

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Planificación Fiscal**

**“Planificación Tributaria de A.J. & J.A. Redolfi SRL, una gestión estratégica para el crecimiento”**

**“Tax Planning of A.J. & J.A. Redolfi SRL, a strategic management for growth”**

**Autor: Enrique Orlando Galli**

**Legajo: VCPB28150**

**DNI 21587376**

**Director de TFG: Nicolás Salvia**

**Ciudad de Córdoba, Argentina**

**Julio 2021**

## **Resumen**

Redolfi SRL se dedica a la comercialización mayorista de alimentos y otros artículos. Se desempeña en un contexto de alta competitividad, con una gran carga impositiva, y no posee una estrategia tributaria específica y planificada. No aprovecha oportunidades y ventajas fiscales disponibles, en particular, los beneficios para Pymes. Esto se traduce en ciertos riesgos comerciales, costos crecientes, y menor rentabilidad y competitividad. Se planteó una planificación tributaria dentro de la legalidad, ingresando a la empresa en el régimen Pyme, obteniendo así ahorro impositivo relevante. Se desarrolló un plan de implementación que permite llevar a cabo la planificación fiscal proyectada. En dicha implementación se analizaron todos los factores para tener en cuenta: los requisitos y beneficios Pyme disponibles, la viabilidad de llevarlo a cabo, y las acciones para realizarlo paso a paso, en un marco temporal obteniendo el certificado Pyme. Se efectuó una medición y se expuso el impacto positivo en los resultados de la empresa.

Palabras clave: Beneficios, Impuestos, Planificación, Tributación.

## **Abstract**

Redolfi SRL is engaged in the wholesale marketing of food and other items. It operates in a highly competitive context, with a high tax burden, and does not have a specific and planned tax strategy. It does not take advantage of available tax opportunities and advantages, particularly the benefits for SMEs. This translates into certain business risks, increasing costs, and lower profitability and competitiveness. A tax planning within the legality was proposed, entering the company in the SME regime, thus obtaining relevant tax savings. An implementation plan was developed to carry out the projected tax planning. In such implementation, all the factors to be taken into account were analyzed: the requirements and benefits available for SMEs, the feasibility of carrying it out, and the actions to carry it out step by step, in a time frame obtaining the SME certificate. A measurement was made and the positive impact on the company's results was exposed.

Key Words: Profits, Taxes, Planning, Taxation.

## Índice

Introducción .....	1
Análisis de Situación .....	4
Contexto externo .....	8
Diagnóstico Organizacional .....	11
Marco Teórico .....	14
Discusión y Diagnóstico .....	17
Plan de Implementación .....	19
Alcance .....	19
Recursos .....	19
Acciones específicas y Marco de Tiempo .....	21
Análisis y Diagnóstico de situación tributaria de Redolfi SRL .....	21
Análisis cualitativo de los Beneficios Pyme .....	22
Análisis de los requisitos Pyme .....	22
Determinación de categoría atribuible .....	23
Reunión con la Gerencia: Informe, decisión y compromiso .....	23
Inscripción al Régimen Pyme y obtención de Certificado .....	24
Mantenimiento/Seguimiento de Planificación Tributaria .....	24
Evaluación y Retroalimentación .....	25
Medición .....	25
Evaluación Costo-Beneficio de la Implementación .....	25
Conclusión y Recomendaciones .....	27
Bibliografía .....	29

## Introducción

El presente caso de estudio trata sobre la conveniencia de llevar a cabo la planificación tributaria de una empresa en particular, con el propósito de minimizar los costes tributarios, dentro de las opciones enmarcadas en la normativa y programas especiales.

Puntualmente se pretende analizar la alternativa de incorporar a dicha empresa en el régimen Pyme, por los beneficios fiscales que éste ofrece. Esto no sólo para obtener más rentabilidad, sino para generar mayor potencial de crecimiento en la empresa.

La empresa es A. J. & J. A. Redolfi SRL (en adelante mencionada como Redolfi SRL, o simplemente, la empresa), de la localidad de James Craik, Córdoba, Argentina. Es una empresa familiar que lleva más de 50 años en el sector mayorista y posee una cadena de salones de ventas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto. Ha construido recientemente un importante centro de distribución en James Craik. Cuenta con una ubicación estratégica desde donde centraliza su logística.

Posee además una buena situación económica y financiera debido a una buena política de cobranzas, de pagos, y una buena administración de recursos.

La empresa ha crecido en forma continuada a través de los años y ha ido forjado alianzas o relaciones estratégicas con grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

Según su página web oficial, posee una flota propia de 83 vehículos de diferente porte y un plantel compuesto por 140 empleados. Tiene actualmente más de 3.500 clientes que se encuentran en la provincia de Córdoba, sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Estos clientes son en general despensas de barrio, minimercados, quioscos, bares, etcétera.

El mercado en el que actúa la empresa se destaca por las estrategias de *océano rojo*, tomando el concepto de Chan Kim y Mauborgne (1990). En dicho contexto, la alta competitividad por los mismos clientes y bajos márgenes de marcación, son la regla.

El *markup* que aplica la empresa oscila entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras al proveedor.

Tiene dos fuertes competidores, Rosental y Micropack, de Rosario, provincia de Santa Fe; y más de diez competidores importantes en la zona que abarca la ciudad de Córdoba, Río Tercero, Río Cuarto y San Francisco.

Redolfi SRL no cuenta internamente con profesionales en tributación ni tiene desarrollada una planificación tributaria. Esto implica el no aprovechamiento de oportunidades para gastar menos en impuestos dentro del marco legal, lo cual puede derivar en una cadena de consecuencias indeseables que afecten desde los costos hasta el área comercial, y puede ralentizar el crecimiento de la empresa, o incluso impedirlo.

Villasmil (2017) destaca a la planificación tributaria como un vértice más de la gestión estratégica, que permite a la empresa calcular de antemano los efectos de sus decisiones. Dicha planificación, según la autora, permite disminuir legítimamente sus tributos y maximizar así su rentabilidad.

El trabajo de Quispe, Unzueta y Coronado (2019), relativo a la planificación tributaria de la empresa Representaciones NARET S.A.C., dedicada a la actividad de restaurantes en Perú, es un antecedente empírico internacional de la presente obra. Se realizó como un trabajo de investigación científica con metodología de recolección de datos, y señala con números concretos hasta qué punto influye una mala o nula planificación fiscal en dicha empresa mediana. Si bien no es la misma metodología utilizada en este trabajo, interesa el enfoque desde otra perspectiva para contrastar resultados.

También ha sido útil como antecedente teórico el tratado de Luján Paucar (2015), que establece un destacable modelo de planificación y control tributario en pequeñas y medianas empresas de Quito, Ecuador. Dicho modelo propuesto por la autora influye en lo analizado en el apartado de implementación del presente escrito.

También como aporte específico del trabajo actual es tomada la labor de Bionti, Sánchez y Suárez (2018) y su enfoque en cada uno de los beneficios para Pymes otorgados en Argentina. Dicha obra, y en vigor de su actualidad y procedencia, permite contrastar con la estructura fundamental de este trabajo.

Otro antecedente empírico, dentro del país, es el trabajo de Agú (2019) que también permite una mirada desde una óptica diferente. La investigación trata sobre analizar proyectos de inversión ganadera en el norte de Santa Fe, pero tomando como punto de partida la planificación tributaria. Interesa para el actual trabajo la forma en que dicha planificación funciona como un actor clave de la toma de decisiones.

Como antecedente empírico local, Lissarrague (2020) realiza un trabajo de planificación tributaria de una empresa metalúrgica, MAN-SER SRL, de la provincia de Córdoba con problemáticas similares a las halladas en Redolfi SRL, por lo que es un trabajo útil para contrastar la investigación del contexto y la implementación, con la presente labor.

Este trabajo puede ser de interés para empresas semejantes de la República Argentina que deseen llevar adelante una planificación fiscal beneficiosa ingresando a este programa para Pymes. Ante el desafiante escenario actual de alta competitividad, de nuevos competidores con gran capacidad innovadora fruto de las nuevas tecnologías (Coronado 2016), toda ventaja lícita debería ser aprovechada por las empresas (Villasmil, 2017).

El beneficio para Pymes no es la única herramienta para bajar costos desde lo impositivo. Se ha escogido este enfoque como alternativa, porque se considera la mejor opción para Redolfi SRL, pues abarca una serie de beneficios desde lo tributario, financiero y económico; y no obsta que se puedan utilizar otras técnicas de diferimiento de impuestos, exenciones, u otros beneficios.

Por todo lo expresado hasta aquí, se pretende como objetivo central del presente trabajo desarrollar una estrategia tributaria que permita ampliar la rentabilidad y fortalecer la competitividad de la empresa, ingresando al régimen de beneficio Pyme.

Para lo cual se siguen estos objetivos específicos:

Analizar los beneficios del régimen Pyme en Argentina, aplicables a Redolfi SRL.

Analizar la lista de requisitos de una empresa para ser considerada Pyme.

Determinación de categoría que pudiera atribuirse a la empresa.

Delinear las bases de un plan de implementación concreto con las acciones, etapas y plazos que demandará la realización del objetivo planteado, y poder comenzar durante el último cuatrimestre del presente año 2021.

Sopesar aspecto costo-beneficio de llevar la planificación tributaria de Redolfi SRL.

## **Análisis de Situación**

Lo descripto en este apartado no está valorado intrínsecamente con una connotación negativa, el éxito de la empresa hasta aquí es innegable. El enfoque de esta revisión de la situación de la empresa se centra en valorar los hechos o asuntos relevantes para el tema que se quiere abordar.

El análisis de los siguientes hechos y situaciones de la empresa y su entorno permiten definir un diagnóstico fiable. Es importante analizar primeramente algunos aspectos importantes de la empresa Redolfi SRL, que indefectiblemente llevan a ver la situación más cabalmente. Luego se complementa con un análisis contextual mediante la herramienta PESTEL, y un análisis organizacional con la herramienta FODA. Esto trae una imagen integral de las circunstancias internas y externas de la empresa, y permite hacer proyecciones valiosas.

Se analizan entonces los siguientes cuatro aspectos: Redolfi SRL es una empresa familiar. Comercializa, al por mayor, productos de consumo masivo. Ha forjado alianzas estratégicas con proveedores clave. Y por último, se tratarán características de su situación actual tributaria y administrativa.

### *Empresa familiar*

Desde su humilde origen la empresa no ha cesado de crecer continuamente abarcando clientes en varias provincias y una amplia gama de productos. Ha crecido patrimonial y comercialmente, en estructura, en cantidad de empleados, en influencia geográfica, financieramente, etcétera. Sin embargo continúa siendo una empresa de fuerte cariz familiar, con una estructura organizacional acotada, y asesoría externa profesional específica.

Ejemplo de esto se devela en el propio organigrama organizacional: el Gerente General se ocupa del área comercial, no hay profesionales en tributación ni contables en la estructura interna, y los puestos estratégicos son ocupados por familiares directos.

Estas carencias y el hecho de no contar con una planificación tributaria; implica, como se ha dicho, estar pagando más en impuestos de lo que podría estar pagando. De manera que Redolfi SRL sería más rentable si hiciera un aprovechamiento de esas oportunidades.

Por otro lado, si en un futuro la empresa deseara crecer al punto de necesitar pasar por un proceso de profesionalización, esto conllevará un aumento en los gastos de agencia y monitoreo (Jensen y Meckling 1976). Estos gastos de agencia consisten en el costo que significa la delegación que los dueños de la empresa hacen, a profesionales no familiares, en puestos estratégicos. Dichos agentes representarán un costo para la empresa según los autores de referencia Jensen y Meckling (1976). En este marco teórico, los costos de monitoreo son las erogaciones en instrumentos de seguimiento, control o vigilancia del accionar de estos empleados calificados que tienen control e información clave en la empresa.

Estas afirmaciones coinciden con las que obtuvieron Gardey, Jorge, Fernández y Madueño (2009). Una de las conclusiones a las que arribaron en su investigación es que las empresas familiares y de tamaño similar a la del presente estudio; al profesionalizarse, reducen su rentabilidad por dichos costos de agencia y monitoreo.

Si se diera esta situación, ante el continuo crecimiento de la empresa, los costos aumentarían y la rentabilidad podría bajar a niveles de riesgo.

La planificación fiscal, ante este escenario posible, reduciría el efecto de los gastos de agencia y monitoreo. Permitiría a la empresa aumentar su potencial de crecimiento.

Lo que no está claro es en qué momento Redolfi SRL pasaría por este tipo de proceso de profesionalización. Lo cierto es que ni siquiera es algo que deba pasar. Pero siguiendo la lógica interna de crecimiento constante que ha tenido la empresa, y teniendo en cuenta el paso de una generación a otra de propietarios/gerentes; con toda probabilidad necesitará abrir paso a la profesionalización no familiar, en algún momento. Y deberá entonces cuidar todos los costos, aún más que ahora.

#### *Comercialización mayorista de alimentos y otros*

Redolfi SRL está inmersa en un mercado de venta mayorista de artículos, mayormente, de primera necesidad. Como tal, dicho mercado está definido con ciertas reglas propias de altísima competitividad y *markups* bajos. Como se ha mencionado en la introducción, la estrategia de precios bajos o de *océano rojo* establece un techo en los precios de venta. Si los precios suben un poco más allá de lo aceptable, se puede perder a la mayoría de los clientes que se han fidelizado en tantos años de esfuerzo comercial.

Si, como se ha mencionado antes, la curva de costos tiende a crecer y la de precios de venta tiene un techo marcado por la alta competitividad del mercado, tenemos como resultado la tendencia hacia un margen menor de rentabilidad.

Ante una estrategia de expansión de la empresa, podría observarse un doble efecto: en valores absolutos, la ganancia puede ser mayor e incluso en un análisis de costo-beneficio podría ser un escenario deseable, pero en términos relativos el margen sería menor y menor la tasa interna de rendimiento.

Estos menores márgenes, en un contexto inflacionario que se está acelerando como el de Argentina, puede tornarse muy riesgoso.

El INDEC (2021) ha informado lo siguiente en cuanto al aumento de precios:

Tabla 1 *Variación precios de Canasta Básica*

Mes	Canasta Básica Alimentaria		Canasta Básica Total	
	Respecto al mes anterior	Respecto mismo mes año anterior	Respecto al mes anterior	Respecto mismo mes año anterior
Nov-20	4,2	42,9	3,7	37,7
Dic-20	5,1	45,5	4,7	39,1
Ene-21	4,6	44,0	4,2	39,8
Feb-21	3,6	46,4	2,7	42,2
Mar-21	4,5	48,0	5,0	45,0

Fuente: INDEC, Informe Técnico 22 abril 2021

Se puede observar en la Tabla 1, la aceleración de la inflación interanual tanto de la canasta básica alimentaria como de la canasta básica total.

La empresa trata de diferenciarse ofreciendo servicios al cliente, al realizar sus entregas en un máximo de 24 a 48hs, y brindar asesoramiento, por parte de los vendedores, a los clientes que recién inician sus actividades.

Sin embargo, la estrategia de precios bajos termina siendo la de mayor sensibilidad en las ventas. Sus clientes son en su mayoría pequeños, de poco poder de negociación, cuya única defensa es optar por comprar a otro proveedor ante una mejor oferta. Si bien la multiplicidad de clientes que tiene Redolfi SRL le infunde una sensación de estabilidad comercial, dicha estabilidad puede resultar efímera si se pierde competitividad.

### *Alianzas y relaciones estratégicas*

Con el transcurso de los años la empresa fue tejiendo una serie de alianzas estratégicas, que le han abierto regiones geográficas y mercados con un muy buen posicionamiento de precios, y en algunos casos con el beneficio de la exclusividad. Ya se han mencionado las empresas con las que tiene un fuerte vínculo.

También la empresa aprovecha las promociones y ofertas, o compras por volumen, que le permiten mejorar sus precios de compra.

Estas afirmaciones llevan a concluir que ha llegado a desarrollar una base de costos de compra muy aceptables en la mayoría de los productos. Significa que esta curva de gastos tiene poco o nada de margen de mejora por el lado de las compras. Ya se encuentra en una excelente posición en este aspecto.

Relacionando a los puntos anteriores, no podrá contrarrestar el efecto del aumento de los gastos por mala praxis impositiva (tratado en el siguiente apartado), o por los eventuales gastos de agencia y monitoreo, con mejoras del precio de compra. Lo cual redimensiona la importancia fundamental de ajustar lícitamente el costo impositivo.

### *Estado tributario actual de la empresa*

La empresa no cuenta con un software contable. Mucho menos con algún sistema de *Business Intelligence* para administrar los datos y generar información confiable y de valor para la toma de decisiones (Tovar, 2017).

Como se mencionó, no cuentan con profesionales en la materia ni un departamento abocado a tributación.

De los datos del balance general de la empresa de los últimos tres años, se ha observado que se han cometido errores serios como la inadecuada liquidación del impuesto a las ganancias en 2019, liquidando el impuesto a la alícuota del 35% cuando correspondía el 30%. Se suma a esto, que se están pagando intereses por mora fiscal, fácilmente evitables por cuanto la empresa tiene recursos y un estado financiero sano para afrontar los pagos de sus tributos en tiempo y forma.

Redolfi SRL no ha ingresado al régimen Pyme, que tiene varios beneficios impositivos, financieros y económicos en los distintos niveles del estado (AFIP, beneficios Pyme, 2021).

Por lo demás, se encuentra inscripto en IVA, Impuesto a las Ganancias, empleador, en el Sistema de Control de Retenciones, en Ingresos Brutos bajo Convenio Multilateral, y en la Tasa de Industria y Comercio de James Craik.

### *Contexto externo*

En este apartado se utilizará la herramienta PESTEL para analizar el contexto político, económico, social, ambiental (environment) y legal en que está inserta la empresa.

Esta herramienta de diagnóstico del entorno de una organización tiene su origen en el libro de Francis Aguilar (1967) y fue denominada inicialmente PEST. Luego se agregaron los últimos dos factores mencionados, distinguiéndose su nombre por las iniciales de cada uno de estos factores. En cada punto desarrollado se hará una breve explicación del impacto que puede tener tal situación y el plazo del efecto.

#### *Político*

A fines de 2019 vuelve a cambiar el partido político que dirige al estado, y por tanto la estrategia política del país, y los países con que se vincula más estrechamente, entre otros aspectos. Esto puede tener un impacto positivo al corto plazo para una empresa como Redolfi SRL. Los planes y ayudas sociales que suele propulsar el partido político gobernante permiten, a clientes habituales de almacenes de barrio, tener mayor poder adquisitivo.

Se implementan políticas de alivio a empresas y personas por medio de subvenciones para amortiguar la crisis que ha traído la pandemia. Mediante el decreto nro. 332/2020 se establece el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción. Esto se implementa emitiendo moneda en grandes proporciones, lo cual se vuelca al consumo incentivando una demanda alicaída. Según datos del BCRA la emisión monetaria del último semestre (octubre 2020 a marzo 2021) llegó al pico histórico de 24,4% del PBI. (BCRA, 2021). Estos programas de alivio tienen un efecto positivo al corto plazo para la empresa.

A fin de 2020 se publicó en el Boletín Oficial la ley nro. 27605 con el nombre de Aporte Solidario y Extraordinario para Ayudar a Morigerar los Efectos de la Pandemia,

vulgarmente conocido como impuesto a la riqueza. El mismo se aplica exclusivamente y por única vez, a personas humanas y sucesiones indivisas, que hayan declarado un patrimonio superior a 200 millones de pesos (Boletín Oficial, Ley 27605, 2020). El efecto de este nuevo tributo no afecta a Redolfi SRL. Podría afectar el patrimonio de sus propietarios, pero es irrelevante para la presente investigación.

### *Económico*

Las políticas de alivio generan un aumento de la base monetaria. La inflación ha crecido sostenidamente, y en los últimos meses aceleradamente según los datos del INDEC (2021) mencionados más arriba. La inflación puede producir un efecto negativo, pero depende cómo afecte a los márgenes de rentabilidad. Por otro lado; no se valora, a los efectos de este trabajo, necesariamente negativa a la inflación, porque además de lo que se ha dicho, afecta tanto a la empresa como a sus competidores.

Las ventas en supermercados, pese a la pandemia, han caído solamente un 5,8% interanual en febrero 2021. En cambio, los autoservicios mayoristas han crecido un 2,4% en este concepto en el mismo período. La caída en otros Centros de Compras ha superado el 50%. Esta información surge del Informe Técnico sobre *Ventas de supermercados y autoservicios mayoristas* (INDEC, 2021). En otras palabras, empresas como Redolfi SRL han incrementado sus ventas durante los primeros 12 meses de pandemia. Esto es positivo, pero no da información de cómo se comportará el sector a futuro.

Una recesión que se manifiesta en un 9,9% de retracción económica durante el 2020, según datos del INDEC, y el desempleo llegando al 11% en el cuarto trimestre del 2020 (INDEC, 2021), han golpeado duramente la realidad económica argentina. Sin embargo estos artículos que comercializa Redolfi SRL no han disminuido su venta. Estos índices son datos negativos para el caso de la empresa, pero no ha sufrido por el momento sus efectos.

### *Social*

El consumo de cigarrillos está en franco descenso a nivel mundial. En un trabajo de investigación de López, Queija y Moreno (2018) con adolescentes de España entre 2002 y 2018, el análisis de las tendencias de consumo de tabaco indica un descenso en términos absolutos en ambos sexos y en todas las edades. Las autoras Lara y Serio (2014) afirman que en Argentina también la prevalencia de consumo de tabaco ha disminuido en los últimos

años, aunque en menor medida que otros países de Sudamérica. Se menciona aquí porque la empresa creció desde hace décadas, en base al dinamismo que el vínculo con Massalin Particulares le imprimió, al otorgarles nuevas zonas de distribución. Y sigue siendo una de sus fuentes de ingreso. Esto puede tener un impacto negativo y de hecho lo está teniendo desde hace algunos años, en los ingresos por este concepto.

Desde hace años existe una gran diversificación de productos y sus distintas versiones, productos orgánicos, con menos azúcar, sin sal, con distintos agregados, etcétera. Constituyen un universo cada vez más amplio de productos. Los hábitos y gustos van cambiando y van configurando el nuevo escenario de productos. Esto causa un efecto neutro en Redolfi SRL porque ofrece todo el espectro de productos, y los que generalmente son sus sustitutos. La oferta de productos de Redolfi SRL, va adaptándose en función de la propuesta de los productores y la demanda de los clientes y consumidores.

#### *Tecnológico*

Las tecnologías van moldeando los mercados y productos, las formas en cómo se hacen las cosas, los gustos, etcétera. La compra online es un ejemplo.

Las ventas online de supermercados han aumentado mucho, si bien su participación total llega sólo al 3,6% del total de ventas, ese porcentaje representó un aumento del 243,9% respecto del año anterior (INDEC, 2021). Esto no tiene gran impacto en el corto plazo para la empresa, pero a futuro puede ser un competidor importante.

En los últimos años se desarrollaron nuevas tecnologías en logística y almacenamiento, estibamiento, movimiento de cargas, software de stock, aprovechamiento de altura, hiperconectividad, big data, (Jaramillo y González, 2020), y otros sistemas como el Cross Docking (Jaimes, 2020). Esto ha tenido un efecto positivo porque la empresa ha aplicado algunas de ellas a su nuevo Centro de Distribución.

Otra de las tecnologías más desarrolladas en los últimos tiempos son las relacionadas con el *Business Intelligence*, las cuales son más asequibles para las empresas medianas o pequeñas y pueden aportar instrumentos poderosos para procesar los muchos datos internos y externos que las empresas compilan actualmente (Tovar, 2017). Esto podría tener un impacto positivo a mediano plazo si es aprovechado, o negativo si sólo lo hace la competencia.

### *Ambiental*

Ordenanza N°1564/07 de James Craik que requiere que las instalaciones industriales, depósitos o galpones estén ubicados fuera del ejido municipal. La empresa ya construyó su Centro de Distribución en una zona aprobada. Además, su construcción permitió un ahorro en combustible que puede ser interpretado como un beneficio al medio ambiente.

El cuidado del medio ambiente es un criterio de selección que adquiere cada día más relevancia para los clientes y proveedores. La empresa debe demostrar que tiene operaciones sustentables, o por lo menos, que no tiene conductas que afecten el medio ambiente.

Este rubro no tiene un fuerte impacto en la empresa; en todo caso, Redolfi SRL no debe cometer errores que lo coloquen como centro de críticas por daño ambiental.

### *Legal*

Cambios en las leyes impositivas. Ya se mencionó la ley Nro. 27605 (2020) con el nombre de Aporte Solidario y Extraordinario para Ayudar a Morigerar los Efectos de la Pandemia.

Con el Decreto Nro. 39/2021 se prorrogó por noventa días más la llamada ley antidespidos que duplica el monto correspondiente a indemnización con un tope de \$500.000.

Se debe mencionar también la constante ampliación de incentivos para Pymes con beneficios fiscales, financieros y económicos (AFIP, 2021).

### *Diagnóstico Organizacional*

La herramienta FODA toma su nombre de las iniciales de cada uno de los aspectos desarrollados en la matriz. Fue elaborada por el Instituto de Investigaciones de Stanford, Estados Unidos, entre 1960 y 1970.

Con un instrumento como la matriz FODA pueden sacarse muchas conclusiones, tomar decisiones de todo tipo y planificar. Algunos autores sugieren que es más eficaz considerar los aspectos desafiantes primeramente, es decir, las debilidades y amenazas, para después analizar cómo enfrentarlas con las fortalezas y oportunidades que se tienen. Sin embargo se ha planteado en la forma más convencional, mirando primeramente las fortalezas y oportunidades, sin perder de vista las debilidades y amenazas que pueden afectar. Luego se sacan algunas conclusiones relevantes.

Tabla 2 *Matriz FODA*

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS POSITIVOS	<p><i>FORTALEZAS</i></p> <p>Posee una logística robusta (nuevo Centro de Distribución, flota de 83 vehículos, entrega de entre 24 a 48 horas).</p> <p>Asesoramiento a clientes recién iniciados en el rubro mediante 24 vendedores.</p> <p>Cuenta con más de 50 años de experiencia y con una buena imagen tanto hacia afuera como hacia el interior de la empresa.</p> <p>Relaciones y alianzas estratégicas con marcas importantes.</p> <p>Amplia variedad de productos.</p> <p>Posee más de 3500 clientes según su página oficial.</p> <p>Buena situación financiera y económica.</p>	<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <p>Acceso a regímenes impositivamente beneficiosos.</p> <p>Acceso a Moratorias tributarias en todos los niveles del estado.</p> <p>Acceso a Fondo de ayuda de Emergencia Sanitaria.</p> <p>Operar en nuevos mercados geográficos o virtuales.</p>
ASPECTOS NEGATIVOS	<p><i>DEBILIDADES</i></p> <p>Poco uso tecnológico en la comercialización, marketing y publicidad.</p> <p>Carencias administrativas como un software contable que provea información apropiada y de valor para la registración, tributación y la toma de decisiones.</p> <p>Poca preparación de empleados desde su ingreso a la empresa y falta de capacitación posterior; poca profesionalización.</p> <p>Falta de profesionales internos en tributación, errores graves en la materia.</p> <p>Ausencia de planificación fiscal.</p>	<p><i>AMENAZAS</i></p> <p>Aumento de costos ante una estrategia de crecimiento.</p> <p>Alta competencia de empresas similares.</p> <p>Advenimiento de nuevos competidores bajo formas innovadoras de comercialización y entrega.</p> <p>Factores críticos como desempleo, inflación, etcétera, que afecten el consumo.</p>

Fuente: elaboración propia, 2021

Analizando el cuadrante de las oportunidades que figuran en la matriz, se pueden observar instancias que permiten beneficios por el lado de los costos impositivos, y también la posibilidad de crecimiento en mercados tanto intensiva como extensivamente. Es decir, puede intensificar el mercado actual y ampliarse a mercados nuevos, que pueden ser geográficos (por llamarlos de alguna manera), o virtuales mediante las redes sociales, el e-commerce, etcétera.

Las fortalezas destacadas muestran que hay recursos variados y suficientes para aprovechar estas oportunidades. Es una empresa vigorosa y saludable que puede encarar nuevos retos.

Las debilidades señaladas constituyen prácticamente una lista de opciones de mejora que puede encarar la empresa a futuro. Son debilidades internas que la empresa puede modificar. Son reminiscencias de su origen como microempresa que no ha podido superar con el transcurso del tiempo, rasgos de inmadurez en algunos cimientos de su estructura.

Las amenazas son señales de advertencia del entorno que indican qué puede pasar en el mercado si no se trabaja más proactivamente sobre él. Y son también las cosas ajenas a la empresa que la pueden afectar. De alguna manera, dichas amenazas siempre han estado ahí, son amenazas latentes que se deben enfrentar con trabajo y profesionalismo.

Se puede ver en este análisis de contexto que es sumamente importante contar con buena información interna y externa, para poder gestionar la empresa con conocimiento y no sólo intuitivamente como a menudo sucede. Esta es una empresa madura en cuanto a experiencia y solidez. Pero debe dar ciertos pasos esenciales de formalización hacia una madurez definitiva.

Con lo expuesto hasta aquí, podemos afirmar que hay beneficios y situaciones con oportunidades de mejora, que no se están aprovechando y que sin duda tendrían algún impacto positivo en la rentabilidad y/o competitividad de la empresa.

Escapa a los fines y alcances de este estudio saber cuál es la situación actual de cada uno de los importantes competidores que tiene Redolfi SRL. Pero si sumado a que la empresa no resuelve estas debilidades; la competencia sí lo hace (o ya lo ha hecho), entonces lo que aquí se describió como una debilidad, se puede convertir en una gran desventaja.

## Marco Teórico

En este apartado se hará un desarrollo de los distintos conceptos y teorías relativas a la temática, y se resaltarán aquellas que más aporten a la solución de la problemática planteada. Dichos conceptos serán acotados a los necesarios para el caso en cuestión.

### *Planificación Tributaria*

Muchos autores confluyen en una concepción común de la planificación fiscal, por lo cual sólo podemos contrastar diferentes matices que aportan algunos de ellos.

Villasmil (2017), define la planeación fiscal como una forma de administrar la variable tributaria con el fin de optimizarla, en un estricto cumplimiento legal. Afirma, además, que debe ser una de las partes fundamentales de la planificación gerencial, que debe por tanto, comenzar en el máximo nivel jerárquico de la empresa, y durante las etapas iniciales que convergen en la toma de decisiones.

Báez (2016) agrega que es un proceso, y que es llevado a cabo por las empresas que, previendo el giro de su negocio, tienden a postergar o evitar futuras obligaciones fiscales, usando estrategias con sujeción a la ley, y sin abusos de dicha normativa.

Por su parte, Leguizamón (2018), afirma que la planificación tributaria es un derecho del contribuyente, puesto que el crecimiento de una empresa depende en parte de optimizar los costos, lo que incluye los costos fiscales. Y que además, el contribuyente tiene este derecho por respeto al principio de reciprocidad que debe primar entre el contribuyente y su contraparte, el Estado. Dicho de otro modo, un Estado que planifica y administra su propia información y su actividad normativa, fiscalizadora y recaudadora; debe permitir que su contraparte, el contribuyente, planifique y administre no sólo su actividad comercial, sino también su propio plan para cumplir de la mejor manera sus obligaciones tributarias.

Por otro lado, Beade (2018) agrega que este instrumento de planificación fiscal es muy utilizado en las grandes empresas, pero la gran mayoría de las Pymes la consideran costosa e innecesaria.

Al hablar de este tema es importante definir en este punto dos conceptos o conductas tributarias típicas.

### *Evasión y Elusión Fiscal*

El autor García Escobar (2015) dice que existe una clara diferencia entre la evasión y la elusión. En la evasión hay una obligación tributaria existente, que incumple el sujeto pasivo. En cambio, según el autor, en la elusión el hecho imponible no existe, porque precisamente es el propósito de la acción elusiva, impedir, en forma antijurídica, el nacimiento de la obligación.

Para Álvarez, Garrido y Sánchez (2019) la evasión fiscal es una conducta ilícita efectuada para no cumplir la obligación tributaria, vulnerando las normas tributarias y cometiendo un delito. Y, en cambio, la elusión tributaria es una conducta lícita, según los autores, porque no violenta la ley, sino que con una interpretación inapropiada de la ley, intenta disminuir la carga fiscal o impedir que se produzca la obligación fiscal.

Ante la taxativa diferenciación que hacen la ley y algunos autores sobre la evasión y elusión fiscal, Contreras Gómez (2016) afirma que la diferencia entre ambas a veces se encuentra en una zona gris. Y menciona tres criterios por los cuales se las distingue: por una mera distinción legal, por un criterio de moralidad, o por la concepción de que ambas conductas son segmentos arbitrarios de una misma línea que abarca estrategias de todo tipo. Por lo que, en algún punto, la evasión y la elusión no son tan diferentes.

Por otro lado, Ferré Olivé (2015) desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresaria, observa al comportamiento tributario desde su aspecto moral. Desde su mirada, tanto la evasión como la elusión son elementos de una planificación fiscal agresiva que coloca a la organización en un lugar de deslealtad para con la sociedad que debe padecer su estrategia tributaria en merma de los beneficios que la misma comunidad debiera recibir.

Además todo acto de este tipo, que pueda demostrarse antijurídico, tiene la potencialidad de acarrear multa, prisión, suspensión de actividades, cancelación de personería jurídica (Ley N°24769, 1997) o pérdida de reputación para los responsables.

### *Etapas del Proceso de Planificación Tributaria*

Desde la perspectiva adoptada por Yam, Pérez y Vargas (2019) hay cinco etapas que se deben seguir en el proceso de efectuar una planeación fiscal. A continuación se hará un breve detalle de cada una de ellas:

**Análisis.** Aquí se debe observar detenidamente el estado actual de la situación fiscal, jurídica y financiera de la empresa de que se trate.

**Diagnóstico.** En este paso se extraen los elementos del análisis que ayudarán a ver las soluciones potenciales para llegar a la toma de decisiones.

**Alternativas.** En este punto tanto los asesores como los accionistas deberán consensuar para determinar la mejor alternativa y en qué lapso se llevará a cabo la implementación.

**Implementación.** Cuando se logre acordar una determinación, se deberá tener en cuenta lo siguiente: el calendario de obligaciones fiscales, el régimen fiscal, los manuales de operación o información, los criterios fiscales, los instructivos de operación, el cuadro de impuestos, los cuestionarios de evaluación y el informe periódico sobre la situación en dicho momento.

**Mantenimiento.** La consideración constante del estado de la estrategia es fundamental por los cambios políticos o legales que se producen. Se debe hacer un seguimiento permanente del giro del negocio y las variables fiscales.

Por otro lado, para Domínguez Martínez (2018), al tener en cuenta el aspecto fiscal para un proyecto de inversión, se deben sopesar los siguientes cinco factores:

**Cumplimiento de hechos impositivos concretos.** Este punto se refiere a la naturaleza del sujeto pasivo, su residencia, y todas las variables fiscales que entran en juego.

**Calificación fiscal.** Aquí se trata de caracterizar cada uno de los impuestos individualmente, es decir, cual es la normativa atribuible a dicho impuesto.

**Tipo impositivo.** En este aspecto entra en juego la cuantificación del impuesto, si es proporcional, fijo o progresivo, alícuotas aplicables, etcétera.

**Posibles ventajas fiscales.** Se refiere a las medidas legales para menguar o eliminar el pago del impuesto. Tienen como propósito brindar un trato más favorable a ciertos sujetos pasivos por sobre otros (criterio subjetivo) o ciertos consumos (criterio objetivo). Esto se lleva a cabo por motivo de interés público, equidad y justicia social.

**Factor tiempo.** Atiende a los tiempos en que debe cumplirse la obligación tributaria, siendo, por ejemplo, la postergación permitida del pago del gravamen, similar a un préstamo sin interés tomado por el contribuyente.

## **Discusión y Diagnóstico**

Según lo visto, nos encontramos con una empresa, Redolfi SRL, que ha crecido durante algunas décadas en el rubro comercial mayorista y ha llegado a abarcar miles de clientes en una región que incluye varias provincias.

El contexto no es adverso para continuar creciendo, no hay riesgos ciertos de inestabilidad comercial, financiera o económica, pero algunos factores internos no están dados para que dicho crecimiento esté asegurado.

En el apartado de análisis de situación de la empresa se han mencionado cuatro aspectos que configuran la problemática.

Se ha mencionado que al ser una empresa con fuerte impacto familiar en los puestos estratégicos, ante un escenario de crecimiento, habrá necesidad de profesionalizar estos puestos jerárquicos con los consiguientes aumentos de costos de agencia y monitoreo mencionados. Es decir, que al ser una empresa familiar, tiene costos menores a los que tendrá con el consiguiente crecimiento. Debe prepararse para esos costos futuros.

Por otro lado, como se demostró, tiene otros costos más presentes y concretos que podría evitar. El hecho de no tener una dirección clara en materia fiscal la lleva a cometer errores tributarios gravosos como los mencionados, y a no aprovechar ventajas fiscales disponibles, lo que engorda sus gastos innecesariamente.

Estos costos evidentemente reducen su rentabilidad año a año. Pero hay algo más riesgoso, y es que en un contexto comercial agresivo, o sumamente competitivo como el descrito, la demanda tiende a ser altamente sensible a los precios. Es un mercado de muy alta elasticidad-precio de la demanda. Por lo tanto, desatender los costos, es casi equivalente a desatender el giro del negocio.

Sumado a esto, se ha mencionado que se han forjado fuertes alianzas estratégicas que le permiten cierto nivel de exclusividad en algunos casos y precios de compra óptimos. Estos precios de compra no tienen casi margen de mejora por parte de los proveedores hacia Redolfi SRL. Por tanto, no es una fuente apta para compensar estos costos aquí tratados.

Hoy se están cubriendo estas erogaciones con una reducción de los resultados. La propuesta de este trabajo es que se cubran con una eficaz planificación tributaria.

Ahora se mencionarán tres puntos fuertes de la empresa con los que hay que tener especial cuidado. Son fortalezas que pueden resultar engañosas, frágiles o limitantes.

La primera es la estabilidad que provee tener miles de clientes. Esta estabilidad, como se ha dicho, puede ser efímera, porque ante un aumento de costos, o ante una optimización de éstos por la competencia, es posible perder gran cantidad de clientes.

El segundo punto para tener en cuenta es la sensación de mayor rentabilidad que posee una empresa con fuerte presencia familiar en puestos clave. En una empresa familiar de este tipo como lo es Redolfi SRL, los socios-empleados tienen un ingreso por su desempeño y otro por su participación social, generando una sensación de mayores resultados. Pero es engañosa porque, por las razones antedichas, hay que proyectar un crecimiento tomando esos ingresos como gastos de sueldos, y enfocarse en acrecentar los resultados societarios.

Y en tercer lugar, cabe recordar que Redolfi SRL se inició como un microemprendimiento y fue desarrollando un sentido de hacer las cosas que le resultó exitoso. Por supuesto que en un emprendimiento, la intuición e inspiración de los emprendedores es fundamental. El ir haciendo las cosas al tanteo, a veces, es inevitable; y la falta de tecnología, de apoyo profesional, y la escasez de muchos otros recursos, es algo que casi todos los microemprendimientos padecen. Pero el retraso actual en cuanto al manejo de datos e información y la falta de estrategia tributaria, entre otras cosas, es el viejo ropaje de formas de pensar totalmente entendibles al principio, pero no en esta etapa de madurez.

Si la empresa pone énfasis en superar estas concepciones antiguas, no dejándose seducir por esas fortalezas frágiles que se mencionaron, si define una estrategia fiscal mediante una seria planificación tributaria, los costos mencionados pueden ser evitados o compensados y la empresa puede pensar en seguir creciendo aun cuando transite (o no) un proceso de profesionalización.

En base a esta problemática y las teorías abordadas en el apartado anterior, se propone que la empresa realice una planificación fiscal orientada a enmarcarse en el régimen Pyme y aprovechar todos los beneficios contemplados en la normativa.

Una planificación cuidadosa evitará errores como los mencionados con la alícuota del impuesto a las ganancias, y evitará el pago innecesario de intereses impositivos. Buscará toda oportunidad dada a las Pymes a nivel nacional o provincial en forma de ventaja fiscal.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance*

#### *De contenido*

Se centra en el sistema de tributación de la empresa, con el propósito de desarrollar una planificación fiscal para Redolfi SRL. En este trabajo se asume la concepción de una planificación tributaria que se ejerce desde la gestión estratégica gerencial, y como una parte insoslayable en la toma de decisiones. El accionar fiscal tendiente a la evasión y elusión no son aceptables en esta planificación por los motivos tratados en el marco teórico. El eje principal de dicha planificación es la certificación de la empresa como una Pyme para el acceso a los correspondientes beneficios.

El alcance de este trabajo no abarca lo mencionado anteriormente acerca de la profesionalización de la estructura interna de la empresa, la carencia de un software contable y otros aspectos que podría optimizar Redolfi SRL. Tampoco se incluyen aquí otros beneficios por los que puede optar la empresa al certificarse como Pyme, por ejemplo, beneficios de acceso a moratorias, ventajas financieras, y otros programas de incentivo.

#### *Temporal*

Se pretende desarrollar la implementación de la propuesta durante el último cuatrimestre de 2021. Como se trata de una mejora permanente, se lleva a cabo el seguimiento y se prosigue con la planificación tributaria año tras año, con diferentes objetivos.

La información utilizada se basa en los recientes Estados Contables 2020 y sus dos correlativos anteriores.

#### *Geográfico*

El trabajo se realiza en la empresa Redolfi S.R.L. sita en James Craik, provincia de Córdoba. La zona de comercialización actual de la empresa incluye las provincias de Santa Fe, La Pampa, San Luis y Córdoba.

### *Recursos*

Es necesaria tecnología informática suficiente para contar con herramientas básicas e información pertinente, que permitan llevar a cabo esta implementación. El costo estimado en este renglón es de \$170.000 para comprar una PC y demás componentes periféricos.

Se requiere de un profesional o Estudio Contable con la suficiente expertiz en la materia. El costo de los servicios contables asciende a \$233.910 según detalle de Tabla 3. Abarca tanto la etapa de implementación como la de mantenimiento (contemplado mensualmente durante todo un año), y exclusivamente estas, ya que las demás erogaciones por servicio profesional contable ya están contempladas en el presupuesto de la empresa, como actualmente lo hace para las presentaciones de DDJJ, etcétera.

*Tabla 3 Presupuesto Estudio Contable*

<i>Detalle servicio profesional</i>	<i>Cantidad Módulos</i>	<i>Valor por Módulo</i>	<i>Única vez o Mensual</i>	<i>Monto</i>
Análisis y Diagnóstico de situación Tributaria	20	\$2034	1	\$40.680
Presentación de problemática y solución a Gerencia	20	\$2034	1	\$40.680
Inscripción Régimen y obtención de Certificado Pyme	15	\$2034	1	\$30.510
Mantenimiento de la Planificación (mensual)	5	\$2034	12	\$122.040
<b>Total</b>				<b>\$233.910</b>

Fuente: elaboración propia, información extraída de Resoluciones 71/08 y 63/20, CPCE, 2021

Hacia el interior de la empresa no es necesario, en principio, un nuevo puesto administrativo para tomar responsabilidades sobre este asunto. Basta por ahora con la labor y asesoramiento externo de los profesionales mencionados y que la Gerencia tome este asunto como una de sus importantes funciones.

En resumen, los costos totales para la implementación totalizan \$403.910.

*Tabla 4 Costo de la implementación*

Recursos informáticos	\$170.000
Costos Profesional Contable	\$233.910
<b>Total</b>	<b>\$403.910</b>

Fuente: elaboración propia, información de recursos informáticos extraída de Mercado Libre, 2021

### *Acciones específicas y Marco de Tiempo*

En el siguiente diagrama se exponen las acciones en un marco temporal, cumpliendo gran parte de los objetivos específicos propuestos en la introducción de este trabajo.

Gráfico 1 *Diagrama de Gantt de la Implementación*

Acciones	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Análisis y Diagnóstico de la situación tributaria	■																	
Análisis cualitativo de los Beneficios Pyme			■															
Análisis de los requisitos Pyme					■													
Determinación de la Categoría atribuible							■											
Reunión con Gerencia: Informe, Decisión y Compromiso									■									
Inscripción al Régimen Pyme y obtención de Certificado											■							
Mantenimiento/Seguimiento de Planificación Tributaria															■			
Evaluación y Retroalimentación	■																	

Fuente: elaboración propia

### *Análisis y Diagnóstico de situación tributaria de Redolfi SRL*

El profesional contable impositivo realiza un análisis profundo de las prácticas tributarias actuales de la empresa. Se evalúan el tratamiento que se le otorga a la cuestión tributaria y los pasos que se siguen durante todo el proceso en cuanto al calendario impositivo y las debidas presentaciones. Se investiga quienes intervienen y cómo lo hacen, el aspecto temporal y formal. Se analizan y califican los puntos fuertes y débiles de estos procesos. Se evalúa preservar partes fuertes del proceso para tener más eficacia y vencer la resistencia típica de los cambios en toda empresa. Se llega a un diagnóstico de la situación que permite elegir la alternativa adecuada.

Esta especie de auditoría tributaria aporta información importante para los siguientes pasos de esta implementación, y ayuda a contrastar los resultados del sistema actual, con los que produzca la nueva planificación.

#### *Análisis cualitativo de los Beneficios Pyme*

Se investigan los beneficios previstos para las Pymes en la normativa. Son variados y abarcan ventajas a nivel nacional y provincial, e incluye oportunidades impositivas y financieras. Los beneficios se enumeran en la página AFIP Pymes (2021). Aquí se mencionan solamente las ventajas impositivas que puede aprovechar Redolfi SRL al corto plazo.

Alícuota reducida en los aportes patronales. Este beneficio requiere el certificado MiPyME, que se debe tramitar ante AFIP, puede acceder a una alícuota reducida del 18% en lugar de 23% (AFIP, 2021). Este beneficio en aportes a la Seguridad Social deviene por la *ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública* (Ley N°27.541, 2019). Ante el volumen que representa este aporte para empresas con muchos empleados como Redolfi SRL, una reducción de la alícuota suele tener un impacto relevante.

Pago de Impuesto al Valor Agregado (IVA) diferido en 90 días en lugar de 30 días que es el plazo normal. Este beneficio procede de la ley N°27.264 (2016) y la Resolución General de la AFIP N°3945 (2016). Esto implica un autofinanciamiento con el propio dinero del impuesto que, de no existir el beneficio, debiera abonarse al vencimiento convencional.

En cuanto a las retenciones de IVA, la empresa puede solicitar el certificado de no retención del impuesto ante AFIP, si cumple ciertas condiciones. Al momento de efectuar la solicitud, las medianas empresas tramo 1 deben tener un saldo a favor en la última Declaración Jurada de IVA vencida, equivalente al 10% del promedio del impuesto determinado en las DDJJ de los últimos doce períodos fiscales, como mínimo.

Cabe aclarar que Redolfi SRL no puede aprovechar la compensación del impuesto al cheque en impuesto a las ganancias, porque excede la categoría prevista.

Por otro lado, puede acogerse a planes de regularización de deuda más beneficiosos que los actuales si está certificada como empresa Pyme.

#### *Análisis de los requisitos Pyme*

Ahora se analizan los requerimientos para ser considerada una Pyme y los criterios que dan lugar a ingresar en alguna de las categorías. Una Pyme es una micro, pequeña o

mediana empresa que lleva a cabo sus actividades en el país, en alguno de los siguientes sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Se considera Pyme si puede clasificarse en alguno de los tres criterios establecidos por la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa (Resolución SECPYME 19/2021), los cuales son las ventas totales anuales, el personal empleado y el total de los activos. Las escalas pueden verse en la siguiente tabla.

Tabla 5 *Requisitos para categorías Pyme*

Categoría	Total Ventas anual (\$)	Cantidad Empleados	Tope de activos (\$)
Micro	57.000.000	7	193.000.000
Pequeña	352.420.000	35	193.000.000
Mediana Tramo 1	2.588.770.000	125	193.000.000
Mediana Tramo 2	3.698.270.000	345	193.000.000

Fuente: elaboración propia, datos Boletín Oficial, 30 marzo 2021, Resolución 19

#### *Determinación de categoría atribuible*

Por lo dicho anteriormente, Redolfi SRL puede ser considerada una Pyme del sector comercial. Se determina a qué categoría puede acceder tomando la información del Balance General de 2020. Del Estado de Situación Patrimonial surge que el activo de la empresa asciende a \$133.734.168. Por lo cual, en este criterio, califica para ingresar en cualquiera de las categorías porque no supera el límite de \$193.000.000.

Las ventas promedio totales de los últimos tres años, según el Estado de Resultados, fueron \$489.484.992. Dichas ventas se encuadran en las correspondientes a una empresa Mediana Tramo 1.

Por lo tanto, la empresa puede solicitar ser categorizada como Mediana Tramo 1, porque cumple dos de los criterios. Si bien Redolfi SRL posee 140 empleados, lo que la ubicaría como Mediana Tramo 2, los criterios que suelen utilizarse para una empresa como esta son los primeramente mencionados: el total de activos y las ventas.

#### *Reunión con la Gerencia: Informe, decisión y compromiso*

Llegado a este punto y con toda la información recolectada, se lleva a cabo una reunión del profesional con la Gerencia de la empresa para presentar el estado de situación y su diagnóstico. Como resultado queda claro que la empresa deja pasar oportunidades de

ahorro fiscal que además de causar un mayor gasto injustificado, podría acarrear otros inconvenientes.

Se plantea la alternativa propuesta, con toda la información que permite dilucidar que la empresa puede acceder a una categoría Pyme y se explican los beneficios potenciales. Se exponen los plazos que implica y las demás acciones necesarias. Se despejan todo tipo de dudas a la gerencia. Esta procede a aprobar el plan tributario presentado, para dar comienzo a las acciones.

En este punto, el Gerente General pone énfasis en la necesidad del compromiso de todos con el objetivo establecido; y se delimitan responsabilidades.

#### *Inscripción al Régimen Pyme y obtención de Certificado*

Con la aprobación de la Gerencia de la empresa, el profesional procede a tramitar y recibir un certificado que acredita la condición de Pyme ante la AFIP. En la página de AFIP (2021) se siguen las indicaciones del proceso paso a paso.

Para registrar la empresa como Pyme se entra al sitio de AFIP, con CUIT y Clave Fiscal, se ingresa a <https://www.afip.gob.ar/sitio/externos/default.asp>. Se ingresa al Administrador de Relaciones de Clave Fiscal, en la opción *Habilitar Servicio*. Se selecciona el logo de AFIP y, en *Servicios Interactivos*, se selecciona el servicio *PYMES Solicitud de Categorización y/o Beneficios*. Se confirma y reinicia sesión hasta que aparezca en el menú. Luego se ingresa al servicio *PYMES, Nuevo* y se controla que la información sea correcta. Entonces se completa el formulario 1272.

El certificado Pyme acredita tal condición ante la AFIP, ante el Ministerio de Desarrollo Productivo y terceros organismos e instituciones. Permite de esta manera acceder a financiamiento, beneficios impositivos y programas de asistencia para la empresa.

#### *Mantenimiento/Seguimiento de Planificación Tributaria*

En las reuniones de la gerencia se efectúa el seguimiento constante de la planificación tributaria aprobada e implementada. Es decir, se monitorea la estrategia seleccionada constantemente. El secretario de Gerencia se asegura de incluir en la agenda de reunión de este órgano, el tratamiento del calendario de tributación, así como otros asuntos relacionados a dicha planificación. De esta manera, se tiene presente este asunto, se toman decisiones y se instrumentan las acciones que corresponden.

Por su parte, el profesional contable impositivo hace lo propio y se mantiene informado de cambios en la normativa, de nuevas oportunidades y de cualquier otra situación contextual desde lo legal y político que pueda afectar, en uno u otro sentido, lo planificado. Se consideran las cuestiones puntuales que pueden surgir y también la totalidad del giro del negocio ante las variables fiscales mencionadas.

#### *Evaluación y Retroalimentación*

En todo el proceso previsto, detallado en el diagrama de Gantt, se cometerán errores, se observarán oportunidades de mejora, se aprenderá y se optimizarán las acciones. Estos buenos cambios deben robustecer lo planificado, modificándolo y fortaleciéndolo, para que teoría y práctica se apoyen en beneficio de la planificación fiscal. Dicho proceso se puede entender como una planificación dinámica mediante la retroalimentación. Por ello, tanto el seguimiento, mencionado anteriormente, como la evaluación y la retroalimentación son fenómenos simultáneos y entrelazados. Se evalúa cada acción y proceso para ver oportunidades de optimización. Se cambian o quitan procesos irrelevantes, frágiles o que conducen a errores.

También se efectúa una evaluación fáctica que consiste en verificar que cada etapa se concrete exitosamente y dentro de los plazos establecidos. Esta verificación se lleva a cabo en el seno de la gerencia y se realiza siguiendo el diagrama de Gantt. El hecho de verificar fehacientemente que cada acción y objetivo se concrete constituye la primera evaluación de la implementación. El cumplimiento de estos hechos trae beneficios cuantificables. Una segunda perspectiva evaluativa, se menciona en el siguiente apartado, y es de carácter netamente cuantitativo.

#### *Medición*

##### *Evaluación Costo-Beneficio de la Implementación*

Se realiza un análisis cuantitativo de los beneficios Pymes, efectuando una estimación de lo que hubiera podido ahorrar la empresa en el año 2020 bajo esta planificación.

En esta primera planificación tributaria de Redolfi SRL se han seleccionado los tres beneficios a que se puede acoger, según lo analizado, al corto plazo una empresa comercial de su envergadura. Quedan afuera los beneficios exclusivos de Micro y Pequeñas empresas.

La tabla 6 contiene valores calculados en base a datos del balance general 2020.

Tabla 6 *Beneficios impositivos*

Beneficios impositivos	Incidencia
Ahorro anual por alícuota reducida de aportes patronales	\$ 3.518.160
Beneficio anual autofinanciamiento por 60 días por IVA	\$ 302.400
Beneficio por cambio de planes de pago de regularización de deudas	\$ 425.312
<b>Total</b>	<b>\$ 4.245.872</b>

Fuente: elaboración propia

El ahorro en los aportes patronales se calcula aplicando la alícuota especial del 18% en lugar del 23%. Dicha reducción en la alícuota que se aplica sobre la masa salarial bruta de los 140 empleados que posee la empresa, provee el mayor ahorro de esta planificación.

En cuanto al ítem del beneficio anual por autofinanciamiento, la empresa tiene la posibilidad de efectuar los pagos de IVA a 90 días en lugar de los 30 días habituales. Durante esos 60 días extra que puede tener el monto del impuesto a pagar en su poder, puede obtener un beneficio por inversiones transitorias que, para este caso, se ha calculado en \$302.400.

Adicionalmente, adhiriendo al beneficio de regularización de deudas impositivas por medio de ciertas condonaciones de deudas y multas así como facilidades de pago más beneficiosas, se obtiene un ahorro en pago de intereses respectivos de \$ 425.312.

En total se obtiene un ahorro fiscal de \$4.245.872, al que se le restan los costos de la implementación de \$ 403.910, resultando un impacto de \$ 3.841.962 para el año 2020 de la planificación tributaria. Los beneficios, por tanto, superan en mucho a los costos de implementar esta planificación.

Como indicador específico de evaluación, se calcula la relación existente entre el ahorro impositivo obtenido mediante la planificación fiscal efectuada (\$3.841.962) y el activo total de la empresa (\$133.734.168). Es decir, se calcula una ratio que permite estimar el porcentaje que el ahorro obtenido representa del activo total. En este caso, equivale a un 2.87% del activo. De esta manera se obtiene un indicador numérico que permite tener una mejor idea de la magnitud del beneficio logrado. Se establece arbitrariamente como referencia, en el caso de Redolfi SRL, que un ahorro que supera el 1% del activo total es un beneficio relevante. En este contexto, un 2,87% es bastante significativo para el año 2020. .

## Conclusión y Recomendaciones

Como conclusión se deduce que la implementación fue beneficiosa y el ahorro de un monto equivalente a casi el 3% del activo total es un objetivo deseable para cualquier empresa. Se destaca, por todo lo mencionado a lo largo de este trabajo, la importancia de llevar a cabo una planificación tributaria en Redolfi SRL.

Existen aspectos externos e internos que fortalecen esta afirmación, que se han desarrollado a lo largo de esta obra.

En cuanto a los aspectos externos se debe mencionar que no tener una dirección clara en materia tributaria, especialmente en determinados contextos altamente competitivos y con alta carga impositiva, deja a dicha organización en clara desventaja de competitividad. Tener mayores costos fiscales que la competencia puede ocasionarle una importante caída en las ventas, que puede acentuarse en tiempos de crisis o inflación.

En cuanto a los aspectos internos, la importancia de aplicar esta planificación para Redolfi SRL radica en que está en una etapa de su vida como empresa en que sus costos muy probablemente aumenten (si continúa creciendo), fruto de los gastos de agencia y monitoreo mencionados. Para compensar dicho aumento de costos, la planificación tributaria, ingresando en este caso al régimen Pyme y sus beneficios, es una alternativa de rápida aplicación y con resultados ciertamente positivos.

Dicha planificación fiscal debe atravesar vertical y horizontalmente a la empresa, debe ser considerada parte importante de la gestión estratégica de la Gerencia. Y también, ante un nuevo proyecto o inversión, es un elemento vital de considerar, pues ayudará a visualizar la viabilidad de dicho proyecto.

Bajo esta nueva estrategia, Redolfi SRL puede mantenerse rentable y aumentar su competitividad, con lo cual puede plantearse seguir creciendo como lo ha hecho desde hace décadas.

Por otro lado, hoy en día la ética de las empresas (*compliance*) está expuesta y tiene mayor impacto que en cualquier otra época. El control de los entes de fiscalización es cada año mayor y más eficaz. En este contexto, la cultura tributaria conforme a la ley y una planificación escrupulosa del aspecto fiscal es fundamental e imprescindible para cualquier empresa, inversión o proyecto.

El presente trabajo se limitó a proveer un cambio estratégico en cuanto al tema fiscal, con la perspectiva de verlo como parte integral del giro del negocio, más que como un obstáculo a resolver de manera intempestiva. La planificación estratégica lo debe tener presente en todo momento y darle un tratamiento adecuado para el mayor beneficio (en todo sentido) de la empresa.

Se prevé que durante el curso 2022 se continúe con una ampliación al programa de planificación tributaria, siendo este trabajo el puntapié inicial. En cada ejercicio se plantearán nuevos objetivos y diferentes dimensiones de la cuestión tributaria.

Como recomendación se sugiere que Redolfi SRL continúe efectuando planificación fiscal con el objetivo de adherir a otros de los varios beneficios que se están añadiendo a las Pymes en nuestro país, que incluye ventajas impositivas a nivel nacional, provincial y municipal. Incluye además líneas de financiamiento, moratorias especiales, y programas de incentivo. Sin embargo, fuera de los beneficios pyme, dicha planificación tributaria puede abarcar otros aspectos, que están disponibles, como la aplicación de la opción de Venta y Reemplazo, que permite diferir el pago del impuesto a las ganancias, por poner un ejemplo.

Además, tomando el cuadro FODA confeccionado en este trabajo, la empresa puede optimizar todos aquellos aspectos que resulten en una debilidad interna.

Hay oportunidades de mejora que marcarían un diferencial importante para la empresa. Las debilidades de una empresa están dentro de su esfera de actuación; es decir, son cosas por las que se puede hacer algo para mejorarlas. Las fortalezas resaltadas en dicho cuadro son suficientes para entender que Redolfi SRL tiene los recursos necesarios para seguir creciendo en todo sentido.

Este crecimiento debe abarcar todos los aspectos de la empresa, para que la misma logre la madurez que se ha mencionado en cuanto a estructura interna, procesos, profesionalismo, gestión estratégica, planificación, ahorro fiscal, entre otros.

Tal como nos enseña la propia naturaleza, la vida y todas las cosas que nos rodean, la fortaleza interior termina consolidando la fortaleza externa. Ya sean ventas, rentabilidad, estabilidad, solidez, crecimiento o cualquier otro fin deseable para una empresa; estará vinculado a sus atributos internos como organización.

## Bibliografía

- AFIP, Beneficios Pyme, consultado 15 abril 2021, recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficiosCheque.asp>
- AFIP Pymes, consultado 16 mayo 2021, recuperado de <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/beneficios.asp>
- AFIP Pymes consultado el 8 junio 2021, recuperado de: <https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/procedimiento.asp>
- Agú, E. (2019). La planificación fiscal como herramienta útil para desarrollar un proyecto de ganadería: el caso del norte de la provincia de Santa Fe.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Álvarez, L. G. S., Garrido, R. G. R., & Sánchez, R. F. (2019). La planificación tributaria como herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones. *Recuperado de: https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planificacion-tributariaorganizaciones.html*.
- Báez Arguello, Théodulo. (2016) “Planificación tributaria, herramienta fundamental en todo negocio”, recuperado de: <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/403263-planificacion-tributariaherramienta-fundamental-t/>.
- BCRA, Emisión monetaria, consultado el 15 abril 2021, recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol0321.pdf>
- Beade, Y. (2018). Un mecanismo eficiente para la gestión empresarial. Recuperado el 18 de mayo 2021 de <https://www.facpce.org.ar/pdf/TributariaCC.pdf>
- Bionti, M. A., Sánchez, S. G., & Suárez, G. F. (2018). *Beneficio para las pymes del nuevo régimen impositivo*.
- Boletín Oficial (Impuesto a la riqueza), consultado 21 abril de 2021, recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/238732/20201218>
- Boletín Oficial, 30 de marzo de 2021, Resolución 19/2021 Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242536/20210331>
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic management journal*.

- Contreras Gómez Carlos (2016), Planificación fiscal, principios, metodología y aplicaciones. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Coronado, A. M. J. (2016). Estrategia de competitividad y emprendimiento, una revisión de la literatura. *Investigación e Innovación en Ingenierías*.
- Decreto nro. 332/2020 Programa de Asistencia, consultado 13 abril de 2021, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/336003/norma.htm>
- Decreto nro. 39/2021 (ley antidespidos), consultado el 23 de abril de 2021, recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Domínguez Martínez, J. M. (2018). Educación financiera y planificación fiscal: un enfoque metodológico introductorio.
- FAECYS, consultado el día 9 de junio de 2021, recuperado de: <http://www.faecys.org.ar/sin-titulo/>
- Ferré Olivé, J. C. (2020). Delitos contra la hacienda pública.
- García Escobar., Jaime (2015) La naturaleza jurídica de la elusión tributaria, recuperado de <https://www.cde.cl/wps/wcm/connect/96e82fa1-45c1-4ea4-b372-e56ead41e8b1/9.pdf?MOD=AJPERES>
- Gardey, G. S., Jorge, M. L., Fernández, A. G. B., & Madueño, J. H. (2009). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las PYME: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad.
- Jaimés, D. (2020). cadena de suministro inteligente, sistemas cross docking y logística inversa como mecanismos integradores y sostenibles: una revisión. *semilleros de investigación*.
- Jaramillo, A. L., & Pineda González, T. (2020). Análisis de los antecedentes y el impacto de la logística 4.0 en el transporte terrestre de mercancías en Colombia, y proyecciones.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*.
- INDEC canasta básica de alimentos, consultado 20 abril de 2021, recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-43-149>

INDEC venta en supermercados y autoservicios mayoristas, 2021, recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_218D70AB9EA2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf)

INDEC, encuesta permanente de Hogares, 2021, recuperado de [https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20\(EPH\).&text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2011%2C0%25](https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-58#:~:text=La%20informaci%C3%B3n%20proviene%20de%20la%20Encuesta%20Permanente%20de%20Hogares%20(EPH).&text=En%20el%20cuarto%20trimestre%20de,desocupaci%C3%B3n%20en%2011%2C0%25).

Lara, M. I., & Serio, M. (2014) Ley antitabáquica y consumo de tabaco en Argentina.

Leal-López, E., Sánchez-Queija, I., & Moreno, C. (2019). Tendencias en el consumo de tabaco adolescente en España (2002-2018) Trends in tobacco use among adolescents in Spain (2002-2018)].

Leguizamón, P. B., 2018, El derecho a la planificación fiscal y la defensa de los contribuyentes.

Ley de Impuesto a las Ganancias Ley N°20.628 Art 67 consultado 12 de abril de 2021, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>

Ley N°27.264, 2016, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/263953/norma.htm>

Ley N°27.541, 2019, recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/ley27541.pdf>

Ley Penal Tributaria N°24.769, recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/41379/texact.htm#:~:text=Ley%2024769%20del%2019%2F12%2F96>

Lissarrague Feldes, I. (2020). Análisis y planificación tributaria en la empresa MAN-SER SRL orientado a reducir la carga impositiva.

- Luje Paucar, D. E. (2015). Propuesta de un modelo de planificación y control tributario a ser aplicado en las pequeñas y medianas empresas del DM de Quito (Bachelor's thesis, Quito: UCE.).
- Mercado Libre, 2021, consultado el 13 de junio de 2021, recuperado de <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Página oficial de Redolfi SRL consultado el 7 de abril de 2021, recuperado de <http://redolfisrl.com.ar/nosotros.html>
- Resolución General AFIP N°3945, 2016, recuperado de: [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003945\\_2016\\_10\\_18](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003945_2016_10_18)
- Resolución SECPYME, 2021, 19/2021, recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242536/20210331>
- Resolución N°63/20 CPCE de Córdoba, 2021, Honorarios mínimos vigentes, recuperado de: <https://cpceba.org.ar/media/download/noticias/Res63-20-.pdf>
- Resolución N°69/2020, 22 de junio 2020, Boletín Oficial, recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/231104/20200624>
- Resolución N°71/08 CPCE de Córdoba, 2021, Aranceles Indicativos Para Servicios Profesionales, recuperado de: <https://cpceba.org.ar/media/img/paginas/autogestion/Normativa%20CPCE%20y%20CPS/Res71-08.pdf>
- Tovar, C. (2017). Investigación sobre la Aplicación de *Business Intelligence* en la Gestión de las Pymes de Argentina. *Palermo Business Review*.
- Quispe, L., Seminario-Unzueta, R., & Romero-Coronado, W. (2020). Planeamiento Tributario En El Área Contable De La Empresa Representaciones NARET SAC-LA MOLINA, 2019. *Revista Científica Ágora*.
- Villasmil, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. *Dictamen libre*.
- Yam, E. C., Pérez, I. D. C., & Vargas, K. G. S. (2019). La planeación fiscal como estrategia para la toma de decisiones. *Tlatemoani: revista académica de investigación*.