 empleados a nivel país, pero que no deja de ser, por otro lado, una empresa familiar. Donde los errores son quizás en función de eso: siempre hay algún conocido, amigo, que a lo mejor ocupa un lugar en cualquier área y que quizás no tenga la capacidad o no esté capacitado para lo que está haciendo. Y bueno, eso te va a generar por ahí un corto tiempo que, independiente de todo lo que vos incorpores e inviertas, también te lleva a reverlo.

Entrevistador: Entonces, si entiendo bien, lo que llevas es que el área de compliance se encarga de disminuir el tiempo que se pierde por inconvenientes que pueden llegar a aparecer.

Experto 7: En la jerga nuestra: serían los parchadores. Exactamente. Después revisemos, pero sigamos.

Entrevistador: Y cómo observás que las empresas en general perciben las consecuencias que se derivan del incumplimiento, tanto en términos reputacionales, económicos, de tiempo como habíamos mencionado.

Experto 7: Insisto en lo mismo, y quiero hacer un poco de eco en el tema del tiempo. El tiempo no vuelve. Cada cosa que dejás de hacer, o que por h o por b no llegaste a hacerla, después se te va a juntar en algún lugar y el ruido termina haciéndolo, sea de manera personal, grupal, a nivel empresarial y demás. Nosotros en Arcor tenemos la metódica de que necesitamos todo para ayer. Entonces terminás yendo a un ritmo que, por estar buscando lo que ya pasó, te olvidás de lo que está por llegar. Y ahí empieza, por así decirlo, un cierto ruido que genera fricciones también. Hay que tener un equilibrio y hay que tener sentido común, y muchas veces ese es el menos común de los sentidos. Así que lo dejo abierto, según sea la empresa y según sea el rubro también. En el caso nuestro, las vicisitudes por ahí son esas.

Entrevistador: ¿Qué factores considerás que influyen en ciertos incumplimientos o en la informalidad de las empresas que conforman la economía argentina? Ya sea por ejemplo resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación, tal vez la vorágine que esta también tiene, ¿cuál es tu consideración?

Experto 7: Yo creo que recién ahora, independiente de cualquier ideología política, se está empezando a tratar de nivelar el mercado argentino con el mundo: desde las exigencias, desde los cumplimientos, desde la palabra, desde la salida de la informalidad. Porque en definitiva, a mí que me toca viajar, si vos te cruzás a Chile o si te vas a Uruguay o al mismo Brasil, de repente juegan en una liga más parecida entre ellos de la que tenemos nosotros, en cualquier lugar del mundo, si te vas a Suiza, Noruega, los escandinavos, tienen algún pequeño punto gris, pero el conjunto de puntos claros es tan grande que por ahí pasa inadvertido. Lo nuestro era distinto. Nosotros quizás estábamos acostumbrados a: ya sabemos, a ver, tiramos unos mangos, te cae alguien de AFIP o ARCA, en ese momento se lo negociaba con el tipo, te labraba el requerimiento. Pero bueno, estábamos acostumbrados al: se puede arreglar, o cómo lo arreglamos. Yo creo que eso se está terminando, se está acabando. Sobre todo en las grandes empresas, donde hoy no solamente están monitoreadas de otra forma, sino también para que vos puedas estar en estándares de cumplimiento de mercado tenés que nivelar para arriba en todo sentido y en toda área. Entonces yo creo que este punto lo veo favorable desde la visión y desde la misión de una empresa: que tengamos todo nivelado y vamos para adelante. Porque solos vamos más rápido, pero juntos vamos más lejos.

Entrevistador: Esa reflexión de que juntos van más lejos me pareció muy llamativa. Y en línea con eso, me gustaría preguntarte cómo considerás que la educación impacta en la tributación. Me gustaría saber cómo los programas de educación fiscal pueden ayudar a mejorar el cumplimiento y la formalidad de la economía.

Experto 7: Qué buena pregunta, porque eso va un poco de la mano con lo que hablamos al principio sobre la inteligencia artificial. Nosotros acá en Argentina hace mucho tiempo estamos acostumbrados a que según la ideología de turno te bajan una doctrina y vamos en ese adoctrinamiento. Yo no lo veo como algo favorable. En mi caso personal me gusta el fútbol y soy hincha de River, y no por eso tengo amigos que son hinchas de Boca: nos gastamos, nos cargamos. Pero, por ejemplo, yo veía a un jugador como Riquelme o como Gago, que jugaban en Boca, pero tenían más condiciones, quizás, de jugar en River. Vos decís: este tipo me hubiese encantado tenerlo acá, por más que sea bostero, por más que tenga la camiseta de aquello. Acá creo que, desde la llegada de la democracia, la salida del gobierno militar y demás, hemos pasado de un extremo a otro en todo sentido, pero nos hemos olvidado de las bases. Y cuando vos te olvidás de las bases en todo lo que tenga que ver con la educación, es jodido y es complicado. En materia de educación fiscal, partiendo del empresario, pero también desde el Estado, desde el fisco, me parece

sumamente prudente que se haga, que se explique, que no sea: yo me largo y después veo, total del margen de contribución el 0,5% es para tapar quilombos, el 0,2 para comprar el agente de AFIP y vamos viendo. Estoy muy a favor de esa educación tributaria, a conciencia general. No importa qué camiseta tenés, no importa cuál es tu visión partidaria. El norte es aquel, vamos todo para allá. Podés estar más o menos de acuerdo, después te van a salir otras cosas. Pero la presión tributaria es tremenda. Esto no te lleva ni se fomenta a abrir un negocio, sino al contrario: tratar de achicarte. Pero bueno, es un capítulo aparte y va por otro lado.

Entrevistador: Me gustaría también preguntarte cómo considerás que impacta el funcionamiento del Estado, independientemente, como vos decías, del partido político, de la camiseta. ¿Cómo impacta el funcionamiento del Estado en la intención que tienen las empresas de formalizarse y de tributar?

Experto 7: Yo creo que para eso hay que tener una política de Estado seria, creíble y demostrable. Nosotros cometemos, a juicio mío, entiéndase por juicio una opinión mía, tan simple como eso, cometemos la torpeza de que: yo hoy soy gobierno y decido trabajar fuertemente en educación, en salud y en defensa. Después medimos resultados. Independiente de los progresos, independiente de los alcances, mañana viene otra fórmula y tira todo lo que hice, todo, y empezamos de nuevo cero. Y vos decís: sí, loco, justo que lo estaba aprendiendo, justo que lo estaba agarrando, justo que estaba... hay que empezar. Por ese a veces le suelo decir a mi gente, ojo con lo que piden. Creo que hay que hacer una madurez muy general desde las bases. Y cuando hablo de las bases, no solamente empieza de aquellas personas que tienen la posibilidad de formar, sino también en los futuros a formarse. En normas más claras, más generales. Donde, por ejemplo, el Estado te pide 21 puntos de IVA y te pide cinco puntos de Ingresos Brutos y tres y medio de una percepción de IVA, o dos puntos de retención según tu categoría y vos a fin de mes tenés que pagar Ganancias, tenés Bienes Personales, tenés autónomo, y un día vez y decis «che, pero es un chorizo de guita. En definitiva, ¿qué es lo que me queda a mí? Y por otro lado, no es mi opinión, simplemente emito juicio, decís, yo pongo una planchada de guita y no hay una luz en mi calle, las casas están hechas bolsa, vas a un hospital y no encontrás remedio, las ambulancias no andan bien, un policía termina arreglando o truequeando algo con el choro porque no le alcanza. Es muy general y es muy grande el laburo que hay que hacer desde abajo, y eso requiere tiempo. Como les decía, el tiempo es costoso. Por eso, si se invierte, como en toda inversión, tenés que ver que algo te vuelva. Si no, caés en el individualismo es complicado.

Entrevistador: Me gustaría también, ya que vos mencionas ahí algunos impuestos tal vez a la pasada, preguntarte cuál es el tributo que considerarás que es más distorsivo, el que más daña a las empresas tanto en rentabilidad como en precios.

Experto 7: Yo, en mi caso, habiendo transcurrido en algún momento por el mundo de las ciencias económicas, siempre explico que el IVA, por ejemplo, no es un costo. La gente a veces lo toma como un costo, y el IVA no es un costo. Por ende, yo quizás no lo defiendo ni tampoco lo banco del todo, pero lo termino bancando. Después, cuando entrás en el concepto de percepciones y retenciones, es una forma de asegurarte de que te paguen: porque vos puedes tener el presunto de que hay alguien que no me va a pagar. Y a lo mejor es el mejor pagador. Acá les comparto: en una pyme, sobre todo, estos dos criterios aplican en aquellos clientes categorizados como responsables inscriptos. Donde el tipo viene y dice: che, Experto 7, acá tengo un problema con Jero porque este me dice que el precio no es el precio que arreglaron. Y fijate: vos le compraste 10 unidades de Bon o bon que valen 10 pesos, entonces 10 por 10 sería 100. Y fijate que le terminó yendo 104,50 porque el tipo divide los 104,50 por los 10, y lógicamente le va a dar 10,4. Y te termina diciendo: ¿pero es más caro? No, no. Mirá, acá tenés una percepción. Y el otro: a mí me sobra IVA, ¿por qué me retienen? Nosotros como empresa somos agentes de retención y de percepción, a cambio de devolución cero. Esto no reconoce absolutamente nada por cumplir esta función. Y vos decís: loco, yo te hago el laburo tuyo, te recaudo lo que viene de afuera, me como los garrones todos. Perdón, las puteadas del entorno, pongo la cara yo, y te la paso a vos. Entonces veamos la forma de cómo trabajamos en esto. Y termino volviendo a la parte de recién: estoy totalmente a favor de cuando vos presentas el formulario 931. Este formulario lleva muchas veces a una pyme a que el tipo diga: no me blanquee al empleado, tengo cinco tipos, tengo uno en blanco. Porque si los blanqueo, trabajo para los empleados. Y realmente lo que sale en ese concepto del 931 es prácticamente un colaborador y tres cuartos. No deja de haber algo un tanto asfixiante que quizás ahí hay una oportunidad de mejorar, de trabajar y capitalizar, sobre todo para que vos como empleador estés viendo la posibilidad de si vas a agrandar tu pyme, darle a la gente los beneficios que corresponden, pero no de una manera tan asfixiante. Y por otro lado, lo que vos tenés que contribuir al fisco: yo pago el IVA, perfecto. Ahora Ingresos Brutos, cinco puntos en la provincia de Córdoba, por ejemplo, ¡una locura! ¿Y cuánto tendría que ser? Bueno, la medida del país es dos y medio. Quizás regular eso en función de cuánto aporta cada provincia versus cuánto recibe. Acá en Córdoba el gobierno provincial está sentado en una montaña de guita, y todo lo que el ciudadano, todo lo que el sector empresarial le aporta al Estado de la provincia de Córdoba, ¿vuelve en igual proporción con la misma fuerza? La respuesta, al menos lo que yo escucho, es no.

Entrevistador: Y con esta presión fiscal que vos mencionas, me gustaría saber qué cambios considerarás que puede llegar a haber en la percepción social o en las acciones que toman las personas y las empresas en caso de que esta presión se reduzca.

Experto 7: Yo creo que hay que hacer una maduración sobre el sistema tributario nuestro, que es un tanto, quizás, ya medio obsoleto si lo comparamos con países de la región, por ejemplo con México. Si bien no es un área que manejo plenamente, puedo entenderla, y me llevo de charla con colegas y demás. Al sistema tributario argentino hay que reformarlo de manera más profunda. Con lo cual, vuelvo a lo que decía hace un rato: cuando vos tenés un negocio, buscás generar utilidades, en definitiva un ida y vuelta entre el que compra y el que vende que le sirva a los dos. Cuando tenés una empresa, el principal logro es la búsqueda de esto, de utilidades. Yo creo que si hay una baja en el sistema tributario, esto va a ser consecuencia de un reordenamiento del Estado. Porque quizás vos tenés la necesidad, como Estado, de obtener a través de impuestos. La cantidad de

impuestos que tiene Argentina es una locura: el país con mayor cantidad de impuestos en el mundo. Entonces estamos bancando quizás una fiesta para un grupo del que ni siquiera tenemos idea dónde queda la fiesta. Entonces, si vos hacés esa baja tributaria, es como en economía el principio de la partida doble: todo lo que entra es igual a todo lo que sale. Esto tendría que estar más o menos en línea. Pero insisto: es muy grande, es muy abarcativo los cambios que hay que hacer en todo lo que compete al Estado. No tenes un área, ni siquiera deportes, que no te genere un cierto déficit. O al menos generaba, quizá la cosa es distinta. Entonces, los resultados de lo que se está haciendo se van a ver hacia adelante, no en el corto plazo. Pero volvemos a lo de recién: tiempo. Hay que esperar, hay que estar dispuesto. Vos al tiempo lo vas jugando en función de resultados. En el caso nuestro como país, como Estado, y cómo sociedad es mucho lo que hay que mover. Quizás ahora se está empezando a ver algo, pero falta muchísimo en cuanto al tiempo. En cuanto a lo tributario, es algo que todavía no se ha tocado a fondo. Quizás lo ves en grandes rasgos: al campo le bajaron las retenciones, sacaron las hojas, sacaron el maíz para el campo, es buenísimo. Porque mejorarás de manera inmediata tus utilidades por tenencia. Y creo que hacés un reparto, sobre todo en la zona donde vivo yo, acá en Jesús María, en Colonia Caroya, que son zonas agrícolas. Le va bien al campo y vos lo ves después en el pueblo, en la ciudad: hay un circulante distinto. Pero como te digo, hay una quita del 1, del 0,5 pero... agobiar poco presión fiscal y creo que sin que se vacíen las arcas tampoco. Pero fijate si es sostenible o no.

Entrevistador: ¿Y eso se siente bastante, por ejemplo en donde vivís vos, tal vez algún cambio fiscal, después en el día a día?

Experto 7: Mira, no es tanto en el día a día, pero sí lo notáis. Te doy un ejemplo: trabajan más las concesionarias, venden más camioneta y tenés más service. Por ende, el tipo dice: bueno, voy a cambiar la cosechadora también. Entonces te cambia la cosechadora y te empiezan a aparecer otro tipo de dineros. La gente que traen a trabajar al campo viene y alquila en Jesús María. Alquila en Jesús María, mejora el consumo en los supermercados, se venden más zapatillas, tenés más cobertura en los servicios de emergencia, los colegios reciben más gente. Empezás a ver otro movimiento que te va generando la sensación, o a veces la percepción, de que la cosa está marchando.

Entrevistador: También puede pegar por el lado de la expectativa.

Experto 7: Exacto, tal cual.

Entrevistador: Y con estas reformas que vos mencionas que todavía hacen falta, con el nivel de fiscalización y vigilancia actual, ¿qué importancia le dan las empresas a justamente esta vigilancia que ejerce el Estado al momento de considerar la evasión fiscal?

Experto 7: La vigilancia está buena, pero también te lleva un poco al gato y al ratón. Te doy un ejemplo de deslealtades, por así llevarte: vos tenés el caso, quizás, de una distribuidora de Arcor. Una distribuidora de Arcor tiene un solo proveedor, que es Arcor, y Arcor le factura hasta las cajas que llegan para después poner mercadería y entregarla en los puntos de venta. Entonces, vos estás dentro de una distribuidora y tenés zonas más próximas a las grandes urbes y zonas más alejadas. En esas zonas más alejadas, quizás el nivel de informalidad es muy grande. Entonces vos vas como oficial de Arcor, tenés tus productos, y te aparece un tipo que viene en una camioneta que te hace una preventiva. Y este, por h o por b, ha conseguido porque es un buen negociante, ha conseguido el mismo producto que tenés vos, y te lo va a vender sin factura. Y te lo va a vender más barato: el Top Line que vos me lo vendés a 12 pesos, el loco este me lo vende a 6 pesos. Y lo compra en

negro, lo vende en negro. Entonces no es culpa de quien te llevó a vender ese producto, sino de dónde arranca el clúster, de dónde arranca la salida de ese producto y todo lo demás. Yo siempre digo: el sol sale para todos. Y conozco gente que está en el día a día haciendo su laburo en una camioneta, cargada de mercadería, y le pone lomo de sol a sol, y es totalmente válido lo que hace, como el que lo hace pagando el 931 y todo lo demás. El tema es la percepción que tiene el tipo: yo estoy en regla, tengo todo el día haciendo mi laburo, y me aparece un flaco de esto o de más allá, y de repente no puedo competir porque de piso estoy 21% más caro de arranque. Y te das con ese tipo de cosas.

Entrevistador: Entonces entiendo Experto 7, que más allá de una cuestión de que las empresas le pueden prestar mucha atención a la vigilancia y a los mecanismos de control, también hay una cuestión de competitividad y de supervivencia en el precio.

Experto 7: Por ejemplo, el distribuidor de Arcor, que le compra a Arcor no puede negrear nada, o digamos, está prácticamente con una granada sin el percutor en la mano. Porque aparte de una cuestión de vigilancia, te estás desfinanciando, porque vos de repente estás comprando en blanco y vendiendo en negro. Y después, ¿qué hago con esto? Distinta es cuando la cadena va de punta a punta. Compró en blanco, vendo en blanco: perfecto. Compró en blanco, vendo en negro: tenés algo mal. Fijate bien, porque a futuro, cuando vos vayas a hacer un balance, de repente te va a dar que tenés existencias, tenés compras. Esto ha sido algo de la Argentina de siempre, donde de un tiempo para acá se viene trabajando, intentando hacerlo de otra forma. Pero quizás está bueno tratar de llevar a esa gente al sistema, a estos colaboradores, a estos trabajadores. Porque, ojo, conozco gente, no buena gente, excelente, que se maneja de esa forma porque vio la beta, porque vio la oportunidad. Y créanme que a algunos puntuales los tengo con un gran aprecio y valoro ese trabajo que hacen, porque no dejan de tomar un riesgo también. El tipo se compró una camioneta de mercadería, la llenó, se fue a Tucumán porque encontró un mayorista y compró de todo. Pero tenés que pasar de Tucumán hasta Jesús María y tenés controles policiales, gendarmería y todo lo que eso implica. Te agarran en la ruta y después nos disfrazamos. Entonces el nivel de riesgo de eso también es alto. Pero bueno, a veces la necesidad tiene cara de hereje.

Entrevistador: Entonces vos te referís a que capaz estos instrumentos de fiscalización son mucho más efectivos en las grandes empresas que, por ejemplo, aquellos comerciantes que lo hacen a menor escala.

Experto 7: Lo que pasa es que hoy ARCA, por ejemplo, te monitorea y te sigue todo lo demás, pero está viendo qué pasa con el tobillo y con el Chiqui Tapia allá arriba. Porque en definitiva, la cosa pasa por ahí, y los montos y todo lo demás. A lo mejor un tipo que vive en su campo, que vos que sos santiagueño conocés el interior profundo, un tipo que vive en su campo y que viaja a Córdoba a comprar mercadería... visto que a lo mejor todavía no es el momento, creo que ese reorden se viene haciendo de arriba hacia abajo. En mi caso particular, que trabajó en una compañía como Arcor donde es todo 100% legal, pero porque el nivel de exposición y todo lo que eso implica te lleva así. No todas las empresas. De hecho, si vos mirás los últimos 10 años y ves empresas multinacionales donde le han encontrado algún que otro oscuro, algún gris: ¿qué ha pasado acá? Siempre hay alguien que intenta. Como les dije hace un rato: la avaricia es mala consejera. Y bueno, terminás por ahí metiendo el dedo en la llaga. Pero para resumir: está bien controlar, siempre que las reglas sean parejas y claras.

Anexo IX: Respuestas entrevistas claves

Clave n°1

Entrevistador: Muchísimas gracias y ahora con la primer pregunta, como te comentaba acerca de todo lo que tiene que ver con nuevas tecnologías, que en este sentido son Inteligencia Artificial, Big Data, RPA. Me gustaría saber qué inversiones en infraestructura técnica o en capacitación del personal actualmente están realizando para la adopción de nuevas tecnologías, en caso de estar realizándolas.

Clave 1: Sí, se hacen inversiones. También no solamente en cuanto a sistemas y en cuanto al desarrollo o a la capacidad del personal, sino también en nuestro caso puntual, como hacemos todo lo que tiene que ver con logística e infraestructura, hacemos un aporte importante de los resultados de la empresa. Está dedicado a eso para poder avanzar en lo que sea, ya fuera transporte sustentable, autos eléctricos o todo aquello que genere un mayor nivel de sustentabilidad, tanto para ofrecerle a nuestros clientes como también para acompañar a la estructura de la sociedad.

Entrevistador: Okay, entonces vos decís que las inversiones que están realizando actualmente son más bien enfocadas desde lo que digamos es de cara al cliente, no tanto de cara para dentro en cuanto a sus sistemas.

Clave 1: A ver, lo que nosotros ofrecemos es pura y exclusivamente para mejorar. Nosotros no tenemos un producto, sino lo que vendemos es un servicio. Entonces lo vemos directamente relacionado en el cliente o en el proveedor, en donde nosotros mejoramos la calidad de vida del producto que importa o exporta a nuestro cliente. Si yo no tengo un producto determinado, sino que mi producto es un servicio, el servicio que yo brindo, vamos, un ejemplo es un transporte, de un camión o de un avión o un barco. Nosotros, nuestro producto es transportar el contenedor desde China a Buenos Aires. Entonces en ese momento hay diferentes vehículos, barcos, aviones, lo que fuese, que toman parte dentro de la operativa. Bueno, nosotros intentamos generar sustentabilidades del servicio que brindamos, entonces, en contratar barcos que contaminen menos, barcos más tecnológicos, o camiones eléctricos o con biodiésel, que generen una mayor sustentabilidad para que el cliente en su operativa tenga a la larga un producto mucho más ecológico, por alguna forma de decirlo. Y en lo que tiene que ver con innovación y con inversión tecnológica, nuestro desarrollo pasa más por todo lo que es la parte que se puede automatizar del sistema. En relación, pero no, no tenemos un proceso productivo de empleados.

Entrevistador: Perfecto, entendido. Buenísimo. Y con respecto a esto que vos decís de la parte de automatización y demás, en ese sentido, cuál es la relevancia o cuál es el tiempo que actualmente se le está asignando al proceso, tanto sea de depuración, control de todo lo que es la información que nutre todos esos sistemas que ustedes están buscando automatizar actualmente.

Clave 1: Claro. Bueno, vamos un ejemplo, claro y conciso. O sea, creo que la tecnología nos viene a aportar un montón de beneficios, no solamente porque reduce costos y tiempo, sino que además porque es mucho más efectivo, eficiente, y de alguna manera es real en el momento justo. Nosotros hoy podemos seguir a través de plataformas los camiones, los podemos ubicar. Sabemos dónde están, llevan cámaras dentro y fuera. Entonces tenemos la posibilidad de ver constantemente el

volumen transportado hoy en día, y eso la verdad que creo que es un aporte muy grande para el cliente.

Entrevistador: Bien, perfecto. Y en ese sentido, con esto que vos decís de la forma en la que están, de cara al cliente, me gustaría saber si consideran que están más expuestos, por ejemplo, a los nuevos, las nuevas formas de ataques que tienen también a estos sistemas, y cómo es la infraestructura que ustedes tienen para defenderse de estos posibles ciberataques o demás cuestiones relacionadas también a la privacidad, digamos, de todo esto que me comentas.

Clave 1: Bueno, justamente, eso es un problema, porque los datos son muy críticos, son algo que es como el valor más importante que tiene la empresa, que es los datos del cliente, y eso es lo que nadie quiere que se viralice, o al menos que tengan algún riesgo. Entonces sí se hacen inversiones, y obviamente que también con toda esta estructura, que es una empresa que es como si fuera un equipo de IT, que hace todo un seguimiento y un control para que de alguna manera esté resguardada toda esa información, que hoy en día entiendo yo que se guarda en la nube. O sea, cualquier persona, entrando con un usuario y haciendo la ruta de un camión que viene con mercadería de miles de dólares, bueno, o sea, es un riesgo muy grande el que podemos tener.

Entrevistador: Bien. Y en este sentido, ¿utilizan algún sistema que tenga integrado Inteligencia Artificial, Big Data, o qué sistema de nueva tecnología, por así decirlo, están usando?

Clave 1: Se trabaja con un sistema de desarrollo propio que tiene el grupo, que es una empresa que tiene estructura a nivel mundial y tiene sedes en más de 50 países en el mundo, y trabajamos con ese desarrollo propio.

Entrevistador: Y ese desarrollo propio, ¿es específicamente en lo que tiene que ver de cara al cliente, o también esto se utiliza de alguna forma para ayudar en materia de cumplimiento tributario o normativo

Clave 1: Todo de punta a punta. O sea, es específico para nuestro servicio. O sea, lo que hace es no solamente la parte operativa, en donde un cliente puede ver dónde está su carga en el momento, y nosotros también ver la capacidad, es lo que queremos hacer, si tenemos tiempo de sobra, si tenemos falta de capacidad. O sea, podemos controlar un montón de cuestiones. Como así también podemos ver el resultado de los empleados, cuán eficiente fueron. Mismo también puedo estar ahora acá, agarrar el celular, y tenemos 50 camiones en la calle, podemos ver si hay alguno que esté en exceso de velocidad, si gasta combustible de más y lo que fuese. Como así también si el chófer frenó y tuvo las horas de descanso que son necesarias. En algún punto, todo eso te mejora la calidad del servicio. Pero así también está en la parte administrativa, todo lo que es la parte de facturación, todo lo que es la parte de cobranza, todo lo que es la parte impositiva, todo se hace en el mismo sistema. Entiendo que cada país tiene una parte que sea más específica de cada lugar, no es lo mismo acá que en otro país.

Entrevistador: Claro. Y Clave 1, te hago una consulta. Con el tema este que nos has dicho que utilizan el sistema digamos de punta a punta, y que por lo tanto los ayuda en cuestiones de cumplimiento, ¿identifican también que gracias al sistema, por ejemplo, se evitan casos de que haya habido alguna actualización de la norma y que gracias al sistema se han dado cuenta de eso para acatarse de esas nuevas condiciones?

Clave 1: No, porque el sistema viene atrás. O sea, es como que nosotros lo manejamos, o sea, le cargamos la información nueva, por alguna forma de decirlo. No, no está vinculado con el sistema gubernamental.

Entrevistador: Okay, okay. O sea, es de actualización manual, digamos.

Clave 1: Actualización manual. Exactamente. No es una plataforma que, a ver, quiero ser claro en esto, nosotros no contratamos la plataforma que nos venden, sino que tenemos el desarrollo propio. O sea, nuestra estructura la alimentamos nosotros.

Entrevistador: Claro. Sí, sí, sí, entiendo. Gracias. Y en ese sentido, ¿por qué no consideran que haya una plataforma, digamos, lo suficientemente bien armada para que cumpla con todos los requerimientos normativos que se están actualizando siempre? O ¿por qué deciden usar la suya en vez de alguno de terceros, digamos?

Clave 1: No es por una cuestión de también de compliance o estructura del grupo del que pertenecemos, que es una inversión donde los requisitos son estos, y hay que tener un grupo interno en donde después ellos tienen todo el control a nivel mundial.

Entrevistador: Bien. Perfecto. Y en ese sentido, vos lo que me decís, por lo que intento dimensionar, es como que el área de compliance debe tener un peso relativo bastante importante. Así que me gustaría saber un poco más cuál es el rol que desempeña el área de compliance, o todo lo relativo al cumplimiento normativo, en la empresa para la prevención o mitigación tanto de riesgos operativos, legales, de privacidad, y demás.

Clave 1: Sí, en este caso tiene un peso bastante importante por la estructura y por los capitales que tiene el grupo, y porque le da mucha importancia. Es uno de los valores principales del grupo, y creo que gracias a eso también son los clientes con los que se trabaja. Creo que va de la mano con la importancia que se le da a la estructura de compliance y a la estructura de sustentabilidad.

Entrevistador: Claro. Y por ejemplo con esto que vos mencionas respecto al cumplimiento, ¿consideras que lo hacen más bien por una cuestión netamente económica, o más bien una cuestión de cara al mercado, reputacional? En ese sentido mi pregunta sería: ¿cuál es la percepción que tienes desde la empresa respecto al impacto que puede tener, tanto en término económico como reputacional, un incumplimiento tanto tributario, normativo o de privacidad?

Clave 1: No es letal. En este caso sería faltar contra los principios, o contra la misión o visión de la del grupo. O sea, en ese sentido hacemos un trabajo muy fuerte, por eso lo acompañamos desde todas las formas. Somos un grupo económico que hace mucho hincapié en hacer las cosas bien y trascender en el tiempo, que de alguna forma es lo que nos representa. O sea, hace años que estamos en el rubro y creemos que es lo más importante.

Entrevistador: Y ¿qué trabas se encuentran usualmente? Sería: ¿cuál consideras vos que son los principales factores que les dificultan a ustedes el cumplimiento normativo en la empresa, ya sea por ejemplo, no sé, resistencia al cambio, desconocimiento de una legislación, la cultura de la empresa, educación? ¿Cuál sería?

Clave 1: Yo creo que a niveles país el problema es la falta de previsibilidad a largo plazo. Creo que es muy cortoplacista. Y no, se perdió mucha confianza en la estructura por algunas políticas

que generaron muchos cambios en la parte impositiva, en la parte legislativa, en donde uno desarrolla, o intenta, o quiere hacer una inversión, y cuando quisiste acomodarte cambiaron las leyes del juego de nuevo. Entonces es muy difícil para alguien que quiere desarrollar algo a largo plazo, generar confianza, y que lo haga en el país. Creo que eso es fundamental para que se desarrolle una industria en el país, que hoy para mí está muy castigada.

Entrevistador: Entonces en ese sentido vos lo que decís es que esta inestabilidad que hay constante es como la causal de muchas veces un incumplimiento forzado, en un punto. No que ustedes encuentren un problema a nivel empresa, sino como que de afuera, como que están cambiando las normas todo el tiempo. Entonces es como ya está, no saben por dónde ir digamos.

Clave 1: Para mí pasa por una cuestión que constantemente uno tiene que estar adaptándose y acomodándose según las reglas del juego, y eso hace que constantemente uno tenga que estar reorganizando la estructura y no generar, no sé, un proyecto acá a 10 años, y en Argentina dentro de 10 años las cosas van a ir de esta manera, porque bueno, el proyecto que acompaña tanto a la sociedad como el gobierno es inviable hoy en día.

Entrevistador: Y ustedes entonces, ¿desde entiendo que desde afuera se toman las decisiones respecto a la inversión que se pueda llegar a hacer o no acá en Argentina?

Clave 1: No, es conjunto. O sea, hay cosas que sí, hay cosas que no. O sea, tanto, hay cosas en las que uno comparte porque es en conjunto, pero hay otras decisiones que no, que son pura, neta y exclusiva de acá, porque tiene que ver más con una visión estratégica después de lo que se puede hacer o no como grupo. Tiene todo que ver el tema de compliance y de sustentabilidad, en donde uno analiza y habla sobre qué proyecto se va adelante o no. O sea, es una cuestión de conversaciones y de negociaciones, como en cualquier grupo económico.

Entrevistador: Bien, perfecto. ¿Encontrás alguna dificultad particular para explicar, por ejemplo, a la gente de afuera, una vez que vos tenés una decisión tomada? ¿Encontrás alguna dificultad en particular en explicarle algún funcionamiento, alguna restricción en particular?

Clave 1: Muchas veces tiene que ver, esto es muy difícil de explicar, que las cosas cambian tan rápido, de blanco a negro de un día para el otro. Entonces es muy difícil. O por ejemplo, todo lo que es la parte de estructura de pagos al exterior, de retiro de dividendos. O sea, de alguna forma es como que no lo creen, o no entienden que sea así. A veces piensan que es uno que está tratando de, y no, la verdad que son cuestiones políticas. Y mira, no puede hacer nada. Entonces de esa manera genera bastante desconfianza por parte del socio extranjero.

Entrevistador: En el mismo grupo, vos decís que se genera desconfianza porque dicen, che, este...

Clave 1: No, no. Es difícil de hacerle entender a alguien que vive afuera que tenemos tantos problemas estructurales a nivel largoplacista. Lo que pasa es que bueno, son políticas.

Entrevistador: Claro. Bien. Y ya en ese sentido, metiéndome un poco más justamente con lo tributario y con términos de ese tipo de normas, ¿cuáles consideras que son los tributos que generan una mayor distorsión actualmente en la empresa, tanto en términos de rentabilidad como de precios para sus servicios?

Clave 1: Y hoy tenemos una carga impositiva bastante alta. Para mí el tema de Ingresos Brutos es letal. El caso de IVA creo que se puede acompañar también con una reducción. No solamente que tenemos todo lo que es la parte impuesto a la ganancia, sino que después tenemos los anticipos de impuestos a las ganancias. O sea, uno tiene un buen año y ya presume que el año que viene va a estar otra vez de la misma manera. Entonces le hacen anticipar los mismos fondos. Entonces de alguna manera es como que el empresario se ve constantemente perjudicado. O sea, siempre está teniendo que afrontar costos que terminan siendo, termina trabajando para otro, de alguna manera.

Entrevistador: Bien. Y en ese sentido, ¿cómo influye en la percepción, en la eficiencia y en el funcionamiento que ustedes como empresa tienen del Estado, en su totalidad, en cuanto a la intención por parte de ustedes para cumplir las obligaciones tributarias? Específicamente estamos hablando de cómo lo perciben ustedes, digamos, de su percepción.

Clave 1: ¿Cómo percibimos la...

Entrevistador: O sea, cómo influye la percepción que ustedes tienen acerca del funcionamiento del Estado, a la hora de cumplir las obligaciones tributarias de la empresa?

Clave 1: Es nula, porque, y acá vamos a un comparativo que no siempre es bueno comparar, pero bueno, uno aporta cuando ve que la retribución es buena. Si uno paga impuestos y ve que arreglan las rutas, bienvenido sea. Pero nosotros acá estamos hace años en una desidia de infraestructura. Entonces de alguna manera nos vemos 100% complicados, perjudicados. O sea, no nos vemos beneficiados en ningún tipo de... vamos a decirlo de alguna manera, no hay ningún retorno para el que aporta. Se entiende, no hay ningún beneficio porque uno aporte con los impuestos, vea que las obras avanzan, que el puerto se mejora, la infraestructura. No, no, vivimos constantemente aportando para ver las mismas situaciones.

Entrevistador: Y a eso ustedes los golpean muy de lleno en su empresa, digamos, la infraestructura que me comentabas, por ejemplo.

Clave 1: 100%. O sea, las rutas son un desastre. Realmente.

Entrevistador: Muchas de las cosas me imagino que impactan en los precios también después, a la hora de tener que trasladarlo para un poco amortizar también todo el transporte. Si tiene que comprar otro camión, arreglar.

Clave 1: Tal cual. Todo lo que tiene que ver con las leyes que tuvimos, por ejemplo, no se conseguía, no había forma de conseguir neumáticos para los camiones durante un tiempo, y era como que uno está atado a lo que había para poder operar. Necesitaba cambiar las cubiertas y no había soluciones. O sea, eso tarde o temprano terminaba siendo un extra costo para el producto del cliente que transportábamos, porque aumentan los costos. Claro, y así todo.

Entrevistador: Claro. Sí, sí, sí, sí. Total. Y en ese sentido también me gustaría saber qué importancia ustedes le atribuyen a la capacidad de fiscalización y vigilancia que tiene el Estado en prácticas de evasión fiscal.

Clave 1: No, no, no te puedo dar una opinión en un contexto tan cambiante, pero entiendo que es buena la intervención que ellos hacen. No sé de alguna manera cómo o cómo es el proceso, pero en ese sentido sí, yo creo que es muy presente.

Entrevistador: En ese sentido, o sea, vos considerarás que digamos la capacidad de, como te digo, de fiscalización que tiene el Estado, ¿es eficiente en lo que respecta a la tributación?

Clave 1: Totalmente, y porque lo vivimos. Es eficiente. Después obviamente uno lee en los medios y salen a la luz un montón de cosas que no se entiende cómo se les pasan, pero bueno, aparentemente hay cosas que se pasan y hay otras que no. Pero lo que nosotros vivimos como empresarios son muy efectivos en lo que buscan.

Entrevistador: Okay. Y ¿qué, por ejemplo? ¿Qué formas capaz encontrás que en el día a día te puedan llegar a trabar de esta forma tan efectiva, digamos, que tienen de fiscalizarlo?

Clave 1: No, no, no, ahora nosotros no, porque insisto, nosotros estamos bajo un estricto régimen de acompañar la ley. Entonces no, no tenemos problema. Pero bueno, a veces hacen de alguna forma como lentos los procesos. Y bueno, todo lo que tiene que ver con la parte de intervención fiscal, me imagino que está vinculada con investigaciones para que las sociedades cumplan. Entonces tarde o temprano la idea de ellos es llegar a encontrar los que no cumplen. No creo que la idea sea buscar a los cumplidores.

Entrevistador: Seguro. Y les conlleva... Jero, ¿querés decir algo? Sí, volviendo un poquito con lo anterior que justo se me ha pasado. Clave 1, habías comentado esto de que ustedes no perciben, que todo eso que ustedes tributan al Estado después se vea reflejado en algún beneficio, en general, tanto para su actividad como para la sociedad. Entonces por ese lado yo quería preguntarles si, por ejemplo, el hecho de que se reduzca las alícuotas que tienen que pagar ustedes les fomentaría más a querer aportar, o por ejemplo otras medidas como... , porque entiendo que ustedes prestan el servicio, pero supongo que también perciben esto de los reintegros y todo eso que hay para para algunas exportaciones. Entonces no sé si eso nos podría comentar?

Clave 1: No, nosotros en ese sentido no, no tenemos nada que ver. Nosotros prestamos servicio nacional e internacional, que ver con la importación y con la exportación. Pero bueno, sí, cualquier persona que aporta y ve resultado, lo haría con gusto. O sea, tengo dudas.

Entrevistador: Okay, okay, okay. Gracias. O sea que en ese sentido, retomando un poco esto que decía Jero, su percepción digamos, y el cumplimiento en ese sentido está como más... No es que... no es que... Bueno, disculpe. Perfecto, ahí estamos. La interrupción. Bien. Te preguntaba, Clave 1, ya como como como como última pregunta también. Entonces, por lo que vos decís, renovando un poco esto que también decía Jero, tu percepción está más bien atada a una mayor eficiencia por parte del Estado, pero no tanto así necesariamente una reducción de la presión fiscal. O sea, si te tuviese que poner en un mundo que vos tenés que elegir algo, ¿por dónde optarías? ¿O qué es lo que más le serviría hoy en día a ustedes?

Clave 1: Yo creo que la presión fiscal, es alta, pero tampoco es tan distinta la que hay en otros países. Yo lo que creo que es un desorden a nivel administración de esa de esa de esa recaudación que tiene el gobierno por parte de la recaudación tributaria. No sé si es algo que se puede modificar, algunas cuestiones sí, se puede beneficiar a algunas personas que estén intentando crecer y desarrollarse y trabajar, sí también, pero me parece que todo tiene que ver con la administración.

Entrevistador: Claro, claro. Es más bien con la eficiencia, digamos.

Clave 1: Exactamente. Bien perfecto. En base a cómo se administra la recaudación que se genera.

Entrevistador: Sí. Y en ese sentido, por ejemplo, específicamente hablando de de sus operaciones, de su empresa, ¿de qué forma bien puntual y directa considerarás que podría haber una mejora, digamos, una en la eficiencia del Estado de cara a ustedes?

Clave 1: Nosotros creemos que hay un montón de cuestiones. Principalmente se puede ver el tema de terminales portuarias, de avanzar con desarrollos que tengan que ver con mejorar la recepción de todo lo que tiene que ver con los buques y el preparado para todo lo que es, somos hoy de alguna forma, podemos ser el granero del mundo. O sea, exportamos a todos los países y podemos generar una eficiencia bastante grande si hacemos inversiones. Lo que pasa es que bueno, tienen que venir capitales para poder invertir, y que y que se mejoren los puertos del país, y bueno, en todo lo que tiene que ver con infraestructura, rutas, todo tipo de accesos. Ni hablar del ferrocarril, sería algo increíble.

Entrevistador: Claro. Sí, sí. Todo lo que mencionas, tal cual, son cuestiones de infraestructura y de eficiencia de parte de lo que ya se tributa. Así que sí, sí. O sea, me refiero a qué se podría hacer con lo que se tributa, entiendo.

Clave 1: O sea, me parece que pasa por ahí. Obviamente yo te estoy hablando de mi sector. Después hay un montón de cuestiones, pero sí, sí, sí.

Entrevistador: No, no, no, está, está perfecto. No sé si alguno de los chicos tiene algún comentario, tal vez alguna pregunta que haya quedado ahí picando. Que lo de el tema de lo que más influye en la informalidad, el tema este de la educación fiscal. No me acuerdo si se lo hemos llegado a preguntar a Clave 1. Porque nosotros también queríamos consultarles, si por ejemplo el tema de que se fomenten más programas de educación fiscal, ¿qué impacto considerarás vos que puede llegar también a generar, digamos, en la percepción que tengan los empresarios de los tributos, o de todo ese ámbito digamos?

Clave 1: Yo creo que es una cuestión de falta de confianza del empresario en el poder político solo. La capacidad de querer aportar es cada vez peor. Pero bueno, es lo que a uno le toca, no, no queda otra opción. Pero bueno, yo creo que si uno incentiva de alguna forma con planes y con cosas que tienen que ver con ideas, proyectos futuros de mejora, creo que eso puede ser un diferencial o un potenciador para que la gente quiera aportar.

Clave nº2

Entrevistador: ¿Qué inversiones actualmente están realizando, tanto en infraestructura como capacitación del personal, para la adopción de estas nuevas tecnologías, como lo son inteligencia artificial, Big Data, RPA, también en el caso de los contadores?

Clave 2: Sí, bueno, la empresa en la que yo trabajo es una empresa del rubro metalúrgico. La verdad que es una empresa, que usa sistemas como se dice, enlatados, son sistemas muy cerrados. El, se usa solamente para sueldo, pero todo lo que es adopción de gestión, de administración, e incluso en plantas, son todo enlatado. Recientemente, a fines del año pasado, se empezó a hacer una inversión, te diría que muy pequeña, pero también es consecuencia de la situación económica en la cual se encuentra la compañía. Bastante, que se produjeron estos debates económicos, la compañía estaba invirtiendo mucho en SAP, uno de los sistemas de control de gestión más importantes que hay, muchas empresas, grandes compañías, lo usan, Google, IBM, todo eso, el

tema es que se paró todo por cuestiones económicas. Hoy la inversión en IA, en inteligencia artificial, es muy pequeña en la empresa, muy pequeña, de hecho, en lugar de querer ir por algo nuevo y novedoso, o simplificar tareas, porque la IA te ayuda justamente a simplificar tareas, optaron por lo antiguo, y estamos dependiendo de un sistema que tiene, yo creo, tal vez 25, 30 años. Lo hizo una persona que lo diseñó, que debe tener unos 70 años, ingeniero en sistemas, lo que vos quieras, pero está como se dice, anticuado, y no se ven avances, se podría hacer mucho más eficiente la empresa.

Entrevistador: Mira, entonces, claro, si bien hay una intención, lo que entiendo de lo que decís, corregime, pero hay una intención de parte de ustedes de incorporar ciertas tecnologías, pero hay una restricción también económica y financiera por parte del contexto y de la empresa que pone un freno a todos estos avances.

Clave 2: Correcto.

Entrevistador: Bien, perfecto, y en ese sentido me gustaría saber, por ejemplo, sobre todo sabiendo que, más allá de que, bueno, hay cuestiones económicas que hacen que la empresa pare, pero el avance tecnológico en sí no para, y lamentablemente también para mal, entonces avanza también los casos de ciberataques, los casos de crimen contra la base de datos de las empresas, y me gustaría saber cómo están haciendo hoy en día ustedes, cómo es la infraestructura de defensa ante estos ciberataques que posee la empresa, digamos.

Clave 2: De hecho, en el 2025, creo que fue, tuvimos un ataque. Se dañó gran parte de los servidores, todo lo que es administración y base central está en Buenos Aires, en Puerto Madero, la empresa, lo que está en San Luis es solamente la parte, digamos, entre comillas, operativa, pero lo que es administración, Comex, impuestos, todo está en Buenos Aires, me explico. Los servidores están en Buenos Aires, y hay muchos spam, hoy se recibe muchísima cantidad de spam, que son correos que te dicen, a ver, por ejemplo, usted tiene una fiscalización de ARCA, haga click acá para saber cuál es, o está en un juicio, y qué sé yo, son muchísimos correos, y ahí lo abrieron, y eran, por lo que tengo entendido, los rusos, los hackers, que pidieron recompensa, pero la verdad no estuve en una negociación, pero sí, y desde ahí, en realidad, siempre se invirtió, teníamos el Norton, el antiguo, con la protección, pero hoy en día la verdad no estoy al tanto de las licencias, cómo están, si están pagadas o no, no estoy muy al tanto de eso, pero tengo entendido que sí se hizo una inversión, justamente, para evitar de nuevo lo que nos pasó.

Entrevistador: Claro, claro, sí, sí, sí, me imagino que habrá sido también difícil llevarlo. Y en ese sentido, en lo interno, en lo que no tanto tiene que ver con comprar una licencia, con comprar un sistema, sino lo que ustedes hacen en su día a día en la depuración de los datos y demás, me gustaría preguntarte qué importancia ustedes le asignan, qué tiempo, qué peso tiene el proceso de depuración y trabajo en el control de calidad de los datos, de la información que ustedes utilizan en sus bases de datos.

Clave 2: ¿Vos te referís a la información que recibe de un tercero, o la propia?

Entrevistador: La propia también puede ser, todo tipo de información, cómo hacen esa depuración, esa limpieza, qué tanta importancia se le da, cómo lo trabajan.

Clave 2: Lo que es, en realidad, la información que se recibe de terceros, ahora sí, tenemos protección contra el spam, y la verdad que los firewall funcionan bastante bien. Ahora, como te

decía, los sistemas que utilizamos nosotros, al ser enlatados, son antiguos, pero en cierta manera, al ser manuales, entre comillas, te dan un cierto aspecto de control más, no es lo mismo que una IA, pero al tener vos que hacer un control más personalizado, por ejemplo, al ingresar un remito, una factura, o el control que ha sido un control de calidad de la materia prima que se recibe, al ser más manual, digamos, tiene, el error humano, pero no tanto el error sistémico, no sé si me explico.

Entrevistador: Sí, sí, totalmente.

Clave 2 : Tiene sus pros y sus contras. Obviamente te hace menos eficiente, o sos mucho menos eficiente, un empleado insume muchas más horas hombre, costos, en el control, pero te protege desde otro aspecto del tema de los ciberataques. Hoy te diría que el 90, 95% de la información, es muy poca la información sistematizada, dependemos mucho, como te decía, al ser sistemas tan viejos, dependemos mucho del trabajador, de la mano de obra, del operario.

Entrevistador: O sea que, si bien a ustedes les es importante toda esa información y demás, la misma capacidad, la limitación del sistema, hace que no se pueda mantener muy actualizada, muy estandarizada.

Clave 2: Exactamente, por ejemplo, por decirte, a ver, algo muy sencillo, vos comprás una materia prima, o lo que sea, un insumo, un costo, lo que sea, lo que tenés que hacer es generar una orden de compra para darle un producto, y se da de alta en sistema, correcto. ¿Qué hacés vos, cuando comprás, te ingresa el sistema con el remito, recepción, quien recibe el remito?, no tenemos, es tan obsoleto el sistema que, bueno, no tiene un sistema de escáner, viste que hoy vienen muchos sistemas con QR, no hace falta ni, bueno, hoy en día es todo manual en la empresa, al ser viejo el sistema enlatado no acepta modificaciones sustanciales, es un SQL, para que tenga una base.

Entrevistador: Básico. Claro, sí, sí, sí.

Clave 2: Entonces, al ser así, ¿qué pasa?, te permite muchas cosas, primero ingresás manual, y después tenés acá para hacer el pago de las facturas, lo ingresás a la base de datos, cuenta corriente, ve la factura cargada, orden de pago, transferencia, comprobantes de retención, los comprobantes de retención salen, digamos, están todos sistematizados, parametrizados por los parámetros de ARCA, y pagás, bueno, eso sería lo correcto, pero hoy, como te digo, el problema que se tiene en esta empresa actualmente es que, por cuestiones económicas, redujeron una gran cantidad de personal, más o menos el 50% de los empleados, el año pasado, en agosto, dejaron de estar, y muchos los que quedamos, hicimos, estamos haciendo mucha tarea, y, ¿qué hacemos?, estos sistemas enlatados te permiten, cómo te puedo decir, esquivar todo este procedimiento, me entendés. Si vos agarrás, te viene un proveedor, che, hay que comprar, no sé, chapa, por decirte, no pasa una chapa, pero te doy un ejemplo burdo, para que entienda, cuánto vale, 10 millones de pesos, pero hay que tener, tenemos que tener la materia, pero hay que hacer la orden de compra, hay que hacer la orden de pago, no hay tiempo para eso, ¿qué hacés?, este sistema, al ser tan antiguo, te permite sortear todo eso, te permite comprar la chapa por anticipado, te olvidás de, no ingresás nunca en depósito, pasás por alto muchas cosas, no sabés si tenés mercadería, si tenés insumo. Y el error de un sistema enlatado de este tipo, volviendo a lo que me preguntabas del tema de la información, es que igual la información la tenés, yo la tengo, por ejemplo, si yo fuese comprador, yo sé que entró la chapa, y sé que fue a producción, y sé que esa chapa quedó la mitad, pero si vos le preguntás a alguien, no sé, de administración, un área de despacho, no va a saber que tiene la mitad, solamente yo, porque el sistema no le explicó.

Entrevistador: Sí, sí, sí, no, totalmente, totalmente, eso hace que, si vos me decís la información, para mí está bien la información, pero para el resto no.

Clave 2: No, no, no, sí, sí, sí, total, lo que te ocasiona un sistema deficiente como el que tenemos es justamente esto, ese tipo de desajustes, te genera un montón de cosas, son muchos problemas, no solo por la eficiencia del empleado, porque el empleado, no se olviden ustedes que un empleado, para una empresa, es un costo, costo de mano de obra, entendés, que puede ser directo o indirecto, pero no deja de ser un costo, y muchas veces las empresas grandes, lo dolarizan en el costo este de mano de obra, me explico, el hecho de que un empleado se dedique a buscar dónde le quedó el pedazo de chapa implica un costo que no se le atribuye al sistema, lamentablemente se le atribuye al personal.

Entrevistador: Claro, termina siendo cara la mano de obra cuando en realidad el problema está en el sistema.

Clave 2: Exactamente, total, exactamente, se entiende, eso, no solo nosotros estamos hablando del costo de obra, porque la mano de obra, el costo menor, se mide por tiempo, el tiempo insumido, hay muchas cosas que te influyen en el tema de la eficientización, también influyen los resultados, como muchas veces los resultados, viste, no sé si conocían ustedes la triple E, eficiencia, eficacia y economicidad.

Entrevistador: Ah, mira, no, yo por lo menos no la tenía.

Clave 2: Bueno, la triple E son lo que aspiran las empresas, eficiencia, eficacia y economicidad, después hay otra, efectividad, pero, bueno, esas son las 5, pero la base de una empresa son la triple E, y hoy la empresa donde yo trabajo no es eficiente, no es económica y no es eficaz, me explico.

Entrevistador: Sí, sí, sí, total, totalmente, ninguna de las cosas.

Clave 2: Totalmente, pero todo eso por la debacle que ha tenido económica, prescindí de mucho recurso humano, y la falta de inversión que tiene, no solo en sistemas, cuando yo me refiero al sistema, me refiero también a toda la maquinaria de la empresa, la falta de inversión implica, me explico, es muy importante hoy en día, más en un mundo globalizado, fundamental.

Entrevistador: Chicos, mira, y en este sentido que vos comentabas también de que la información es como interna, pero no tanto, a veces, para los externos, me gustaría preguntarte de qué forma utilizan este sistema, lo más tecnológico, digamos, del sistema, en la empresa, en cuanto específicamente a materia de cumplimiento tributario, me gustaría ver si tiene algún tipo de módulo, algún tipo de función de ese sistema en términos de cumplimiento tributario.

Clave 2: Bueno, básicamente, en la planta hay dos sistemas, en realidad, en la empresa, uno de gestión administración, y el otro de producción. El que es relativo a producción, el ingeniero de sistemas está en San Luis, es el encargado de ese, que también es un sistema enlatado, ese lleva un control más del tema de toneladas producidas, chatarra en la producción de caños, etcétera, lo despachado en camión y todas esas cosas, y el de administración implica un control. Qué ustedes deben conocer lo que es el IVA compra y el IVA venta, todo lo que es facturación, y comprobante de proveedores se contabilizan manualmente, las facturas, esa manual, se va por online AFIP, y AFIP saca la factura y la sacamos nosotros, pero un sistema común, como cuenta corriente, como todo, en eso, lo que es facturación, está bastante bien automatizado, lo que es compra a

proveedores, eso tiene muchos problemas. Y el sistema, además de eso, tiene parametrizado lo que son las retenciones y percepciones impositivas, eso se calcula bastante bien, se lo parametrizamos nosotros, como es enlatado, uno lo hace a medida, lo puedes ir viendo, actualizando las bases, no hay problema con eso, pero si te preguntás, o querés ir a sacarte un IVA proforma, no la tenemos, eso hoy no lo tenemos. Se trató en su momento, cuando se quiso hacer, no lo quisieron. Lo que quisimos hacer, yo hice unas mejoras para el sistema, para que justamente nos permita, con un tecladito, sacar esto, y no, no avanzó. De todas formas, la empresa en la que yo trabajo es muy especial, es una empresa bajo el régimen de promoción industrial, no hay muchas empresas así en el país. Cuando vos tenés promoción industrial, tenés dos declaraciones juradas, no hacés una, hacés una declaración jurada de IVA, entonces, no se sí entienden IVA, pero el IVA es débito, no crédito.

Entrevistador: Sí, sí, sí, sí, bueno, bueno.

Clave 2: En una empresa de promoción industrial es débito menos crédito de promoción, y eso lo chocás con el débito menos crédito sin promoción, me explico bien, para que me entiendan, no es complicado hacerlo, pero necesito un sistema más o menos especial que te lo pueda hacer. Hoy día no tenemos IVA proforma, los IVA ventas y los IVA compras suelen salir bastante bien, pero no del todo, por ejemplo, una de las cosas que se vende en la empresa son caños de silo bolsa, se llamaban caños flexibles, pero son silo bolsas, las consignaciones, o sea, consignaciones, cuando vos le das a alguien para que te venda tu producto, te hace un liquido producto, el consignatario, pero no te sale automáticamente, hay que cargarlo a mano.

Entrevistador: Okay, okay, sigue teniendo ciertas limitaciones, digamos, ahí también sigue teniendo limitación.

Clave 2: Claro, claro, sigue teniendo limitaciones.

Entrevistador: Claro, y en eso, sí, perdón, quiero hacer una consulta, Clave 2, bueno, he visto que estabas diciendo que, como que se aprovecha un poco más los sistemas en la parte de toda esta tributaria, compliance, más que en otras cuestiones, pero que de todas maneras es un impacto bastante limitado. Y entonces entiendo también, digamos, que hay mucha intervención, digamos, de ustedes, no, para que el sistema funcione bien, o sea, por ejemplo, la actualización y todo eso de las normas, o de los parámetros que tienen que utilizar, es por parte, digamos, de los trabajadores, no del sistema automático.

Clave 2: Vuelvo a repetir, inicié la conversación, sistema enlatado, te dije, base SQL.

Entrevistador: Claro, claro.

Clave 2: Hecho por una persona que tiene unos 70 años más o menos, ahí, más o menos, no sé si tiene más, viste, es como, no sé si conocen la película animada Up, sí, el viejito, viste, igual, es igual.

Entrevistador: Claro, claro. Sí, hay bastante trabajo manual, no podemos dar una idea de lo que conlleva bastante ...

Clave 2: Lo que nosotros hacemos es lo siguiente, cuando sale una modificación, generalmente por la 830, que es retenciones, más, por eso, más que nada, actualizan los importes de los sujetos

de retención, esas cosas, se le envía un correo al dueño del sistema diciendo, esta es una actualización, y él lo actualiza, y después el que paga, el tesorero, cuando saca la orden de pago, porque es así, cuando yo cargo, por ejemplo, Jerónimo, lo cargo en la base de datos, y le pongo, retiene seguridad social, sí o no, retiene ganancia, sí o no, retiene IVA, sí o no, retiene ingreso bruto San Luis, sí o no, CABA, sí o no, y así con todos los regímenes provinciales. Cuando vos le sacás un pago, si le pusiste sí a seguridad social, sí a ganancia, sí a IVA, sí a San Luis, CABA, te va a retener, todo el sistema, en la orden de pago te salta la retención, y está, en Jero decir, che, a mí no me corresponde, tomá mi constancia de mi retención, pero el sistema, a priori, te retiene todo, me explico, y una vez que te saca la retención, si Jerónimo agarra y dice, no quiero que me la devuelvan, hay que burlar el sistema, y es complicado. Me explico? sí, eso sí es complicado, no es imposible, complicado.

Entrevistador: Y en eso, estas personas que vos decís que están al tanto de las normas y demás, me gustaría saber qué rol desempeñan estas personas responsables del cumplimiento normativo en tu empresa para la prevención y mitigación de riesgos tanto operativos, legales, normativos y demás.

Clave 2: Fundamental, es que nosotros, generalmente, los que estamos a cargo de todas las normas legales somos los que estamos en impuestos, entendés, y son los que, porque son los que estamos actualizados con el repar, o lo que leemos más la información que suele salir, no las normas del Banco Central, las bancarias, pero generalmente lo que es legal, en sí, lo que es impositivo y esas cosas, estamos más nosotros, y te diría que nosotros, cuando sale algo, se informa ahí, en el momento

Entrevistador: Y se lo dividen por áreas, porque las normativas del Banco Central se encarga uno..

Clave 2: Lo que es Banco Central está a cargo tesorería, lo que es contabilidad, departamento contable, utiliza el sistema mucho más que nosotros, contable, lo que es impuestos, nosotros, después tenés Comex, que es lo que es Comex. Estaría bueno que haya quedado alguien ahí. No quedó nadie con, pero generalmente se trabaja con despachantes. Te diría que casi en un 90% tercerizado, siempre se confía mucho en el despachante, nosotros tenemos servicios delegados, tenemos despachante en Buenos Aires y acá en San Luis, en eso, lo que es Comex, yo me metí un par de veces, que fue por algunas mercaderías que estaban en rezago, acá en aduana, San Luis, y en la empresa en la que yo trabajo, le gusta litigar, le encanta hacer juicio al que se cruce, me explico, y con ARCA tiene, no sé, yo me cansé de ir con escribano a ARCA, me cansé, literal. Pero, ¿qué pasa?, yo ahí conocí un poco de la normativa de código aduanero, me explico, no soy experto, sé que es complejo, por eso el despachante, para mí, en esta área, que en la empresa en la que yo trabajo no hay nadie, es fundamental, incluso el despachante está más empapado de la norma, de la normativa, que un alguien de comercio en la empresa, de los que ha habido, es muy importante, el código aduanero es fundamental.

Entrevistador: Y en caso de haber algún tipo de incumplimiento, de falla, me gustaría saber cuál es tu percepción respecto al impacto, tanto económico como reputacional, que puede conllevar un incumplimiento tributario, normativo, legal.

Clave 2: Sí, yo creo que todo tiene solución. Yo soy un poco más light, si querés, yo creo que todo se puede solucionar, en la empresa en la que yo trabajo, te diría que algunas cosas son caóticas,

viste, pero, vamos a decir, lo que es un contador, o una persona, o cualquiera con ustedes, nos podemos equivocar, por más que haga, no sé, 500 declaraciones juradas de IVA, puede ser que una haga mal, eso es seguro, indudable, ahora, yo creo que si es el fin del mundo, yo creo que no, pero en la empresa tienen una política muy diferente a muchas, a, yo te digo que, por lo que conozco, los clientes que yo tengo, a la media, ahí no se pueden rectificar declaraciones juradas, la idea es no rectificar y llegar hasta las últimas consecuencias con tal de no rectificar, lo que hace que al hacer una declaración jurada de un impuesto implique que vos tengas que tirar a la perfección, digamos. Yo no sé si me he equivocado en la declaración jurada, estoy aquí hace 15 años, en serio te digo, pero en los otros sectores, para mí, no lo veo tan gravoso, para la empresa en la que yo trabajo te diría que los impuestos, o la parte legal relacionada a esto, es casi vital.

Entrevistador: Bien, y en ese sentido, ¿cuál consideras vos que es un factor que dificulta el cumplimiento normativo dentro de la empresa, ya sea, no sé, algún tipo de resistencia al cumplimiento de alguna legislación, desconocimiento de la legislación, la cultura, lo que puede ser, en la empresa?

Clave 2: Realmente se trata de cumplir todo al 100%, yo te digo que no veo muchas falencias en ese sentido. Sí, puede ser que se trate de buscar vacíos legales, o lo que se llaman impuestos como elusión, ahora mismo que elusión, para pagar, u ofrecer un producto a un cliente a un menor precio. Un ejemplo es si vos, muchas provincias te incluyen intempestivamente como agente de percepción, porque se les cantó, te agarran y te ven, porque vos estás vendiendo, no sé, en Salta, te voy a poner en Salta porque estás vendiendo en Salta, y empezás a percibir a tus clientes el 2%, ¿qué pasa?, si vos te ponés a ver, está bien, todo lo que son percepciones y retenciones son pagos a cuenta, sí, la Corte Suprema no está muy de acuerdo con esos pagos a cuenta, han sido muy cuestionados, todo lo que es anticipo. Vos pagás, hacés el famoso pago a cuenta de un impuesto de ingreso bruto, pero cuando vos vas a fijar un precio, digamos, vender un producto a Salta, le tenés que recargar el 2%, me explico, y de cierta manera puedes dejar de ser competitivo con alguien que no lo está, como agente, o incluso local que por ahí no es agente, me explico. Entonces, ¿qué pasa en esos casos?, se trata de buscar, bueno, si no me pusieron la norma, veamos qué pasa, puede tener una consecuencia o no, claro, vos no sabés, vos no sabés si Salta va a decir, che, este no hizo caso, o pasar por alto, entonces.

Entrevistador: O sea, que factores, perdón, perdón, sí, sí.

Clave 2: Si vos, a tu pregunta, el hecho de cumplir o no, puede ser, depende del punto de vista en que vos la veas. Si vos lo ves del punto de vista de negocio, por ahí no es, entendés, si vos lo ves de un punto estrictamente fiscal, de una mirada profisco, no procontribuyente, profisco, y vos ves que tiene un costo no actuar como agente de percepción del 2% de tus ventas en Salta, que en el momento de una fiscalización lo vas a perder, entendés, depende cómo lo veas.

Entrevistador: Sí, o sea que vos me decís que todo esto genera un tipo de distorsión, también me imagino, por lo que vos me comentás, en los precios.

Clave 2: Te diría que todo porque, vos, ¿qué pasa?, vos cuando vas a sacar una base efectiva, viene y te dice, che, Salta, no lo percibás, pero el sistema está parametrizado en Salta. No, en este caso el despacho lo vamos a hacer a Jujuy, que está ahí pegado, me entendés, ya te cambió. Pues el despacho tiene que decir Jujuy, entrega en Jujuy, no en Salta, porque te dicen entrega en Salta y Salta te pide el despacho asociado a una factura.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí

Clave 2: entonces te cambia, te cambia el despacho, te cambia la facturación, te cambia la gente que despacha, te cambia el chofer del camión.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí, un montón de cositas que se van sumando, y que después no es solamente el precio, claro.

Clave 2: por eso te digo, ¿vale la pena hacerlo?, no sé, no responder.

Entrevistador: Okay, y, ¿cuáles son de hoy en día los que les impactan a ustedes?, ¿cuáles son los tributos que les generan una mayor distorsión, tanto en la rentabilidad de la empresa como también en el precio de cara al consumidor?

Clave 2: Qué buena pregunta. Yo te diría, casi con total seguridad Ingresos Brutos, pero, porque, volviendo a lo que te estaba diciendo hoy al principio, hace un ratito, la clase de empresa en la que yo estoy, para que ustedes me entiendan, se acuerdan cuando le dije que la empresa tiene dos declaraciones juradas de IVA, una promocional, y otra no promocional, sí, se tiene, la empresa tiene tres beneficios de promoción. La promoción industrial se mide con bonos de promoción industrial, ¿cómo funciona?, ARCA nos da un bono a nosotros, y con ese bono, nosotros, hay un par de cosas, la número uno, no menos importante, y la más beneficiosa, la empresa utiliza, de los principales proveedores de materia prima, estamos hablando proveedores grandes, no proveedores chicos, son muy grandes. Cuando el proveedor te factura, por decir un número, para que entiendan, 100 millones más 21 millones de IVA, me explico, sí, me siguen, 100 millones de materia prima y tiene 21 millones de IVA. Lo que hace, al estar en promoción industrial, la AFIP o ARCA, nos da 21 millones en bonos.

Entrevistador: Bueno, en qué sentido, me queda ahí un poco picando la duda.

Clave 2: El bono es un papel, transferible, no endosable, y qué sé yo, es como una hoja estilo A4, que están los datos, que decía AFIP, decía AFIP todavía, pero bueno, ARCA, y dice quién es el proveedor, y quién es la empresa promovida, que en este caso somos nosotros, tiene tres troqueles, proveedor, empresa promovida y ARCA. Cuando nosotros le vamos a pagar a esta empresa promovida con el bono, vamos a pagarle las cuentas, 100 millones de pesos, 121, perdón, le pagamos 100 millones en cash y 21 le damos el papel. Que hace la empresa promovida, el proveedor, agarra esos 21 y lo incluye en el SIAP, para que ustedes me entiendan, o en el IVA simple, y lo descuentan del IVA.

Entrevistador: Osea, que para ellos es como si fuese un pago normal, como si fuese efectivo.

Clave 2: Exactamente. El problema de eso es que está restringido utilizarlo con las ventas, ¿entendés?, no puedes disponer eso, no lo puedes transferir a otro proveedor, seguir con la cadena.

Entrevistador: Claro. No lo pueden hacer, es decir, bueno, te pago con esto...

Clave 2: Claro. Los damos nosotros, lo usan, lo presentan en AFIP, y chau, muere ahí. ¿qué pasa?, ¿cuál es el beneficio de la empresa donde yo trabajo?, 21 millones.

Entrevistador: Claro, claro.

Clave 2: Entonces, todos sabemos que el IVA no es un costo, el IVA es un pasivo o un activo, pero muchas empresas, más las chicas, cargan el IVA al precio de los productos. Si vos vas a un comercio pequeño, no le va a andar diciendo, escuchame, el IVA débito es un pasivo y el IVA crédito es un activo, no le van a decir eso porque te saca una patada. Bueno, en la empresa donde yo trabajo, el bono es una ganancia importante, vos tenés un bono ahí, y después tenés otro bono, se acuerdan cuando le dije recién, débito de promoción menos crédito de promoción, bueno, si el débito de promoción es mayor que el crédito de promoción, digamos, por decirte números parecidos del mes pasado, 900 millones de pesos menos 700, 200 millones, saldo técnico de promoción, la empresa, esos 200 millones, tiene otro bono.

Entrevistador: Para el 21% de ese 200.000, digamos.

Clave 2: No, no, no, débito IVA débito menos IVA crédito, IVA débito, ponele 1.000 millones, menos IVA de crédito, 800 millones, la diferencia te da 200 millones de saldo técnico, a favor, de ARCA, la empresa, esos 200 millones no van abajo para arriba, mueren ahí, ARCA le dice, tomá, tenés otro beneficio más, además de los 21 millones, te regalo 200 más. Porque es diferente en la empresa promocionada, una empresa como en la que yo trabajo tiene eso, son ganancias, y de la misma manera que tienen el IVA, tienen el impuesto a las ganancias, tienen otro bono, pero no es tan grande, pero también tiene otro bono. Por lo tanto, pensando desde este punto de vista, vos tenés el costo del producto, obviamente que también influyen las cargas sociales, eso está más que claro, pero directamente, un impuesto sobre Ingresos Brutos no tiene la mayor incidencia, las cargas sociales son altísimas, hoy están altísimas, eso es lo que pasa para todas las empresas, yo te digo que también influye mucho, viste, pero, ¿qué pasa?, vos al tener el beneficio de la promoción industrial, te diría que para absorber las cargas sociales, los sueldos mensuales de la empresa, para que ustedes tengan idea de lo importante que es, le sale gratis. No son muchas empresas en las que ocurre. En la que yo trabajo, y hay un par más, no son muchas. Pero para mí, Ingresos Brutos, y pueden ser las cargas laborales como parte del costo de mano de obra.

Entrevistador: Claro, bien, y perdón, no sé si Gero o Mati querían decir algo antes, antes de hacer la pregunta, ¿sí? Igual, no estaba tan relacionado, pero, o sea, por ejemplo, esto que vos has dicho, de que esos 200 millones que quedaban de crédito a favor de ARCA, como que se lo perdonaban a la empresa, ese, claro, esos 200, o sea, siempre puede ser distinto, o sea, ¿pueden ser 200, pero pueden ser 100, o pueden ser 10?

Clave 2: O más.

Entrevistador: Claro. Bueno, sí, pero independientemente del valor, siempre se perdona ese valor, digamos, el que dé ahí.

Clave 2: Se puede perdonar, o puedes tener, si la empresa anda mal, que mucho tiempo, muchos meses, puede andar mal por el contexto económico, puedes tener un saldo a favor tuyo.

Entrevistador: Sí, sí.

Clave 2: Bueno, sí, pero eso no viene al caso, la cuestión pasa por el bono, porque es una ganancia, y eso te afecta en el estado de resultados, me explico.

Entrevistador: Claro, sí, contablemente es una ganancia.

Clave 2: Que vos tenés las ventas, costo de venta, por decirte una, y gastos, y esto influye en el resultado, es muy grande el beneficio. Estamos hablando capaz que de 2.000, 3.000 millones de pesos al año. Mucho.

Entrevistador: Mira, claro, un montón. Y a mí me gustaría también saber de qué manera influye en su percepción, de la eficiencia que tiene el estado en su funcionamiento, a la hora de cumplir con sus obligaciones tributarias, en su intención de cumplir con las obligaciones tributarias, si influye.

Clave 2: Si le, si vos decís, si con la modernización del estado influye en sí, digamos.

Entrevistador: De qué modo influye tu percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado en la intención de la empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias, si es que influye de alguna forma.

Clave 2: Para mí, a ver, para mí el estado es ineficiente, pero ARCA es uno, con los problemas que tiene, te digo la verdad que yo esto lo escuché hace muchos años en un foro allá en Buenos Aires, era un foro de tributación, que había mucha gente de Latinoamérica, y qué sé yo, y la verdad que hablaron muy bien de ARCA, porque es un sistema bastante avanzado, tiene mucho control, no lo veo mal, a la idea de modernizar y ser más eficiente le falta muchísimo. En el caso de la empresa, yo te digo que sí la afectó, lo afectó en algunas cosas para mal, no para bien, más por el tema de la problemática que yo le estoy comentando, que es una empresa especial, está, puede funcionar con un cuatro de copas, una empresa sin tantos problemitas, pero en empresas que tienen algo más rebuscado, como con el que yo trabajo, te aseguro que empresas grandes también, porque hubo muchísimos problemas, y sí los afecta, no es del todo, y el estado, para mí, confunde eficiencia con recaudación, me explico.

Entrevistador: Total, total.

Clave 2: Yo creo, te digo, por la experiencia que yo tengo, estamos muy lejos de lo que es la realidad. El estado, para que ustedes sepan, no viene al caso, pero es una forma, para que sepan, si algún día escuchan algo de un contador o algo por el estilo, el estado, al momento de fiscalizar a los contribuyentes, ARCA tiene índices de relación para cada tipo de empresa, según el rubro, el lugar donde opera, la cantidad de empleados, y fundamentalmente venta y costo, establece un porcentaje que tiene que tener de ganancia. Si la empresa no tiene ese porcentaje, le hace una determinación de oficio, y la determinación de oficio, por más que vos quieras demostrarle que no, que te fue mal, que tuviste deuda, que te financiaste, el estado se queda en lo que es su percepción inicial del tema, y no se mueve. Bueno, ¿qué pasa?, por eso te digo, eficiencia no es lo mismo que recaudación.

Entrevistador: Seguro, seguro.

Clave 2: Y eso, ellos tienen un parámetro, onda policía cordobesa, es lo mismo, tienen un porcentaje que tienen que cumplir, y ellos, al hacer el porcentaje, me explico, empresas litigantes, como la que yo trabajo, esa la hacen enfrente, se pasan por ahí, viste, son algunas estupideces, pero los bonos de promoción industrial en los que nosotros estamos gozando hoy en día, justamente, es por ese juicio, pero super recontramil millonario, y tenemos los bonos de promoción hasta el 2035, 2036.

Entrevistador: Okay, sí, sí, sí, sí.

Clave 2: Vuelvo a decirte, para mí, eficiencia del estado, el estado no lo veo eficiente, sí recaudador.

Entrevistador: Claro. Sí, es un buen resumen, pero, sí, tal cual, sin duda que para la vigilancia, la fiscalización, sí, ahí sí están al tanto. Entonces, también en ese sentido, me gustaría preguntarte qué importancia le atribuyen ustedes también a esta capacidad de fiscalización y vigilancia por parte del estado, como vos comentabas, en prácticas de posible incumplimiento tributario, incumplimiento normativo, ¿cómo lo perciben ustedes?

Clave 2: No, nosotros tenemos muchísimo cuidado con eso, nosotros hacemos mucho control, controles cruzados, de, cómo se llama, primero que nada, la base de datos de mis comprobantes ARCA, los comprobantes que están contabilizados se controlan, eso se hace, control cruzado con, cómo se llama, los libros nuestros y la compra, sí se verifica, eso nosotros somos muy cuidadosos. Lo mismo con las retenciones de AFIP, percepciones de impuestos, te diría que en el 99% de los casos nos basamos en lo que es la AFIP, no consideramos otra cosa.

Entrevistador: Claro, y ya una cuestión también de opinión, tal vez, en un punto, me gustaría saber de qué manera se modificaría su percepción, y el cumplimiento con el sistema tributario, en caso de una posible reducción de la presión fiscal.

Clave 2: Qué buena pregunta. Yo desconfío, desconfío, desconfío del estado, desconfío de todo esto, por lo tanto sería muy cauteloso con el tema de cómo actuar. Un ejemplo, lo que salió hace muy poco, el ganancias simplificado, sí, yo, los clientes que tengo, ninguno lo puso, porque el estado, ¿qué pasa?, las herramientas del estado, como decía, tan buenas, pero están buenas hasta cierto punto, el portal IVA, que es la antesala de la declaración jurada de IVA, el portal IVA te dice, vos tenés que pagar este trámite y estos créditos, pero no te acepta ningún otro tipo de modificación, cuando vos te vas a la declaración simple, ya lo tenés predeterminado a lo impuesto, me explico, no puedes tocar nada, automáticamente ARCA te trae el saldo, libre disponibilidad, o el saldo técnico, que ellos dicen que está bien. Claro, yo hice presentaciones por esto, y la contestación de ARCA fue, le recordamos que el IVA simple es una plataforma simplificada del término del impuesto, pero el contribuyente tiene sus papeles de trabajo para probar lo que dice, básicamente algo así decía, viste, esto te estoy diciendo, es contestación oficial de ARCA. Por lo tanto, yo, por más que bajen los tributos, yo seré muy cauteloso, incluso en ese caso..

Entrevistador; Claro, te gana la desconfianza por encima de lo que te tienta a decir, están bajando..

Clave 2: Lamentablemente, después de tantos años, viste, yo desconfío, desconfío.

Entrevistador: Sí, no, total, lógico.

Clave 2: Lo que sí funcionó fue cuando hicieron la, cómo se llama, la ley de consenso, el consenso federal, que era la baja de alícuota de Ingresos Brutos, sí, el consenso federal bajó la alícuota de todas las provincias que vinieron bajo la ley de impuestos, algunas dijeron, no, para, yo viajo hasta acá no más, pero, ¿qué pasa?, al publicártelo, vos la podés usar, entendés, sale la ley impositiva, y bueno, y vos la usás, muchas anécdotas, bajaron eso, eso no lo tomé mal, me parece.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí.

Clave 2: De todas maneras, ¿qué pasa?, si vos no estás actualizado, te encontrás con una modificación, esto nos pasó, en la ley impositiva, en junio, Chubut suele hacer eso, Chubut te dice, bueno, la alícuota que estamos aplicando, el 1% en enero, la vamos a subir, a partir de ahora, al 2%, y la vamos a aplicar de manera retroactiva a partir de enero, claro, quiere hacer rectificar todo, eso es una locura, eso nos pasó un par de veces, y, ¿dónde está el problema?, cuando el contribuyente quiere sacar un certificado de exclusión en retenciones, bueno, percepciones, y te dice, no hemos detectado que usted no ha actualizado de enero, y no te podemos dar el certificado, igual, decir, che, pero tengo 40 millones de saldo a favor, bueno, pero rectificame, si no, no te lo doy, bueno, todas las provincias están en eso, todas las provincias, automatizados todos. Está tan automatizado que todos te dicen, rectificá, y hasta que el sistema no te tome la lengua correcta, no podemos avanzar, pero, lamentablemente, les digo que el 100% de las provincias, incluso acá en el mismo San Luis, vos, por ejemplo, te doy un ejemplo, si un contribuyente no presenta una retención de Ingresos Brutos, yo te doy certificado, pero no te presento la declaración, vos agarrás tu certificado porque te lo dí yo, te lo computás en, en Ingresos Brutos, Rentas puede decirte, che, ¿por qué te estás computando la retención?, no, pero si el proveedor me dio, cuando me pagó, el certificado, y vos le decís, che, pero Rentas te dice, no, usted tiene que estar en sistema, si no está en el sistema, no se le puede computar, una burrada más grande que en mi casa, es una sonsera, un fisco no te puede decir que no podés computar una retención porque no está en el sistema. Claro, si vos tenés el certificado de retención que te dio tu proveedor de pago, no tienen por qué poner una restricción, es un problema del fisco con el proveedor que no presentó la declaración jurada, que se arregló indebidamente, bueno, un montón de multas.

Entrevistador: Bueno, seguro. Bueno, en realidad de mi parte, preguntas, no tengo ninguna más, específica, no sé si los chicos quieren abrir algún comentario, alguna pregunta. Sí, a mí no me quedó del todo claro, Clave 2, ¿cómo era que vos percibís que puede llegar a cambiar, digamos, la creencia o la misma percepción que tiene la empresa frente a este cumplimiento, en caso de que el funcionamiento del Estado mejore?, ¿o vos creés que no habría tal impacto, digamos, por esto que me decís, que la empresa como que se rige mucho al cumplimiento?

Clave 2: Claro, la empresa, vos me decís, ¿cómo percibo yo que la empresa puede cambiar?

Entrevistador: Claro, o sea, ¿cómo puede cambiar la percepción que tiene la empresa, digamos, de cara a eso?, al cumplimiento tributario.

Clave 2: Es que la empresa, como te digo, en lo que es, no, te dije, vos me preguntaste si la empresa, ante una norma, ante una modificación normativa tributaria, en el caso de la percepción que me está diciendo vos, del 2% que hablamos hace rato.

Entrevistador: No, yo digo, sí, por ejemplo, si la percepción que tiene la empresa de cómo funciona el estado afecta de algún modo su cumplimiento. A eso voy.

Clave 2: No, no, o sea, si nosotros vemos cómo está el estado, nosotros vemos cómo están las normas legales. Yo creo que en algún momento dije que lo que es impuesto nosotros lo cumplimos a rajatabla.

Entrevistador: Claro.

Clave 2: Sí, salvo algo específico, como di el ejemplo de una percepción, de la citación, agente de percepción, en Salta, te dí un ejemplo para que vos veas cómo depende de quién toma la decisión,

me explico, porque, justamente, en ese caso, la idea, a priori, es ser siempre profisco, siempre profisco, se dice que son realistas.

Entrevistador: Sí, sí.

Clave 2: Pero contribuyente no. Nosotros tratamos de ser profisco, salvo que una norma impositiva pueda afectar de alguna manera un negocio, me entendés, en ese caso, sí, ahí depende, la decisión que tome cada uno, eso, yo, sí, más del lado del fiscalista, en ese caso, depende, depende quién es, entendés, si es un cliente mío, probablemente sea más procontribuyente, muy probablemente, pero si trabajo en una empresa con la que estoy, voy a ser fiscalista, porque, al estar con promoción industrial, estamos sometidos a más control.

Entrevistador: Claro, claro.

Clave 2: Tenemos controles, no solo el estado nacional, sino también el estado provincial, tenemos que cumplir con determinada cantidad de producción, mano de obra, no podemos bajar de tener el número de mano de obra, me entendés, no es tan sencillo, entonces, sí, sería más fiscalista, en ese caso, que me puede contestar.

Clave n°3

Entrevistador: Bueno, entonces empezamos con lo que es la primera sección. Como te comenté, las nuevas tecnologías y demás. La primera pregunta es que me comentes qué inversiones actualmente están realizando en infraestructura técnica o en capacitación del personal para la adopción de nuevas tecnologías, como pueden ser inteligencia artificial, Big Data, RPA o cualquier otra.

Clave 3: A ver, inversiones que yo sepa no estamos haciendo. Sí empezamos a incursionar en IA, inteligencia artificial. Mi hermano, que es menor que yo pero está más metido en lo que es sistemas, estuvo haciendo algunas cosas. Y tenemos un empleado, el cual maneja ventas y está metido también en sistemas. Es el que más usa inteligencia artificial. Estuve justo ayer preguntándole, debido a tu pregunta, y bueno, me mostró algunas cosas que estamos haciendo medio nuevas. Arrancamos, te diría que este año, fin del año pasado, a incursionar de algún modo. Pero bueno, ya ha hecho algunas cosas piolas, como chatbots. Nosotros tenemos una oficina de ventas donde hay un WhatsApp que uno puede hacer un pedido y el WhatsApp un poco te dirige. Ayer me estaba mostrando como una especie de tablero nuevo. Nosotros vendemos a través de un salón de ventas, donde la gente, los comerciantes, vienen y se llevan la mercadería. Porque también vendemos mucho a través de pedidos por vendedores, por aplicaciones. Y bueno, ahí está armando también una especie de aplicación nueva que está muy metida la inteligencia artificial. Lo estamos usando o empezando a usar más que nada para temas comerciales.

Entrevistador: ¿Y sobre todo lo utilizan en lo que es automatización de procesos, o le dan algún otro tipo de uso, como por ejemplo generación de reportes, identificación de oportunidades, o cómo lo están utilizando?

Clave 3: Bueno, el panel que me estaba mostrando ayer está más en relación con generación de reportes. Por ejemplo, los estados de los pedidos: cuántos pedidos entraron por día, si entraron por vendedor, por la aplicación nuestra o por Central, que es una aplicación privada. También tenemos

venta por página web, aunque no tenemos un carrito armado, y está armando una especie de carrito para WhatsApp. A mi hermano siempre le gustó los sistemas. Antes trabajaba en reparto, armaba las hojas de ruta y las vueltas, pero se empezó a meter de a poco en comunicación, armando como informes de WhatsApp para los vendedores para que sepan qué pedidos se entregan en el día, cuál es mañana, y cada vez le metía más esa impronta de él del lado del sistema. Entonces bueno, en el momento lo pusimos en sistemas. Luego lo pusimos a desarrollar la app. Tenemos una app nuestra que la usan también los vendedores y los clientes, y cada vez la venta pasa más por app. Y cada vez pasa menos por vendedor. O sea, a nosotros se nos cae la venta de vendedores que visitan a los clientes y los pasean por las góndolas. Nosotros tenemos como principales clientes a los supermercados chinos de Capital y Gran Buenos Aires, también comercios chicos, comercios de barrio, y también consumidores finales, gente que viene y compra en el salón. A mi hermano le gusta mucho la parte de sistemas, entonces labura mucho con mi hermano, que es el que está más metiéndose en lo que es la inteligencia artificial. Justo acá esta. Se lo voy a presentar.

Entra hermano de Clave 3.

Clave 3: Nosotros no tenemos una persona fija, que como les contaba es mi hermano, que por un lado deja ventas y es el que está más metido. Y tenemos tercerizado: hay una gente que nos brinda horas mensuales, vienen y también están muy metidos en eso. En otra época sí teníamos una persona empleada dentro.

Hermano de clave 3: Usamos un software de gestión que fue hecho a medida: no es que se compró un sistema de facturación Tango, sino que nosotros decidimos las pantallas y los procesos, y se hizo a medida. El desarrollo, el tipo que lo hace, está tercerizado en alguien externo. Y bueno, mi hermano resuelve muchísimas cosas en sistemas desde el lado más del usuario, operario, página web, diseño de la web, incluso cosas de la aplicación. No hizo la aplicación nuestra de venta, pero sí hace todo lo que es el diseño. Complementó un montón con el programador.

Entrevistador: ¿Y con esta utilización diaria que ustedes hacen de este sistema, me gustaría saber qué importancia le asignan a la depuración y al control de la calidad de la información que ponen dentro de esas bases de datos con las cuales trabajan?

Clave 3: Información, ¿en qué sentido? ¿En cuanto a seguridad informática?

Entrevistador: Claro, por ejemplo, porque si el sistema lógicamente no tiene información depurada, estandarizada, trabajada, no tiene capaz las respuestas más precisas. Entonces me gustaría saber si una parte importante de sus tareas con estos sistemas es justamente trabajar en esa información, o cómo lo llevan. Tal vez me decís: no, mirá, ya está todo automatizado.

Hermano de clave 3: Mirá, desde la implementación del sistema hasta hoy va a ser más de 10 años, y te diría que estuvimos más de 5 años tratando de pulir procesos para que todo lo que es la información, en el momento que se genera y entra, entre en forma y después se pueda procesar bien en los reportes, y tener separados los datos que necesitamos. Pero nos ha llevado un montón de años poder tener información contable usando el sistema. Lo que no se puede hacer es más un tema de costo beneficio. Nosotros estamos conectados, por ejemplo, con Mercado libre. Te dice: facturarle a este cliente una unidad de algo. Nosotros entregamos un pallet y se termina facturando a diez clientes en una unidad. Todo eso genera un montón de facturas y de cobros. Y donde no está bien pulido es quizás en información más externa. El costo de tenerla bien sería mayor al beneficio, entonces donde no está es más una decisión de costo beneficio, nada más.

Entrevistador: Perfecto. Y en este sentido, en lo que refiere a la privacidad de los datos, me gustaría saber cómo es la infraestructura de defensa que tienen para defenderse de ciberataques o de posibles cuestiones de pérdida de la información o privacidad de los datos.

Hermano de clave 3: Mirá, la gente externa hace un resguardo de la información. Y bueno, después está el acceso baneado. El acceso al sistema de gestión no es tan fácil. No te digo que es infalible, obviamente, pero no es tan fácil. Hay pocos usuarios que son los que pueden entrar desde afuera. Entonces te tendrían que conocer la clave de los usuarios que tienen ciertos privilegios. Y no todo el mundo que puede lograr acceso desde afuera tiene acceso a carpetas del sistema que no están protegidas por usuario. Los programadores, si alguno de ellos tuvo algún descuido, sí le entraron y miraron el contenido de lo que salió en su computadora. Pero no tanto. Lo que usamos en Linux, con la distribución CentOS, no es el último, creo que ahora se llama Rocky. No es el más reciente, no es Windows.

Se retira Hermano de clave 3.

Entrevistador: Retomando un poco lo que estaba comentando, me gustaría también saber este sistema que ustedes tienen de qué forma lo utilizan en cuanto a materia de cumplimiento tributario, específicamente si tiene algún tipo de función o extensión en ese sentido.

Clave 3: Sí. Bueno, está enlazado con toda la facturación. Nosotros somos agente de retención también, de IVA, de Ingresos Brutos en Capital y en Gran Buenos Aires y en Provincia de Buenos Aires. Entonces sí, todo lo que facturamos, por ejemplo, tenemos la obligación de percibir y retener, tanto a clientes como a proveedores. Y eso ya te lo calcula el sistema. Está como cargado qué retención hay que hacer o qué percepción. Ahí la inteligencia artificial todavía no la metimos. El sistema ya te hace: hacés un pedido y se te calcula la retención o la factura. Y bueno, no tenemos una contadora interna, tuvimos en su momento. Decidimos tener una contadora externa, es un estudio que viene también una vez por semana, nos va llevando la contabilidad diaria y la presentación del balance. Hace unos 10 años, en el 2013, arrancamos con un sistema nuevo. Lo que pasaba era que el programador que trabajaba como empleado de la empresa se iba, y teníamos que buscar otro programador que supiera del AS/400 e IBM que era el sistema que teníamos en ese momento, y hay pocos. O caer en algo nuevo. Decidimos probar algo nuevo, que era un cambio de sistemas. Y como les decía mi hermano, es Linux, y bueno, llevó su tiempo capacitar a la gente, formarla y demás, y meternos en el mundo de un sistema nuevo. Y ya sin un empleado fijo, sino con esta empresa que nos brinda el servicio.

Entrevistador: Clave 3, una consulta. Nos estaba comentando que tercerizan también la parte de los contadores. Entonces por ejemplo, la contadora también ayuda a la actualización del sistema en caso de que haya algún cambio en alguna norma impositiva, ¿digamos?

Clave 3: Sí, sí, ha pasado en algún momento. Salió la obligación: nos avisó ella de identificar a cada cliente. Antes vos podías venderle a un consumidor final y ponías un número de cliente genérico, y bueno, venía Juan Manuel, compraba, ese mismo número; venía Matías, lo mismo; Gerónimo, lo mismo. Después de un momento salió, para los mayoristas, la obligación de identificar a cada uno. Entonces bueno, cada uno un número distinto enlazado con un DNI. Ella nos va avisando si hay cambios y demás. Hubo un tema, por ejemplo, enganchado con Mercado libre. Cuando vos vendés en Mercado libre por full —no son por full, mandás mercadería a la nave que tiene en el Mercado Central y ahí va a todo el país. Te puede comprar alguien de Santa Cruz,

alguien de Formosa, de cualquier provincia donde nosotros no tributamos, porque no tenemos venta: ya tenemos venta en Capital y Gran Buenos Aires a través de reparto, más que nada de vendedores. Entonces bueno, nos pasó que nos empezaron a retener de muchas provincias. Y para querer aprovechar los Ingresos Brutos retenidos en esas provincias, nos inscribimos. Cometimos un error grave porque nos empezaron a retener los proveedores por estar inscritos en esas provincias. Está bien, por un lado recuperábamos ese pequeño saldo, pero por otro lado nos retenían un saldo mucho más grande los proveedores, y era una pelota interminable. Terminamos dándonos de baja. Y nos llevó como 5 años darnos de baja. Y Vanina, que es la contadora externa, era la que nos avisó. Ella lleva tanto lo contable como lo impositivo también.

Entrevistador: Bien, perfecto. Y en cuanto, metiéndonos más dentro del cumplimiento, también me gustaría saber qué rol desempeña, si tienen un área de compliance o las personas encargadas del cumplimiento normativo en su empresa, para la prevención y mitigación de riesgos en general, ya sean operativos, legales, tributarios.

Clave 3: No tenemos un sector de compliance, pero bueno, un poco lo hacemos entre mi hermano, yo, mi viejo y un poco entre nosotros lo hacemos. No tenemos un sector específico.

Entrevistador: ¿Y estas personas encargadas, como vos comentabas, cuál es el rol que tienen en la empresa, cómo actúan para la prevención y mitigación de riesgos asociados a sus operaciones?

Clave 3: No estamos muy organizados en base a eso. Lo que hacemos los cuatro, que somos la familia, es juntarnos una vez por mes y tiramos los diferentes temas, problemas y demás, y en base a eso por ahí tomamos medidas. Recuerdo el caso de un cliente que es un supermercado chino: hay una tarjeta social, tarjeta de crédito social, que es para vender alimentos, y lo que hace es que quizás vende bebidas alcohólicas a gente de la calle y demás. Y dijimos: ¿en qué medida nos puede afectar a nosotros? Nosotros vendemos. Entonces bueno, tenemos un abogado también externo al cual, en ese caso, terminamos consultando, y nos dijo: hagan un contrato para que los proteja. Entonces bueno, a los clientes chinos que pagan con tarjeta de crédito o postnet les hicimos firmar que esto es para vender alimentos, a modo de estar cubiertos. No sé si después el cliente no hace otra cosa, pero lo importante es estar cubiertos, y tampoco queríamos perder al cliente. Es un ejemplo. Las reuniones que hacemos cada mes, y en la práctica diaria también, si salta algún tema lo tratamos. Para los casos que nos preocupaban un poco, consultamos al estudio del abogado, que también es un abogado externo, no fijo en la empresa. Y él nos lleva también los temas, no sé, algún juicio laboral.

Entrevistador: Perfecto. Y en ese sentido también te pregunto: ¿cuál es tu percepción respecto al impacto que puede tener, tanto económico como reputacional para tu empresa, un posible incumplimiento, ya sea tributario o normativo?

Clave 3: Puede ser peligroso, puede ser grave. Tratamos de cumplir lo más que podemos. Haciendo facturas, comprando con factura. A veces tenés el mercado argentino donde estamos nosotros: las empresas más importantes te venden con factura, pero las empresas chicas y esas empresas más nacionales hay un mercado grande de venta en negro. Y quizás dos compras con factura y quedás afuera del que compra sin. Y después bueno, nosotros por ejemplo al vender por Mercado libre, eso tiene que ser todo facturado. Puede que haya otro que no lo hace, pero se exponen a que el día de mañana ARCA toque un botón y diga: estas ventas, ¿dónde las declaraste?

Entrevistador: Sí, la verdad que es muy alto el costo. Y de estos tributos que mencionás, ¿cuál considerás que es el que genera una mayor distorsión para tu empresa, tanto en rentabilidad como en precio?

Clave 3: Ingresos Brutos. Ese es el peor. Porque el IVA: vos comprás, ahí tenés un crédito fiscal; cuando vendés, tenés un débito fiscal, y siempre tenés una diferencia a pagar. El ingreso brutos es muy alto. Nosotros pagamos 5% de la venta de todo lo que vendemos, ya sea por el salón o por reparto. Y pensá que nuestro comerciante, nuestro cliente, ya sea chino, almacén, también debería estar pagando ese 5%. Hicimos un estudio con CADAM. Una persona si cobra un sueldo de un millón de pesos, cerca de 500.000 se le van en impuestos. O sea, vos comprás un paquete de fideos en un almacén: ese paquete de fideos lo hizo quizás Molinos, la fábrica. La fábrica me lo vendió a mí. Ahí va Ingresos Brutos, impuestos al cheque, a veces tenés impuestos municipales, que algunos partidos cobran, otros no. Bueno, yo pago todos esos impuestos, le pongo el margen al producto, le vendo a un minorista. El minorista hace lo mismo. Vos vas y comprás ese paquete de fideos, y de esos 1.000 pesos que sale, quizás 500 son impuestos. Es muy alto.

Entrevistador: Sí, la verdad que muchísimo. Y me imagino que también le genera distorsiones a ustedes, para poner los precios. Me imagino que la rentabilidad también de la empresa lo debe dificultar.

Clave 3: Hoy es mínima o negativa. Hoy, te diría que muchos, ya seamos mayoristas o supermercados, estamos perdiendo plata. En otra época, bueno, la época de inflación te esconde, porque de algún modo estás todo el tiempo actualizando el valor de la mercadería. Creo que el camino es este, o sea, que se termine la inflación, pero a la larga va a haber que ir hacia algún cambio en positivo. Hoy se hace muy difícil, no solo para nuestro sector, sino para muchos.

Entrevistador: Y me gustaría también saber si influye, de algún modo, la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento que ustedes tienen del Estado en la intención de la empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias.

Clave 3: Sí. Yo creo que el Estado, al no ser eficiente, fue aumentando la carga tributaria: aumentar un Ingresos Brutos, aparecer en varios municipios con estos impuestos municipales. Y eso hace que aumente la carga tributaria y nos afecta, nos afecta mal.

Entrevistador: Me gustaría también saber si esa percepción que ustedes tienen se modificaría en caso de una posible reducción de la presión fiscal por parte del Estado.

Clave 3: Sí, por supuesto. Estamos muy a favor de eso. Y cada vez que nos toca ir al Congreso, por ejemplo el año pasado, este año también, a través de CADAM. No sé, hace poco fui yo a una reunión de modernización laboral, que salió la nueva ley y demás, y siempre tocamos ese tema y lo tiramos para que sea bien escuchado.

Entrevistador: ¿Y considerás que hay algún factor, o cuáles son los factores principales que dificultan actualmente el cumplimiento normativo por parte de la empresa? ¿Si tal vez es la resistencia al cumplimiento, el desconocimiento de la legislación, o cuál considerás?

Clave 3: A ver, yo creo que muchas empresas no cumplen con el tema impositivo para no perder plata. Creo que pasa principalmente por ahí. Para no quedarse fuera del mercado, porque si no, la realidad es que te volvéis poco competitivo respecto a un mercado que se mueve a un precio, y uno

cumple y se mueve a un precio totalmente diferente. Vos tenés como 50 empleados que todos los meses hay que pagarles el sueldo, y claro, eso es lo primero.

Entrevistador: A ustedes las contribuciones, los aportes, me imagino que también les mueve bastante.

Clave 3: Son muy altas. Y hay muchos costos ocultos ahí, muchos costos que no deberían existir. Por eso también estuvimos peleando mucho desde CADAM. Por ejemplo, hay una deducción que tienen nuestros empleados que es COVID: eso fue algo que salió cuando apareció el COVID, que era una retención que se le hacía al empleado para que vaya a la obra social y la obra social pueda cubrir todos los casos que había. Ni hablar que en ese momento estaba bien. Pero ya COVID no existe más. Es un 0,5% del sueldo, quizás no es mucho, pero no importa. Así como ese caso, hay otros más que no deberían existir. Si no existiesen, nosotros le pagaríamos al empleado en lugar de retenerle eso y dárselo al Estado, y el empleado tendría un sueldo más alto, con mucha mayor capacidad de consumo.

Hay otro caso que es un seguro de capitalización, el seguro La Estrella, que apareció creo que en el año 2007, en el gobierno de Néstor Kirchner. Ese seguro no capitaliza por inflación. Entonces ese caso creo que es un 1% del sueldo. Pero bueno, es 1% que se le va reteniendo al empleado: en un millón de pesos son 10.000 pesos. Pero 10.000 pesos todos los meses. Quizás el empleado está hace 30 años acá, y si se jubila y quiere usar eso, estaba a valores nominales, no se actualizaba por inflación. Es un curro. Así hay varias cosas, claro, que en la modernización laboral se intentaron sacar. Y como los sindicatos, los gremios, se pusieron duros para que no salga votada, el gobierno terminó cediendo. Siguen estando todas estas deducciones que no se justifican. Sí, salió que parece que se van a cortar no sé si en el 2028, bueno, como que se puede andar. Son cosas que están mal y es muy difícil de cambiar.

Entrevistador: ¿Tenés algún número en la cabeza, por ejemplo, de cuánto le pagás a un empleado y cuánto recibe él verdaderamente en bolsillo, pagando todos los aportes, contribuciones y los descuentos que después le hacen también al empleado?

Clave 3: Sí. Bueno, por comercio el sueldo mínimo creo que está en 1.200.000 pesos más o menos. Y después sí hay como 20 puntos de cargas sociales, tanto de deducciones personales al empleado para jubilación, programa social, y creo que tenés como 40 puntos de cargas sociales. O sea, para hacerlo redondo: de lo que vos le pagás, supongamos 100 pesos, 20 que se le saca al empleado y 20 que pagamos nosotros al Estado por otro lado. O sea, si tenés 100 pesos de sueldo, tenés 40 más de cargas sociales. Y ahí es que mucha gente trabaja con personal en negro. Pero pasa que si tenés un accidente laboral o lo que fuere, tenés el tercer problema.

Entrevistador: Clave 3, una consulta, retomando esto de los factores que nos nombrabas de las empresas. Entonces podríamos un poco concluir que lo que lleva a las empresas a la informalidad, o a ver en cierto grado, sería más una cuestión de estas complicaciones o trabas que pone el Estado, y no tanto por una decisión voluntaria, o sea, es como una decisión más inducida por esos factores.

Clave 3: Estoy seguro de que si la carga fuese menor, más empresas optarían por la formalidad, o por tener más formalizado el 100%. Al ser elevado el costo de tener un empleado, mucha gente no contrata, o contrata en negro, o contrata por pocas horas, o lo tiene por muchas horas pero en realidad blanquea menos horas.

Entrevistador: Y con estas empresas que vos comentabas, me gustaría saber desde tu experiencia qué importancia se le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia que tiene el Estado en estas prácticas de incumplimiento tributario.

Clave 3: Mirá, son pocas las inspecciones que hemos tenido acá. Cada tanto alguna hay, que vienen a inspeccionar si tenés el personal en blanco y demás. No solo nos inspeccionan a nosotros, sino que todos los días tenemos camiones a cargar que son externos, fleteros que contratamos, y a ellos también los controlan: si están en blanco, si el ayudante está en blanco y demás. Pero es muy de vez en cuando. La verdad que no hay muchas fiscalizaciones. Entiendo que quizás hay poca gente trabajando en el Estado, o está poca la capacidad que tienen para ciertas inspecciones. Pero en lo que es tributario, hoy tenés obligación de estar en línea. Con ARCA creo que ahí estamos todos recontra controlados. Facturar, eso ya es difícil que no factures. Yo creo que el Estado podría mejorar muchísimo ahí, porque hay muchas empresas que venden en negro, sobre todo empresas nacionales. No sé: vos en un super chino encontrás un alfajor de marca y un alfajor de no marca, o marca poco conocida, y es muy probable que lo hayan comprado en negro. Entonces es fácil: le decís dame la factura de esto, y si el chino no tiene la factura, después te toca ir a la fábrica de ese alfajor y decirle: ¿cómo estás vendiendo? Acá hay un chino. Yo creo que es fácil, podría el Estado fiscalizar y aumentar recaudación por ese lado. Pero bueno, quizás no lo hace a propósito por el mal estado en que está también el sector. Y también hay un punto en el que si se pasa de fiscalización, cortás mucho movimiento económico, o que cierren más empresas y demás.

Entrevistador: Sí, sí. Y en ese sentido Clave 3, ¿qué importancia cree usted que le atribuyen las empresas, por ejemplo, a la existencia de multas o de alguna sanción que puede llegar a aplicar el Estado en caso de que se identifiquen casos de incumplimiento?

Clave 3: No, y bueno, si sabés que hay multas, vas a tratar de cuidarte más. Bueno, en el caso de AFIP nos ha tocado alguna vez alguna multa por algún tema, y sí, la verdad que tenés que agachar la cabeza y pagarla, o anotarte en una moratoria, lo que fuere, y después tratar de cuidarte. Y a veces no está muy clara la normativa, o se arman grises. Por ejemplo, a nosotros nos pasó que en una época una PyME era si tenía una determinada facturación o una determinada cantidad de empleados. Nosotros éramos PyME, pero según otra categoría nos pasábamos por facturación. Entonces estuvimos pagando algo, creo que eran los aportes patronales, y no teníamos que estar en esa categoría. Nos peleamos, argumentamos, pero lo perdimos. Y bueno, como te decía: hay que agachar la cabeza, pagar, y otra cosa.

Entrevistador: Tal cual. Bueno, no sé si alguno de los chicos tiene alguna otra pregunta. Por mi lado creo que ha estado todo bastante claro. Yo, para completar un poco, respecto a cómo influye tu percepción sobre cómo funciona el Estado en cuanto a lo que pagás de impuestos: por ejemplo, ¿hay algún bien o servicio público que vos digas: pago muchos impuestos y esto está en mal estado? Puede ser, no sé, un ejemplo muy fácil serían las rutas o las calles. ¿Qué preferirías? ¿Pagar lo mismo y que todo funcione muy bien, o que te bajen los impuestos directamente? ¿Estarías dispuesto a pagar lo que pagás ahora si todo estuviera funcionando bien?

Clave 3: Sí. Concuero. Por ejemplo, rutas: nos pasa que los camiones se rompen más. Me pasa: saco el auto, voy de vacaciones, y ves el mal estado de las rutas. Yo creo que no se vuelca todo lo que pagamos de impuestos a la mejora de la infraestructura y demás. Y sí, pagar menos significaría que esté peor, no sé. Pero creo que hay que atacar mucho todos los casos de corrupción que hay. Creo que pasa un poco por ahí. No nos metimos en política todavía, pero esto de Adorni me parece

que está mal. El presidente a no sé por qué no lo corrió, pero bueno, eso me parece que está mal. Y cosas que salen todo el tiempo de otros funcionarios: ni bien está sospechado de algo, hay que correrlo, y punto. Concuero con que hay que achicarlo al Estado, sobre todo en las provincias. Vos escuchás que en provincias como Formosa o Chaco, el 80% de la gente vive del Estado. Tendría que haber más comercio, industrias, lo que fuere. Sí, se erosionan mucho las expectativas. También hay una cuestión lógica: hace mucho tiempo que ya las expectativas son malas. Se espera todo malo, y lamentablemente también es un poco así. Cuando se pierde esa confianza, se termina cayendo mucho también en movimiento de la economía. Hay sectores que dicen que están bien, como minería, petróleo, el campo, pero a veces no llega. Hoy hablaba con un kinesiólogo que está en un pueblito de la Provincia de Buenos Aires, como unos 500 km acá, y cómo está: el que está en el campo, bien, pero está todo parado, quieto. Capaz que es un pueblito donde la mayoría de la gente vive del Estado. Y bueno, falta todavía ese derrame. Creo que igual está bien que se fomenten las inversiones, ya sea para minería o para lo que fuera. Ahora creo que se está hablando de un súper RIGI que sea no solo para minería, sino para muchos otros proyectos. Y de hecho escuché que Chile estaba preocupado porque muchas inversiones mineras venían a Argentina en lugar de a Chile. Eso está bueno. Necesitamos que vengan dólares, que vengan inversiones. Capaz que no es hoy: hasta que las mineras empiecen a producir y demás, pasan unos años. Quizás es ajustarse el cinturón estos años para en 5 años estar mejor. Ojalá pase.

Entrevistador: Por ahí, ustedes entiendo que no, pero igual te hago la pregunta: ¿ustedes no exportan, verdad? ¿Es todo consumo dentro de Argentina?

Clave 3: En una época exportamos. Yervas a Italia, hemos exportado a Canadá también. Hay un mercado nostálgico, argentinos o uruguayos que viven en Europa, por ejemplo, que quieren tomar una yerba y no consiguen. Bueno, ahí por ahí hay negocios que venden productos importados. Y teníamos: mandábamos por barco a Italia, fue el país al que más le exportamos. En esa época exportamos vinos también, que tenía sus complicaciones, había que hacer un análisis del vino. Después exportamos en algún momento a Chile también productos de limpieza, y lo cortamos porque nos quedó una deuda ahí, el importador fundió y no nos pagó. También estaba el problema del dólar: en ese momento estaba el cepo y el oficial, y el dólar blue era prácticamente la mitad. Lo que terminamos cobrando fue por el oficial. Pero bueno, hoy no sé si conviene exportar con el dólar medio bajo.

Entrevistador: ¿Qué condición macroeconómica hoy en día considerás que favorecería una posible incorporación de tu empresa en las exportaciones, o volver a esa actividad que tenían antes?

Clave 3: Nosotros como mayoristas tenemos ventajas: alguien de afuera que quiere comprar, yo puedo llenarle un contenedor de 20 o de 40 pies con muchas marcas. Si él va a una fábrica, por ejemplo a La Cachuera que es Amanda, le van a vender solo Amanda, quizás varias distintas variedades: 1 kilo, 250 gramos, con palo, sin palo, especial. Pero yo puedo hacerle Amanda, puedo hacerle Taragui, Unión, Playadito, y entre varias marcas hacerle un contenedor. Esa es una ventaja que tenemos los mayoristas. A ver, si va a la fábrica directo va a tener un mejor costo, seguro, pero puede comprar menos cantidad y no cargarse tanto, con una variedad mucho más amplia que tal vez le sirve para el comercio que tenga fuera.

Clave nº4

Entrevistador: Como primer pregunta, y más o menos para introducir, queríamos saber más o menos qué tipo de inversión, digamos, estaban realizando en tu empresa, o sea, en este caso en el banco, con respecto a lo que es infraestructura técnica o en relación a estas nuevas tecnologías.

Clave 4: A ver, es que esto es un banco, no, entonces la infraestructura tecnológica ya viene, digamos, esto. Obviamente tenés una inversión que está, claro, sí, pero esa actualización de software, actualización de hardware, no es que tenés que salir a invertir algo puntualmente, digo, en realidad lo que vas mejorando es a medida que, lo máximo que puedes hacer es unos servidores, digo, es eso. Preguntas muy técnicas sobre eso, obviamente, no te puedo responder porque no lo sé, no tengo ni idea, pero sí, obviamente hay un presupuesto importante para todo el desarrollo de tecnologías, ya sea de software, o de hardware, en particular servidores. El volumen de información que maneja un banco debe ser bastante importante.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí, o sea que más o menos a medida que van surgiendo, por ejemplo, avances tecnológicos, se va viendo la manera de mejorar los sistemas que tienen, digamos, la empresa actualmente.

Clave 4: Los bancos están muy regulados.

Entrevistador: Claro, sí, sí.

Clave 4: ¿Qué pasa? Entonces vos no podés, la regulación misma te obliga a estar actualizado, pero vos no podés mantenerte, si vos no te mantenés actualizado, estás sujeto a un riesgo tecnológico enorme, para hablar en criollo, digamos, ciberataques. Entonces, digo, si vos no mantenés actualizado cierto software, hardware, o actualizaciones de software, tenés un problema.

Clave 4: Los bancos en Argentina, hay muchos bancos que lo van desarrollando, el problema de la inteligencia artificial es la parte de la seguridad, tenés muchos entreveros, digo, por ejemplo, salió una nota en un diario de Estados Unidos que una persona de un banco de Estados Unidos metió información de clientes, información confidencial, dentro de una inteligencia artificial. Entonces hay muchos problemas de políticas de seguridad, y eso te puede tener atado a problemas de confidencialidad y demás, y ahí falta una parte de regulación. Retomando un poquito la parte de inteligencia artificial, los bancos en Argentina, en particular todas las fintech, están avanzando mucho en toda la parte de modelos, ya sean modelos estadísticos econométricos para determinar demanda, no sé, para colocar préstamos, para ir a buscar clientes, y, por sobre todo, lo que más se está haciendo es la parte de servicios, o sea, los chatbots, para que cualquier comunicación la hagas directamente con un agente, digamos, y no con una persona, digo, por tema de costo. Bueno, en general los bancos lo están haciendo, en particular, y sobre todo los bancos virtuales. Bueno, ahora salió, me imagino que lo debe estar haciendo Igualdad, seguro que lo está haciendo el banco, no, más allá de la gente, y bueno, todo lo que venga a Argentina, que parece que quiere desembarcar Revolut, que también es 100% online, entonces todo va a ir por ese lado.

Entrevistador: Okay, después, por el lado, entonces, que me estabas hablando un poco de esto de la importancia de la seguridad, digamos, ¿suelen recibir, por ejemplo, ha habido casos de ataques de ciberseguridad a la empresa?, y por ejemplo, ¿cómo fue la manera que han tenido, digamos, de afrontar esto y de evitarlo, obviamente?

Clave 4: No, a ver, es que no tengo información exacta sobre si sí o si no. De todas formas, entiendo que debe haber, en todo el sistema bancario, sí, todos los bancos tienen una política de

ciberseguridad. Básicamente lo que se hace, como preventivo, digo, en términos de gestión de riesgo tecnológico, lo que se hace son análisis de Stress Test, digamos, pruebas, en realidad se les dice pruebas de penetración, básicamente simulan dónde están las partes flojas en los sistemas para ver por dónde te pueden atacar. Eso es una metodología estándar que se aplica, que se debe aplicar, en todas las empresas. Pero bueno, es un tema regulatorio, hay una comunicación del Banco Central que no me puedo acordar el nombre, pero googleenla, pongan riesgo tecnológico, Banco Central, 7749, creo que es algo por el estilo, pero hay una normativa específica, y como les digo, todo el sistema bancario está muy regulado en ese sentido. Y no cumplir con eso te puede traer problemas, digamos, regulatorios, digo, intervenciones.

Entrevistador: Y en ese sentido, también, con todo esto de estas exigencias que hay, ¿la parte de los bancos también tiene que ver con la depuración que hacen de la información en la base de datos, digamos? Es decir, por ejemplo, ¿cómo filtran, digamos, la información que tienen?, o sea, ¿cómo hacen esta limpieza de los datos?

Clave 4: Pero es que eso no son cosas completamente distintas, vos tenés datos de cliente, el nivel de información es mucho más chico. Vos, cuando vas a cualquier lado, haces una operación, digo, vos cuando agarrás una tarjeta de crédito es un pago, tenés una operación asociada, entonces los clientes tienen asociado un montón de información, digo, no, es que hay una depuración, por eso, para mí está mal aplicada la palabra, el uso de la información, sí, obviamente tiene niveles de seguridad, eso está claro, que es justamente lo que se trata de normar y por lo que se trata de velar, que es la información. Después hay cosas muy específicas que yo, la verdad, desconozco que existen, le dicen, cómo me sale, tokenización, pero no es una tokenización, en realidad, encriptaciones, exactamente, vos tenés una, no es metodologías, sino, como un sistema para proteger determinada información que es específica y que es información clave. Entonces se maneja todo un nivel, pero, por eso, la información tiene un montón de aristas, una cosa es el laburo interno, para lo cual se pueden hacer modelos y demás, que no tiene nada que ver con lo que estamos hablando, y después tenés esa información del cliente puntual que, obviamente, todas las empresas que tengan información de cliente, en particular las bancarias, tienen que tener un sistema, bueno, de encriptación de datos. Si no existe eso, tienen un problema muy grave.

Entrevistador: Okay, y, por ejemplo, estos sistemas con los que cuenta el banco, también los ayudan en la parte del sector de compliance, en el sentido de, por ejemplo, si hay alguna actualización o algún nuevo comunicado del Banco Central, para ayudarlos a evitar, digamos, casos de incumplimiento.

Clave 4: Lo que pasa que de compliance, nosotros, por ejemplo, hacer gestión de riesgo, tenemos mucho de compliance, vos, requerimiento del Banco Central tenés de todo tipo, desde entregar un plan de negocios, a hacerle una prueba de estrés, a, no sé, mandar todos los días los saldos de cuenta corriente, por decirte una pavada. No es solamente así, cumplís o no criterios de seguridad, vos tenés un montón, el abanico de compliance es enorme, pero vos tenés que cumplir con un montón de cosas, en particular de información contable, en particular, la mayoría es más que de clientes, te diría que es contable, son los grandes volúmenes de información que viajan, digo, vos entrás al Banco Central, y no sé si miran el informe de banco, van a ver que uno de los primeros, no sé, gozos, son la central de deudores. Bueno, los deudores son todos los préstamos que tiene un cliente con cada uno de los bancos, y qué participación tiene en el sistema financiero, y eso es

información clave. El Banco Central te publica, por ejemplo, los principales 50 deudores del banco, pero, en eso, tienen, en realidad, una base de datos que tiene información muy sensible, y así hay un montón de cosas. Compliance es que el regulador te pide esto, vos tenés que cumplir con esto, bueno, ¿qué estás haciendo para cumplirlo?, y eso le aplica a un montón de áreas.

Entrevistador: El sentido de la pregunta va, más que nada, justamente, esto del cumplimiento tributario, o sea, de qué manera los sistemas los ayudan a eso.

Clave 4: Entonces en realidad todos cumplen una función de recaudadores por parte del estado, entonces, de alguna forma, todos tienen, más allá de cuán, por dónde, qué tipo de sistema desarrollen y demás, cuál sea el core bancario que estoy usando y demás, que es, al final del día, lo más importante, el core bancario, como el sistema madre del cual se cargan los datos, y ahí salen las capas de información para lo que sea, sea contable, que es hacia donde vos estás yendo, hacia datos contables puntualmente, porque al final del día lo que te importa es un saldo, si ganaste plata, perdiste plata, y sobre si tiene que tributar o no tiene que tributar..

Entrevistador: Claro, sí, sí, y en este sentido, con respecto a la parte de las consecuencias, que son bastante graves para el banco, ¿cómo se percibe, que puede llegar a afectar, tanto en temas reputacionales, sociales y económicos, a tu empresa, digamos, en caso de que haya algún caso, alguna cuestión de que no se cumpla, o que haya alguna inconsistencia?

Clave 4: Entiendo, mira, hay una gran diferencia en el sistema financiero, obviamente, una cosa es un banco público, otra cosa es un banco privado. ¿Qué te quiero decir?, ¿ustedes están al tanto, por ejemplo, del caso de los futuros, no, las opciones? Sí, son opciones, en realidad. El gobierno anterior, lo que hacía era, emitía bonos, y básicamente tenía un put asociado, no sé si están al tanto, un put, ¿saben lo que es un put?

Entrevistador: No.

Clave 4: Un put es un derivado financiero que lo que te asegura es que, quien sea el dueño de ese put, se asegura que el precio, si el precio de su activo subyacente cae, yo te asegure un precio.

Entrevistador: Ah, sí, sí, sí, no lo conocía con ese nombre, pero sí entiendo la dinámica, bueno, una opción de venta.

Clave 4: Sí, sí, sí, sí, listo. ¿Qué pasó?, hubo bancos privados que estuvieron implicados, y salió por todos lados, lo buscan en cualquier noticia, van a ver, no sé, en particular Galicia y Macro implicados en los casos de las opciones, opciones sobre títulos públicos, que hubo manipulación de precios. Sí, sí, salió en todos lados, es información pública. Eso, digo, eso en un banco público no puede pasar. Entonces, volviendo a la parte de compliance, vos, en un banco privado, tenés mucho más margen de acción, podés ir al gris de la ley, porque no tenés ninguna, sí, obviamente tenés temas reputacionales y demás, pero no tenés, a ver, son mucho menos graves, digo, limpian las cabezas de lo que hicieron, de lo que tomaron una decisión, y, en un banco público, es completamente distinto.

Entrevistador: Claro, sí.

Clave 4: Es mucho más serio, ¿por qué?, porque es político, digo, al ser público, tiene componentes políticos, entonces esas cosas no pueden pasar.

Entrevistador: Claro, se entiende, sí, sí, sí,

Clave 4: Y siguiendo un poco, obviamente, el riesgo reputacional, todos los bancos aspiran a tener un buen riesgo reputacional lo más bajo posible. Y todos, ¿por qué?, porque básicamente es un manejo de plata, y un banco no puede ser asociado con conductas, vamos a decirle impropias, por decirlo de alguna forma, pero bueno, en el fin de la ley, obviamente, los bancos públicos son mejores en términos de reputación que los bancos privados, en cuanto a manejo se refiere. Después, bueno, tendrás otra cosa que tiene que ver con servicios y demás, pero bueno, eso ya es otro tema.

Entrevistador: Claro, porque si no, eso también afecta ya después en la elección, digamos, de cada persona sobre a qué banco ir.

Clave 4: Claro, o sea, vos cuando pensás en un banco para abrir tu caja de ahorro, obviamente, tomás decisiones en función de, no me imagino, no, no tiene usted, pero debe tener 23, 24.

Entrevistador: Sí, bueno, más o menos.

Clave 4: Digo, sí, sí, digo, lo que digo es, che, a mí me importa que ande bien, que no se me cuelgue nunca, que me rinda, que me dé un rendimiento, que no me rompa la, perdón por la palabra, con mail todo el tiempo, con cosas que no me sirven, porque, o de promociones que no tienen sentido, dame el servicio nada más, y que cuando te pido algo que funcione, digo, dame una respuesta. Bueno, y por ahí los bancos privados tienen un poquito más de muñeca, o de cintura, para poder reaccionar a algunas cosas.

Entrevistador: Claro.

Clave 4: Por eso digo, depende hacia dónde lo quieras enfocar, si vos hablás estrictamente de lo que es la reputación de una entidad financiera, desde, bueno, dónde pondrías vos tus ahorros, y bueno, seguramente el banco público sea un poquito más seguro, entre comillas, digo, si vos vas a la memoria de las personas y vas, vamos al 2001, lo más grave, si querés. Obviamente que el Santander y el Macro, Galicia, saltan todos, digamos, como con problemas reputacionales en este sentido, en cambio, bancos públicos no están asociados a, no sé, los bolsos llevándose la plata, digo, eso es lo que quiero decir.

Entrevistador: Claro, sí, sí, sí, entiendo.

Clave 4: La reputación va más hacia la estructura, con sus pros y sus contras, es mucho más confiable, o tiene una mejor reputación, un banco público, que un banco privado. Ahora, en términos de servicio, que es la elección hacia dónde vos vas a usar realmente para transaccionar, y bueno, por ahí ustedes eligen Mercado Pago, ¿por qué?, porque es lo más canchero, lo más rápido, lo que funciona. Bueno, ahora, sin embargo, la plata que vos tenés no está respaldada, por ejemplo.

Entrevistador: Claro.

Clave 4: Entonces, nada, ahí esas cositas que obviamente no tienen por qué saberlas, pero bueno, es parte de...

Entrevistador: No, sí, sí, entiendo, entiendo. Y siguiendo un poco en esta línea, que me hablabas de que capaz las entidades privadas buscan esos grises, ¿qué factores consideras que influyen más, justamente, en las empresas, a buscar eso, o un poco más a la informalidad, si se quiere?

Clave 4: No es informalidad, no hacen nada fuera de la, estos casos puntuales está claro que sí, pero en general no hacen nada fuera de la ley, sino que van al gris de la ley. El objetivo es clarísimo, de esa rentabilidad. Ahí los incentivos son económicos, digo, vos tenés toda una estructura de management que cobra un incentivo económico por llegar a ciertos resultados, listo, ya está, eso es lógico, está perfecto, es un banco, no, no me parece algo ilógico que un tipo cobre un bono por llegar a un nivel de rentabilidad. Pero bueno, también existe esto que, bueno, te habilita, y bueno, vas siempre al fondo, al borde, porque dentro de la normativa, de acuerdo, pero bueno, no sé, que los bancos salgan, por ejemplo, a emitir deuda a dólar más cero, es raro.

Entrevistador: Sí, sí, sí, en el mercado es raro.

Clave 4: Pero, ¿por qué?, bueno, porque la ley te lo permite, sí, pero raro, ¿quién pone plata a dólar a una tasa de 0%?, nadie.

Entrevistador: Claro, sí.

Clave 4: Bueno, hay cosas que están metidas ahí por medio, por las cuales pasa eso, es lo que quiero decir.

Entrevistador: Okay, okay, okay, no, sí, sí, se entiende, se entiende. Después, por el lado de los tributos, ¿cuáles consideras que pueden llegar a ser los más distorsivos para tu empresa, o en general para las empresas?

Clave 4: No es que no es un tema de consideración mía, la parte tributaria en Argentina, el principal tributo, obviamente, es Ingresos Brutos, está claro, una vez que lo digo yo, está en cualquier bibliografía que tenga que ver con finanzas públicas. Obviamente, lo que pasa es que ponerse a hablar de esto es como recordar un poco la pelea de unitarios y federales, y de cómo se unificó todo este país, digo, al final del día son aduanas que se unificaron y se liberaron, pero bueno, al final del día se sigue cobrando una aduana, y la ley de coparticipación, al final del día, se discutió dos veces nada más, una, si no me equivoco, fue Perón, y la segunda fue Menem. Entonces, al final del día, creo, o tres veces, creo que fue tres veces, creo que si mi memoria no me falla fueron tres veces, pero bueno, el tema es cómo financiás todo un estado, en particular los estados provinciales, cómo se financian si no recaudan a través de un impuesto que es, por ejemplo, Ingresos Brutos. Bueno, eso es uno de los principales problemas, digamos, y que, obviamente, genera problemas de caja, es un tema de poder, un tema de quién lo recauda, cómo lo recauda, es un tema de poder entre las diferentes provincias, fue la discusión redistributiva. Obviamente que el principal tributo es un problema escalonado, porque, a diferencia del IVA, vos el IVA lo podés netear, entonces vos tenés débito y crédito, entonces, al final del día, lo podés ir metiendo, vos como empresa, me refiero, podés trasladar el costo, sí, Ingresos Brutos, el costo se traslada, pero se traslada al consumidor. Entonces, al final del día, vos terminas, por eso Argentina tiene tantos puntos, el principal problema es la cadena de suministro, porque, obviamente, el precio se va inflando a medida que va pasando por los intermediarios, digamos, intermediarios, exactamente, entonces, y obviamente si encima tenés interprovincial, es peor todavía, hay algunas provincias

que ya se, se pasan como Misiones, digo, no, pero bueno, ese es uno de los pilares de los problemas tributarios. Después, obviamente, tenés, bueno, el IVA en 21% para todo, generalizado, también es una locura, digo, me parece que son, no tiene mucho sentido que todo pague 21%, la alícuota, no, en sí, o la no alícuota diferenciada, por ahí, es un poco el problema, y que, encima, es completamente procíclico como impuesto, porque vos tenés, en momentos de aumento económico, va todo bien, entonces, a nivel estado, recaudás más, y cuando viene una recesión, obviamente recaudás menos, y entonces tenés que hacer, un problema de caja, como estado, que tenés que sobre reaccionar, por otro lado, porque al no entrarte plata IVA. Bueno, ¿por dónde engancha?

Entrevistador: Sí, sí. IVA es uno de los que más recauda.

Clave 4: Exactamente. Para, uno que me estoy olvidando, que es el impuesto al débito y crédito es una locura, eso no tiene sentido, razón de ser, eso fue un impuesto de emergencia que lo declaró Cavallo y no lo sacaron nunca más, porque, obviamente, es un montón de plata, el 0,6% por cada movimiento de plata, es, o sea, vos, porque te entre plata en tu cuenta, te están sacando el 0,6%, ¿por qué?, porque sí, es una locura.

Entrevistador: Sí, sí, sí sí, bueno, era uno también de los que otras personas también nos nombraban ese.

Clave 4: El SIRCUREB en provincia, que bueno, es un poco esto, de Ingresos Brutos es una locura, no tiene razón de ser, pero es lo que te digo, es un problema de caja, de cómo recaudan los estados provinciales para poder no depender del estado nacional, en pos de cómo es la ley de coparticipación del día.

Entrevistador: Okay, okay, después, vos, más o menos, ¿cómo consideras que puede llegar a impactar este funcionamiento del Estado, o esta gestión que hacen, digamos, de la recaudación, en esa intención de tributación de las empresas?

Clave 4: No, no, no, no estoy interpretando bien la pregunta.

Entrevistador: Okay, okay, sí, sí, está bien, o sea. Está en la percepción que tiene, de, por ejemplo, bueno, si, está bien, el IVA es alto, pero bueno, tengo buenas calles, tengo, no sé, en el barrio hacen esto de la limpieza bien, entonces, bueno, lo pago tranquilo porque sé que eso después se retribuye, digamos, a la sociedad?

Clave 4: Sí, pero bueno, vos me estás hablando de un estado, hablando de Finlandia, me está saliendo Dinamarca, me está hablando de Suecia, digo, estamos lejísimos de algo por el estilo, digo, por ejemplo, un gerente general de una empresa de la reputa madre en Suecia paga fortuna y prácticamente vive igual que una persona que, no sé, que un obrero, digo, manda a sus hijos al mismo colegio, tiene, en ese sentido, tiene todos los mismos tratos.

Entrevistador: Claro,

Clave 4: No sé, yo acá lo veo un poco idealista.

Entrevistador: La pregunta no va de que si pasa eso, la pregunta va por el hecho de cómo cambia esa percepción si ocurre una u otra cosa, es decir, si el estado funcionara mejor, ¿las empresas tendrían una mejor percepción, o una mejor intención a tributar?

Clave 4: Es una buena pregunta, en la cabeza de un argentino yo te diría que no, te diría que en realidad, cuanto más puedo evadir, es el incentivo económico, yo quiero ganar más, porque voy y punto. En general, ese pensamiento es más para la persona que labura en relación de dependencia, digo, el pensamiento de que, bueno, sí, está bien, digo, estoy pagando el 35% de impuesto a la renta, impuesto a la ganancia, como se le decía antes, estoy pagando el 35% de impuesto a la ganancia, bueno, sí, si me cobra 50 pero tengo mejores hospitales, dale, vamos. Yo lo que te digo, me parece, mi interpretación, es que el comerciante es distinto, el comerciante no, porque, obviamente, te la está llevando toda, entre comillas, no te la está llevando todo, quiero decir, todo lo que vos hagás, cualquier fruto de tu laburo va a tu bolsillo, entonces yo quiero pagar lo menos posible, si puede ser cero, mejor.

Entrevistador: Claro.

Clave 4: Mira, sí, me parece que ahí yo separaría, mi interpretación al respecto es eso, que la empresa, o que el empresario, en realidad, prefiere pagar lo menos posible, que no hay un tema de mal llamado conciencia social en ese sentido, digo, cobrame todo lo que me tengas que cobrar, no pasa nada, pero ya, lo que menos puedo pagar, lo voy a pagar, claro, son otros volúmenes, se entiende, si vos tenés una empresa super exitosa, y de repente, no sé, está facturando 10 palos verdes, si estás pagando dos, o uno, estás pagando un palo verde, por decir una guasada, no, de impuestos, y te dicen, che, sabés que si pagás dos palos verdes tenés mejores servicios, pero te quiero pagar 500, con te pago cero, total los servicios lo voy a tener bien igual, estoy facturando una fortuna, lo que quiero decir.

Entrevistador: Sí, sí, sí, entiendo, entiendo, como que cambia más dependiendo, digamos, de, si se quiere, un poco de la posición que tenga la persona.

Clave 4: Obvio. Es mi interpretación.

Entrevistador: Sí, sí, sí, es totalmente válida y tiene mucho sentido. Bueno, después, llegando un poco, si quiere, al final de las preguntas, y que también creo que lo habíamos tocado un poco al principio, es el tema de los instrumentos de vigilancia que tiene el estado, o de sanción, digamos, para mitigar la informalidad, ¿vos qué importancia consideras que le atribuyen las empresas a esto?

Clave 4: Qué buena pregunta, hoy con Mercado Pago, con el dinero digital, digamos, es mucho más difícil evadir de alguna forma, digo, al final del día, si no estás buscando todo el tiempo, empresas o maneras, no sé, criptomonedas, para poder pagar lo menos posible, para que no quede rastro, bueno, no, en realidad, tengo una cuenta, no sé, Buenvista, ahora creo que ya no existe más, anexo, bueno, cobro por anexo para no tributar, digo, porque Mercado Pago, con la regulaciones, me está matando, me está cobrando, incluso, Ingresos Brutos, me funciona como banco, agente de percepción y de retención. Para, ya me olvidé, me olvidé la pregunta.

Entrevistador: ¿qué importancia le atribuyen las empresas a estos instrumentos de vigilancia que tiene el estado para mitigar estos casos, o sanciones también?. Es que hoy, de vuelta, con el dinero digital, es como que cualquier empresa está como más atrapada.

Clave 4: Digo, la realidad es que si vos hoy no cobrás por Mercado Pago, capaz que no vendés, pero te vas a cualquier parte de Argentina y cualquier cosa la podés pagar con Mercado Pago, así estés en un lugar completamente inhóspito, la mayoría de las cosas va a haber internet y la vas a poder pagar, son muy pocos los lugares donde tenés que ir con efectivo, no existe. Hace un par de

años atrás podías mantenerte mucho más en la informalidad, obviamente, pero hoy es más complejo, eso no es tan sencillo, todo bien, entonces es como que, bueno, ¿cómo lo sorteás ese obstáculo?, no sé si lo podés, bueno, entonces, en realidad, es lo que te digo, ya empezás a moverte más sobre empresas que te permiten abonos, el uso de criptomonedas, digo, de verdad, que te permiten sortear algunas cosas. Y, sin embargo, hay un montón de cosas que ya, ya las podés sortear cada vez menos, están, digamos, más cercenadas de alguna forma, y cada vez más, hasta empresas, no sé, por ejemplo, Binance, tiene que dar información a las agencias de recaudación estatales, porque, bueno, justamente, ¿por qué?, porque se vio que había un montón de flujo de plata que se estaba yendo, y entonces, listo, si se va, en algún momento tiene que volver, y donde vuelva, claro, se tienen enganchado, eso es lo que quiero decir.

Entrevistador: Sí, sí, sí.

Clave 4: Y entonces es como medio complejo. Y si, encima, avanza esto, no sé si están al tanto, de la emisión de monedas digitales por parte de los bancos centrales, la famosa CBDC, digo, todavía eso va a ser más complejo, digo, ahí te diría que el nivel de evasión va a ser cero a nivel empresa, digo, ¿cómo hacés para evadir si la moneda es completamente digital?, trazable de punta a punta, solamente puede ser informal cuando no tiene trazabilidad, y ahí está la gracia, el problema, o la virtud, o el problema, que depende de dónde lo mires, de una moneda digital o una criptomoneda que tiene trazabilidad de punta a punta, listo, perdiste. Entonces, bueno, es complejo, muy complejo, no, sería que el mundo está yendo, no sé si va a ser tan sencilla la evasión, obviamente, después tenés otra forma de evasión, que es otra cosa completamente distinta, que son a través de empresas offshore y demás, eso es otra cosa. Pero yo entendí que la pregunta iba hacia la informalidad típica, de cómo hago para no pagar, bueno, escondiendo, digamos, la plata, teniendo una caja en negro. Pero yo interpreté esa la pregunta, en general, es una estructura de empresas para pagarme.

Entrevistador: Claro, sí, en general, algunos también lo llevan por el lado de los empleados, por ejemplo, el hecho de tener registrado a la mitad, y la mitad no, o cuestiones así.

Clave 4: Pero bueno, es lo mismo. ¿Pero cómo le estás pagando el resto?. Seguirá transfiriendo al mercado igual, digo, claro, ya no le das plata en efectivo, eso es lo que te quiero decir, que le estás transfiriendo el riesgo al empleado, en todo caso, ¿por qué?, porque si vos me pagás 100 y 50 me lo blanqueás y 50 no, yo estoy descalzado con respecto de dónde salió, o sea, si hay, realmente, una auditoría a las personas y demás, donde yo, ponele, no sé, que de repente todo el mundo sale a comprar dólares, y hay una medida que te dice, che, todo lo que compraron dólares tienen que hacer una justificación, bueno, listo, dale, y vos solamente blanqueás 50, ¿y dónde?, ¿cómo hiciste para los 50?, claro, no existen, no va a pasar nunca, pero sí, entendés.

Entrevistador: Sí, sí, sí.

Clave 4: Para dar un ejemplo más claro. En el, bueno, usted era muy chico, pero 2013, 2014, estaba lo del, esto se dio varias veces, pero en Argentina vos podías comprar dólares en función de tu sueldo.

Entrevistador: Okay, sí, sí.

Clave 4: ¿Qué te quiero decir?, en función de tu sueldo, vos cargabas, literalmente, en AFIP, una solicitud, y te decía, vos podés comprar hasta 50, nada más, listo, vos comprabas los 100, te dabas

vuelta, hacías puré, puré es ir a vender los dólares en una cueva, o en un arbolito. Y con eso pagaba la tarjeta de crédito. Toda la Argentina hizo eso, digo, después se volvió a dar, o sea, todo el tiempo se da cuando hay un diferencial de tipo de cambio, sí, bueno, entre el blue, que es el dólar entre comillas informal, y el financiero, o el que uno puede acceder.

Entrevistador: Claro.

Clave 4: En realidad, vos estás descalzado, o sea, vos estás negreando plata y lo estás haciendo abiertamente, porque salís y pagás la tarjeta de crédito.

Entrevistador: Claro,

Clave 4: Es exactamente lo mismo, pero, en la vida normal, digo, si te quieren hacer una auditoría, no tenés forma de defender, no cobré una herencia, bueno, dale, ¿cuánto?, ¿cómo lo cobraste?, ¿dónde está? Se entiende?

Entrevistador: Sí, sí, sí, sí, como que con el avance, digamos, de todas estas monedas digitales, se está volviendo más efectivo, digamos, la visión, los controles.

Clave 4: Claro, sí, sí, sí, los controles, no, no hay forma, no, o sea, se transfiere el riesgo, no es que no, va a dejar de pasar, se transfiere el riesgo.

Entrevistador: Sí, sí, sí.

Clave 4: Vos, como empresario, sí, vas a pagar menos, vas a buscar la vuelta, esto, por ejemplo, que me está diciendo, pero lo estás transfiriendo, el riesgo, al final del día.

Entrevistador: Claro.

Clave 4: Igual, de todas formas, eso, en algún momento, va a tender a eliminarse también, porque ya, digo, si existe una moneda digital, insisto, va a haber trazabilidad, hoy, directamente, ya va a estar todo demasiado claro. No es que pueda salir la plata de un lado de una empresa que no conoce nadie. Bueno, a ver, o sea, es trazable de punta a punta, 100%, la triangulación de fondos no existe.

Clave n°5

Entrevistador: Bueno, te leo la primera pregunta. Me gustaría saber, en un primer momento, qué inversiones están realizando actualmente en lo que es infraestructura técnica o capacitación del personal para la adopción de nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial, Big Data, RPA. Inversiones relacionadas a eso, digamos.

Clave 5: Bueno, nosotros invertimos constantemente en tecnología porque es a lo que nos dedicamos, como comentaba antes. Nuestra consultora es, de alguna manera, una consultora boutique. Vendemos tecnología a grandes empresas que conocen mucho y están muy especializadas, y eso nos obliga a estar constantemente actualizados, invirtiendo en la formación de recursos. Por otro lado, en el mercado de seguridad hay mucha rotación, así que eso nos obliga también, como forma de retención, a invertir en la capacitación constante de los consultores.

Entrevistador: ¿En sus funciones o en qué tipo de habilidades los capacitan?

Clave 5: Trabajamos mucho con IBM, con Watson, en cuanto a lo que es la gobernabilidad corporativa. Tenemos gente entrenada, hemos armado proyectos. Y lo que también sucede es que muchas de las soluciones que vendemos incluyen componentes de Inteligencia Artificial. Por ejemplo, todas las soluciones de gestión de vulnerabilidades ya vienen con agentes para resolver automáticamente o ayudar a encontrar una vulnerabilidad más rápido. Y por otro lado, también trabajamos con lo que hoy te diría que es el tema más candente: la seguridad en entornos de IA.

Entrevistador: Claro.

Clave 5: Por ejemplo, una secretaria agarra, no sé, quiere hacer un reportecito para su jefe y agarra toda la facturación de la empresa y se lo manda a la nube, y no sabe dónde termina esa información.

Entrevistador: Sí, sí, exacto.

Clave 5: Hay herramientas de seguridad para proteger de ese tipo de cosas, y algunas de las soluciones que nosotros estamos investigando... mi socio viajó justamente al último evento para ver ese tipo de soluciones y trajo algunas. Hoy es el tema más importante, todo lo que es privacidad.

Entrevistador: Me imagino. Y también, ya un poco me imagino la respuesta, pero igualmente te pregunto: ¿qué importancia le asignan a la depuración y el control de la calidad de la información con la que nutren su base de datos y también los sistemas que proveen?

Clave 5: Trabajamos mucho con el tema de normativas internacionales de seguridad de datos, porque muchos de los clientes con los que trabajamos son clientes globales y de alguna manera estamos alcanzados por normativas de Estados Unidos y normativas europeas. Eso nos obliga a ser muy cuidadosos. Hay clientes que me exigen firmar que cumplo con normativas internacionales en cuanto al resguardo de la información. Y desde el punto de vista del uso interno, también para nosotros es muy importante la confiabilidad en los datos que manejamos. Ya hace unos años certificamos ISO 9000, lo que nos lleva justamente a tener un tema de gestión de los procesos y también de los datos que se manejan internamente.

Y, en cuanto a capacitación nosotros calificamos para la Ley del Conocimiento. Es una ley nacional que te da ciertos beneficios impositivos si invertís en la formación de los consultores. Te exige cumplir ciertos porcentajes en inversión en capacitación y formación, y la verdad que nosotros lo cumplimos sobradamente. Se invierte mucho en eso.

Entrevistador: Perfecto. En ese sentido también me gustaría tocar esos dos temas: tanto privacidad como la parte tributaria. Primero te consulto: ¿de qué manera utilizan internamente las nuevas tecnologías o los sistemas que tiene la empresa en materia de cumplimiento tributario específicamente?

Clave 5: No sé si entiendo bien el sentido de la pregunta. Nosotros tenemos un sistema de gestión donde procesamos todo el proceso administrativo financiero: se registran todas las facturaciones y en base a eso resultan las determinaciones para pagar los impuestos. El sistema con que trabajamos se llama Bejerman, lo tenemos hace varios años, y es algo que sí nos gustaría mejorar. Le falta actualización.

Entrevistador: ¿Le falta actualización al sistema, decís?

Clave 5: Sí. Para la complejidad que nosotros tenemos, por ahí no nos da los valores que quisiéramos. Me gustaría tener más información, por ejemplo, de costo por unidad de negocio. El sistema es un poco más duro. Pero bueno, para todo lo que es la parte tributaria es suficiente. La verdad es que nosotros trabajamos con pocos clientes, proyectos que por ahí son grandes pero no son muchos, así que no tiene tanta complejidad el proceso contable que tenemos.

Entrevistador: Perfecto. ¿Y en cuanto a la privacidad de los datos, cómo es la infraestructura que posee la empresa para enfrentar posibles ciberataques?

Clave 5: Bueno, dicen que en casa de herrero, cuchillo de palo. Nosotros realmente no tenemos implementadas muchas de las soluciones que vendemos, justamente porque creo que hay un tema de escala. Mi empresa no podría tenerse a sí misma como cliente, de alguna manera, porque no deja de ser una PyME y las soluciones son para grandes clientes. Nuestro resguardo en cuanto al acceso de información: toda la parte contable todavía no la tenemos en la nube, la seguimos teniendo en sistemas locales, se hace backup de esa información. Tenemos instalado Firewall, la protección que consideramos suficiente para poder hacer esta gestión. Y también tenemos todo un tema de políticas de manejo de datos de los clientes, porque muchas veces, cuando hacemos implementaciones, tenés acceso a datos del cliente, y hay políticas para cómo eliminar esa información en el momento en que el proyecto se termina, cómo asegurarte de que no haya fuga de esa información.

Entrevistador: Perfecto. ¿Y con respecto al cumplimiento normativo, qué rol desempeña el área de compliance o el departamento responsable en lo que respecta a la prevención y mitigación de riesgos, tanto operativos como legales, de privacidad de datos?

Clave 5: Es muy buena la pregunta. Nosotros implementamos un área de compliance hace un par de años, cuando arrancamos con la ISO 9000. Y creo que pasó un poco lo que le debe pasar a la mayoría de las empresas: al principio teníamos el área para cumplir con la norma y poder certificar. Con el tiempo se fue tomando más consistencia, más personalidad. El área —digo, es una persona dedicada— también pudo trabajar más en temas de refuerzo de los procesos y de concientización de la gente, para asegurarnos de que esos procesos se puedan cumplir. Hoy por hoy se está trabajando mucho mejor en ese sentido, contamos con indicadores que antes no teníamos. Pero no deja de ser un tema complejo. Yo creo que la concientización es uno de los temas más importantes.

Entrevistador: ¿Cuáles considerás que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo, tanto en tu empresa como en tus clientes? Por ejemplo, ¿resistencia al cambio, desconocimiento de la legislación?

Clave 5: Yo creo que el tema cultural y el manejo del cambio son fundamentales. También el tema de hacer una implementación inteligente. Muchas veces lo que nos pasó al principio es que se bajaba la línea: "por eso tiene que ser así, porque lo dice la norma", y la gente se resiste. Yo insisto mucho con que los procesos tienen que servir. Si un proceso para cumplir una norma lo que hace es complicarle la vida a la gente, a la larga la gente va a encontrar la manera de eludirlo. Las normativas tienen cierta flexibilidad y uno tiene que cerrar bien los objetivos. No hay que olvidar el fin último. Si yo estoy certificando ISO 9000 me puedo enfocar en hacer el tilde, o me puedo enfocar en decir: bueno, la norma es de calidad, ¿cómo hago para que mi trabajo sea de mayor calidad? Eso lo suelo revisar con la chica responsable de compliance. Muchas veces revisamos el proceso comercial y preguntamos: ¿esto tiene sentido? ¿Para qué lo hacemos? Bueno, lo cambiamos, porque si no sirve, no cumple su propósito. Esas cosas te vas dando cuenta en la

evolución. Los procesos tienen que ser dinámicos, ese quizás es el mayor trabajo del área de compliance: no puedo definir un proceso y que quede ahí sin más cambios. Hay que constantemente actualizarlo, modernizarlo, automatizarlo, ver cómo mejorar y adaptarlo para que el fin para el cual fue creado la norma siga teniendo sentido.

Entrevistador: ¿Y cuáles fueron los incentivos que tuvieron como empresa para optar por la certificación de la ISO 9000? ¿Fue una cuestión comercial, de estándares de calidad?

Clave 5: Te diría que fue un mix. La empresa está operando en el Polo Tecnológico de Parque Patricios, que da algunos beneficios impositivos a nivel del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y ahí ya te exigen algunas cosas de calidad. Después también nos postulamos a la Ley del Conocimiento, que es a nivel nacional y también da beneficios impositivos y exige la certificación. Eso fue sin duda un disparador. Pero por otro lado, muchos de los clientes con los que trabajamos, para poder participar en procesos licitatorios, exigen que cumplas con ciertas normativas. Ya sea explícitamente o implícitamente: por ahí no te dicen "cumplí con el ISO", pero te dicen: ¿y dónde guardás los datos una vez que se terminó el proyecto? ¿Cómo protegés los datos si se va un empleado tuyo? ¿Tenés norma de protección de datos que firmen tus empleados cuando ingresan a la compañía? El contexto también impone ciertas medidas. Y después también hay un poco de imagen: tener la certificación, publicarlo y mostrar que cumplís con esos estándares. No deja de ser un poco de marketing también.

Entrevistador: Perfecto. Y dado que tienen tantos clientes con un manejo tan sensible de la información, ¿cuál es tu percepción respecto al impacto económico y reputacional de un posible incumplimiento tributario o normativo por parte de la empresa?

Clave 5: Definitivamente el impacto es alto. Puedo perder clientes, puedo perder proyectos por no cumplir con la normativa. Los procesos que cumplo son auditables. Soy apoderado de la empresa, me toca firmar. Muchas veces las empresas, una vez al año dependiendo del cliente, te hacen firmar su manual de normas o algo por el estilo, con muchas de estas preguntas, y yo firmo diciendo que sí lo hago. Si realmente tuviera un problema, yo tengo que responder. Para nosotros, es una cuestión de costo: podría significar perder un cliente o, ante una pérdida que tenga el cliente, que me hagan responsable a mí. Cumplir con estas cosas puede implicar un costo importante, en todos los sentidos. Y en cuanto al impacto reputacional, también es importante porque yo vendo seguridad. Nos ha pasado, en algún momento, que nos hackearon la página. ¿Cómo voy a venderle a un cliente que lo voy a proteger de hackeos si me hackean a mí? Hay un impacto reputacional importante.

Entrevistador: Totalmente entendido. Metiéndome un poco más en lo tributario: ¿cuáles considerás que son los tributos que generan una mayor distorsión, tanto en términos de rentabilidad como de precio de tu servicio?

Clave 5: Sin duda, Ingresos Brutos. Es uno de los impuestos más distorsivos y más difíciles de manejar. Un amigo siempre me decía: "el gobierno es un socio al 4% o 5% del ingreso". Y la verdad que eso afecta mucho la operación. Nosotros revendemos software de terceros y muchas veces tuve que comprar un producto y vendérselo a un solo cliente, y hay una doble imposición: cuando le compro al proveedor pago Ingresos Brutos, y cuando le vendo al cliente pago Ingresos Brutos otra vez. Y eso es sobre el 100% de la facturación, no es como el IVA que es sobre la diferencia. Es una carga realmente pesada que nos complica mucho en la gestión. Después, hay tantísimos impuestos en Argentina que es tremendo. Pero nosotros tratamos de exportar servicios,

y para exportar también el tema de las retenciones te deja poco competitivo para poder ofrecer servicios al exterior. Si querés exportar y tenés un dólar relativamente bajo, como hoy, sumado a las retenciones, se hace muy difícil. Salvo servicios muy puntuales, de conocimiento muy específico que no haya en otro lado, donde podés cobrar una tarifa que te permite absorber las retenciones. Creo que los impuestos a las ganancias son más racionales; no está mal que quien gana pague impuestos. Pero Ingresos Brutos te cobra un porcentaje de la facturación independientemente de si ganás o perdés. Tenemos un socio para la ganancia pero no para las pérdidas. Y con las retenciones pasa algo similar: se asume que todo lo que facturás es ganancia, y no; vos tenés costos. Eso te deja en una situación poco competitiva.

Entrevistador: ¿Y cuál considerás que podría ser una medida para mejorar la competitividad de tu sector?

Clave 5: Yo creo que este país necesita una reestructuración del sistema impositivo en general y apuntar a impuestos menos distorsivos. Muchas veces se ponen impuestos pensando en que sea fácil recaudar, más que en cuán justo es para el que produce. El famoso impuesto al cheque: es fácil agarra todos los cheques y aplicarles un porcentaje, pero nadie mira cuánto afecta a cada uno. Yo creo que hay que enfocarse en poner impuestos a la ganancia. No está mal pagar impuestos, pero sí impuestos lógicos, que realmente lo pague el que lo tiene que pagar. Eliminar impuestos distorsivos y darle vuelta a un sistema más justo.

Entrevistador: ¿Y de qué modo influye la percepción que tienen sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado en la intención de la empresa de cumplir con sus obligaciones tributarias?

Clave 5: Yo creo que a nadie le gusta pagar impuestos; la función de una empresa es ganar dinero y debería intentar pagar la menor cantidad posible. Por otro lado, poder ver en qué se usan los impuestos ayudaría mucho. Pero lo que más nos afecta es que en Argentina paga impuestos poca gente. Nosotros trabajamos con grandes empresas, todo nuestro negocio es en blanco y pagamos todos los impuestos. Pero hay una realidad: hay una economía informal muy grande que no paga, y eso hace que los que pagamos tengamos que pagar cada vez más para cubrir a los que no pagan. Yo creo que si todo el mundo pagara los impuestos que nosotros pagamos como empresa, los hospitales tendrían que funcionar bárbaro, la educación pública también. Pero la realidad no es esa.

Entrevistador: ¿Y cómo creés que se modificaría el cumplimiento de esa economía informal y el funcionamiento del Estado en caso de una reducción de la presión fiscal?

Clave 5: Yo creo que la misma complejidad del sistema tributario lleva a que pueda haber mucha evasión. Habría que hacer un replanteo integral y, sobre todo, simplificar. Más allá de la onerosidad, la complejidad también es una variable. Cuando los sistemas son muy complejos, dejan más recovecos donde la gente puede meterse. Y también hay un tema cultural. Esto que terminamos hablando de la economía informal lo hablamos acá como si fuera algo normal, y en otros países no es así. En países como Australia o Nueva Zelanda, la economía informal tiene muy poco peso. Acá estamos hablando tranquilamente de un 40% de toda la economía, no es poca cosa. Creo que hay herramientas informáticas hoy para poder hacer un sistema mucho más simple y transparente; el tema es que hay que tener la voluntad política para implementarlo. Sin duda, ampliar la base de tributación para que todos paguen, pero menos, y que sea más equitativo, sería lo ideal.

Entrevistador: Sí, es algo que se viene repitiendo bastante en las entrevistas. De hecho, uno de los entrevistados mencionaba cómo con toda la presión fiscal que tiene encima queda fuera de competencia. ¿Tenés algo más que quieras agregar, algún comentario que no te hayamos preguntado?

Clave 5: Hay una historia que yo uso mucho. Es la de matar la vaca. Cuentan que iban caminando un monje joven y uno viejo por un camino, y llegan al borde de una quebrada a una casita muy humilde. Estaban cansados y pidieron si se podían quedar. Era una familia muy pobre y compartieron lo poco que tenían. Lo único que tenían era una vaca cuya leche era su sustento. Al día siguiente se van y el monje joven le dice al grande: "¿Qué podemos hacer para ayudar a esta gente?" Y el monje viejo le dice: "Tira la vaca por el precipicio." El joven no entendía cómo iban a hacer eso si era lo único que tenían para subsistir, pero le hizo caso y la tiró. Pasaron los años y el monje joven siempre se quedó pensando que se deben haber muerto de hambre. Cuando vuelve al lugar, no lo reconoce: todo estaba verde, cultivado, con una casa hermosa. Golpea la puerta, era la misma gente, y le dice: "Soy el monje que estuvo hace muchos años. ¿Qué pasó con ustedes?" Le responden: "Lo que pasa es que esa vez que vinieron, la vaca se cayó del precipicio y se murió. Como no teníamos la vaca, empezamos a cultivar un poquito de fruta, la vendimos en el mercado, con lo que ganamos pusimos más y así fuimos creciendo. Ha ido mucho mejor gracias a que no teníamos la vaca." Yo tengo muy presente esa historia cuando hay algo que no funciona y se insiste en hacerlo funcionar: hay que matar la vaca. Porque si me decís que tu negocio no funciona si pagás todos los impuestos, probablemente el negocio no funciona en total, y entonces hay que pensar en hacer otro negocio. No me parece excusa decir "no pago impuestos porque si no, mi negocio no anda". Hay que matar la vaca. Yo creo que en Argentina el proteccionismo muchas veces lleva a eso. Si nosotros simplificáramos el sistema impositivo, la base imponible sería mayor, se pagarían más impuestos en total y probablemente lo que pague cada uno sea menor. Y habría negocios que hoy no son rentables que pasarían a serlo. Sería un sistema más justo para todos.

Clave n°6

Entrevistador: Ahí está. Bueno, la primer pregunta, me gustaría saber qué inversiones están realizando en lo respectivo a infraestructura técnica o capacitación del personal para la adopción de nuevas tecnologías, como inteligencia artificial, Big Data, RPA.

Clave 6: Okay, nosotros ya hicimos la inversión en un sistema. Tenemos un sistema integral de punta a punta, o sea, lo que yo tenía como criterio respetar era que el sistema maneje todo, habían ciertos sistemas que manejaban la parte contable separado de la parte operativa, separado de un CRM comercial, yo quería hacer algo transversal, aunque un poco más complejo y lógico, para que la información sea la misma en todos lados y cierre por todos lados. Eso es un poco lo que costó más llevar, tuve ayuda del sistema para que pueda de alguna manera funcionar. Al principio estábamos funcionando no utilizando todas las funcionalidades, y a medida que fue pasando el tiempo, ya creo que el sistema tiene cuatro o cinco años, estamos usándolo, yo creo que un 70% podemos llegar a decir. Pero ya los informes comerciales salen al toque, la parte contable sale en el momento, y todo, de alguna manera, cierra bien.

Entrevistador: Lo que es automatización, sobre todo, lo están usando para reportes, entiendo, por lo que me decís, o sea, todo lo que son estos nuevos sistemas.

Clave 6: Sí, yo todavía estoy discutiendo conmigo mismo para ver si, por el poco volumen, en relación al volumen que nosotros manejábamos hace 2 años, si la automatización hubiese estado más vigente en ese momento, no tan a la mano del empresario pyme, hoy lo hubiese automatizado. Hoy el nivel de movimiento que tengo todavía no me amerita la automatización de ciertos procesos repetitivos, pero sí lo tengo en cartera como para, en cualquier momento, hacerlo.

Entrevistador: Bien, perfecto, y me gustaría también saber qué importancia se le asigna a todo lo que es la depuración y el control de la información con la que ustedes nutren su base de datos, sus sistemas.

Clave 6: Mira, es algo que generalmente las pymes no le dan mucha bola, pero, justamente, con la premisa de hacer un solo sistema para todo, si la información no se valida constantemente, depende qué tipo de información, mi empresa la valida, alguna diariamente, alguna semanalmente y otra mensualmente, para que no haya información basura. Porque si de alguna manera tenés información basura, tomás decisiones basura. Está, entonces, depende lo que sea, y el movimiento que tenga esa información se valida frecuentemente.

Entrevistador: Bien, perfecto, y en cuanto a la defensa, también, tanto sea del exterior como de sus propios datos, me gustaría saber cómo es la infraestructura que posee la empresa ante, por ejemplo, ciberataques, pérdida de datos, privacidad.

Clave 6: A ver, no soy erudito en eso, pagamos un abono a una persona que maneja de alguna manera, él va cambiando todas las máquinas, la seguridad, de alguna manera que no vengan hackers e ingresen a nuestra base de datos. Pero realmente no soy el mismo de cuando el consultor de ese tipo de servicio me habló de esto hace un par de años, para mí era chino, y entendí que realmente sí se pueden ingresar desde cualquier lado, pero con contraseñas, con autorización desde acá. Igualmente, yo creo que hoy por hoy el mayor riesgo ya no es tanto con hackers, sino con errores humanos, de alguna manera, de descargar información, mandar claves o contraseñas en lugares donde no debería ser, hoy por hoy, el ChatGPT, que también son pequeños agujeros que cada vez no van a ser tan pequeños. Donde las empresas grandes, no estoy hablando de las primeras, las grandes ya están trabajando no permitiendo que se use la inteligencia artificial abierta, pero la mayoría de las pymes, incluyendo la mía, tomo los recaudos de que no venga un hacker a meterse dentro de nuestro sistema, pero existen cada vez más probabilidades de que haya una fuga o una filtración de información a través de esos canales, o sea, del error humano de la IA.

Entrevistador: Tal cual, sí, como mucha atención también en prevenir que no entren, pero a veces no tanta prevención en lo que uno le entrega a estos sistemas de código abierto.

Clave 6: Un paralelismo sería, tenés alarma, tenés todo, pero si dejás la puerta abierta.

Entrevistador: Sí, así que, y en materia de sistema tributario, específicamente, ¿cómo utilizan su sistema o sus nuevas tecnologías en pos de, justamente, materia de tributación?

Clave 6: No entiendo.

Entrevistador: ¿Si tiene algún tipo de funcionalidad del sistema que actualmente están utilizando específicamente...

Clave 6: El sistema atraviesa desde la parte operativa, la parte administrativa, la parte de contabilidad, y necesariamente matchea con todos los aplicativos, y generalmente uno paga, nosotros pagamos un abono mensual, porque obviamente, y más en Argentina, donde ARCA va cambiando constantemente las reglas y las formas de presentar.

Entrevistador: Sí, el sistema lo lee automáticamente, todas las nuevas normativas y demás.

Clave 6: Sí, sí, sí, o sea.

Entrevistador: No sé si lo lee, te manda la actualización y vos lo actualizás.

Clave 6: Claro. Es un requisito para la toma del sistema, es actualizado rápidamente.

Entrevistador: Perfecto, y, ¿qué rol desempeña, tanto si tienen un área de compliance o las personas encargadas, más específicamente, del cumplimiento normativo, en la prevención y mitigación de los riesgos operativos legales, con tanto cambio de normativa que comentás?

Clave 6: A ver, mi estructura no es tan grande como para tener un departamento de compliance, yo considero que lo hacemos, lo vamos haciendo a través de reuniones, donde se van contando, mismo, nuevas formas de elaborar, o tendencias, o lo que sea, pero se hace más a través de reuniones con las jefaturas, y después baja y se vierte a la empresa, a la parte operativa, pero no es que hay un departamento de compliance, son más reuniones, tendencias, comentarios, charlas con los contadores o con el abogado, que te hacen, ojo con esto, o con la inseguridad e higiene. Son las tres fuentes externas, de alguna manera, para cumplimentar la parte reglamentaria y legal, o sea, no son solo impositivas, sino también de recursos humanos, o de la parte de ecología.

Entrevistador: Perfecto, y estos son los mismos profesionales que trabajan en la empresa, quienes, ellos, por su cuenta, deben nutrirse de cada una de estas nuevas normativas y llevarlas a estas reuniones que vos comentás, a ver si entendí, exactamente.

Clave 6: Perfecto, perfecto, tienen capacitaciones que ya están previstas.

Entrevistador: Okay, bien, perfecto, también en ese sentido me gustaría preguntarte cuál es tu percepción respecto al impacto, tanto económico como reputacional, que puede conllevar para la empresa un incumplimiento tanto tributario como normativo.

Clave 6: A ver, la verdad es que la realidad es que todo se termina dando con la ecuación costo-beneficio, la diferencia es que últimamente el tema de la reputación, cada vez, tiene más peso que la parte económica, por el tema de la red social, porque la forma en que tu reputación, tu mal desenvolvimiento en algunas áreas, a través de una red social, tiene mucho mayor impacto económico, aunque invisible, que una multa puntual de ARCA o de seguridad o de medio ambiente.

Entrevistador: Okay, entonces les impacta mucho a ustedes la opinión de los consumidores, en cómo lo expanden por las redes sociales.

Clave 6: Es que hoy por hoy vivimos de eso, y la gente te califica y te conoce a través de la red social. Entonces ya lo que antes se evaluaba netamente a nivel económico, empezó a sopesar la parte de reputación, principalmente por la forma en que se maneja la información a través de la red social, o sea, hoy por hoy cualquier comentario en Google te impacta bastante.

Entrevistador: Y es peor eso que un impacto económico, un posible impacto?.

Clave 6: No, yo no dije que es peor, yo lo que estoy diciendo es que cada vez el peso que tiene la reputación está tomando mucho más ponderación, que la parte económica.

Entrevistador: Perfecto, excelente, perfecto, gracias por la aclaración. Me gustaría también preguntarte cuáles son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en la empresa, ya sea resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, la cultura.

Clave 6: Primero, estamos en Argentina, lo cultural, lo cultural, después, porque las reglas en Argentina van cambiando constantemente según el gobierno, y eso te termina mareando. Mismo, a veces, un mismo gobierno va cambiando ciertas normas, lo que te hace dudar de la predecibilidad de las cosas, pero lo principal es lo cultural, y el cambio de reglas, el no tener un camino de alguna manera que pueda llegar a decir, medioplacista, que pueda decir, bueno, va a pasar esto. Mismo hoy por hoy en Argentina estamos viviendo, sin entrar en política, no sabés si en 2 años cambia el 100% de lo que se está haciendo hoy por hoy.

Entrevistador: Seguro, de acuerdo, sí, perfecto, o sea, por un lado cultural y por otro lado coyuntural, en el sentido de esta imprevisibilidad para poder mirar para adelante.

Clave 6: Eso, 100%, yo creo que sí.

Entrevistador: Bien, perfecto, en ese sentido me gustaría saber cómo influye la percepción que tienen ustedes, o vos, acerca de la eficiencia y el funcionamiento del Estado en la intención de la empresa a la hora de cumplir con las obligaciones tributarias.

Clave 6: A ver, voy a ver cómo lo digo. Me da mucha bronca pagar tanto impuesto y que no venga retribuido, no a mí, sino a la sociedad. Entonces, eso también genera la respuesta a la pregunta anterior, de llamarlo cultural, si se paga un montón de impuestos, como empresa, como generador de trabajo, y esa plata, a la larga, mejor dicho, más que a la larga, a la corta, no la ves reflejada en hospitales, en salud, etcétera, etcétera, y realmente te da bronca, y tendés a pagar lo menos posible, porque sabés que va a otros lados que no es a donde tendría que ir la función del estado.

Entrevistador: Entiendo, perfecto, y en caso de que se modifique, ¿cómo se modificaría su percepción del sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal que ejercen sobre la empresa?

Clave 6: A ver, la reducción fiscal o la simplificación fiscal sería algo espectacular. Digo, desde dos ámbitos, principalmente para la empresa, porque de alguna manera tendría costos que no necesariamente tiene que tener, justamente por la duplicidad, ahí, por eso hablé de la simplificación, la duplicidad de impuestos hoy por hoy es increíble, es bastante preocupante, y por el otro lado, que llegue a la sociedad, o sea, el tema es, si se bajan, o se disminuyen, o se simplifican impuestos, lo principal es que llegue a la sociedad a través de lo que sea, entonces es raro, si uno tiene tanta carga fiscal y no llega, si simplificás, o sea, tiene que ser un mix de ambas cosas.

Entrevistador: Bien, y, ¿qué se podría simplificar?, perdón, ¿qué le ibas a decir recién?. Sí, aludo, en relación a eso, está diciendo Clave 6, por ejemplo, en un principio, cuando hemos hablado esto de la presión fiscal, habla de que era mucha y que no se redistribuía bien, y que ahora,

con la reducción, si cuando hay mucho no se redistribuye, si se reduce, ¿cuál sería la redistribución?, o no, exactamente.

Clave 6: Exactamente.

Entrevistador: Claro, por eso, entonces mi pregunta va por el lado de que, ¿cuál cree que es la mayor dificultad, digamos, el hecho de que sea alta la presión, o que se redistribuya mejor?, es decir, ¿estarían dispuestos a pagar más si les aseguran que eso se va a redistribuir mejor?

Clave 6: Ningún problema, no tengo ningún problema en pagar impuestos, y pagar, si me aseguran, como veo en otros países, que va a la sociedad, o sea, no hay peor sensación que pagar sabiendo que lo tirás a la basura, o sea, sería una especie de aporte a la sociedad, que es una de las tres patas que tiene que tener una empresa.

Entrevistador: Bien, perfecto, gracias, bien, y me gustaría saber cuáles son los tributos que tienen una mayor, que generan una mayor distorsión en la empresa, tanto en la rentabilidad como en el precio.

Clave 6: A ver, el peor, creo que de todos, así rápido, me sale Ingresos Brutos, el peor, porque es un impuesto que se suma escaladamente, o sea, es increíble, depende cuántas manos pase el proceso productivo, todos pagamos de un 3 a un 5, 6%. O sea, todo impuesto que sea para todos es, profesionalmente dicho, una cagada. El impuesto al cheque también, los aportes patronales o los que el empleado tiene que pagar y no le vuelven, también.

Entrevistador: Entonces, ¿lo decís por una cuestión de progresividad del impuesto, o por qué lo decís, eso de "para todos", digamos?

Clave 6: Y porque, lo de Ingresos Brutos y lo del impuesto al cheque, pagan todos, y está mal, o sea, el IVA, de alguna manera, o sea, no debería todo el mundo pagar eso.

Entrevistador: Okay, okay, lo mismo, y por ejemplo, ¿qué divisiones consideras que tal vez serían más correctas para fijarlo? ¿Si, por ingresos, si, por un rubro, para entender un poco mejor ese concepto que estás desarrollando?

Clave 6: Que por ingresos, para mí sería, hoy por hoy, en una vida muy digitalizada, pero venís a la Argentina y el 60% es algo informal, entonces es como que no lo podés hacer, hoy por hoy, hasta que no cambie culturalmente un montón de cosas, es inviable, sencillo, obviamente, porque hoy en ARCA saben exactamente todo lo que hacés, lo que consumís, si trabajás formalmente, en informal no sabés nada. Entonces sería injusto. Pero sí, obviamente, pagar quien más tiene, quien más ingresa, va en la línea.

Entrevistador: Bien, y, ¿considera que tiene una gran capacidad de fiscalización y vigilancia el estado hoy en día?

Clave 6: Depende, depende, en Argentina con el 60% informal, no, no, en cualquier país. Por que hoy piensa que ya no se lleva efectivo. Mercado Pago sale exactamente cómo son tus finanzas.

Entrevistador: Okay, entonces, en ese sentido te pregunto, ¿qué importancia se le atribuye a esta, vamos a decir, leve capacidad de fiscalización y vigilancia por parte del estado, en las prácticas de cumplimiento tributario y normativo?

Clave 6: Claro, yo no creo que sean, son, creo, son muy altas, en la vida formal. Lo que pasa es que en Argentina lo informal no tiene cómo fiscalizar, y los que pagamos estamos 100%, y hoy por hoy las declaraciones juradas anuales son simples, ya está todo en la computadora, todo lo que vos utilices vía electrónica ya está fiscalizado, entonces me parece excelente, por lo mismo, siempre y cuando vuelva a la sociedad. No entendí la última parte de tu pregunta.

Entrevistador: ¿qué importancia se le atribuye a esta capacidad que tiene el estado frente a prácticas de incumplimiento tributario o normativo?

Clave 6: Es que pasa por la educación fiscal, de alguna manera, que ustedes también lo preguntaron, como que si uno de chiquito sabe, que está mal, y las consecuencias que tiene, ya no, como habíamos quedado antes, en la reputación, sino las consecuencias que tiene no pagar impuestos o no pagar correctamente impuestos, ya eso va a ir cambiando culturalmente. La capacidad que tiene el estado, si fuera un mercado formal, son altísimas, sabe todo absolutamente, puede abrir todo.

Clave nº7

• ¿Qué inversiones están realizando en infraestructura técnica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?

Ninguna o muy pocas. No tengo claro que sería infraestructura técnica, lógicamente tenemos algunas computadoras, internet y un software de gestión, pero el grueso de las inversiones se realiza en el área productiva. Cuando uno habla de software de gestión, y bueno, hay en muchos rubros, por ejemplo, la gestión productiva del rodeo animal la tenemos en un software que se llama DIRSA, un programa en donde vos registrás todos los eventos, le hacés apariciones, léase servicios, es decir, cuando se inseminan la vaca, cuando la vaca está preñada, cuando se les hace curaciones, hay un programa reproductivo y sanitario que está anexado a este DIRSA, que también los datos se bajan ahí, entonces todo lo que es gestión de vaca existen programas puntuales de gestión, en donde después le pedís resúmenes, de vaca que amparó el último mes, el resumen de la vaca que no han parido en el último año, el resumen de las vacas que están preñadas, qué sé yo, todos los resúmenes te lo dan estos programas. Cuando te hablaba de la parte reproductiva, cuántas vacas preñadas este mes, cuáles son las vacas que tienen problemas sanitarios, porque las miden, la vaca que se queda más quieta es porque está con algún problema, todo eso te da resúmenes, todo eso. Sí, tenemos, cuánto produce cada vaca, se mide, y va a un programa, todo eso son programas de gestión productiva animal, si querés. Después, todo lo que es producción agrícola, sí, son, los llevamos con Excel, y lo que es, perdón, gestión económica financiera, son Excel, la parte de gestión nuestra. Después hay una parte que es contable, que ya esos programas lo lleva el contador, pero nosotros, nosotros cargamos los datos, hacemos toda una parte administrativa, normalmente el que los interpreta es el contador, entonces de ahí surgen los impuestos. Pero los impuestos, por ahí, los más básicos, me refiero a las posiciones de IVA, por ejemplo, esto, y no solo tenemos, por otro lado, esto, esto me estaba olvidando, tenemos este IVA anual, entonces las posiciones de IVA son mensuales pero se van acumulando y se pagan una vez al año, eso nos da una ventaja financiera, tenés que ser prolijo, porque si vos en el mes de mayo te ha dado un millón de pesos a

pagar, ese millón de pesos queda firme, no es que se compensa con el mes de junio, creo que se entiende. Entonces, al final del año vos tenés que pagar todos los meses que tuviste posiciones a pagar. Entonces sí, requiere alguna atención, digamos, para tratar de ser prolijo en este tema, y es un diálogo nuestro con el contador, él lleva esta gestión, la lleva esta persona, y después estamos medio flojitos en lo que es impuesto a las ganancias. Nuevamente, uno va gestionando ya un poco más a ojo, nos puede, nos podría faltar algo, pero lo que pasa es que como normalmente hay anticipos, hay saldo a favor, uno va manejando esta cuestión. Te diría que no sé qué decirte de dónde puede haber un punto de gestión tributaria, no, yo no veo algo que podamos estar, qué nos podría mejorar, me cuesta hoy responderte eso. Todo lo que son, cuando volvamos, de exenciones, estamos hablando de impuestos provinciales, Ingresos Brutos e inmobiliario, que es importante, son dos montos que sumarían mucho, a nivel nacional no hay ninguna excepción, a nivel provincial son nuestras excepciones, y ya te mando un cuadrito, a ver, sobre el tema de los impuestos en general, no, cuánto influye.

- ¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?

Hasta ahora, poca. Pero está la intención de mejorar en este aspecto.

- ¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

Ninguna.

- ¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en su empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Imagino que lo único que tenemos es un software de gestión. Nosotros le damos accesos a los contadores en nuestros sistemas, y le damos la información que ellos necesitan para hacer las declaraciones. A esta segunda parte es lo que yo le llamo el outsourcing, que es un trabajo que debiera ser nuestro pero que lo hacen los contadores, es decir, los contadores nos asesoran y después ejecutan parte de lo que ellos mismos nos asesoraron. No sé si me explico.

- ¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

No tenemos área de compliance.

A ver, lo que yo entiendo es que nosotros ni siquiera intentamos entender las normas, o sea, intentamos entender a un nivel superficial, que es lo que necesitamos para ver cómo funciona y para poder entender cuáles son los costos, pero después, en profundidad, cómo es el funcionamiento en profundidad de las normas tributarias, consideramos que es algo técnico. Entonces, nosotros contratamos a los contadores, primero, su asesoramiento, en función de su asesoramiento ejecutamos, pero además los contratamos para que ellos realicen una parte, alguna parte de las tareas, la parte que tiene más que ver con el cumplimiento de las presentaciones, de las declaraciones juradas, toda esa parte.

•¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

Económicos graves, los reputacionales entiendo que en Argentina no son un problema. La nuestra es una empresa agropecuaria que no tiene marca

•¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

Desconocimiento, cultura y contexto (en una empresa con baja rentabilidad, el tiempo se vuelve más escaso y menos prioritario).

•¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

Nuestra empresa es un tambo (una actividad golpeada) que, hasta donde tengo entendido, tiene bastantes exenciones. Te confirmo esto, pero entiendo que el problema es más de sector que impositivo.

Por supuesto que lo impositivo puede afectar indirectamente, porque si la industria (La Paulina, La Serenísima, etc.) que es nuestro cliente, está complicada (posiblemente por alta presión fiscal), a nosotros nos afecta.

•¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

Influye negativamente. Nos lleva a pensar que la supervivencia depende de uno mismo y que hay que crecer, a pesar del Estado y no gracias a éste. No sé si te enredé más de lo que estabas antes, pero bueno, eso es lo que se me ocurre. Te diría que tiene demasiado énfasis en todo lo tributario, y por ahí lo tributario, por supuesto, influye, pero la gestión, o si quieres la performance del sector lechero, el que por ahí nos condiciona más, si tuviese que decir, no, no es el principal problema, ayudaría por supuesto la parte tributaria, pero este, estamos enredados en otras cuestiones.

•¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

Mejoraría tanto la percepción como el cumplimiento.

•¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a prácticas de incumplimiento tributario o normativo?

Considero que la capacidad de fiscalización del Estado es directamente proporcional con el grado de cumplimiento tributario.

Clave n°8

¿Qué tipos de inversiones se están realizando en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?

El tipo de inversión que se hizo en el negocio, se cambiaron las computadoras por computadoras nuevas, de última generación, que trabajan en conjunto, donde se ven en tiempo real las páginas de los proveedores de buenos precios, y todo lo que tiene que ver con el abastecimiento que tenemos y la cantidad de elementos que tenemos en el hogar. También en esa computadora tenemos puesto el sistema para capturar facturación, que trabaja en conjunto también las dos, y de ahí el proceso de cobro y envío por WhatsApp de la factura.

¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?

No tenemos proceso de depuración de información, porque solamente de las computadoras se trabaja con la información que nos pasan los proveedores y el stock que tenemos. Entonces no hay ningún otro tipo de información que nosotros necesitemos, todo viene directamente de los proveedores.

¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

No, la verdad que no tenemos infraestructura de ciberataque porque nosotros no la necesitamos, porque se filtra a través de los proveedores, que sí son empresas más grandes, que bueno, que ellos sí tienen ese sistema, entonces a nosotros nos llega la información correcta. El único problema que tendríamos, en su momento, cuando no estaban actualizadas las computadoras, era el, cómo se llama esto, poder ver los precios en tiempo real con inflación automáticamente a través de los proveedores, así que tenemos las páginas directamente de ellos, no necesitamos ningún otro tipo de trabajo, ni siquiera ponía.

¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Nosotros la parte de contabilidad se hace a través de un sistema que va desde nuestra computadora a los contadores, que son tercerizados, se les paga un abono mensual y lo hacen ellos.

¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

El departamento, el responsable de cumplimientos normativos, se hacen reuniones, se plantean cada cierto tiempo los parámetros y cómo tenemos que iniciar y terminar dichos trabajos de la atención al público, y bueno, se tienen que hacer dentro de las normas que ya están establecidas, y todos las saben, pero cada tanto hay una reunión, como para que todos tengan en cuenta que no hay que olvidarse de eso.

¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

La percepción con respecto a los impactos económicos es que se da, el, por ejemplo, si vos no tenés una buena reputación crediticia, hoy automáticamente está todo triangulado, entonces, cuando vos tenés un error o una falla con un cheque o lo que sea, hablando administrativamente, eso te repercute, porque los proveedores enseguida te lo advierten y hacen que tu cadena de pagos se acorte. Entonces, tener una buena reputación con todo lo que tiene que ver con las normativas y todo lo tributario es indispensable sí o sí, porque, bueno, hoy los proveedores no te venden si vos no estás bien con ARCA.

¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

Y los incumplimientos se pueden dar, sí, por errores, o cambios de regla, porque bueno, acá cambia bastante de regla, y a veces la parte contable se olvida y no avisa. Entonces hay que ir mirando con tiempo cada ecuación que vos hacés, y teniendo en cuenta de que las cosas pueden cambiar, y estar atentos a que te avise la parte contable cuál es el cambio que viene o la nueva reglamentación.

¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

El tema con el pago de impuestos tiene que ver con que la realidad refleja que a las pymes no se las trata como a una empresa grande. Las empresas grandes tienen todo tipo de ayudas económicas, y más hoy en día, por parte del estado, cosa que no pasa con las pymes. Con las pymes, si vos te equivocaste, fundís, y las grandes empresas tienen salvatajes por parte del estado todo el tiempo, y con cualquier gobierno tienen créditos, tienen plazos, tienen condonaciones fiscales, que una pyme no las tiene. Y eso es un tema, porque las pymes son lo que más trabajo da en la Argentina.

¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

La presión fiscal, bueno, es bastante, es bastante, porque se pagan un montón de cosas, pero bueno, también, cuando todo funciona, cuando hay consumo, esa parte realmente no le prestás tanta atención, porque tenés mercado, tenés consumo. Hoy en día que ha mermado muchísimo el consumo, al menos en lo que tiene que ver con mi empresa, hoy sí la parte tributaria te afecta, y mucho, mucho, mucho, porque es un 30% de lo que vos ganás al mes.

¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

Y bueno, para mí el impuesto más regresivo es Ingresos Brutos, crédito fiscal, débito fiscal, también, y además, el impuesto al cheque, porque una pyme trabaja todo el tiempo con

transferencias y cheques, y además de sacarte Ingresos Brutos, que ni siquiera lo ves cuando te transfieren, después tenés que pagar el resto, el IVA medianamente lo compensás, pero esos no.

¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a las prácticas de evasión fiscal?

Y la fiscalización del estado, a ver, pienso que es bastante, es bastante, con los que estamos trabajando de manera formal, después hay una gran cantidad de informalidad, pero sobre la gente que está trabajando formalmente es bastante, porque, como te decía, está todo triangulado, entonces lo que vos hagas o dejes de hacer impacta mucho. Entonces saben qué gastás, qué no gastás, si pagás con Mercado Pago, una billetera virtual, o estás pagando con cheques, eso lo saben bien. Entonces la evasión fiscal pasa más que nada por ahí, por la parte informal, los que trabajan en negro. Pero bueno, también, con la cantidad de impuestos que tenemos y el poco consumo que hay, iba a tender a ser más grande, pienso yo.

Clave n°9

¿Cuál es la inversión de la empresa en capacitación, infraestructura tecnológica, relacionado a nuevas tecnologías?

Bueno, yo, en mi caso, mi organización, me desempeño como director general de estudios fiscal, y dentro de esta área, una parte nos dedicamos a análisis de datos para la toma de decisiones y estimación de impuestos, más que nada la recaudación, por lo que estamos muy ligados a la gestión de datos y al uso de nuevas tecnologías para el procesamiento también, porque, bueno, trabajamos con grandes volúmenes de datos para orientarnos y poder estimar de la mejor manera. Así que, en términos de inversión, puedo hablar en porcentajes más que en números, estamos invirtiendo en un 60, un 70% de lo que tenemos para invertir en, no es tecnologías, en, hoy estamos invirtiendo en un sistema de gestión nuevo, integral, de varias capas, que atraviesa varias áreas, y en este camino también las áreas están capacitando nuevas tecnologías en los conocimientos. En mi área propiamente dicho hicimos una fuerte inversión en capacitación, lo seguimos haciendo, para el uso de estos métodos en análisis de datos y poder tomar decisiones con más información.

¿Cuál es la relevancia de la depuración de la información de la base de datos de nuestra organización?

Bueno, la relevancia, en mi criterio y en mi área, es bastante importante la depuración y el uso de datos correctos, porque eso hace una mejor partida de flujo de caja, o un mejor presupuesto hecho para el año que viene, para 5 años mejor, el cálculo del impacto de ciertas políticas o ciertas decisiones comerciales que pueden afectar la previsión de los ingresos. Así que, en ese caso, la relevancia es muy importante, porque una tabla de datos no depurada te puede llevar a tomar decisiones en direcciones incorrectas.

¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

En lo que refiere a cuántos casos de ataques a la seguridad de la empresa, en la organización, no estoy al corriente de cuántos en sí, pero sí he visto uno particularmente, que sería, hace no mucho tiempo, y también sucedió otro en otra dependencia, que en ese caso fue un ransomware, que es un secuestro de datos. Y en el caso que yo pude ser un observador, por así decirlo, fue un bot masivo que hizo caer el botón de pagos de un área.

¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Bueno, las nuevas tecnologías ayudan muchísimo al cumplimiento tributario, ya que, por el lado del contribuyente, las simplifican, los trámites en menos tiempo, si está todo más conectado no necesitan presentar nada, ya que solamente debería validar lo que ya el sistema tiene, en el caso de que haya tecnologías de blockchain que puedan unir CUIT con movimientos bancarios. Y bueno, en este caso, se hablaba de la forma, digo, se puede cruzar información para que los sistemas que calculan los impuestos, o que las tasas, puedan tener la información fehaciente y al instante disponible para el pago y cobro del contribuyente, y que la persona no tenga que invertir demasiado tiempo en hacerlo. Esto, la parte ayuda a que el contribuyente, de alguna forma, vea a dónde va el dinero que ellos están pagando.

¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

Y, en este caso, en mi opinión, es muy importante, a la hora de prevenir y también, obviamente, para hacer el control posterior, porque, en lo que es la prevención, hace que todos seamos más conscientes a la hora de realizar ciertos trámites, y bueno, también ayuda a que, si posteriormente nos damos cuenta de algo, poder corregir en el proceso, para atrás, en qué parte hay ese bache, y poder sortear estos problemas de incumplimiento, de compliance.

¿Cómo percibe las consecuencias que derivan del incumplimiento, tanto en términos sociales como económicos?

Las consecuencias que derivan del incumplimiento del pago tributario, bueno, en ese caso, no hay inversión, hay inversiones que no llegan, por lo que, por un lado, es económico, porque nos genera, una ruta o una calle o un puerto, lo que sea, inversión en salud, en conocimiento, en educación. Y bueno, obviamente esto afecta a lo social, porque al no haber movimiento económico, a veces también social porque, como no puede haber recursos para atender los problemas que haya, o mismo el desarrollo de la zona ayuda a que lo social se desarrolle de manera potenciada.

¿Qué factores consideran que influyen en la informalidad de la organización?

Y bueno, por un lado, yo creo que son las reglas regulatorias que son excesivas en algunos casos, muy burocráticas, y por otro lado, es que todavía quizás se puede simplificar aún más, para que las personas, con un porcentaje que capaz no paga por no tener el botón en el dedo, hace que haya incumplimientos. Pero bueno, yo creo que la educación, para que la gente, también los contribuyentes, puedan saber a dónde van los impuestos y sepan cuál es la importancia, y por el

otro lado, también el acercamiento del estado hacia ellos, y también, bueno, obviamente invirtiendo en esto, en tecnología, para que todo sea más simple y puedan las personas usar el tiempo para otras cosas.

¿Cómo impacta en el funcionamiento del Estado en la intención de tributación de nuestra organización?

Bueno, esto creo que es un poco más de lo anterior, que como somos recaudadores, no veo el impacto, pero yo creo que, bueno, ahora un poquito esto, que la educación hacia dónde van los impuestos ayuda un poco en la intención de la tributación, y también, a veces, simplificar desde el lado del estado algunas cosas también ayuda a que los contribuyentes sean más cumplidores.

¿Cómo cambiaría la percepción respecto de los tributos en el caso de que se reduzcan?

Bueno, yo creo que, de parte del estado, mi visión es que, al reducirse, entiendo que se puede destinar ahí más dinero libre para destinar a más consumo, a más inversiones, a más, es más plata de la gente, que creo que puede ir paulatinamente sucediendo a medida que haya un poco más de estructura eficiente del estado, y bueno, de algunos, como, trámites.

¿Qué importancia le atribuye a los instrumentos de vigilancia y sanción del estado a la hora de mitigar la informalidad?

Y yo pienso que del lado del estado es importante, no hay muchos instrumentos de vigilancia, sí hay de sanción, pero bueno, los instrumentos de vigilancia son más que nada la información que ya existe, pero bueno, sí existen algunos puntuales que suceden en ciertos lugares o actividades que son un poco más puntillosos, pero bueno, eso es lo importante, sí, la percepción del riesgo también es importante para el cumplimiento de los impuestos.

Clave nº10

¿Qué tipos de inversiones se están realizando en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?

Si bien en los últimos años hemos invertido principalmente en mejorar nuestros sistemas de gestión y en mantener actualizada la infraestructura informática; no hemos incorporado todavía herramientas avanzadas de Inteligencia Artificial o Big Data de manera formal, pero sí estamos atentos a las nuevas tecnologías que puedan ayudarnos a optimizar procesos. La capacitación del personal se realiza principalmente cuando incorporamos nuevas maquinarias o herramientas o bien cuando se efectúan cambios en los sistemas informáticos que utilizamos.

¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?

Le damos mucha importancia a la carga de datos en el sistema asignándoles correctamente el centro de costos correspondiente ya que gran parte de nuestras decisiones dependen de las estadísticas y resúmenes que obtenemos del sistema. Por ese motivo, tratamos de mantener actualizados los registros de clientes, proveedores, stock y producción, ya que los errores en la información pueden generar malas decisiones tanto operativos, comerciales como impositivos.

¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

En materia informática, hemos sufrido ciberataques en dos oportunidades, habiéndose minimizado las consecuencias por la pérdida de información sufrida en virtud de las medidas tomadas por el personal de sistemas que contratamos en forma externa a la empresa y que se ocupa de mantener actualizados los antivirus y de realizar un respaldo de datos que consiste en un backup que se lleva a cabo todos los viernes.

¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?

En la empresa contamos con un sistema creado a medida de nuestra actividad que permite obtener la información necesaria ya ordenada y resumida para la realización de las liquidaciones impositivas pudiendo así agilizar los procesos para la confección de dichas liquidaciones.

¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

No contamos con un área específica de compliance, pero trabajamos junto con nuestro contador externo para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y societarias. Su asesoramiento es fundamental para mantenernos actualizados frente a los cambios normativos y evitar contingencias que puedan afectar a la empresa.

¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

Considero que los incumplimientos tributarios o normativos pueden tener consecuencias muy graves. Por un lado, generan costos económicos a través de multas, intereses y honorarios de profesionales. Por otro lado, pueden afectar también el giro normal de la actividad ya que algunos organismos estatales tienen la facultad de embargar las cuentas bancarias con las graves consecuencias operativas que ello genera además del perjuicio en la imagen de la empresa.

¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

Uno de los principales desafíos es la complejidad de la normativa vigente y los cambios permanentes en la legislación. Si bien resulta difícil mantenerse actualizado y cumplir con todos los requerimientos formales que exigen los distintos organismos; no hay una resistencia al cumplimiento dentro de la empresa, sino más bien una dificultad asociada a la complejidad del sistema.

¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

En nuestro caso, los tributos que más afectan la rentabilidad son las contribuciones patronales como así también Ingresos Brutos y las tasas municipales que se aplican directamente sobre el precio de venta resultando “confiscatorios” y generando grandes dificultades para mantenerse en forma competitiva en el mercado frente a los productos importados.

¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

Independientemente de la percepción que tengamos del estado, entendemos que el cumplimiento tributario es una obligación que debemos respetar para poder operar correctamente.

¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

Una reducción de la presión fiscal sería muy positiva para una empresa industrial como la nuestra, considerando que en el último año nos vimos perjudicados en el pago de Ingresos Brutos por pasar de estar exentos a estar gravados en el impuesto por la decisión del estado provincial de no ajustar por Inflación los topes para mantener la exención. Por dicho motivo, una reducción de la carga fiscal nos permitiría poder volver a destinar más recursos a inversiones, mejora de procesos, incorporar tecnología y ampliar el desarrollo del negocio.

¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a las prácticas de evasión fiscal?

la capacidad de fiscalización del Estado es importante porque ayuda a garantizar condiciones de competencia más equitativas. Cuando existen controles efectivos, las empresas que cumplimos con nuestras obligaciones no quedamos en desventaja frente a aquellas que intentan obtener beneficios mediante el incumplimiento de las normas y la evasión de impuestos.

Clave nº11

¿Qué tipos de inversiones se están realizando en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?

Bueno, en este caso, lo que estamos haciendo es, en primera instancia, trabajar con personas que ya tienen experiencia en todo lo que es Big Data, lo que son, justamente, de Amazon Web Services o Google Cloud, por lo cual ya eso es una ventaja, si quieres, competitiva, porque te permite visualizar las cosas a nivel macro para después irnos específicamente a cada una de las verticales, de la inteligencia artificial, los datos y los RPA. La realidad es que, al ser una startup con desarrollo propio, no nos apoyamos en nada más que en servicios de SaaS, como Cloud, para poder almacenar nuestros avances. Y hay una capacitación continua respecto, más que nada, a lo que es inteligencia artificial en la aplicación de procesos, operaciones, y cumplimiento de funcionalidad en el servicio que estamos dando. Principalmente, lo que nosotros hacemos es trabajar con inteligencia artificial para generar itinerarios personalizados, buscamos trabajar con la información de las personas para que cada búsqueda y cada interacción que vayan teniendo los usuarios que llegan a nuestros servicios tengan una recomendación más afinada a lo que está, y bueno, en base a eso, una proyección futura es usar esos datos para el turismo mismo también, y posicionarnos como una marca mayorista de este servicio, tanto como software, tanto como mayorista a nivel comercial, y luego como una marca a nivel internacional.

¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?

Bueno, esto es un poco prueba y error, no, entendemos que hoy el cliente nuclear para el segmento en el que trabajamos es el recomendado, el que vino por primera vez y repitió, o recomendó a gente que nosotros tenemos conocida, y después vamos viendo la iteración que hay también en lo que es, lo que llega por consultas de WhatsApp, por las consultas de Instagram, mismo de esos recomendados, qué es lo que piden, y en base a diferentes preguntas que van haciendo generamos clusters de clientes. O sea, que el cliente que está interesado y pregunta una, dos cosas más que le permitan mostrarnos un cierto intent en avanzar con una posible compra. Luego tenemos la siguiente instancia donde ya esa persona ya se empieza a interiorizar sobre eso que está, y ahí es interesante el cluster que se arma, porque se arma un cluster donde sabemos que es vulnerable, no dar información, y puede haber uno que aprovecha toda esa información para usarla y buscar los servicios por su cuenta, y tenemos a aquel que ya dice, bueno, mira, esto está bueno, está en serio, quiero comprar. ¿Qué segmento es?, porque hablamos siempre del segmento que estábamos tratando de manejar y no lo aclaramos, gente que tiene un presupuesto de más allá de 5.000 para gastar en unas vacaciones, en un evento como el Mundial o la Fórmula 1, aquel que busca, no viajar con familia, sí, buscar un lugar seguro, un lugar con alcance, y enfocarse simplemente en disfrutar sus vacaciones. Entendemos que hay un sector puntual pequeño que es el foco justamente de esto, y no está especulando con si yo te cobro 30 o 40 más, porque también entendemos que eso es lo que cada uno pondera, su tiempo. Si vos creés que el apoyo del servicio que nosotros damos, como conserjería más, de lo que te ahorramos en la búsqueda, más la recomendación y el cuidado que puedes tener en caso de que tengas algún conflicto con cualquiera de los servicios, vale más tu tiempo buscando en la computadora y haciéndolo por tu cuenta, y después si tenés algún problema te agarrás los pelos, bueno, son dos clases de clientes. Nosotros buscamos, obviamente, el que busca tener un apoyo y un soporte de nuestro lado, en el caso. Así que esas son todas las instancias que tenemos para depurar y controlar la calidad y la nueva información que vamos armando en nuestras bases de datos, para dar este mejor servicio, de recomendación o de contratación de servicios boutique.

¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

Hoy, nuestra infraestructura de ciberataques, que es manejar todo lo que es Amazon Web Services, usamos todos los servicios de Google también, para lo que es el resguardo de autenticación de usuario, para lo que es autenticación de los perfiles que tenemos dentro de nuestra plataforma, usamos todos los servicios de Amazon Web Services que pone a disposición también para los logins, y también para lo que son los ciberataques. Así que, por ese lado, lo simplificamos bastante en el conocimiento técnico de nuestro equipo y las herramientas básicas que tenemos para trabajar con todas las variables de entorno que pueden vulnerabilizar nuestro sistema.

¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Para qué, eso, tributario, aún no estamos implementando nuevas tecnologías, la realidad es que estamos haciéndolo muy manual, y estamos en proceso de afinar la parte operativa para hacer integración con ARCA. Así que en esa instancia todavía no hemos innovado, una gran automatización, pero sí lo tenemos como parte del roadmap de desarrollo de nuestro emprendimiento, en vistas de esta visión de internacionalización y de mayorista que buscamos desempeñar.

¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

Trabajo directamente con los abogados y con los contadores. Mi formación fue en empresa del exterior, y trabajando con assets de acá de Argentina también, y tengo una visión bastante global, sí, y profunda también, en la operación, para garantizar todo lo que son términos y condiciones, protección de datos, estamos inscritos, obviamente, como responsables de base de datos, en lo que es Argentina, en lo que es el mundo también, por una cuestión de responsabilidad que uno tiene también a la hora de trabajar con esto. Por lo cual, básicamente, es un rol que yo creo que es nuclear, dado que somos un intermediario, en muchos casos, de servicios como hotelería, los aéreos, o cualquier actividad. Entonces tenemos que tener bien definido el alcance de nuestra responsabilidad en caso de que alguno de estos proveedores, en algún punto, no cumplan, y quedemos nosotros como intermediarios. Es algo que se trata, en cada etapa de la venta y el servicio que damos, desde dejarlo claro, ir avanzando y acompañar constantemente al usuario. Por lo cual, como te digo, creo que es un rol clave, que se opera con total naturalidad en el día a día de nuestro trabajo

¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

Respecto a los impactos económicos y reputacionales en cuanto a los incumplimientos tributarios o normativos, creo que, más allá de la percepción, también, cualquier persona que busca la situación financiera de cualquier empresa puede encontrar que puede tener demoras en los pagos, puede tener un montón de cosas que salen a la luz, pero no creo que eso sea una restricción en sí. Creo que, coyunturalmente, sabemos la situación en que está el país, y eso puede también abordar

la empresa, cuál es la situación en la cual esta está respecto a lo tributario, y desde ese aspecto puedes hacer un juicio de valor muy grande, si es que alguien llega a esa instancia para evaluar el producto que puede estar vendiéndole. Si no, no creo que haya correlación, creo que ninguno cuenta tampoco con tanto tiempo para eso, pero entiendo que si hubiera algún caso excepcional, con el acceso a la información que hay, podría representar una traba para avanzar con un proceso, pero hoy no lo veo como algo que afecte al operativo para nada.

¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

No creo que, en ese aspecto, no, respecto a esto de los factores que dificultan el cumplimiento normativo, creo que, de primer momento, la organización comenzó como una corporación, y el cumplimiento normativo, desde la ética y la moral de la empresa, no especulamos con eso, y no enfrentamos un cumplimiento, hacemos una charla previa en base a los valores con los que nos queremos manejar, el respeto hacia el trabajo nuestro, de los otros, y el cliente, que es quien nos dará de comer en un futuro. Así que por ese lado no hemos tenido resistencia al cumplimiento, ni desconocimiento de legislación, porque siempre se pensó como una corporación, y una corporación se ve a nivel internacional también, entonces tenés que saber que todo lo que viene acá, en otra filial de otro país, va a impactar directamente en tu negocio. Por lo cual, desde el día uno, estuvimos aplicando las normativas, y no enfrentamos, gracias a Dios, ninguna resistencia a su cumplimiento, así que por ese lado estamos muy bien.

¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

Y bueno, la diversidad de tributos, realmente hay tributos que son para, no sé, productos de transporte con menos de 100 km, más de 100 km, y bueno, lo que es facturación, mismo también, dependiendo del tiempo que estés inscrito te permite acceder a una factura A, a una factura T, a una factura M, por lo cual creo que, administrativamente, cuando estás creciendo, creo que tener esa severidad sobre una empresa que está iniciando es medio absurda, y creo que los tributos aplastan un poco ese crecimiento y esa rentabilidad, en un escenario que está constantemente presionando sobre el contribuyente. Así que creo que esto, los Ingresos Brutos y demás, en una empresa que está iniciando, son elevados o irracionales, cuando uno está invirtiendo su tiempo, su capacidad y su dinero en un emprendimiento en Argentina. Eso es uno de los principales objetos por el cual también vimos, internacionalizamos, en los primeros pasos, un costo más alto de quizás del esperable, pero sí tuvimos en cuenta todo esto antes de iniciar la obligación.

¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias? Y ¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

Si se modifica el sistema tributario y esta presión fiscal sobre los contribuyentes, creo que es una ventaja para la estabilidad y la vista de largo plazo de la empresa, pero creo que es algo coyuntural, no creo que sea solo lo tributario lo que implica, porque muchos quieren empezar sus emprendimientos, sus empresas, y pocos sostienen esta cuestión del servicio, venden algo, generan una marca o un posicionamiento mínimo de primera instancia, buscan mantener franquicias, buscan vender servicios o expandirse, pero no tienen la infraestructura ni tienen el conocimiento. Entonces, yo creo que, desde ese lado, no me cambiaría mucho lo que es la parte tributaria, salvo que te permita tener menos presión sobre ese lado, pero el tema está en la capacitación de la gente, en la situación económica general, que presiona a aquel cliente potencial, en nuestro caso el turismo, que son tickets muy altos de compra, creo que generaría mucha dificultad en cualquier otra vertical, salvo la tributaria, porque es más burocrática, digamos, que cualquiera de las otras, por lo cual no siento que modificaría demasiado esa percepción que tengo.

¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a las prácticas de evasión fiscal?

Y esta última pregunta, entiendo que la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a, frente a todas estas prácticas de incumplimiento, son muy estrictas para la recaudación que pueden llegar a tener, y justamente, en vistas de un país que busca que crezca, una organización genera trabas, porque vos, en una, por ejemplo, en una empresa donde quieres empezar a trabajar en este rol de turismo, el mayorista es el que absorbe a todos los freelancers, los freelancers no pueden invertir más porque obviamente no tienen más dinero, y los freelancers no dejan de ser un adjunto más, una ganancia pasiva para el mayorista, porque el mayorista ya tiene sus clientes, tiene sus grupos, tiene ya empresas que están hace 20 años, y tiene toda una cartera de clientes gruesa, y son los que manejan, básicamente, el mercado de consumo en la Argentina, al menos desde este lado. Nosotros tenemos clientes en Perú, en Estados Unidos también, hay mucha gente, Paraguay, y la realidad es que, al tener ese tipo de cliente en el exterior, se simplifica muy sencillo, no tenés que estar estrictamente haciendo facturas cada 10 días, el fisco pasa una vez al año, presentás tus papeles, te sentaste, está todo bien, pasaste, pagaste una sola vez, y hasta el año que viene no tenés que escuchar nada del fisco. Por lo cual, como vuelvo a repetir, creo que hay una fiscalización y vigilancia del Estado muy estricta para el tipo de recaudación, y bastante controversial respecto a esa búsqueda de crecimiento que tenemos con los talentos, sin ir más lejos, siempre digo lo mismo, tenemos los mejores científicos, los mejores futbolistas, los mejores todos, pero seguimos siendo siempre Argentina, no, como para reflexionarlo, y ver que podamos tener un montón de cosas, pero si no las sabemos usar bien, vamos a estar siempre en el mismo lugar.

Clave n°12

Entrevistador: ¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en su empresa en materia de cumplimiento tributario?

Clave 12: A ver, hoy, independientemente de que tengo un contador que todo lo que es la parte tributaria lo maneja él, uso muchas aplicaciones, hoy en día, ya sea de la aplicación del banco, que te da acceso a pagar algunos impuestos, uso la aplicación de Interbanking, que se usa mucho en las empresas, y también algunos impuestos los pago desde algunas aplicaciones como Mercado

Pago. O sea, sí, la verdad que hoy en día no me muevo de la oficina, hoy en día desde el celular se puede estar controlando eso, y mismo desde la página de ARCA, ahorita bastante ordenado eso.

Entrevistador: ¿Qué importancia se les asignan a los procesos de depuración y control de calidad en la información para nutrir su base de datos?

Clave 12: A ver, no sé si va referente a esto, pero, lo que es, los datos, sí, es clave ir guardando. Acordate que yo te dije que me especializo en lo que es fabricación de cosas especiales para cada cliente, o sea, cada cliente me pide algo especial, con medidas diferentes a otras, con perfiles diferentes a otros, nos manejamos en base a planos, y es clave ir guardando esa información, porque me sirve para futuros pedidos, y cada cliente tiene sus mañas, tiene sus cosas estudiadas, y me van pidiendo a mí, en base a sus estudios, cosas diferentes, lo voy guardando en carpetas, en la compu. La verdad que ahí no hay mucha tecnología, sino a la vieja escuela, voy abriendo carpetas de cada cliente, también me queda mucho guardado, hoy en día, la verdad, en conversaciones de WhatsApp o de Instagram, que va quedando, voy guardando toda la conversación que tengo ahí, me van quedando también todos los planos y especificaciones que van pidiendo cada uno. Pero bueno, sí, en mi laburo es clave tener un control de eso, porque para futuros pedidos, a veces el cliente me dice, che, necesito, como veníamos haciendo las cosas, mejorar esto, y nada, yo me tengo que ir fijando en eso, o si hubo un error y quiere cambiarlo, y bueno, ver qué se hizo antes y qué se puede cambiar a futuro. En mi laburo es importante tener un control de eso.

Entrevistador: ¿Cómo es la infraestructura de defensa ante un ciberataque que posee la empresa?

Clave 12: Ninguna, no sabe, no contesta, la verdad que no, ninguna, la verdad que ninguna.

Entrevistador: ¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en su empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Clave 12: Independientemente de que tengo un contador que maneja toda la parte tributaria, uso muchas aplicaciones. Utilizo la aplicación del banco que te da acceso a pagar algunos impuestos, la aplicación de Interbanking, que se usa mucho en las empresas, y también pago algunos impuestos desde aplicaciones como Mercado Pago. Hoy en día no me muevo de la oficina, desde el celular se puede estar controlando todo. Además, la página de ARCA está bastante ordenada.

Entrevistador: ¿Qué rol desempeña el área de compliance o el departamento responsable de cumplimiento normativo en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

Clave 12: No tengo esa área, los manejo yo como puedo, ya sea con contador, yo soy abogado, así que cualquier problemita de ese estilo generalmente lo manejamos entre el contador y yo, no tengo esa área directamente.

Entrevistador: ¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

Clave 12: A ver, yo creo que hoy en día lo que más le está complicando justamente a todas las empresas, o pequeñas empresas, es que no están pudiendo pagar los impuestos. Es lo último, en

las empresas es lo último que pagan, primero están los sueldos como prioridad, luego todo lo que es pago a proveedores para poder seguir trabajando, y yo creo que lo último que se pone en la lista a pagar como prioridad son los impuestos. Y hoy en día las empresas, como para decirlo, creo yo, no están llegando a fin de mes, entonces quedan muchos impuestos sin pagar, y bueno, una de las grandes quejas que hay es que te matan con los intereses. Habría que ver ese tema, pero bueno, no sé a qué se refiere la pregunta, pero bueno, yo creo que los intereses, y cómo afrontar eso, se le hace a todo el mundo una bola de nieve, y nada, eso.

Entrevistador: ¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

Clave 12: Y bueno, sería clave, no digo no pagar impuestos, pero hoy hay tanta presión tributaria, tantos impuestos, y como decía la pregunta anterior, hay mucha presión hoy en día. Yo creo que las empresas grandes y chicas tienen intención de funcionar bien, tienen intención de pagar impuestos, pero bueno, hoy la situación no es la mejor, no están llegando a fin de mes, no están pudiendo pagar impuestos, y la presión es enorme, intiman, hacen juicios, te embargan las cuentas, y así es muy difícil salir a flote.

Entrevistador: ¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

Clave 12: A ver, yo creo que es conocida la cantidad de impuestos que tenemos, algunos más razonables, otros más ridículos, pero yo creo que hay dos que resaltan, primero son las cargas sociales, eso, hasta te diría que puede llegar a condicionar una posible contratación de empleados ante situaciones de mayor demanda de trabajo. Yo creo que, donde, en cualquier país, ante una mayor demanda de trabajo, te veas en la posibilidad de contratar a una persona, yo creo que acá la carga tributaria en cargas sociales hasta condiciona esa decisión, hay veces que es preferible acomodarte con lo que tenés, demorar en tiempos de entrega, que contratar a otra persona. Yo creo que ese es uno de los motivos por los que hay tan poca predisposición de las empresas en tomar gente, y más si sos una pyme, y más sumado a los miedos del famoso negocio de los juicios, que todavía, acá, en este país, no está resuelto. Pero bueno, como te decía, las cargas sociales, y otro importante para mí es el IVA, el IVA te condiciona en lo que es la facturación, lo que es el balance anual, lo que te exige el estado como un mínimo de facturación para mantener la empresa estable, condiciona mucho el tema de la venta, lleva mucho a la venta en negro, condiciona mucho los precios. Pero bueno, esos dos se me vienen a la cabeza ahora.

Entrevistador: ¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

Clave 12: A ver, lo que se ve es que, dependiendo del gobierno, y dependiendo también de la situación del país, se nota mucho cuando aprietan el acelerador, digamos, en la presión de cumplir con las obligaciones tributarias. Y lo que se nota hoy en día es que, a ver, como dije en otra, respondiendo otra pregunta, la gente no está pagando los impuestos porque están priorizando salvar su negocio, pagan los sueldos, le pagan a los proveedores, y dejan de pagar los impuestos, es lo último a lo que se le da prioridad. Y al mismo tiempo hay mucha presión, antes podías estar 6, 7 meses sin pagar y no ibas a tener ningún problema, después refinanciabas la deuda o lo ibas pagando como podías y no pasaba nada, hoy, ya con uno o dos meses de demora, ya te están intimando, te embargan las cuentas, y eso se nota y repercute en la empresa, hay un alto índice de

mora, más que en la pandemia. Y nada, te matan con los intereses, te embargan las cuentas, y bueno, eso, obviamente, eso depende del accionar del estado, y obviamente repercute en el funcionamiento de la empresa, es muy difícil funcionar así, y sí, depende de cómo se vaya manejando cada gobierno.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

Clave 12: A veces, depende de ese manejo para que una empresa pueda seguir o cerrar, y hoy es tan, es tan riguroso y tan duro, que a las empresas se les hace imposible, y se ven obligadas a cerrar. Muchas empresas están trabajando, como te digo, sin pagar impuestos, con las cuentas embargadas, cobrando como se puede, se meten en planes y no se pueden pagar, porque los intereses son ridículos. Y nada, yo, como conclusión, hoy en día me parece, es importante, porque me parece que está marcando la diferencia entre cerrar o seguir a flote. Independientemente de que está complicada la situación, yo creo que lo que está matando a las empresas, un poco, o por lo menos por lo que yo escucho, es el tema tributario.

Entrevistador: ¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado frente a las prácticas de cumplimiento tributario y normativo?

Clave 12: Creo que, depende del gobierno, depende de la situación. Tuve la oportunidad de ir a hablar a la AFIP, que bueno, es el órgano, ARCA hoy en día, es el órgano encargado de cobrar la mayoría de los impuestos, con la excusa de que no hay plata, que les creo porque la gente no está pagando los impuestos, no está pudiendo, y nada, están, cómo te diría, con el acelerador a fondo, están encima, y no dejan respirar, y se hace muy difícil. No hay facilidades de pago, o muy pocas, y las que hay son, te terminás enterrando más que antes. Yo creo que podría haber una mejor financiación o un mejor trato, más que nada, como objetivo de salvar los negocios y las empresas. Yo creo que hoy en día está actuando bastante duro en ese sentido.

Clave nº13

¿Qué tipos de inversiones se están realizando en infraestructura tecnológica y en la capacitación de su personal, para la adopción de nuevas tecnologías (como Inteligencia Artificial, Big Data o RPA)?

Estamos desde hace bastante tiempo con un tema de Big Data, que es lo que queríamos en la empresa, era generar una instancia parecida a la empresa chilena NotCo, para poder manejar la Big Data en toda la línea de producción. Ya instalamos una parte que nos va a tirar mucha información en cuanto a todo lo que es la trazabilidad moderna, que incluye Big Data. Y después, por ahora, lo que hicimos con inteligencia artificial fue tomar dos cursos, pero no todo el personal, sino quien te habla, y también estamos trabajando la inteligencia artificial desde un lugar también bastante informal, pagando para tener un upgrade en el uso de ChatGPT y de Claude.

¿Qué importancia se les asigna a los procesos de depuración y control de calidad de la información, para nutrir sus bases de datos?

Todavía estamos en una instancia, muy, a pesar de hacer muchos años que estamos con esto, no tenemos una necesidad, si bien siempre es importante depurar bases de datos y demás, todavía trabajamos bastante analógico, y lo digital se mezcla bastante con formularios y demás, que hoy por hoy no estamos trabajando como información subida a algún lado. La cuestión de trabajar la combinación análogo-digital también viene de la mano de la facilidad para el operario, en este caso, de completar formularios en formato papel, y el costo de tener data loggers automáticos que reciban la información de manera constante, online y autónoma. Por esa cuestión también hay mucha informalidad en el proceso de recolección de datos, que dependen mucho del operario que esté en el momento en la línea.

¿Cómo es la infraestructura de defensa ante ciberataques que posee la empresa?

Sí, acá somos pocas las personas que tenemos acceso a, potencialidad, a phishing y demás, y ahí, lo que la persona que está encargada de todo eso lo que nos recomienda siempre es ser no solo ser muy cuidadoso, sino que toda la parte, el mejor firewall está dado por la no conexión en instancias no necesarias, o sea, no entrar a páginas que no tenemos necesidad, no contestar nada. Es muy precario también, imaginate que es una empresa de alimentos, no manejamos información sensible, o sea, lo que es formulación, lo que es procesos internos, todo eso, digamos que no está subido siquiera a una nube, se hace un backup en un disco extraíble y toda la información se mantiene interna. Así que lo que nos pueden llegar a atacar es más que nada la parte bancaria, y a través de un mail, y por eso te decía estos cuidados.

¿De qué forma utilizan las nuevas tecnologías en tu empresa, en materia de cumplimiento tributario?

Todo lo que es tributario, sacando la carga de facturas y recordatorios, lo tenemos tercerizado. Estamos en un pueblo de los más chiquitos de la provincia de Buenos Aires, y eso hace que el estudio, y la parte tanto tributaria como de recursos humanos, lo tengamos tercerizados. Insisto, y bueno, ahí ellos, no sé cómo manejan, sinceramente, todo el tema tributario en cuanto a defensa de potenciales ataques o acceso exterior, eso, la verdad que no te lo sé decir.

¿Qué rol desempeña el área de compliance (o el departamento responsable del cumplimiento normativo) en su empresa para la prevención y mitigación de riesgos operativos y legales?

También el tema de compliance, lo que hacemos es una instancia, al momento de una relación entre dos organismos, como puede ser una universidad, una firma de convenio, donde quede bien claro todo lo que tenemos que hacer en la parte laboral, mismo escenario, y en la parte clientes y lo que es proveedores también, o sea, todo lo manejamos, tratamos de manejarlo la mayor cantidad en blanco, y con una idea bien clarita del servicio prestado, del cumplimiento de las normativas, o sea, todos estamos al tanto de todo, cosa que, de surgir algún inconveniente, estar lo más cubiertos posible. Insisto en que también esta parte está tercerizada para lo que es el caso de alguna situación litigiosa, pero lo nuestro es 100% preventivo, o sea, toda la materia prima se pide que tenga la trazabilidad, que tenga todos los aspectos obligatorios con el personal, lo mismo con los clientes, lo mismo las responsabilidades y demás, y como te decía, con el resto de instituciones con las que

interactuamos, en general se firma un convenio, un acuerdo, siempre estamos buscando eso

¿Cuál es su percepción respecto a los impactos económicos y reputacionales que conllevan los incumplimientos tributarios o normativos?

Para nosotros forma parte de los activos de la empresa, decimos con orgullo, aunque sabemos que en Argentina hay, bajo, 1000 circunstancias, por ahí es algo que no se lo tiene muy en cuenta, para nosotros es totalmente reputacional, poder decirle a la AFIP que nunca tuvimos un problema, nunca pagamos fuera de término una carga social, nunca dejamos de presentar una obligación, y lo mismo frente a nuestros proveedores, es mostrar todo eso, una situación ante el Banco Central totalmente en verde, situación uno, y también lo utilizamos como un activo el hecho de no tener, en 23 años, nunca un cheque rechazado. Y el cumplimiento, ante todo, para nosotros es super importante. Como decía, resulta a la hora de generar nuevos proveedores un activo importantísimo, porque el hecho de que sea de público conocimiento que nuestra empresa paga en tiempo y forma facilita muchas veces negociaciones que de otra forma serían un poco más complicadas.

¿Cuáles considera que son los principales factores que dificultan el cumplimiento normativo en su empresa (por ejemplo: resistencia al cumplimiento, desconocimiento de la legislación aplicable, cultura organizacional, educación, etc.)?

No, nosotros lo cumplimos, o sea, siempre priorizamos el cumplir con todos los terceros, con el cliente interno, los distintos organismos de control, nosotros tenemos 13 controles, entre obligatorios y certificaciones, así que lo tenemos bastante incorporado. Y resistencia al cumplimiento, toda, pero no, o sea, cumplimos, no es algo que nos guste hacer, hay una primera resistencia, pero después el cumplimiento es total. Lo de la legislación, siempre tercerizado, y exigiéndole al contador, a la gente de recursos humanos, abogado, que nos mantengan al tanto de todo lo novedoso, de todo lo que está apareciendo. Y después, en cuanto a cultura organizacional y educación, son temas que los venimos salvando, la parte de cultura organizacional evitando la rotación del personal, que es bastante, en un pueblo como el nuestro, es bastante difícil. Y el tema de educación, nosotros, decisión de la empresa, incorporar gente joven en lo posible, primer trabajo, que eso, si bien nos priva de un potencial conocimiento, realmente se puede ir armando al empleado, al cliente interno, se lo puede ir armando con la cultura de la empresa, y no que haya una resistencia por parte del que se incorpora a aceptar determinadas cosas que lo hacemos de una determinada manera, porque justamente forma parte de la cultura, y muchas veces, en un primer momento, es muy difícil de explicar por qué se hace de determinada manera algo.

¿Cuáles son los tributos que generan una mayor distorsión en su empresa, en términos de rentabilidad y precio de sus productos?

Y los dos principales son Ingresos Brutos y las tasas municipales, porque los dos van sobre el precio de venta, o sea, sobre la venta. Entonces, si es una operación que está muy al borde, por ahí uno la desecha por, sencillamente, entender que ese 2 y medio, 2 puntos y medio, al final del recorrido se terminan transformando en un 10, en un 15, en un 20, dependiendo de la utilidad. Entonces, los impuestos más regresivos y más complicados son

¿De qué modo influye la percepción sobre la eficiencia y el funcionamiento del Estado, en la intención de su empresa para cumplir con sus obligaciones tributarias?

En nuestro caso, nos gusta decir que si aceptamos jugar este juego, lo jugamos como está, no nos podemos quedar en que no, no te pago porque se roban los impuestos, si no, no jugamos. Es como decir, una analogía con el fútbol, que no, que fueras o hicieras cualquier cosa porque total el árbitro está comprado. Lo nuestro es, decidimos jugar en esto, lo vamos a cumplir, después tenemos nuestra mirada, siempre somos una empresa de triple impacto, y siempre la parte social forma parte de ese primer, segundo, tercer impacto. Y eso forma parte de entender que la carga tributaria, después, se redistribuye, si sucede o no, ya no es un problema nuestro, es lo que nos corresponde hacer.

¿De qué manera se modificaría su percepción y cumplimiento en el sistema tributario en caso de una reducción de la presión fiscal?

Sí, la parte impositiva siempre es importante. Por ahí, cuando uno, nosotros vendemos casi en exclusividad a distribuidores, entonces la mirada sobre el consumidor final y el impacto del IVA, realmente, si bien nos afecta porque entendemos que somos parte de una cadena, por ahí le serviría más al distribuidor que en este caso a nosotros, pero el resto de la carga tributaria yo creo que es importante la reducción, sabiendo que no se va a reducir, por lo menos en el corto plazo. Pero sí, para nosotros es super importante que haya consumo, o sea, más que el problema tributario, cuando vos tenés una empresa para producir y vender necesitás que alguien compre esos productos, si no tenés venta, la realidad es que tengas mucha más o menos poca carga tributaria, en el mediano-largo plazo no va a tener la injerencia que por ahí se cree que tiene.

¿Qué importancia le atribuye a la capacidad de fiscalización y vigilancia del Estado, frente a las prácticas de evasión fiscal?

El estado tiene que ser un facilitador, esa es nuestra mirada, tiene que ser eficiente. Yo creo que lo que pasa, que primero hay que efficientizar, y después, una vez efficientizado, poder tener gente, no agregar más gente al estado sino primero efficientizar, que queden los buenos, y agregar más gente para poder llevar a cabo el control que ya por sistema tienen, Nación, AFIP, la información está, el tema es quién la controla, quién la lleva a cabo, entendiendo que hoy no hay la gente necesaria para eso. Es lo que se dice habitualmente, y te dicen los contadores: nunca dejes de presentar algo en término, nunca aparezcas en el radar de la AFIP, porque a los que agarran y después le están encima todo el tiempo es a un determinado número, porque no tienen la gente como para efectivizar ese control.

Clave n°14

Entrevistador: De las nuevas tecnologías, Clave 14, sobre, para conocer un poco qué tipo de inversiones estaba realizando la empresa, ya sea tanto en infraestructura o en capacitación.

Clave 14: No estamos realizando ninguna inversión en nuevas tecnologías. Usamos las herramientas de inteligencia artificial gratuitas que hay a veces, y después tenemos un sistema de gestión que ya lo teníamos, y es con lo que nos manejamos, no, no hicimos nada de nuevas tecnologías.

Entrevistador: Y por ejemplo, para la utilización del sistema ese, ¿hay alguna inversión que hayan hecho en la capacitación del personal, o ha sido todo en conocimiento?

Clave 14: es un sistema que tiene, sí, un video de capacitación, pero lo hace uno mismo. Lo hicimos al contratar el servicio y ya está.

Entrevistador: Y por ejemplo, para trabajar con este sistema, Clave 14, ¿tiene algún tipo de estructura, digamos, para proteger contra posibles ataques?, o sea, por ejemplo, de hackers, o algo, o filtración de información, no.

Clave 14: Supongo, tenemos el antivirus de la computadora, y el sistema está ubicado en esa computadora, no otra cosa fuera de eso, no.

Entrevistador: Ah, o sea, los que tienen acceso, vamos, al sistema son pocas personas.

Clave 14: Sí.

Entrevistador: Y en ese sentido, para trabajar con el sistema esté, Clave 14, ¿qué tipo de importancia le asigna a la hora de depurar, digamos, o filtrar la información, no, que cargan al sistema?

Clave 14: Es que es un sistema interno, la información que cargamos es, son los productos que tenemos, el stock que tenemos y el precio que tienen para poder venderlos, no hay otra información sensible. La información, supongo, que la información que a vos te interesa, que es la bancaria, por ejemplo, que es la que puede ser riesgosa, no, manejamos con las páginas de los bancos, web oficial del banco, o la app del banco.

Entrevistador: no hay, entonces, ¿como un proceso formalizado, digamos, a la hora de hacer esa limpieza de los datos?

Clave 14: No.

Entrevistador: Y entiendo entonces que tampoco este tipo de tecnología, o este sistema, no la están aplicando tanto en la materia de cumplimiento tributario, digamos, se manejan con lo de los bancos.

Clave 14: No, facturamos desde ese sistema. Electrónicamente, pero solamente eso, desde acá lo único que hacemos es la facturación, después la parte contable la lleva un estudio contable externo.

Entrevistador: Y, ¿qué impacto percibe usted que genera esto de poder utilizar esas tecnologías para el tema de la facturación?

Clave 14: En realidad, nuestro sistema no ha cambiado nada, la tecnología de estos años, es un sistema que tiene años, o sea, es el mismo sistema de hace 5 años atrás, ponerle, sí, no se ha modificado en nada, no ha tenido ningún impacto por inteligencia artificial, no.

Entrevistador: No, es que justamente, apuntó justamente eso, por ejemplo, ¿cuál es la diferencia que usted nota que haya surgido desde antes, o sea, por ejemplo, 6 años que no trabajan con el sistema y después de que empiezan a implementar ese sistema?

Clave 14: No, sí, la diferencia es que antes de usar el sistema hacíamos las ventas manualmente, y desde que está el sistema las automatizamos con el sistema. Obviamente eso es un ahorro de tiempo y de trabajo importante, hacerlo automático, pero como que manual fue hace más de 6 años, al poco tiempo de que yo entré ya pusimos el sistema, porque es imposible hacerlo manualmente.

Entrevistador: Sí, me imagino, me imagino. Y, Clave 14, siguiendo con esto del área de compliance, no, o sea, ¿qué rol está desempeñando actualmente ese área o grupo?

Clave 14: Te repito, no manejamos ninguna tecnología para mitigar.

Entrevistador: No hablo del área de compliance, Clave 14.

Clave 14: Perdón, no sé qué es el área, no tenemos.

Entrevistador: por ejemplo, el hecho de que, no sé si hacen reuniones semanales entre el equipo de trabajo para saber, no sé si ha habido alguna, algún cambio en la normativa, o algún nuevo impuesto que tenga que registrar y que no lo estaban registrando, cuestiones así.

Clave 14: No, esto es una pyme de, son seis personas, la parte impositiva, como te digo, la maneja un estudio contable externo a la empresa. Si hay nuevas disposiciones o nuevos impuestos, lo manejan desde el estudio contable, llegado el caso lo único que hacen es informarme si tuviera que hacer algo yo, pero también el sistema contable que tenemos, este, que te digo que es un sistema operativo de facturación, si hay algún cambio en la legislación, ellos mismos lo agregan y se automatizan en el sistema. Yo manejo, no lo hablo con nadie.

Entrevistador: Perfecto, perfecto. Y por ejemplo, Clave 14, usted, siguiendo con esto, no, del cumplimiento, ¿qué tipo de riesgos, o cómo perciben los impactos que puede generar algún incumplimiento por parte de la empresa, ya sea por desconocimiento o por algún cambio, tanto en términos reputaciones, es decir, de cara al mercado, como en términos económicos para la empresa, no?

Clave 14: Con respecto al mercado, no tengo, no te puedo decir porque no sé. Y en lo económico, en todo caso, tenemos que reclamarle al estudio contable.

Entrevistador: Bien, capaz que no me explicó bien, con el tema de la pregunta, era, por ejemplo, en el caso de que se produzca algún tipo de incumplimiento, no, usted, ¿porque considera que se da el incumplimiento?, porque no paguemos, o incumplimiento porque haya una normativa nueva y no la pongamos en práctica.

Clave 14: Claro, en general, o sea, cualquier caso que se pueda dar, digamos, si es una normativa nueva, es trabajo del estudio contable avisarnos que tenemos que adherir a tal normativa, si hay un incumplimiento, por eso, va a ser problema del estudio. Incumplimiento por falta de pago, no tenemos, tenemos las obligaciones al día para no tener problemas justamente.

Entrevistador: Ah, o sea, que digamos, en el caso que ocurra algo de eso, se examina de responsabilidad, y que la responsabilidad sobre el grupo contable, digamos.

Clave 14: Es que, si pasa eso, va a ser solamente por desconocimiento, y si es por desconocimiento es porque el estudio contable no nos informó.

Entrevistador: perfecto. Y siguiendo un poco en sintonía con esto, Clave 14, usted, por ejemplo, ¿cuál considera, desde su perspectiva, no, que son tal vez los principales factores que pueden influenciar, digamos, en esa dificultad de cumplimiento de las empresas en general? Por ejemplo, puede ser resistencia al cumplimiento por algo cultural, por tal vez que no tiene la educación sobre cómo funciona, digamos, ese sistema, o sea, el sistema, digamos, tributario, no, cuestiones así.

Clave 14: Mira, yo soy bastante grande, como verás, así que quizás opino distinto de lo que haya que opinar, pero supongo que todos tratamos de pagar los menos impuestos posibles, y todos hacemos lo posible por ver la forma de evitar pagar impuestos. Dicho eso, además, las pymes tienen una carga tributaria que es tremenda.

Entrevistador: ¿Cuáles considera que son los tributos más distorsivos?

Clave 14: el peor, o para mí, por lo menos, uno de los más distorsivos es Ingresos Brutos, además de que es carísimo, está legislado para que haya retenciones, percepciones, o sea, lo pagas sí o sí, pero lo pagas por adelantado, lo pagas, se paga sobre el ingreso justamente bruto, no importa el gasto, no importa la utilidad, se paga, sobre todo. Así que creo que, como te dije, primero, que todo el mundo trata de evadir, y segundo, que los impuestos son carísimos, tercero, que en este momento no hay un peso en ningún lado, así que primero tenéis que rezar para vender y después tenéis que rezar el triple para cobrar, porque está como complicadísimo.

Entrevistador: Claro, y encima que te alcance para después pagar todo.

Clave 14: Tal cual.

Entrevistador: Bien, bien, Clave 14, y por ejemplo, hablando un poco de esto, no, del tema de la presión tributaria y del funcionamiento del Estado, usted, ¿cómo cree que influye justamente esa percepción que tienen, ya sean las empresas o las personas, acerca de la eficiencia del estado con su intención de cumplir, digamos, con las exigencias?

Clave 14: ¿La percepción del estado sobre cómo cumplen las empresas?

Entrevistador: No, no, disculpé, que capaz que le formulé mal, la pregunta era por el lado de cómo usted considera que la percepción que tienen las personas o el empresario, por ejemplo, acerca de la eficiencia del estado, cómo esa percepción influye en su, como, compromiso de cumplir, digamos, no.

Clave 14: Y ahí tiene mucho que ver, entiendo yo, la idea política que tenga cada uno. Quizás quien está alineado con el gobierno considera que están usando lo que recaudan de forma correcta, y los que no estamos de acuerdo con el gobierno pensamos que es siempre lo mismo, plata, no sé a dónde va a parar, pero el estado no cumple, no cumple nunca, y en este momento yo creo que mucho
menos.

No sé si te quedó claro, que me parece una barbaridad que no se hagan rutas, que no se mantengan las escuelas, que no se les dé plata a los hospitales, a los enfermos, y demás.

Entrevistador: Y en ese sentido, justo, justo estaba por hablar un poco de eso, Clave 14, usted, ¿qué considera que puede llegar a pesar más?, ¿el hecho de que se reduzca la presión fiscal, o que se mejore el funcionamiento del Estado en, sí, en esto que me habla usted, no, de mejorar rutas, hospitales, educación?

Clave 14: Me parece que hay que hacer las dos cosas, hay que mejorar el funcionamiento del Estado y hay que modernizar la cuestión tributaria, para que lo que se paga tenga sentido, y no haya mil impuestos, y que sumen lo que suman los impuestos a fin de mes en la empresa.

Entrevistador: Y por ejemplo, ¿cómo, en caso de que se produzca, usted, cuáles cree que son los cambios que podrían llegar a producirse de parte del contribuyente, no, de cara a eso?

Clave 14: Ah, el contribuyente no puede modificar nada de eso, no, por eso, en caso de que se modifique, supongo que debería ser que, si fuese más accesible, los impuestos fueran más razonables, hubiera menos mora en los contribuyentes, sería más fácil pagarlos, si la cuestión tributaria fuese menor, supongo que sería más fácil cumplir, no es nuestro caso, acá está todo pago, pero, claro.

Entrevistador: Sí, sí, hoy muy difícil estar al día con los impuestos. Y siguiendo un poco en esto de los incumplimientos, Clave 14, usted, ¿cómo considera que perciben, perdón, sí, ¿cómo considera, que perciben las personas o las empresas la importancia que le atribuyen a esa capacidad de fiscalización que tiene el estado, o a las multas que aplican, por ejemplo?

Clave 14: No sé qué decirte, me parece que lamentablemente siempre pagan los mismos, y los que más pueden pagar son los que evaden más fácilmente y no tienen multas, y los, las pymes y los pequeños comerciantes son los que están más desprotegidos, y pagan porque tienen que pagar, y si no pagan, son pasibles de multa, son pasibles de embargos, cosa que las grandes empresas les resulta más fácil tener mejores abogados, mejores contadores y mejores conexiones políticas y demás, como para no tener problema con las multas o las inspecciones.

Entrevistador: Claro, como que todo al revés.

Clave 14: Justo ayer estaba mirando una publicación de un industrial que decía, no sé cuántos años trabajando, y te atrasas con el 931 de las cargas sociales y te embargan la cuenta, la verdad, es un desprecio. No tener un buen cumplimiento durante años no te exime de que ante un mal cumplimiento automáticamente se tome esa medida, justamente en una pyme, a una empresa grande no le va a pasar, y si le pasa, lo resuelve en el momento. En vez de tener consideración, me parece, con determinados contribuyentes, o que tengas que sirva de algo tu historial de pagos, todo eso no importa.

Entrevistador: Claro, como que un sabor de equivocación termina borrando todo el buen historial que está detrás. Entonces, en ese sentido, podemos decir, Clave 14, como que capaz la presión del estado, la fiscalización del estado, termina siendo efectiva sobre algunos grupos de empresas, pero después sobre otros no tanto, digamos.

Clave 14: Exactamente.

Entrevistador: y algo más, a título personal, Clave 14, usted, ¿cómo percibe el tema del IVA?, es decir, ¿lo ve como un costo, lo ve como algo que se transfiere?

Clave 14: Sí, se transfiere, pero también, si fuese menor, me parece que, como se ha hablado un montón de veces, hay artículos que no deberían tenerlo, como los de primera necesidad, porque termina siendo un costo que paga el consumidor final, en la empresa se transfiere, pero estaría bueno que un montón de artículos no lo tuvieran, y también estaría bueno que fuese menor el porcentaje.