



La clave aquí es, como en la mayoría de los casos, poder proveer más servicios que el cliente y sus empresas necesitan, de manera que puedan recibir más valor al contratar un servicio. Por otra parte cuando no podemos proveer el servicio requerido somos los primeros en recomendar el profesional que lo puede hacer. El cliente espera y merece los mejores servicios que podamos brindarles. Procuramos hacerlo cada día.

## EMPLEADOS CON ACTITUDES GANADORAS

La primera vez que nos enfrentamos a las reglas de la competencia fue seguramente cuando éramos niños. Algunos de nosotros fuimos ayudados por nuestros padres trabajando junto a ellos para lograr más y mejores objetivos. Eso nos permitió por primera vez a planificar nuestra tarea y aprender de otras personas. El paso del tiempo reforzó ese comportamiento, en la escuela, o haciendo deportes, o trabajando en grupos, etc.

¿Cuántos libros y artículos se han escrito acerca de los principios que deben seguirse para ser un empresario exitoso? Las actitudes que se describen fueron compiladas a lo largo de mi carrera profesional y en mi relación con clientes. Por cada ganador probablemente hay un perdedor. Por lo tanto me parece apropiado dar algunas pautas para tener en cuenta y evitar quedar del otro lado del mostrador. Si usted quiere que su empresa sea ganadora, observe e impida que su personal se comporte de la siguiente manera:

### ***1. Debilite la labor en equipo cada vez que le sea posible.***

Evite relacionar los talentos de los empleados que trabajan en su empresa de tal manera que la sinergia que permitirá lograr mejores resultados para todos los que integran el equipo no se logre. No haga esfuerzos adicionales para sobreponerse a los defectos y falencias individuales de tal forma que la labor del equipo se vea socavada. Sobre todo hable a espaldas de los demás, participe en la creación y difusión de los rumores de la oficina y sobre todo asegúrese que nadie este trabajando en busca del objetivo común.

### ***2. Haga todo lo que esté a su alcance para que su empleador tenga mala imagen***

Es fácil hacer que el empleador tenga mala imagen. Esté listo para quejarse de cualquier injusticia por mínima que sea y declame que su empleador esta siempre dispuesto a despellejar a sus empleados. Deteriore la imagen de la empresa de su empleador ante todos los que quieran escucharlo diciendo que trabaja mucho para mantener un negocio que provee productos o servicios de mala calidad para sus clientes.

Asegúrese que él tenga la peor imagen posible frente al resto de sus empleados simplemente suministrando a sus compañeros de trabajo información falsa, no cumpliendo con las fechas prometidas y sembrando constantes rumores en 'radio pasillo'.

### ***3. Dedique el tiempo de trabajo en desarrollar tareas personales***

Termine lo más rápido posible sus tareas, sin importar la calidad de su trabajo, y así tendrá suficiente tiempo libre para dedicarse a sus asuntos personales, tales como planificar sus vacaciones, conciliar su cuenta bancaria, hacer trámites personales usando el teléfono de la compañía, leer el diario deportivo para ver como anda su equipo favorito. Es de esperar que usted asista a su trabajo cinco días a la semana y si hace todas 'sus' tareas allí el resto del tiempo lo podrá dedicar a hacer lo que le plazca. ¡Es una gentileza de su empleador!

### ***4. Maneje mal sus tiempos***

Llegue siempre tarde, olvide las fechas de vencimiento, pase por alto las reuniones, no responda a los llamados, deje de trabajar exactamente a la hora de salida de ser posible unos minutos antes, a pesar del hecho de que la tarea podría ser completada mas rápida y eficientemente si permaneciera en la oficina unos minutos más. Asegúrese de tomarse todos los recreos y horas de almuerzo.

### ***5. Abuse de sus subordinados***

Todos saben que los subordinados existen para satisfacción de los supervisores sádicos. Póngale mala cara a todo tipo de sugerencias e ideas, reprenda públicamente a sus subordinados por errores y destruya su carácter arguyendo falta de experiencia. Haga todo lo que esté a su alcance para que se vean mal, de tal manera que comparativamente usted se verá mejor.

### ***6. Deje la peor impresión posible***

Para resumir las cinco reglas anteriores, ya sea que se trate de su apariencia en cuanto a su vestimenta o a la forma de comportarse o de hablar, compita para ser visto como el de peor imagen. Una forma de vestir inadecuada, o un léxico burdo, o trabajos desprolijos seguramente demostrarán a quien lo observe que la relación laboral con su compañía no tiene la importancia que su empleador pretende que tenga.

Si sus empleados persisten en esa actitud, seguramente serán pasados por alto y dejados de lado en los planes de la compañía. Si estas reglas le caben a los empleados que trabajan para su empresa implemente todas las acciones necesarias para cambiar el rumbo. Cuídese de no frustrar sus tan ansiados logros por tener en su organización empleados que no estén consustanciados con esos objetivos. A los empleados que lo están ayudando a frustrar el crecimiento de su empresa les deseamos la mejor de las suertes en la búsqueda un nuevo trabajo. Seguramente

usted como empleador ya estará al tanto de la calidad de empleados que trabajan en su empresa.

Hemos ayudado a muchos de nuestros clientes a detectar problema de organización y conductas del personal como los descriptos. Con gusto podemos ayudarlo.

## EMPRESA DE FAMILIA

Unas semanas atrás, estando en una sala de espera, tuve la oportunidad de leer una serie de interesantes artículo en una publicación de management local. Dado el interés que despierta la empresa de familia en el ámbito profesional en que nos desenvolvemos nos tomamos el atrevimiento de reproducir una síntesis del artículo del Dr. Santiago Antognolli MBA U.P..

### *Conflicto*

La gestión de las empresas familiares desemboca generalmente en conflictos en la empresa o en la familia dependiendo de las características de los integrantes que conducen la organización. En otras palabras cada empresa familiar está propensa a sufrir crisis organizacionales dependiendo de la personalidad de quienes la dirigen.

No se puede generalizar acerca de comportamientos, acciones y estrategias a llevar a cabo en cada empresa. Cada organización es un ente único y tiene sus propias características y forma de hacer las cosas y, normalmente, una estrategia exitosa en una empresa puede ser un fracaso en otra.

Hay empresas familiares en donde todo es informal y todos hacen de todo y sin embargo tienen éxito y crecen o no hacen planes de sucesión y todo se acomoda igual y no se presentan conflictos ni crisis al pasar de una generación a otra. Esto dependerá de las personalidades y cultura de la familia.

### *Empresa familiar o empresa de familia.*

Esta es la primera diferenciación que deberemos hacer para intentar separar la familia de la empresa.

La empresa familiar es aquella donde no existen límites claros entre empresa y familia, la autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, donde todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional. Si hay dinero, nos llevamos más, y si no hay, nos llevamos menos; el que más necesita retira más y normalmente es el padre el que decide el criterio de reparto. Se trabaja mucho y todo gira en torno a la empresa.

El éxito o fracaso de este tipo de empresa dependerá del tipo de familia, de empresa, de mercado y de la coyuntura en que está inmersa, pero depende casi

exclusivamente de la visión del fundador. Normalmente esas empresas no dejan de ser familiares en toda su existencia ya que todo depende del fundador y esa cultura se extiende a la próxima generación y todo pasa a depender del heredero con mayor poder.

### *Propiedad*

Debe quedar bien en claro quienes son propietarios y quienes no, y que porcentaje de la propiedad tiene cada uno. Conviene considerar a la empresa como si fuera una sociedad por acciones, aunque legalmente no lo sea, donde los propietarios (accionistas) se reúnen para seguir la marcha de los negocios y para exigir resultados.

Si la empresa es de un solo dueño y los hijos no tienen legalmente propiedad sobre la empresa, el padre puede formal o informalmente repartir la porción minoritaria entre sus hijos a fin de que estos vayan aprendiendo el rol de propietarios (accionistas). Si son dos familias debe quedar bien en claro que va a hacer cada una con su parte con relación a sus hijos. En las reuniones de propietarios (accionistas) se debe hablar exclusivamente de la marcha de los negocios, de números, de resultados.

### *Gestión*

Debe profesionalizarse como en las grandes empresas. Debe haber una organización formal con responsabilidades definidas y objetivos claros para cada sector. Estos puestos pueden estar en manos de familiares o no y todos deberían ser evaluados en función de los resultados.

Cada familiar será considerado un empleado más de la empresa y cobrará un sueldo acorde con la responsabilidad de la tarea que desempeña y de los resultados obtenidos.

Deben realizarse reuniones de dirección una vez por semana a fin de efectuar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos, la resolución de problemas y las correcciones de los rumbos fijados.

### *Familia*

En las reuniones familiares no se debería hablar de negocios. Queda claro que se trata de separar la empresa de la familia, donde cada uno debe asumir las ventajas y desventajas del rol que le toca desempeñar. En el momento de discutir sobre asuntos de la empresa debe tomarse en cuenta que se está discutiendo con un socio y no con un padre o un hijo. Se trata de profesionalizar la gestión de la empresa y para eso es aconsejable recurrir a la ayuda profesional.

### *Conclusiones*

Al trabajar con familiares, ante la disyuntiva, es preferible mantener la relación antes que los intereses. Si no hay conflictos y la empresa crece o sobrevive, es más cómodo trabajar en una empresa familiar. Pero si la empresa no crece, o se vive en permanente conflicto, es preferible hablar claro, saber que se espera de cada uno, asumir los roles que corresponden y

profesionalizar la gestión. Existen muchos casos en los cuales por mantener las relaciones familiares la empresa llegó a su fin y también muchas familias que terminaron en males términos por mantener la empresa.

## NOVEDADES IMPOSITIVAS

### ***Impuesto a las Ganancias. Reorganización de empresas. Requisitos, plazos y condiciones. Sustitución de la normativa aplicable***

***R.G. (AFIP) 2468. BO: 22/07/2008***

Se establecen nuevas disposiciones para informar al Fisco los procesos de reorganizaciones de sociedades y empresas -en el marco del art. 77 de la ley del gravamen-. Al respecto señalamos los principales aspectos modificados:

\* La reorganización deberá ser comunicada a la AFIP hasta el último día hábil inclusive, del quinto mes calendario siguiente contado a partir de la fecha de reorganización;

\* La información deberá ser transmitida en forma electrónica mediante los programas aplicativos que se aprueban al efecto, según se trate de fusiones, escisiones y o ventas y transferencias entre un conjunto económico;

\* Con posterioridad al envío de información se deberá confirmar la presentación, ingresando en el servicio "Reorganización de Sociedades" de la web de la AFIP. Una vez aprobado el control formal de la presentación electrónica se deberá presentar dentro de los 10 días corridos, una nota informando determinados datos y aportar diversos elementos de prueba.

Por último, señalamos que las presentes disposiciones resultan de aplicación para las comunicaciones y solicitudes que se presenten a partir del 1/9/2008, inclusive.

### ***Provincia de Buenos Aires. Reforma tributaria. Ingresos brutos. Código Fiscal. Modificaciones.***

Se establece una amplia reforma tributaria en la Provincia. Entre las principales modificaciones, destacamos:

- Ingresos brutos:

\* Se suspenden las exenciones para las actividades primarias y de producción de bienes -dispuestas por las leyes (Bs. As.) 11490, 11518 y 12747- desarrolladas en la provincia cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos, obtenidos en el período anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera

del territorio provincial supere la suma de \$ 60.000.000.

\* Se grava con una alícuota del 1% la producción primaria, de bienes y la actividad de matarifes (cód. 512222), siempre que las mismas se desarrollen en establecimiento industrial, agropecuario, minero, de explotación pesquera o comercial ubicado en la provincia.

\* Para el caso de la industria manufacturera, también tributarán con una alícuota del 1% siempre que las actividades no se encuentren incluidas en las exenciones previstas y se desarrollen en establecimientos ubicados en la provincia. Si por el contrario, están radicadas fuera de la provincia, tributarán con una alícuota del 3%.

\* Comercio mayorista o minorista, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, tributarán a una alícuota del 4,5% siempre que no se encuentren exentos y que sus ingresos gravados, no gravados y exentos en el período fiscal anterior sean mayores a \$ 30.000.000. En caso contrario, la alícuota aplicable continuará siendo del 3%.

\* Se deroga:

- El incremento del 30% en las alícuotas -dispuesto por el art. 36 de la L. 12727- para los sujetos que realicen actividades industriales, comerciales o prestación de obras y/o servicios y hayan superado en el período 2007, \$ 1.000.000 de impuesto total.

- La reducción al 1,5% de la alícuota del impuesto establecida como régimen tributario diferencial para el transporte -inc. 1) del art. 35 de la Ley 13.155-, excepto para el servicio de recolección, reducción y eliminación de desperdicios -código 900010-.

Destacamos que las actividades relacionadas con el transporte, con códigos de actividades 6011, 6021, 602210, 602250, 602290 y 6350, se encuentran al 1,5%.

- La reducción por ley especial de la alícuota para los servicios de internación, diagnóstico y tratamiento al 1,5%. La ley impositiva ya prevé la mencionada alícuota para estas actividades.

\* Asimismo se modifican las alícuotas del impuesto para diversas actividades, entre las que destacamos:

- Servicios financieros, servicios de esparcimiento no clasificados en otra parte: 6%;

- Elaboración de cerveza, productos de tabaco, servicios de comunicaciones telefónicas, AFJP, seguros personales, seguros patrimoniales, reaseguros: 4,5%;

- Generación de energía eléctrica y fabricación de gas: 1,5%.

Las modificaciones hasta acá comentadas rigen a partir del 1/8/2008.

- Código Fiscal:

\* Se incorpora como requisito que los contribuyentes o responsables en oportunidad de realizar cualquier requerimiento o presentación ante la Autoridad de Aplicación deberán acreditar, la personería cuando correspondiese y denunciar su CUIT, CUIL o CDI.

\* Tratándose del Código de Operaciones de Traslado o Transporte, se establece que el mismo deberá ser obtenido por los sujetos obligados a emitir los comprobantes que respalden el traslado y entrega de bienes.

\* Se incorpora como presunción para la determinación de bases imponibles, los importes obtenidos mediante dispositivos de detección remota, procesamiento de imágenes, sensores, herramientas satelitales u otros mecanismos tecnológicos.

\* Exenciones: se adecua la normativa vigente referida a las exenciones del impuesto sobre los ingresos brutos para las actividades ejercidas por el Estado Nacional, los Estados Provinciales, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las Municipalidades, y sus organismos descentralizados o autárquicos.

Otras modificaciones:

- Se deroga el adicional sobre el impuesto inmobiliario urbano e impuesto a los automotores - impuesto a la riqueza-, dispuesto por la ley 13648. Los pagos realizados podrán ser imputados a la cancelación de obligaciones impositivas del impuesto inmobiliario urbano e impuesto a los automotores, exclusivamente y en las condiciones que determine ARBA.

**Trabajo y Previsión Social. Salario mínimo, vital y móvil. Incremento progresivo a partir del 1/8/2008**  
**RESOLUCIÓN (Consejo Nac. Empleo, Productividad y Salario Mínimo, Vital y Móvil ) 3/2008.**

**BO: 31/07/2008**

Se fijan los nuevos valores del salario mínimo, vital y móvil de acuerdo con el siguiente cronograma:

a) A partir del 1/8/2008, en \$ 1.200 para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal de trabajo a tiempo completo y de \$ 6 por hora, para los trabajadores jornalizados;

b) A partir del 1/12/2008, en \$ 1.240 para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal de trabajo a tiempo completo y de \$ 6,20 por hora, para los trabajadores jornalizados.

Los trabajadores contratados a tiempo parcial (art. 92. ter, LCT) lo percibirán en forma proporcional.

## **Papantos, Parrella & Asociados** Contadores Públicos

Participamos en forma activa en la obtención de los resultados buscados por nuestros clientes proveyendo servicios de alta calidad, brindando servicios de: asesoramiento y planificación fiscal, auditoría de estados contables, consultoría de negocios y organización, auditoría interna, bookkeeping, tecnología de la información y contabilidad forense.

---

**VALOR AGREGADO** es publicado tres veces al año por Papantos, Parrella y Asociados, Contadores Públicos, para el uso de los socios, clientes, miembros y amigos. Los usuarios deben tener en cuenta que la información técnica contenida se encuentra resumida y puede resultar desactualizada. Antes de llegar a sus propias conclusiones o tomar decisiones en base a la información aquí contenida, recomendamos consultar su profesional de confianza. Este boletín no tiene la intención de atraer clientes atendidos por otros colegas, ni pretende brindar servicios de cualquier naturaleza.

---

# Papantos, Parrella & Asociados

Contadores Públicos

Carlos Pellegrini 739, 8° piso (C1009ABO) Buenos Aires, Argentina. Teléfonos: (54-11) 4322-6347, 4322-6357, Fax: (54-11) 4394-4783  
Olegario Andrade 427, piso 1°, Ushuaia, Provincia de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur  
e-mail: info@papantosparrella.com.ar; [www.papantosparrella.com.ar](http://www.papantosparrella.com.ar); [www.grupo10latinoamerica.com](http://www.grupo10latinoamerica.com)  
Corresponsales en las principales ciudades del mundo.

AGOSTO DE 2008

## VALOR AGREGADO

AÑO 12 - Nº 3

En este número:

- SERVICIO DE ASISTENCIA TOTAL
- EMPLEDOS CON ACTITUDES GANADORAS
- EMPRESA DE FAMILIA
- NOVEDADES IMPOSITIVAS

Estimados clientes y amigos:

Estimados clientes y amigos:

Hemos dejado atrás, una vez más, la época en que preparamos las declaraciones juradas de impuestos personales de nuestros clientes.

Esperamos que este nuevo número de nuestra publicación, principalmente orientado a asuntos de interés en administración de empresas, sea de vuestro agrado.

Si lo podemos ayudar, por favor háganoslo saber.

Con la cordialidad de siempre,

**Jorge Papantos y Horacio Parrella**

## SERVICIO DE ASISTENCIA TOTAL

Hace un par de semanas estuve en un almuerzo junto con mi socio y dos oficiales de crédito de un conocido banco. Ninguno de nosotros conocía a esos funcionarios más que coloquialmente, así que estábamos conversando acerca de los servicios que brindamos a nuestros clientes y el tipo de clientes en los que podían estar interesados.

Naturalmente uno de los oficiales preguntó que clase de servicios proveemos adicionalmente a los

tradicionales de los contables e impositivos. También preguntó que especialización tenemos como firma.

Les explicamos detalladamente que servicios ofrecemos a la pequeña y mediana empresa, a las familias de los propietarios, a los negocios en sí mismos y a personas físicas aún cuando no desarrollen actividades comerciales.

También dedicamos parte de nuestro tiempo a explicarles la importancia de cómo encaramos nuestra tarea., más específicamente para que el cliente sienta que nuestro honorario es una inversión y no un gasto.

Si el cliente nos pide que nos dediquemos a brindar servicios exclusivamente enfocados a los negocios de su empresa sin tomar en cuenta la situación impositiva de sus propietarios, el valor agregado que estamos en condiciones de aportarles no sería completo ya que nos encontraríamos con las manos atadas, es decir que el árbol no nos dejaría ver el bosque.

El hecho de proveer a las empresas de nuestros clientes exclusivamente servicios de auditoria e impuestos, no es la manera más eficiente de aprovechar las capacidades de nuestra firma. Estamos en condiciones de asistir a nuestros clientes y ayudarlos a interpretar “el cuadro entero”. El servicio total comprende la provisión de servicios a las empresas, sus propietarios y la planificación impositiva de ambos.

El asesoramiento impositivo a la empresa no puede ser segregado del que se realiza para la persona física. Asesorar a las personas físicas y grupos familiares, relacionando sus impuestos personales con los de la actividad empresarial es la manera más eficaz de recibir todos los beneficios de nuestras habilidades y experiencia.

La extensión de nuestros servicios va desde los servicios clásicos de los contadores públicos mencionados más arriba a la planificación impositiva, la evaluación e implementación de proyectos de inversión, valuación de empresas, gerenciamiento de bienes de familia, el diseño de estructuras y planificación impositiva para operaciones internacionales; el control de gestión; el asesoramiento sobre costos; el análisis del punto de equilibrio; las pericias contables, especialmente del fuero contencioso administrativo y la consultoría organizacional.

La clave aquí es, como en la mayoría de los casos, poder proveer más servicios que el cliente y sus empresas necesitan, de manera que puedan recibir más valor al contratar un servicio. Por otra parte cuando no podemos proveer el servicio requerido somos los primeros en recomendar el profesional que lo puede hacer. El cliente espera y merece los mejores servicios que podamos brindarles. Procuramos hacerlo cada día.

## EMPLEADOS CON ACTITUDES GANADORAS

La primera vez que nos enfrentamos a las reglas de la competencia fue seguramente cuando éramos niños. Algunos de nosotros fuimos ayudados por nuestros padres trabajando junto a ellos para lograr más y mejores objetivos. Eso nos permitió por primera vez a planificar nuestra tarea y aprender de otras personas. El paso del tiempo reforzó ese comportamiento, en la escuela, o haciendo deportes, o trabajando en grupos, etc.

¿Cuántos libros y artículos se han escrito acerca de los principios que deben seguirse para ser un empresario exitoso? Las actitudes que se describen fueron compiladas a lo largo de mi carrera profesional y en mi relación con clientes. Por cada ganador probablemente hay un perdedor. Por lo tanto me parece apropiado dar algunas pautas para tener en cuenta y evitar quedar del otro lado del mostrador. Si usted quiere que su empresa sea ganadora, observe e impida que su personal se comporte de la siguiente manera:

### ***1. Debilite la labor en equipo cada vez que le sea posible.***

Evite relacionar los talentos de los empleados que trabajan en su empresa de tal manera que la sinergia que permitirá lograr mejores resultados para todos los que integran el equipo no se logre. No haga esfuerzos adicionales para sobreponerse a los defectos y falencias individuales de tal forma que la labor del equipo se vea socavada. Sobre todo hable a espaldas de los demás, participe en la creación y difusión de los rumores de la oficina y sobre todo asegúrese que nadie este trabajando en busca del objetivo común.

### ***2. Haga todo lo que esté a su alcance para que su empleador tenga mala imagen***

Es fácil hacer que el empleador tenga mala imagen. Esté listo para quejarse de cualquier injusticia por mínima que sea y declame que su empleador esta siempre dispuesto a despellejar a sus empleados. Deteriore la imagen de la empresa de su empleador ante todos los que quieran escucharlo diciendo que trabaja mucho para mantener un negocio que provee productos o servicios de mala calidad para sus clientes.

Asegúrese que él tenga la peor imagen posible frente al resto de sus empleados simplemente suministrando a sus compañeros de trabajo información falsa, no cumpliendo con las fechas prometidas y sembrando constantes rumores en 'radio pasillo'.

### ***3. Dedique el tiempo de trabajo en desarrollar tareas personales***

Termine lo más rápido posible sus tareas, sin importar la calidad de su trabajo, y así tendrá suficiente tiempo libre para dedicarse a sus asuntos personales, tales como planificar sus vacaciones, conciliar su cuenta bancaria, hacer trámites personales usando el teléfono de la compañía, leer el diario deportivo para ver como anda su equipo favorito. Es de esperar que usted asista a su trabajo cinco días a la semana y si hace todas 'sus' tareas allí el resto del tiempo lo podrá dedicar a hacer lo que le plazca. ¡Es una gentileza de su empleador!

### ***4. Maneje mal sus tiempos***

Llegue siempre tarde, olvide las fechas de vencimiento, pase por alto las reuniones, no responda a los llamados, deje de trabajar exactamente a la hora de salida de ser posible unos minutos antes, a pesar del hecho de que la tarea podría ser completada mas rápida y eficientemente si permaneciera en la oficina unos minutos más. Asegúrese de tomarse todos los recreos y horas de almuerzo.

### ***5. Abuse de sus subordinados***

Todos saben que los subordinados existen para satisfacción de los supervisores sádicos. Póngale mala cara a todo tipo de sugerencias e ideas, reprenda públicamente a sus subordinados por errores y destruya su carácter arguyendo falta de experiencia. Haga todo lo que esté a su alcance para que se vean mal, de tal manera que comparativamente usted se verá mejor.

### ***6. Deje la peor impresión posible***

Para resumir las cinco reglas anteriores, ya sea que se trate de su apariencia en cuanto a su vestimenta o a la forma de comportarse o de hablar, compita para ser visto como el de peor imagen. Una forma de vestir inadecuada, o un léxico burdo, o trabajos desprolijos seguramente demostrarán a quien lo observe que la relación laboral con su compañía no tiene la importancia que su empleador pretende que tenga.

Si sus empleados persisten en esa actitud, seguramente serán pasados por alto y dejados de lado en los planes de la compañía. Si estas reglas le caben a los empleados que trabajan para su empresa implemente todas las acciones necesarias para cambiar el rumbo. Cuídese de no frustrar sus tan ansiados logros por tener en su organización empleados que no estén consustanciados con esos objetivos. A los empleados que lo están ayudando a frustrar el crecimiento de su empresa les deseamos la mejor de las suertes en la búsqueda un nuevo trabajo. Seguramente

usted como empleador ya estará al tanto de la calidad de empleados que trabajan en su empresa.

Hemos ayudado a muchos de nuestros clientes a detectar problema de organización y conductas del personal como los descriptos. Con gusto podemos ayudarlo.

## EMPRESA DE FAMILIA

Unas semanas atrás, estando en una sala de espera, tuve la oportunidad de leer una serie de interesantes artículo en una publicación de management local. Dado el interés que despierta la empresa de familia en el ámbito profesional en que nos desenvolvemos nos tomamos el atrevimiento de reproducir una síntesis del artículo del Dr. Santiago Antognolli MBA U.P..

### *Conflicto*

La gestión de las empresas familiares desemboca generalmente en conflictos en la empresa o en la familia dependiendo de las características de los integrantes que conducen la organización. En otras palabras cada empresa familiar está propensa a sufrir crisis organizacionales dependiendo de la personalidad de quienes la dirigen.

No se puede generalizar acerca de comportamientos, acciones y estrategias a llevar a cabo en cada empresa. Cada organización es un ente único y tiene sus propias características y forma de hacer las cosas y, normalmente, una estrategia exitosa en una empresa puede ser un fracaso en otra.

Hay empresas familiares en donde todo es informal y todos hacen de todo y sin embargo tienen éxito y crecen o no hacen planes de sucesión y todo se acomoda igual y no se presentan conflictos ni crisis al pasar de una generación a otra. Esto dependerá de las personalidades y cultura de la familia.

### *Empresa familiar o empresa de familia.*

Esta es la primera diferenciación que deberemos hacer para intentar separar la familia de la empresa.

La empresa familiar es aquella donde no existen límites claros entre empresa y familia, la autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, donde todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional. Si hay dinero, nos llevamos más, y si no hay, nos llevamos menos; el que más necesita retira más y normalmente es el padre el que decide el criterio de reparto. Se trabaja mucho y todo gira en torno a la empresa.

El éxito o fracaso de este tipo de empresa dependerá del tipo de familia, de empresa, de mercado y de la coyuntura en que está inmersa, pero depende casi

exclusivamente de la visión del fundador. Normalmente esas empresas no dejan de ser familiares en toda su existencia ya que todo depende del fundador y esa cultura se extiende a la próxima generación y todo pasa a depender del heredero con mayor poder.

### *Propiedad*

Debe quedar bien en claro quienes son propietarios y quienes no, y que porcentaje de la propiedad tiene cada uno. Conviene considerar a la empresa como si fuera una sociedad por acciones, aunque legalmente no lo sea, donde los propietarios (accionistas) se reúnen para seguir la marcha de los negocios y para exigir resultados.

Si la empresa es de un solo dueño y los hijos no tienen legalmente propiedad sobre la empresa, el padre puede formal o informalmente repartir la porción minoritaria entre sus hijos a fin de que estos vayan aprendiendo el rol de propietarios (accionistas). Si son dos familias debe quedar bien en claro que va a hacer cada una con su parte con relación a sus hijos. En las reuniones de propietarios (accionistas) se debe hablar exclusivamente de la marcha de los negocios, de números, de resultados.

### *Gestión*

Debe profesionalizarse como en las grandes empresas. Debe haber una organización formal con responsabilidades definidas y objetivos claros para cada sector. Estos puestos pueden estar en manos de familiares o no y todos deberían ser evaluados en función de los resultados.

Cada familiar será considerado un empleado más de la empresa y cobrará un sueldo acorde con la responsabilidad de la tarea que desempeña y de los resultados obtenidos.

Deben realizarse reuniones de dirección una vez por semana a fin de efectuar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos, la resolución de problemas y las correcciones de los rumbos fijados.

### *Familia*

En las reuniones familiares no se debería hablar de negocios. Queda claro que se trata de separar la empresa de la familia, donde cada uno debe asumir las ventajas y desventajas del rol que le toca desempeñar. En el momento de discutir sobre asuntos de la empresa debe tomarse en cuenta que se está discutiendo con un socio y no con un padre o un hijo. Se trata de profesionalizar la gestión de la empresa y para eso es aconsejable recurrir a la ayuda profesional.

### *Conclusiones*

Al trabajar con familiares, ante la disyuntiva, es preferible mantener la relación antes que los intereses. Si no hay conflictos y la empresa crece o sobrevive, es más cómodo trabajar en una empresa familiar. Pero si la empresa no crece, o se vive en permanente conflicto, es preferible hablar claro, saber que se espera de cada uno, asumir los roles que corresponden y

profesionalizar la gestión. Existen muchos casos en los cuales por mantener las relaciones familiares la empresa llegó a su fin y también muchas familias que terminaron en males términos por mantener la empresa.

## NOVEDADES IMPOSITIVAS

### ***Impuesto a las Ganancias. Reorganización de empresas. Requisitos, plazos y condiciones. Sustitución de la normativa aplicable***

***R.G. (AFIP) 2468. BO: 22/07/2008***

Se establecen nuevas disposiciones para informar al Fisco los procesos de reorganizaciones de sociedades y empresas -en el marco del art. 77 de la ley del gravamen-. Al respecto señalamos los principales aspectos modificados:

\* La reorganización deberá ser comunicada a la AFIP hasta el último día hábil inclusive, del quinto mes calendario siguiente contado a partir de la fecha de reorganización;

\* La información deberá ser transmitida en forma electrónica mediante los programas aplicativos que se aprueban al efecto, según se trate de fusiones, escisiones y o ventas y transferencias entre un conjunto económico;

\* Con posterioridad al envío de información se deberá confirmar la presentación, ingresando en el servicio "Reorganización de Sociedades" de la web de la AFIP. Una vez aprobado el control formal de la presentación electrónica se deberá presentar dentro de los 10 días corridos, una nota informando determinados datos y aportar diversos elementos de prueba.

Por último, señalamos que las presentes disposiciones resultan de aplicación para las comunicaciones y solicitudes que se presenten a partir del 1/9/2008, inclusive.

### ***Provincia de Buenos Aires. Reforma tributaria. Ingresos brutos. Código Fiscal. Modificaciones.***

Se establece una amplia reforma tributaria en la Provincia. Entre las principales modificaciones, destacamos:

- Ingresos brutos:

\* Se suspenden las exenciones para las actividades primarias y de producción de bienes -dispuestas por las leyes (Bs. As.) 11490, 11518 y 12747- desarrolladas en la provincia cuando el total de ingresos gravados, no gravados y exentos, obtenidos en el período anterior, por el desarrollo de cualquier actividad dentro o fuera

del territorio provincial supere la suma de \$ 60.000.000.

\* Se grava con una alícuota del 1% la producción primaria, de bienes y la actividad de matarifes (cód. 512222), siempre que las mismas se desarrollen en establecimiento industrial, agropecuario, minero, de explotación pesquera o comercial ubicado en la provincia.

\* Para el caso de la industria manufacturera, también tributarán con una alícuota del 1% siempre que las actividades no se encuentren incluidas en las exenciones previstas y se desarrollen en establecimientos ubicados en la provincia. Si por el contrario, están radicadas fuera de la provincia, tributarán con una alícuota del 3%.

\* Comercio mayorista o minorista, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, tributarán a una alícuota del 4,5% siempre que no se encuentren exentos y que sus ingresos gravados, no gravados y exentos en el período fiscal anterior sean mayores a \$ 30.000.000. En caso contrario, la alícuota aplicable continuará siendo del 3%.

\* Se deroga:

- El incremento del 30% en las alícuotas -dispuesto por el art. 36 de la L. 12727- para los sujetos que realicen actividades industriales, comerciales o prestación de obras y/o servicios y hayan superado en el período 2007, \$ 1.000.000 de impuesto total.

- La reducción al 1,5% de la alícuota del impuesto establecida como régimen tributario diferencial para el transporte -inc. 1) del art. 35 de la Ley 13.155-, excepto para el servicio de recolección, reducción y eliminación de desperdicios -código 900010-.

Destacamos que las actividades relacionadas con el transporte, con códigos de actividades 6011, 6021, 602210, 602250, 602290 y 6350, se encuentran al 1,5%.

- La reducción por ley especial de la alícuota para los servicios de internación, diagnóstico y tratamiento al 1,5%. La ley impositiva ya prevé la mencionada alícuota para estas actividades.

\* Asimismo se modifican las alícuotas del impuesto para diversas actividades, entre las que destacamos:

- Servicios financieros, servicios de esparcimiento no clasificados en otra parte: 6%;

- Elaboración de cerveza, productos de tabaco, servicios de comunicaciones telefónicas, AFJP, seguros personales, seguros patrimoniales, reaseguros: 4,5%;

- Generación de energía eléctrica y fabricación de gas: 1,5%.

Las modificaciones hasta acá comentadas rigen a partir del 1/8/2008.

- Código Fiscal:

\* Se incorpora como requisito que los contribuyentes o responsables en oportunidad de realizar cualquier requerimiento o presentación ante la Autoridad de Aplicación deberán acreditar, la personería cuando correspondiese y denunciar su CUIT, CUIL o CDI.

\* Tratándose del Código de Operaciones de Traslado o Transporte, se establece que el mismo deberá ser obtenido por los sujetos obligados a emitir los comprobantes que respalden el traslado y entrega de bienes.

\* Se incorpora como presunción para la determinación de bases imponibles, los importes obtenidos mediante dispositivos de detección remota, procesamiento de imágenes, sensores, herramientas satelitales u otros mecanismos tecnológicos.

\* Exenciones: se adecua la normativa vigente referida a las exenciones del impuesto sobre los ingresos brutos para las actividades ejercidas por el Estado Nacional, los Estados Provinciales, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las Municipalidades, y sus organismos descentralizados o autárquicos.

Otras modificaciones:

- Se deroga el adicional sobre el impuesto inmobiliario urbano e impuesto a los automotores - impuesto a la riqueza-, dispuesto por la ley 13648. Los pagos realizados podrán ser imputados a la cancelación de obligaciones impositivas del impuesto inmobiliario urbano e impuesto a los automotores, exclusivamente y en las condiciones que determine ARBA.

**Trabajo y Previsión Social. Salario mínimo, vital y móvil. Incremento progresivo a partir del 1/8/2008**  
**RESOLUCIÓN (Consejo Nac. Empleo, Productividad y Salario Mínimo, Vital y Móvil ) 3/2008.**

**BO: 31/07/2008**

Se fijan los nuevos valores del salario mínimo, vital y móvil de acuerdo con el siguiente cronograma:

a) A partir del 1/8/2008, en \$ 1.200 para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal de trabajo a tiempo completo y de \$ 6 por hora, para los trabajadores jornalizados;

b) A partir del 1/12/2008, en \$ 1.240 para los trabajadores mensualizados que cumplen la jornada legal de trabajo a tiempo completo y de \$ 6,20 por hora, para los trabajadores jornalizados.

Los trabajadores contratados a tiempo parcial (art. 92. ter, LCT) lo percibirán en forma proporcional.

## **Papantos, Parrella & Asociados** Contadores Públicos

Participamos en forma activa en la obtención de los resultados buscados por nuestros clientes proveyendo servicios de alta calidad, brindando servicios de: asesoramiento y planificación fiscal, auditoría de estados contables, consultoría de negocios y organización, auditoría interna, bookkeeping, tecnología de la información y contabilidad forense.

---

**VALOR AGREGADO** es publicado tres veces al año por Papantos, Parrella y Asociados, Contadores Públicos, para el uso de los socios, clientes, miembros y amigos. Los usuarios deben tener en cuenta que la información técnica contenida se encuentra resumida y puede resultar desactualizada. Antes de llegar a sus propias conclusiones o tomar decisiones en base a la información aquí contenida, recomendamos consultar su profesional de confianza. Este boletín no tiene la intención de atraer clientes atendidos por otros colegas, ni pretende brindar servicios de cualquier naturaleza.

---