

**Universidad Siglo 21**



Carrera de Contador Público

**Trabajo final de grado.**

**Reporte de Caso.**

**“Informe de planificación tributaria”**

***" Tax planning report"***

Autor: Leonardo Romina Alejandra

Legajo: VCPB27047

DNI: 33532227

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Río Negro, Noviembre, 2020.

## Índice

Índice	2
Agradecimientos	3
Resumen	4
Introducción	5
Análisis de Situación	8
Descripción de la situación	8
Diagnostico Organizacional	9
Análisis de Contexto	11
Análisis Perfil Profesional	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Declaración del problema	20
Justificación del problema	20
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación	22
Alcance	22
Recursos	22
Acciones específicas y Marco temporal	24
Propuesta de medición y/o evaluación	28
Conclusiones y recomendaciones	31
Referencias	32

## **Agradecimientos**

Le agradezco a mi compañero de vida, Eduardo por su apoyo incondicional siempre impulsando todos mis sueños. Gracias por tú amor para animarme a no decaer.

A mi familia por su acompañamiento. En especial a mi madre querida, por sus esfuerzos y enseñarme a no rendirme y el valor del sacrificio.

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal distinguir la importancia de la planificación tributaria como herramienta lícita para disminuir la carga fiscal para el próximo periodo fiscal en la empresa Man-Ser S.R.L. La finalidad de este reporte fue exponer la ausencia de la planificación tributaria en la empresa, el impacto impositivo de carecer de estrategias y objetivos para el crecimiento sostenido. Para llevar a cabo el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta la forma jurídica de la empresa, su actividad principal y las obligaciones fiscales. Luego se realizó un análisis cualitativo de los factores internos y externos, por lo que se detectó que en la evolución de la empresa no ha habido una correlación entre el crecimiento y el desarrollo. En base a lo investigado, se plantea un plan de implementación con mejoras en innovación tecnológica, una organización y control de la parte impositiva; y finalmente se evaluó la legislación tributaria Argentina y por consiguiente se expusieron los beneficios y conveniencias.

*Palabras claves: Planificación, Impuestos, Legislación.*

## **Abstract**

The present work of investigation was to objective main distinguish the importance of tax planning as a tax tool to reduce the tax burden for the next fiscal period in the company Man-Ser S.R.L. The aim of this report was to expose the absence of tax planning in the company, the tax impact of lacking strategies and objectives for growth sustaine. To carry sth out the development this investigation it was taken into account the legal form of the company, its main activity and the tax obligations. Then it has been made a qualitative analysis of the internal and external factors, so it was detected that in the evolution of the company there has not been a correlation between growth and development. In based at the research, to implement implementation plan is proposed with improvements in technological innovation, an organization and control of the tax part; and finally, the Argentine tax legislation was evaluated and finality the benefits and convenients were exposed.

*Key words: Planning, Tax, Legislation*

## Introducción

Esta investigación se basó en la organización Man-Ser S.R.L, una empresa que carece de una planificación tributaria. Se va a demostrar la importancia de tener una herramienta que permite disminuir el impacto impositivo en el proceso de toma de decisiones.

El Sr. Mansilla Luis fue quien da origen a ésta el 15 de octubre de 1995 dando su primer salto de crecimiento en el año 2002 donde la empresa consigue pasar de Unipersonal a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L). Esta empresa que en un principio sólo la administraba su dueño como un emprendimiento unipersonal, luego quedó en manos de sus hijos, Julián y Melina Mansilla. La empresa se ubica en Córdoba capital, se especializa en la rama metalúrgica y actualmente cuenta con un staff de 30 trabajadores. Desarrollan productos y servicios industriales.

Como herramienta de crecimiento adquirieron tecnología, lo que les dio la capacidad de competir con empresas líderes en licitaciones de grandes proyectos.

Un desafío que emprendieron los hijos fue obtener la certificación de las normas ISO (Internacional Organization for Standarization [Organización Internacional de Normalización]) 9001. Este mérito les permitió mejorar el desempeño en el área de producción, y en la gestión de los recursos humanos. Entre otras mejoras continuas de la nueva gestión encabezada por sus hijos podemos mencionar la ampliación de la planta industrial, que sin dudas les permitió aumentar el nivel de la producción.

Cuentan con un sector de diseño que les ha permitido desarrollar tres líneas de productos propios, y brindan atención desde el diseño, la ingeniería, la fabricación hasta el servicio de post venta.

El concepto de impuestos tiene una perspectiva diferente del punto de vista del contribuyente; se le dará relevancia a la responsabilidad que demanda llevar adelante una empresa.

Son importantes las obligaciones fiscales que demanda el desarrollo de las actividades de una empresa. En efecto, la carga tributaria es una de las obligaciones que tienen las empresas y representa un factor decisivo en la rentabilidad de las mismas. Además, en la economía actual Argentina, las empresas soportan una alta presión fiscal que impacta en su rentabilidad y disminuye su capacidad de crecimiento. Poniendo en consideración el factor de la carga fiscal el cual tiene incidencia en el desarrollo de la

actividad de la empresa al hacer una cotización y en las compras de insumos, dichos factores inciden en el precio del producto y/o servicio ofrecido.

Con la planificación tributaria se busca diseñar un plan estratégico que les permita disminuir la carga fiscal aplicando los beneficios que ofrecen las leyes tributarias, y disminuir los costos impositivos sin transgredir los límites de las normativas vigentes.

Es importante al hablar de planeamiento impositivo, poner en consideración la actividad de la empresa, y abordar el asesoramiento tributario con el objetivo de reducir los impuestos, sin cometer evasión y/o elusión.

La investigación realizada por Chelala & Giarrizzo (2014) evidencia mediante un experimento controlado, el comportamiento del contribuyente al aplicar mecanismos de control, sanción y premios, con la finalidad de disuadir al contribuyente de cometer evasión y conseguir que cumplan sus obligaciones tributarias. Resulta valioso el aporte del profesional en la materia tributaria, para aconsejar al contribuyente y evitar errores al buscar reducir impuestos o evitar los mismos.

A nivel internacional como antecedente podemos destacar la importancia de la planificación tributaria, como señala Cabrera Solis, (2019) el planeamiento tributario conlleva asesoría que se puede brindar en el inicio de la actividad de la empresa o en el tiempo que se necesite. Se tiene en cuenta el tipo de empresa según su forma jurídica, se debe analizar el régimen tributario, verificar las obligaciones formales y sustanciales, ya que el incumplimiento de las mismas genera contingencias tributarias. Por lo que se concluye que, implementar una planificación tributaria subsana dichas contingencias y evita que la empresa tenga costos por moratorias, rectificación de declaraciones juradas, multas en fiscalizaciones, entre otros.

Se afirma que el impuesto es un factor que incide sobre el precio del producto y/o servicio brindado y forma parte del costo que enfrentan las empresas. Citando como antecedente a Caunedo, (2017) quien propone que se debería implementar un nuevo tributo que facilite la competitividad de los productos nacionales frente a los importados, y los productos internacionales al exportar.

Un desafío de crecimiento pendiente de cumplir para la empresa es la exportación, por lo que resulta de vital importancia planificar estrategias y recibir asesoramiento de un profesional en el ámbito tributario.

Como antecedente de investigación en el país, Valverdi, (2018) realizó una investigación sobre los aspectos negativos de la presión fiscal que tienen las pymes e hizo un análisis de la ley 27264 impulsada como régimen de fomento para las pequeñas y

medianas empresas. Son los impuestos de la producción que gravan a las empresas, los cuales hacen que Argentina, por amplio margen, tenga una importante carga fiscal.

En este caso de investigación se pretende hacer uso del beneficio de la ley 27264, hacer enfoque en la reducción de la carga fiscal, y que la propuesta proporcione beneficios en la toma de decisiones.

Objetivo general:

Implementar una planificación tributaria en la empresa Man-Ser S.R.L en el ejercicio fiscal 2021 que logre una disminución de la carga fiscal.

Objetivos específicos:

Evaluar cuantitativamente la información del periodo fiscal vigente para analizar las deducciones y los beneficios fiscales de las normas tributarias.

Analizar las normativas tributarias vigentes para evaluar el impacto de las cargas fiscales en las pymes.

Examinar el Código de Normas y Procedimientos Tributarios junto con la Ley de Impuesto sobre la Renta con la finalidad de diseñar la estrategia de gestión.

Estudiar los beneficios e incentivos de la ley N° 9727 de promoción y desarrollo industrial para pymes para la elaboración de la planificación tributaria.

Establecer directrices para implementar una planificación tributaria como herramienta para disminuir la carga fiscal.

## Análisis de Situación

### *Descripción de la situación*

La empresa MAN-SER S.R.L es una industria metalúrgica ubicada en Córdoba, cuyo fundador inició la actividad en principio con la ayuda de un familiar haciendo trabajos de corte y plegado de chapa, de soldaduras y aberturas.

Luego, su fundador, el Sr Mansilla con su visión innovadora invirtió en tecnología que trajo desde Alemania, que le permitió la producción seriada y conseguir importantes clientes nacionales y multinacionales, como AIT S.A, Fiat, Scania, Volkswagen Argentina S. A. entre los más renombrados.

La empresa adquirió reconocimiento a nivel nacional y en Latinoamérica, gracias a la calidad y confianza que ofrecen sus productos. Este crecimiento hace necesario una nueva figura jurídica, entonces la empresa pasa de ser Unipersonal a una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L).

En cuanto a su actividad se han enfocado en brindar desde el diseño, la ingeniería hasta la fabricación de las siguientes líneas de productos y servicios metalúrgicos:

#### Productos:

- 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.

#### Servicios:

- Corte plasma HD o alta definición
- Corte, punzonado CNC y plegado de chapa
- Armado y soldadura
- Mecanizado
- Diseño y/o adaptaciones para fabricación

Hoy la empresa MAN-SER S.R.L continúa al mando de los hijos del fundador, Julián y Melina, que se hicieron cargo con éxito en el año 2009 pudiendo expandir la

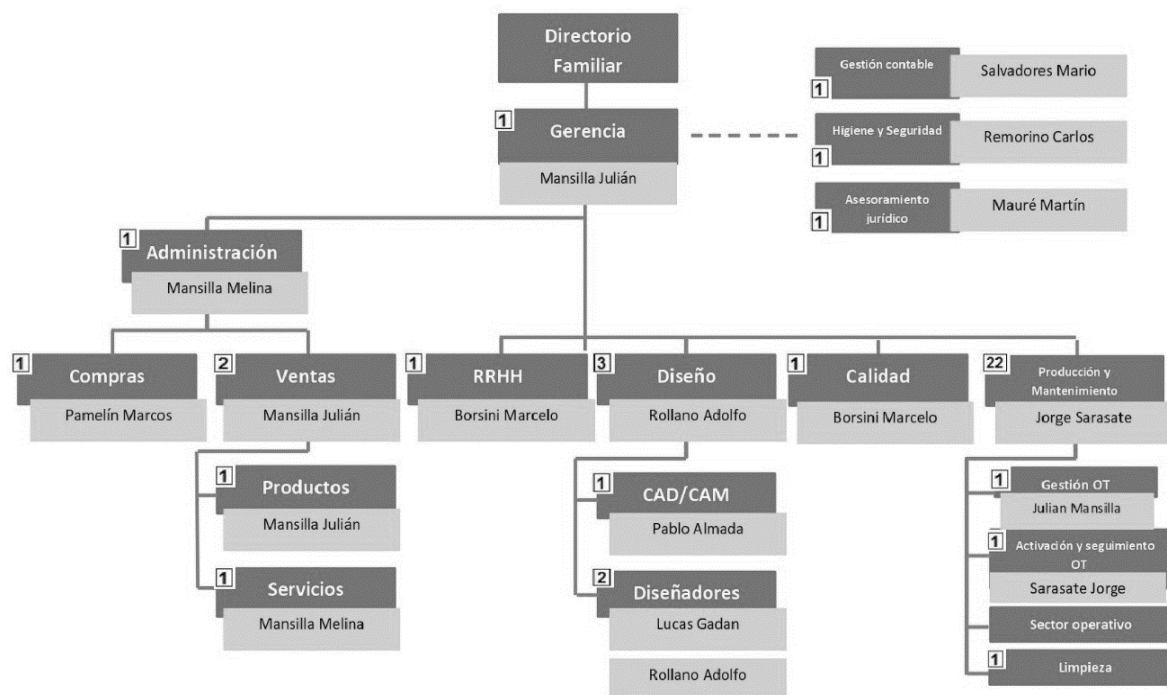


superficie de la planta que consta de tres inmuebles que están intercomunicados. Siempre siguiendo la política de inversión en tecnología.

La empresa tiene a cargo a un total de 30 empleados. Sí bien las decisiones referidas al futuro de la organización son tomadas por el directorio familiar, la gerencia general quedó a cargo de Mansilla Julián.

A continuación, un organigrama donde se visualiza la organización de los demás departamentos:

Figura N° 1



### Organigrama Man-ser SRL

Fuente: Información brindada por empresa MAN-SER S.R. L

### Diagnóstico Organizacional

Para el análisis del diagnóstico organizacional se utilizará la herramienta FODA, que permitirá plasmar las estrategias en base a las competencias propias internas Debilidades y Fortalezas, y conocer la situación externa real Amenazas y Oportunidades.

Figura N° 2



Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver que la empresa MAN-SER S.R.L tiene como objetivo proponer nuevos desafíos en las líneas de productos, e implementar tecnología de Internet de las Cosas- en adelante se denominará IoT-, brindando innovación. Significa abrir una puerta hacia la exportación, y ampliar la cartera de clientes.

Entre sus fortalezas se destaca la atención personalizada, el buen trato y la capacitación a su personal con certificación de normas ISO.

En el análisis de su situación externa se denota que la empresa solo cuenta con un asesor externo para la contabilidad, carece de división en los departamentos tales como finanzas, marketing, administración que registre las operaciones diarias, carece de un plan

estratégico a largo plazo. No generan ahorros ni ingresos en dólares, por lo que recurren a comprar materia prima para conservar sus ahorros.

Por otro lado, en el contexto global, se atraviesa una crisis por la pandemia que agrava la economía y la desestabiliza. La Argentina afronta esta situación con estanflación, desempleo y una reducción en la tasa de consumo.

### *Análisis de Contexto*

Para el análisis del entorno externo implementaremos la herramienta PESTEL que nos brinda un mayor enriquecimiento de las circunstancias del macro entorno al incorporar a los factores convencionales Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos los factores Ambientales y Legales.

#### Factor Político

En el país la inflación se ha convertido en una constante para la economía, en el año 2018 cuando se transitaba el mandato del presidente Mauricio Macri la empresa MAN-SER S.R.L tuvo que hacer frente al atraso cambiario que no se revirtió con la devaluación inevitable que luego sobrevino, como consecuencia del gobierno al aplicar medidas graduales en vez de reformas radicales tan necesarias.

Una de las medidas que ocurrió en este mandato fue la reforma de la ley 27.430 en el art.95 de la Ley Impuestos a las Ganancias como indica Rico (2020). Ésta reforma implica que las empresas deberán tributar impuestos a las ganancias por inflación impositiva. Significa que el empresario cuando realice el cierre contable no verá actualizado el valor de las amortizaciones de los bienes de uso.

Como señala Giarrizzo (2020) el cepo, aunque sea utilizado como medida de control por parte del estado, lo que realmente produce es un efecto de incertidumbre en los precios y especulación por parte de los empresarios que se cuestionan sobre el tipo de cambio oficial. Las expectativas por el libre comercio es lo que esperan los empresarios como herramienta clave para el progreso.

#### Factor Económico

El actual gobierno de Argentina apuesta a medidas más robustas al cepo esperando que sean transitorias y que sirvan para que las industrias nacionales puedan aumentar su producción y generar más empleo.

Sin embargo, desde la óptica de las empresas esto conlleva a no poder ahorrar en dólares, les limita en competitividad y crecimiento. Adhiero a lo dicho por Espert, (2011) que en Argentina la política que se ha aplicado consistió en restringir el libre comercio. Aplicando medidas en el mercado para así beneficiar a un sector, fomentando el consumo de alimentos para que sea más accesible y con ello conseguir aumentar el poder adquisitivo de las masas.

Una herramienta clave para el crecimiento de las pymes es el financiamiento, y en Argentina resulta ser una opción poco accesible en el contexto económico actual, por ello concuerdo con lo manifestado por Miranda, (2013) que luego de analizar el acceso a financiamientos que tienen las pymes en Argentina, concluye que un 38% de las pequeñas empresas tiene acceso, mientras que de las medianas un 58.9% y finalmente en el tramo de las grandes empresas un 75.3%. Siguiendo los lineamientos de Martínez Díaz, (2017) para que el estado pueda retribuir a sus ciudadanos con mejoras en infraestructuras, sanidad, social y principalmente en lo económico necesita nutrirse de la contribución de cada ciudadano. Es uno de los principales recursos la recaudación de tributos, en efecto existe un marco legal para regular de forma ecuánime y razonable el pago de impuestos.

#### Factor Social

MANSER S.R.L es una empresa cuyos dueños han logrado continuar siendo una empresa familiar, aplicando cambios positivos en su evolución. Por ello desean conservar el buen trato al cliente y una atención personalizada, y con base a esta premisa ellos buscan destacar el servicio de posventa como un beneficio.

El buen clima laboral también tiene relevancia, por lo que la empresa en el área de recursos humanos se ocupa no sólo de los nuevos ingresos del personal sino también de brindar motivación, apoyo y capacitación al plantel de la empresa.

Su ubicación hace que sea favorable para la empresa, ya que se encuentra en el centro del país, en una de las capitales con mayor crecimiento debido a la magnitud de su población. Otro aspecto positivo de donde se encuentra es que les brinda el acceso a sus principales clientes que son las automotrices, entre otros.

#### Factor Tecnológico

Para esta empresa fue la clave de éxito en sus comienzos invertir en tecnología para poder tener competencia en el mercado.

En el proceso de digitalización de las empresas hay tecnologías que permiten optimizar tareas o disciplinas generando un enorme valor para el negocio mediante el ahorro de costos operacionales o la posibilidad de ganar escalas impensables. Recientemente, la adopción de tecnologías más sofisticadas como inteligencia artificial, Internet de las Cosas y analítica predictiva ha permitido integrar cantidades enormes de información desde fuentes antes impensadas, analizando información en tiempo real, para brindar soluciones. (Bello, 2018, parr. 3)

Con base a lo dicho por Guerrero, Parra y Arce (2018) la atención al cliente implica además de la acción de ampliar la cartera de clientes, se debe hallar la manera de conservarlo. Por lo que, sugiere tener en cuenta invertir en innovación en los productos que se ofrecen, modernizar la tecnología, dar garantía al cliente como así también centrarse en sus necesidades.

Es así que implementar la tecnología Internet de las Cosas en sus productos es uno de los desafíos que hoy desean emprender. Significa que sus clientes puedan monitorear de forma remota sus productos, puedan tener alarmas para un correcto mantenimiento, entre otros beneficios.

#### Factor Ambiental

Para la comprensión del artículo 3° de la Ley 25.612, adhiero al concepto:

Artículo 3° — Se entiende por gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicio al conjunto de actividades interdependientes y complementarias entre sí, que comprenden las etapas de generación, manejo, almacenamiento, transporte, tratamiento o disposición final de los mismos, y que reducen o eliminan los niveles de riesgo en cuanto a su peligrosidad, toxicidad o nocividad, según lo establezca la reglamentación, para garantizar la preservación ambiental y la calidad de vida de la población. (Información Legislativa, 2002, parr. 5).

En concordancia con la norma ISO 9001 sobre la que está certificada la empresa, MAN-SER S.R.L cumple con hacerse cargo de los residuos industriales como el aceite que arrojan sus máquinas el cual es recolectado en recipientes, luego de ser almacenados deben ser transportado; y para ello se contrata una empresa idónea en residuos dañinos,

quienes una vez por semana retiran y gestiona el transporte. En el mantenimiento y limpieza tienen subcontratado el servicio.

Con respecto al control interno, dentro de la empresa cuentan con medidas específicas para el cuidado de su personal, como elementos de seguridad para la protección auditiva por los decibeles emitidos de las máquinas industriales.

En lo que implica seguridad e higiene, la empresa ha puesto especial importancia en lo referido al peligro de incendio debido a las máquinas soldadoras y el material inflamable que constituyen un riesgo de incendio; por lo que tienen una consultora experta en ambiente para reforzar los controles en el calentamiento de las máquinas.

Además, tienen protocolos específicos para el correcto uso de las máquinas de acuerdo al puesto de trabajo, y han estipulado un protocolo de plan de emergencia para la planificación y organización en caso de ser necesario.

#### Factor Legal

Uno de los tributos que le compete la empresa a nivel nacional es el Impuesto a las Ganancias, el cual está regulado por la Ley 27.430 como indica el Decreto 824/2019 en su Artículo 1º, "Todas las ganancias obtenidas por personas humanas, jurídicas o demás sujetos indicados en esta ley, quedan alcanzados por el impuesto de emergencia previsto en esta norma". (Información Legislativa, 2019, parr. 1)

Luego a nivel provincial tenemos los Impuesto sobre los Ingresos Brutos, que en el caso de MAN-SER S.R.L tienen lugar en donde desarrolla su actividad, que es en la provincia de Córdoba, con lo cual debe atenderse a las disposiciones que indica el código tributario provincial Ley N° 6.006. Cabe mencionar que, al no tener otras filiales, y tratarse de una única central no aplica para el convenio multilateral.

En cuanto a la actual situación de la pandemia por Covid-19 las empresas se han encontrado en una situación insostenible por no poder desarrollar su actividad con normalidad, sufrir reducción en las ventas, en la productividad, y soportando la presión tributaria, la presión gremial como la que ejerce en esta rama la Unión Obrera Metalúrgica (UOM) que sostiene que el empleado debe tener el apoyo de la empresa y el estado, garantizándoles el cobro de sus salarios al 100%.

Si bien el estado ha tomado como medida preventiva de crisis el beneficio del programa de asistencia al trabajo y la producción denominada ATP que consiste en el pago del 50% del salario, no todas las empresas les resultaron un beneficio la condición

de no poder comprar dólares o distribuir utilidades a cambio de la ayuda estatal para el pago de salarios.

### *Análisis Perfil Profesional*

Si bien la empresa tuvo un crecimiento con la ampliación de la planta, incrementaron su capacidad y realizaron mejoras tecnológicas en las máquinas, capacitación a su personal, en estos últimos años se visualiza una meseta en el crecimiento. Se ha realizado un análisis vertical en el estado de resultados para destacar el impacto que tienen en el pasivo, las cargas fiscales como se puede observar a continuación, tienen variación de un año respecto al otro:

- Año 2016: 2.80%
- Año 2017: 4.91%
- Año 2018: 3.94%

Dentro del pasivo, están las remuneraciones y cargas sociales, donde la empresa podrá implementar los beneficios, sí certifica la pyme en el régimen de promoción.

Para demostrar las variaciones se aplicó un análisis vertical, también con su respectiva variación de un año respecto al otro:

- Año 2016: 1.00 %
- Año 2017: 7.41 %
- Año 2018: 6.22 %

Resulta esencial un plan de estrategia que reúna todos los elementos necesarios para pasar a la siguiente expansión, como informó la empresa tienen proyectado ampliar la cartera de clientes, como así también diversificar sus productos.

Debemos apuntar a una planificación tributaria con eficiencia de los recursos que tenemos al alcance, como lo es el régimen de promoción industrial que brinda la provincia de Córdoba, una oportunidad de facilidades y beneficios impositivos.

A nivel nacional podría la empresa inscribirse al régimen de fomento a las inversiones para pymes ley N° 27264, la cual consiste en poder tener un beneficio del 10% de la inversión que se haga en infraestructura o en bienes de capital tangible, como pago a cuenta del impuesto a las ganancias.

Además, podría acceder certificado Mi-Pyme que le permitirá el beneficio del pago del IVA a 90 días, lo que implica tener una ventaja de tres meses para el pago del

IVA, teniendo en cuenta que, en caso de no cumplir con la obligación fiscal en forma mensual la empresa incurre en un costo por moratoria. Acceder a una alícuota reducida para aplicar en las contribuciones patronales.

Aquí cobra vital importancia la planificación tributaria, para que la empresa aplique estrategias en la información de sus estados contables, con objetivos de crecimiento.

Por lo mencionado, se sustentan que comprende una solución a la carga impositiva y mejorar la competitividad.



## Marco Teórico

En esta sección se desarrolla la noción de la planificación tributaria, que si bien uno de los objetivos que persigue es la reducción de gastos en los impuestos, debemos aclarar el concepto de evasión y elusión.

Para Villasmil, (2016) en la planificación tributaria los principales protagonistas son los sujetos pasivos, quienes persiguen la finalidad de aliviar la carga tributaria. Entonces se convierte en un medio para obtener eficiencia en los costos fiscales, en un entorno lícito; pero qué ocurre con el vacío legal que se denomina laguna jurídica, cuando ante una situación no es suficiente o no existe una reglamentación legislativa para ello. Aquí es donde Villasmil, (2016) afirma que no es posible valorar el tema de la planificación tributaria sin diferenciar y entender los conceptos de evasión y elusión. Dado que el concepto de evasión hace referencia a que el contribuyente está eludiendo una responsabilidad, es un acto ilícito que constituye una forma de fraude fiscal, resultando una falsedad económica para beneficiarse a costa de cometer un perjurio legal. Se recomienda tener en claro estos conceptos para distinguir entre una óptima planificación tributaria y la evasión de impuestos. Una haciendo un correcto uso, estamos dentro del marco legal, mientras que la otra puede conllevar graves consecuencias, desde sanciones económicas o incluso la cárcel.

Torres Gallardo, (2016) reconoce que una planificación tributaria tiene limitantes, sin embargo, dice que no se trata de enfocarse en esos vacíos legales sino en aprovechar los beneficios; por ello afirma que la elusión tiene su incumbencia sobre el comportamiento del contribuyente, de cómo es su proceder ante una obligación tributaria; porque se centra en la forma en que, el contribuyente manipuló la interpretación de las leyes para conseguir el cometido. Cabe aclarar, que sí bien resulta un medio ilícito ello no implica que estemos ante un delito.

Lo desarrollado por Torres Gallardo, (2016) en el concepto de evasión se confronta con lo dicho por Ruiz, (2010) quien sostiene que es la parte legislativa la responsable de crear nuevas leyes que contengan las modificaciones que sean necesarias para eliminar los errores o cubrir la falta de normas legales. Porque la importancia radica en que, la mayor consecuencia para el estado es que se disminuyen los ingresos tributarios, y además genera una desigualdad entre los contribuyentes que sí cumplen.

Se evidencia claramente que el contribuyente al cometer evasión está violando la ley, en tanto que, con la elusión se busca evitar el nacimiento de la obligación, aquí no es tan perceptible o en ocasiones resulta inexistente el acto ilícito. Entonces, en concordancia con Ruiz, se cree que el estado es el protagonista y debe ser quien disponga de las normativas necesarias para subsanar las falencias. Es función de la planificación tributaria ser una herramienta para el empresario y que lo beneficie al momento de tomar decisiones. Se estima que es posible aprovechar un buen uso del planeamiento impositivo a fin de disminuir la carga tributaria.

Para llevar a cabo la planificación tributaria Nicolau & Trombolini, (2016) en función a la definición de planificación proponen que se haga siguiendo un procedimiento metódico que va a constar de las siguientes etapas:

- Detectar los problemas,
- Establecer objetivos,
- Plasmar alternativas,
- Designar la alternativa más adecuada,
- Implementación del plan ideado,
- Tomar acción ante los resultados obtenidos,
- Determinar de acuerdo a la frecuencia de uso el plazo (corto, mediano o largo); y en base a su especificidad (específicos, técnicos o permanentes).

En discrepancia a ello, Zapata Sánchez, (2014) propone al hacer la planificación que se haga tomando en consideración elementos que se clasifican en básicos y elementales. A continuación, se detallan los mismos como los presentó Rivas y Vergara (citado por Zapata Sánchez, 2014):

#### Elementos de la planificación tributaria

##### Elementos básicos:

- Contar con un negocio proyectado.
- La forma jurídica que adoptará la organización.
- Tener en cuenta la unidad económica que comprende a la empresa y propietarios.
- Examinar los impuestos que afectarán las utilidades de la empresa.
- Diseñar una planificación global en el tiempo.
- Establecer una estructura acorde a estos elementos.

#### Elementos fundamentales:

- El sujeto: el contribuyente.
- El objeto: El negocio proyectado.
- La finalidad: Mejorar el rendimiento de las utilidades.
- El proceso: Conductas y actos lícitos.
- El procedimiento: Normativas tributarias vigentes.

En este sentido, este reporte de caso suscribe con lo aportado por Zapata Sánchez, (2014), en concordancia con los elementos básicos y fundamentales que presenta para la elaboración de la planificación tributaria. En este caso fue sustancial tener en cuenta la forma jurídica, ya que la empresa en razón de su crecimiento en el año 2002 cuando la administraba aún su dueño fundador fue conveniente una reorganización institucional, entonces con intención de incorporar a su esposa para que sea parte de la empresa deja de ser unipersonal para constituirse en una sociedad.

Otro elemento a destacar como fundamental es la finalidad que toda empresa persigue, el obtener el máximo rendimiento de sus utilidades. Por lo que, aplicar un análisis en los impuestos es una estrategia a tener en cuenta para sacar ventaja en el pasivo de los estados contables, ya sea con una alícuota reducida, prórroga de pago de la obligación, o deducir impuestos.

Lo propuesto por Nicolau & Trombolini, resulta atractivo como parte del procedimiento tributario para plasmar objetivos, tener seguimiento de los resultados y evaluar resultados. No obstante, los elementos necesarios para el armado de la planificación se concuerdan con lo propuesto por Zapata Sánchez, ya que busca implementar una reorganización en la reestructura de la empresa.

## Diagnóstico y Discusión

### *Declaración del problema*

Se observa que no se ha acompañado el crecimiento de la empresa en todas sus aristas; el área de finanzas no ha sido atendida acorde a las necesidades que requiere. Aquí es donde presenta falencias en la organización interna ya que carece de una división de trabajo como se mostró en el análisis de FODA. En la parte contable no se lleva a cabo un registro de las operaciones diarias que conlleva la actividad de la empresa; en lo impositivo no hay seguimiento para dar cumplimiento en tiempo y forma de las mismas, en este aspecto un asesor externo sólo lleva las obligaciones en el corto plazo.

### *Justificación del problema*

En el presente reporte de caso se plantea la ausencia de una planificación tributaria, como se menciona en el análisis interno la carencia de personal cualificado en asesoramiento tributario tiene inferencia en la optimización de las utilidades.

Un aspecto negativo es que no se aplica ningún tipo de estrategia en el ámbito fiscal. Actualmente la empresa sólo prevé los pagos de aquellos tributos que se originaron del hecho imponible, son costos inevitables producto de sobrellevar la actividad de la empresa.

Tanto los impuestos indirectos como directos, son una carga fiscal que disminuyen la utilidad de la rentabilidad, y para ello se buscan estrategias en la planificación tributaria que se puedan aplicar en el margen legislativo y obtener beneficios. Como se podría en lo relativo a la depreciación de los bienes de capital, considerar un método de depreciación, se puede considerar el método acelerado el cual puede resultar un beneficio fiscal como se dispone en el régimen de promoción industrial.

Luego en lo pertinente al stock de mercadería, la empresa indica que aplican un software sencillo de utilizar, pero se infiere que el mismo se reduce a ingresos de datos, porque no aplica un método de valuación, aquí hay una falta de oportunidad de atenuar la carga fiscal, ya que el valor de inventario tiene un impacto a la hora de determinar los impuestos.

La empresa indica que hoy una adversidad que se les presenta es la falta de lugar para piezas mecanizadas, ya que si bien tienen una planta la misma se destina a alquiler. En tal caso se podría proveer una inversión en infraestructura para su crecimiento, mejorar

la producción, y en lo pertinente a lo impositivo, se ha hecho mención al beneficio que ofrece la ley 27264.

El motivo principal que hace necesaria la planificación tributaria es que la empresa Man-ser S.R.L debe considerar que las normativas vigentes están sometidas continuamente a modificaciones, ello implica que deben analizar los impuestos constantemente y evaluar cómo les impacta en los estados contables. Ello amerita planificar objetivos, fijar estrategias para conseguir reducir la carga fiscal.

### *Conclusión diagnóstica*

Se espera obtener la inscripción en el régimen pyme para la obtención del certificado, con ello se podrá pagar menos impuestos y acceder a los beneficios impositivos.

Otro factor que se conseguirá optimizar son las cobranzas, a través de un seguimiento y control en las cobranzas de las ventas que, según la información recabada la mayoría son mediante cheques con plazos que varían entre los 30 a los 75 días, contemplando el riesgo de no poder cobrar los mismos si están sin fondos.

Se conseguirá que la empresa cumpla sus desafíos, que hoy tienen pendiente de cumplir, uno es diversificar sus productos, entre las ideas propuestas desean priorizar la tecnología eco amigable; y el otro gran desafío es expandir el mercado hacia las exportaciones, en particular de todos sus productos aspiran apuntar a sus máquinas lavadoras que consideran que es su producto más representativo.

Con la implementación de la planificación tributaria se beneficiarán con la posibilidad de diferir impuestos; se tendrá acceso a una financiación a través de aportes de capital o préstamos; y se obtendrán los beneficios de los regímenes de promoción vigentes. Dichos aspectos son clave para una buena planificación fiscal.

## Plan de implementación

### *Alcance*

De contenido: Mejorar la rentabilidad de la empresa MAN-SER S.R.L, bajo el marco de las leyes impositivas conseguir beneficios mediante una planificación tributaria.

Temporal: Ejercicio fiscal 2.021.

Geográfico: Es integral a toda la empresa MAN-SER S.R.L con una única sede en la ciudad de Córdoba, provincia de Córdoba, Argentina.

Metodológico: En función a los objetivos propuestos, la investigación es de tipo cualitativa y descriptiva.

Limitaciones: No hubo limitaciones en el presente trabajo, fue posible llevar a cabo el análisis requerido con normalidad y desarrollar el trabajo de forma viable.

### *Recursos*

Tabla N°1: Recursos

<b>Recursos Tecnológicos</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Tangibles</b>	<b>Recursos Contables</b>
Computadoras.	Contador externo.	Resma de hojas.	Facturación anual (expresada en pesos).
Servicio de internet.	Personal administrativo.	Escritorio y silla.	Declaraciones juradas del impuesto al valor agregado.
Software de gestión contable.	Propietarios de la empresa.	Impresora.	Declaraciones juradas Informativas de Compras y Ventas.
Clave fiscal de la firma.			Libros: IVA Compras/IVA Ventas. Libro Sueldos y Jornales.

Fuente: Elaboración propia

Otros recursos que serán necesarios será el análisis de las normativas vigentes como:

Ley N° 20744 es la Ley de Contrato de Trabajo, esta norma legal es la que regula las relaciones laborales de los trabajadores que trabajan en relación de dependencia.

Ley Pyme 27264 se trata del régimen de fomento para las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ley N° 25.300 para el acceso al financiamiento se crea el Fondo Nacional de Desarrollo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa denominado Fonapyme.

Tabla N°2: Presupuesto estimado

<b>Presupuesto</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario</b>
<b>Puesta en marcha</b>	PC de escritorio	\$ 70.000
	Impresora	\$ 10.000
	Resma de hojas	\$320
	Escritorio y silla	\$20.000
	Internet	\$821
	Software de gestión contable	\$ 56.000
	Honorario del contador por asesoramiento inicial, planificación, dirección y control	\$ 23.550
	Inscripción de la empresa en el registro Pyme	\$ 7.850
	<b>Costo total de puesta en marcha</b>	<b>\$ 188.541</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°3: Presupuesto estimado del mantenimiento

Presupuesto	Recurso	Costo unitario	Unidad	Costo anual
<b>Costo de mantenimiento</b>	Resma de hojas	\$320	Mensual	\$3.840
	Internet	\$821	Mensual	\$9.852
	Actualización del Software contable	\$ 11.200	Anual	\$ 11.200
	Asesoramiento y seguimiento del profesional	\$ 23.550	Anual	\$ 23.550
<b>Costo total de mantenimiento anual</b>				<b>\$ 48.442</b>

Fuente: Elaboración propia

*Acciones específicas y Marco temporal*

En primera instancia se va a detallar los objetivos que se deben tener en cuenta al momento de armar la planificación tributaria de la empresa:

- Analizar los gastos que se pueden deducir, deben tratarse de gastos necesarios para mantener, conservar, u obtener la fuente de ingresos; deben estar vinculado a las ganancias; contar con documentación que los respalden; y deben ser imputables al período fiscal. Las ganancias pueden tener como método de imputación: el criterio de lo devengado, de lo percibido, de lo devengado exigible.
- Para aquellos bienes afectados a la actividad es posible mediante la amortización calcular el gasto que representa para un período la depreciación de los mismos.
- Definir la forma de retribución a los socios que participan en una empresa, o al dueño de la misma, es necesario tener políticas acerca del cobro de una remuneración o la obtención de dividendos.
- Evaluar traslación de quebrantos y el tratamiento que corresponde otorgar en el impuesto a las ganancias.
- Examinar la influencia de la creación de provisiones y provisiones en la carga fiscal.
- Tener en cuenta los beneficios en el régimen de promoción industrial.
- Alternativa de formalizar procesos de reorganización empresarial.

Luego para acceder a los beneficios impositivos y programas de asistencia que brinda el gobierno se deberá gestionar el certificado para registrar la pyme, para ello se



deberá acceder al sitio de AFIP con la CUIT de la empresa y su Clave Fiscal; y completar el formulario 1272.

Al ser responsable inscripto en esta instancia de inscripción ya se puede tener en cuenta el beneficio del Pago de IVA a 90 días, en caso de tener regularizados los pagos y presentaciones al día.

Se solicitará en los datos del periodo fiscal de la empresa que, en el cálculo de las ventas anuales se haga excluyéndose del cálculo el monto del IVA y los impuestos que pudieran corresponder. Por el momento nuestra empresa no aplica la deducción de hasta el 75 % del monto de las exportaciones.

Para realizar este cálculo se saca el promedio de las ventas anuales de los últimos tres ejercicios fiscales:

Tabla 4: Ventas anuales de Man-Ser SRL.

<b>Ejercicio fiscal</b>	<b>Ventas anuales</b>
Año 2016	\$230.265.479,10
Año 2017	\$285.331.848,88
Año 2018	\$328.857.647,78
<b>Promedio</b>	<b>\$281.484.991,92</b>

Fuente: Balances Man-Ser SRL  
Elaboración propia

Tabla 5: Categorías según la actividad principal declarada

<b>Categoría</b>	<b>Actividad</b>
	<b>Industria y Minería</b>
Micro	\$ 33.920.000
Pequeña	\$ 243.290.000
Mediana – Tramo 1	\$ 1.651.750.000
Mediana – Tramo 2	\$ 2.540.380.000

Fuente: Boletín Oficial Ministerio de Desarrollo Productivo secretaría de la pequeña y mediana empresa y los emprendedores. Elaboración propia

De acuerdo al cálculo obtenido la empresa se encuadra dentro de la categoría de empresa industrial mediana-tramo 1. Además del tope en las ventas totales anuales, también se deberá considerar el valor de sus activos, que presenta un tope de \$193.000.000 pesos.

Luego de tener tramitado el certificado se podrá acceder a los siguientes beneficios:

- Una alícuota reducida del 18% para el pago de las contribuciones patronales en vez del 20.4%. De acuerdo a la información sustraída del estado de resultados, podemos ver los montos que abonaron al cierre del 31/12/2018 es de \$13.612.500, si aplicamos la alícuota del 20.4% tenemos un costo anual de \$ 2.776.950; y con la alícuota del 18% se reduce el costo a \$2.450.250, podemos calcular el beneficio anual que obtendría es de \$326.700.
- Exceptuarse del pago de las contribuciones patronales con destino al Sistema Integrado Previsional Argentino, por un plazo máximo de tres meses.
- Tener un plazo de gracia de 90 días para abonar el IVA que declarado mensualmente: De acuerdo a los datos del estado de resultados con fecha de cierre 31/12/2018 podemos observar el monto de IVA de \$2.329.562, si tenemos en cuenta el interés del 3% mensual de \$5.823.90 que se aplica por mora en caso de pago fuera de término sobre el monto mensual de \$194.130.16, vemos que la empresa si tuviera el beneficio de los 90 días, generaría un ahorro de \$17.471.71.
- Posibilidad de compensar en el pago de Ganancias el impuesto al cheque, para micro o pequeñas empresas se compensará el 100%; y para una empresa industrial mediana tramo 1, el 60%.
  - Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.
  - Beneficios en las extracciones bancarias.
  - Reducción en la retención del IVA y del impuesto a las ganancias sobre las operaciones que se hacen con tarjeta de crédito o débito.
  - Acceder a un plan de regularización de deuda tributaria con beneficio para que se condonen intereses, multas y demás sanciones.
  - Disponer de 45 días para cancelar tus deudas antes de recibir la intimación en caso de falta de pago de las Declaraciones Juradas DDJJ.

A continuación, se expondrá un análisis horizontal de los impuestos que está obligada a tributar la empresa, para ello se dispuso de dos periodos diferentes del estado financiero de la empresa, uno el año fiscal 2017, el otro el año 2018.

En la tabla se detalla la cuenta del tributo, con las columnas de los años y en las restantes columnas la variación absoluta que informa el valor de crecimiento que tuvo

respecto al periodo anterior, y en la columna de la variación relativa está el valor porcentual.

De las cuentas que componen la tabla, las remuneraciones a pagar y la jubilación se enmarcan en remuneraciones y cargas sociales con una variación relativa del 17.64%. Asimismo, IVA a pagar, anticipo impuestos a las ganancias a pagar, percepción IIBB a pagar, retención de impuestos a las ganancias a pagar, impuestos IIBB a pagar se enmarcan en cargas fiscales con una variación relativa del 12.38%.

Tabla 6: Impuestos que tributa la empresa

<b>Cuenta</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
Remuneraciones a pagar	8.167.500,00	9.075.000,00	907.500	11.11%
ANSES a pagar	3.403.125,00	4.537.500,00	1.134.375	33.33%
<b>Total, remuneraciones y Cargas Sociales</b>	<b>11.570.625,00</b>	<b>13.612.500,00</b>	<b>2.041.875</b>	<b>17.64%</b>
IVA a pagar	2.096.605,80	2.329.562,00	232.956.20	11.11%
Anticipos	1.713.654,90	1.904.061,00	190.406.10	11.11%
Impuestos a las Ganancias a pagar				
Percepción IIBB a pagar	0,00	91.000,00	91.000.00	9.099.9%
Retención	0,00	6.868,00	6.868,00	686.7%
Impuesto a las Ganancias a pagar				
Impuesto IIBB a pagar	3.866.208,30	4.295.787,00	429.578.7	11.11%
<b>Total, Cargas Fiscales</b>	<b>7.676.469,00</b>	<b>8.627.278,00</b>	<b>950.809</b>	<b>12.38%</b>

Fuente: Elaboración propia

## Diagrama de Gantt

Actividad	Plazo	Semanas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Etapa de Análisis del Plan de Implementación</b>										
Presentación y análisis de los estados contables	2	■	■							
Examinar leyes, normativas y decretos vigentes	1			■						
Definir beneficios	1				■					
<b>Etapa de Implementación</b>										
Inscripción al régimen PyME	1					■				
Aplicar los beneficios del régimen Pyme	1						■			
<b>Control y seguimiento</b>										
Controlar las obligaciones fiscales	1							■		
Análisis de los resultados	2								■	■

*Propuesta de medición y/o evaluación*

Como herramienta de medición se utilizará la herramienta del Cuadro de Mando Integral, en adelante la llamaremos CMI. Que nos permitirá abarcar indicadores financieros y no financieros, trata de un modelo diseñado en función de los objetivos que se centran en:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje

El CMI resultará por su versatilidad una herramienta flexible, que permitirá en la planificación fiscal ante un cambio en una normativa legislativa ser dinámica y permitir alinear las iniciativas estratégicas.

Con el objeto de control en la gestión de la planificación fiscal, esta herramienta permitirá evaluar las posibles desviaciones para luego proponer las acciones correctivas necesarias para alcanzar los objetivos fijados.

Tabla 6: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Óptimo	Mejorable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Rentabilidad del activo (ROI)	%	70	60	40		Gerente de ventas
	Disminuir cargas fiscales	Ratio de capital de trabajo	%	15	10	5		Gerencia
Cliente	Aumentar el número de clientes	Incremento de clientes	%	80	60	35		Gerente de ventas
	Mejorar y aumentar canales de distribución	Nuevos canales de distribución	Unidad	3	2	1		Gerencia
Procesos Internos	Disminuir plazos de cobranzas	Tiempo promedio de cobranzas	Días	45	60	90		Gerente de ventas
Aprendizaje	Medir la efectividad del personal	% Efectividad del personal	%	60	40	30		RRHH
	Capacitación al personal	Planificación	%	70	50	30		Gerencia

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos financieros son aumentar la rentabilidad y disminuir las cargas fiscales, para el cumplimiento de los mismos se aplicará el indicador de rentabilidad del activo y se buscará obtener beneficios del 70% en relación a sus activos para que sea óptimo. Luego mediante el indicador de ratio de capital de trabajo se verá reflejado en el pasivo la disminución de la carga fiscal, obteniendo un resultado de un 15% como óptimo.

Para la perspectiva del cliente se busca aumentar la cantidad de clientes en un 80% brindando atención personalizada como un nivel alcanzado óptimo. En concordancia con su actividad se buscará mejorar los canales de distribución con el objetivo de aumentar nuevos canales de distribución en 3 unidades.

En relación a la rentabilidad de la organización desde la perspectiva de procesos internos se plantea el objetivo de disminuir en 45 días el plazo de cobranzas con el propósito de mejorar un proceso crítico en el tiempo promedio de cobranzas.

Para concluir con los objetivos desde la perspectiva de aprendizaje a alcanzar son mejorar la efectividad del personal en un 60% mediante la evaluación de alcance de

metas, es necesario resaltar la actuación del empleado en nuevas ideas y mejoras de procesos. De esta manera el otro objetivo es tener personal calificado frente a un contexto de globalización se medirá las horas de capacitación en relación a las horas trabajadas se planifica cubrir un 70% en capacitación al personal.

## Conclusiones y recomendaciones

Al comienzo del trabajo se plantea como objetivo general implementar una planificación tributaria para el próximo periodo fiscal de la empresa Man-Ser S.R.L. De este modo se realizó un análisis que arrojó como resultado deficiencia en los recursos financieros.

La investigación evidenció que la empresa ha demostrado un crecimiento en el volumen de producción gracias a la innovación tecnológica, y a la inversión en infraestructura. Además, se reconocen como aspectos positivos del análisis de FODA la distinción en el servicio de atención al cliente y el haber certificado bajo las normas ISO 9001.

Por otra parte, no se observa que se hayan desarrollado nuevos productos lo que impacta en la cartera de clientes. Asimismo, en el posicionamiento de mercado, continúan manejando una llegada nacional y acotada al centro del país. Y finalmente no han desarrollado nuevos productos, como así tampoco han implementado innovación tecnológica.

Se concluye que, al implementar la planificación tributaria se podrá mejorar la gestión de la empresa y sus utilidades. Por consiguiente, se va a conseguir eficiencia económica ya que es una herramienta que contribuye a prevenir problemas de índole tributaria y económica, asimismo permitirá el cumplimiento de metas y objetivos.

Se recomienda generar una división de trabajo para el área financiera, que permita gestionar el certificado pyme, implementar los beneficios de las normativas vigentes, llevar un registro diario de las operaciones que surgen por la actividad de la empresa y además controlar el cumplimiento de las obligaciones fiscales como las declaraciones mensuales, y el pago de impuestos. Y finalmente se recomienda una auditoria para la evaluación del desempeño de las actividades contables.

## Referencias

- AFIP. (s.f.). Beneficios régimen ley pyme. Obtenido de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficios.asp>
- Bello, J. (2018). Artículo El avance tecnológico y la importancia de la capacitación permanente. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2018/10/26/el-avance-tecnologico-y-la-importancia-de-la-capacitacion-permanente/>
- Cabrera Solis, L. V. (2019). Auditoría, tributación, finanzas y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas nacionales del sector servicio, rubro agencias fluviales del distrito de Calleria, 2019. UNIVERSIDAD CATOLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15688/AUDITORIA\\_TRIBUTACION\\_CABRERA\\_SOLIS\\_LIZ\\_VERONICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15688/AUDITORIA_TRIBUTACION_CABRERA_SOLIS_LIZ_VERONICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Caunedo, M. H. (2017). Alternativas de tributación subnacional en Argentina. Obtenido de y reemplazo del Impuesto sobre los Ingresos Brutos: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1262\\_CaunedoMHM.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1262_CaunedoMHM.pdf)
- Chelala, S., & Giarrizzo, M. V. (2014). Evasión de impuestos en Argentina: un análisis experimental de la eficiencia de premios y castigos al contribuyente. Obtenido de [https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/32932/CONICET\\_Digital\\_Nro.88e22364-99f3-4292-a88a-349a3c79dfa9\\_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/32932/CONICET_Digital_Nro.88e22364-99f3-4292-a88a-349a3c79dfa9_B.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Espert, J. L. (2011). Artículo Opinión. Polémico freno a las importaciones. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/polemico-freno-a-las-importaciones-nid1351337/>
- Garcia, M. (2011). Planificación Fiscal. Instituto de Estudios Tributarios, Aduaneros y de los Recursos de la Seguridad Social. Separata Temática N° 15. Obtenido de



<https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST15.pdf>

Guerrero Bejarano, M. A. (2018). La satisfacción laboral y su efecto en la satisfacción del cliente, un análisis teórico. Obtenido de INNOVA Research Journal, 3(8), 140-146.: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.879>

Giarrizzo, V. (2020). Artículo El súper cepo no es el problema ni la solución. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/cepo/el-super-no-es-el-problema-ni-la-solucion-n5133528>

Información Legislativa. (2002). Infoleg. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/76349/norma.htm>

Información Legislativa. (2019). Infoleg. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/332890/texact.htm>

Martinez Diaz, L. (2017). Planificación Fiscal Internacional: Planificación fiscal agresiva y medidas para combatirla. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/27677/TFG-E-428.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miranda, M. L. (2013). Los problemas de financiamiento en las Pymes. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5714/tesis-cs-ec-miranda.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5714/tesis-cs-ec-miranda.pdf)

Nicolau, F. D., & Trombolini, A. A. (2016). Planificación Tributaria. Obtenido de <https://rdu.iua.edu.ar/handle/123456789/1185>

Rico, G. (2020). Artículo Alarma en empresas: deberán pagar Ganancias aún con pérdidas e importantes deudas por el ajuste por inflación. Obtenido de <https://www.ambito.com/opiniones/ajuste/alarma-empresas-deberan-pagar-ganancias-aun-perdidas-e-importantes-deudas-el-inflacion-n5133696>

- Ruiz, L. (2010). Obtenido de Utilización de herramientas estratégicas para la detección del fraude fiscal: <https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST13.pdf>
- Sanchez, I. (2013). Trabajo de investigación “Planificación Fiscal”. Obtenido de [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf)
- Torres Gallardo, A. L. (2016). La planificación tributaria como instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos: caso del subsector comercializadoras de la rana especie "catesbiana". Obtenido de <http://repositorionew.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5417/1/T2135-MPTFI-Torres-La%20planificacion.pdf>
- Valverdi, C. A. (2018). El gran desafío de la Ley 27264 en el ámbito de las PyME: análisis, aspectos controvertidos y propuestas. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/6887>
- Villasmil, M. (2016). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154121>
- Zapata Sánchez, J. M. (2014). La planificación tributaria como mecanismo para lograr la eficiencia económica en el tratamiento del impuesto a la renta de las sociedades dedicadas al turismo receptivo en el Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4078/1/T1456-MT-Zapala-La%20planificacion.pdf>