

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Aplicación de la Planificación Tributaria como estrategia para contribuir a la eficiencia económica en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

**“Application of Tax Planning as a strategy to contribute to economic efficiency in A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.”**

Autor: Reynoso Micaela Gisela

Legajo: VCPB14304

DNI: 31055738

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

2020

## Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 4  |
| <b>Objetivos</b> .....   | 7  |
| <i>Objetivo general</i> .....  | 7  |
| <i>Objetivos específicos</i> .....   | 7  |
| <b>Análisis de situación</b> .....   | 7  |
| <i>Descripción de la situación</i> .....   | 7  |
| <i>Análisis del contexto</i> .....   | 8  |
| <i>Diagnóstico organizacional</i> .....  | 15 |
| <i>Análisis de acuerdo al perfil profesional</i> .....                               | 17 |
| <b>Marco teórico</b> .....   | 18 |
| <b>Conclusión diagnóstica y discusión</b> .....                                      | 21 |
| <i>Declaración del problema</i> .....  | 21 |
| <i>Justificación del problema</i> .....  | 22 |
| <i>Conclusión diagnóstica</i> .....  | 22 |
| <b>Plan de implementación</b> .....  | 23 |
| <i>Alcance y limitaciones</i> .....  | 23 |
| <i>Recursos</i> .....  | 24 |
| Acciones específicas .....   | 27 |
| <i>Marco de tiempo</i> .....   | 34 |
| <i>Propuesta de medición y/o evaluación</i> .....                                    | 35 |
| <b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....  | 36 |
| <b>Referencias</b> .....   | 39 |
| <b>Anexos</b> .....  | 42 |
| <i>Anexo A: Estado de Resultados comparativo y notas aclaratorias al mismo</i> ..... | 42 |
| <i>Anexo B: Indicadores de rentabilidad y rendimiento</i> .....                      | 44 |

## **Resumen**

El presente trabajo fue realizado sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, donde a partir del análisis de la situación actual de la misma se procedió a realizar un diagnóstico sobre la comprometida posición tributaria en que se encontraba, detectando que ello es consecuencia de la falta de planificación o estimación al respecto, lo cual le estaba significando destinar cada vez mayor cantidad de recursos al cumplimiento de obligaciones impositivas. A partir de ello se diseñó una planificación tributaria que permitiera reducir los costes impositivos; por medio de la aplicación de esta herramienta legal prevista para que los contribuyentes puedan reducir su carga fiscal y el aprovechamiento de beneficios disponibles para fomentar el crecimiento y fortalecimiento de las pymes del país, la empresa logro detraer costos e incrementar sus utilidades, y con ello alcanzar una mejora en la rentabilidad de su operatoria. A mayores niveles de rendimiento la eficiencia económica de la empresa aumenta y con ello la capacidad de mantener un crecimiento sostenido y consolidarse para trascender en el tiempo.

*Palabras claves: planificación, impuestos, beneficios, rentabilidad*

## **Abstract**

This work was carried out on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in James Craik, province of Córdoba, where from the analysis of the current situation of the same a diagnosis was made on the compromised tax position in which it was found, detecting that this is a consequence of the lack of planning or estimation of the Regarding this, which meant that more and more resources were earmarked for the fulfillment of tax obligations.

Based on this, a tax planning was designed to reduce tax costs; Through the application of this planned legal tool so that taxpayers can reduce their tax burden and take advantage of available benefits to promote the growth and strengthening of the country's SMEs, the company managed to reduce costs and increase its profits, and with it achieve an improvement in the profitability of its operations. At higher levels of performance, the economic efficiency of the company increases and with it the ability to maintain sustained growth and consolidate to transcend time.

*Keywords: planning, taxes, benefits, profitability*

## Agradecimientos

A Guillermina, mi hija, por darme las fuerzas para proseguir y por todas las horas de nuestro tiempo juntas, que cedió para que pudiera terminar este proyecto personal. Espero entienda el esfuerzo como un impulso ejemplificador.

A Federico, mi pareja y amigo, por acompañarme y sostenerme en los días más difíciles. Sin su cooperación esto no hubiera sido posible.

A mis padres: Marcelo, Patricia y Silvia, por su apoyo incondicional y por creer en mí. Siempre motivándome a seguir adelante y a no bajar los brazos, a pesar de los contratiempos y desvíos del camino. Sus esfuerzos dieron sus frutos, he alcanzado mi sueño gracias a ustedes.

A mis hermanos, Guillermo y Jeremías, por alentarme y estar a mi lado siempre, en las buenas y en las malas.

A mi tía, Ester, por trasmitirme la importancia de la formación educativa y por brindarme siempre su colaboración desinteresada.

A mis amigas, las mismas de siempre, que acompañaron todo este proceso con sus palabras de aliento y buenos deseos. En especial a mi colega Li, que no descanso hasta verme llegar a la recta final, que me apuntalo y no me dejo abandonar en el camino, a pesar de las dificultades.

A mis abuelos, que siempre me acompañan y guían desde donde estén, este logro se los dedico a ustedes, ejemplos de perseverancia y superación para mí.

Al resto de mi enorme familia, a los cuales es imposible individualizar, que me alentaron y acompañaron en el camino.

A mis profesores y a la Universidad Siglo XXI, por transmitir excelencia, profesionalismo y ética a los alumnos, quienes les confiamos nuestra formación.

## **Introducción**

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios, artículos de limpieza, perfumería, cigarrillos, bebidas, entre otros, a través de dos principales canales: salones de venta mayorista y preventistas. Ubicada en la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik, con una localización estratégica, que la conecta con el resto del país, desde Buenos Aires hacia el norte a través de la ruta nacional N°9, y cruzada de este a oeste, por la ruta provincial N°10.

La familia Redolfi, con mucha influencia en la zona, tiene una larga trayectoria en el negocio de la distribución, con presencia en casi el total de la provincia de Córdoba y llegada a provincias vecinas, como Santa Fe, La Pampa y San Luis. Se encuentra en continuo crecimiento dentro del sector, captando nuevos clientes y mercados, como así también incorporando proveedores de prestigio, algunos de ellos como representante exclusivo de las marcas (Massalin Particulares, Kraft, Kodak, Etc.).

La empresa tiene sus orígenes por el año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Hacia el año 1975, los hermanos toman diferentes rumbos, y es Alonso junto con su hijo José, que encaran el desafío de la distribución mayorista, quedando así conformada la sociedad Alonso J. & José A. Redolfi SH. Es en 1990 que se constituyó la nueva sociedad Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. actual denominación y forma jurídica. En 1993 se constituye un nuevo ente, Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de congelados.

Finalmente, luego del fallecimiento del socio fundador Alonso Jacobo Redolfi, y terminado el proceso de sucesión, en el año 2007 la empresa queda conformada por 4 (cuatro) socios. El 85% de las cuotas partes en manos de José Redolfi y el 15% restante, dividido en partes iguales entre sus 3 (tres) hijos: Pablo, Lucas e Ignacio.

La empresa cuenta con diferentes inmuebles afectados a la actividad, dentro de James Craik: las oficinas donde funciona la administración central, 6 depósitos de almacenamiento de mercadería y vehículos, y un terreno de 84 hectáreas. La referida inversión, se realizó con la intención de construir un centro de distribución de mayor

envergadura, y explotación de un loteo, con fines de obtener financiamiento para el proyecto principal.

La dotación de personal es de alrededor de 130 empleados, distribuidos a lo largo de toda la organización, con quienes mantiene buena relación, priorizando el emplear a pobladores de cercanía y con una cultura empresarial orientada a la fidelización y retención de sus recursos humanos.

Cuenta con una flota propia de vehículos, que van desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las sucursales, que le permiten ocuparse de todo el proceso de distribución, haciéndolo más eficiente y acorde a sus necesidades.

Con toda la información analizada a lo largo del estudio, se puede determinar que la empresa en cuestión encuadra dentro de la definición de PyME establecida por la Resolución 220/2019, del 15/04/2019, emitida por la Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. Como tal, a pesar de ser parte fundamental del motor de la economía y las grandes generadoras de empleo, padecen todo tipo de problemas. Entre ellos se encuentran: falta de profesionalización, ciertas informalidades en los procesos, acceso restringido al financiamiento, inestabilidad de los mercados, la creciente presión impositiva, etc.

La planificación tributaria, de acuerdo al autor García (citado por Sanandrés Álvarez, Ramírez Garrido & Sánchez Chávez, 2019), “es el proceso de orientar las acciones respectivas que hacen que el contribuyente elija alternativas de minimizar la tributación a través de una proyección, con el fin de obtener un ahorro tributario” (p.4).

Esta herramienta permitirá, de ser aplicada correctamente, contribuir a la eficiencia económica de la empresa, a partir de la mejora en la toma de decisiones y procesos. Presenta las diferentes alternativas que tiene el contribuyente para disminuir la carga tributaria, siempre dentro de la legalidad, evitando la evasión y el fraude. Desde la elección de la forma jurídica adoptada, la organización del negocio, el modo de valorar sus stocks, el tratamiento de las amortizaciones de sus activos, etc.

La planificación tributaria ha sido trabajada por diversos autores, dada la importancia que ha adquirido la cuestión impositiva a través del tiempo, en la operatoria habitual de las empresas y el porcentaje cada vez mayor de recursos que involucra.

Los autores Sanandrés Álvarez, Ramírez Garrido y Sánchez Chávez (2019) se enfocan en la planificación tomando de referencia el calendario impositivo, adecuando los procesos de la organización para lograr el cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, concluyendo en la importancia de evitar retrasos y costes adicionales en concepto de multas o punitivos, que pudiesen ocasionar las presentaciones o pagos fuera de termino. La empresa en análisis, no cuenta con ningún sistema de previsión en cuanto a impuestos a pagar, ni un sistema contable que permita obtener información precisa de la operatoria, solo se liquidan los impuestos e ingresa la obligación correspondiente. Esto puede estar generando que se ingresen montos inferiores o superiores a los que se ingresarían de tener un procedimiento preestablecido acorde a su operatoria. El pago excedente estaría ocasionando una reducción de las ganancias y el pago insuficiente una acción pasible de sanciones o multas, lo cual generaría un costo aún mayor.

Nano (2019) en su trabajo sobre la empresa Cereales Docta de la provincia de Córdoba, plantea como a través del análisis de la situación inicial de la empresa y con el conocimiento de la normativa vigente se puede elaborar una planificación tributaria que logra una importante disminución en las cargas fiscales. Este es el mismo propósito que tiene el presente trabajo en el cual se pretende a través del conocimiento de la sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. y sus particularidades, a través de la indagación de los regímenes impositivos que sobre ella sopesan y los planes de incentivos vigentes, elaborar una planificación que le permita reducir sus costes en materia impositiva.

Por último, Davis Castro (2016) con su planificación para la empresa Embomachala S.A. de Ecuador, expone la importancia de la constante adaptación de las organizaciones a las actualizaciones impositivas, para que mediante la aplicación de esos instrumentos se puedan obtener mayores beneficios disminuyendo la carga fiscal. En el caso de la sociedad Redolfi hay beneficios fiscales que no se están aprovechando y serían de mucha utilidad para reducir la carga impositiva, como por ejemplo la adhesión al programa de fomento para pymes, que le permitiría obtener deducciones extras, plazos de

gracia o imputaciones a cuenta de otros impuestos. Esto ocurre por la falta de atención a la cuestión tributaria como factor relevante de productividad, lo que provoca una desactualización y falta de previsión en los procedimientos en esta disciplina.

## **Objetivos**

### *Objetivo General*

Diseñar una planificación tributaria integral para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., en la provincia de Córdoba, que permita reducir los costos impositivos y aprovecharlos beneficios fiscales disponibles para el año 2020.

### *Objetivos Específicos*

Los objetivos específicos son:

- Analizar la posición tributaria actual de la empresa, para determinar el impuesto que se puede reducir, eliminar o diferir.
- Contrastar las diferentes alternativas disponibles respecto de las partidas consideradas para establecer la base tributable y seleccionar las más convenientes para la posterior realización de la proyección impositiva.
- Diseñar la planificación fiscal definitiva con la enunciación de las modificaciones a realizar sobre partidas relevantes, los procedimientos aplicables, las instrucciones para la inscripción al programa de fomento sugerido y exposición de beneficios a obtener.
- Estimar los ahorros que se obtendrán y el impacto en la situación económica de la empresa.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La empresa está organizada bajo la forma de una sociedad de responsabilidad limitada. El 80% de sus ventas se realiza al contado o a corto plazo, lo cual refleja su eficiente manejo financiero. Posee una buena dotación de capital que respalda su operatoria. Tiene poco desarrollo tecnológico aplicado a sus procesos.



Los procedimientos de control requieren revisiones, como por ejemplo el tratamiento de inventarios y stock. Tiene iniciado un proyecto de inversión para trasladarse a un lugar de almacenamiento mayor, que le permitirá obtener mejores beneficios en cuanto a negociación de precios, por volumen de compras.

No posee ningún método de estimación de costos impositivos, y las cuestiones referidas a la contabilidad se realizan de manera muy simplificada, que se limita a recolección de comprobantes y posterior carga para liquidación de impuestos a pagar. Emite estados contables, pero por las deficiencias en la obtención de dichas evidencias, se puede presumir que estos no reflejan fielmente los hechos económicos del ente, condición necesaria para hacer la información que emana de ellos confiable.

#### *Análisis del contexto*

La empresa es parte integrante de un sistema, y como tal, no funciona de manera aislada, sino interrelacionándose con otros agentes y factores determinantes. Todo ese marco exterior, que influye sobre la organización y condiciona su actividad, es el entorno. Una herramienta útil para el estudio descriptivo del contexto de una empresa es el análisis PESTEL. Este incluye los factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se desarrollan las respectivas variables, para la empresa objeto de trabajo, A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., en el año 2020.

#### *Factores Políticos*

En diciembre del 2019, asume como presidente Alberto Fernández, en medio de una profunda crisis económica, inestabilidad generalizada y la incertidumbre preponderante, por el cambio de un gobierno de derecha a izquierda, respecto de la orientación de las políticas económicas a aplicar. En cuanto a política fiscal se ha tomado una postura dura, orientada a aumentar la recaudación a través de la creación de nuevos impuestos, y el aumento de la presión tributaria a ciertos sectores productivos, con el objetivo de la redistribución de las ganancias. A ello se le suman, medidas del control de tipo de cambio a través de cepo a la compra de moneda extranjera, programa de supervisión de precios para intentar manejar la inflación, congelamiento de salarios y pensiones. Una política monetaria expansiva con el propósito de reactivar la caída del consumo, provocado por la

recesión. Esto, además de seguir incrementando los subsidios a los sectores más empobrecidos.

La provincia de Córdoba, donde la mayoría de la ciudadanía no avala al actual gobierno en las elecciones, se muestra reacia a apoyar las políticas aplicadas por el actual presidente. Algunas de ellas afectan directamente su economía, como el aumento de las retenciones al campo, debido a que las principales actividades del interior son agrícolas ganaderas.

Además, se han producido algunos conflictos entre los integrantes del Mercosur debido a las diferencias ideológicas, que amenazarían, de no resolverse, fisurar el bloque comercial sudamericano, a poco de alcanzar nuevas oportunidades, como el acuerdo de comercio con la Unión Europea (Schipani, 2019).

El año 2020, debido a la pandemia del COVID-19 que azota al mundo, ha presentado un desafío aún mayor, en cabeza del Presidente como líder, que ha tenido que desviar momentáneamente sus políticas de estado, previstas para el mediano y largo plazo, en función de la emergencia presentada. Por medio de decretos de necesidad y urgencia (DNU) se han regulado todas las relaciones, el funcionamiento de la sociedad y los diferentes sectores integrantes del sistema económico.

#### *Factores Económicos*

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad económica, y el corriente año no fue la excepción. El mayor desafío para el gobierno entrante será poner paños fríos a los números en rojo con los que cerró el año 2019 en materia de inflación, desempleo, consumo, PBI, endeudamiento, entre otros. Esto se intentará conseguir a través de un plan de resultados esperados para el corto plazo, con medidas fiscales y monetarias, detalladas dentro de los Factores Políticos. Ambos aspectos están fuertemente interrelacionados lo cual hace difícil una separación entre ellos.

Se mencionan a continuación, algunos índices relevantes de la economía argentina, que brindan un panorama de la situación actual. Para el último trimestre del año 2019, el nivel de actividad seguía en baja, con un PBI en decrecimiento del 1%, respecto del

trimestre anterior en términos desestacionalizados; con caída del consumo privado del 1,9%, del consumo público del 3,1% y en la inversión del 9%, estos datos comparados con igual periodo del año anterior. Una tasa de desocupación del 8,9%, hacia fines del 2019, en pequeño descenso respecto del cuatrimestre anterior. Durante el mes de marzo 2020, el índice de precios al consumidor alcanzo el 3,3%, respecto del mes anterior, acumulando un 48,3 en comparación al mismo mes del año 2019 (Instituto Nacional de estadísticas y Censos, INDEC, 2020).

En específico para la actividad de autoservicios mayoristas, la información oficial más actualizada disponible, es a febrero del 2020, de ahí se desprende que las ventas totales a precios corrientes, incrementaron un 72,1% respecto de igual mes del año anterior. La variación para igual periodo, pero en precios constantes, fue del 11,4%. El 99,9% de esas ventas son realizadas en los salones de venta, en contraposición a la venta online o telefónica, que solo se produce en el 0,01%. Los pagos se realizan el 49,5% en efectivo y el resto con demás formas de pago como débito, crédito, financiación, entre otras (INDEC, 2020).

Hay que considerar, la situación excepcional acaecida producto de la pandemia COVID-19, desde el mes de marzo 2020 en Argentina, ya que a raíz de las medidas de emergencia que debieron tomarse para resguardar la población, la actividad económica y productiva de todos los sectores se vieron afectados. Seguramente en los meses siguientes se verá reflejada esta eventualidad en todas las variables económicas.

### *Factores Sociales*

La sociedad argentina, formada a partir de nativos e inmigrantes, es un crisol cultural que la hace única. Con un gobierno de forma democrática representativa, republicana y federal, otorga a todos los ciudadanos del país un marco de derecho que les permite vivir en libertad en su territorio. La población es muy variada y posee cualidades particulares, según su provincia de origen, según sus usos y costumbres, el acceso a la educación, las posibilidades laborales, creencias religiosas, etc.

Argentina tiene una población estimada de 45.376.763 de personas, no hay precisiones al respecto, ya que el último censo se realizó en el año 2010. Solo 13.435.703

habitantes son económicamente activos, siendo 91,1% la tasa de empleados ocupados y 8,9% la tasa de desempleo (INDEC, 2020).

Las diferencias sociales o de clases se han ido agudizando a través de las crisis económicas acaecidas y hay mayor cantidad de personas en condiciones de vulnerabilidad, una clase media cada vez más empobrecida y un grupo cada vez más pequeño de individuos que concentran los ingresos. Esta situación ha ido profundizando la grieta entre dos posturas antagónicas, dividiendo a la sociedad y muchas veces enfrentándola, debatiéndose entre el estado de bienestar y neoliberal. Cada postura, está directamente relacionada con las necesidades que cada sector social, siente como relevante para su desarrollo y crecimiento.

La población local que rodea a las empresas es un elemento de mucha importancia, sus características e intereses particulares, valores y creencias, así como sus usos y costumbres, ejercen tal influencia que se hacen parte de la cultura organizacional, que la define e identifica como una institución única.

#### *Factores Tecnológicos*

Los avances tecnológicos han permitido revolucionar las actividades productivas. Afectan toda la cadena de valor, desde el mejoramiento de semillas para obtener una producción efectiva, las formas de tratamiento del suelo, el procesamiento de las materias primas para convertirlas en productos finales, el almacenamiento, la distribución, la puesta a la venta, la forma de promocionarlas y hasta la forma de adicionar un servicio post venta, entre otros. En la actualidad ninguna organización puede mantenerse al margen de estos cambios, ya que le restaría competitividad respecto de los demás operadores del mercado. Las ventajas de incorporarla en los procesos empresariales van desde el aumento de la eficiencia de los diferentes procesos, darle un valor agregado a su producto o servicio, economizar recursos, hasta acercarse más a los consumidores, aún a distancias considerables.

Argentina no es un país que este a la vanguardia en cuanto a innovación tecnológica en general, aunque cuenta con muchos profesionales con gran potencial, que logran descubrimientos en diferentes ámbitos y reconocimiento mundial. Las soluciones del

extranjero tardan un poco más en llegar, hay que considerar además los altos costos de ellas y el difícil acceso a financiación para actualización.

El acceso a una buena red de internet, también es un factor decisivo, ya que software de muchas empresas requieren conexión para su funcionamiento, y muchas otras ofrecen la gestión totalmente online. Esto reduce los tiempos de los procesos, mejorando la gestión y acortando distancias entre los participantes.

Entre las cuestiones negativas, no se puede dejar de considerar el alto nivel de obsolescencia de esta herramienta ya que, al actualizarse constantemente, siempre requiere mejoras, que van reemplazando las versiones anteriores.

En particular para las empresas comerciales, los programas de control de stock y facturación, reducen las pérdidas que pudieran ocasionarse por el desmanejo o falta de información de sistemas poco profesionalizados.

#### *Factores Ecológicos*

Argentina es un país con un territorio de paisajes muy característicos, con una flora y fauna muy variada según las diferentes regiones, que van desde los cordones montañosos del lado oeste a las costas del mar argentino hacia el este, y de la aridez del norte, pasando por las fecundas tierras de la pampa húmeda del centro, hacia las estepas del sur. Si bien existen aéreas protegidas como parques nacionales o patrimonio de la humanidad, la mayor parte de su ecosistema no es preservado y sufren diversos problemas ambientales.

Se enumeran a continuación 12 problemas ambientales relevantes de Argentina:

- Consumo irresponsable: el incremento del consumo, provocado por la expansión económica, no considera las consecuencias para el medio ambiente, el territorio que va afectando el incremento de la producción, para abastecer esa demanda.
- Producción no ecológica: la producción de lo que se consume no se hace con criterios ecológicos, ni desde la elección de materias primas menos nocivas o el uso de energías alternativas, ni tampoco así el tratamiento de los residuos generados.
- Uso de energía procedente de combustibles fósiles: que contribuye negativamente al cambio climático y agota las reservas de este recurso finito y no renovable.

- Producción y gestión de recursos: las industrias generan grandes cantidades de residuos que deberían ser gestionados adecuadamente para ser inocuos para el ambiente. Argentina no cuenta con un sistema perfeccionado de separación de residuos en origen.
- Sobrepesca y explotación de océanos en Argentina: sobreexplotación de los recursos marinos argentinos, debido al incumplimiento de las cuotas máximas de pesca
- Megaminería: la minería a cielo abierto es en extremo contaminante, del suelo, los recursos hídricos y la biota de los ecosistemas. Las existencias de ciertos beneficios fiscales han empeorado esta situación.
- Frontera agropecuaria: expandida en especial hacia el masivo cultivo de soja para exportación, sobre ecosistemas naturales, acelerando la pérdida del suelo por el monocultivo.
- Pérdida de suelo: pérdida de la calidad del suelo argentino por la agricultura, la ganadería, y el descontrol de la gestión de los recursos.
- Contaminación atmosférica: Argentina es de los países que más contaminan la atmosfera. Emite entre el 15 y 20% de los Gases de Efecto Invernadero (GEI) del conjunto de Sudamérica, la mayoría generados por los medios de transporte, el metano emitido por la ganadería. Las industrias generan derivados de azufre y nitrógeno, también nocivos.
- Cambio climático: el dióxido de carbono junto con los GEI son los responsables del recalentamiento de la atmosfera. Junto con la deforestación, el deshielo está contribuyendo negativamente al cambio climático, provocando sequías prolongadas e inundaciones que afectan los ecosistemas y la economía.
- Retroceso de los glaciares por deshielo: la aceleración de su derretimiento por el cambio climático, que aumenta el nivel de las aguas del océano.
- Pérdida de biodiversidad: varias especies autóctonas se encuentran en peligro de extinción (Novillo, 2019).

Es un desafío para el país en el presente y para el futuro lograr un equilibrio entre la economía y la ecología, poniendo en práctica políticas ecosustentables, y considerando la variable del costo e impacto ecológico, dentro de los procesos.

En la actualidad algunas empresas a través de la Responsabilidad Social Empresaria, desarrollan acciones de compromiso ecológico, por medio de las cuales

intentan minimizar el impacto ambiental de sus actividades, a través del fomento del consumo responsable, instaurando programas de reciclado o tratamiento diferenciado de residuos. La empresa en análisis no aplica ninguna medida en particular hoy, si sería una alternativa ventajosa a considerar al momento del traslado al nuevo predio.

### *Factores Legales*

Argentina se rige un extenso marco jurídico que regula desde los derechos y obligaciones individuales de las personas, hasta las relaciones y asociaciones que entre ellos surja. La Constitución Nacional Argentina, es la ley suprema de argentina, y no puede haber normas contrarias a ella. Hay leyes que regulan el ámbito civil, penal, comercial, impositivo, etc.

Las organizaciones deben obrar bajo el amparo de estas para mantenerse en la licitud y legalidad en su operatoria. Una empresa está condicionada por el Código de Comercio y todas las leyes que de él emanan respecto de las personas del comercio, sus capacidades y obligaciones, la documentación de respaldo de sus operaciones, los contratos que surgen de sus asociaciones, de los procesos de disolución, entre otras.

Otras regulaciones relevantes para el ejercicio de la actividad serán las de índole impositivas y laborales, de fomento y promoción, las de protección, etc. Cabe destacar que hay normativas de alcance nacional, provincial y municipal, y su orden de prelación no permite que las leyes de menor alcance, sean contrarias a las de mayor jerarquía.

Para el caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi, las leyes principales en las cuales se hará foco, son:

- Ley General de Sociedades N°19550.
- Ley de Impuesto a las Ganancias, Decreto N°824/2019 y N°862/2019, y la reforma de la Ley 27541.
- Ley Impuesto al Valor Agregado, Decreto N°813/2018 y la reforma de las Leyes N°27430, N°27467 y N°27541.
- Regulaciones respecto de la pequeña y mediana empresa, Decreto N°220/2019.
- Impuesto a los ingresos brutos. Ley Impositiva N°10680 de la provincia de Córdoba.

No se pueden dejar de considerar además las normativas laborales y los convenios colectivos de trabajo, que reglan la relación empleado-empendedor y determinan otro costo importante en la ecuación de la rentabilidad empresarial, como lo es el capital humano.

Otras reglamentaciones de importancia son las del orden municipal, que regulan la región, como la Ordenanza N°1564/07, del año 2012, que dispone el traslado de infraestructura fuera del ejido urbano y fomenta la contratación de empleados locales.

### *Diagnostico organizacional*

El diagnostico organizacional se realizará utilizando una matriz FODA, a través de ella se puede analizar la situación externa e interna de la empresa.

El análisis externo reconoce las fuerzas del entorno próximo a la organización, y evalúa el impacto que sobre ella ejercen. Son variables sobre las cuales el ente no tiene control. El objetivo es conquistar las oportunidades y minimizar el efecto de la amenaza.

### *Oportunidades*

- Reconocimiento de los clientes de la región por la trayectoria de más de 50 años en el mercado de la distribución mayorista.
- Respaldo de proveedores como representantes exclusivos de sus marcas.
- Existencia de programas gubernamentales de fomento para las pequeñas y medianas empresas.

### *Amenazas*

- Alta movilidad de clientes, debido a la sensibilidad de estos respecto de los precios.
- Crisis económica que afecta el consumo.
- Volatilidad de precios, por alta inflación y disposiciones gubernamentales.

Mediante el análisis interno se identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa que la condicionan, con la intención de potenciar las primeras y transformar las segundas, para alcanzar la eficiencia en sus procedimientos e incrementar su potencial.



### *Fortalezas*

- Control total del canal de distribución, a través de su propia flota de vehículos, que le permite garantizar un óptimo servicio de entrega a sus clientes.
- Centro de almacenamiento propio con amplia capacidad de acopio.
- Baja rotación de empleados, por la buena relación con ellos y la posibilidad de ascenso.
- Alto nivel de liquidez debido a que 80% de las ventas son en efectivo y a plazo hasta 21 días.
- Canales de venta propios, a través de salones de venta mayoristas y preventistas.

### *Debilidades*

- Falta de departamentos especializados, en áreas como Recursos Humanos, Legales o Contabilidad, o mayor presencia dentro de la actividad de la empresa.
- Falta de utilización tecnológica, como un sistema de inventarios, o software contable para la normal operatoria de la empresa.
- Escaso control y seguridad en la cadena de manejo de valores.

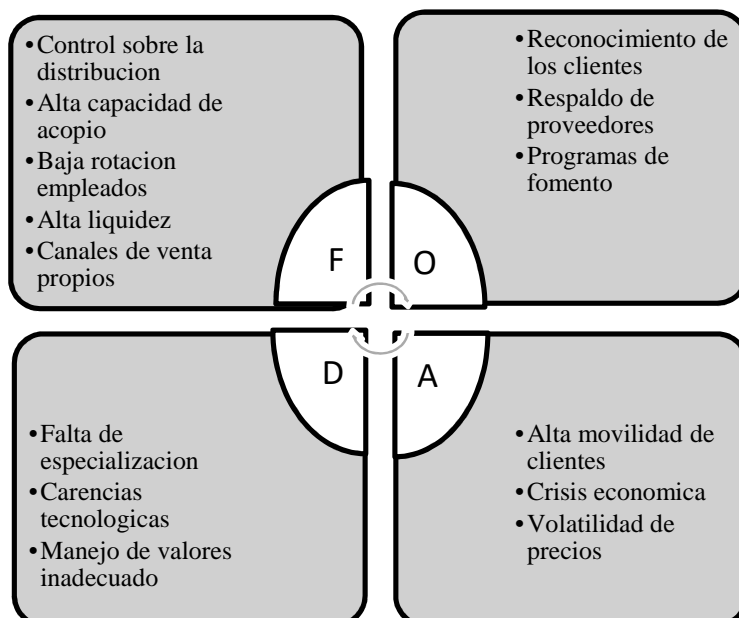


Figura 1 Análisis FODA de la Empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.  
Fuente – elaboración propia (2020)

### *Análisis de acuerdo al perfil profesional*

A.J. & J.A. Redolfi a pesar de tener muchos años de experiencia en la actividad que se desarrolla, tiene problemas en sus procesos habituales que afectan la productividad y no le permiten aprovechar al máximo su potencial.

Entre las problemáticas observadas dentro de los procedimientos de la empresa se encuentran:

- No cuenta con un sistema de inventarios ni registro de existencias, esto no permite una valuación confiable y representativa de esta partida.
- No trabaja con ningún software contable para su operatoria, ni sistema de costeo.
- Las registraciones contables no se realizan diaria y ni automáticamente, se elaboran solo al momento de cumplimentar las obligaciones impositivas mensuales.
- No realiza ninguna proyección o estimación en cuestión impositiva. Esto se ve reflejado en la creciente cantidad de tributos que se pagan cada año y la existencia de multas e intereses, probablemente originados en pago fuera de término o falta de ingreso de ciertos impuestos.
- Existen beneficios fiscales de programas de fomento que la organización no está explotando, como el de pymes. Esta alternativa ofrece varias oportunidades de generar ahorros en materia tributaria.

Esta falta de atención singular a la cuestión contable – tributaria, además de la falta de definiciones en cuanto a gestión contribuyen a que la empresa no esté realizando una administración eficiente de los recursos que se destinan a gastos impositivos.

La presión tributaria que recae sobre las empresas se ha convertido en un factor decisivo del destino de la empresa. Por ello hay que reelaborar todo el proceso de la organización, dentro del marco reglamentario, seleccionando los tratamientos de las partidas adecuados que permitan bajar las bases impositivas. Hacer uso de los beneficios ofrecidos por los programas de fomento disponibles para la actividad. Todo lo que contribuya a mejorar la rentabilidad de la empresa le permitirá obtener mejores resultados en el alcance de la eficiencia económica.

## Marco teórico

Contreras Gómez (2016) afirma que la planificación fiscal consiste en procurar la optimización de la carga tributaria a lo largo del ciclo de vida de la empresa, tomando como referencia la normativa tributaria vigente, para lo cual no considera indispensable el asesoramiento de un profesional especializado.

Otra definición a considerar es la plasmada por los autores citados en el apartado de Introducción. Estos plantean además la existencia de 3 (tres) objetivos principales de la planificación tributaria: un objetivo económico que es evitar pérdidas en la operatoria de la empresa, un objetivo financiero al obtener recursos monetarios para cumplir con sus obligaciones y un objetivo fiscal para evitar sanciones o multas por errores, atrasos e incumplimientos de pagos (Sanandrés Álvarez, Ramírez Garrido y Sánchez Chávez, 2019).

Se debe diferenciar el concepto de planificación tributaria de la elusión o evasión impositiva. Mientras las dos primeras persiguen el sustraerse de la obligación tributaria, la elusión no se considera ilícita, como la evasión que es una conducta absolutamente punible. Es la planificación tributaria la herramienta más adecuada y lícita, con la que cuenta el contribuyente para estimar su inversión en el tiempo, con el objetivo de alcanzar la reducción de la carga fiscal, con la debida instrucción de un especialista impositivo (García, 2011).

Entre las herramientas a considerar para la elaboración de una planificación adecuada se considera la opción de venta y reemplazo en bienes de uso, forma jurídica adoptada, determinación de ejercicio económico, distribución de utilidades e impuesto de igualación (García, 2011).

El sistema tributario argentino posee 3 (tres) rubros principales de recaudación: las contribuciones a la seguridad social, el impuesto al valor agregado y el impuesto a las ganancias, seguido por aquellos impuestos de menor incidencia, como el impuesto a los créditos y débitos, derechos de exportación e importación e impuesto al combustible todos potestad del estado nacional. Además, existen los impuestos del orden provincial, como el

impuesto a los ingresos brutos, de sellos, inmobiliario y automotor. Los municipios también tienen su mecanismo de recaudación a través del cobro de tasas, como la de inmueble y seguridad e higiene (Agosto, 2017).

Los impuestos con más relevancia que recaen sobre la actividad de la empresa bajo análisis que se pueden enunciar son el impuesto al valor agregado, el impuesto a las ganancias y el impuesto a los ingresos brutos.

El impuesto al valor agregado es uno de los tributos que grava las ventas mayoristas y minoristas, deduciendo los costos intermedios. Su base es el monto de las ventas finales, ya que estas son el sumatorio del valor agregado en cada etapa de producción. Por su alta capacidad de recaudación se ha convertido para el estado en una fuente de ingresos difícilmente comparable. En Argentina las alícuotas son del 10,5%, 21% y 27%, asignadas dependiendo al grupo de producto y servicios que pertenezcan. El alto nivel de recaudación de este impuesto forma parte de la presión tributaria muy por encima de lo deseable para la economía (Artana, Guardarucci, Lavigne, Puig, y Susmel, 2015).

El impuesto a las ganancias grava los réditos de personas humanas y jurídicas. Para las primeras es la diferencia entre todas las rentas obtenidas a través del trabajo y el rendimiento de las inversiones, sustrayendo de estas los mínimos no imposables y deducciones personales admitidas. Para las segundas surge de restar a las ganancias brutas los gastos necesarios incurridos en la obtención de los mismos. Es un tributo directo y progresivo para el contribuyente persona humana, pero para las sociedades de capital es una alícuota proporcional (Artana, Guardarucci, Lavigne, Puig, y Susmel, 2015).

Otro concepto importante a desarrollar es el de rentabilidad ya que, si bien el objetivo de la planificación tributaria es el de la reducción de los costos impositivos de la empresa, el cumplimiento de este se traduce a un aumento de los ingresos producidos, y es con este aumento de la ecuación ingresos / gastos que toma relevancia su definición.

La rentabilidad refleja la productividad del capital, es la ganancia o pérdida obtenida por cada peso invertido. Esta capacidad de la empresa de generar resultados,

refleja la situación económica de una empresa, su valor y su salud financiera a largo plazo (Pérez, 2005).

Los conceptos antes desarrollados cobran relevancia ante la creciente presión impositiva que padecen las empresas para el año 2020, fruto de la necesidad del estado de cubrir sus gastos y transferencias cada vez mayores y generadores de un constante déficit.

Es a través del aumento de los impuestos que el estado toma ingresos de los sectores más productivos de la sociedad y lo redistribuye a los sectores de menor capacidad, además de financiar el gasto público.

La planificación tributaria se presenta como el instrumento legal a través del cual los contribuyentes pueden proyectar sus cargas impositivas, seleccionando las alternativas más convenientes de acuerdo a las características particulares de su actividad, en el marco de la normativa vigente, con el objetivo de minimizar dichos costos. Se considera recomendable la utilización de esta herramienta con el debido asesoramiento de un profesional especializado, aunque hay autores que no toman esta postura. Esto es así debido a que el desconocimiento de la normativa, puede llegar a generar un costo muy superior de cometerse un error o incurrir en una conducta delictiva.

El proceso de diseñar la planeación requiere un análisis integral de la organización, para conocer todos los procedimientos de esta. Es además una buena oportunidad para detectar desvíos y realizar correcciones, proponer soluciones más eficientes, todo ello con el propósito de la mejora continua, evolución y crecimiento de la empresa.

Los ingresos que logran ahorrarse en el pago de tributos, se convierte en un incremento de sus utilidades, lo cual se traduce a una mejora en la rentabilidad. Así, los contribuyentes tienen la oportunidad de utilizar estos réditos en mejorar los procesos, reinvertir en la organización o distribuir mayores utilidades entre sus socios.

Una empresa rentable refleja una situación económica saludable, perdurable en el largo plazo, que transmite confianza no solo hacia el exterior, sino también a todos los integrantes de la misma, para acompañar su crecimiento.

## **Conclusión diagnóstica y discusión**

### *Declaración del problema*

Según el análisis integral realizado sobre A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se observan ciertas cuestiones que perjudican a la empresa en cuanto a sus costes impositivos y operatoria contable.

Cada año que pasa la empresa destina mayor cantidad de sus ingresos al pago de tributos, no hay ningún tipo de planificación o estrategia al respecto. No hay indicios de que se le dé la importancia debida a la cuestión impositiva, si bien cuenta con el servicio de profesional que se ocupa del tema, solo se encarga de la recopilación de la documentación provista por la sociedad y la liquidación de las cargas tributarias correspondientes. Estas ineficiencias y falta de previsión en dicha disciplina también se ven reflejadas en la existencia de intereses impositivos y de planes de pago, los cuales se originan por falta de ingreso o desembolso fuera de término de los tributos.

No está adherida a ningún programa de fomento del gobierno de los disponibles para su estatus, como el de pymes, y con esto desaprovecha varios beneficios que le permitirían alcanzar el objetivo de reducir la carga fiscal.

La falta de un sistema operativo contable para el registro diario y regular de su operatoria, y de un sistema de inventarios y existencias, que permita la valuación actualizada y periódica, además del control de stock, también es una cuestión perjudicial a la hora de poder establecer una política de planificación de impuestos a pagar, y tratar de minimizar este coste, ya que no le permite obtener información confiable, pertinente, objetiva y oportuna necesaria para la realización de dichas estimaciones.

Todas estas cuestiones no resueltas en la organización tienen que ver con que la especialización y mejoras de los procesos no han acompañado el crecimiento de la operatoria de la empresa. Sigue funcionando como una empresa familiar pequeña, donde sus dueños están abarcando todas las tareas, agotando esfuerzos en tareas cotidianas de la actividad, en lugar de abocarse a las cuestiones directivas.

### *Justificación del problema*

La problemática actual de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. en cuanto a la falta de estimaciones y proyecciones en materia impositiva, especialización en algunas áreas y perfeccionamiento de procesos internos, se presentan como limitantes a la hora de posibilitar su expansión o crecimiento, a pesar de que tiene muchas oportunidades de hacerlo.

Además de la creciente presión fiscal que sufren las empresas, que está convirtiéndose en uno de los padecimientos que atacan el desarrollo de las mismas, quitándoles rentabilidad hasta llevarlas en muchas ocasiones a su desaparición, ya que una cuantiosa parte de los resultados obtenidos en su actividad se ven destinados al pago de los impuestos, y son fondos que no se destinan al pago de obligaciones, ni al incremento del patrimonio, ni a la inversión para obtener ganancias extras.

Es menester invertir esfuerzos y capital en una planificación tributaria que permita la mejor valuación y previsión de las cargas tributarias de acuerdo al perfil contribuyente para lograr la reducción de la carga impositiva que sobre este recaen. También a través del análisis integral de la organización para la elaboración de esta planeación se puede perfeccionar los procedimientos actuales para obtener mejor calidad de información que retroalimentara los procesos para volverlos más eficientes.

### *Conclusión diagnóstica*

La implementación de una planificación tributaria efectiva en la empresa, le dará un marco a su operatoria para regular su actividad, que no solamente será beneficiosa para la reducción de los impuestos a pagar, sino también beneficiará la reorganización de los procesos y la aplicación de medidas más eficientes. Con ella no solo lograría el aumento de la rentabilidad a través de la reducción de ingresos que se destinan al pago impuestos, sino también a través de la revisión de sus procesos y la oportunidad de efectuar correcciones, el perfeccionamiento de los mismos y un aumento de la eficiencia.

Este perfeccionamiento y especialización le permitirá a la organización adquirir la experiencia necesaria para aprovechar las oportunidades de seguir creciendo y

expandirse, logrando consolidarse en el mercado y permanecer en el tiempo. Ello le permitiría acompañar su expansión con la evolución necesaria.

El ahorro impositivo obtenido implicará un crecimiento en las ganancias de la empresa, lo cual se traducirá a un aumento en la rentabilidad de la misma. Este mejoramiento de la situación económica permitirá que la organización pueda aplicar esos réditos conquistados en seguir mejorando su estructura y reinvertiendo en su evolución.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. podría aplicar este capital extra, por ejemplo, a su proyecto de traslado al nuevo centro de abastecimiento o a la inversión en un software integral contable para respaldar sus operaciones, capacitación de sus empleados, entre otras, todo a favor de seguir expandiéndose.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y limitaciones*

#### *Alcance temporal*

Este plan de implementación está diseñado para los próximos 6 (seis) meses, desde el mes de julio hasta el próximo cierre de ejercicio el 31/12/2020, donde una vez cerrado el balance anual se podrá constatar a través de la información contenida en ellos los resultados alcanzados.

#### *Alcance geográfico*

Este proyecto es aplicable a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, que realiza sus actividades habituales dentro del territorio de la provincia de Córdoba, en Argentina, para la cual son aplicables los impuestos avalados por la normativa local.

#### *Alcance de contenido*

Para la eficiente aplicación la planificación tributaria integral propuesta, se requiere que la totalidad de la organización deba comprometerse en el proceso de reordenamiento, perfeccionamiento y especialización empresarial. Si bien el área contable -



impositiva es el foco principal del plan con mayor afectación, a través del análisis de situación se logró detectar que hay varios sectores dentro de la empresa que requieren rever sus procedimientos y realizar mejoras para alcanzar la eficiencia.

#### *Alcance metodológico*

A partir del análisis descriptivo de la situación inicial de la empresa, se elabora un plan de acción para que a partir de su aplicación se subsanen fallas y se obtengan mejores resultados que los obtenidos antes de su instrucción.

#### *Limitaciones*

Una cuestión que se presentó como limitante, fue el no contar con mayor cantidad de información específica en materia impositiva, relativa a la empresa.

Si bien es una empresa con mucha experiencia en el mercado, no ha acompañado ese crecimiento con la evolución necesaria como organización. Se espera que los integrantes no se resistan a realizar los cambios necesarios para alcanzar los objetivos pretendidos. Una firma que evoluciona y se adapta a los cambios del entorno y sus nuevos requerimientos es la que aprovecha las oportunidades de seguir creciendo, expandiéndose para trascender en el tiempo y volverse cada vez más competitiva en el mercado.

#### *Recursos*

Se detallan a continuación los recursos necesarios para la aplicación de la planificación tributaria integral en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

##### ❖ Recursos materiales:

- Computadoras con sistema de información adecuado para obtener los datos precisos.
- Estados contables de periodo anterior.
- Información impositiva de pagos ya ingresados y por ingresar.
- Comprobantes que respaldan operaciones.
- Planillas proforma para utilizar como papeles de trabajo, materiales varios de oficina.
- Oficina con disponibilidad horaria para acoger al profesional que realizara las tareas.

❖ Recursos humanos:

- Profesional impositivo. Puede ser el que ya trabaja para la empresa, que realice las tareas extras y se le abone por el correspondiente trabajo.
- Es recomendable incorporar el asesoramiento en Recursos Humanos y Legales. Quizá el costo de tener un departamento de esas especializaciones sea muy alto para afrontarlo en este momento, pero se puede contratar el servicio de una empresa de consultoría que lo realice.
- Directivos de la firma.
- El total del personal comercial y administrativo de la empresa.

❖ Recursos intelectuales:

- Normas contables actualizadas.
- Legislación impositiva vigente.
- Calendario de vencimientos impositivos.
- Manuales de procedimientos.
- Informes de control interno.

En cuanto a los recursos materiales no se requieren nuevas erogaciones, ya que se utilizarán computadoras, oficinas e insumos de librería que la empresa posee en existencia y están disponibles para el uso habitual dentro de la operatoria de la misma.

La Tabla 1 contiene la cuantificación de los recursos humanos necesarios para el diseño y ejecución de la planificación tributaria, esto es los honorarios profesionales del contador público que realizara el trabajo. Se toma como base el valor módulo, determinado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según resolución de Honorarios Indicativos, vigentes a partir del 01/01/2020, por la suma de \$1570. Se considera la tarea a realizar independiente de la operatoria habitual del profesional impositivo, que ya presta servicios para la empresa. El costo final de la inscripción en MiPyME (3 módulos) y la elaboración de la planificación tributaria (40 módulos) asciende a los \$67510.

Tabla 1  
*Honorarios profesionales planificación fiscal*

| RECURSOS         | TAREA                    | PERIODOS (meses) | CANTIDAD MODULOS | CTO. UNITARIO MODULO (pesos) | TOTAL (pesos) |
|------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------------------|---------------|
| Contador Publico | Inscripción MiPyMEs      | 1                | 3                | 1570                         | 4710          |
|                  | Planificación Tributaria | 1                | 40               | 1570                         | 62800         |
|                  |                          |                  |                  | Total                        | 67510         |

Fuente - elaboración propia (2020)

En el caso de que el profesional que realice la planeación sea distinto al que actualmente trabaja con la organización y se ocupe además de todas las liquidaciones y registraciones durante la duración del proyecto, se deberán considerar también los honorarios impositivos indicados en la Tabla 2 como integrantes del costo.

Tabla 2  
*Honorarios profesionales impositivos*

| RECURSOS         | TAREA                         | PERIODOS (meses) | CANTIDAD MODULOS | CTO. UNITARIO MODULO (pesos) | TOTAL (pesos) |
|------------------|-------------------------------|------------------|------------------|------------------------------|---------------|
| Contador Publico | Liq. mensual IIBB             | 6                | 9                | 1570                         | 14130         |
|                  | Liq. mensual Municipal        | 6                | 4,5              | 1570                         | 7065          |
|                  | Liq. mensual IVA              | 6                | 18               | 1570                         | 28260         |
|                  | Liq. anual IG (Proporcional)  | 6                | 4                | 1570                         | 6280          |
|                  | Reg. contables periódicas     | 6                | 9                | 1570                         | 14130         |
|                  | Liq. anual GMP (Proporcional) | 6                | 0,75             | 1570                         | 1177,50       |
|                  |                               |                  |                  | Total                        | 71042,50      |

Fuente - elaboración propia (2020)

Respecto de la contratación de asesoramiento legal y de recursos humanos es una incorporación recomendable, por lo tanto no se considera dentro de los gastos indispensables del proyecto, pero se cuantifica a los fines de exponer el costo que implicaría contratar dicho servicio para mejorar la instrucción y los procedimientos en esta disciplina. Dichos valores se encuentran graficados en la Tabla 3 y surgen de consultar a diferentes profesionales en las respectivas disciplinas acerca de sus honorarios por las tareas a realizar.

Tabla 3  
*Honorarios profesionales asesoramiento*

| RECURSOS            | TAREA  | PERIODOS<br>(meses) | CTO.UNITARIO<br>(pesos) | TOTAL<br>(pesos) |
|---------------------|--|---------------------|-------------------------|------------------|
| Asesoramiento RRHH  | Reclutamiento, selección, administración de personal, legajos, control asistencia, seguimiento de licencias, capacitación de personal. | 6                   | 50000                   | 300000           |
| Asesoramiento legal | Asesoramiento y seguimiento de todas las cuestiones legales que puedan presentarse   | 6                   | 30000                   | 180000           |

Fuente - elaboración propia (2020)

En cuanto al personal comercial y administrativo no se requieren nuevas contrataciones ya que se empleara en las tareas demandadas por el proyecto a los dependientes que se encuentran dentro de la nomina de la empresa, si existe la posibilidad que se le reasignen labores acordes a las elaboración y ejecución de la planeación.

#### *Acciones específicas*

Para comenzar y con el fin de cumplimentar el primer objetivo específico planteado se profundizará en el conocimiento de la posición impositiva actual de la empresa. Al no contar con información actualizada en materia impositiva se tomará de referencia para trabajar sobre ellos a los Estados Contables al 31/12/2018 proporcionados para el caso por la empresa, que a los fines de la comparación relativa son útiles. Permiten desglosar del total de los ingresos de la empresa, que monto se destina a cada tributo: impuesto al valor agregado, a las ganancias, ingresos brutos y comercio e industria, como así también las cargas sociales. Como se mencionó, estos son los tributos más relevantes en el giro de la actividad bajo análisis y se procede a resumirlos en la Tabla 4. El resultado bruto obtenido por la empresa para ese ejercicio fue de \$68959226,30.

Tabla 4  
Carga impositiva al 31/12/2018.

| GRAVAMEN                 | MEDICION | VALOR (pesos) | OBSERVACION                    |
|--------------------------|----------|---------------|--------------------------------|
| IVA                      | Mensual  | 2329562       | Saldo final a ingresar (DF-CF) |
| Cargas sociales          | Anual    | 11845059,00   | Costo total anual              |
| Industria y comercio     | Anual    | 714136,00     | Costo total anual              |
| Ingresos brutos Córdoba  | Anual    | 11064770,00   | Costo total anual              |
| Impuesto a las Ganancias | Anual    | 3336057,91    | Costo total anual              |
| Total                    |          | 54914766,91   |                                |

Fuente - elaboración propia (2020)

A partir de allí, se indagará respecto de la posibilidad de reducir dichas cargas, cuales son las más provechosas y que generan mayor ahorro a partir de la normativa vigente.

En segundo lugar, se consideran las herramientas provistas por la planificación tributaria, y se estudia la posibilidad de aplicarlas eligiendo las más adecuadas al perfil de la compañía. A continuación, se contrastan las mismas y ejemplifican:

- Criterio de depreciación de los bienes de capital que utiliza la empresa. La firma utiliza el método lineal, pero el método de depreciación acelerada es una ventaja fiscal admitida en la actualidad, además de promover la inversión en bienes de capital. Este sería un cambio de criterio ventajoso a considerar ya que permite deducciones mayores en concepto de depreciaciones durante los primeros años de vida útil del bien, que se traducen a disminuir las utilidades del ejercicio a través del aumento de los costos del periodo. Por ejemplo, trabajando con un rodado de vida útil 5 años y un valor depreciable de \$800000 se observa:

- Por el método lineal:

$$\text{Depreciación anual} = 800000/5 = 160000$$

- Por el método decreciente:

En primer lugar se deben sumar los dígitos de los años de vida útil:

$$1+2+3+4+5 = 15$$

Luego a partir de los cálculos de la tabla se obtiene el valor de la depreciación anual para cada periodo.

Tabla 5  
*Depreciación decreciente.*

| AÑO | INDICE         | IMPORTE DEPRECIABLE | DEPRECIACION ANUAL |
|-----|----------------|---------------------|--------------------|
| 1   | $5/15= 0,3333$ | 800000              | 266666,67          |
| 2   | $4/15=0,2667$  | 800000              | 213333,33          |
| 3   | $3/15=0,2000$  | 800000              | 160000             |
| 4   | $2/15=0,1333$  | 800000              | 106666,67          |
| 5   | $1/15=0,0667$  | 800000              | 53333,33           |
|     |                |                     | 800000             |

Fuente - elaboración propia (2020)

Como se observa se verifican las ventajas impositivas del método de depreciación decreciente ya que permite disminuir la utilidad del ejercicio y con ello la base imponible al menos durante los primeros años de vida útil. Para el caso del ejemplo numérico comparando ambos métodos, en el primer año con el cálculo decreciente se permite una deducción en \$106666,67 mayor que con el cálculo lineal y con ello una menor utilidad sujeta a impuestos.

- El impuesto a las ganancias admite un esquema especial, la figura de venta y reemplazo que admite el prorrateo de la ganancia fiscal obtenida por la venta de un bien de uso, en los años de vida útil del otro bien adquirido en su reemplazo. Esto es posible siempre que la compra y venta se realice dentro del mismo año. Por ejemplo, si el resultado por venta de bien de uso de \$640204,95 indicado en el Estado de Resultados de la empresa correspondiera a la venta de un rodado que fue reemplazado por uno nuevo para actualizar la flota por el valor de \$2500000 (supuesto), por medio de la figura de venta y reemplazo se puede asignar dicha ganancia al costo de este bien que ingresa al patrimonio. Entonces se tendrá:

Valor de compra=2500000

Utilidad a afectar=640204,95

Valor amortizable=2500000-640204,95=1859795,05

Depreciación anual con venta y reemplazo=1859795,05 /5=371959,01

Depreciación anual sin venta y reemplazo=2500000/5=500000

Se prorratea así este resultado a lo largo de la vida útil del bien eliminando esa ganancia por la venta permitiendo retraer la utilidad del ejercicio, logrando así una disminución de la base impositiva.

- Respecto de la valuación de stocks cada alternativa tiene su incidencia sobre la declaración de los impuestos a pagar, como a las ganancias o ganancia mínima presunta por la distinta determinación del valor de los inventarios. Si el método utilizado es el PEPS (primero entrado primero salido) los valores con que se calculara el costo de mercaderías vendidas será menor que si se utiliza el UEPS (ultimo entrado primero salido). Esto implica una menor deducción sobre las utilidades, lo cual se traduce a una mayor base imponible sujeta a impuestos. Por el otro lado si al cierre del ejercicio las existencias quedan valuadas al precio de las últimas compras realizadas generara una sobrevaluación de las existencias finales. En la empresa actualmente no cuenta con un sistema de inventarios que permita una valuación eficiente de sus existencias, es una cuestión a resolver en el mediano plazo para poder efectivizar el uso de esta herramienta en su beneficio.
- Compensaciones y pagos a cuenta. Existe la posibilidad de computar como crédito fiscal del IVA el 2,2% sobre la base imponible de las cargas sociales, siempre que se haya ingresado el pago antes del vencimiento, de dicha obligación. Para el valor de cargas sociales a pagar, para el periodo que surge del Estado de Resultados de \$4537500, de ingresarse estos importes en tiempo y forma se podrá tomar como crédito fiscal total \$99825 para el periodo.

$$\text{Cargas sociales a pagar} = \$4537500 \times 2.2\% = \$99825$$

Además, como la actividad de la empresa abarca el transporte de mercaderías se puede imputar a cuenta del IVA el 45% del impuesto a los combustibles, para ello la empresa debería llevar un registro adecuado de dichas imposiciones a los fines de poder cuantificarla fielmente. Ilustrando con un ejemplo numérico, si los importes ingresados en concepto de ITC fuesen de \$35000, se podrá tomar \$15750 a cuenta de IVA.

$$\text{ITC} = \$35000 \times 45\% = \$ 15750.$$

Existe además la posibilidad de acceder a los programas de fomento a empresas y acceso a beneficios ofrecidos por el estado. En particular se sugiere a adhesión al programa de asistencia a micro, pequeñas y medianas empresas.

A través del registro en MiPyME, siempre que la firma esté comprendida en los parámetros estipulados respecto de: tipo de actividad, ventas totales anuales, personal ocupado y monto total de activos. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. queda comprendido en el programa y encuadra en la categoría de empresa Mediana Tramo II, ya que supera en máximo de empleados del Tramo I. A partir de obtener la correspondiente certificación, la cual se realiza de manera on line, previa inscripción con el número de CUIT en la página de AFIP, mediante el formulario 1272 y la verificación del cumplimiento de los requisitos.

Entre los beneficios a los que accede se encuentran:

- Alícuota reducida para el pago de contribuciones patronales del 18%. Con ello se obtiene un ahorro para el monto de cargas sociales de \$2132110,62.  
Cargas sociales = 11845059 x 18% = \$2132110,62
- Diferimiento del pago del IVA por 90 días.
- Compensación del total del impuesto al cheque del pago de ganancias.
- Eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta.
- Exención del impuesto a débitos y créditos en cuentas de titular certificado como MiPyME. Con ello se obtiene un ahorro de \$5475893,80 que según surge del Estado de Resultados se corresponde con dicho impuesto.
- Reducción de retenciones de IVA e impuesto a las ganancias sobre las operaciones con tarjeta de crédito y débito.
- 45 días de plazo para la cancelación de deudas pre intimación.

A partir del análisis de las herramientas trabajadas anteriormente se diseña la planificación tributaria enumerando a continuación las que se consideran relevantes de aplicar a la empresa bajo estudio, ya que se determinó la ventaja de su aplicación.

- 1 - Se procederá a la inscripción de la empresa en el programa de asistencia del gobierno obteniendo así la certificación MiPyME. Una vez cumplimentada y efectivizada esta etapa presentar dicho certificado a las organizaciones de las cuales se necesita que



apliquen exenciones o eliminaciones, como los bancos para acceder a la exención de impuestos de créditos y débitos, o proveedores que puedan aplicar retenciones de ganancias o IVA.

- 2 -Se trabajará dándole mayor relevancia al calendario fiscal como referencia, para evitar cualquier tipo de atraso en presentaciones o pagos fuera de término que en ocasiones ocasionaron interese o multas, para evitar esos desembolsos. Si esto se hubiera realizado de esta manera la empresa se hubiera ahorrado \$2113942,20 en concepto de intereses impositivos y de planes de pago, según surge de la información de los estados contables.
- 3 - Se reorganizarán las tareas diarias de control de documentación y registraciones contables, para mejorar la calidad de la información con que se trabaja y lograr la oportunidad, pertinencia y fidelidad que se requiere de la misma.
- 4 –Se realizará una revisión de inventarios e intentará recabar datos en planillas proforma que permitan mejorar el control sobre los mismos y obtener información más precisa al respecto.
- 5 – Se procederá a realizar las liquidaciones impositivas mensuales en base a los nuevos reportes obtenidos. Las mismas se realizarán contemplando los beneficios disponibles. Ya sea para el pago de las cargas patronales con el 18% de reducción; IVA con las deducciones admitidas como el 2,2 % de lo ingresado por medio del F381, 45% del ITC. Como así también lo correspondiente a ingresos brutos. Tener en cuenta que al momento de trasladar el depósito al nuevo centro de abastecimiento se accederá a la exención de contribución municipal por Ordenanza N°1564/07.
- 6 – Se llevará un registro de los conceptos relevantes, y de requerirlo, procederá a la recopilación de información que al momento de liquidar impuesto a las ganancias se tomarán a cuenta o procederá a deducir.
- 7–Se propondrá el cambio de método de depreciación y de ser aceptado se comenzará a realizar lo pertinente para su aplicación.
- 8 – Se hará uso de la opción de venta y reemplazo para todas las nuevas operaciones que cumplan los requisitos para su aplicación.

9 – En cuanto a los diferimientos de pago previsto, tratar de evitarlos salvo cuestiones eventuales y de emergencia que lo justifiquen.

Por último, para cumplimentar el cuarto objetivo específico es preciso realizar una estimación de los valores globales que permitan cuantificar el ahorro que se alcanzara.

En base a los cálculos realizados anteriormente, para elegir las partidas relevantes con efecto sobre la base imponible tributable, se elabora un cuadro resumen presentado en el Anexo A, donde se indica cuales seria los rubros cuyos montos es posible reducir para obtener una base menor sujeta a impuestos. Se puede en base a eso, estimar una aproximación a la rentabilidad, que ofrezca un panorama de la situación económica que refleje la mejora en la posición de la empresa.

En la Tabla5 se agrupan los ahorros que se obtendrían por la aplicación de la planificación fiscal propuesta.

Tabla 6

*Ahorros fiscales obtenidos por aplicación de planificaron fiscal*

| CONCEPTO                     |               |
|------------------------------|---------------|
| Reducción de Cargas Sociales | 2.132.110,62  |
| Aplicación venta y reemplazo | 512163,96     |
| Exención Impuesto al debito  | 5475893,80    |
| Ahorro pago a termino        | 2113942,20    |
| IVA a pagar reducido         | 2229737       |
| TOTAL                        | 12.463.847,58 |

Fuente - elaboración propia (2020)

Estas reducciones en costos impositivos, se tradujeron a un incremento en las utilidades finales obtenidas, por tanto el aumento de la base sobre la cual se liquida el impuesto a las ganancias. Pero a pesar de esta suba en dicho tributo la mejora en la rentabilidad de la empresa es superadora y apoya la idea de que la aplicación de una planificación fiscal, representa una oportunidad de eficiencia económica para la empresa.

$$\text{Rentabilidad} = \text{Ganancia} / \text{Capital}$$

$$\text{Rentabilidad antes PF} = 6195536,11 / 10000000 = 0,6196$$

Rentabilidad después PF =  $12181894,84 / 10000000 = 1,2182$

Como se planteó estas mejoras servirán para financiar cuestiones que la organización debe sanear, para mantenerse en la senda de la expansión. Esto es por ejemplo la inversión en un software integral, para el registro de la operatoria de toda la empresa, desde la facturación hasta los movimientos de inventarios, la valuación actualizada de estas partidas, como de los créditos y obligaciones con proveedores. Así también se pueden solventar los gastos que implicaría contratar asesoría de recursos humanos y legales, para encargarse del mejor tratamiento de estas aéreas o el pago extra que correspondería al asesor impositivo por la implementación de la planificación tributaria.

#### *Marco de tiempo*

A continuación, se exponen las actividades requeridas para la aplicación de la planificación tributaria:

Actividad N°1: Diagnóstico integral de la estructura de la empresa, sus particularidades, sus procesos y la forma de desarrollar su actividad necesaria para detectar los problemas que padece y diseñar un plan acorde a su necesidad de subsanarlos.

Actividad N°2: Planteo de objetivos que se pretenden alcanzar a través de la ejecución del proyecto a diseñar.

Actividad N°3: Análisis de la posición tributaria de la compañía a través de la indagación en la rutina de los impuestos que afectan su actividad y los montos que destina para cancelarlos.

Actividad N°4: Confección de la planificación integral impositiva a aplicar sobre la firma.

Actividad N°5: Determinación de indicadores de alcance, que permitan concluir si la aplicación de la proyección realizada alcanzo los objetivos esperados.

Actividad N°6: Implementación del proyecto a través de la aplicación de las herramientas seleccionadas para obtener la reducción de la base impositiva.

Actividad N°7: Medición de resultados alcanzados y comparación con los resultados esperados para evaluar los beneficios de la ejecución de la planificación.

Tabla 7  
Diagrama de Gantt

| Nº | ACTIVIDAD                         | PERIODO ( Semanas) - AÑO 2020 |   |   |        |   |   |            |   |   |         |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------|-------------------------------|---|---|--------|---|---|------------|---|---|---------|---|---|-----------|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
|    |                                   | JULIO                         |   |   | AGOSTO |   |   | SEPTIEMBRE |   |   | OCTUBRE |   |   | NOVIEMBRE |   |   | DICIEMBRE |   |   |   |   |   |
| 1  | Diagnóstico organizacional        | ■                             | ■ | ■ |        |   |   |            |   |   |         |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 2  | Planteo de objetivos              |                               | ■ | ■ |        |   |   |            |   |   |         |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 3  | Análisis de posición impositiva   |                               |   |   | ■      | ■ |   |            |   |   |         |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 4  | Confección de planificación       |                               |   |   |        |   | ■ | ■          | ■ | ■ |         |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 5  | Determinar indicadores de alcance |                               |   |   |        |   |   |            |   | ■ | ■       |   |   |           |   |   |           |   |   |   |   |   |
| 6  | Implementación del proyecto       |                               |   |   |        |   |   |            |   |   | ■       | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ | ■         | ■ | ■ |   |   |   |
| 7  | Medición de resultados            |                               |   |   |        |   |   |            |   |   |         |   |   |           |   |   |           |   |   | ■ | ■ | ■ |

Fuente - elaboración propia (2020)

#### *Propuesta de medición y/o evaluación*

Luego del cierre del ejercicio del año de aplicación y una vez obtenida la información que surge de los estados contables anuales emitidos por la empresa, se podrá realizar la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la planificación impositiva.

Con un comparativo como el presentado en el Anexo A, entre los 2 estados contables involucrados, el anterior a la aplicación de la planificación y el posterior a esta, se podrá realizar la medición de los resultados obtenidos

Hay que considerar que los efectos no serán aplicables para todo el año, ya que el plan de acción solo abarca una porción del ejercicio, y existen impuestos de determinación mensual y otros anuales.

En efecto y como producto de la comparación se podrá cuantificar el ahorro consecuente de la disminución de la carga impositiva por la diferencia de los tributos ingresados en cada periodo, siempre relativo al nivel de actividad correspondiente a cada uno.

Otra medición relevante será la de la rentabilidad alcanzada por la compañía, que es un reflejo de la situación económica de esta y sirve de base para otros tipos de análisis económicos – financieros. Esta se realizará a través de elaboración de una planilla como la adjunta en el Anexo B, donde constan los indicadores más relevantes de rentabilidad y rendimiento que están directamente relacionados con el nivel de eficiencia económica alcanzada por la empresa.

Estos indicadores serían:

- Rentabilidad: relación entre resultado obtenido y el capital. Indica cuánto se gana o pierde por cada peso colocado a producir.
- ROA: relación entre los beneficios obtenidos y los activos totales. Indica cuanto se gana o pierde por cada peso de recursos totales invertidos.
- ROE: relación entre las ganancias del ejercicio y el patrimonio neto de la empresa. Indica cuánto gana o pierde el propietario por cada peso invertido.
- Margen Bruto: relación entre la utilidad bruta y las ventas netas. Beneficio directo obtenido por el bien o servicio.
- Margen Operacional: relación entre utilidad operacional y ventas netas. Beneficio obtenido antes de descontar impuestos.
- Margen Neto: relación utilidad neta y ventas netas. Refleja la capacidad para convertir ingresos en beneficios

La eficiencia económica es la que le permite a la empresa mantenerse en la curva del crecimiento y a través del tiempo prevalecer sobre las situaciones adversas que pudieran acaecer.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Luego de realizar el análisis integral de la empresa desde los diferentes puntos de vista: el externo con el reconocimiento de todos aquellos factores relevantes del entorno y el interno con la evaluación de la particularidad de la misma a través del diagnóstico organizacional, se pudieron identificar aquellos problemas que está padeciendo y que no le permiten expandirse, a pesar de tener muchas oportunidades de hacerlo. Como todas las empresas familiares que comenzaron como pequeños negocios, a través del tiempo la

evolución y especialización de la estructura organizacional no ha acompañado el crecimiento de la compañía, y es por ello que empiezan a surgir problemas debido a que los dueños, muchas veces destinan su en tareas operativas y no a decisiones de índole gerencial, abarcan muchas actividades quitándole efectividad. Así se desatienden temas de relevancia y se perjudica la eficiencia económica. En este caso se focalizo en el área impositiva -contable, la cual está realizándose de manera poco eficiente y sin ningún tipo de proyección, y que le está representando a la empresa una carga impositiva cada vez mayor.

A través de la planificación fiscal propuesta, se han planteado los beneficios disponibles para aprovechar y se han demostrado los ahorros factibles de obtener con su aplicación. Esta es una solución no solo para disminuir los costes tributarios sino que, a través de ello, un incremento en las utilidades obtenidas, y así una mejora de la situación económica de la empresa medido por el incremento de la rentabilidad alcanzada. Para el caso particular de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. la aplicación de la planeación si bien redujo varios conceptos por aplicación de las herramientas propuestas, también sucedió que por el gran incremento de las utilidades producto de estas reducciones, al final la posición del impuesto a las ganancias dio un monto superior a pagar, del determinado sin la aplicación de la planeación. De todos modos, el incremento en las utilidades fue proporcionalmente mayor al incremento del impuesto determinado, y por lo tanto se demostró la conveniencia de su aplicación. Esto se puede ver a través del aumento en la rentabilidad y sus indicadores de rendimiento.

De haber contado con información más completa y específica en materia impositiva sobre la organización, la estimación de los ahorros impositivos y su efecto sobre la rentabilidad podrían haber sido más precisos y representativos. Sin duda alguna que las modificaciones propuestas es esta planificación son necesarias de aplicar en la organización junto con las demás reasignaciones necesarias para hacer de estas mejoras parte de los procesos internos habituales de la actividad.

Entre otros problemas detectados, y sobre los cuales no se trabajó porque exceden el tema del trabajo, aun así estando relacionado con el mismo, pero no menos importante es que la empresa no cuenta en su operatoria con ningún software contable para

el registro de su operatoria. Este es un tema resolver en un futuro próximo, ya que la falta de acceso a información pertinente y oportuna es un factor perjudicial a la hora de tomar decisiones por el nivel de incertidumbre que produce. Resolverlo requiere no solo inversión monetaria en ello sino también tiempo de desarrollo, implementación y la respectiva capacitación de todos los usuarios para hacer un uso correcto de ella. Esto se considera realmente importante, debido a la cantidad de aspectos negativos que genera no tenerlo. Esto cobra relevancia también en cuanto a no tener sistematizado los inventarios, provoca pérdidas y poca posibilidad de mantener al día el control de stock.

Además, como se indicó anteriormente otra cuestión que se plantea como importante de resolver es la de contar dentro de la empresa con un área de asesoramiento legal y en recursos humanos. El asesoramiento legal para toda la operatoria que requiera de su conocimiento experimentado y especializado, como cuestiones societarias o judiciales.

En cuanto a recursos humanos por la falta de un departamento que se ocupe de llevar la relación laboral de los empleados con la empresa y contando con una cantidad de dependientes que justifica y hace necesaria su existencia, ya sea dentro de la empresa o por medio de la contratación de los servicios de una consultora que se ocupe de dichas tareas. Esto es beneficioso en cuanto a mejorar las selecciones de personal solicitado, ofrecer mejores condiciones de capacitación para nuevos ingresos o reubicaciones, controles más exhaustivos de inasistencias o llevar los legajos personales al día y actualizados, entre otras.

## Referencias

- Agosto, W. (2017). *El ABC del sistema tributario argentino*. Documento de Políticas Públicas / Análisis N°188. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el día 1 de junio del 2020 de: <https://www.cippe.org/wp-content/uploads/2017/08/188-DPP-ADE-El-ABC-del-sistema-tributario-argentino-Julio-2017.pdf>
- Artana, D., Guardarucci, I., Lavigne, P., Puig, J. y Susmel, N. (2015). *El sistema tributario argentino. Análisis y evaluación de propuestas para reformarlo*. Documento de trabajo N°123. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el día 1 de junio del 2020 de: [http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC\\_TRAB\\_1440549015218.pdf](http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC_TRAB_1440549015218.pdf)
- Contreras Gómez, C. (2016). *Planificación Fiscal. Principios, metodología y aplicaciones*. Madrid, España. Recuperado el día 5 de mayo del 2020 de: [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+fiscal+internacional&ots=EPwEf3Dkcz&sig=zVgEsFTp2Y5OBJz0nrxfpJ\\_M5s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20fiscal%20internacional&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+fiscal+internacional&ots=EPwEf3Dkcz&sig=zVgEsFTp2Y5OBJz0nrxfpJ_M5s&redir_esc=y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20fiscal%20internacional&f=false)
- Davis Castro, D. (2016). *Planificación fiscal para la empresa Embomachala S.A. año 2015*. Trabajo de Titulación Posgrado Especialista en Tributación, Universidad de Machala, Ecuador. Recuperado el día 5 de abril de 2020 de: <http://186.3.32.121/bitstream/48000/7012/1/TEUACE-2016-ET-CD00012.pdf>
- García, M.(2011). *Planificación Fiscal*. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el día 10 de mayo del 2020 de: <https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf>
- Nano, G.J. (2019). *Planificación tributaria nacional aplicada a una empresa agropecuaria de la provincia de Córdoba, Cereales Docta*. Tesis de Grado, Contador Público, Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina [Versión Electrónica]. Recuperado el día 5 de abril de 2020 de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17833>
- Novillo, C. (11 de Junio de 2019). Principales problemas ambientales en argentina. Ecología Verde. Recuperado el día 27 de abril de:



<https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-argentina-2011.html>

Pérez, J.O. (2005). *Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión*. Editorial de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba, Argentina.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre 2019. Recuperado el día 23 de abril de 2020 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Cuarto trimestre 2019. Recuperado el día 23 de abril del 2020 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim19EDC756AEAE.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim19EDC756AEAE.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Índice de precios al consumidor (IPC). Marzo 2020. Recuperado el día 23 de abril del 2020 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_20405E6A626E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_20405E6A626E.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2020). Encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. Febrero 2020. Recuperado el día 23 de abril del 2020 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_20FDF3CFC833.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_20FDF3CFC833.pdf)

San Andrés Álvarez, L.G., Ramírez Garrido, R.G. y Sánchez Chávez, R.F. (2019). *La planificación tributaria como herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana [Versión Electrónica]. Recuperado el día 5 de abril de 2020 de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planificacion-tributaria-organizaciones.html>

Schipani, A. (4 de Diciembre de 2019). Financial Times: tensiones en Sudamérica amenazan el Mercosur. *El Cronista*. Recuperado el día 20 de abril del 2020 de: <https://www.cronista.com/financialtimes/Financial-Times-tensiones-en-Sudamerica-amenazan-la-continuidad-del-Mercosur-20191204-0078.html>

## Referencias Legales

Ley N°10680. Impuesto sobre los Ingresos Brutos Córdoba. Boletín Oficial de la Provincia de Córdoba, Córdoba, Argentina. 20 de Diciembre de 2019.

Ley N°19550. Ley general de sociedades. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina. 19 de Diciembre de 2014.

Decreto 813/2018. Impuesto al Valor Agregado. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. 11 de Septiembre de 2018.

Decreto 824/2019. Impuesto a las Ganancias. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina. 6 de Diciembre de 2019.

Decreto 862/2019. Impuesto a las Ganancias. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina. 6 de Diciembre de 2019.

Resolución 220/2019. Ministerio de Producción y Trabajo. Secretaria de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. Boletín Oficial de la República Argentina, Ciudad de Buenos Aires, 15 de abril de 2019.

## Anexos

### Anexo A: Estado de Resultados comparativo y notas aclaratorias al mismo

|                                 |                    | Sin aplicación<br>de<br>Planificación<br>fiscal | Diferencia          | Con aplicación<br>de<br>Planificación<br>Fiscal |                                       |
|---------------------------------|--------------------|---|---------------------|---|---------------------------------------|
| <b><u>EDO DE RESULTADOS</u></b> | <b><u>Nota</u></b> | <b><u>al 31/12/2018</u></b>                     |                     | <b><u>al 31/12/2018</u></b>                     |                                       |
| <b>Ventas del Ejercicio</b>     |                    | <b>318.857.647,78</b>                           | 0                   | <b>318.857.647,78</b>                           |                                       |
| Costos de Venta                 |                    | 147.429.627,44                                  |                     | 147.429.627,44                                  |                                       |
| Otros costos de venta           | I                  | 102.468.794,04                                  | 2.132.110,62        | 100.336.683,42                                  | Reducción de Cargas Sociales          |
| <b>Total Costos de Ventas</b>   |                    | <b>249.898.421,48</b>                           | <b>-2132110,62</b>  | <b>247.766.310,86</b>                           |                                       |
| <b>Resultado Bruto</b>          |                    | <b>68.959.226,30</b>                            | <b>2.132.110,62</b> | <b>71.091.336,92</b>                            |                                       |
| Gtos. de Adm.                   | II                 | -7.669.955,43                                   | -128.040,99         | -7.541.914,44                                   | Aplicación venta y reemplazo          |
| Gtos. de Comerc.                |                    | -11.375.121,39                                  |                     | -11.375.121,39                                  |                                       |
| <b>Rdo. Actividad Ppal.</b>     |                    | <b>49.914.149,49</b>                            | <b>2.260.151,61</b> | <b>52174301,1</b>                               |                                       |
| <b>Resultado Financiero</b>     | III                | <b>-39.496.697,42</b>                           | <b>7.589.836,00</b> | <b>-31906861,42</b>                             | Exención Imp. Debito y pago a termino |
| <b>Resultado NETO</b>           |                    | <b>10.417.452,07</b>                            | <b>9.849.987,61</b> | <b>20267439,68</b>                              |                                       |
| <b>Otros Ingresos y Egresos</b> | IV                 | <b>-885.858,05</b>                              | <b>640.204,95</b>   | <b>-1526063</b>                                 | Aplicación venta y reemplazo          |
| <b>Rdo. antes de IG</b>         |                    | <b>9.531.594,02</b>                             | <b>9.209.782,66</b> | <b>18741376,68</b>                              |                                       |
| <b>Imp. a las ganancias</b>     |                    | <b>-3.336.057,91</b>                            | <b>3.223.423,93</b> | <b>-6559481,84</b>                              |                                       |
| <b>Resultado Final</b>          |                    | <b>6.195.536,11</b>                             | <b>5.986.358,73</b> | <b>12181894,84</b>                              |                                       |

| <b><u>OTROS CTOS VTA</u></b>        | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                     | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                            |
|-------------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Sueldos y Jornales                  | 32.200.217,00               |                     | 32.200.217,00               |                            |
| Cargas sociales                     | 11.845.059,00               | 2.132.110,62        | 9712948,38                  | Reducción cargas sociales  |
| Uniformes y equipos                 | 493.733,00                  |                     | 493.733,00                  |                            |
| Industria y comercio                | 714.136,00                  |                     | 714.136,00                  |                            |
| Ingresos brutos                     |                             |                     |                             |                            |
| Córdoba                             | 11.064.770,00               |                     | 11.064.770,00               |                            |
| Inmobiliario y automotores          | 667.053,00                  |                     | 667.053,00                  |                            |
| Otros impuestos y tasas             | 205.796,00                  |                     | 205.796,00                  |                            |
| Electricidad                        | 5.960.512,00                |                     | 5.960.512,00                |                            |
| Telefonía y comunicaciones          | 385.099,00                  |                     | 385.099,00                  |                            |
| Servicios médicos                   | 329.689,00                  |                     | 329.689,00                  |                            |
| Otros servicios                     | 5.406.867,00                |                     | 5.406.867,00                |                            |
| Servicios por importación           | 0,00                        |                     | 0,00                        |                            |
| Insumos varios                      | 2.660.438,00                |                     | 2.660.438,00                |                            |
| Alquileres y expensas               | 293.180,00                  |                     | 293.180,00                  |                            |
| Mantenimiento Bs. de uso            | 10.889.235,00               |                     | 10.889.235,00               |                            |
| Fletes                              | 2.207.396,00                |                     | 2.207.396,00                |                            |
| Seguros generales                   | 1.346.348,00                |                     | 1.346.348,00                |                            |
| Combustibles automotores            | 8.109.293,91                |                     | 8.109.293,91                |                            |
| Gastos generales                    | 4.510.553,13                |                     | 4.510.553,13                |                            |
| Embalajes                           | 3.179.419,00                |                     | 3.179.419,00                |                            |
| Gastos por importación              | 0,00                        |                     | 0,00                        |                            |
| <b>TOTAL Otros costos de Ventas</b> | <b>102.468.794,04</b>       | <b>2.132.110,62</b> | <b>100.336.683,42</b>       |                            |
| <b><u>ADMINISTRACION</u></b>        | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                     | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                            |
| Honorarios profesionales            | 838.968,00                  |                     | 838.968,00                  |                            |
| Gastos judiciales                   | 62.000,00                   |                     | 62.000,00                   |                            |
| Imprenta y librería                 | 222.253,00                  |                     | 222.253,00                  |                            |
| Movilidad y viáticos                | 234.573,00                  |                     | 234.573,00                  |                            |
| Gastos Varios adm.                  | 74.228,00                   |                     | 74.228,00                   |                            |
| Otros gastos                        | 172.586,00                  |                     | 172.586,00                  |                            |
| Depreciaciones                      | 6.065.347,43                | 128.040,99          | 5.937.306,44                | Venta y reemplazo          |
| <b>TOTAL de Administración</b>      | <b>7.669.955,43</b>         | <b>128.040,99</b>   | <b>7.541.914,44</b>         |                            |
| <b><u>FINANCIACION</u></b>          | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                     | <b><u>al 31/12/2018</u></b> |                            |
| Impuesto a los débitos              | 5.475.893,80                |                     | 5475893,8                   | Beneficio MiPyME           |
| Intereses bancarios                 | 31.906.861,42               |                     | 31.906.861,42               |                            |
| Intereses impositivos               | 1.289.446,20                | 1289446,2           |                             | Ahorro por pago en termino |
| Intereses planes de pago            | 824.496,00                  | 824496              |                             | Ahorro por pago en termino |
| <b>TOTAL Financiación</b>           | <b>39.496.697,42</b>        | <b>7.589.836,00</b> | <b>31906861,42</b>          |                            |

| <b>Otros Ingresos y egresos</b>       | <b>al 31/12/2018</b> |            | <b>al 31/12/2018</b> |                      |
|---------------------------------------|----------------------|------------|----------------------|----------------------|
| Resultado venta bienes de uso         | 640.204,95           | 640.204,95 |                      | 0,00                 |
| Recupero varios                       | 0,00                 |            |                      | 0,00                 |
| Alquileres cobrados                   | 0,00                 |            |                      | 0,00                 |
| Juicios e indemnizaciones             | -1.526.063,00        |            |                      | -1.526.063,00        |
| Diferencia de cambio                  | 0,00                 |            |                      | 0,00                 |
| <b>TOTAL Otros Ingresos y Egresos</b> | <b>-885.858,05</b>   | 640.204,95 |                      | <b>-1.526.063,00</b> |

Venta y reemplazo

*Anexo B: Indicadores de rentabilidad y rendimiento*

| <b>INDICADOR</b>   | <b>al 31/12/2018<br/>(antes PF)</b> | <b>al 31/12/2020<br/>(después de<br/>PF)</b> |
|--|-------------------------------------|--|
| <b>*RENTABILIDAD</b><br>Resultado / Capital                        | 0,6196                              |  |
| <b>* ROA</b><br>Utilidad neta / Activo                             | 0,0779                              |  |
| <b>* ROE</b><br>Utilidad neta / Patrimonio neto                    | 0,2034                              |  |
| <b>* MARGEN BRUTO</b><br>Utilidad bruta / Ventas netas             | 0,2163                              |  |
| <b>* MARGEN OPERACIONAL</b><br>Utilidad operacional / Ventas netas | 0,1565                              |  |
| <b>* MARGEN NETO UTILIDAD</b><br>Utilidad neta / Ventas netas      | 0,0327                              |  |