

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

“Informe de planificación tributaria de MAN-SER S.R.L.”

“MAN-SER S.R.L. tax planning report”

Autor: GRIFFA FEDERICO

Legajo: VCPB12889

DNI: 34.359.516

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

**CORDOBA, AÑO 2021**

## Índice.

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos específicos .....	7
Análisis de situación.....	8
Descripción de la empresa.....	8
Visión .....	8
Misión.....	8
Productos y servicios .....	8
Estructura organizacional .....	9
Ventas – Clientes .....	10
Compras – Proveedores .....	11
Competencia .....	11
Información contable - tributaria.....	12
Diagnostico organizacional. ....	12
Análisis del contexto. ....	13
Análisis específico según el perfil profesional. ....	15
Marco teórico.....	16
Planificación Tributaria .....	16
Elusión y Evasión tributaria .....	16
Pyme. ....	17
Ley Pyme.....	17
Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pyme. (Ley N° 9.727).....	18
Diagnóstico y Discusión.....	18
Declaración del problema.....	18
Justificación del problema.....	19
Conclusión diagnóstica.....	19

Plan de Implementación .....	20
Alcance. ....	20
Recursos. ....	20
Acciones .....	22
Requisitos de registro de mi Pyme .....	22
Beneficios para PyMEs registradas y con certificado MiPyme .....	23
Condiciones para acceder al régimen de Promoción de Desarrollo Industrial para Pymes. ....	24
Beneficios para Proyectos de Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. ...	25
Acciones específicas para la implementación de Planificación Tributaria. ....	26
Evaluación o medición de las acciones. ....	28
Conclusión y recomendaciones. ....	30
Referencias .....	32

## Índice de Figuras

Figura 1: Organigrama de la empresa MAN-SER S.R.L. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2: Diagrama de Gantt acciones propuestas empresa Man-Ser SRL.....	26

## Índice de Tablas

Tabla 1 – Análisis FODA .....	13
Tabla 2 – Análisis PESTEL.....	14
Tabla 3 – Objetivos, recursos a utilizar y limitaciones.....	20
Tabla 4 – Categorías Pyme Resolución 563/2019.....	22
Tabla 5 – Ventas anuales MAN-SER S.R.L.....	22
Tabla 6 – Beneficios Art. 15 Ley N° 9.727 .....	26
Tabla 7 – Acciones propuestas .....	26
Tabla 8 – Indicadores tributarios Man-Ser S.R.L.....	28
Tabla 9- Determinación de ahorro régimen Pyme.....	29
Tabla 10 - Determinación de ahorro régimen Promoción de Desarrollo Industrial para Pymes de la provincia de Córdoba. ....	29

## **Resumen**

En un mundo globalizado donde la carga tributaria es cada vez mayor, las empresas necesitan organizarse de forma óptima a los fines de cumplir con las obligaciones fiscales y mantenerse competitivo en el mercado.

El desarrollo del siguiente trabajo final de graduación se enfoca en una correcta planificación tributaria para la empresa MAN-SER S.R.L. Para llevar adelante esta tarea se estudió de la compañía en análisis su organización jurídica, la normativa legal vigente de los diferentes impuestos que gravan la actividad que desarrolla la empresa y también el contexto en el que se desenvuelve. Su ubicación geográfica y la información financiera de la misma fueron aspectos importantes a considerar para finalmente llegar a una serie de conclusiones sobre lo estudiado, determinar algunas recomendaciones para mejorar la gestión de la empresa y brindar de diferentes alternativas con el objetivo de reducir la carga tributaria, aprovechar beneficios y aumentar la rentabilidad.

*Palabras clave:* Planificación. Rentabilidad. Gestión

## **Abstract.**

In a globalized world where the tax burden is increasing, companies need to organize themselves optimally in order to comply with tax obligations and stay competitive in the market.

The development of the following final graduation work focuses on correct tax planning for the company MAN-SER S.R.L. To carry out this task, the company in analysis was studied its legal organization, the current legal regulations of the different taxes that levy the activity carried out by the company and also the context in which it operates. Its geographical location and its financial information were important aspects to consider in order to finally reach a series of conclusions on what was studied, determine some recommendations to improve the management of the company and provide different alternatives with the aim of reducing the tax burden., take advantage of benefits and increase profitability.

*Key words:* Planning. Cost effectiveness. Management

## **Introducción.**

En la actualidad las sociedades se encuentran en medio de situaciones económicas que limitan sus decisiones financieras. La coyuntura macroeconómica no sólo está afectando a las pequeñas y medianas empresas. El impacto financiero lo están sufriendo todas las compañías, incluso las más grandes, que al igual que las pymes, ya manifiestan problemas.

Es muy común que cuando se habla de la problemática actual que atraviesan las empresas argentinas escuchamos sobre la cantidad excesiva de impuestos que afrontan.

Los impuestos forman parte de la vida económica de todas estas las sociedades modernas. La recaudación impositiva en Argentina se lleva a cabo a nivel nacional, provincial y municipal; siendo la principal fuente de ingresos fiscales en nuestro país.

La carga fiscal para las empresas se ha ido incrementando con el paso del tiempo y es por esto mismo que también ha crecido la atención en cuestiones particulares sobre el impacto de un impuesto en la economía de una persona física o jurídica.

Según la publicación de Chiesa (2019) la presión impositiva hacia las empresas en la última década se ha duplicado llegando a pagar casi el 150% al Estado entre impuestos y cargas sociales.

Así es tal, que hoy en día resulta de vital importancia para cualquier compañía tratar de disminuir los costos fiscales al máximo permitido por las leyes tributarias de nuestro país, aprovechando la existencia de determinados beneficios fiscales y de esta forma encontrar la manera más adecuada para llevar a cabo un emprendimiento económico.

Este Trabajo Final de Graduación (TFG) de la carrera Contador Público se desarrollará sobre de la empresa MAN-SER S.R.L.

Esta compañía se inició en los años 1990, siendo el año 1995 su fecha fundacional de la mano del Sr. Luis Mansilla, es una metalúrgica que se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba.

Dedicada a la elaboración de productos y servicios industriales que con el transcurso del tiempo fue creciendo y adquiriendo nuevos retos.

Con los constantes cambios en la actualidad de nuestra economía, al entorno inestable y dinámico, la aceleración de la inflación y la consecuente caída del consumo interno que ha sufrido el sector industrial es importante el uso de herramientas estratégicas

que permitan ahorros económicos. MAN-SER SRL siendo hoy una empresa líder en el mercado metalúrgico nacional y siendo que en los últimos años ha incrementado porcentualmente sus cargas fiscales, no escapa a esta necesidad de sobrevivir como empresa y replantear acciones que le permitan maximizar resultados.

El objetivo del presente TFG es el de elaborar una planificación fiscal para la organización en análisis, brindarle las alternativas más convenientes para obtener, dentro de los límites legales, ahorro económico por la disminución en las cargas fiscales con el objetivo de darle estabilidad competitiva y volver más rentable su negocio.

Para llevarlo a cabo se estudiarán aspectos como el contexto en el que se desenvuelve de la organización, la forma jurídica, la composición cualitativa y cuantitativa de Activos y Pasivos, la actividad que desarrolla, los fundamentos de la planificación tributaria y los beneficios de esta herramienta.

La planificación tributaria se ha tratado anteriormente en la Argentina en trabajos del Instituto AFIP. García (2011). Sobre planificación fiscal realizada desde el Estado como también realizada por los contribuyentes.

También se citan como antecedentes el trabajo de investigación de la Universidad de Cuyo–Facultad de Ciencias Económicas. Sánchez (2013). Donde se aborda el tema de la planificación fiscal como una forma de mejorar los resultados de la gestión de las empresas a través de la reducción de la carga impositiva y el artículo técnico publicado por la FACPCE. Lenardón (2012). Donde desarrolla técnicamente la herramienta y pretende demostrar las bondades de una correcta planificación tributaria.

El presente trabajo es de utilidad para que las organizaciones independientemente de su tamaño, contexto y actividad consideren la importancia de conocer y aplicar la normativa para, de manera legal, implementar una correcta planificación fiscal aprovechando los regímenes promocionales que en materia tributaria resulten aplicables a cada organización. Favoreciendo la toma de decisiones a partir de este conocimiento.

## Objetivos

### *Objetivo General*

Realizar una planificación tributaria de la empresa MAN-SER S.R.L. ubicada en la provincia de Córdoba, dentro del marco de las leyes vigentes para lograr una reducción de la carga impositiva y así optimizar la utilidad de la empresa en el periodo 2021.

### *Objetivos específicos*

- Analizar la forma jurídica de la empresa, su situación fiscal y financiera.
- Interpretar la normativa tributaria vigente a aplicar para evitar maniobras de fraude fiscal.
- Definir la incidencia de los impuestos a nivel nacional y a nivel provincial.
- Establecer las condiciones para que Man-Ser S.R.L. pueda acceder a los regímenes pyme y de promoción industrial.
- Aprovechar los regímenes promocionales que en materia tributaria resulten aplicables a la organización y proponer diferentes estrategias para reducir la carga tributaria.
- Realizar una estimación de resultados para el periodo 2021 por ahorro en beneficios fiscales obtenidos.

## **Análisis de situación.**

### *Descripción de la empresa*

La empresa MAN-SER S.R.L. tiene sus orígenes en los años noventa de la mano del Sr. Luis Mansilla quien ante la posibilidad de convertirse en proveedor de la firma para quien se desempeñaba como empleado metalúrgico acepto la propuesta que se le había presentado.

El 15 de octubre de 1995, considerada la fecha fundacional de la empresa, el Sr. Mansilla instaló en su propia planta en la provincia de Córdoba, años después se incorporarían a ella dos inmuebles aledaños más.

En el año 2002 pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. En el año 2009 los hijos de los fundadores Julián y Melina Mansilla se hicieron cargo de la gerencia y en el año 2012 inauguraron una planta industrial nueva con una superficie de producción que duplicaba la anterior con el deseo de generar nuevos proyectos de negocios.

La planta comprende hoy tres inmuebles intercomunicados y ha desarrollado tres líneas de productos propios incluyendo su diseño, ingeniería y fabricación.

### *Visión*

Ser una empresa reconocida en todo el país y en Latinoamérica por la calidad en nuestros productos y servicios brindados.

### *Misión*

Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales que cumplan con sus expectativas, fidelizando la relación del cliente con la empresa. Para ello es importante ser una compañía diversificada, creativa e innovadora y crear un ambiente de responsabilidad conjunta entre todos los involucrados porque un compromiso asumido en un deber.

### *Productos y servicios*

MAN-SER S. R. L. comercializa bienes industriales, materiales y partes componentes y servicios realizando cada una de las etapas de un proyecto: corte, plegado, punzonado, armado, soldadura y pintura.

La empresa desde sus inicios ha apostado a la diferenciación a través de la calidad de sus productos y prestación de servicios.

En 2014 ha logrado la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standardization [Organización Internacional de Normalización]) 9001.

No es una empresa autopartista, como la mayoría de las metalúrgicas. Actualmente, podría decirse que el propósito de la organización está implícito en su política de calidad.

Los productos que ofrece son:

- Protectores de bancada.
- Lavadoras especiales de piezas.
- Extractores de viruta, centrales de filtrado, carenado o carrocerías de máquinas.
- Equipos de transporte y sistemas de lavado.

Los servicios que ofrece son:

- Corte plasma hd o de alta definición.
- Corte, punzonado cnc y plegado de chapa.
- Armado y soldadura.
- Mecanizado.
- Diseño y/o adaptaciones para fabricación.
- Instalación, reparación y mantenimiento industrial.

Otros servicios que presta adicionalmente la empresa son la entrega del producto a domicilio, en caso de que el cliente lo requiera se realiza la capacitación para el uso y mantenimiento de las máquinas lavadoras a los operarios de línea y supervisores, retrofitting de máquinas lavadoras: es la actualización de la maquinaria para que no quede obsoleta.

#### *Estructura organizacional*

El organigrama de la empresa está dividido por 7 áreas: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad.

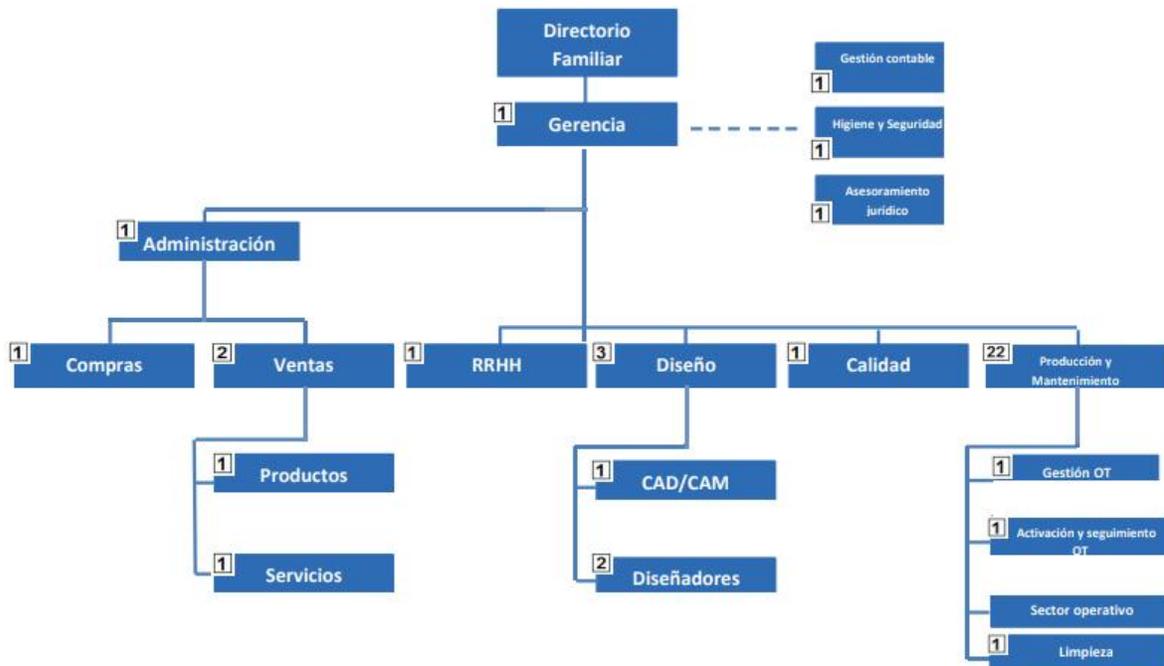


Figura 1: Organigrama de la empresa MAN-SER S.R.L.  
Fuente: Elaboración propia

El directorio familiar está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus 3 hijos. Gestionan la empresa de manera profesional y las decisiones que implican el futuro de la organización son tomadas por ellos.

MAN-SER S.R.L. cuenta con un total de 30 empleados, distribuidos en 3 niveles jerárquicos de la siguiente manera: 1 gerente, 1 encargado de producción, 1 responsable de calidad, 1 diseñador, 2 administrativos, 1 auxiliar de limpieza y el resto operarios de producción. Además, cuenta con asesores externos en lo contable, jurídico e higiene y seguridad.

#### *Ventas – Clientes*

Los dueños de la firma son quienes llevan a cabo las tareas pertenecientes al Área de Ventas, la empresa no posee medios de ventas externos, sino que se realizan a través de los vendedores, en forma personal o telefónicamente.

Tiene por objetivo comprender y satisfacer las necesidades actuales y futuras de los clientes.

En cuanto al precio de los productos comercializados, se puede decir que, en general, es más bajo que el de la competencia, con el objetivo de maximizar las ventas y lograr una mayor cobertura de mercado y, a su vez, mantener la fidelidad de sus principales clientes.

Comercializa principalmente en la provincia de Córdoba, sin embargo, existen clientes activos de Santa Fe, Buenos Aires, Tucumán y San Luis.

De la producción total el 85% se distribuye en grandes clientes de la siguiente manera: AIT: realiza la compra de compensadores de aceite, tubos y soportes y demandando un 35 % de la producción total, Volkswagen Argentina: para lavadoras y protectores, lo que demanda un 30 % de la producción total. Metalmecánica, Pertrak y Scania: por la compra de lavadoras y protectores. Demanda un 20 % de la producción. El resto de la producción es destinada a distintos clientes menores, que conforman un 15 % por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

#### *Compras – Proveedores*

Las tareas de compras son realizadas por el gerente, un responsable administrativo y el jefe de producción.

Tiene asignado una persona responsable del proceso de compras, Julián Mansilla como gerente, quien debe aprobar todas las compras solicitadas, mediante un formulario interno de la compañía, por los miembros autorizados.

Una vez aprobada se envía la solicitud de cotización a los proveedores potenciales y se selecciona la propuesta que resulte más conveniente. Si existe conformidad con la cotización se procede a elaborar la orden de compra.

Los insumos productivos mayormente utilizados son chapa, tubos, planchuelas de aluminio, pinturas. La firma mantiene algunos principales proveedores ya que satisfacen su requerimiento de calidad, como lo son: Sidersa S. A. proveedor de chapa, Alcenor S. R. L. y Extrusora Argentina S. R. L. proveedores de tubos y planchuelas de aluminio.

#### *Competencia*

En cuanto a productos que comercializa MAN-SER S.R.L. cuenta con competidores como Transfil S.R.L. en lo que respecta a extractores de viruta y cintas de transporte, Eisaire

S.R.L. en máquinas lavadoras, Empremet S.R.L. para corte por plasma y en plegado y punzonado podría decirse que hay varios talleres pequeños como competencia en el mercado.

La diferenciación está en protectores de bancada siendo MAN-SER S. R. L. proveedor único de este producto.

#### *Información contable - tributaria*

La empresa cuenta con el sistema de gestión Tango, el cual está compuesto por diferentes módulos interrelacionados y nuclea clientes, proveedores, producción y bancos.

El asesoramiento contable-impositivo es realizado por prestadores externos al igual que el asesoramiento jurídico.

Impuestos a nivel nacional en los que se encuentra inscripta son:

- Impuesto a las Ganancias.
- Impuesto al Valor Agregado.
- Impuestos a los Débitos y Créditos bancarios.

A nivel provincial:

- Impuesto Ingresos Brutos convenio Multilateral. Jurisdicciones: Córdoba, Tucumán, Buenos Aires, San Luis y Santa Fe.

- Impuesto inmobiliario.

A nivel municipal:

- Tasas municipales de Comercio e Industria

#### *Diagnostico organizacional.*

Con la información recolectada de la organización en análisis y la utilización de la herramienta de estudio FODA se pondrá en manifiesto las características internas de MAN-SER S.R.L. y su situación externa.

Tabla 1 – Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Calidad en productos y servicios, genera confianza de los clientes.</li> <li>-Certificación de las normas ISO 9001</li> <li>-Canales de venta directa al cliente</li> <li>-Productos a precio más bajo que la competencia</li> <li>-Logística de entrega propia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La empresa no cuenta con planificación fiscal</li> <li>-Programas de capacitación al personal deficientes</li> <li>-Sobrecarga de actividades en áreas gerenciales</li> <li>- Alta carga fiscal</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyecta expansión al mercado exterior</li> <li>-Innovación tecnológica</li> <li>-Acceso a Ley de Promoción y Desarrollo Industrial</li> <li>-Acceso a Certificado Pyme</li> <li>- Implementación Sistema de gestión de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran presión tributaria</li> <li>-Competencia de mercado fuerte</li> <li>-Aumentos de costos de materia prima</li> <li>-Incremento de costo impositivo</li> <li>- Crisis económica actual del país</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis del contexto.*

Para analizar el contexto de la empresa MAN-SER S.R.L. utilizaremos la herramienta estratégica PESTEL, la cual nos permitirá conocer la influencia de los factores externos en la empresa.

Tabla 2 – Análisis PESTEL

FACTORES	CONSIDERACIONES
Factores económicos y políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contextos de inflación constante</li> <li>- Cotizaciones cambiarias variables</li> <li>- Poder de negociación de proveedores, productores y otros socios de la cadena de suministro</li> <li>- Costos de financiamiento elevados para Pymes</li> <li>- Falta de acceso al crédito para Pymes</li> <li>- Excesiva presión tributaria</li> </ul>
Factores sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en la sociedad respecto a la utilización de canales comerciales (Web, compras online)</li> <li>- Mayor desarrollo del área de recursos humano en las empresas</li> <li>- Comportamiento del consumidor a importar</li> </ul>
Factores ambientales y tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas normas de protección ambiental</li> <li>- Innovaciones técnicas en el mercado</li> <li>- Avances sobre el uso de tecnologías limpias</li> <li>- Legislación sobre reciclaje de residuos</li> </ul>
Factores legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Permanente actualización de leyes impositivas</li> <li>- Beneficios Ley Pyme</li> <li>- Leyes de promoción al trebejado registrado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

*Análisis específico según el perfil profesional.*

MAN-SER SRL ha logrado posicionarse en el mercado y mantenerse competitivo durante varios años por medio de la política de calidad en sus productos y servicios y bajos precios en comparación con sus competidores.

Si bien la empresa cuenta con asesoramiento contable-impositivo no tiene una planificación tributaria y es necesaria para prever posibles cambios en el entorno, anticiparse a ellos y diseñar su propia proyección a futuro.

Por medio de la comparación de la información financiera brindada se observa el aumento en las cargas fiscales a pagar en los últimos ejercicios contables y esto puede llegar a afectar a la empresa y sus posibilidades de inversión y expansión a nuevos mercados.

La empresa trabaja con altos estándares de calidad propios, esta área tiene tal importancia que participan ambos dueños de la firma junto con otro integrante de ella y el principal estándar que cumple la empresa es el de las normas ISO 9001.

La provincia de Córdoba se encuentra dentro de las provincias más atractivas para desarrollar actividades industriales ya que presenta medidas de incentivos que promueven el desarrollo industrial como la Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes.

El hecho de la implementación de un sistema de gestión de calidad como el que lleva adelante MAN-SER SRL sería de utilidad para su incorporación al régimen.

También para esta compañía acreditarse como micro, pequeña o mediana empresa es de suma importancia, ya que con la obtención del certificado Pyme se puede acceder a numerosos beneficios impositivos y programas de asistencia.

Aprovechando beneficios provenientes de la inscripción como Pyme y de Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pymes de la provincia de Córdoba, la empresa podrá disminuir de manera legal el efecto financiero y/o económico de la carga tributaria.

## Marco teórico

### *Planificación Tributaria*

#### *Concepto*

El autor Contreras (2016) considera que la planificación fiscal consiste en tratar de optimizar la carga tributaria, a lo largo del ciclo de vida de la persona física o jurídica, utilizando las deducciones y los beneficios fiscales que las normas tributarias incorporan, con o sin ayuda de asesores fiscales especializados.

García (2011) nos dice que la Planificación fiscal es una herramienta valiosa que le permite a los contribuyentes proyectar su inversión en tiempo y espacio de modo tal de minimizar la carga fiscal dentro del marco legal. Su objetivo consiste en la elección de la mejor de las alternativas posibles a efectos de reducir la carga tributaria al mínimo legal.

De las definiciones citadas de diferentes autores podemos decir que la planificación tributaria es un mecanismo lícito de ahorro en cargas fiscales, nos brinda opciones de ahorro que las propias leyes tributarias ponen a disposición. Es una herramienta valiosa para los contribuyentes que busca la maximización de los beneficios económicos mediante la reducción de impuestos dentro del marco normativo tributario.

#### *Elusión y Evasión tributaria*

Tanto la Planificación fiscal, como la evasión y la elusión persiguen el mismo objetivo: la minimización de la carga tributaria. Pero el autor Mintzberg (2012) indica que el Planeamiento Tributario no supone un comportamiento ilícito.

A continuación, se desarrollarán los conceptos de evasión y la elusión fiscal.

Según Fraga (2006), la Elusión de impuestos hace referencia a las conductas del contribuyente que busca evitar el pago de impuestos utilizando para ello maniobras o estrategias permitidas por la misma ley o por los vacíos de esta.

Para Prieto (2018), la elusión consiste en evitar por medios ilícitos que determinado hecho imposible por medio del empleo de formas o figuras jurídicas aceptadas por la ley.

La elusión no es estrictamente ilegal puesto que no se está violando ninguna ley, sino que se está aprovechando mediante una interpretación en ocasiones amañada o caprichosa, situación que es permitida por una ley ambigua o con vacíos.

El autor Héctor Villegas (2003) define la evasión fiscal como toda eliminación o disminución de un monto tributario producida dentro del ámbito de un país por parte de quienes están jurídicamente obligados a abonarlos y que logran tal resultado mediante conductas violatorias de disposiciones legales.

Basándose en las definiciones citadas de diferentes autores resulta difícil distinguir la elusión de la planificación tributaria; los factores relevantes que se distinguen entre estos dos conceptos son el motivo, la intención, el propósito. En cambio, cuando hablamos de evasión fiscal la diferenciación radica en que estamos frente a una conducta ilícita donde se comete fraude de ley, aquí la gran diferencia con la planificación fiscal donde se plantea una herramienta que no se orienta a excluir ingresos, ni para ocultarlos, y en ningún caso para evadir obligaciones tributarias, ellas buscan el cumplimiento de la normativa legal con el propósito de evitar sanciones por incumplimiento de deberes formales o por defraudación en los pagos tributarios que le corresponda, por tal motivo, esta herramienta debe evitar abusar de las formas jurídicas.

#### *Pyme.*

El concepto que brinda AFIP (2020) una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de los sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría.

#### *Ley Pyme.*

El gobierno nacional reglamentó la Ley Pyme 27.264 que crea el Programa de Recuperación Productiva para pequeñas y medianas empresas, aprobada por el Congreso de la Nación en Julio 2002.

La norma refiere al tratamiento impositivo especial que se les confiere a las micro, pequeñas y medianas empresas (miPymes).

*Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pyme. (Ley N° 9.727)*

La provincia de Córdoba cuenta con esta ley que permite obtener beneficios fiscales específicos de la actividad industrial a las pymes que se encuentren radicadas en la provincia, otorga mayores beneficios para las que se ubiquen en el noroeste provincial.

Para lograr la incorporación al régimen la ley enumera una serie de proyectos que las industriales deberían de presentar como lo son la modernización o innovación en productos y/o procesos, la protección del medio ambiente, la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, la inversión en activos fijos, la conformación de grupos asociativos y/o la creación de empresas industriales innovadoras.

De acuerdo al tipo de proyecto que se presente, los beneficios que otorga la presente ley podrían ser exenciones al pago de Impuestos Provinciales, subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado las empresas, subsidios al consumo de Energía Eléctrica incremental, subsidios de hasta el 50% de los honorarios del coordinador/ Gerente para grupos asociativos, subsidio para la capacitación del personal y/o asignaciones de partidas especiales para financiar o co-financiar proyectos de características innovadoras.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

A través del análisis FODA realizado sobre MAN-SER S.R.L. se detecta que una de las principales amenazas a su rentabilidad y a la posibilidad de mantenerse competitiva en el mercado está en la gran presión tributaria sufrida y el incremento de cargas impositivas con el pasar de los años que presenta la empresa, actualmente no cuenta con una gestión interna o externa que le permita prever situaciones propias de su giro con el objetivo de

disminuir, postergar o evitar una futura carga tributaria, con pleno apego a la ley, esto es, sin simulación, sin fraude de ley y sin abuso del derecho.

#### *Justificación del problema*

Siendo el pago de los tributos una de las erogaciones que disminuyen las utilidades de la empresa se hace necesaria la utilización de una planificación tributaria que le permita optimizar de forma lícita la carga fiscal.

A su vez por medio de la información financiera se detecta que la empresa presenta costos impositivos de intereses por pago fuera de término y planes de pagos adheridos.

Buscar aquellas estrategias más convenientes, dentro del estricto respeto de la legislación vigente, con el objeto de minimizar la carga tributaria o de maximizar la rentabilidad financiero-fiscal de la empresa, conocer con antelación los impuestos a pagar, le permitirá a la gerencia de la compañía contar con la información necesaria a la hora de tomar decisiones para evitar situaciones que impacten de manera negativa a sus resultados y el flujo de efectivo.

#### *Conclusión diagnóstica*

En este contexto actual, a las organizaciones no les basta con permanecer estables para conservar su posición, sino que deben tener en cuenta el prever posibles cambios en el entorno, anticiparse a ellos y diseñar su propia proyección en el futuro.

Se recomienda aplicar la herramienta de planificación fiscal porque una empresa que sabe aprovechar beneficios tributarios y regímenes de incentivos puede tener un menor costo fiscal y esto le permitiría ayudar a mejorar su competitividad y traducirse en mayores beneficios económicos.

Una correcta planificación tributaria ayudará a las decisiones gerenciales de la empresa MAN-SER S.R.L. le permitirá planificar los tributos, para completar el rumbo y dirección de la empresa; se difiere o reduce la carga tributaria impositiva, estableciendo los lineamientos a seguir en atención a los ordenamientos legales vigentes buscando siempre aquellas opciones que le representen beneficios a la organización.

Se buscará trazar las estrategias adecuadas para ahorrar muchos recursos en Impuestos ya que las leyes tributarias no solo están comprendidas por obligaciones,

sanciones, sino también por beneficios económicos que pueden ser disfrutados por el contribuyente, tales como exenciones, escudos fiscales y hasta vacíos legales que traen como consecuencia el alcance de un ahorro en el quantum del tributo.

De esta manera encontrándose inserta en las actualizaciones impositivas fortalecerá la cultura tributaria de la empresa y los preparará para el cumplimiento de las obligaciones impositivas evitando sanciones y multas.

### Plan de Implementación

#### *Alcance.*

La propuesta de planificación tributaria se limitará a exponer el alcance que tendrán los beneficios fiscales provenientes de los Regímenes Pyme y de Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para Pyme de la provincia de Córdoba, de acuerdo a las situación actual de la empresa en estudio.

Se implementará en el periodo 2021 y la herramienta será aplicable geográficamente a la provincia de Córdoba. Asimismo, logrará determinar el ahorro fiscal pretendido.

#### *Recursos.*

*Tabla 3 – Objetivos, recursos a utilizar y limitaciones*

<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>LIMITACIONES</b>
Lograr la inscripción correspondiente y su posterior categorización.	Ley Pyme 27264. Resolución 563/2019 de la Secretaría de Emprendedores y Pymes del Ministerio de Producción y Trabajo.	No presenta
Acceder a los beneficios fiscales vigentes Ley Pyme	Estados contables, poseer CUIT, informes, Contador especializado en tributos, recursos tecnológicos e informáticos.	* Solicitar el certificado de no retención de IVA * Compensación en el pago de Ganancias hasta el 60% del impuesto al cheque.

Acceder al régimen de Promoción de Desarrollo Industrial para Pymes	Ley 9.727 Régimen de promoción industrial. Decreto 1251/2010 Reglamentación Ley 9727. Certificación norma ISO 9001 "Sistema de Gestión de Calidad"	Esta ley tiene por objeto promover, el desarrollo, la competitividad y la innovación de las Pymes Industriales que se encuentren radicadas solo en la Provincia de Córdoba.
Acceder a los beneficios vigentes del Régimen de promoción industrial	Constancia de certificación Pyme. Constancias de inscripción en A.F.I.P., D.G.R. y Municipalidad. Contador especializado en tributos, recursos tecnológicos e informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Subsidios al consumo de Energía Eléctrica.</li> <li>* Subsidio para la capacitación del personal.</li> <li>* Subsidios por cada nuevo trabajador que contraten por tiempo indeterminado.</li> <li>* Exenciones y reducciones del Impuesto a los Ingresos Brutos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los recursos a utilizar para llevar adelante la planificación tributaria se encuentra la normativa a analizar de Ley Pyme 27264 y Ley 9.727 Régimen de promoción industrial, recursos tecnológicos e informáticos con los que ya cuenta MAN-SER S.R.L. como computadoras, internet, acceso al sitio AFIP y DGR Córdoba. También recursos humanos tales como la gerencia y personal en relación de dependencia del área administrativa de la empresa y un asesor contable externo/ contador.

El costo de la propuesta se basa en el análisis de factibilidad de obtención de beneficios fiscales de Ley Pyme y régimen de Promoción Industrial de la prov. Córdoba, la revisión y posterior propuesta de actividades administrativas y capacitación del personal del área, contratando para tal fin los servicios de un profesional capacitado en materia contable, cuyos honorarios ascienden a \$1570 el valor modulo, según Resolución N° 74/19 del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba Una proyección de los mismos sería aproximadamente 14 módulos por un total de \$21.980,00.

*Acciones*

*Requisitos de registro de mi Pyme*

A través de la Resolución 563/2019, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción y Trabajo publicó la nueva clasificación para 2021 determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME.

*Tabla 4 – Categorías Pyme Resolución 563/2019*

CATEGORIA	CONSTRUCCION	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERIA	AGROPECUARIO
<b>MECRO</b>	\$ 15.230.000,00	\$ 8.500.000,00	\$ 29.740.000,00	\$ 26.540.000,00	\$ 12.890.000,00
<b>PEQUEÑA</b>	\$ 90.310.000,00	\$ 50.950.000,00	\$ 178.860.000,00	\$ 190.410.000,00	\$ 48.480.000,00
<b>MEDIANA - TRAMO 1</b>	\$ 503.880.000,00	\$425.170.000,00	\$1.502.750.000,00	\$1.190.330.000,00	\$ 345.430.000,00
<b>MEDIANA - TRAMO 2</b>	\$ 755.740.000,00	\$607.210.000,00	\$2.146.810.000,00	\$1.739.590.000,00	\$ 547.890.000,00

Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo.

Man-Ser SRL cuenta con los requisitos mínimos para ser inscripta como Pyme. Cuenta con CUIT, clave fiscal superior a 2 y se encuentra dentro del Régimen General y deberá realizar el registro a Tramites a Distancia (TAD). El promedio de sus ventas netas de los últimos tres ejercicios contables y en relación a sus actividades comerciales ubica a la empresa en la categoría de Industria MEDIANA - TRAMO 1.

*Tabla 5 – Ventas anuales MAN-SER S.R.L.*

EJERCICIO CONTABLE	VENTAS NETAS
<b>AÑO 2018</b>	\$ 230.265.479,10
<b>AÑO 2019</b>	\$ 285.331.848,88
<b>AÑO 2020</b>	\$ 328.857.647,78
<b>Promedio</b>	<b>\$ 281.484.991,92</b>

Fuente: Elaboración propia

La registraci3n se realiza ingresando al sitio AFIP con cuit y clave fiscal a trav3s del servicio PYMES Solicitud de Categorizaci3n y/o Beneficios por medio del cual se despliega el formulario 1272 a completar.

*Beneficios para PyMEs registradas y con certificado MiPyme*

- Al3cuota reducida para contribuciones patronales de Seguridad Social.

La empresa tendr3 una al3cuota reducida para el pago de contribuciones patronales del 18%.

- Desgravaci3n de exportaciones.

Este tratamiento solo se aplica a las Pymes cuyas exportaciones en el a3o calendario inmediato anterior no hubieran excedido los U\$S 50 millones. Si bien MAN-SER S.R.L. no realiza actualmente exportaciones en un futuro si comienza a exportar sus productos y servicios podr3a acceder a la exenci3n de los derechos de exportaci3n hasta la suma de USD 300.000 por a3o.

- IVA: pago a 90 d3as y certificado de no retenci3n.

MAN-SER S.R.L. podr3 solicitar el diferimiento del pago de sus declaraciones mensuales de IVA. Si bien las DDJJ de IVA deber3 seguir present3ndolas mensualmente con los vencimientos estipulados una vez aprobada la solicitud contar3 con 90 d3as de plazo para el pago de las misma, se trata de un beneficio de postergaci3n de pago.

En cuanto al certificado de no retenci3n de IVA no podr3 acceder a este beneficio ya que no cumple con las condiciones para el a3o 2021.

Las micro, peque3as y medianas empresas pueden solicitar el beneficio cuando sus Declaraciones Juradas de IVA tengan un saldo a favor durante dos per3odos fiscales consecutivos anteriores al pedido y MAN-SER S.R.L. presenta un saldo de IVA a pagar para el a3o 2019 de \$ 2.096.605,80 y el a3o 2020 de \$ 2.329.562,00 lo que imposibilita la solicitud.

- Compensación del impuesto al cheque en el pago de Ganancias.

La empresa por encuadrar en la categoría de MEDIANA – TRAMO 1 podrá acceder al beneficio de compensar en el pago de ganancias hasta el 60% del impuesto a los débitos y créditos bancarios.

Este porcentaje se aplicará sobre el impuesto sufrido de las cuentas bancarias a nombre del beneficiario inscripto y tendrá vigencia a partir del mes en el cual se apruebe la inscripción al registro.

- Eliminación del impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

Una vez registrada la empresa como Pyme en el Sistema Registral de AFIP tiene que figurar “Exención Ganancia Mínima Presunta” y no deberá pagar ni presentar más este impuesto.

- Exención de la comisión bancaria por depósito de efectivo.

El Banco Central de la República Argentina (BCRA), a través de su Comunicación A6681, dispuso que los bancos no podrán cobrar comisiones a los depósitos en efectivo realizados por ventanilla en cuentas de titulares que sean micro, pequeñas o medianas empresas.

*Condiciones para acceder al régimen de Promoción de Desarrollo Industrial para Pymes.*

Una vez inscripta la empresa MAN-SER S.R.L. como Pyme y siendo que está radicada en la provincia de Córdoba en líneas generales, a los fines de su incorporación al Régimen que se establece en la Ley n° 9.727 debe presentar un proyecto industrial que persiga alguna de las finalidades establecidas y además no adeudar impuestos provinciales.

El proyecto en que se basara MAN-SER S.R.L. para acceder a los beneficios de este régimen es la Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad. Esta empresa trabaja con altos estándares de calidad propios, tanto los dispuestos por las certificaciones como los requeridos por los clientes y el principal estándar de calidad que cumple es el de las normas ISO 9001, dicha norma es una de las enumeradas en el artículo 14 DECRETO N° 1251/10 que reglamenta la Ley n° 9.727 por las cuales pueden obtenerse los beneficios previstos en

la misma. Es un proyecto donde se busca garantizar a los clientes que van a recibir un servicio o producto de calidad que proviene de un proceso de normalización y de la búsqueda de la mejora.

Con el objetivo de llevar a cabo un mayor control de los procesos productivos y obtener una mejora constante de éstos y una mayor gestión de la calidad que ofrece la organización, la Organización Internacional de Estandarización, llevo a cabo la norma ISO 9001 “Sistema de Gestión de Calidad” y esta organización trabaja en gran detalle en cada uno de sus procesos a través de un manual de calidad, procedimientos establecidos de no conformidad, correcciones y acciones y un procedimiento general de gestión de activos.

La empresa como solicitante deberán acompañar a su presentación ante la Secretaría de Industria perteneciente al Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la provincia de Córdoba con la siguiente documentación:

- Constancias de inscripción en A.F.I.P., D.G.R. y Municipalidad.
- Constancias de inscripción en el Registro Industrial de la Provincia y ante Inspección de Sociedades Jurídicas o Registro Público de Comercio en su caso.
- Toda otra documentación que requiera la Secretaria de la industria.

La Autoridad de aplicación determinará, en función del tipo de Sistema de Gestión que la empresa pretende implementar, los plazos máximos para presentar la documentación que acredite la obtención de la certificación correspondiente.

En aquellos casos en que los postulantes no den cumplimiento con la presentación de la certificación de normas de calidad, se producirá la caducidad de los beneficios.

*Beneficios para Proyectos de Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad.*

Los beneficios a los que accederá MAN-SER S.R.L son exención del Impuesto de Sellos para todos los actos derivados de la actividad promovida, y exención del Impuesto Inmobiliario sobre inmuebles afectados en los que se desarrolle la actividad industrial promovida, sean de propiedad del beneficiario o se encuentren bajo su posesión o tenencia, quedando a criterio de la Secretaría de Industria, otorgar el beneficio en los casos en los que en el inmueble se desarrolle, además, una actividad no industrial.

*Tabla 6 – Beneficios Art. 15 Ley N° 9.727*

<b>TIPO DE BENEFICIO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Impuesto a sellos	10 años	100%
Impuesto inmobiliario	10 años	100%

Fuente: Elaboración propia

*Acciones específicas para la implementación de Planificación Tributaria.*

Las acciones específicas a realizar para una correcta Planificación Fiscal de la empresa MAN-SER S.R.L. tendrán como responsables a Directivos y Gerencia de la empresa, Contadores y Auditores externos que proporcionarán asesoramiento jurídico, contable e impositivo y el área de contabilidad interna.

*Tabla 7 – Acciones propuestas*

<b>Acciones a desarrollar</b>	<b>Responsable asignado</b>
Análisis de forma jurídica adoptada por la empresa Análisis de Situación Fiscal y Financiera Interpretación de la normativa vigente provincial y Ley Pyme	Asesor contable externo / Contador
Análisis de factibilidad de obtención de beneficios fiscales de Ley Pyme y régimen de Promoción Industrial de la prov. Córdoba	Asesor contable externo / Contador
Revisión de procedimientos administrativos contables Revisión de procedimientos y cumplimiento del pago de impuestos Revisión de procedimientos y cumplimiento de normas de calidad	Directorio y Gerencia  Auditor contable externo
Propuesta de procedimientos administrativos contables y de pago de impuestos	Asesor contable externo / Contador

Propuesta de auditoria de cumplimiento de estándares de calidad	Directorio y Gerencia
Estimación de resultados para el periodo 2021 y ahorro por beneficios fiscales obtenidos	Contador
Inscripción en Regímenes Pyme y de Promoción Industrial y solicitud de beneficios	Contador
Auditoria de cumplimiento de actividades propuestas Auditoria de cumplimiento de estándares de calidad normas ISO 9001	Directorio y Gerencia Auditor externo

Fuente: Elaboración propia

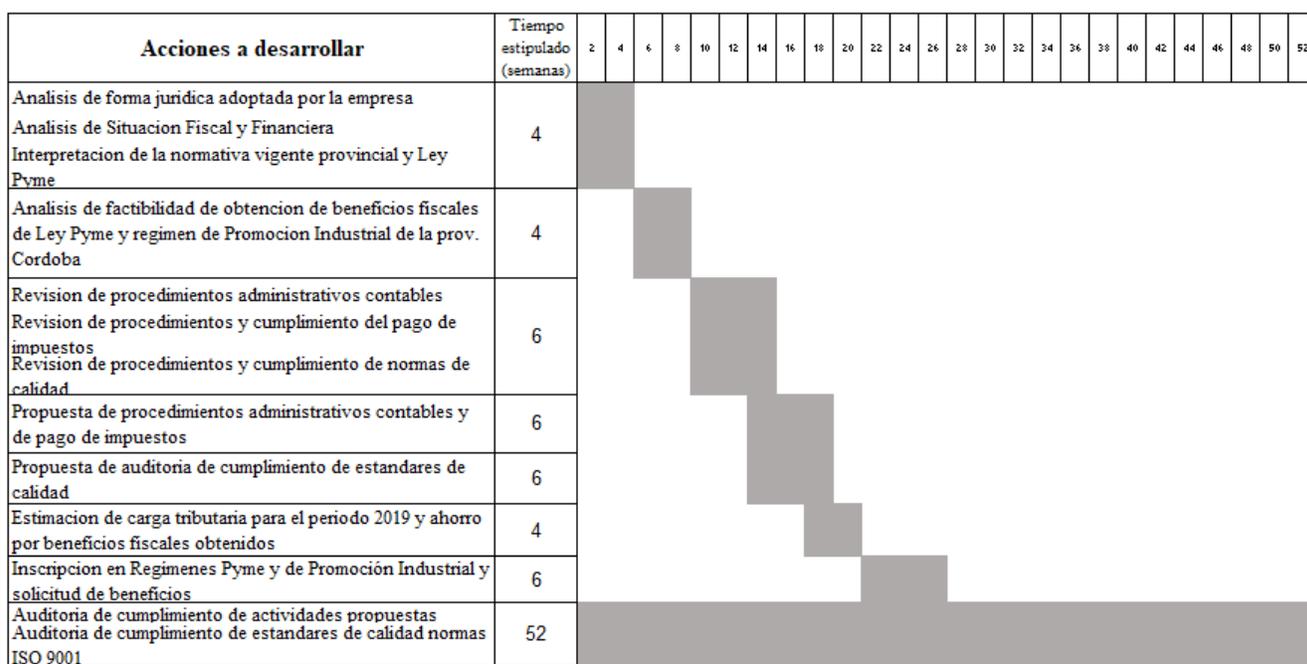


Figura 2: Diagrama de Gantt acciones propuestas empresa Man-Ser SRL.  
Fuente: Elaboración propia

*Evaluación o medición de las acciones.*

Para la medición de las acciones se utilizó como referencia la información financiera brindada para el periodo 2020 llevándolos a una situación actual donde la empresa aplicaría los beneficios obtenidos por la planificación tributaria.

Los indicadores para evaluar la reducción de los costos tributarios de MAN SRL en el período 2021 son:

- Nivel de Impuesto al valor agregado (IVA)
- Nivel de Impuesto las ganancias.
- Nivel de Impuesto inmobiliario
- Nivel de Impuesto a los sellos

*Tabla 8 – Indicadores tributarios Man-Ser S.R.L.*

Indicadores	Antes de la Planificación Fiscal – Año 2020	Después de la Planificación Fiscal – Año 2021
Nivel de Impuesto al valor agregado	Vencimiento de las DDJJ mensuales.	Pago diferido del impuesto a 90 días.
Nivel de Impuesto las ganancias	No se compensa el impuesto al débito y crédito bancario.	Al resultado del periodo se puede deducir el 60% del impuesto al débito y crédito bancario.
Nivel de Impuesto inmobiliario	Contribuyente del impuesto.	Exento.
Nivel de Impuesto a los sellos	Contribuyente del impuesto.	Exento.

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 9- Determinación de ahorro régimen Pyme.*

Descripción	SIN Régimen Pyme	CON Régimen Pyme	Ahorro
Cont. Patronales	\$ 6.460.295,00	\$ 6.305.247,92	\$ 155.047,08
Imp. Débito/Crédito bancario	\$ 5.475.893,80	\$ 2.190.357,52	\$ 3.285.536,28
Intereses impositivos	\$ 2.113.942,20	\$ 0,00	\$ 2.113.942,20

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 10 - Determinación de ahorro régimen Promoción de Desarrollo Industrial para Pymes de la provincia de Córdoba.*

Descripción	SIN Régimen	CON Régimen	Ahorro
Impuestos inmobiliarios	\$ 667.053,00	\$ 0,00	\$ 667.053,00
Impuestos a los sellos	\$ 205.796,00	\$ 0,00	\$ 205.796,00

Fuente: Elaboración propia

La Planificación fiscal propuesta para la empresa Man-Ser SRL le significaría un ahorro fiscal estimado de \$ 6.427.374,56.

## **Conclusión y recomendaciones.**

Del presente TFG se puede concluir que la planificación tributaria forma parte de una gestión no solo presente sino hacia mediano y largo plazo de las empresas. Una herramienta poderosa que tiene como clara finalidad disminuir el efecto financiero y/o económico de la carga tributaria que sufren las compañías.

Nada más alejado de la realidad es el hecho de asociar el concepto de planificación fiscal con la elaboración de maniobras para evadir obligaciones, sino que por el contrario el uso de esta herramienta implica conocer profundamente la normativa legal y así encontrar posibilidades de disminuir o postergar el pago de impuestos de las empresas.

Como objetivo de este trabajo se planteó para la empresa MAN-SER S.R.L. proponer estrategias para una Planificación Fiscal como una herramienta útil de referencia en pos de ofrecer alternativas viables para una toma de decisiones eficientes y dentro del marco de las leyes vigentes lograr una reducción de la carga impositiva.

Durante el desarrollo se hizo un análisis de la situación fiscal y financiera de la empresa, se estudió la normativa tributaria vigente y se llegó a la conclusión de que la empresa cumple con los requisitos para acceder a los regímenes Pyme y de Promoción industrial de la provincia de Córdoba.

Se constató que hay cumplimiento de las obligaciones fiscales, aunque el pago de tributos no a término, y tampoco se aprovechan los beneficios fiscales que estarían a disposición. Dentro de la gerencia se encuentra la gestión contable y cuentan con personal administrativo, aunque existe la necesidad de asesoramiento contable e impositivo por parte de un profesional.

Se observa que dentro de los beneficios que otorga la ley de Pymes menos cuantificables que la empresa podría solicitar el pago de IVA diferido y cancelar cada liquidación con un plazo de 90 días lo que le otorga la posibilidad utilizar esos fondos en otra inversión que le genere ingresos. Como así también, la oportunidad, de si en un futuro MAN-SER SRL comienza a exportar sus productos y servicios podría acceder a la exención de los derechos de exportación hasta la suma de USD 300.000 por año.

Por lo expuesto como conclusiones sobre la empresa MAN-SER S.R.L. se recomienda a la misma analizar las bondades de una correcta planificación tributaria y con

el correcto asesoramiento contable e impositivo por parte del profesional iniciar la registraci3n a los r3gimenes Pyme y de Promoci3n industrial de la provincia de C3rdoba.

Solicitar los beneficios a partir de la registraci3n tales como al3cuota reducida para contribuciones patronales de Seguridad Social, diferimiento del pago de sus declaraciones mensuales de IVA, compensaci3n del impuesto al cheque en el pago de Ganancias y la exenci3n del pago de impuestos a los sellos e inmobiliarios de la provincia de C3rdoba.

Se recomienda, que la empresa emprenda una constante planificaci3n fiscal en post de generar no solo ahorros impositivos sino tambi3n condiciones de reducciones de costos que la beneficien para ser m3s competitiva con respecto a su competencia real y potencial.

Adem3s, se recomienda la participaci3n de todos los miembros de la organizaci3n en la adopci3n de una cultura de ahorro impositivo que permita forjar una pol3tica de planificaci3n tributaria af3n para una empresa como MAN-SER S.R.L. que pretende crecer y desarrollarse en nuevos mercados y captar nuevos clientes.

Como nueva discusi3n no desarrollada en el presente reporte de caso, se plantea la adecuaci3n de los procesos contables y administrativos a una planificaci3n impositiva que le permita a MAN SER dise1ar estrategias internas para optimizar recursos y maximizar los beneficios en cuesti3n de cargas fiscales, atenuar o diferir el impacto que estas tienen, siempre dentro de los m3rgenes de la ley. Lo que impactara en la hora de tomar decisiones y al momento de dise1ar estrategias de negocios. Y adem3s poder diferenciarse de su competencia.

## Referencias

AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos. Información registro Pyme. Recuperado el 20 de mayo de 2020 de AFIP: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Chiesa, J P. (2019). La Argentina tiene la mayor presión tributaria de la historia. *Ambito.com*. Recuperado de <https://www.ambito.com/opiniones/crisis/la-argentina-tiene-la-mayor-presion-tributaria-la-historia-n5028767>

Contreras Gómez, C. (2016). *Planificación fiscal, principios, metodología y aplicaciones*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces

Fraga, L. (2005). *La Evasión y Elusión Fiscal, Normas Anti-Elusivas*. ILADT Instituto Latinoamericano de Derecho Tributario. Revista Latinoamericana de Derecho Tributario 02. Ediciones Tributarias Latinoamericanas, S.A Caracas. Venezuela.

Fraga, L. (2006) *Principios Constitucionales de la Tributación*. Fraga: Sánchez y Asociados. Caracas.

García, M. (2011). *Administración Federal de Ingresos Públicos*.

Lenardón, F. (2012). *Planificación Fiscal*. Revista digital La Voz del Consejo. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.

Mintzberg, H. (2010). "Rethinking Strategic Planning" en Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, pp.12-21. Gran Bretaña.

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de la organización*. Editorial Ariel. Madrid España.  
Sánchez, I. (2013). *Planificación fiscal*. (Trabajo final de grado). Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Mendoza, Argentina.

Ugalde Prieto, R. (2018). *La Elusión Tributaria. El Abuso de las Formas Jurídicas*. Editorial Jurídica de Chile.

Villegas, Héctor B. (2003), *Derecho Tributario Penal, en Tratado de Tributación Tomo 1, Derecho Tributario Volumen 2*. Buenos Aires, Editorial Astrea.