

# Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

“La planificación fiscal como instrumento de ahorro para A.J. y J.A. Redolfi S.R.L.”

" Tax planning as a savings instrument for A.J. and J.A. Redolfi S.R.L.”

Autor: Diaz, Melisa Daniela

Legajo: VCPB 11304

DNI: 34517020

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, noviembre de 2020

## Índice

Resumen .....	2
Abstract.....	2
Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
<i>Descripción de la situación</i> .....	7
<i>Análisis de contexto</i> .....	9
<i>Diagnóstico organizacional</i> .....	12
<i>Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera</i> .....	13
Marco teórico.....	15
Diagnóstico y discusión.....	18
Plan de implementación.....	20
<i>Alcance</i> .....	20
<i>Recursos involucrados</i> .....	20
<i>Acciones específicas y marco de tiempo</i> .....	22
<i>Propuesta de medición y/o evaluación</i> .....	26
Conclusiones y recomendaciones .....	30
Referencias .....	32

## **Resumen**

El presente trabajo final trata de la implementación de una planificación fiscal para la empresa A.J. y J. A. Redolfi S.R.L. Es una empresa dedicada al comercio mayorista ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba. La realización de este proyecto parte de una revisión de los antecedentes de estudios similares. Allí pudieron verse diversos beneficios a los que podría acceder la organización en caso de proponerse una mejora. También se vio que la presión impositiva sufrida por las empresas es particularmente alta en Argentina, afectando especialmente a los emprendimientos más pequeños. Son este tipo de organizaciones las que, para disminuir las erogaciones en impuestos, caen en comportamientos evasivos, por no contar con un adecuado asesoramiento y conocimiento de alternativas lícitas. Para no caer en la evasión fiscal, se evaluaron las alternativas legales vigentes y se propusieron una serie de modificaciones que en conjunto conforman la planificación fiscal de la empresa. Por último, se observó la importancia que la aplicación de este proyecto significa para la mejora de la rentabilidad de la empresa analizada en virtud del comportamiento de las variables planteadas.

Palabras clave: impuestos – empresas – rentabilidad

## **Abstract**

This final paper is about the implementation of a fiscal plan for the A.J. and J.A. Redolfi S.R.L. company. That is a company dedicated to wholesale trade located in James Craik, province of Cordoba. The implementation of this project is based on a review of the background of similar studies. There were several benefits that could be accessed by the organization if an improvement were proposed. It was also seen that the tax pressure suffered by companies is particularly high in Argentina, specially affecting smaller business. It is this type of organization that, in order to reduce tax expenditures, fall into evasive behavior, because they do not have adequate advice and knowledge of legal alternatives. In order to avoid tax evasion were evaluated current legal alternatives and a series of modifications were proposed that together make up the company's tax planning. Finally, it was observed the importance that the implementation of this project means for the improvement of the profitability in the company analyzed by virtue of the behavior of the variables raised.

Key words: taxes – companies – profitability

## Introducción

En la Argentina el Estado ejerce, en sus diversos niveles de gobierno, el rol de recaudador impositivo. A nivel nacional lo hace a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), mientras que cada provincia y municipio hacen lo propio a través de sus organismos particulares.

Entre los impuestos recaudados a nivel nacional por la AFIP podemos mencionar: impuesto a las ganancias, impuesto a la ganancia mínima presunta, impuesto a los bienes personales, impuesto al valor agregado e impuesto a los débitos y créditos bancarios, entre los más significativos. Por otra parte, los organismos provinciales establecen impuestos a los ingresos brutos, sellos, automotores, inmobiliarios, embarcaciones, entre otros. Mientras que los municipios cobran distintas tasas como seguridad e higiene, alumbrado público y otros que varían de distrito a distrito.

Respecto a la presión impositiva que el Estado ejerce en Argentina, Garriga, Rosales y Mangiacone (2018) informan que la misma alcanzó un nivel del 33% del Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2015, colocando al país por encima del promedio de la región que fue del 23% y superando a países desarrollados como Estados Unidos y Corea que tuvieron el 26,4% y el 25,3% respectivamente.

En vista de la cantidad de impuestos existentes y la presión que se ejerce sobre los contribuyentes para el cumplimiento de estos, resulta fundamental que las empresas evalúen el impacto que los mismos tienen sobre sus patrimonios y operatorias. Esta evaluación se hace utilizando las herramientas que brinda la denominada planificación fiscal.

Contreras Gómez (2016) define a la planificación fiscal como la búsqueda de optimizar la carga tributaria en los diversos momentos de la vida de las organizaciones, aplicando de manera correcta la normativa impositiva vigente. Para lograrlo, los planificadores deben valerse de herramientas lícitas a fin de no caer en elusión ni evasión tributaria ya que los límites con estos conceptos pueden llegar a confundirse.

Para diferenciar la planificación de la evasión y la elusión, debe considerarse la interpretación que los contribuyentes hacen de las leyes. Cuando se trata de planificación, el contribuyente se encuadra en la normativa buscando un ahorro impositivo dentro de los límites legales. Mientras que en la elusión busca vacíos legales para aprovecharse de ellos y tributar menos. Por otra parte, la evasión implica una actuación dolosa marginando la legalidad establecida para pagar menos o no tributar (Rivera, 2012).

Se pueden considerar antecedentes de análisis el trabajo de Contreras Gómez (2016), en España, donde define la planificación tributaria en sí misma y brinda herramientas metodológicas para su aplicación. Por otra parte, en Ecuador, Rivera (2012) evalúa las diferencias existentes entre planificación tributaria, elusión y evasión y su relación con la planificación fiscal internacional.

En Argentina, el tema aún no se encuentra estudiado en profundidad, por lo que no existen definiciones claras que permitan al contribuyente diferenciar los límites entre los mencionados conceptos. Al respecto, García (2011), efectuó un análisis de las medidas necesarias para regular las planificaciones fiscales y recomienda que los organismos recaudadores definan el concepto de planificación fiscal nociva, sus límites legales y brinden capacitación adecuada a sus agentes, los contribuyentes y sus asesores.

Si bien todavía se no se cuenta con numerosos análisis relacionados al tema, los diversos autores y expertos coinciden en que dados los cuantiosos tributos existentes y lo turbulento que es el contexto económico actual en Argentina, contar con una planificación fiscal resulta una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones de cualquier organización.

En este caso, se efectuó el análisis de la problemática sobre la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina. Es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el rubro de mayoristas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, golosinas, artículos de limpieza, artículos de perfumería y similares. Se trata de una organización en constante crecimiento, avocada a satisfacer las necesidades de sus clientes ofreciendo variedad de productos y precios competitivos. Para conseguir esto, a lo largo de los últimos años, ha absorbido parte de los incrementos de los costos operativos y de insumos disminuyendo su margen de utilidad significativamente. Esta situación sumada a la presión fiscal, hacen necesaria la evaluación e implementación de la planificación tributaria para optimizar su rentabilidad.

#### *Objetivo general*

Realizar una planificación tributaria a aplicar en el año 2021 en A. J. y J. A. Redolfi S.R.L. para reducir el impacto de los impuestos en la rentabilidad de la empresa.

#### Objetivos específicos:

- Identificar las imposiciones fiscales aplicables a la empresa en análisis en el periodo de referencia para evaluar su incidencia en la rentabilidad.

- Diseñar una estrategia de planificación fiscal para obtener ahorros impositivos.
- Determinar la posibilidad de acceder a los beneficios del programa MiPyMe y establecer las ventajas que el mismo tiene para la organización para mejorar su rentabilidad.
- Proponer la implementación de herramientas de gestión para mejorar la eficiencia en la liquidación de impuestos.

## Análisis de situación

### *Descripción de la situación*

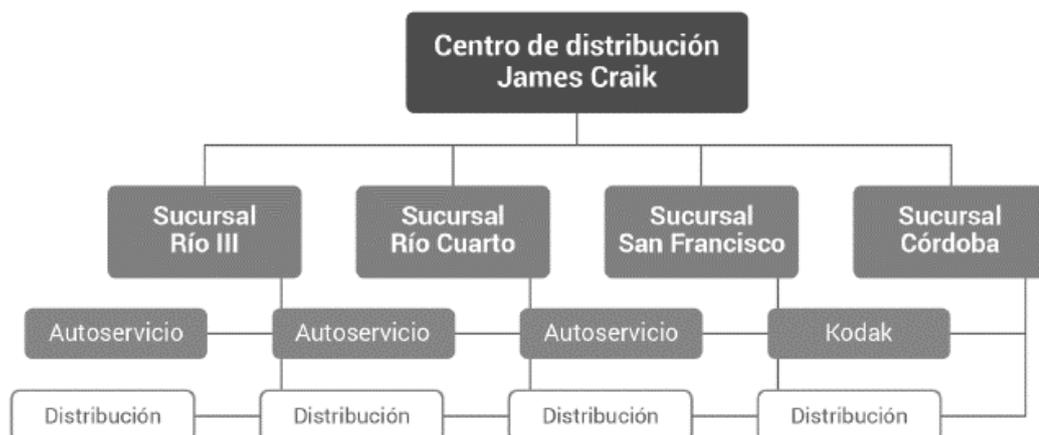
A. J. y J.A. Redolfi S.R.L., es una empresa mayorista de productos alimenticios, perfumería, refrigerados, bebidas, cigarrillos, y demás, que abastece a través de sus distribuidoras, a clientes de la provincia de Córdoba, Santa Fe, La Pampa y San Luis.

La empresa inició sus actividades en el año 1959 como un negocio familiar entre los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. Con el transcurso del tiempo, la sociedad entre hermanos se disolvió y cada uno se enfocó en distintos proyectos. Miguel se enfocó en el negocio de librería mientras que Alonso decidió iniciar un negocio de distribución mayorista junto con su hijo José. A lo largo de los años, los miembros de la familia Redolfi, fueron incorporándose al emprendimiento, actualmente forman parte de este los hijos de José: Pablo, Lucas y José Ignacio. Ellos tres, junto con dos miembros de la empresa forman parte del directorio a cargo de la dirección.

La forma societaria adoptada, es desde el año 1990 una sociedad de responsabilidad limitada cuyos accionistas son José y sus tres hijos. Cuenta con una sociedad subsidiaria denominada Distribuidora Redolfi S.R.L. cuya actividad se centra en la distribución de productos congelados.

En la actualidad, la empresa posee un centro de distribución situado en James Craik y cuatro sucursales ubicadas en las ciudades de Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba, siendo las 3 primeras, autoservicios mayoristas y la última distribuidora de productos Kodak.

*Figura 1*



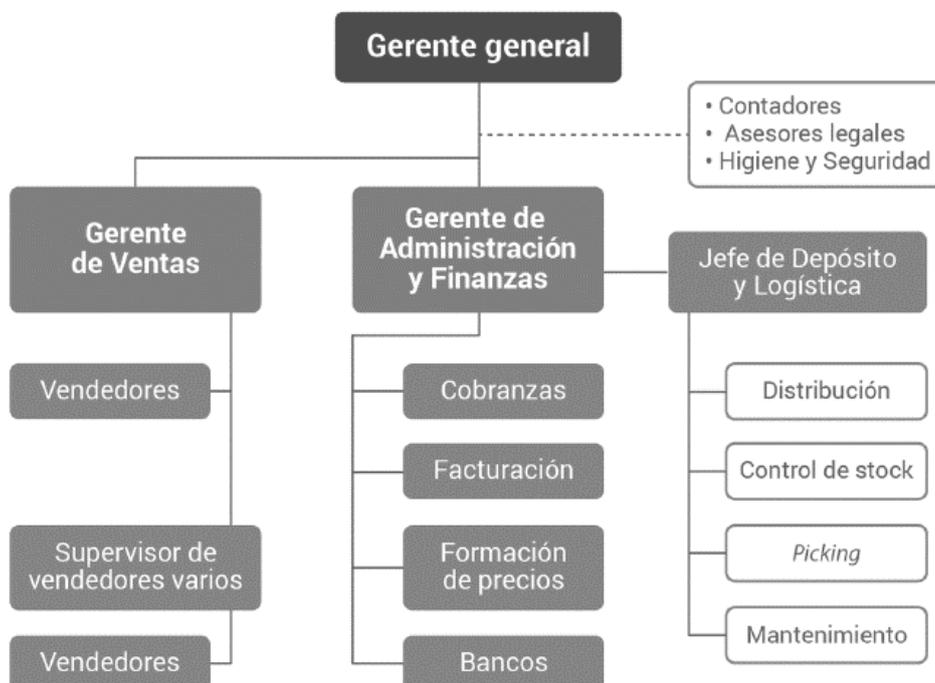
Organigrama de sucursales. Fuente: Trabajo final de graduación de Pablo Redolfi, 2008.

Cuenta con 140 empleados, entre los que se cuentan 35 vendedores; más de 73 vehículos entre automóviles, utilitarios, camiones y montacargas. Brinda atención a alrededor de 6000 clientes, contando farmacias, perfumerías, supermercados, kioscos, bares, confiterías, restaurantes, librerías, comedores, etcétera. Enfoca su estrategia de ventas en diferenciarse de sus competidores ofreciendo variedad de productos, un servicio orientado a la satisfacción de los clientes y precios competitivos.

Su centro de distribución está ubicado en un lugar estratégico, que permite el fácil acceso desde varios puntos del país. La decisión de su ubicación surgió como consecuencia de un beneficio fiscal otorgado por el municipio de James Craik a aquellas empresas que se establecieran por fuera del casco urbano y realizaran contratación de empleados.

En lo referido a la estructura organizacional, en la cúspide de autoridad se encuentra el gerente general, de él se desprenden la gerencia de ventas y la gerencia de administración y finanzas, a su vez de ellas dependen distintos sectores, como puede verse a continuación en el organigrama.

Figura 2



Organigrama de sucursales. Fuente: Trabajo final de Pablo Redolfi. 2008.

Como se observa, el contador de la empresa actúa como soporte de la estructura. Entre sus tareas se encuentran, informar a los cajeros cuáles son las condiciones de descuentos, revisar las planillas de caja, registrar las compras y ventas, liquidar impuestos y sueldos.

En referencia a los impuestos y regímenes nacionales que afectan a la empresa, podemos mencionar:

- Impuesto a las ganancias;
- Impuesto al valor agregado (IVA);
- Sistema de Control de Retenciones (SICORE) impuesto a las ganancias e IVA;
- Régimen informativo de compras y ventas;
- Impuesto a los débitos y créditos bancarios.

Los impuestos provinciales que tributa son:

- Impuesto a los ingresos brutos régimen general Córdoba;
- Agente de recaudación de ingresos brutos Córdoba;
- Impuesto a los automotores;
- Impuesto inmobiliario.

Mientras que a nivel local está alcanzada por las tasas determinadas por cada uno de los municipios en que posee sucursales.

La empresa no cuenta con un software contable que le sirva de apoyo en la gestión diaria. Las registraciones son efectuadas por el contador en planillas de Excel, siendo esta la única herramienta utilizada para la determinación de impuestos. Con relación al volumen de operaciones que realiza la organización, esto implica una necesidad de mejora para optimizar la eficacia y eficiencia de los procesos.

#### *Análisis de contexto*

Para efectuar el análisis de contexto se utilizó la herramienta denominada PESTEL. Esta herramienta es una técnica de análisis que evalúa cómo los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan a la empresa.

A continuación, se detalla el mencionado análisis para la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L.:

##### a) Factores políticos

Con el objetivo de reactivar la economía, se encuentra vigente, en Argentina, a través del Ministerio de Desarrollo Productivo, el Registro PyME. El Ministerio emite un certificado a todas aquellas empresas que cumplen con determinados requisitos como

poseer CUIT, clave fiscal en AFIP nivel 2 o superior, estar inscriptas en monotributo o Régimen General, estar adheridas a trámites a distancia y haber realizado las presentaciones de declaraciones juradas de IVA, aportes y contribuciones patronales o monotributo de los tres últimos ejercicios cerrados.

El contar con el mencionado certificado otorga los siguientes beneficios:

- alícuotas diferenciadas en cargas sociales,
- suspensión de medidas cautelares, exención de comisiones bancarias a depósitos en efectivo,
- exención en el cobro del impuesto a las extracciones bancarias,
- postergación por 90 días en el pago del IVA,
- compensación del impuesto al cheque con el impuesto a las ganancias,
- simplificación en la solicitud de certificados de no retención de IVA,
- las empresas comerciales que vendan a jubilados y pensionados alcanzados por el beneficio de devolución del IVA pueden solicitar ser excluidos del régimen de retención de impuesto a las ganancias sobre operaciones con tarjetas de débito o crédito,
- beneficios sobre derechos de exportación,
- planes de facilidades de pago a bajas tasas de interés y máximo de 120 cuotas,
- avales de sociedad de garantías recíprocas,
- implementación de la factura de crédito electrónica que permite la negociación de facturas en el mercado de capitales,
- acceso a programas del Ministerio de Desarrollo Productivo.

#### b) Factores económicos

La Argentina se encuentra atravesando desde hace años una continua crisis económica acompañada de un proceso inflacionario constante. Esto ocasiona alteraciones en el nivel de precios generales. De acuerdo con lo informado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), en agosto 2020, respecto al mismo mes del año anterior, la inflación fue del 40,7% en el país. Estas cifras afectan directamente la rentabilidad de las empresas y tienen una alta incidencia en su crecimiento y nivel de actividades.

#### c) Factores sociales

Como consecuencia de la crisis que atraviesa el país, que se ha potenciado con la pandemia del coronavirus, las costumbres de los consumidores mutaron. El nivel de

consumo se redujo, las primeras marcas se encontraron con una caída en sus ventas producto de la sustitución con segundas y terceras marcas.

d) Factores tecnológicos

La modificación en las costumbres de los consumidores se acompaña de un gran crecimiento en el uso de aplicaciones móviles y portales para efectuar compras. Este comportamiento se ha incrementado como consecuencia del distanciamiento social obligatorio.

En la actualidad, se volvió una necesidad de las empresas el poseer una página web actualizada, listas de distribución de correo electrónico, redes sociales activas y aplicaciones que las acerquen a los clientes.

Por otra parte, la implementación de tecnologías para el control de inventarios, determinación de faltantes y reposiciones, resulta necesaria para eficientizar los procesos de las empresas, reducir sus costos y evitar quiebres en el stock.

e) Factores ecológicos

Con el transcurso del tiempo, las cuestiones ambientales han adquirido mayor importancia, poniéndose especial atención en el cuidado de los recursos y valorando las acciones que los actores económicos realizan para cuidar el planeta. Es altamente valorado que las empresas fomenten una utilización responsable de los recursos energéticos como los combustibles fósiles y la electricidad.

f) Factores legales

Hay diversas normas que se aplican para regular las actividades de las empresas. En lo referido a lo laboral, existen regulaciones estatales que promueven la contratación de personal y la protección del empleo. A nivel nacional, se encuentra vigente la doble indemnización por despidos sin justa causa.

Por otra parte, hay leyes que establecen las medidas de higiene y seguridad mínimas que deben asegurar los empleadores a sus trabajadores. En caso de utilizarse auto elevadores, como es el caso que se encuentra bajo análisis, debe cumplirse lo dispuesto por la resolución 960/12 de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo.

Los empleados contratados bajo el convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio, por lo cual, la empresa debe cumplir todos los requerimientos salariales y de bienestar que el sindicato imponga.

La Resolución General 4597 de la AFIP, estableció una modificación en la normativa referida a la presentación de información de compras y ventas de responsables inscriptos en el IVA, estableciéndose el denominado *Libro IVA Digital*.

#### *Diagnóstico organizacional*

El diagnóstico a nivel organizacional se efectuó utilizando el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Este tipo de análisis permite identificar aquellos factores internos y externos que se encuentra a continuación.

Entre las fortalezas que posee la empresa, se encuentran las siguientes:

- Trayectoria en el rubro: el ser una empresa pionera en la región en el mercado de distribuidores, les brinda los conocimientos requeridos para enfocarse en la satisfacción del cliente.
- Exclusividad para comercializar determinadas marcas: permite a la empresa captar consumidores de esas marcas líderes.
- Ubicación estratégica: el centro de distribución es de fácil acceso desde diferentes puntos geográficos; mientras que las sucursales les permiten acercarse a los consumidores y reducir los plazos de demora en las entregas.
- Bajo índice de endeudamiento.
- Variedad de productos ofrecidos.
- Precios competitivos.
- Infraestructura propia que les da la oportunidad de diferenciarse y dar un mejor servicio al cliente.
- Baja rotación de empleados.

Las oportunidades con las que se encuentran en el contexto inmediato son las enunciadas a continuación:

- Crecimiento de utilización de las redes sociales.
- Modificación en los hábitos de los consumidores.
- Accesibilidad a sistemas de gestión contable.
- Incorporación de nuevos comercios minoristas locales.

Las debilidades que presenta la organización que se destacan son:

- Informalidad de los procesos internos.
- Inexistencia de un sistema de control de inventarios.

- Inexistencia de política de compras.
- Falta de sistema de gestión contable.
- Falta de capacitación al personal.
- Centralización en la toma de decisiones.

Mientras que las amenazas que presenta el contexto son las siguientes:

- Inflación creciente y su consecuente reducción del gasto de consumidores.
- Control de precios por parte del Estado.
- Inserción de competidores en el mercado.
- Establecimiento de mayores controles gubernamentales a las operaciones de las empresas.
- Tipo de cambio creciente.
- Dificultad para acceder al mercado de divisas.
- Altas tasas de interés.

Del análisis FODA se desprende que el contexto en que la empresa se encuentra inserta es notablemente turbulento. Poder enfrentarse a las amenazas existentes requiere de especial atención por parte de la gerencia. El aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece puede significar un crecimiento significativo en las ventas y un acercamiento a los objetivos organizacionales.

#### *Análisis específicos según el perfil profesional de la carrera*

En lo referido al análisis específico de la profesión, con la evaluación realizada, se detectó que la empresa no está poniendo la atención adecuada a las tareas que debe realizar el contador. No se le brindaron las herramientas apropiadas para desarrollar su trabajo. Esto surge de las siguientes situaciones:

- No existen políticas contables definidas.
- Las compras deben ser registradas por el contador, debiendo previamente solicitar a cada uno de los intervinientes en el proceso, la documentación de respaldo.
- No cuenta con un software adecuado que le permita obtener información de calidad para elaborar informes y presupuestos a la gerencia.
- Para realizar la liquidación de impuestos, se basa en la información de planillas Excel, incrementando el margen de error al momento de realizarlas.

La presentación de declaraciones juradas inexactas y su posterior rectificación, acarrea mayores costos fiscales por posibles inspecciones.

- La confección de balances se realiza tomando como fuentes de información planillas de cálculo. Esto ocasiona ineficiencias, distorsión en los datos recabados o pérdida de información.

Por otra parte, las numerosas modificaciones en las normativas vigentes, tanto en lo referido a cuestiones impositivas como de liquidación de sueldos, requieren una constante capacitación y especial atención por parte del profesional.

Se efectuó un relevamiento de los estados contables de la empresa, de ello se desprende que para el año 2018, el ratio de endeudamiento es del 61,71%. Dentro del pasivo corriente el total de cargas fiscales a pagar representan un 16%. De ellas corresponden el 49% al impuesto a los ingresos brutos, el 27% al IVA, el 22% a anticipos de impuesto a las ganancias y el resto a deuda como agentes de recaudación de varios tributos. En cuanto a la significatividad de los costos impositivos, se puede mencionar que el impuesto a los ingresos brutos devengado en el periodo representa un 3% del total de las ventas netas. Las cargas impositivas, como los impuestos a los ingresos brutos, inmobiliarios, automotores y otros constituyen el 5% del total del costo de ventas. Además, su resultado del ejercicio tributó impuesto a las ganancias a la alícuota del 35%.

## Marco teórico

En el siguiente apartado se presentan los principales conceptos teóricos vinculados al tema de este trabajo. En él se fundamentan los principios y circunstancias más significativas que acompañan la implementación de la planificación fiscal para el caso en estudio.

Se ha definido a la planificación como un proceso consistente en establecer objetivos y determinar estrategias para lograr su cumplimiento (Welsch, Hilton y Gordon, 2005). Utilizándola, los administradores se anticipan a posibles situaciones y resultados, dando lugar a la generación de cursos de acción que les permitan conseguir sus metas. Al momento de planificar, es necesario identificar las particularidades del entorno en que la organización se encuentra y cómo este la afecta (Villasmil, 2017). Es en este aspecto en el que la planificación tributaria toma notoriedad. Tal como lo menciona Domínguez Martínez (2018), su implementación tiene especial importancia para la incorporación del enfoque impositivo en las decisiones financieras.

Según menciona Contreras Gómez (2016), la planificación fiscal tiene cuatro rasgos principales:

- El comportamiento de los sujetos puede modificarse como consecuencia de ella: la frecuencia de determinadas actividades sujetas a impuestos puede verse alterada.
- La manera de efectuar las actividades se puede alterar para minimizar la carga impositiva legalmente.
- Involucra la habitualidad de prever las circunstancias que originan el hecho imponible, proyectar su cuantificación y la estructura fiscal vigente en el momento de devengarse el tributo.
- Es frecuente en su aplicación que exista incertidumbre en cuanto a las bases imponibles y a los cambios en la ordenación fiscal futuros.

Domínguez Barrero y Laborda (2017) citando a Stiglitz mencionan tres ejes principales para la planificación fiscal:

- El aplazamiento de los impuestos: en el sentido de posponer el pago de los tributos.
- El arbitraje fiscal entre contribuyentes ante los distintos tipos de gravámenes o distintos momentos en el tiempo para el mismo impuesto.
- El arbitraje fiscal entre flujos de ingresos que se someten a diversos tratamientos impositivos.

Contreras Gómez (2016) coincide en estos ejes, pero los denomina estrategias de optimización fiscal y los separa en cuatro puntos. El primero es coincidente con el planteo de Stiglitz mientras que los siguientes fueron reformulados de manera más específica. La segunda estrategia que plantea es denominada *retiming* y la define como anticiparse o retrasar las acciones que generan el nacimiento de la obligación tributaria, conlleva una especulación en cuanto a modificaciones en las normas fiscales. La tercera estrategia es la que denomina arbitraje entre operaciones con distinto tratamiento fiscal y la explica como modificar la cualificación impositiva de la operación. Este tipo de arbitraje conlleva hacer operaciones que se encuentran gravadas de una determinada manera, ya sean no gravadas o exentas, y exponerlas como gravadas o no exentas; o configurar una actividad de determinada forma de manera que quede gravada a alícuotas inferiores. Por último, menciona el “arbitraje entre impuestos distintos y/o tipos de gravamen diferentes”. Lo explica como la realización de operaciones internas (entre componentes del mismo grupo económico) con el objetivo de disminuir el impuesto que efectivamente aplican.

Como punto en común, tanto Stiglitz como Contreras Gómez, consideran que las características imperfectas de los mercados condicionan la determinación de la reducción impositiva que las diversas estrategias pueden dar a los contribuyentes o a los organismos recaudadores.

La aplicación de diversas combinaciones de estos principios, configuran la planificación fiscal, la elusión y la evasión, dependiendo de cómo se conjuguen. Cada país es responsable de determinar cuáles son los límites a esas combinaciones mediante su legislación. Además, según mencionan Domínguez Barrero y Laborda, la legislación es utilizada para estimular determinados comportamientos orientados a conseguir sus metas recaudatorias.

En la publicación realizada por Caranta (2017) existen dos elementos que permiten diferenciar la planificación fiscal realizada de manera legal de aquella efectuada de modo defraudatorio. Estos elementos son la atipicidad de la forma jurídica y la sustancia económica. El primero hace referencia a la aplicación de formas jurídicas irregulares para lograr un ahorro fiscal. El segundo se enfoca al análisis de las transacciones que se realizan con otros entes y cómo se realiza. En Argentina, la Ley de Procedimiento Fiscal N°11.683 en sus dos primeros artículos sienta las bases para la interpretación de la legalidad de las acciones de los contribuyentes tendientes al ahorro fiscal.

De acuerdo a la revisión efectuada, los diversos autores han destacado que la planificación tributaria es una herramienta esencial en la vida económica de los contribuyentes y del Estado. Por el lado de los individuos y empresas, conocer la legislación impositiva, sus alcances y cómo afecta a su patrimonio, es un punto clave que les permite definir planes de acción orientados a maximizar su beneficio económico. Desde el punto de vista del fisco, los impuestos son su principal fuente de obtención de recursos, por ello, identificar el comportamiento evasivo de los contribuyentes es un factor crítico.

La determinación de estrategias adecuadas, enmarcadas en la legalidad establecida por el estado, permite a los contribuyentes acceder a ahorros fiscales y beneficios económicos.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

Como se evidencia en la información presentada con anterioridad en el inciso de análisis específico, los impuestos resultan un punto crítico para A.J. y J.A. Redolfi, por la implicancia que los mismos tienen en su resultado del ejercicio. También se ha dejado expuesta la falta de recursos adecuados para poder realizar los análisis y liquidaciones de impuestos correspondientes. Esto conlleva a ineficiencias y errores en las liquidaciones. La falta de políticas contables, sumado a la inexistencia de un sistema de gestión generan la falta de información adecuada y retrasos en la realización de las diversas tareas vinculadas.

### *Justificación del problema*

La alta presión tributaria a la que se encuentra sometida la empresa, sumada a la falta de herramientas, hacen que la implementación de una planificación impositiva signifique un importante paso en pos de mejorar todos sus procesos internos.

Según se desprende de los apartados anteriores, la organización está en constante crecimiento y sus administradores se encuentran enfocados en convertirla en líder en el mercado. Esto podrán cumplirlo si además de hacer énfasis en estrategias comerciales, se cuenta con una estructura organizacional acorde, con procesos claros, eficientes y herramientas adecuadas. Se evidencia del análisis efectuado, que aún quedan mejoras por implementar y recursos a los que puede acceder la organización pero que no se están utilizando. Como consecuencia de la falta de herramientas como un sistema contable y de gestión, los procesos internos orientados a realizar las liquidaciones impositivas se ven demorados y presentan errores. La falta de manuales de procedimientos definidos acarrea ineficiencias en las tareas y desaprovechamiento de los recursos humanos. Además, esto ocasiona mayores costos por el tiempo que se demora en preparar papeles de trabajo, analizar cuentas o elaborar proyecciones. La falta de actualización del personal administrativo contable interviniente en la liquidación de impuestos hace que no se aprovechen los beneficios que la legislación impositiva ofrece al contribuyente. La inexistencia de una planificación fiscal ocasiona incumplimientos y desaprovechamiento de los recursos disponibles.

Evaluar, analizar e implementar un plan de acción tendiente a mermar la carga impositiva devengada utilizando para ello las figuras otorgadas por la legislación vigente, puede significar un beneficio global para la empresa. Este beneficio va más allá de las

implicancias en la reducción de la carga fiscal, ya que podría suponer también una optimización de los procesos internos.

### *Conclusión diagnóstica*

Con el desarrollo de este trabajo se pretende no solo proponer la implementación de la planificación tributaria, sino además brindarle a la empresa las herramientas necesarias para optimizar su desempeño global.

Efectuar una identificación de los tributos que alcanzan a la empresa y su incidencia en la rentabilidad permite puntualizar cuáles son los espacios en los que se puede trabajar para mejorar y determinar los desvíos que se generan en sus procedimientos. El acceso a los beneficios fiscales pautados por el programa MiPyMe puede suponer una mejora en los índices de rentabilidad y liquidez por la reducción impositiva que supone y la postergación en el cumplimiento de las obligaciones que permite. En cuanto a la utilización de herramientas de gestión, como un sistema contable, políticas contables y fiscales claras, entre otras, implicará una mejora en el conjunto de elementos que conforman la empresa. Aplicar las recomendaciones efectuadas en este proyecto dará a la organización un ordenamiento adecuado que sumado al aprovechamiento de las habilidades de los recursos humanos brindarán el marco necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Al finalizar la aplicación de las sugerencias efectuadas, la empresa contará con herramientas de gestión óptimas, recursos humanos capacitados y menores costos asociados a ineficiencias. Podrá canalizar los recursos ganados a través del ahorro fiscal de acuerdo a los objetivos y necesidades nuevas que posea la gerencia, aprovechando el contar con una estructura adecuada que los vuelva más eficientes y competitivos.

## Plan de implementación

### *Alcance*

- De contenido: se trata el tema de planificación impositiva mediante la aplicación de herramientas para mejorar la rentabilidad de la empresa en análisis.
- Temporal: se plantea el tema para su aplicación en el año 2021.
- Geográfico: la aplicación será sobre la empresa A. J. y J. A. Redolfi S.R.L., situada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba.
- Metodológico: se tratará un estudio cualitativo porque analizará las variables e información de la empresa que permitirá brindar mejoras a los procesos contables y administrativos de la organización. Además, será cuantitativo, porque pretenderá evaluar las implicancias económicas y financieras que posee sobre la organización. Y por último se tratará de un estudio descriptivo ya que se buscará explicar las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

### *Recursos involucrados*

Entre los recursos involucrados para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos planteados se encuentran:

- Información legal e impositiva de la empresa.
- Normativa legal e impositiva vigente: Ley de Promoción y Desarrollo Industrial para PyMES N°9727 de la provincia de Córdoba; normativa referida al Registro MiPyME del Ministerio de Desarrollo Productivo de la nación.
- Tecnología informática para la implementación de sistemas contables que sirvan de apoyo a la realización de las diversas tareas.
- Recursos materiales: oficinas equipadas para poder desarrollar las tareas, equipos de computación, impresoras, papeles, elementos de librería.
- Personal capacitado para cumplir con las tareas y con las recomendaciones efectuadas.
- Planes de capacitación y actualización para los profesionales encargados de llevar a cabo las tareas de liquidación de impuestos, análisis y proyecciones contables y financieras.

- Recursos monetarios que permitan acceder al resto de los recursos físicos y a personal con las aptitudes y habilidades adecuadas.

La valoración de la implementación de un sistema contable para una empresa con las características de la analizada es de \$60.000 con un mantenimiento de \$4.000 mensuales. El mantenimiento mensual incluye soporte online y actualizaciones periódicas del software. Vale destacar que el sistema cuenta con módulos para la gestión de ventas, cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar, finanzas, contabilidad, impuestos, activos fijos, liquidación de sueldos y control de stocks; permitiendo una gestión integral de todos los recursos. Es recomendable que, para la implementación del software, la empresa cuente con un nuevo equipo informático en el que se instalará el servidor y se realizará back up de todos los datos e información generada. El costo de un equipo con las características necesarias para cumplir dicha función ronda los \$75.000

Para realizar las capacitaciones al personal relativas a la implementación del sistema de gestión contable propuesto se estima que se requerirán 8 horas iniciales. En cuanto a capacitaciones para actualizaciones referidas a normativas, se estima que se van a necesitar 4 horas bimestrales. De acuerdo con la Guía de Honorarios Indicativos del Consejo Profesional el valor para cada módulo es de \$1.860 desde el 20 de agosto de 2020. Esto arroja un importe de \$14.880 para la capacitación de implementación y \$7.440 para las actualizaciones bimestrales.

En cuanto a la valoración de los recursos materiales, dado que la empresa se encuentra en funcionamiento, ya cuenta con oficinas equipadas, y materiales adecuados, no se considera necesario realizar erogaciones más allá de las explicadas previamente. De lo expuesto, se desprende que el presupuesto de implementación y mantenimiento del proyecto sería el siguiente:

*Tabla 1.*

	<b>Implementación</b>	<b>Mantenimiento mensual</b>
Sistema contable	60.000,00	4.000,00
Equipo informático	75.000,00	-
Capacitaciones	14.880,00	3.720,00
<b>Total</b>	<b>149.880,00</b>	<b>7.720,00</b>

Detalle de presupuesto. Fuente: elaboración propia.

Como se observa, tanto el presupuesto inicial como el de mantenimiento, son aceptables para una empresa con las características de la analizada. Por lo cual, los recursos monetarios requeridos no constituyen una limitación para la implementación de las modificaciones propuestas.

### *Acciones específicas y marco de tiempo*

A continuación, se incorpora un diagrama de Gantt en el que se detallan las actividades necesarias para poder llegar a cumplir los objetivos planteados en la introducción y los plazos estimados en las mismas; se ha establecido que las tareas se organicen en semanas.

Tabla 2.

Actividades	Semana																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
Relevar los impuestos en los tributa la organización	■																
Verificar que los impuestos que tributa sean los adecuados a sus actividades y forma societaria	■																
Relevar el procedimiento realizado para liquidar cada impuesto		■															
Evaluar la documentación que acredite el cumplimiento de los requisitos para inscribirse en el régimen MiPyMe		■															
Determinar los beneficios del régimen a los que puede acceder		■															
Inscribir a la empresa en el régimen MiPyME			■														
Elaborar un cronograma anual de vencimientos impositivos				■													
Evaluar alternativas de sistemas contables para implementar				■													
Implementar un sistema contable y de gestión					■	■	■	■									
Capacitar a los usuarios del sistema contable								■	■	■							
Analizar, evaluar y proponer las modificaciones necesarias para mejorar el procedimiento de liquidación impositiva								■	■	■							
Diseñar planillas de proyecciones para los distintos impuestos								■	■	■							
Definir un instructivo para el personal involucrado en la registración contable										■	■	■	■				
Evaluar los resultados del acceso a los beneficios del régimen MiPyME															■	■	
Controlar la implementación de las recomendaciones efectuadas																	■
Inspeccionar el cumplimiento del cronograma de vencimientos.																	■

Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

En base a este cronograma, para dar inicio a la planificación, se realizará un relevamiento de cuáles son cada uno de los tributos que alcanzan a la empresa y el procedimiento para su liquidación y posterior pago. Además, se verificará que el encuadre dado por la empresa se halle dentro de las exigencias legales del fisco en cuanto al tiempo y forma de presentación.

Por otra parte, se solicitará la documentación requerida para ingresar al régimen de PyMES y se evaluará el tramo en el que está encuadrada la empresa. Esto permitirá establecer cuáles son los beneficios a los que puede acceder y su impacto. La siguiente tabla muestra los valores de ventas totales anuales vigentes para la categorización de las empresas dentro del mismo:

Tabla 3

<b>Categoría</b>	<b>Construcción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Comercio</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Agropecuario</b>
<b>Micro</b>	19.450.000	9.900.000	36.320.000	33.920.000	17.260.000
<b>Pequeña</b>	115.370.000	59.710.000	247.200.000	243.290.000	71.960.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	643.710.000	494.200.000	1.821.760.000	1.651.750.000	426.720.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	965.460.000	705.790.000	2.602.540.000	2.540.380.000	676.810.000

Categorización de empresas. Fuente: <https://pymes.afip.gob.ar/>

La determinación de la categoría se hace comparando el promedio de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales con la tabla precedente. Para el caso de la empresa en análisis corresponde utilizar este parámetro. De los estados contables correspondientes a los ejercicios 2016, 2017 y 2018 se desprende que el promedio de ventas de la empresa fue de \$271.484.992, por lo que se categoriza como mediana de tramo 1.

Basados en la caracterización efectuada se enumeran los beneficios a los que puede aplicar:

- Es factible que tenga acceso a la postergación del pago del IVA por 90 días. Se propone utilizar este beneficio. Tomando como supuesto que al 31/12/2018 el IVA a pagar era de \$2.329.562 y que la empresa pospone el pago por 90 días, podría utilizar ese dinero para realizar una inversión por ejemplo en un plazo fijo del Banco Nación cuya TNA es del 32%. Esto le dará un rendimiento

aproximado de \$183.000. Convirtiéndose en el primer ahorro que la empresa tendrá y el cual variará en función de la decisión de inversión que realice.

- Acceso a reducción de contribuciones patronales: Se recomienda utilizar este beneficio. Se proyecta que el beneficio anual por tributar cargas sociales al 18%, en base a los sueldos devengados en el ejercicio 2018 sea el siguiente:

Tabla 4.

	<b>Devengados 31/12/2018</b>	<b>Cargas sociales 20,4%</b>	<b>Cargas sociales 18%</b>	<b>Ahorro por disminución alícuota</b>
<b>Sueldos y Jornales</b>	32.200.217	6.568.844	5.796.039	772.805

Ahorro en cargas sociales. Fuente: elaboración propia

- Otro beneficio al que puede acceder la empresa es la no presentación y pago del impuesto a la ganancia mínima presunta. Esto impactaría generando ahorro a nivel de tiempo del personal interviniente en el cálculo y confección de declaraciones juradas.

Por otra parte, para el ejercicio 2020 la ley de impuesto a las ganancias estableció la aplicación de una alícuota del 30%, esto afectará en la empresa de la siguiente manera:

Tabla 5.

	<b>31/12/2018</b>	<b>Ganancias 35%</b>	<b>Ganancias 30%</b>	<b>Ahorro</b>
<b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b>	9.531.594	3.336.058	2.859.478	476.580

Ahorro en impuesto a las ganancias. Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la implementación de un sistema de gestión, se sugiere solicitar presupuesto a dos proveedores y analizar sus propuestas teniendo en cuenta las particularidades de la empresa. Una vez realizada la selección e implementación deberá realizarse una capacitación a los usuarios para poder optimizar su utilización.

Además, luego de determinarse las obligaciones fiscales aplicables y analizar su adecuado procedimiento de liquidación, se realizará un cronograma de vencimientos para presentaciones y pagos. Esto permitirá que las partes intervinientes en la registración de comprobantes, preparación y revisión de formularios se organicen y cumplan con las

obligaciones en tiempo y forma. En sintonía con esta herramienta se propone la implementación de proyecciones de los diversos impuestos que permitirán que la gerencia cuente con información de calidad para la toma de decisiones.

Tabla 6.

Mes	Fecha	Impuesto	IVA	Informativo compras y ventas	IIBB	Agentes de recaudación Córdoba	SICORE	
							1° Quincena	2° Quincena
Enero	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Febrero	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Marzo	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Abril	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Mayo	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Junio	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Julio	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Agosto	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Septiembre	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Octubre	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Noviembre	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							
Diciembre	Fecha vencimiento							
	Fecha presentación							
	Fecha pago							

Cronograma de vencimientos, presentaciones y pagos. Fuente: elaboración propia.

De manera adicional, para unificar criterios entre los distintos participantes del circuito contable impositivo, se preparará un instructivo de registración contable adecuado para el software de gestión elegido. Allí se establecerán los lineamientos y criterios principales para el ingreso de comprobantes y las políticas contables - impositivas adoptadas por la organización. Se propone incluir las siguientes políticas:

- Implementación del método de venta y reemplazo para la adquisición de bienes muebles. Este criterio permite que la empresa afecte la ganancia por la venta de un bien afectado a la actividad, al costo de la compra de otro bien que se afecte a la misma actividad. De esta forma, logra diferir el impuesto a las ganancias por la operación, a los ejercicios subsiguientes. Para el caso de Redolfi, que tienen una flota significativa de vehículos y planes de expansión, es una opción sumamente recomendable.
- Utilización del sistema de leasing financiero para la adquisición de maquinarias, como por ejemplo auto elevadores que la empresa necesita para el movimiento de mercaderías en el nuevo centro de distribución. La utilización de esta opción permite computar el crédito fiscal de los cánones sin límite y además deducir los gastos financieros del impuesto a las ganancias.

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

En este apartado, se incorporan herramientas que permitirán a la organización evaluar los resultados de la ejecución de las recomendaciones realizadas. Las mismas son orientativas y sentarán las bases para determinar la efectividad de la propuesta. Los resultados obtenidos en las mediciones que se efectúen serán útiles al momento de corregir desvíos y efectuar mejoras al plan de implementación propuesto.

Al cerrar el ejercicio en que se implemente el plan, es decir el ejercicio 2021, la organización puede utilizar los siguientes índices y ratios para evaluar los resultados que arroja su aplicación:

- Rentabilidad sobre el patrimonio: muestra cuál es el rendimiento que produce cada unidad monetaria que se mantiene en el capital. Para considerar que la implementación fue útil, este ratio debe incrementarse por un menor monto de impuestos devengados y mayor resultado neto. Se determina con la fórmula:

$$\text{Rentabilidad sobre el patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{Patrimonio neto}$$

Tabla 7.

	<b>Actual</b>	<b>2021</b>
<b>Rendimiento sobre el patrimonio</b>	12,10	A determinar

Ratio de rendimiento sobre el patrimonio. Fuente: elaboración propia.

- Rentabilidad del activo: muestra la relación entre los bienes de la empresa y su resultado, en relación a la eficiencia en la gestión de recursos. Este será el principal índice que demostrará la eficacia de la implementación del plan, ya que su éxito se verá reflejado en una disminución de los impuestos determinados. Se espera que el mismo aumente. Se calcula:

$$\text{Rentabilidad del activo} = (\text{Utilidad neta} * 100) / \text{Promedio de activo}$$

Tabla 8.

	<b>Actual</b>	<b>2021</b>
<b>Rentabilidad del activo</b>	5,17%	A determinar

Rentabilidad del activo. Fuente: Elaboración propia.

- Endeudamiento: muestra el porcentaje de activos que son financiados por acreedores. Para considerar que la planificación ha cumplido su objetivo, este indicador debe disminuir, indicando que la empresa ha menguado su dependencia de terceros para poder financiarse. Para el caso, se ha optado por efectuar el cálculo del mismo utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Endeudamiento} = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Tabla 9.

	<b>Actual</b>	<b>2021</b>
<b>Endeudamiento</b>	61,71	A determinar

Ratio de endeudamiento. Fuente: elaboración propia.

- Solvencia: muestra la capacidad de la empresa para enfrentar sus deudas. Se espera que este índice se mantenga igual o varíe en más indicando que la empresa es capaz de solventar sus deudas con sus activos sin inconvenientes. Si la planificación fiscal propuesta tiene resultados

positivos, es esperable que el rubro cargas fiscales a pagar disminuya, impactando en un menor pasivo de la empresa. El cálculo se efectúa:

$$\text{Solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$$

Tabla 10.

	<b>Actual</b>	<b>2021</b>
<b>Solvencia</b>	1,62	A determinar

Ratio de solvencia. Fuente: elaboración propia.

- **Liquidez corriente:** otorga información respecto a la capacidad de la organización para hacer frente a sus deudas a corto plazo. El impacto de la planificación fiscal en el mismo se da por mayor disponibilidad de efectivo por postergación de vencimientos y menor impuesto devengado. Este índice debe ser analizado en conjunto con el de solvencia, si ambos se incrementan entre los periodos de observación, se debe considerar que la empresa ha mejorado su capacidad de enfrentar sus deudas y hacerlo en el corto plazo. Se determina:

$$\text{Liquidez} = \text{Activo corriente} / \text{Pasivo corriente}$$

Tabla 11.

	<b>Actual</b>	<b>2021</b>
<b>Liquidez</b>	1,57	A determinar

Ratio de liquidez. Fuente: elaboración propia.

Para evaluar el cumplimiento del cronograma se propone una tabla en la que se relevan los atrasos ocurridos en las presentaciones de declaraciones juradas del ejercicio anterior y el posterior a su aplicación. Al momento de la realización de este trabajo no se cuenta con la información requerida para poder determinar el porcentaje de cumplimiento, sin embargo, se deja establecida la forma de realizarlo ya que esa información es de fácil acceso para la empresa.

Tabla 12.

	<b>Cantidad de presentaciones en un ejercicio</b>	<b>Presentaciones a tiempo pre-cronograma</b>	<b>Presentaciones a tiempo post-cronograma</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento actual</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento post cronograma</b>
<b>IVA</b>	12	A	v	$(a/12)*100$	$(v/12)*100$
<b>IIBB</b>	12	B	w	$(b/12)*100$	$(w/12)*100$
<b>SICORE</b>	24	C	x	$(c/24)*100$	$(x/24)*100$
<b>Informativo compras y ventas</b>	12	D	y	$(d/12)*100$	$(y/12)*100$
<b>Agente recaudación Córdoba</b>	12	E	z	$(e/12)*100$	$(z/12)*100$

Análisis del cumplimiento del cronograma. Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones y recomendaciones

La significatividad que los impuestos tienen en la vida organizacional de las empresas, ha quedado evidenciada a través del relevamiento de antecedentes y el análisis efectuado sobre el caso de estudio. Se ha visto que la Argentina, en particular, es un país que posee una alta presión tributaria y un complejo entramado de impuestos. Esto impacta negativamente en los contribuyentes, particularmente las empresas, que destinan un importante porcentaje de sus recursos para cumplir con esas obligaciones.

Tomando esto como base, se planteó la necesidad que la empresa A.J. y J.A. Redolfi S.R.L. tenía de contar una planificación fiscal adecuada. Pudo verse que se trata de una empresa con trayectoria y experiencia en su rubro, con objetivos de crecimiento y desarrollo claros. Pese a ello se detectó la necesidad de mejoras puntuales y significativas que a través de la implementación de una planificación impositiva y otras herramientas pueden ayudarla en su cumplimiento. Se evaluaron alternativas disponibles y se propusieron cambios que aplicados de manera adecuada permitieron ahorros impositivos. Se comprobó que la trayectoria y la experiencia en el rubro son un activo intangible de suma importancia cuyo valor se vio incrementado con implementación del plan propuesto. Esto se debe a que se brindaron herramientas adecuadas para aprovechar la experiencia y acompañar el crecimiento de la organización.

Pese a ello, se detectaron algunos temas adicionales sobre los que pueden trabajar partiendo de las siguientes recomendaciones:

- Creación de un departamento de recursos humanos: la cantidad de empleados y las problemáticas particulares que tienen, generan la necesidad de contar con un área específica que se encargue de organizarlos y dar respuesta a sus requerimientos.
- Implementar programas y planes de capacitación para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Definir un manual de procedimientos administrativos ya que el crecimiento de la empresa no ha sido acompañado por un adecuado diseño de funciones y estructura.
- Inversión en un sistema de control de stocks adecuado al volumen de operaciones que posee la organización.
- Definir políticas de compras para la reposición de stocks y la incorporación de nuevos productos.
- Implementar un portal de ventas online para sus clientes recurrentes.

Mediante la aplicación de estas recomendaciones la empresa puede hacer un aprovechamiento de las oportunidades que el entorno ofrece. Además, puede obtener un desempeño global adecuado para poder cumplir los objetivos organizacionales propuestos por la gerencia.

## Referencias

- Barrero F. y López Laborda J. (2020). *Principios de planificación fiscal*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267939257\\_Principios\\_de\\_planificacion\\_fiscal](https://www.researchgate.net/publication/267939257_Principios_de_planificacion_fiscal)
- Caranta M. (2017). La planificación fiscal: un análisis sobre la base de elementos del derecho tributario. *Errepar*.
- Contreras Gómez C. (2016). Planificación fiscal. Principios metodologías y aplicaciones. *Editorial Centro de Estudios Ramón Areces*.
- Domínguez Martínez J. (2018). Educación financiera y planificación fiscal: un enfoque metodológico introductorio.
- García, M. (01 de febrero de 2011). Planificación fiscal. *Administración Federal de Ingresos Públicos, Separata temática N° 15*. Recuperado de <http://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf>
- Garriga M., Rosales W., y Mangiacone N. (2018). Presión tributaria efectiva y potencial en Argentina. *Estudios Económicos*, 71, 25.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (agosto 2020). Informes Técnicos. Índices de precios. Volumen 4, N°166. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_09\\_20D39002C437.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_20D39002C437.pdf)
- Rivera, R.C. (2012). La planificación tributaria internacional. *Retos*, volumen 2, 54-67. Recuperado de <https://revistas.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/718>
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2005). Presupuestos: planificación y control. Pearson educación.