

**Universidad Siglo 21**



**La planificación tributaria: una estrategia fiscal y un instrumento eficaz para la toma  
de decisiones**

**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Autor: Sabrina Jesica Videla**

**DNI: 33828949**

**Legajo: VCPB10384**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**2020**

## Resumen

El presente trabajo se focalizó en revelar la trascendencia y el valor que detenta la implementación de la planificación tributaria en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., donde el objetivo principal es disminuir los costos impositivos aprovechando los incentivos fiscales vigentes. Inicialmente, se realizó un análisis de la situación actual de la organización a nivel interno y externo; luego, se efectuó un diagnóstico de los aspectos más relevantes detectados en el caso. Para proceder con el desarrollo de la planeación fiscal se hizo una exposición de los conceptos teóricos fundamentales sobre el tema y de consideraciones sobre la importancia de su aplicación. Seguidamente, se evaluó el sistema tributario y los beneficios impositivos que comprende, para poder activar el funcionamiento del plan estratégico con las actividades que se definieron en torno a los recursos expuestos y presupuestados. Para culminar, se especificó, como conclusión, la factibilidad de poner en marcha una planificación tributaria y la optimización que produce en el desembolso de las obligaciones impositivas, junto a recomendaciones que servirán de puntapié para analizar otras cuestiones organizacionales.

Palabras clave: Planificación, impuestos, costos impositivos, empresa, normas tributarias.

## **Abstract**

The present work focused on revealing the importance and value of the implementation of tax planning in the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., where the main objective is to reduce tax costs taking advantage of current tax incentives. Initially, an analysis of the current situation of the organization was carried out internally and externally; Then, a diagnosis of the most relevant aspects detected in the case was made. To proceed with the development of tax planning, a presentation was made of the fundamental theoretical concepts on the subject and of considerations on the importance of its application. Subsequently, the tax system and the tax benefits it comprises were evaluated in order to activate the operation of the strategic plan with the activities defined around the exposed and budgeted resources. To conclude, it was specified, in conclusion, the feasibility of starting a tax planning and the optimization that it produces in the disbursement of tax obligations, together with recommendations that will serve as a kick-start to analyze other organizational issues.

Key words: Planning, taxes, tax costs, company, tax regulations.

## Índice

<b>Introducción</b> -----	1
<i>Marco de referencia institucional</i> -----	1
<i>Breve descripción de la problemática</i> -----	2
<i>Resumen de antecedentes</i> -----	2
<i>Relevancia del caso</i> -----	3
<i>Objetivo general</i> -----	4
<i>Objetivos específicos</i> -----	4
<b>Análisis de situación general</b> -----	4
<i>Descripción de la situación</i> -----	4
<i>Análisis de contexto</i> -----	5
<i>Diagnóstico organizacional</i> -----	10
<b>Marco teórico</b> -----	11
<i>Nociones generales</i> -----	11
<i>Elementos y principios de la planificación tributaria</i> -----	12
<b>Diagnóstico y discusión</b> -----	16
<i>Declaración del problema y su relevancia</i> -----	16
<i>Conclusión diagnóstica</i> -----	17
<b>Plan de implementación</b> -----	18
<i>Alcance de la propuesta</i> -----	18
<i>Limitaciones</i> -----	19
<i>Planificación de los recursos necesarios</i> -----	19
<i>Medición y evaluación de las acciones planificadas</i> -----	27
<b>Conclusiones</b> -----	27
<b>Recomendaciones</b> -----	29
<b>Referencias bibliográficas</b> -----	30

## Introducción

El objetivo del Estado es lograr el bienestar de todos los individuos que conviven en una sociedad organizada, necesita producir bienes y servicios que satisfagan las exigencias públicas, esto implica que debe obtener recursos para llevar a cabo su propósito. Un medio para financiar los gastos públicos es la implementación de impuestos, donde los contribuyentes no tienen una contraprestación específica, sino que beneficia a la población en general; y tasas y contribuciones donde se establecen ciertos beneficios a quienes intervienen con su pago (Gutiérrez y Patriagnani, 2015). Esta situación en el ámbito empresarial y productivo se torna un problema que los mantiene en vilo y en permanente búsqueda de alternativas para afrontar sus obligaciones fiscales. Por ello, este trabajo tiene como finalidad realizar una evaluación e implementación de una política de planificación tributaria dentro de la organización A.J. & J. A. Redolfi S.R.L.

### *Marco de referencia institucional*

A.J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa familiar con 50 años de experiencia en el rubro, constituida bajo personería jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada; su sede central se encuentra situada en la localidad de James Craik en la Provincia de Córdoba y se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería a varios puntos del país gracias a su propia flota de automóviles, utilitarios y camiones de gran porte. Dispone de 4 sucursales en las ciudades de Río Cuarto, San Francisco, Río Tercero y ciudad de Córdoba. Lleva a cabo todas sus actividades gracias al plantel de 132 empleados que laboran diariamente contribuyendo al buen funcionamiento de la firma. Desde el año 2007 ha quedado conformada con el 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido de manera igualitaria entre sus 3 hijos. Con una visión bien marcada de liderazgo en el mercado y la misión de satisfacer a sus clientes y proporcionar digno ambiente laboral a sus trabajadores, con valores extraordinarios de respeto y confianza para con su clientela, proveedores y empleados, y responsabilidad social y ambiental para la comunidad en general. Ha tenido una gran expansión gracias a la construcción de una nueva edificación de mayor capacidad, pero a pesar del aumento en la cantidad de clientes e incremento de sus facturaciones, la tasa interna de retorno va disminuyendo debido a que los costos operativos y los insumos se

incrementan a una tasa más acelerada que los precios de venta. La empresa no presenta mayores inconvenientes de endeudamiento ya que sus ventas se realizan en un 80% de contado y el resto no supera el plazo de 21 a 30 días. Además, está sumergida en un sector de alta competitividad por lo que su estrategia es la diferenciación brindando un servicio con precios competitivos y orientado a la satisfacción de los consumidores.

#### *Breve descripción de la problemática*

Hoy en día, la incertidumbre que se origina respecto de los regímenes tributarios ocasiona que numerosos contribuyentes lo relacionen con la disminución de su ganancia y los lleve a incurrir en técnicas de evasión y elusión, llevándolos a mayores erogaciones en concepto de multas y hasta penas de privación de la libertad al ser considerado un delito (Lalangui Correa, 2016).

La planificación tributaria resulta un instrumento óptimo para determinar el impacto que las obligaciones fiscales tendrán sobre todas las transacciones financieras de las sociedades. Es una estrategia lícita que les permite minimizar las cargas impositivas, aprovechando los beneficios que éstas pueden generar, acrecentando las utilidades y cooperando en la toma de decisiones.

#### *Resumen de antecedentes*

Un estudio en Ecuador efectuado sobre empresas del subsector del chocolate analiza mediante recopilación de datos referentes al desempeño de la empresa y el comportamiento histórico de las cuentas de situación financiera, que la implementación de la planificación tributaria permite incentivar y lograr beneficios tributarios para maximizar sus utilidades y evitar impactos económicos negativos al momento de afrontar sus obligaciones. A través de la aplicación de cada una de las etapas de la planificación muestra cómo se pueden aprovechar los beneficios a los que las empresas catalogadas como MYPIME pueden acceder ajustándose a la normativa tributaria vigente (Bosque Cumbal, 2019).

Huaman Blas (2017) en su investigación realiza una recolección y análisis de datos de origen cualitativos y cuantitativos, y encuestas y entrevistas en áreas de contabilidad y finanzas dentro de una empresa eléctrica, donde se detectaron infracciones tributarias. Explica que se presentan inconvenientes en la registración contable, especialmente relativa a los gastos, y esta situación le genera incontingencias a la hora de realizar las deducciones

impositivas. Por lo cual ha recomendado la implementación de planeamiento impositivo para obtener beneficios tributarios para mejorar los resultados financieros y eliminar las multas y sanciones por desconocimiento o mala aplicación de las normas tributarias.

Otro documento investigativo como el de Basantes Balcázar (2017) respecto de la compañía Novatech en la que confecciona un exámen del macro entorno detectando el impacto de los factores políticos, económicos, tecnológicos y socio culturales (PESTEL) y del micro entorno identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (FODA), sumado a encuestas efectuadas a clientes, proveedores y área de administración. De todo esto, se identifican varias debilidades como la estructuración inadecuada del plan de cuentas, o el rubro gastos no deducibles dentro del que se encuentran los intereses y multas, que han generado una mayor carga tributaria. Por lo cual llega a la conclusión de que la planificación fiscal es la mejor herramienta para garantizar que se cumpla con las obligaciones sin exceso de carga fiscal y maximizando las utilidades.

En el ámbito nacional Nano (2019), utilizando como medio de recolección de información entrevistas directas y revisiones de documentación interna de la organización agropecuaria Cereales Docta deduce que hay una deficiencia en los procedimientos fiscales, no se aprovechan los beneficios impositivos aplicables según las normas y leyes de la República Argentina, por consiguiente, propone una planificación tributaria y expone las herramientas y ventajas aplicables para cumplimentar sus compromisos impositivos en tiempo y forma ahorrando recursos que pueden ser invertidos en otras áreas.

En una tesis realizada sobre la compañía Motores S.A., se realiza un diagnóstico organizacional mediante métodos de compendio de datos, como diálogos con personal de administración, gerentes, contadores e información financiera y fiscal de la empresa, concluyendo que no se saca ventaja de las bonificaciones fiscales que provee la ley tributaria y que el personal no se encuentra capacitado adecuadamente respecto de ciertas cuestiones impositivas aprovechables para la empresa. Ante esta realidad, sugiere un plan estratégico impositivo lícito como una opción eficaz para reducir las responsabilidades tributarias, aumentar la rentabilidad y favorecer el proceso de toma de decisiones (Gómez, 2019).

#### *Relevancia del caso*

Para comprender el rol que la planificación ejerce sobre la rentabilidad empresarial se deben identificar los componentes y la importancia que refiere dentro de los parámetros

fiscales. En nuestro país la creciente presión fiscal y la preocupación por mantenerse competitivamente en el mercado, obliga a las compañías a buscar alternativas que optimicen todo su sistema financiero sin tener que caer en procedimientos ilícitos como evadir o eludir impuestos. Es importante examinar todos los parámetros organizacionales de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. para diagnosticar y recomendar soluciones fiscales a través de una conveniente planificación tributaria.

#### *Objetivo general*

- ❖ Proyectar y proponer la incorporación de la planificación tributaria como herramienta útil para reducir el impacto de las cargas fiscales y contribuir en el proceso de toma de decisiones.

#### *Objetivos específicos*

- ❖ Analizar la estructura financiera y organizacional de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.
- ❖ Profundizar sobre la importancia del planeamiento fiscal y cómo influye en el ámbito empresarial.
- ❖ Interpretar la normativa impositiva actual para emplear lícitamente los beneficios vigentes.
- ❖ Diseñar una propuesta de planificación tributaria tendiente a aminorar el efecto de los tributos sobre las utilidades de la compañía.

## **Análisis de situación general**

#### *Descripción de la situación*

La distribuidora objeto de estudio tiene una extensa trayectoria y posee un alto perfil en cuanto a imagen corporativa. Estratégicamente, pretende diferenciarse por su “servicio orientado a la satisfacción del cliente con precios competitivos”. La colosal estructura edilicia fue realizada pensando en cuestiones de organización interna, como mejorar el control de



stock, la accesibilidad a las mercaderías y las condiciones de trabajo de los empleados. Además, le permite una capacidad superior de almacenamiento y por ende la posibilidad de un aumento en los volúmenes de ventas. Debido a la fuente de financiamiento adquirida para concretar esta ampliación del centro de distribución se estipula un periodo de 9 años en cuestiones de recupero de inversión, su rentabilidad se verá reflejada a mediano o largo plazo. Dentro de sus parámetros de ventas no otorgan financiación a sus clientes, salvo a grandes cadenas por un plazo no mayor a 30 días, lo cual genera un fructuoso nivel de solvencia financiera.

Desde el punto de vista tributario, afronta significativos desembolsos de dinero por Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (IVA) Inscripto, Ingresos Brutos y Sistema de Control de Retenciones (SICORE). He aquí, la importancia de considerar la planificación fiscal como una estrategia para optimizar el coste de impuestos.

#### *Análisis de contexto*

El análisis PESTEL es una importante técnica que permite comprender el macro entorno en el que operan los órganos sociales, da un panorama general que contribuye en la realización de una planificación eficaz y en el proceso de toma de decisiones (Moisés Bittan, 2012).

Esta metodología analiza los impactos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales y ofrece información provechosa para comprender el posicionamiento, funcionamiento y rumbo futuro del negocio. A través de esta investigación del ámbito externo, se obtienen indicios sobre las repercusiones positivas o negativas de los factores que condicionan el desarrollo efectivo de las empresas (Jaramillo, 2009).

Una evaluación PESTEL se debe realizar en forma periódica para reconocer las oportunidades y amenazas que acechan al sector. Mediante este método se desarrollará a continuación un análisis de las fuerzas externas que influyen en el contexto de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Factores políticos: es el impacto que pueden generar los cambios a nivel político o legislativo en la empresa (Alvarado Cervantes, 2015). En este caso, la firma se ha visto beneficiada con una ordenanza sancionada por la municipalidad de James Craik en el año 2003, donde se ofrecían beneficios impositivos a aquellas empresas que trasladasen su infraestructura fuera del ejido urbano antes del año 2009, como la exención tributaria de la

tasa por servicios a la propiedad y/o tasa de industria y comercio por el plazo de 10 años, y en caso de contar con más de 10 empleados se extendería 7 años más. Actualmente, dentro del marco político argentino se puede destacar el clima de unidad, el consenso y la colaboración que se ha generado entre el oficialismo y la oposición frente a la situación crítica atravesada por el país en relación a futuras decisiones que se establezcan a nivel nacional (Zinni, 2020).

El desafío será ampliar esta unidad al campo de lo económico y social, achicar la grieta y lograr la reconstrucción total y real de todos los sectores que actúan en el crecimiento del país (Touzon, 2020). Por otra parte, las políticas fiscales emitidas por el gobierno repercuten en casi la totalidad de las acciones efectuadas en el giro del negocio, la ventaja radica en sacar provecho de cada uno de los beneficios que se otorgan en materia impositiva.

Factores económicos: el escenario de recesión mundial debido a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, con los primeros casos positivos confirmados en el mes de marzo de este año en la República Argentina, se refleja con severas consecuencias económicas a nivel nacional. En este país, donde la renegociación de la deuda con el FMI, el derrumbe del precio del petróleo, la suba de 3 puntos porcentuales en las retenciones de soja para el sector agropecuario, el aumento del dólar y la devaluación del real que incide en las exportaciones con Brasil, sumado a la caída en las ventas de las grandes cadenas de alimentos provocan una panorámica desalentadora en el corto plazo (Rosales, 2020).

El sistema tributario argentino se caracteriza por ser complejo, en varios caos inequitativos y con altos niveles de evasión. El actual gobierno, presidido por el Dr. Alberto Fernández quien fuera elegido en las elecciones nacionales de octubre de 2019, ha implementado instrumentos impositivos en el comienzo de su gestión para lograr sus objetivos económicos, percibiéndose un aumento de la presión fiscal que influye en los proyectos de inversión y resultados financieros. Dentro del nuevo sistema impositivo se encuentran el impuesto PAIS (Para una Argentina Inclusiva y Social) que grava con el porcentaje de 30% las operaciones realizadas en moneda extranjera, se incrementa el impuesto sobre los bienes personales, aumento de los impuestos internos, entre otros. Además de otras medidas económicas como el congelamiento de tarifas de luz y gas, y la posibilidad de un amplio plan de pagos para Pymes y monotributistas en relación a sus obligaciones con la Administración Federal de Ingresos Públicos (Zocaró, 2019).

Las Pymes certificadas podrán tener beneficios impositivos como medida para reactivar la producción y el consumo. Se espera una aceleración de la inflación debido a la gran emisión monetaria que se está registrando y su impacto deberá ser atenuado mediante la intervención en factores cruciales en el corto plazo para mantener la estabilidad económica (Collante, 2020). La inflación es un problema permanente en Argentina que provoca la caída del ingreso real de los trabajadores y los perjudica sustancialmente (De Santis, 2019).

La situación actual, donde reina la inestabilidad financiera, la incertidumbre, las tasas de interés altas, la presión fiscal creciente y la baja en el consumo se torna difícil para la subsistencia del sector empresarial.

Factores sociales: los cambios en los hábitos de consumo influyen mucho en el comportamiento del mercado. La población se interesa cada vez más por la procedencia de los productos, los ingredientes, formas de procesamiento, facilidades de cocción, todo lo que les represente una alimentación balanceada y sana (Martínez, 2019).

Los medios de comunicación ejercen un rol preponderante en la sociedad que repercute y modifica los modos de vida, costumbres, conductas y hasta afecta la elección de un producto sobre otro. A través de los canales de información y redes sociales las empresas publicitan sus productos y llegan a una amplia diversidad de consumidores influenciando en las decisiones de adquisición de bienes y servicios. Existen en el país eternos problemas sociales como lo es el porcentaje de desempleo, según datos del INDEC en el 4° trimestre de 2019 la tasa de desocupación fue del 8.9%, y debido al impacto de la crisis sanitaria actual se espera lamentablemente que esa proporción aumente considerablemente. Por otro lado, hay sectores donde el empleo precario prevalece, muchos trabajadores viven en la pobreza y no tienen la protección social adecuada (Ernst y Mourelo, 2020).

Factores tecnológicos: la transformación tecnológica tiene un impacto positivo en las Pymes potenciando su productividad, la eficiencia, la competitividad en el mercado y la comunicación interna. La innovación en tecnología garantiza el poder de diferenciación y calidad en los bienes y servicios producidos u ofrecidos (Freytes, 2019).

Existen ciertas limitaciones en la incorporación de tecnología en las empresas, como la falta de conciencia sobre la implicancia beneficiosa que generan a nivel productivo y administrativo, la aversión al riesgo de invertir en hardware y software por las dificultades

de acceso al crédito, y la carencia de capacitación y entrenamiento al personal de las organizaciones (Molina, Buffone y Molinari, 2014).

Factores ecológicos: el gobierno trata a través de políticas medioambientales promover la gestión responsable y sustentable con el compromiso de llevar adelante prácticas que protejan el sistema social, económico y ambiental. En la sociedad argentina del 2020, las empresas además de buscar rentabilidad se interesan en no comprometer los recursos naturales y cooperar con el bienestar social. Argentina cuenta con una Ley que establece requisitos mínimos para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, un contexto informativo sobre la responsabilidad por los daños ambientales ocasionados y señala la importancia de la educación ambiental para la prevención y protección de los recursos naturales (Ley N° 25675, 2002).

Existen también programas de reconocimiento sobre la labor de Responsabilidad Social Empresaria, como “hoteles más verdes” que fomenta el desarrollo sustentable de las actividades de las empresas del sector hotelero (Argentina Ambiental, 2020).

Ininterrumpidamente se necesitan políticas específicas e integrales que tracen todo el territorio argentino y haga partícipes tanto a las organizaciones como a la sociedad en general, e integre los principales aspectos como protección de bosques, manipulación de residuos, el drástico cambio climático, el uso racional del agua, entre otras, para evitar el deterioro ambiental (Frers, 2019).

Factores legales: para que las empresas actúen de forma ordenada y equilibrada el Estado concibe una serie de leyes y normativas jurídicas que deben cumplir y que disminuyen el riesgo legal en la actividad. La Ley General de Sociedades N° 19.550 regula la creación y el ejercicio de las sociedades de personas como las Sociedades de Responsabilidad Limitada y las Sociedades Anónimas; la función de los socios/accionistas, del capital constitutivo y establece las conductas de los administradores, gerentes y síndicos (Fuente Infoleg).

La Ley Pyme N° 27.264 otorga beneficios fiscales, de financiamiento e incentivos para la inversión productiva, estimulando el crecimiento del sector. También se deberá tener en cuenta la Ley N° 23.362 que registra y protege la invención de las marcas, la N° 11.723 que resguarda los derechos sobre creaciones informáticas, y la Ley N° 24.481 que otorga derechos sobre inventos y desarrollos originales. Los trabajadores poseen derechos, obligaciones y riesgos respecto de su desenvolvimiento en las empresas; por ello es

importante conocer las leyes de trabajo como la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, la Ley de Riesgos de Trabajo N° 24.557, los convenios colectivos, las normas de seguridad e higiene en el trabajo, entre otras, que componen el ordenamiento jurídico laboral. La relación de dependencia genera costos de contribuciones a la seguridad social de los empleados debidamente reguladas, como el régimen previsional de jubilaciones y pensiones Ley N° 24.241, obras sociales Ley N° 23.660, asignaciones familiares y seguros de desempleo, que deben ser previstas por el empleador. Otro punto importante es conocer la Ley N° 24.240 de defensa del consumidor que permite anticiparse y evitar acciones o situaciones que pueden provocar algún perjuicio para las organizaciones, quienes deben adecuarse a esta normativa para lograr una vinculación exitosa con los clientes y respaldar el prestigio de la compañía (Grinenco, 2018).

Mediante el análisis FODA se puede obtener un diagnóstico estratégico organizacional que servirá para entender el funcionamiento interno a través de la descripción de sus fortalezas y debilidades, y de aspectos externos identificando las oportunidades y amenazas a las cuales se encuentra expuesta la empresa. Esta evaluación permitirá trazar objetivos comerciales, organizacionales, productivos y financieros, y señalar que dirección correcta tomar para potenciar el desarrollo y crecimiento de la compañía (Riquelme Leiva, 2016).

Metodología FODA aplicada en A.J. & J.A. Redolfi:

Fortalezas:

- ❖ Trayectoria en el sector mayorista de venta y distribución de productos alimenticios.
- ❖ Flota propia de medios de transporte de mercaderías.
- ❖ Importante infraestructura.
- ❖ Capacidad de expansión a otras localidades.
- ❖ Liquidez garantizada gracias a su sistema de abastecimiento y ventas.
- ❖ Precios competitivos y eficacia en tiempos de entrega.
- ❖ Bajo nivel de endeudamiento.
- ❖ Capital de trabajo eficiente.

#### Oportunidades:

- ❖ Posibilidad de incorporar nuevas alternativas de negocio a causa de la mayor capacidad de almacenamiento.
- ❖ Captación de potenciales nuevos clientes.
- ❖ Incremento de ventas.

#### Debilidades:

- ❖ No posee Área de Recursos Humanos.
- ❖ No dispone de un procedimiento de selección de empleados.
- ❖ No cuenta con un proceso de inducción para cargos y puestos nuevos de trabajo.
- ❖ Necesidad de una planificación fiscal.
- ❖ Ausencia de Área de Higiene y Seguridad
- ❖ Carencia de estrategia publicitaria.
- ❖ Inexistencia de sistema de control de inventario.
- ❖ Carencia de sistema de gestión de compras y ventas.
- ❖ Poca seguridad en el Área de Depósitos.

#### Amenazas:

- ❖ Libertad de rotación de proveedores por parte de los clientes.
- ❖ Alta competitividad con otros distribuidores del mismo rubro.
- ❖ Situación económica que atraviesa el país.
- ❖ Políticas impositivas.

#### *Diagnóstico organizacional*

A partir del análisis interno de la organización se percibe como la trayectoria influye en las condiciones de compra y venta, el asesoramiento brindado a sus clientes y en la relación entre propietarios y empleados. Esto se traduce en el formidable y eficiente ambiente laboral. Su prominente estructura inmobiliaria y su propia flota de vehículos para la distribución de los productos les brinda grandes oportunidades de crecimiento y expansión a varios puntos del país con eficiencia en la entrega de los pedidos.

Al desempeñarse en un sector de consumo masivo su estrategia es mantener niveles de precios competitivos frente a otras empresas del mismo rubro. Los principales competidores son entre otros, Luconi Hnos., Dutto Hnos., Maxiconsumo y Micropack, que se desempeñan en la misma área.

Se observan dentro de la empresa ciertas debilidades como la ausencia de un Área de Recursos Humanos que se ocupe de la selección, contratación e inducción de nuevos trabajadores y de la capacitación permanente del personal de planta. A pesar que no dispone de un Área de Higiene y Seguridad cumple con todas las recomendaciones técnicas y con las normas de cuidado de los operarios, motivo por el cual las visitas por parte del inspector municipal son mínimas y casi sin observaciones. Una situación que preocupa es la carencia de un sistema de control de inventario, lo cual puede provocar quiebres de stock que afecten las oportunidades de ventas. Tampoco cuenta con un encargado que realice controles periódicos y custodia de los bienes en depósito. Por otro lado, la ausencia de una planificación tributaria no le permite proyectar el futuro desembolso de dinero en cuestiones impositivas.

La estructura organizacional presenta un orden vertical. En el nivel superior se encuentra el gerente general, en la próxima línea se posiciona el gerente de ventas que tiene a su cargo a los vendedores; el gerente de compras encargado del abastecimiento; y el gerente de administración encargado de las cobranzas, pagos y facturación, que además tiene bajo su dependencia al jefe de depósito y logística.

En un panorama económico de incertidumbre como el actual, se muestra como una empresa consolidada y con enormes oportunidades de crecimiento y expansión.

## **Marco teórico**

### *Nociones generales*

Al introducirse en el ámbito de los tributos, las personas físicas o jurídicas cuentan con el derecho de proyectar, establecer y programar las actividades y transacciones del giro de su negocio tal que les produzca el menor desembolso de dinero con respecto a las cargas fiscales (Amado Guirado, 2014).

La planificación tributaria lícita es la opción estratégica mediante la cual obtener una ventaja económica en materia impositiva. Esta metodología procura disminuir el coste de impuestos e incrementar consecuentemente las utilidades generadas. La técnica de planeamiento es un proceso metódico y sistémico que consta de actuaciones legales desarrolladas por los contribuyentes siempre dentro de los parámetros contemplados en la ley. Se precisa de ingenio, práctica y habilidad de los profesionales que asesoran para lograr el aumento de la rentabilidad respecto de las cargas tributarias (Vergara Hernández, 2006).

Seguendo con lo expuesto por este autor, los elementos y principios fundamentales son los siguientes:

*Elementos y principios de la planificación tributaria:*

- ❖ **Sujeto:** se refiere al contribuyente o beneficiario sobre el que devienen los efectos del proyecto. Puede ser cualquier persona natural o jurídica siempre y cuando busque minimizar su carga fiscal o la del patrimonio que comande y, por ende, favorecer el incremento de las utilidades ulteriores a impuestos.
- ❖ **Objeto:** es la materia sobre la cual incurre la planificación tributaria. Debe existir un negocio proyectado real, concreto y lícito fundamentado dentro de los aspectos legales.
- ❖ **Finalidad:** el objetivo es obtener un ahorro en cuestiones impositivas y en ocasiones busca diferir el pago de impuestos considerando el valor que manifiesta el dinero en el tiempo. En el ámbito internacional procura evitar o moderar la doble imposición. Comúnmente su fin persigue una mayor rentabilidad financiero fiscal.
- ❖ **Causa:** la razón que motiva el planeamiento es la necesidad de abonar menos en concepto de impuestos.
- ❖ **Proceso:** está compuesto por un conjunto de maniobras lícitas, ordenadas adecuadamente y concatenadas entre sí, por parte del contribuyente.
- ❖ **Procedimiento:** para conseguir su fin se requiere que los actos mantengan un orden y se rijan por un conjunto de reglas y principios.
- ❖ **Instrumentos:** son las herramientas de análisis y métodos que proporcionan diversas disciplinas de las ciencias empresariales como el Derecho, la Contabilidad, la Administración, etc.



- ❖ Trabajo interdisciplinario: el complejo panorama que enmarca la planificación fiscal infiere un análisis interdisciplinario que permita buscar una vía competente para el logro del objetivo perseguido.
- ❖ Ingenio: para alcanzar un óptimo resultado es necesario contar con un método apropiado y oportuno que sea elaborado con una notable capacidad de descubrir e idear soluciones factibles a los problemas impositivos.

#### Principios:

**Necesariedad:** es la necesidad real del contribuyente de minimizar su carga impositiva.

**Legalidad:** la planeación debe llevarse a cabo regulada por el ordenamiento jurídico vigente. La ley debe ser respetada en todo momento.

**Oportunidad:** precisa que predomine la conveniencia en relación al tiempo de ejecución ya la ubicación del negocio.

**Globalidad:** se deben tomar en consideración la totalidad de los impuestos que puedan impactar sobre el contribuyente, sin excepciones.

**Utilidad:** la planificación tiene que resultar útil y provechosa, los beneficios mayores que los costos, y el riesgo involucrado reducirse al mínimo.

**Realidad:** la causa que incita a optar por esta metodología tiene que ser real, lícita y ejercida sobre un negocio verídico proyectado.

**Materialidad:** es fundamental que en cada circunstancia los beneficios superen los costos.

**Singularidad:** tomar en consideración las características de cada suceso que se estudia, ya que cada planeación fiscal es única y es inviable repetir o adaptar una utilizada precedentemente.

**Seguridad:** es esencial tener en cuenta los riesgos implícitos que trae aparejado esta técnica para prevenir inconvenientes con la Administración Tributaria.

**Integridad:** significa que la empresa y su propietario deben concebirse como una unidad, de manera conjunta, el análisis debe ser integral.

**Temporalidad:** se efectúa dentro del horizonte temporal, más o menos extenso, que conlleva la realización del negocio o inversión en cuestión.

La planificación fiscal, realmente mejor calificada como económica financiera fiscal, constituye el elemento central al momento de evaluar las consecuencias que sugiere el proceso de toma de decisiones futuras mediante su aplicación a situaciones específicas. Este procedimiento intenta buscarlas estrategias más convenientes, sujetas estrictamente a la legislación vigente, con el objetivo de minimizar las obligaciones impositivas (Domínguez Martínez, 2018).

Los efectos que provoca la carga tributaria puede determinar la rentabilidad de una actividad o nueva idea de negocios. Es allí cuando surge la posibilidad de la planificación tributaria como una estrategia que se adopta anticipadamente para buscar el mayor rendimiento de la inversión y para conseguir que se disminuya al mínimo el costo tributario. Esta herramienta tiene por objetivo que el pago de impuestos sea una cantidad justa, además de la importancia que detenta en relación a las determinaciones futuras que se emplearan a nivel administrativo. Asimismo, fortalece la cultura tributaria y evita infligir en sanciones. Las leyes tributarias proporcionan una serie de beneficios fiscales que vale la pena conocer para aprovechar, ahorrar recursos y economizar los gravámenes impositivos (Villasmil Molero, 2017).

Mirta García (2011) plantea a la planificación fiscal como un instrumento beneficioso que les ayuda a los contribuyentes a reducir las obligaciones tributarias siempre dentro del marco legal. Son los especialistas expertos en la materia los que asesoran y desarrollan estrategias factibles en pos de aminorar los impuestos a liquidar y abonar.

Las leyes tributarias deben ser equitativas y proporcionales a los ingresos de los contribuyentes. En ocasiones, con el objetivo de minimizar las erogaciones impositivas entran en juego los conceptos de Evasión y Elusión fiscal, que nada tiene que ver con la planeación lícita que se realiza dentro de los parámetros legales. Evadir se considera infracción en la norma tributaria y eludir es un término nebuloso que debe ser bien utilizado para no convertirse en ilegal. Cuando no se cumple una obligación exigida en tiempo y forma nace un ilícito tributario que debe ser sancionado por infligir la Ley (Rezzoagli, 2009).

Yañez Henríquez (2016), califica a la evasión fiscal como una acción ilegal, que quebranta la Ley, mediante la cual los contribuyentes logran reducir el monto del impuesto a pagar, pero que supone consecuencias jurídicas. Estas reducciones se materializan por medio de declaraciones falsas u ocultamiento de información sobre el monto del tributo frente

a la autoridad tributaria, y son descubiertas a través de procesos de fiscalización donde quedan sujetos a multas y sanciones. La noción de elusión tributaria se torna confusa por el hecho de que existen dos tipos de conductas elusivas, unas totalmente lícitas que proporciona explícitamente la Ley; y otras que se vuelven ilegítimas por las malas interpretaciones de los sujetos en relación a las leyes, lo cual acarrea problemas de evasión. La elusión refiere a mecanismos para reducir impuestos, se caracteriza por aprovechar los defectos o vacíos legales que presenta el régimen tributario y ayuda a obtener ventajas inmerecidas que disminuyen la seguridad y fiabilidad del sistema tributario.

Mario Rizo Rivas (2013) afirma que es de suma importancia reconocer que las estrategias a impulsar deberán ser parte de un proceso preventivo, de ninguna manera es un procedimiento correctivo. Igualmente, recalca que el programa a implementar requiere de idoneidad e integridad para alcanzar la optimización del capital comprometido. Incluso este autor recomienda una secuencia de pasos a seguir para un adecuado método de planificación tributaria:

- ❖ **Análisis:** primeramente, la finalidad es determinar en qué condición actual se encuentra la persona/empresa respecto del punto de vista fiscal, jurídico y financiero. Será la base para identificar sus características, debilidades, capacidad de operación.
- ❖ **Diagnóstico:** una vez realizado el análisis, a través de información y documentación proporcionada, se tendrán los elementos necesarios para conocer si se cumple con las obligaciones fiscales y determinar soluciones razonables que contribuyan en la toma de decisiones específicas.
- ❖ **Alternativas:** en esta etapa los asesores y los propietarios deberán efectuar una evaluación conjunta para definir cuál es la mejor alternativa, establecer los procedimientos a ejecutar y el lapso de tiempo para su implementación.
- ❖ **Implementación:** en esta fase se pone en marcha la estrategia acordada. Se deberá realizar un plan con todos los puntos estipulados en el acuerdo para verificar que cada acción sea cumplida.
- ❖ **Mantenimiento:** es recomendable dar un seguimiento a las estrategias establecidas para constatar que los resultados obtenidos sean concordantes con

los convenidos. Es necesario acompañar las operaciones de cerca y administrar las tareas fiscales permanentemente.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema y su relevancia*

La distribuidora A.J & J.A. Redolfi S.R.L. de amplia trayectoria en el mercado, con importante crecimiento y oportunidades de expansión, necesita cumplimentar con todas las actividades y funciones que implica el desarrollo eficiente y competente dentro del ámbito empresarial. De acuerdo a la información presentada, es primordial que la organización se reestructure e incorpore estrategias específicas que conlleven al mejoramiento de las gestiones financieras. En la compañía, la administración está a cargo de una sola persona que se encarga de los pagos y cobros, y el asesoramiento contable lo recibe en forma externa. Al carecer de un área contable-impositiva no tienen registro de haber efectuado ni perspectivas de realizar evaluaciones y proyecciones futuras respecto de las obligaciones fiscales a las que está sujeta por el ejercicio de su actividad. Esta situación genera incertidumbre y generalmente se incrementa la presión fiscal al no tener diseñado un plan estratégico que mida en términos cuantitativos el costo impositivo futuro; esta ausencia tampoco permite conocer los beneficios que la ley tributaria ofrece y que se podría traducir en posibles disminuciones de las cargas fiscales y optimizaciones de la rentabilidad financiera. La carencia de un sector interno de contabilidad que se ocupe de precaver y controlar el cumplimiento pertinente de las obligaciones tributarias es una debilidad que puede ser subsanada con la implementación de una acorde planificación fiscal. Una característica del mercado es que permanece en constante cambio, por lo tanto, las leyes tributarias van sufriendo transformaciones que conllevan a estar permanentemente actualizando todos los aspectos financieros de la empresa. La falta de conocimiento en materia fiscal influye negativamente en la toma de decisiones trascendentales; el desconocimiento de la planificación tributaria o la falta de interés por aplicarla, ocasiona serias pérdidas de oportunidades y mayores erogaciones en impuestos, multas y sanciones. En esta organización se confluencia la condición familiar, se percibe que el manejo y control se centra en los

mismos propietarios; pero este exceso de confianza no permite que las áreas eleven su crecimiento y su conocimiento. Poner límites entre lo empresarial y lo familiar sería una oportunidad de evolución que posibilite crear nuevos sectores especializados y liderados que mejoren la capacidad productiva, financiera y fiscal de la empresa.

Los tributos son costos inevitables que deben absorber los contribuyentes y que repercuten en todas las áreas de la organización. Anticiparse estratégicamente a través de la planeación supone adelantarse a los acontecimientos futuros con el fin de maximizar la rentabilidad después de impuestos. Además, evitará caer en prácticas ilícitas o en demoras que pueden provocar sanciones, minimizará el riesgo fiscal y asegurará certidumbre en el rumbo del negocio. Conjuntamente, al ejecutar un análisis completo de la situación actual ayudará a detectar cualquier otro inconveniente que se manifieste dentro de la compañía. Con este mecanismo de planificación fiscal se asegurará el acatamiento de las metas tributarias, logrando reducir o diferir las cargas utilizando los beneficios e incentivos que el Sistema Tributario proporciona.

#### *Conclusión diagnóstica*

Trazar un plan estratégico tributario considerando la posición que asume A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. dentro del mercado será una opción útil y conveniente para incrementar las utilidades. El aumento de la rentabilidad se reflejará en mayor competitividad y mejores oportunidades de inversión al tener una proyección estimativa relacionada al desembolso en cuestiones tributarias.

La vinculación de costo/beneficio que se generará con la implementación de la metodología se verá plasmada en el mediano o largo plazo. Ayudará a conocer las mejores alternativas que se podrán aplicar mediante la legislación tributaria vigente y los mantendrá preparados para afrontar los cambios que surjan a nivel impositivo. Insertarse y conocer cada uno de los aspectos legales que producen rendimientos positivos será una táctica importante para resguardarse de los problemas de evasión o elusión fiscal a los cuales se expone si no se lleva un control estricto de las cargas tributarias. Es primordial asesorar a la compañía sobre la importancia y las transformaciones positivas que acarrea la implementación de esta técnica anticipativa de futuras erogaciones fiscales.

De acuerdo a la información brindada, la liquidación impositiva es realizada mes a mes por el profesional contador externo a la organización, lo cual significa que no se está

llevando un control interno sobre las operaciones y mucho menos sobre posibles gastos venideros. Poner en práctica esta planificación resultará de gran contribución en el proceso de toma de decisiones, ya que se contará con bases sólidas definidas gracias al análisis y seguimiento permanente que requiere esta técnica. Además, se contará con información oportuna y cierta de todos los sectores productivos y financieros de la empresa.

## **Plan de implementación**

Esta propuesta se basa en el objetivo de minimización de las cargas fiscales de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., teniendo en cuenta la información proporcionada, aplicando los procedimientos del método de planificación tributaria y utilizando los beneficios que otorga la Ley para este tipo de sociedades.

Depende de los propietarios de la empresa que este instrumento estratégico sea aprobado e instaurado para contemplar en un periodo determinado los resultados esperados en la propuesta que se desarrollará a continuación. Para alcanzar el fin deseado se determinará una serie de actividades precisas, comprensibles y oportunas, siempre enmarcadas dentro de la Ley, que se realizarán durante el lapso de tiempo que se despliegue la planificación fiscal.

### *Alcance de la propuesta*

Desde la perspectiva de contenido, se abordará en el desarrollo de la propuesta de la metodología los temas y definiciones planteados en el marco teórico y la información referente a la compañía seleccionada que ha sido suministrada para la elaboración de esta tesis, delimitándose a cuestiones relevantes para el caso.

En referencia al alcance temporal, se pretende desarrollar el proyecto en el periodo que marca el trimestre julio, agosto y septiembre; pero es conveniente seguir adoptando esta técnica por varios ejercicios contables, ya que los resultados se verán reflejados en el mediano o largo plazo.

Respecto del ámbito geográfico, esta proyección se llevará a cabo en el establecimiento central de la organización que está situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, y se aplicará sobre todas las áreas que competen en materia tributaria.

En cuanto al alcance metodológico, éste se fundamenta en un enfoque mixto, ya que la información recogida abarca tanto aspectos cualitativos como cuantitativos; de tipo descriptivo y de naturaleza documental.

#### *Limitaciones*

Las únicas limitaciones que presenta el proyecto son las leyes y resoluciones tributarias que restringen la autonomía de la voluntad del contribuyente, admitiendo la realización de las acciones que solo se ajusten al ordenamiento jurídico.

#### *Planificación de los recursos necesarios*

Recursos humanos: Asesor externo (Contador Público), los integrantes del Directorio encargados de la toma de decisiones y el personal que se deberá capacitar para crear un área exclusiva de asuntos impositivos. En relación con los honorarios del asesor profesional, según el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, se establece el valor módulo en Pesos Un Mil Quinientos Setenta (\$1570). El desarrollo de este programa requerirá de un total de 9 horas semanales por el lapso de 12 semanas. La retribución del responsable del área de impuestos será de Pesos Cuatrocientos (\$400) la hora, y se estima un total de 4 horas diarias los dos primeros meses y 3 horas diarias el último mes. El costo de invertir en una planificación tributaria será de Pesos Doscientos Cincuenta y Siete Mil Quinientos Sesenta (\$257.560), resultado de la sumatoria de los honorarios profesionales y el sueldo estimado para el nuevo responsable del área impositiva. A esto, deberá sumarse el valor de 10 horas trimestrales designadas al mantenimiento y revisión del proyecto que supone un importe de Pesos Quince Mil Setecientos (15.700), lo que refiere una suma de Pesos Sesenta y Dos Mil Ochocientos (\$62.800) anuales.

Tabla 1. *Honorarios Contador*

MES	PRECIO/HORA	CANTIDAD/HORAS	IMPORTE
JULIO	\$1.570	36	\$56.520
AGOSTO	\$1.570	36	\$56.520
SEPTIEMBRE	\$1.570	36	\$56.520
TOTAL		108	\$169.560

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Sueldo estimado responsable área impuestos*

MES	PRECIO/HORA	CANTIDAD/HORAS	IMPORTE
JULIO	\$400	80	\$32.000
AGOSTO	\$400	80	\$32.000
SEPTIEMBRE	\$400	60	\$24.000
TOTAL		220	\$88.000

Fuente: Elaboración propia.

Recursos tecnológicos: computadoras, programas, aplicativos de AFIP, internet. Se tomarán aquellos disponibles en la organización al momento de comenzar el proceso de planificación para abaratar costos.

Tabla 3. *Costo aproximado de los recursos tecnológicos utilizados.*

RECURSOS	COSTO ESTIMADO
PC ESCRITORIO	\$53.000
NOTEBOOK	\$45.000
SOFTWARE TANGO GESTION	\$60.000
SERVICIO DE INTERNET	\$2700
TOTAL	\$160.700

Fuente: Elaboración propia.

Recursos normativos: Ley PyME N° 27.264, Resolución 220/2019, Ley Impuesto a las Ganancias N° 20268, Ley N° 25248-Decreto-PEN-1038/00, Resolución General N° 2140 de AFIP, Ley N°25.248, Decreto 1038/00, Ley N°22.431, Ley N° 23.021.

#### *Planificación de acciones y marco temporal de realización*

Por medio de esta propuesta de planeamiento impositivo se procurará acceder a ciertos beneficios e incentivos que otorga la Ley Tributaria.



En primera instancia, el directorio deberá definir quién será el responsable del Área de Impuestos que se incorporará para un mejor funcionamiento y control del sistema impositivo. Luego, el asesor externo (Contador Público) deberá orientar y capacitar al de ahora en más llamado Gerente de Impuestos, sobre las actividades que deberá cumplir dentro de la compañía.

Una vez definidos los puestos, se convocará a una reunión conjunta, asesor y gerente de impuestos, para proceder con la organización de las tareas que se llevaran a cabo. Teniendo en cuenta las etapas de la planificación fiscal descripta en el marco teórico se comenzará realizando un análisis de la situación actual de la empresa, mediante recopilación de información referentes a cuestiones financieras, tributarias y legales.

#### Fase I: Conocimiento del negocio

En este punto se consideran las características de la compañía. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa en marcha situada en la localidad de James Craik, Provincia de Córdoba, de nacionalidad argentina. Es una sociedad legalmente constituida en fecha 31 de julio de 1997 bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada y su capital social está compuesto en un 85% de las cuotas partes en propiedad de José Redolfi y el 15% restante dividido de manera igualitaria entre los 3 hijos. La actividad económica principal es la distribución de productos alimenticios y su composición financiera muestra al 31/12/2019 la siguiente condición:

ACTIVO	\$133.734.167,66
PASIVO	\$ 82.522.994,82
PAT. NETO	\$ 51.211.172,84

En cuanto al análisis tributario, se encuentra registrada en los gravámenes SICORE (Sistema de Control de Retenciones), Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado (IVA) y otros regímenes nacionales como Régimen Informativo de Compras y Ventas, Régimen de Seguridad Social Empleador, entre otros. También tributa a nivel provincial Ingresos Brutos e impuestos municipales como ASSAL y Derecho de Registro e Inspección. Por ser persona jurídica se halla obligada a presentar estados contables.

## Fase II: Diagnóstico

Se determina, según el Estado de Situación Patrimonial, que tiene un alto nivel de solvencia y no presenta inconvenientes para hacer frente a sus obligaciones de pago. La diferencia entre los ingresos y gastos que posee nos da un pantallazo sobre la capacidad de generar beneficios y lograr una rentabilidad sostenible en el corto plazo. El índice de liquidez refleja un resultado positivo respecto del cumplimiento de las deudas y obligaciones en tiempo y forma.

Impositivamente no registra importes a pagar por multas, pero sí intereses impositivos, lo que demuestra que se han presentado algún tipo de contratiempo en la presentación de las Declaraciones Juradas a término.

Riesgosamente no tiene definido un método de valuación de inventario, esta situación no le permite llevar el control y medición de la mercadería que posee en su poder, esto genera información engañosa y errónea y pone en riesgo la confiabilidad en la presentación de Estados Contables.

Posee una nómina de 130 empleados que no reciben ningún tipo de capacitación para desarrollar habilidades que eleven al máximo su potencial de acuerdo a las tareas establecidas.

Desplegaremos a continuación los beneficios o incentivos que el Sistema Tributario Argentino define y autoriza, para así contrastar las alternativas disponibles para optimizar la carga fiscal de cada ejercicio contable.

## Fase III: Alternativas

La organización cuenta con los requisitos para acceder al Régimen PyME, es la Ley N° 27.264 de Fomento a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas publicada el 01 de agosto de 2016 la que regula y tiene como objetivo promulgar el crecimiento productivo a través de ciertos beneficios e incentivos impositivos, siempre y cuando la empresa esté registrada y tenga vigente el certificado MiPyME. La Resolución 220/2019 de la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa expone una clasificación para encuadrar a las sociedades dentro de diferentes categorías según su actividad y niveles de ventas. Describe a través de una tabla los límites totales anuales de ventas según la actividad, que se calculan promediando los montos facturados de los últimos 3 ejercicios comerciales. En este

sentido, la organización se posiciona como Mediana Empresa Tramo I de acuerdo al siguiente resultado:

ULTIMOS EJERCICIOS	VENTAS ANUALES
31/12/2017	\$220.265.479,10
31/12/2018	\$275.331.848,88
31/12/2019	\$318.857.647,78
PROMEDIO	\$271.484.991,90

Las empresas dedicadas al rubro comercio para ser consideradas Mediana Tramo I deben tener un límite mayor a \$178.860.000 y menor a \$1.502.750.000 en concepto de ventas.

Son muchos los estímulos financieros que promueve la Ley antes mencionada en relación a los impuestos, como la eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta que entró en vigencia el 01/01/2017 para las PyMES; la aplicación de la alícuota reducida de 18% en el pago de contribuciones patronales, además de la posibilidad de deducción de la base imponible del Impuesto a las Ganancias \$7.003,68 en concepto de remuneración bruta por cada trabajador.

Otra oportunidad que brinda la certificación PyME es el acceso al Crédito Fiscal para Capacitación al personal de la empresa, que en este caso sería de gran utilidad ya que no se evidencia ningún tipo de formación de los trabajadores en la compañía objeto de estudio, esta capacitación prevé un reembolso de hasta el 70%, para esta categoría, de los gastos asociados a través de un bono electrónico que servirá para cancelar impuestos nacionales.

Otra figura que cobra relevancia a la hora de implementar una planificación tributaria es la de Venta y Reemplazo de Bienes de Uso que establece la Ley de Impuesto a las Ganancias N° 20.268 en su art. 67. Esta opción otorga la posibilidad de diferir el pago de la obligación que genera una venta, afectando la ganancia al costo del nuevo bien, en cuyo caso la amortización deberá practicarse sobre el costo del bien adquirido disminuido en el importe de la ganancia afectada. Así, se difiere el pago del impuesto a los próximos periodos fiscales al de efectuada la venta del bien reemplazado. La Resolución General N° 2140 de AFIP

establece los requisitos para esta elección: ambas operaciones (venta y reemplazo) se deberán concretar dentro del término de un año y corresponderá comunicárselo a la AFIP en el plazo previsto para la Declaración Jurada del ejercicio en que se ejerza la venta.

Por ejemplo: la compañía A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. vende en el ejercicio cerrado el 31/12/2019 un utilitario en \$150.000 que fue comprado en junio de 2017 en \$110.000 y compra también en el ejercicio 2019 otro vehículo para reemplazarlo en \$200.000 ejerciendo la opción de venta y reemplazo.

Bien vendido:

Precio de venta: \$150.000

Precio de adquisición del bien vendido: \$110.000

Amortización acumulada al día de la venta: \$44.000

Resultado de la venta:  $\$150.000 - (\$110.000 - \$44.000) = \$84.000$

Bien adquirido:

Precio de adquisición: \$200.000

Amortización:  $(\text{Costo de adquisición} - \text{Resultado de la venta}) / \text{Años de vida útil}$

$= (\$200.000 - \$84.000) / 5$

$= \$23.200$

De no optarse por ejercer venta y reemplazo se hubiere tributado el 30% de la utilidad afectada, que en este caso sería \$ 25.200 ( $\$84.000 \times 0.30$ ).

Otra forma que resulta clave se enmarca en la Ley N° 25.248 y es el Leasing Financiero. Es el Decreto 1038/00 el que establece su tratamiento impositivo. El Leasing es un contrato a través del cual un dador entrega a un tomador un bien por el cual recibe un canon durante un periodo establecido, y una vez finalizado ese lapso el tomador puede optar por la compra del bien. Una ventaja fiscal que otorga es la deducción acelerada en el Impuesto a las Ganancias de las cuotas pagadas en concepto de cánones sin importar la vida útil fiscal del bien. Las cuotas son contabilizadas como gastos, por este motivo reducen el valor del impuesto mayormente que la amortización. El bien se incorpora como activo cuando se ejerce la opción de compra por su valor residual, mientras tanto se refleja como deuda en el balance. Resulta conveniente para las PyMES ya que al estar relacionado con la vida útil del bien, los plazos de financiamiento son prolongados y optimiza la productividad del capital. Con

respecto al Impuesto al Valor Agregado, permite diferir el nacimiento del hecho imponible y generar el crédito fiscal mes a mes y no pagar todo a la vez en el momento de la compra. Las mensualidades pueden ser abonadas con el producido del bien que se toma en leasing. Para la empresa el leasing financiero es la opción más beneficiosa comparada con los préstamos bancarios al ofrecer intereses más accesibles.

Otra alternativa la brinda la Ley N° 22.431, art. 23 modificado por Ley N° 23.021, que instituye a los empleadores a que contraten a personas con discapacidad a gozar de una deducción especial en el Impuesto a las Ganancias del 70% de las retribuciones otorgadas al personal en cada periodo fiscal. Por su parte, la Ley N° 24.013 en su art. 87 dispone la exención del pago del 50% de las contribuciones patronales que realice el empleador respecto de los trabajadores con discapacidad contratados. Esta opción además de proporcionar beneficios impositivos, es una oportunidad extraordinaria para insertar a personas con capacidades diferentes en el ámbito laboral y ofrecerles la posibilidad de un futuro digno y equitativo.

#### Fase VI: Implementación

Se presentará a través de la utilización de un Diagrama de Gantt las actividades en que será desempeñada la planificación tributaria conjuntamente con el tiempo de ejecución de cada una de ellas.

Este sistema grafico permite mostrar secuencias de actividades y es una herramienta útil para representar planificaciones, seguimientos y controles de las acciones descriptas en un periodo de tiempo determinado (Terrazas Pastor, 2011).

PASOS DE LA PLANIFICACION	Julio				Agosto				Septiembre				Responsable
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Actividad 1	■												Contador asesor
Actividad 2		■											Directorio
Actividad 3			■	■									Contador asesor
Actividad 4					■	■	■	■					Contador/Gerente

Actividad 5																				Contador asesor	
Actividad 6																					Directorio/Contador/ Gerente
Actividad 7																					Contador/Gerente

#### Referencias:

Actividad 1: Asamblea conjunta con Directivos para asesorar sobre la importancia de la planificación. Duración estimada: 1 semana.

Actividad 2: Designación del responsable del área de impuestos sujeto a capacidades manifestadas por los aspirantes al puesto. Duración estimada: 1 semana.

Actividad 3: Asesorar al personal designado en materia impositiva y supervisión del cumplimiento de la planificación tributaria. Duración estimada: 2 semanas.

Actividad 4: Análisis de los aspectos tributarios, financieros y legales de la empresa. Duración estimada: 2 semanas.

Actividad 5: Presentación del diagnóstico arribado luego del análisis y de las alternativas optimas a implementar. Duración estimada: 1 semana.

Actividad 6: Elegir las opciones más convenientes que devengan en la optimización de la carga tributaria. Duración estimada: 1 semana.

Actividad 7: Implementación de las acciones definidas para planificación tributaria. Duración estimada: 4 semanas.

#### Fase V: Mantenimiento

Se aconseja que se defina un calendario con los vencimientos impositivos para tener presente los vencimientos de cada tributo, para cumplir en tiempo y forma con cada uno de ellos; también, para que los Directivos tengan acceso a la información cada vez que necesiten controlar si se está acatando el plan fiscal.

Se recomienda, además, realizar una auditoria impositiva por parte del Contador Público asesor trimestralmente para verificar profesionalmente que se cumpla de forma fehaciente con la técnica de planeamiento incorporada. A su vez, constatar que las acciones definidas se mantengan actualizadas, y en caso contrario, redefinirlas y adaptarlas a las nuevas disposiciones legales. Bien se sabe que la normativa tributaria se mantiene en

constante modificación que puede provocar alteraciones en la aplicación de los incentivos y beneficios implementados. Es fundamental la existencia de un control y seguimiento de la planificación tributaria para evitar los riesgos de multas y sanciones.

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

Un análisis costo-beneficio a largo plazo dará una aproximación sobre la efectividad de las actividades pactadas con el propósito de un ahorro fiscal. Si bien en el corto plazo se observarán los resultados en la disminución de la carga impositiva, mediante comparación con ejercicios fiscales anteriores, en la proyección futura, ese dinero invertido en la metodología de planificación tributaria se reintegrará en las mejores condiciones operativas gracias a las capacitaciones adquiridas por el personal, o en la posibilidad de convertir ese ahorro en nuevas oportunidades de inversión que contribuyan al crecimiento y expansión de la compañía.

Esta técnica, al definirse como un proceso preventivo, y no correctivo, de contingencias impositivas, produce en definitiva una estabilidad tributaria que debe ser revisada periódicamente para corroborar que el beneficio es mayor que los costos ocasionados de aplicarla.

El buen desempeño tributario por parte de las empresas se revela por medio de la información fiscal que se genera con los aportes al sistema tributario, que reconoce su debido cumplimiento.

Las actividades planificadas permiten una revalorización de los recursos internos, un reconocimiento de las áreas que requieren mayor atención para lograr una ventaja competitiva y una simplificación en el proceso de toma de decisiones determinantes gracias a que la información disponible será pertinente, confiable, verificable y actualizada.

## **Conclusiones**

Tomando en consideración la problemática inicialmente presentada, y después de exponer y analizar los principales conceptos referidos a la planificación tributaria, se puede deducir que esta técnica favorecerá a la compañía A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. gradualmente en el mediano o largo plazo.

El desarrollo de este trabajo ha conseguido validar esta metodología como una estrategia oportuna que, a través del aprovechamiento de los incentivos y beneficios fiscales, tiene un impacto positivo en la situación financiera de la empresa. Como así también, aportar información confiable generada mediante la implementación de cada una de las actividades convenidas, apropiadamente administradas y con un debido y estricto control. Estas referencias intervendrán útilmente en el proceso de toma de decisiones gerenciales. Además, proporcionará la posibilidad de realizar un seguimiento de cada una de las áreas e identificar potenciales problemas o encontrar nuevas oportunidades de negocio que aumenten el rendimiento económico.

Se concluye que, por medio del planeamiento, la compañía, aparte de lograr un “respiro fiscal”, creará una suerte de cultura tributaria que le concederá una mayor capacidad de adaptación a la normativa fiscal que permanece en constante variación. En consecuencia, mantendrá un cumplimiento efectivo de las obligaciones que posea con el Fisco evitando incurrir en multas y sanciones innecesarias. Es clave que los directivos se concienticen sobre el riesgo de transgredir las leyes tributarias y de lo indispensable que resultará llevar a cabo un procedimiento riguroso de supervisión de cada acción que intervenga en la planificación impositiva.

La empresa objeto de estudio, implementando esta técnica, presentando sus declaraciones juradas oportunamente y abonando en término sus obligaciones fiscales, transparentará su actividad económica y contribuirá a la producción de bienes y servicios públicos por parte del Estado Nacional, que adquiere los fondos a través del órgano recaudador que se denomina Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).

Cada una de las actividades programadas, cumplimentadas disciplinadamente dentro del marco legal definido por la República Argentina, le otorgará a la organización la cualidad de contar con una responsabilidad tributaria que demostrará, a posteriori, que la inversión efectuada en el método descrito a lo largo de este trabajo es realmente eficaz y conveniente.



## Recomendaciones

Se recomienda efectuar anticipadamente la planificación tributaria anual al inicio de cada ejercicio económico, comandada por un experto profesional en materia impositiva y de ser factible, ponerla en práctica en cada una de las sucursales con las que cuenta la empresa.

Además, se sugiere incorporar un sistema de información contable que permita un máximo control de las tareas realizadas (compras, ventas, pagos, cobranzas), desde donde se recolecte información certera y legítima para conocer el estado de liquidez y los saldos adeudados, también servirá para realizar los cálculos de liquidación de impuestos y en la preparación de Estados Contables.

Sería viable, incluso, anexas un sistema de valuación y control de stock que proporcione datos ciertos y actualizados de la cantidad de mercadería disponible en los depósitos; así, no se perderían oportunidades de ventas por faltantes, ni habría sobre stock que generen posibles daños y vencimientos de productos.

Se aconseja extremar las medidas de seguridad en los depósitos de la mercancía, mejorar la vigilancia en el ingreso y egreso de los vehículos que transportan los artículos de reventa.

Respecto de los recursos humanos, sería aconsejable realizar una sectorización y definición más precisa de las tareas encomendadas a cada trabajador, y adicionalmente sumar jornadas de capacitación al personal, que les permita un rendimiento superior en los puestos de trabajo. Incluso, es necesario que se cuente dentro del área de RRHH, con un proceso de selección e inducción de nuevos empleados, que agilice la inserción sin demoras en las operaciones habituales.

## Referencias bibliográficas

Gutiérrez, C. y Patrignani, J. Introducción al régimen impositivo argentino. 3ra. Ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar, 2015.

Lalangui Correa, Y. (2016). La planificación tributaria como herramienta para evitar la evasión de impuestos por parte de los contribuyentes. Recuperado de: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9092/1/ECUACE-2016-CA-DE00188.pdf>

Bittan, M. (2012). El modelo PEST como como herramienta de planificación. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>

Bosque Cumbal, M. (2019). Quito, Ecuador. La planificación tributaria como un instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6861/1/T2941-MPTFI-Bosque-La%20planificacion.pdf>

Huaman Blas, M. (2017). Lima, Perú. Planificación fiscal para reducir contingencias tributarias en una empresa eléctrica, 2017. Recuperado de: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1171/TITULO%20-%20Huam%20c%20a%20n%20Blas%20c%20Melisa%20Flor.PDF?sequence=1&isAllowed=y>

Basantes Balcazar, K. (2017). Quito, Ecuador. Diseño de un modelo de planificación tributaria para la Compañía Novatech sistemas de mejoramiento continuo Cia. LTDA. En el año 2016. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14050/TESIS%20DISE%20c%2091O%20DE%20UN%20MODELO%20DE%20PLANIFICACI%20c%2093N%20TRIBUTARIA%20DE%20LA%20COMPA%20c%2091IA%20NOVATECH%20SISTEMAS%20DE%20MEJORAM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Nano, G. (2019). República Argentina. Planificación tributaria aplicada a una empresa agropecuaria de la provincia de Córdoba, Cereales Docta. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17833/NANO%20GASTON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gómez, I. (2019). República Argentina. Planificación fiscal para el proceso de toma de decisiones y reducción de carga fiscales de Motores S.A. Recuperado de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16709/GOMEZ%20IVANA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Jaramillo, E. (2009). Análisis PEST(EL). Barcelona, España. Recuperado de: [https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)

Alvarado Cervantes, O. (2015). Administración estratégica. Recuperado de: <https://articulateusercontent.com/rise/courses/V7SMhP4TwoZ4eYrnn01rrgF2aklylKAI/Pv wDvDPW2sopgW2t-administraci-c-3-b-3-n-20-estrat-c-3-a-9-gica.pdf>

Zinni, F. (2020). República Argentina. Soy cauto con la duración del clima de unidad y consenso político. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.ar/2020-04-zinni-soy-cauto-con-la-duracion-del-clima-de-unidad-y-consenso-politico/>

Touzon, P. (2020). República Argentina. La política no puede fallar, el consenso sobre la cuarentena es lo único que tenemos. Recuperado de: <https://www.lacapital.com.ar/politica/la-politica-no-puede-fallar-el-consenso-la-cuarentena-es-lo-unico-que-tenemos-n2577318.html>

Rosales, R. (2020). República Argentina. El cisne negro que le dio un vuelco al escenario político. Recuperado de: <https://www.eldia.com/nota/2020-3-16-1-57-23-el-cisne-negro-que-le-dio-un-vuelco-al-escenario-politico-opinion>

Zocaró, M. (2019). República Argentina. ¿Qué nos depara el 2020 en materia de impuestos? Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-marcos-zocaró-que-nos-depara-el-2020-en-materia-de-impuestos.phtml>

Collante, A. (2020). Buenos Aires, Argentina. Entrevista: experto dice que efectos de emisión monetaria en Argentina podrán atenuarse en el corto plazo. Recuperado de: [http://spanish.xinhuanet.com/2020-04/14/c\\_138973537.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2020-04/14/c_138973537.htm)

De Santis, G. Introducción a la economía política: una visión desde la periferia. 1era. Ed. La Plata: EDULP, 2019. Libro digital PDF. Recuperado de: [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/De%20Santis%20FINAL%202023-05%20reducido.pdf-PDFA%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/De%20Santis%20FINAL%202023-05%20reducido.pdf-PDFA%20(1).pdf)

Martínez, A. Innova Market Insights. (2019). Las 10 principales tendencias para 2020. Recuperado de: <https://www.granotec.com.ar/argentina/new/20191205091422/>

Ernst, C. y Mourelo, E. (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo en Argentina: impacto y respuestas de política. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_740742.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_740742.pdf)

Freytes, F. (2019). La revolución automática. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/pymes/la-revolucion-automatica.phtml>

Molina, A., Buffone, F. y Molinari, V. (2014). Revista de ingeniería. Año 3. Volumen III. Situación de las Pymes argentinas frente a las tendencias en las TICS. Recuperado de: <https://radi.org.ar/wp-content/uploads/2016/08/19-PYMES.pdf>

Ley N° 25675. Sistema Argentino de Información Jurídica. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Argentina. Buenos Aires, Argentina. 6 de noviembre de 2002.

Argentina ambiental. (2020). Amerian Hoteles es reconocido nuevamente por su compromiso sustentable. Recuperado de: <http://argentinambiental.com/notas/noti-empresas/amerian-hoteles-es-nuevamente-reconocido-por-su-compromiso-sustentable/>

Frers, C. (2019). ¿Habrá políticas ambientales en Argentina a partir de 2019? Recuperado de: <https://www.eldebate.com.ar/habra-politicas-ambientales-en-argentina-a-partir-del-2019/>

Infoleg. Información legislativa. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

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

Riquelme Leiva, M. (2016). FODA: matriz o análisis FODA-Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. Santiago, Chile. Recuperado de: <https://www.analisisfoda.com/>

Vergara Hernández, S. (2006). Planificación Tributaria y Tributación: Teoría General de la PT: estudios de casos de PT: análisis de jurisprudencia. Chile. Recuperado de: <https://www.academia.edu/30911387/PLANIFICACION%20TRIBUTARIA>

Domínguez Martínez, J. (2018). Educación Financiera y Planificación Fiscal: un enfoque metodológico introductorio. Recuperado de: [http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT\\_02\\_18.pdf](http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_02_18.pdf)

Villasmil Molero, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. Recuperado de: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/2896/2310>

García, M. (2011). Planificación Fiscal. Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf>

Rezzoagli, B. (2009). Ilícitos tributarios: diferenciación entre evasión, defraudación y elusión fiscal. Recuperado de: <http://revistas.unam.mx/index.php/amicus/article/view/13543>

Yañez Henríquez, J. (2016). Evasión tributaria: atentado a la equidad. Revista de Estudios Tributarios (13), pag. 171-206. Recuperado de:

Rizo Rivas, M. (2013). El ABC de la Planeación Fiscal. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-abc-de-la-planeacion-fiscal/>

Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. Revista Perspectivas, (28), 7-32. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332011000200002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332011000200002&script=sci_arttext&tlng=pt)