

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado.

Reporte de caso

Carrera de Contador Público

Planificación tributaria en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tax planning at A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Autor: Soraya Cristina Zogbe

DNI: 30.092.059

Número de legajo: VCPB036156

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

San Juan, Noviembre 2021

## ÍNDICE

<b><u>Resumen</u></b> .....	3
<b><u>Abstract</u></b> .....	3
<b><u>Introducción</u></b> .....	4
<b><u>Objetivos</u></b> .....	6
<u>Objetivo general</u> .....	6
<u>Objetivos específicos</u> .....	6
<b><u>Análisis de situación</u></b> .....	8
<u>Descripción de la situación</u> .....	8
<u>Análisis de contexto</u> .....	11
<u>Factores políticos</u> .....	12
<u>Factores económicos</u> .....	13
<u>Factores sociales</u> .....	14
<u>Factores tecnológicos</u> .....	15
<u>Factores ecológicos y ambientales</u> .....	16
<u>Factores legales</u> .....	17
<u>Diagnóstico organizacional</u> .....	18
<u>Análisis específico según el perfil profesional de la carrera</u> .....	21
<b><u>Marco Teórico</u></b> .....	24
<b><u>Conclusión Diagnóstica</u></b> .....	27
<u>Declaración del problema</u> .....	27
<u>Justificación de la relevancia del problema</u> .....	27
<u>Conclusión Diagnóstica</u> .....	28
<b><u>Plan de implementación</u></b> .....	29
<u>Alcance y limitaciones</u> .....	29
<u>Alcance de contenido</u> .....	29
<u>Alcance temporal</u> .....	29
<u>Alcance geográfico</u> .....	29

<i><u>Alcance metodológico</u></i> .....	29
<i><u>Limitaciones</u></i> .....	29
<i><u>Recursos</u></i> .....	30
<i><u>Recursos materiales</u></i> .....	30
<i><u>Recursos intangibles</u></i> .....	30
<i><u>Recursos humanos</u></i> .....	31
<i><u>Marco de tiempo</u></i> .....	32
<i><u>Acciones específicas y periodo de tiempo para su implementación</u></i> .....	33
<b><u>Conclusiones y recomendaciones</u></b> .....	42

## Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo la implementación de una apropiada planificación tributaria en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. con la finalidad de aprovechar los beneficios impositivos que se desglosan en la ley pyme. Se hizo un análisis de la empresa y se detectaron falencias en términos impositivos y tributarios por la falta de aplicación de las herramientas otorgadas por la planificación que haría que cuente con ahorros en materia impositiva. Se concluyó frente a la problemática planteada y se hicieron ciertas recomendaciones para que A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, con la implementación de una planificación tributaria, utilice todos los beneficios para disminuir la carga fiscal como así también evitar los recargos por multas e intereses. Finalmente se analizó si el costo de implementación es menor que los beneficios logrados por su aplicación.

Palabras claves: *beneficios, impositivo, planificación.*

## Abstract

The objective of this final degree project was the implementation of an appropriate tax planning in the company A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. in order to take advantage of the tax benefits that are detailed in the SME law. An analysis of the company was made and shortcomings were detected in tax and tributary terms due to the lack of application of the tools provided by the planning that would make it have savings in tax matters. It was concluded against the problem raised and certain recommendations were made so that A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., with the implementation of tax planning, use all the benefits to reduce the tax burden as well as avoid penalties and interest charges. Finally, it was analyzed whether the implementation cost is less than the benefits achieved by its application.

Keywords: *benefits, tax, planning.*

## Introducción

Se desarrolla en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L este trabajo final de graduación, donde se plantea la implementación de una planificación fiscal con miras a disminuir la carga impositiva, obteniendo beneficios económicos siempre dentro del marco legal y siempre evitando la evasión, remediando la problemática que agobia a muchos contribuyentes debido a la deficiente aplicación tributaria vigente, sabiendo que los resultados son demostrables a partir del primer momento de su implementación.

Redolfi S.R.L es una empresa que lleva más de 50 años dedicada a la venta y distribución mayorista de una gran gama de productos, está ubicada en la provincia de Córdoba, su casa central se encuentra en la localidad de James Craik y tiene 4 sucursales en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y la ciudad de Córdoba. Anteriormente poseía supermercados mayoristas en las 4 sucursales, hasta que en el 2004 se decidió dejar en la de Córdoba Capital solo la distribuidora, gracias a su fuerza de venta formada por preventistas que llegan a todos los rincones de la provincia, como así también a las provincias de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En la localidad de James Craik, se centralizan todas las compras a los proveedores y desde allí se distribuyen a las sucursales, para ello cuentan con una amplia flota de vehículos que van desde utilitarios hasta camiones de gran porte.

La administración está formada por la gerente de administración, que es la hija del dueño, y un auxiliar. La gerente se encarga de las cobranzas y pagos, pudiendo emitir cheques y hacer transferencias sin ningún tipo de restricción, también es responsable de la facturación. En esa área no se registra ninguna operación contablemente. En el caso de las cobranzas no se realiza análisis de solvencia y tampoco llevan informes periódicos de los deudores por ventas.

Analizando la empresa se ha detectado como falencia que no han solicitado el Certificado Pyme que la acredita como tal ante el Ministerio de la producción y terceros, con todos los beneficios impositivos que esto conlleva. Es decir, la empresa se está perdiendo un ahorro significativo en lo que respecta a la eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, compensación del impuesto a los débitos y créditos a cuenta el pago del impuesto a las ganancias, el diferimiento del pago del IVA (Impuesto al Valor Agregado) a 90 días, pago a cuenta del impuesto a las ganancias por el 10% del

total de las inversiones productivas realizadas en el periodo, acceso a moratorias, entre otros beneficios que se puede tomar. Como así también se detecta que debido a la falta de planificación fiscal hay una erogación significativa durante el ejercicio económico en multas e intereses por pagos fuera de término y falta de presentación en tiempo y forma de las declaraciones juradas impositivas (DDJJ), cuestión que se busca subsanar en este trabajo, otorgándoles las herramientas para su elaboración e implementación.

En concordancia a los antecedentes relacionados con la temática de este reporte de caso, Balduma Cuenca (2016) indicó cómo la planificación tributaria es importante y que por ello se debe realizar utilizando un cronograma y persona específica para que controle que se cumpla con el mismo evitando erogaciones en multas e intereses. También afirmó que la planificación, adecuada a cada empresa, permite optimizar los recursos y por lo consiguiente el logro de los objetivos a corto y largo plazo. Además agregó que se debe de aplicar una cultura tributaria ya que es esta la que le permite al país desarrollarse debido a que con los impuestos se solventa el gasto público en salud, educación, seguridad, entre otros. En Redolfi se puede observar que la aplicación de un cronograma como menciona este autor puede ser de gran aporte para evitar los pagos y las presentaciones de declaraciones juradas impositivas fuera de término, evitando de esta forma el pago de multas e interés.

Por su parte, Huaman Jiménez, Callejas Torres y Rosas Prado (2020) afirmaron que la falta de conocimiento en materia tributaria afecta a las cooperativas agrarias cafeteras de la ciudad de San Juan. Concluyeron que tanto la administración como lo socios no tienen conocimiento de los beneficios fiscales, generando iliquidez que se podría solucionar por ejemplo mediante compensaciones y solicitudes de saldo a favor exportadores con una adecuada planificación tributaria. En la empresa en estudio se observa que no están incluidos dentro del Régimen de Convenio Multilateral en Ingresos Brutos, ocasionando la falta de aplicación de tasas mas bajas y beneficios, como también la falta de aplicación de los créditos de retenciones y percepciones realizadas en otras provincias donde se Redolfi realiza sus operaciones. Este antecedente entonces demuestra que es muy costosa la falta de conocimiento, capacitación y actualización en materia impositiva

Mientras que Nicolau y Tombolini (2016) concluyeron acerca de la importancia de la responsabilidad que le incumbe a un buen profesional, en este caso un contador,

quien debe actualizarse y tener un conocimiento profundo de la normativa vigente para poder asesorar de forma efectiva a los clientes. También resaltaron que con la gran presión tributaria que existe en Argentina, es muy importante el uso de la planificación fiscal, ya que produce un ahorro significativo para el contribuyente sin configurar un perjuicio para el Estado, ni estar fuera de la ley. Este antecedente demuestra que A. J. & J. A. Redolfi necesita dentro de la empresa un área impositiva a cargo de un contador público, que pueda ser un nexo entre la administración y estudio contable externo, la misma estaría en conocimiento de todas las operaciones internas siendo habitual por el contrario, encontrar que si no se cuenta con esta área no haya una planificación fiscal activa.

Justificando la relevancia del caso, este reporte pretende profundizar en la utilización de la planificación fiscal como ahorro fiscal lícito, ya que este es una opción del contribuyente que radica en que pueda organizar su negocio de manera de minimizar su carga fiscal, y se puede implementar en todas las organizaciones. Por dicho motivo es imperante que se realice una planificación fiscal en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para que siga expandiéndose como hasta el momento, y manteniendo la solvencia y liquidez que la caracteriza. Este reporte de caso pretende darle las herramientas para la implementación de la misma logrando que pueda acceder a todos los beneficios fiscales ayudándola a poder redestinar, para inversión, los fondos ahorrados provenientes de impuestos e intereses.

## **Objetivos**

### *Objetivo general*

Confeccionar una propuesta de planificación tributaria con la finalidad de disminuir el impacto impositivo en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, en base al análisis de la reglamentación tributaria actual, para el año 2022.

### *Objetivos específicos*

- Corroborar que Redolfi S.R.L encuadra dentro de los parámetros solicitados para poder acceder a los beneficios de la ley pyme a fin de reducir su carga impositiva.

- Analizar los beneficios impositivos desde el ámbito nacional y provincial a los que podría acceder la empresa, para planificar su aprovechamiento oportuno.
- Estimar cuantitativamente la reducción de los costos impositivos, a fin de detallar los resultados en función a la aplicación de los beneficios analizados en la planificación tributaria.
- Diseñar un sistema de control de la planificación propuesta incluyendo recomendaciones para los periodos siguientes para que la empresa pueda realizar un seguimiento de la propuesta.

## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., surge cuando deciden separarse de la sociedad que tenía Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi. En 1975 Alonso se encargó de desarrollar la distribución mayorista junto con su hijo José, quien actualmente es el presidente de la firma. Ésta fue una sociedad de hecho, hasta que en 1990 tomó la forma jurídica que actualmente se conoce. Durante los años posteriores se adquirió la distribución de cigarrillos, comprando la empresa de Feres y después se les ofreció la distribución de cigarrillos exclusiva de la tabacalera Massalin Particulares y se les propuso a continuación instalar una sucursal en la ciudad de Río Tercero.

En 1993, crean otra sociedad Distribuidora Redolfi S.R.L., cuya actividad era la distribución de helados y súper congelados. Ese mismo año fallece su fundador Adolfo, y esto trajo aparejados muchos conflictos familiares que repercutieron en el normal funcionamiento de la empresa. A partir de 1995 siguió el proceso de expansión agregando más zonas de distribución exclusiva de cigarrillos hasta llegar a algunas zonas de la provincia de Santa Fe, creándose de esta manera una segunda sucursal. Terminándose la sucesión en el 2006, José incorpora a sus tres hijos como socios minoritarios, Pablo, Lucas e Ignacio. En la actualidad tienen 4 sucursales en distintos puntos de la provincia de Córdoba, contando con más de 6000 clientes, cubriendo la totalidad de Córdoba e incluso el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

Si bien durante los años se han incrementado paulatinamente las ventas, la tasa interna de rentabilidad se vio disminuida debido a que los costos operativos e insumos crecen más rápido que los precios de venta. Esta situación está marcando al sector, definiendo que para seguir compitiendo tiene que absorber esos costos. Cuenta con un centro de distribución en la ciudad de James Craik, donde se centraliza la compra a los proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales.

Financieramente, la empresa se encuentra en una buena situación debido a que las ventas se realizan en un 80% de contado y el resto con un plazo máximo de 30 días, trasladándose las mismas condiciones para la compra a los proveedores. La empresa aplica un porcentaje de utilidad que va desde el 10% al 30%, dependiendo del producto y del volumen de compra al proveedor, ya que este último determina si se puede acceder a nuevos descuentos por compra que superen determinadas cantidades o montos.

Con respecto a los productos, ofrece mixts de estos lo cual forma parte de su estrategia, como así también a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, como ser: tiempo de entrega entre 24 hs y 48 hs, financiación hasta 30 días y descuentos de pago contado de un 2% y 3%, asesoramiento comercial de los vendedores para los clientes que quieren abrir nuevos negocios y seguimiento de los mismo, y a eso se le adiciona tener precios competitivos.

Sus clientes son principalmente negocios chicos, que tienen volúmenes de compra y venta limitados, de pocos metros cuadrados, unipersonales o con pocos empleados, sin medios de transportes para poder abastecerse, como minimercados, almacenes, etc. Estos clientes se caracterizan porque, si bien por sus condiciones no tienen poder de negociación, si pueden elegir fácilmente otro distribuidor debido a que los productos que estos venden son similares. Actualmente su sistema para captar clientes no es del todo efectivo, solamente se hacen publicaciones en la página de Facebook, aparece en las búsquedas de Google My Business, de boca en boca o por la promoción que hacen los vendedores.

Su visión es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. Contar con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continuada, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes. Propiciar alianzas sostenidas en el tiempo con ellos y una aplicación de oportunidades de desarrollar personal y profesionalmente a sus empleados, preservando el carácter familiar de la empresa, con una contribución positiva a la comunidad.

Su misión es atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas, sustentado en una extensa trayectoria empresarial. Realizar esto brindándoles a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

Sus valores se pueden resumir en:

- Respeto hacia el cliente, proveedor y equipo de trabajo.
- Confianza, donde los valores de la palabra en la familia se traslada a la cultura de la empresa.
- Sentido de equipo.

- Esfuerzo y dedicación, liderando con el ejemplo de los miembros de la familia.
- Participación en la vida de la comunidad de la que son parte colaborando de forma desinteresada y continuamente.
- Procurar siempre la satisfacción del cliente.

**Tabla 1**

*Funciones Área Administrativa A. J. & J.A. Redolfi S.R.L.*

no realiza registra- ciones contables de ninguna de sus funciones	Funciones Área Administrativa	Facturación	En función a:		
			Orden de Producción		
			Remito Conformado		
			Pedidos de los Salones de Ventas		
		Cobranzas	Auxiliar asiste con el seguimiento		No hay informes periódicos de deudas
			Solo se lleva en Planillas de Excel		No hace análisis de solvencia
			Coteja montos recibidos con la Factura		
			Se emiten recibos por los cobros		
		Pagos	Compara Factura con Orden de Compra		No hay límite de monto de compra
			Cheques solo con la firma del Gerente		
Trasferencias sólo con el aval del Gerente					

*Fuente: Elaboración propia.*

No cuenta con un área contable, legal y de higiene y seguridad propia, sino que, con asesores externos. Dentro de la misma no poseen un sistema computarizado para llevar las operaciones ni la parte contable, si no que utilizan planillas de Excel para el procesamiento de los datos.

Conforma el área administrativa solo dos personas, la hija del dueño y gerente y un auxiliar, esto hace que no se cuente con un control cruzado de las operaciones. La gerente está autorizada a emitir los pagos sin límite de monto. No se realiza informes periódicos de cuentas corriente ni tampoco análisis de solvencia de los clientes nuevos. El procedimiento para la facturación es bastante escueto, no hay nada digitalizado y por

esto mismo se pueden llegar a cometer errores debido a que se puede extraviar la documentación.

Tampoco posee un área de recursos humanos, no tiene un procedimiento de selección de personal, toman a sus empleados en función de la zona en donde se verifica la necesidad, se evalúan los curriculum que fueron recibiendo y en el caso de que se necesite un cargo de alta responsabilidad, se hace una publicación en La voz del Interior y otros diarios.

Otro inconveniente es que no se los instruye para los puestos y cargos nuevos, sino que van aprendiendo durante la marcha y esto trae aparejados errores. También se observa que la promoción interna es por antigüedad y por confianza y no por capacidades, hay baja rotación y el personal es como que forma parte de la familia. Se rigen por el convenio colectivo de comercio.

En el área de control de stock se puede observar que cuando llega la mercadería hay una persona que coteja la orden de compra con lo que llegó físicamente y con lo que se facturó, sin contar con un sistema con código de barras, por ejemplo, que evite errores al momento del control. En el área de ventas se observa que no hay restricciones para las mismas ni de cantidad ni de monto, el único requisito es que el cliente esté inscripto, ya sea como monotributista o responsable inscripto. No se cuenta con un área de *marketing* y tampoco cuentan con un asesoramiento externo. Por su parte la forma de realizar su publicidad es patrocinando eventos y equipos deportivos con exclusividad. Además son patrocinadores de las radios del pueblo.

### *Análisis de contexto*

Con el propósito de realizar el análisis de todos los factores externos que son importantes para Redolfi S.R.L., se decide por la implementación del método Pestel, que está basado en examinar el contexto en donde opera la empresa. Este facilita la toma de decisiones estudiando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos o ambientales y legales. Es beneficioso utilizar el análisis Pestel ya que es una herramienta fácil de aplicar, que se emplea de manera complementaria con otras de análisis estratégico como es el método FODA y no importa la envergadura de la empresa. Es una herramienta muy valiosa que brinda información acerca de las oportunidades y amenazas para el negocio que está en análisis.

### *Factores políticos*

En Argentina se puede observar un oficialismo mayoritario, pero también una minoría opositora que se mantiene. Se analiza este aspecto tomando en cuenta que en el 2019, el presidente actual, Alberto Fernández logró la victoria electoral con el 48% de los votos contra Mauricio Macri que obtuvo un 40%. El oficialismo se sigue sintonizando con la mayoría del pueblo que está de acuerdo con sus iniciativas como la reforma judicial, el impuesto a las grandes fortunas y que aprueba el intervencionismo del Estado para alcanzar la justicia social. Por otra parte, se puede observar quienes piensan que las políticas adoptadas son autoritarias y van en contra de la libertad de los individuos (Brito, 2020).

Durante la presidencia de Mauricio Macri, desde el 2015 al 2019, se puede ver que ya habían cerrado más de 24.500 pymes, según el registro de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) y el problema se ve agravado con la llegada de la pandemia en marzo del año 2020 y las medidas tomadas por el presidente Alberto Fernández que decretó la cuarentena más larga y estricta del mundo, que obligó a las empresas no esenciales a mantenerse cerradas durante varios meses y como consecuencia de esto durante los primeros 5 meses de su mandato cerraron otras 24.000 pymes. Otro aspecto es que se considera muy complicado hacer negocios en Argentina, sin tener en cuenta la pandemia, debido a los sindicatos poderosos, las políticas volátiles, controles de precios y divisas y por otras formas de intervencionismo del estado. A estos problemas estructurales se les suman las crisis cíclicas económicas que atraviesa el país, que hacen que la moneda local se desplome y aumente la inflación, afectando directamente a la rentabilidad. Todo esto expone como un gobierno promercados como el de Macri no pudo lograr que los inversores extranjeros trajeran sus capitales por falta de confianza en el país. Se vio afectado más el panorama con muchas de las decisiones que tomó el presidente Fernández, como la falta de pago de la deuda que heredó, que hizo que Argentina estuviera en *default* nueve veces, algo que se podría haber evitado renegociando la deuda. Otro tropezón fue cuando se anunció que iba a expropiar Vicentin, una de las empresas principales agroexportadoras, haciendo dudar de los derechos de propiedad privada y de las garantías que tenían en el país las empresas. Esto se quiso subsanar con algunas medidas para ayudar a apalear la crisis para las

empresas, pero ese gasto lo cubrió con emisión de moneda, por no poder acceder a financiación externa, agravando la inflación (Smink, 2020).

Se vislumbra que para las elecciones del 14 de noviembre, debido a la derrota del gobierno de Alberto Fernández en las elecciones primarias, abiertas, simultaneas y obligatorias, PASO, van a poner énfasis en el progreso de la vacunación. Teniendo que rever la importancia que habían dado al mantenimiento del sistema sanitario cambiándolo paulatinamente a priorizar el aspecto económico (Dal Poggetto y Franga, 2021).

### *Factoreseconómicos*

En la esfera internacional aumenta la desestimulación económica y los mercados cada vez se vuelven más débiles, ésta situación que afecta a los países más poderosos hacen que exporten menos y que la balanza comercial, como consecuencia, sea negativa. Los países más afectados serán los que más exportan como es el caso de España (Torres, 2020).

Argentina es un país que cuenta con copiosos patrimonios naturales en energía y agricultura, en su gran territorio podemos observar que posee tierras excepcionalmente fértiles para la actividad agrícola, tiene además sustanciales reservas de gas y litio, y un importante potencial en energías renovables, y tiene un enorme potencial en energías renovable. Este país es uno de los más importantes en producción de alimentos, con enorme fabricación agrícola y ganadera vacuna. Como así también en los subsectores industriales y de servicios de alta tecnología goza de grandes oportunidades. A pesar de todo esto debido a la volatilidad histórica del progreso económico ha imposibilitado el adelanto del país. Con el aislamiento social que se usó para luchar contra la pandemia solo lograron empeorar el escenario. Argentina alcanzó un nivel de pobreza de un 42,9% de la población en la segunda mitad del 2020, con un 10,5% de población que se pudo ubicar en el nivel de indigencia y una pobreza infantil del 57,7% (Banco Mundial, 2021).

En el 2019 se pudo observar una merma en el PBI del 2,7% y se estima una cifra más o menos igual para la pérdida de puestos de trabajo formales en el sector privado, con una tasa de inflación más alta que en los últimos 28 años de un 55%, con el acceso al mercado cambiario casi cerrado por los controles, tuvieron un pequeño aumento la

reserva, aunque se tuvo que intervenir en el mercado comprando USD 1.121 millones. Las ventas se retrajeron en más de un 11%, mientras que las ventas *online* crecieron más de un 1,7%. La producción industrial pyme se cayó en promedio un 7,5%. Los costos aumentaron un 1,3% ya que se absorbió en el precio de los insumos los aumentos en el dólar. Los créditos se retrocedieron en un 29% durante el año y cae el empleo en un 2,6%. Con el nuevo gobierno se mantiene la moratoria para Pymes, se frenó la eliminación progresiva de los beneficios en materia de contribuciones a la seguridad social para tomar como crédito a cuenta de IVA. Se implementó una nueva deducción, para microempresas de hasta 25 empleados, de \$10.000 mensuales de la base imponible para el cálculo de las contribuciones de la seguridad social y para las mismas se frenó la suba en las alícuotas para su cálculo para pymes, se dio exenciones de contribuciones patronales para pymes por adelantos salariales a cuenta de aumentos 2020, y se volvió a implementar el crédito a tasa preferencial. También se frenó el aumento del mínimo no imponible de las contribuciones a la seguridad social y eliminación de la actualización anual por inflación, frenó la rebaja de la alícuota del impuesto a las ganancias quedando en el 30%. Y se implementa la doble indemnización por despido [Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), 2020].

En la empresa bajo análisis se visualiza que las cuestiones que más repercuten son: la inflación, teniendo que absorber gran parte de la misma como costo de los insumos; la presión de los sindicatos para lograr mejoras en los sueldos abriéndose paritarias más de dos veces al año para poder tratar de que los salarios no se licúen con la inflación, la dificultad para mantener los niveles de ventas debido a la recesión económica que vive el país, el aumento en las tarifas de los servicios y la altísima presión tributaria.

### *Factores sociales*

En el mundo las personas han ido modificando sus hábitos de consumo y las formas de comprar influidos por las compras en línea y por el auge de las redes sociales, los formatos de las familias cambian y se vuelve mucho más común encontrar familias de un solo padre y debido a que las personas han ido dándoles prioridad a sus carreras ha bajado la tasa de natalidad. Los hábitos de consumos se orientan a estilo de vida más saludable, con una profunda conciencia del respeto por el medio ambiente, priorizando las compras a productos más sustentables. Se incorporan más mujeres a puestos

directivos reformando tanto la estructura de los hogares como de las empresas en las que participan (Instituto Nacional de Estadística. Eurostat, 2019).

Además se puede observar que gracias a la globalización que hace que se pueda intercambiar valores, costumbres y culturas entre todos los países hace que el entorno social se vea modificado permanentemente, y esto hace que cambien los tipos de empleos y hábitos de compras y de consumo como así también la forma en que nos comunicamos (Briascó, 2014).

Durante los primeros meses del 2019 se registró que un 35,8% de la población estaban bajo los niveles de pobreza, el porcentaje más alto de los últimos 10 años. Se incrementó de forma importante la desigualdad de la distribución del ingreso, y por otro lado a esta crisis se la aceleró con el conjunto de medidas tomadas por el gobierno como la reprivatización de la matriz productiva, la primacía del sector financiero y el endeudamiento como mecanismo de financiación público. Se vio afectado el tejido fabril manufacturero debido a la apertura de la economía sin protección para las pequeñas y medianas empresas, sobre todo, produciéndose la caída de la actividad industrial. Además, la inflación alta y las subas de tarifas de los servicios absorbieron gran parte del poder adquisitivo de los salarios, de las jubilaciones y pensiones. Intensificándose con el aumento del desempleo (Orchani, y otros, 2019)

En la organización que se está analizando esto influyó en las ventas ya que el poder adquisitivo del consumidor había disminuido, y también por este mismo motivo se intenta sustituir productos de primera calidad, como los que revende Redolfi, por otras segundas marcas o de una calidad inferior pero más económica.

### *Factores tecnológicos*

Se podría decir que el mundo tecnológico ha ocupado un papel muy importante en la sociedad. Gran parte de la economía está enfocada en solventar los avances tecnológicos. Tal es el valor que ha tomado que una falla en el sistema podría provocar enormes espasmos en el producto bruto interno mundial (Coll Morales, 2019).

Se vio manifestada la necesidad de invertir en tecnología durante la pandemia, que estaba devastando a los todos los países del mundo y cuya perspectiva general era la falta de solución a corto plazo. Los distintos Estados debieron analizar y revalorizar, dentro del presupuesto, el monto del gasto que se destinaría a este ítems, ya que este momento marcó un punto de inflexión, indicando la enorme importancia que tenían los

factores tecnológicos tanto para la educación, como para la salud y hasta para los trabajos, ya que todo comenzó a realizarse de manera remota desde los hogares, y la necesidad de una mejora estructural de la tecnología era imperante para que todo se desarrollara con la mayor naturalidad posible (Sánchez Vidal, 2020).

La premura por que la economía se reavive, disminuyendo al mínimo los riesgos y resguardando la salud, apresuraron la creación de carriles digitales comunes. Un claro ejemplo de esto es la cooperación entre *Google* y *Apple* para inventar un protocolo útil para los gobiernos para que en los distintos dispositivos de los habitantes lleguen sus aplicaciones con la función del rastreo nacional (BBVA, 2020).

En el 2019 se pudo observar el auge de la realidad aumentada y la realidad virtual, la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la conciencia sobre ciberseguridad y la integración a la nube. En la empresa que se analiza por el momento no se considera que esté a la altura de los competidores, ya que no poseen sistema de gestión para el control de stock, ventas, compras y contabilidad, se manejan con archivos de Excel para el procesamiento de la información. Tampoco se cuenta con una aplicación para pedidos, ni la página tiene carro de compras, todos se realizan por correo electrónico, teniendo solo ese sistema de comunicación tanto interno como externo. También debería actualizarse en lo que a publicidad se refiere ya que no manejan ninguna red, solo *facebook*, pero sin realizar publicaciones periódicas, ni promociones.

#### *Factores ecológicos y ambientales*

Para garantizar una vida saludable es muy importante poseer un medioambiente sano. Es por este motivo la atención que se le otorga a la salud pública ambiental que es el punto de cruce entre el medioambiente y la salud pública y que son los determinantes de la misma. Estos determinantes puede verse amenazados y producir efectos desfavorables en el bienestar de todo el pueblo y de forma indirecta, se puede mejorar la productividad y el consumo no concernientes a la salud, si se cuidan y conservan (Organización Panamericana de la salud).

La Organización Mundial de la Salud ha emitido informes en donde se detalla que debido a la contaminación ambiental por compuestos cancerígenos del 1 al 4% de los casos de cáncer son producidos por éstos. Determinando que la exposición de los ciudadanos a los productos químicos se da a través de la utilización de agua o alimentos

que estuvieron expuestos a agentes contaminantes, como así también la polución del aire y suelo. Muchas personas también se encuentran expuestas porque trabajan con químicos que pueden llegar a ser tóxicos y adversos para la salud, éstos están catalogados como cancerígenos ocupacionales (Ministerio de Salud, 2021).

En Argentina, se planea avanzar hacia el desarrollo sostenible y para ello se promueve políticas ambientales activas con cuatro iniciativas: casa común para reactivar la economía, erradicación de basurales a cielo abierto, ley de educación ambiental y programa nacional de manejo del fuego, para construir un modelo inclusivo, consumo responsable y cuidado del medio ambiente (Gobierno de Argentina, 2021).

En Redolfi, no se observa el empleo de políticas ambientales, ya que no posee ningún área de higiene y seguridad dentro de la empresa, pero si cuenta con asesores externos y de todas las inspecciones realizadas por la ART, si bien tenían pocas observaciones, las mismas fueron salvadas antes de que cerraran la inspección cumpliéndose con todas las recomendaciones.

### *Factores legales*

El sistema tributario se puede organizar en dos grandes principios. El primero es el del beneficio, que dice que el ciudadano paga impuestos en función a las contraprestaciones que recibe en forma de servicios públicos. El segundo es el aquel en donde se determina el impuesto en relación a la capacidad de pago del contribuyente, esto quiere decir que el monto que se ingrese va a ser proporcional a la renta o riqueza del contribuyente. A estos dos principios, sea cual sea el que se aplique, se les introduce los criterios de justicia y equidad. Se pueden diferenciar los que se denominan equidad horizontal que habla de que los contribuyentes que están en igualdad de condiciones deben pagar lo mismo y la equidad vertical, teoría bastante controvertida, que dice que las personas con diferentes niveles de ingresos deben tributar por montos distintos (Agosto, 2017).

La institución encargada de la administración y recaudación de los impuestos a nivel nacional es la Administración Federal de Ingresos Públicos, AFIP. Ésta responde ante el Ministerio de Economía y es una de las áreas más importantes del gobierno nacional. AFIP y su gestión están a cargo del Administrador Federal, y en un nivel inferior se encuentran tres directores generales, el de la dirección general impositiva, el

de la dirección general de aduanas y el de la dirección general de los recursos de la seguridad social (Administración Federal de Ingresos Públicos, 2017).

La AFIP puso en vigencia la nueva ley Pyme, la misma lo que trató de lograr es disminuir la presión tributaria, más créditos e incentivos fiscales para las pequeñas y medianas empresas. Entre los beneficios se incluyeron la compensación del impuesto al débito y al crédito como pago a cuenta del impuesto a las ganancias, aumentó el cupo prestable de las líneas de crédito, eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, diferimiento del pago de IVA a 90 días, desgravación del impuesto a las ganancias de hasta el 10% de las inversiones realizadas, devolución de IVA de las inversiones a través de un bono de crédito fiscal para el pago de impuestos, menos retenciones en IVA y de percepciones de ganancias, para las microempresas se les otorga un certificado de no retención de IVA automático (Argencon, 2020).

Redolfi no posee certificado mi pyme, perdiéndose muchos beneficios impositivos que la podrían beneficiar disminuyendo la presión fiscal y por lo consiguiente reinvirtiéndose lo que actualmente está destinado para el pago de impuestos.

### *Diagnóstico organizacional*

Para llevar a cabo un diagnóstico organizacional de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., se utiliza la implementación de una matriz FODA, ya que esta es una herramienta en donde se estudia la situación externa de la empresa, amenazas y oportunidades y la situación interna con las debilidades y fortalezas.

Del análisis de estos elementos y la combinación de los mismos se pueden confeccionar las estrategias que guían en el futuro de la empresa. Sarchman (2016) las menciona de la siguiente manera:

- Estrategia F - O: usar las fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategia D - O: mejorar las debilidades internas para poder aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia F - A: usar las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas.

- Estrategia D - A: tácticas defensivas tendientes a reducir debilidades internas y evitar amenazas externas

### *Fortalezas*

J. & J. A. Redolfi tiene como fortalezas:

- Su trayectoria.
- Que vende una gran variedad de artículos y que de muchos de ellos son distribuidores exclusivos.
- Comercialización de artículos de marcas reconocidas y excelente calidad.
- Solvencia debido a que la mayoría de las ventas que realiza son de contado.
- Liquidez financiera que le permite tener poder de negociación con los proveedores consiguiendo mejores precios y promociones.
- Política de precios competitivos.
- Ofrece un servicio de calidad.
- Posee personal cuya característica principal es que son de confianza y que prácticamente son como familia.
- Tiene sucursales en puntos estratégicos de la provincia de Córdoba.

### *Debilidades*

- No poseen sistema de gestión para el procesamiento de la información, implementando planillas de Excel para todos los procesos.
- No posee área contable e impositiva dentro de la empresa.
- Se observa que la empresa no se encuentra adherida a ninguna moratoria ni a los beneficios otorgados por la ley pyme y de fomento a la inversión.
- No cuentan con procesos de inducción ni cuando ingresa el personal ni cuando asciende de puesto, aprenden mientras trabajan y generan margen de error.
- No tienen área de recursos humanos, teniendo una planta de personal de 170 personas.
- Falta de control de stock que ocasiona pérdidas.
- No posee selección de personal, cuando surge una necesidad se revisan los curriculum que han ido dejando y uno de ellos es elegido por el encargado del área

de la que depende dicho puesto, o ingresan por recomendaciones. Cuando son puestos de alta responsabilidad se pone un clasificado en el diario La Voz.

- No hacen registraciones contables en la empresa.
- La facturación, pagos, cobros y todo lo concerniente a la administración está a cargo de dos personas que poseen escasos conocimiento en la materia.
- No cuentan con gestión y estrategias de *marketing*.
- No cuentan con otros canales de venta que no sean los tradicionales, falta de incorporar los digitales.

### *Amenazas*

Las amenazas son:

- La inflación incontrolable que se termina absorbiendo por los costos de insumos.
- La carga tributaria que es una de las más altas del mundo
- El aumento de las tarifas de los servicios.
- Elevada competencia dándoles a los clientes facilidad para cambiar de proveedor cuando lo deseen
- La pérdida en el poder adquisitivo de los salarios hace que los clientes busquen obtener los mismos productos por un precio más bajo o prefieran cambiar por segundas marcas ocasionando que no haya fidelidad en los mismos.

### *Oportunidades*

- Implementación de la ley de fomento a la inversión 27.264
- Créditos a tasas subsidiadas
- Programas para capacitación pymes
- Programa para ahorro de energía
- Programa experto pymes, que cuenta con asesoramiento para las empresas para que puedan implementar nuevas estrategias para su crecimiento.

Redolfi tiene como estrategia ofrecer sus productos a precios competitivos, dando descuentos de un 2% o 3% por pago de contado, para lograrlo marcan una

utilidad que va desde el 10% hasta el 30%, también brindar un servicio de calidad donde prioriza la entrega del pedido dentro de las 24 o 48 horas de haber efectuado el mismo.

Pero en la actualidad esas estrategias ya no son suficientes debido a que se tienen que enfrentar a las nuevas amenazas que van surgiendo y por esto se le sugiere que de forma urgente debe elaborar y ejecutar un plan estratégico para que pueda seguir manteniendo el crecimiento con el que viene desde sus comienzos.

**Figura 1.**

*Matriz FODA*



Fuente: Elaboración propia.

#### *Análisis específico según el perfil profesional de la carrera.*

La correcta planificación tributaria depende de qué tipo de sujeto es la empresa que está en análisis, que en este caso es una persona jurídica.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una sociedad de responsabilidad limitada encuadrada en la ley de sociedades 19550, art. 146, donde se indica que el capital se divide en cuotas sociales y que los socios limitan su responsabilidad a los aportes suscritos. Está formado por cuatro dueños, donde José Redolfi tiene la

participación mayoritaria del 85%, y los 3 socios restantes, Lucas Redolfi, Ignacio Redolfi y Pablo Redolfi, hijos de José, participan de un 5% cada uno.

Redolfi figura inscrita en el impuesto a las ganancias, SICORE impuesto a las ganancias, régimen de seguridad social empleador, régimen de información de participación societaria, régimen de información presentación de estados contables en formato pdf, bienes personales acciones o participaciones y en el IVA. En el ámbito provincial está inscrita en Ingresos Brutos (IIBB) Régimen General de la provincia de Córdoba.

En la Tabla 1 se pueden observar los resultados en base a los datos tomados de los estados contables de la empresa en análisis, en los mismos se puede ver que si se tuviera una planificación impositiva se podría ahorrar en intereses impositivos, que si bien disminuyeron de un ejercicio a otro siguen siendo de un monto elevado, más precisamente por \$1.289.446,20 y también se podría evitar el desembolso de intereses por planes de pago, que si bien nuevamente son menores que los del ejercicio anterior es un costo que se podría evitar de \$824.496.

**Tabla 2**

*Impuestos e intereses impositivos.*

Impuestos	2018	Aplicando ley	
		pyme y planificación fiscal	Alivio fiscal
IVA a pagar	\$ 2.329.562,00	\$ 1.621.157,23	\$ 708.404,77
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	\$ 2.190.357,52	\$ 3.285.536,28
Intereses impositivos	\$ 1.289.446,20	\$ -	\$ 1.289.446,20
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	\$ -	\$ 824.496,00

*Fuente: Elaboración propia.*

Además se visualiza en los estados que se incluye como gasto el total de impuesto a los débitos y créditos, y si se tomara la opción de categorizarse como pyme podría tomar como crédito el 60% de los mismos como pago a cuenta del impuesto a las ganancias debido a que por el monto de ventas y cantidad de empleados está en la categoría de mediana empresa tramo 1.

Como se puede observar en la Tabla 2, la incidencia en el total de los gastos financieros de los intereses impositivos, intereses por planes de pago e impuesto a los débitos y créditos son de 0.03, 0.02 y 0.14 respectivamente. En el caso de implementar los beneficios pymes, tan solo en este rubro se verían disminuidos los gastos financieros en un 14%.

**Tabla 3**  
*Ratios gastos financieros.*

<b>Gastos de Financiación</b>	<b>al 31/12/2018</b>	<b>Incidencia en el</b>		<b>Índice</b>
		<b>total de gtos</b>	<b>con beneficios</b>	
		<b>financieros</b>		
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	0,14	\$ 2.190.357,52	
Intereses bancarios	\$ 31.906.861,42	0,81	\$ 31.906.861,42	
Intereses impositivos	\$ 1.289.446,20	0,03	\$ -	
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	0,02	\$ -	
<b>Total gastos de financiación</b>	<b>\$ 39.496.697,42</b>	<b>1,00</b>	<b>\$ 34.097.218,94</b>	<b>0,86</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Tiene inversiones en obras sobre inmuebles, maquinarias y equipos, bienes de uso e instalaciones, sin poder tomar como crédito el 10% del total de dichas inversiones para aplicarlo como pago a cuenta del impuesto a las ganancias o como saldo de libre disponibilidad imputable a otros impuestos como el IVA. Se observa un resultado por venta de bienes de uso, siendo que se debería haber optado por venta y reemplazo si en realidad todo indica que se renovaron esos bienes, como así también la depreciación estaría mal calculada debido a que es superior a la que se debería tomar en función a que no se aplicaron los beneficios de la opción venta y reemplazo.

También se puede observar que no están incluidos dentro de convenio multilateral, siendo que las ventas se realizan en varias provincias, esto debería de subsanarse, y configuraría un alivio para las retenciones y percepciones de IIBB que les realizan en otras jurisdicciones y que por no estar inscriptos en las mismas no se pueden deducir.

En este contexto Redolfi se ve obligada a realizar una planificación tributaria que le brinde las herramientas para poder acceder a todos los beneficios fiscales que en la actualidad está perdiendo.

## Marco Teórico

Se desarrolla en este apartado el marco teórico del presente reporte de caso, exponiendo diferentes teorías bibliográficas de distintos autores que tratan la planificación tributaria desde varias perspectivas. Para comenzar se tiene que tener en cuenta la diferencia que existe entre planificación tributaria, elusión y evasión.

García (2011) explica que la planificación tributaria tiene distintos objetivos según quien sea el sujeto que la efectúe. Éstos pueden ser el gobierno cuyo fin es el de obtener fondos para aplicar los mismos al desarrollo de una zona geográfica o actividad, o los contribuyentes ya sean personas físicas como jurídicas. El resultado que estos últimos persiguen es el de disminuir al mínimo la carga impositiva, evitar sanciones por infracciones y el acatar el cumplimiento de sus obligaciones. Entonces menciona que la planificación desde la mirada del sujeto pasivo es buscar e implementar todos los beneficios a los que pueda acceder según la normativa fiscal vigente.

Villasmil Molero (2017) describe a la planificación tributaria como una herramienta utilizada para encontrar la optimización de las variables tributarias, siempre cumpliendo con las regulaciones legales. Desde este punto de vista, es uno de los mejores instrumentos para evitar las posibles situaciones que se pueden suscitar debido al desconocimiento de las leyes en materia impositiva, y tratando de evitar la aplicación de criterios propios. Es así que mediante la planificación tributaria se trata de estudiar cómo influye la variedad de impuestos que se encuentran dentro de la reglamentación de cualquier estado, para establecer los márgenes de utilidad en función a los costos y gastos, tratando de prever las pérdidas económicas en las distintas operaciones que efectúa y persiguiendo como objetivo establecer un sensato nivel de tributación en las empresa.

Alfaro (2016) refiere que hay ciertos aspectos que se deben tener en cuenta en el momento de tratar de reducir la carga impositiva, considera sumamente importante la elección de los productos que se van a comercializar, como así también el tipo societario que permita aliviar la carga fiscal con exenciones y beneficios que por tal motivo se le otorguen, también menciona el posible diferimiento de impuestos como parte integral de la planificación fiscal. Agrega que es importante la financiación a través de capital o préstamos y estar informados acerca de las reglamentaciones

cambiarias actuales que también pueden llegar a influir en una correcta planificación impositiva.

Caranta (2017) por su parte, establece distintas formas de planificación fiscal diferenciando:

- La no realización del hecho imponible, la estrategia consiste en no realizarlo para no generar la obligación fiscal y evitar así la carga impositiva.
- Medidas para reducir el hecho imponible, se adopta alguna disposición que permita disminuir el mismo.
- Medidas para reducir la obligación fiscal, la forma perfecta de hacer esto es con una exención, otra manera es la de tomarlo como pago a cuenta de otro impuesto. También puede verse reducida la obligación fiscal si se puede optar por dos posibilidades de negocios, haciéndolo por la que tiene la menor alícuota frente al mismo impuesto.

Carpio Rivera (2012) establece que la elusión fiscal es toda acción que realiza el contribuyente de forma dolosa y cuyo objetivo es evitar el que nazca una obligación tributaria, y para lograr esto se utiliza cualquier medio ilícito que no constituya un delito, mientras que la evasión tributaria son todas las conductas ilícitas, dolosas o culposas del contribuyente para evitar el pago de un impuesto que ha nacido de una norma legal. Cuando se compara la planificación fiscal con la elusión y evasión tributaria, se llega a la conclusión de que la elusión fiscal está en un escalón superior al de la planificación debido a que en la primera se buscan vacíos legales, formas jurídicas o actividades que tengan algún tipo de beneficio impositivo evitando las que tienen más carga fiscal, mientras que en la segunda elige, el contribuyente, una de las opciones que le brinda el legislador para la organización de su negocio. Cuando se busca una similitud entre ambas, se concluye que las dos son lícitas, no siendo de ésta manera cuando se habla de evasión en donde el contribuyente está en conocimiento de que está rompiendo la ley y para ello realiza actos ilícitos con el objetivo de evitar que el fisco recaude en detrimento del Estado.

En este reporte de caso se concluye que los aportes que han realizado todos los autores citados precedentemente son la base y van en la misma dirección de lo que se plantea para que la empresa en estudio comience a implementar, si bien hay algunas medidas, que debido a que es una empresa en marcha en donde ya tiene designada la

actividad que realiza como el tipo jurídico adoptado, no es posible ejecutar, como sería el caso de la elusión, que plantea la no realización de una determinada actividad o la opción de un tipo de sociedad que sea más beneficioso a nivel impositivo, se logra apreciar cómo mediante un análisis de las distintas cargas fiscales se pueden tomar decisiones para su reducción de forma legal y evitando la evasión.

Como así también se está de acuerdo con las distintas doctrinas mencionadas, las cuales mantienen como consistente de que el pago de tributos es algo que no se puede evitar, pero si se planifica y si se prevé de forma correcta, permiten ahorros importantes en los montos que hay que erogar en obligaciones impositivas o diferir el pago de las mismas, es por ello que a la hora de comenzar una nueva actividad o como es en este caso, durante su funcionamiento, debe de tomarse en consideración las alternativas y las consecuencias fiscales tratando de elegir la más beneficiosa.

Por lo expuesto la planificación en Redolfi debe partir de un conocimiento profundo de las normativas vigentes para poder utilizar todos los vacíos que hay en la ley, analizando todas las modificaciones que se producen periódicamente y que puedan beneficiarlos o no y de esta forma poder efectivizar un ahorro en cargas fiscales.

## **Conclusión Diagnóstica**

### *Declaración del problema*

La problemática detectada en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., según el estudio exhaustivo que se le ha realizado, es la falta de planificación tributaria, otra cuestión es que no posee un área o departamento que se encargue exclusivamente de esto y la falta de empleados idóneos y capacitados para poder implementar la misma y poder armar una planificación estratégica impositiva que le pueda brindar ahorros pecuniarios ya sea por acceso a exenciones, pago a cuenta de otros impuestos, diferimientos impositivos o acceso a beneficios por regulaciones específicas creadas con el fin de ayudar a las Pymes otorgándoles alivio fiscal.

También se detecta como parte del problema la falta de un software operativo contable que colabore a que se lleven todas las operaciones diarias de manera instantánea, ya que actualmente no se posee un control de stock y todas las compras y ventas se cargan de manera diferida sin poder contar con la información actualizada en el momento que se quiere acceder a ella, siendo igualmente contraproducente para la planificación impositiva que se quiere realizar.

Si bien la situación de la empresa, tanto en el ámbito económico como financiero es estable, sin que le esté influyendo la crisis por la que está pasando Argentina, podría redireccionar estos fondos para y se observa que el crecimiento de Redolfi no ha sido acompañado por la actualización de los procesos y sigue funcionando como una empresa familiar de dimensiones pequeñas en donde falta la profesionalización de sus áreas.

### *Justificación de la relevancia del problema*

Según se observó en los estados contables presentados por la empresa hubo una erogación en intereses y multas por pagos y presentaciones de declaraciones juradas fuera de término, también se puede ver que no se aplicaron los créditos por impuesto a los débitos y créditos bancarios como pago a cuenta del impuesto a las ganancias, si bien no se cuenta con el certificado pymes como para imputar el 100% de los mismos, se podría haber tomado como crédito el 33%, también se puede observar que se realizaron venta de bienes de uso y de rodados para su reposición pudiendo optar por el

método de venta y reemplazo para diferir el pago de impuesto a las ganancias. La subsanación de esta problemática planteada podría otorgarle a la empresa ventajas competitivas, ya que el ahorro de esos fondos los podría trasladar a la disminución de costos extrapolando los mismos a los precios de ventas o reinvertirlos para continuar con el crecimiento continuo que impulsa desde el momento de su creación.

Teniendo en consideración la importancia que tiene la carga impositiva dentro de las organizaciones, es indispensable crear herramientas y procesos que ayuden a establecer una planificación fiscal, poniendo especial atención a toda la normativa tributaria vigente que ayude a disminuir sus obligaciones, priorizando el pago en término de los impuestos, como así también teniendo en cuenta todos los diferimientos que se permitan legalmente. Respetando las normas, utilizando éste instrumento y evitando circunstancias que la lleven a fiscalizaciones, se puede acceder a significativos ahorros en materia impositiva que la empresa aún no está aprovechando.

### *Conclusión Diagnóstica*

Según lo que se pudo observar la ejecución de una planificación tributaria es una arma muy eficaz cuyo objetivo es será el de darle las herramientas administrativas para que puedan tributar por la cantidad justa que le corresponde como contribuyente, logrando la obtención de ahorros significativos pudiendo ser aplicados los mismo para su reinversión, disminuyendo los costos y convirtiéndolos en una ventaja competitiva o simplemente en un aumento de la rentabilidad. Con la categorización como Pyme podrá obtener beneficios como el diferimiento del pago de IVA, disminución de la base de cálculo de las contribuciones de la seguridad social, aplicar como créditos el impuesto a los débitos y créditos bancarios contra el impuesto a las ganancias, acceder a moratorias y planes de pago, entre otros. Como así también se logrará la mejora en todos los procesos de la empresa porque para que se lleve a cabo la planificación impositiva se deberá actualizar, especializar y mejorar todas las áreas involucradas, generando finalmente un ahorro de costos y un aumento en la rentabilidad.

## **Plan de implementación**

### *Alcance y limitaciones*

#### *Alcance de contenido*

Se afronta la planificación tributaria como herramienta para disminuir la carga impositiva en A. J. & J. A. Redolfi S.R.L y para acceder a los beneficios que ofrece la reglamentación vigente en materia fiscal.

#### *Alcance temporal*

Se diseñó este plan de implementación para que la empresa pueda aplicar los beneficios durante de 12 (doce) meses, comenzando a partir de 01 enero de 2022 y culminando el 31 de diciembre de 2022, pudiendo corroborar los resultados obtenidos en los resultados reflejados en el balance que cierra el 31 de diciembre de 2022.

#### *Alcance geográfico*

Este plan se aplicará en la ciudad de James Craik provincia de Córdoba, Argentina, en donde se encuentra situada la empresa en estudio A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., teniendo en consideración la normativa impositiva aplicable en este territorio particular, en donde se establecen los impuestos aplicables y las tasas de los mismos.

#### *Alcance metodológico*

Partiendo de un análisis cuantitativo y cualitativo, es decir mixto, y descriptivo del escenario en el que se encuentra la empresa en estudio, se efectúa un plan para lograr corregir las fallas detectadas. Y cotejando con los resultados obtenidos luego de la aplicación del mismo, se plantean herramientas para corroborar la efectividad del plan y de la implementación.

#### *Limitaciones*

Uno de los limitantes más importantes para la realización de este trabajo fue la de no poder contar con mayor cantidad de información y no tener acceso a entrevistar al personal de la empresa.

Se conoce que otra limitación para la implementación de este plan es que se puede encontrar dentro de la organización rechazo al cambio, tanto en las áreas gerenciales que actualmente se encuentran habituados a realizar múltiples tareas, pueden llegar a ser renuentes en la delegación de las mismas, como así también la puesta en marcha de un sistema de gestión que trae aparejado cambios profundos en los procedimientos puede llegar a encontrar resistencia por parte de todo el personal de la empresa.

### *Recursos*

A continuación se detallan los recursos tangibles, intangibles y humanos necesarios para poder poner en marcha la planificación tributaria en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.

#### *Recursos materiales*

- Computadoras que cuenten con los recursos mínimos para el correcto funcionamiento del sistema que se va a implementar.
- Información contable e impositiva de la empresa, acceso a los Estados contables del ejercicio anterior y a las declaraciones juradas impositivas de los distintos impuesto que tributa.
- Acceso a los comprobantes de pagos impositivos efectuados, anticipo de impuestos y deudas impositivas.
- Lugar físico con las condiciones necesarias para que pueda trabajar el personal capacitado que se desea incorporar, escritorio con computadoras que cuente con acceso al sistema y los útiles de oficina necesarios.

#### *Recursos intangibles*

- Sistema de Gestión aplicable a la actividad que realiza la empresa con todos los módulos necesarios para poder abarcar la mayor cantidad de áreas de la empresa, especialmente contable impositiva, y que tenga actualizaciones para poder exportar la información procesada a la página de AFIP.
- Acceso a internet.

**Tabla 4**  
*Detalle de recursos necesarios*

Tipo de Recurso	Detalle	Cantidad	Costo Total
<b>Material</b>	Computadora	2	\$ 232.500,00
	Sillas	2	\$ 40.000,00
	Escritorio	2	\$ 50.000,00
	Impresora	1	\$ 36.000,00
<b>Intangibles</b>	Software	1	\$ 358.000,00
	Internet	1	\$ 10.000,00
<b>Total</b>			<b>\$726.500,00</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Se sugiere que en el caso de internet se invierta en una torre para *wifi* y se les ofrezca a los distribuidores de la zona para que puedan ocupar su espacio aéreo, solicitándoles a ellos que en contraprestación les den el servicio de internet sin costo.

En la Tabla 4 se detallan los recursos materiales e intangibles que se van a necesitar si se incorporan profesionales, si bien cuenta con el espacio físico para las oficinas, debería de comprar los bienes de uso arriba mencionados.

#### *Recursos humanos*

- Empleados de todas las áreas de la empresa, compra, ventas y administración.
- Contador Público, se debe incorporar un profesional especializado en el área impositiva para que pueda implementar todos los cambios sugeridos.
- Construcción de un área de recursos humanos, para la elaboración de perfiles, incorporación de personal y realización de capacitaciones, sobre todo al momento de que ingrese personal nuevo o que se reasigne personas que ya se encuentran dentro de la empresa para realizar otras tareas nuevas.
- Dueños, directivos, gerentes.

La Tabla 5 detalla los recursos humanos que se necesitarán para diseñar e implementar la planificación fiscal, como así también la creación del departamento de recursos humanos, se obtuvieron los datos de los honorarios de la resolución 71/08 publicada por el CPCE de la Provincia de Córdoba, en donde se detallan las tarifas vigentes para el año 2021.

**Tabla 5.**  
*Detalle recursos humanos*

Recursos Humanos	Detalle de tareas	Cant. de Módulos	Costo Unitario	Costo Total
<b>Contador Público</b>	Diseño Planificación Tributaria	10	\$ 2.034,00	\$ 20.340,00
	Implementación Planificación Tributaria	10	\$ 2.034,00	\$ 20.340,00
	Puesta en marcha de Software de Gestión	12	\$ 2.034,00	\$ 24.408,00
	Inscripción MiPyMes	5	\$ 2.034,00	\$ 10.170,00
	Inscripción CM	2	\$ 2.034,00	\$ 4.068,00
<b>Lic. en RRHH</b>	Confección del Departamento de RRHH	10	\$ 2.034,00	\$ 20.340,00
<b>Total</b>				<b>\$ 99.666,00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Resolución 71/08 CPCE Córdoba.*

Si bien las liquidaciones, como así también, las presentaciones de declaraciones juradas mensuales y anuales seguirán a cargo del estudio contable externo, en la Tabla 6 se detalla el costo al que incurriría la empresa si se plantea la posibilidad de que lo empiece a hacer el nuevo contador.

**Tabla 6**  
*Detalle honorarios profesionales área impositiva.*

Recursos Humanos	Detalle de tareas	Cantidad de Módulos	Costo Unitario	Costo Total
<b>Contador Público</b>	Liquidación Mensual IVA	3	\$ 2.034,00	\$ 6.102,00
	Liquidación Mensual IIBB	3,5	\$ 2.034,00	\$ 7.119,00
	Liquidación Anual IIBB	5	\$ 2.034,00	\$ 10.170,00
	Liquidación Anual IG	6	\$ 2.034,00	\$ 12.204,00
<b>Total</b>				<b>\$ 35.595,00</b>

*Fuente: Elaboración propia en base a Resolución 71/08 CPCE Córdoba.*

#### *Marco de tiempo*

Se detallan a continuación las actividades que se requerirán para implementar la planificación fiscal.

Actividad N° 1: demostrar en una reunión con los dueños de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. la importancia de la planificación impositiva.

Actividad N° 2: analizar y diagnosticar de la empresa en estudio, revelando los problemas que padece y armando una planificación acorde a los problemas que se desean resolver.

Actividad N° 3: elaborar la planificación propiamente dicha.

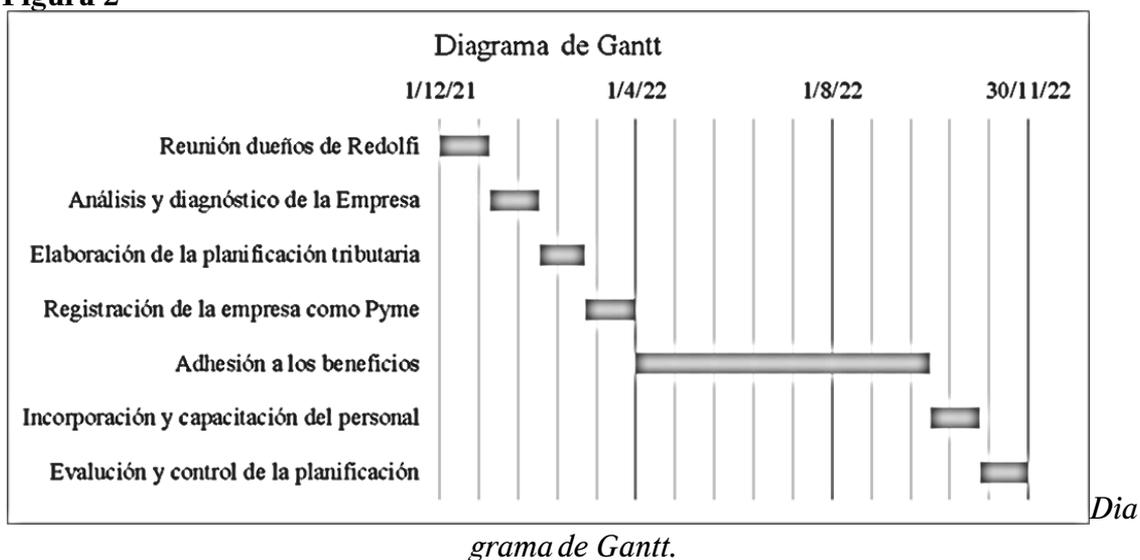
Actividad N° 4: registrar la empresa como Pyme.

Actividad N° 5: adherir la empresa a los beneficios que figuran en las normativas vigentes como en la ley MiPyMe.

Actividad N° 6: incorporar personal idóneo y capacitación al personal que está dentro de la nómina.

Actividad N° 7: evaluar la planificación aplicada y control de los desvíos en función a los resultados esperados.

**Figura 2**



Fuente: Elaboración propia.

#### *Acciones específicas y periodo de tiempo para su implementación*

Para cumplir con la primera actividad planteada precedentemente se plantea en un primer momento la concreción de una reunión con los dueños de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. para exponerles la importancia de realizar una planificación tributaria y detallarle los beneficios que a corto y mediano plazo pueden traer aparejados, luego se debe analizar los Estados Contables a los que se tiene acceso que son los del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018. En los mismos se puede corroborar si se aplican las alícuotas y los regímenes impositivos adecuados según la actividad, el sujeto y el territorio donde se realiza la misma.

En la Tabla 7 se puede observar cuales son los impuestos a los que está adherido Redolfi y los montos que se erogaron durante el año 2018.

**Tabla 7**

*Cargas fiscales Estados Contables 2018*

Impuestos	Importe	Aclaración
Impuesto a los IIBB	\$ 11.064.770,00	Acumulado 2018
Cargas Sociales	\$ 11.845.059,00	Acumulado 2018
Otros impuestos y tasas	\$ 205.796,00	Acumulado 2018
IVA a pagar	\$ 2.329.562,00	Adeudado mes de Dic/18
<b>Total</b>	<b>\$ 25.445.187,00</b>	

*Fuente: Elaboración propia.*

Tomando ésta información como referencia se observará si se pueden reducir las cargas fiscales actuales en función a la reglamentación vigente, analizando los instrumentos que brindan la planificación tributaria y cual se puede aplicar en este caso.

Se puede observar en los Estados Contables de Redolfi que están tomando como vida útil 10 años tanto para las maquinarias como para los rodados, no solo viéndose perjudicados en éste último caso ya que la vida útil de los rodados es de 5 años si no que se podría implementar una herramienta que está admitida dentro de la normativa que es el método de depreciación acelerada que origina la inversión en bienes de capital, éste cambio se hace normalmente para poder deducir cuantías mayores del resultado del ejercicio viéndose reflejado en la determinación del impuesto a las ganancias.

### **Tabla 8**

*Cuadro de depreciaciones rodado A. J. & J. A. Redolfi S.R.L*

Rodados	al 31/12/2018
Valor de Origen	\$ 25.199.122,84
Ejercicios anteriores	\$ 9.815.627,77
Bajas del ejercicio	-\$ 298.904,93
Altas del ejercicio	\$ 15.682.400,00
Total depreciaciones	\$ 7.490.470,28
Depreciación Anteriores	\$ 5.227.631,00
Depreciación de la baja	-\$ 257.073,00
Depreciación del Ejercicio	\$ 2.519.912,28
<b>Total Rodados</b>	<b>\$ 17.750.484,49</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

El cálculo de la depreciación anual de rodados se calculó por el método lineal con una vida útil de 10 años:

$$\$25.199.122,84/10 = \$2.519.912,28$$

La depreciación correcta sería:

$$\$25.199.122,84/5 = \$5.039.824,57$$

Si se implementa el método decreciente el cálculo sería:

Como primera medida debería de sumar los años de vida útil:

$$1+2+3+4+5 = 15$$

**Tabla 9**  
*Depreciación decreciente.*

Año	Índice	Valor Rodados	Dep. Anual
1	5/15 = 0,34	\$ 25.199.122,84	\$ 8.567.701,76
2	4/15 = 0,27	\$ 25.199.122,84	\$ 6.803.763,17
3	3/15 = 0,20	\$ 25.199.122,84	\$ 5.039.824,57
4	2/15 = 0,13	\$ 25.199.122,84	\$ 3.275.885,97
5	1/15 = 0,06	\$ 25.199.122,84	\$ 1.511.947,37

*Fuente: Elaboración propia.*

Se puede observar como la aplicación correcta de la vida útil hace que incrementa la depreciación en un 100%, mientras que si se aplica el método decreciente aumenta en el primer año en un 340% es decir \$6.047.789,48, disminuyendo en ese importe la utilidad utilizada como base de cálculo para el impuesto a las ganancias.

También se puede aplicar el método de venta y reemplazo, esta figura consiste en que prorroga la ganancia que se obtiene por la venta de un bien de uso, porque la misma se aplica para disminuir el valor del nuevo bien que se va a incorporar en su reemplazo, incidiendo en la depreciación, en resumen en vez de que se tome el total de la venta como ganancia en un solo ejercicio se distribuye por el total de los ejercicios de vida útil del nuevo bien. Como condición se requiere que la venta y la compra del nuevo bien se efectúen dentro del mismo año.

En el caso que se está analizando se observa que en el Estado de Resultado figura un resultado por venta de bienes de uso por \$640.204,95, si bien no se aclara, se supone que es la venta de un rodado, ya que en el Anexo de Bienes de Uso figura solo la baja de un rodado durante el ejercicio por un valor de \$298.904,93. Se tienen altas en el ejercicio de \$15.682.400,00, acá la depreciación por método lineal con vida útil de 5 años es de \$3.136.480,00, si se aplica esta ganancia a la incorporación de otro rodado disminuiría este valor a  $\$15.042.195,05/5 = \$3.008.439,01$ , reduciendo el valor de depreciación en \$128.040,99, obteniendo el mismo valor si dividimos la ganancia en la vida útil  $\$640.204,95/5 = \$128.040,99$ .

También es importante destacar que actualmente no se lleva ningún sistema de inventario de stock y debido a esto no hay una valuación correcta de las existencias de mercadería. Al respecto se puede marcar que la elección de la forma de valuación puede beneficiar a la hora del cálculo de la base imponible del impuesto a las ganancias o de la ganancia mínima presunta, si se eligen el método PEPS, primero entrado primero salido, los valores del costo de la mercadería vendida serán menores que si se opta por el

método UEPS, último entrado primero salido, lo cual se refleja en una menor base imponible para el cálculo del impuesto a las ganancias en éste.

Se puede visualizar que no se aplica el porcentaje del 0,75% asignado para el resto de Córdoba para el 2021, de las cargas sociales, como crédito fiscal de IVA, a éste beneficio solo se puede acceder si se ha hecho el pago del formulario 931 antes del vencimiento, teniendo presente que actualmente la base de cálculo es la remuneración 10 de dicho formulario.

El ahorro en éste caso sería de:

Cargas sociales = \$11.845.059,00

Porcentaje para Resto de Córdoba = 0,75%

Total crédito fiscal aplicable al IVA anual = \$88.837,94

La remuneración 10 se obtiene restando la detracción de \$7003,68 por cada trabajador cuya jornada sea completa y en el caso de que se pague aguinaldo se tiene en cuenta una detracción de \$10.505, 52,  $\$7003,68 + \$7003,68/2$ , que es otro beneficio al que no accede la empresa, ésta lo que hace es disminuir el monto a ingresar en concepto de cargas sociales.

Cabe aclarar que al ser una de las actividades que la empresa tiene declarada la de transporte de mercadería, se puede tomar como pago a cuenta del IVA el 45% del impuesto a los combustibles, aunque para ello deberían llevar un control y registros adecuados.

Se debe de categorizar la empresa en estudio como PyME, para ello primero se analiza si cumple con los requisitos que se detallan en la Tabla 10.

**Tabla 10.**

*Detalle de topes de ventas anuales y personal para ser considerado PyME.*

Categoría	Micro	Pequeña	Mediana Tramo 1	Mediana Tramo 2
Comercio	\$ 19.800.000,00	\$ 119.200.000,00	\$ 1.001.800.000,00	\$ 1.431.200.000,00
Personal	7	35	125	345

*Fuente: Elaboración propia en base a AFIP, parámetros Pyme Agosto 2018.*

Otros requisitos que debe cumplir son:

- Tener la CUIT con estado administrativo activo sin limitaciones.
- Tener declarados los domicilios de los locales y establecimientos como el domicilio fiscal.

- En el Sistema registral tener correctamente declaradas las actividades económicas.
- Tener presentadas las últimas tres declaraciones de IVA.
- Tener presentadas las declaraciones juradas de ganancias, ganancia mínima presunta, bienes personales y de los recursos de la seguridad social de los periodos no prescriptos.
- Haber presentado las declaraciones juradas de los regímenes de información.
- Dentro de Sistema registral tener declarada una casilla de correo electrónico dentro del Administrador de e-mails.
- Adherir en AFIP el domicilio fiscal electrónico.

Se analizaron los Estados contables de Redolfi y se llegó a la conclusión, debido a que la planta de personal está conformada por 170 empleados y que las ventas promedios de los últimos 3 años ascienden a \$271.484.991,90 (doscientos setenta y un millones cuatrocientos ochenta y cuatro mil novecientos noventa y uno con 90/100) se encuentra dentro de la categoría Mediana empresa tramo 1.

Luego de corroborar que la empresa cumple con los requisitos para categorizarse se debe:

1. Ingresar a la página de AFIP con clave fiscal y se debe habilitar desde el Administrador de Relaciones el servicio F1272 - PyMES Solicitud de Categorización y habilitar el servicio Trámites a Distancia - TAD.
2. Completar el Formulario 1272 con las ventas anuales o verificar que las ventas que aparecen en el mismo sean las que efectivamente se declararon.
3. Se podrá ver si el trámite fue aceptado o rechazado en la e-ventanilla del domicilio fiscal electrónico de AFIP.
4. Se descarga el certificado desde la bandeja de notificaciones de Trámites a Distancia o desde la página del Ministerio de Desarrollo Productivo con el CUIT y el número de transacción o trámite.

La obtención del certificado acredita la condición frente a AFIP, el Ministerio de Desarrollo Productivo y frente a terceros, y permite el acceso a múltiples beneficios estipulados en la normativa vigente Ley 27.264, que a continuación se detallan:

- Diferimiento del pago de IVA a 90 días que se solicita en el momento de completar el formulario 1272, comienza a salir este vencimiento en el Sistema de cuentas tributarias de la página de AFIP desde el momento en el que emiten el certificado, aunque la presentación de las declaraciones juradas sigue siendo mensual. Teniendo en cuenta que el pago del pasivo de IVA de \$2.329.562,00, que figura en el Estado de Situación Patrimonial pasaría a diferirse para mediados del mes de marzo del ejercicio siguiente.
- Se puede tomar como pago a cuenta del impuesto a las ganancias el impuesto a los débitos y créditos bancarios, que en el caso de la empresa en estudio por ser mediana tramo 1 sería del 60%. Esto sería un total de \$3.285.536,28, total impuesto a los débitos y créditos = \$5.475.893,80 \* 0,60.
- Se elimina el impuesto a la ganancia mínima presunta de manera automática al momento de la emisión del certificado.
- Además se puede realizar el trámite para que el 10% de las inversiones en bienes de capital se puedan tomar como pago a cuenta de impuesto a las ganancias. En este caso según se puede visualizar en el Anexo de Bienes de Uso, se realizaron altas detalladas en la Tabla 11.

**Tabla 11***Crédito por inversión en bienes de capital*

Altas de Bienes de Capital	Valor \$	Porcentaje tomado para pago a cuenta del Imp. a las Ganancias 10%
Maquinarias	\$ 2.498.701,00	\$ 249.870,10
Obras sobre Inmuebles	\$ 3.690.552,83	\$ 369.055,28
<b>Total crédito a cuenta del Imp. a las Ganancias</b>		<b>\$ 618.925,38</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

- En caso de que se obtenga saldo a favor en las declaraciones juradas de IVA se puede solicitar la devolución del mismo.
- Solicitud de certificado de no retención y no percepción de IVA. Éste se puede solicitar si durante dos periodos fiscales consecutivos mantiene un saldo a favor en sus declaraciones juradas de IVA, en el caso de Redolfi

cuya categoría sería de mediana tramo 1, debe cumplir además, con que el saldo a favor de la última DDJJ de IVA debe ser equivalente al 10% del promedio del impuesto determinado de los últimos doce periodos fiscales, como mínimo.

Para tramitar el certificado hay que entrar a la página de AFIP, con CUIT y clave fiscal, seleccionar Certificados de Exclusión Ret/Percep del IVA y por último seleccionar la opción Solicitud de Certificado de Exclusión de Retención y/o Percepción del Impuesto al Valor Agregado (CNR PYME)

- Alícuota reducida del 18% para el pago de las contribuciones patronales, una vez emitido el certificado MiPyMe, en lugar de un 20,4%.

Por último se debería de cuantificar el ahorro producido, en caso de llevarse a cabo la planificación tributaria, detallado en la Tabla 12.

**Tabla 12**

*Planificación tributaria, ahorros fiscales.*

Conceptos	Importes
Cálculo método de depreciación decreciente	\$ 1.814.336,70 (\$ 6.047.789,48 x 30%)
Venta y reemplazo	\$153.649,19 (\$640.204,95 - \$128.040,99) x 30%
Crédito contribuciones patronales a cuenta de IVA	\$ 88.837,94
Impuesto a los débitos y créditos como crédito Impuesto a las Ganancias.	\$3.285.536,28 (60% del impuesto a los débitos y créditos)
Crédito Impuesto a las Ganancias por inversiones en Bs. de capital.	\$618.925,38 (10% total de las inversiones)
Se eliminan los Gastos en intereses y multas por pago a término	\$ 2.113.942,20
<b>Total ahorro impositivo</b>	<b>\$ 7.075.227,69</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

Este ahorro impositivo debería servir para financiar las mejoras que se desean realizar para seguir creciendo, como es el caso de la adquisición de un software de gestión, gastos por la incorporación de personal especializado en el área impositiva.

Hay que tener en cuenta que algunos de los ahorros detallados en la Tabla 12 incrementan las ganancias, como es el caso de eliminar los gastos de pagos de multas e intereses por pago y presentación de las DDJJ impositivas fuera de término, o los créditos que se toma por el impuesto a los débitos y créditos bancarios, aumentando el impuesto a las ganancias determinado, de todas maneras sigue siendo mucho mayor el beneficio.

*Propuesta de medición y evaluación de las acciones.*

Para poder realizar la comparación con los resultados antes de la aplicación de la planificación tributaria con los resultados obtenidos después de la misma, se debe esperar el cierre de ejercicio y la correspondiente emisión de los estados contables del periodo.

A partir de esto se podrán cuantificar ahorros en cargas fiscales como se puede observar en la Tabla 15, en donde se ve como impacta en los distintos gastos de la empresa la aplicación de los diferentes beneficios. En la Tabla 13 se actualizaron los valores del Estado de Resultados ajustando por inflación con el índice correspondiente, y en la Tabla 14 muestra los resultados antes y después de la planificación.

**Tabla 13**

*Estado de resultados 2019 ajustado por inflación, comparativo con 2018.*

Estado de Resultados	al 31/12/2019 ajustado por inflación	al 31/12/2018
Ventas Netas		
Ventas Rubro Almacén	\$ 258.430.478,61	\$ 188.635.385,85
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$ 178.404.498,85	\$ 130.222.261,94
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>\$ 436.834.977,47</b>	<b>\$ 318.857.647,78</b>
Costos		
Costos de Venta	\$ 201.978.589,60	\$ 147.429.627,44
Otros costos de venta	\$ 140.382.247,83	\$ 102.468.794,04
Total Costos de Ventas	\$ 342.360.837,43	\$ 249.898.421,48
<b>Resultado Bruto</b>	<b>\$ 94.474.140,03</b>	<b>\$ 68.959.226,30</b>
Gastos		
Administración	\$ 10.507.838,93	\$ 7.669.955,43
Comercialización	\$ 15.583.916,30	\$ 11.375.121,39
Resultado Actividad Principal	\$ 68.382.384,80	\$ 49.914.149,49
Resultado Financiero	\$ 54.110.475,47	\$ 39.496.697,42
<b>Resultado Neto</b>	<b>\$ 14.271.909,34</b>	<b>\$ 10.417.452,07</b>
Otros Ingresos y Egresos	-\$ 1.213.625,53	-\$ 885.858,05
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 13.058.283,81	\$ 9.531.594,02
Impuesto a las Ganancias	\$ 4.570.399,33	\$ 3.336.057,91
<b>Resultado Final</b>	<b>\$ 8.487.884,48</b>	<b>\$ 6.195.536,11</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 14**

*Estado de Resultados comparativos y notas.*

Estado de Resultado	Anexo	al 31/12/2018	con planificación fiscal
Total Ventas del Ejercicio		\$ 318.857.647,78	\$ 318.857.647,78
Costos			
Costos de Venta	VI	\$ 147.429.627,44	\$ 147.429.627,44
Otros costos de venta	VII	\$ 102.468.794,04	\$ 102.379.956,10
Total Costos de Ventas		\$ 249.898.421,48	\$ 249.809.583,54
<b>Resultado Bruto</b>		<b>\$ 68.959.226,30</b>	<b>\$ 69.048.064,24</b>
Gastos			

Administración	VII	\$ 7.669.955,43	\$ 7.541.914,44
Comercialización	VII	\$ 11.375.121,39	\$ 11.375.121,39
<b>Resultado Actividad Principal</b>		<b>\$ 49.914.149,49</b>	<b>\$ 50.131.028,42</b>
Resultado Financiero	VII	\$ 39.496.697,42	\$ 34.097.218,94
<b>Resultado NETO</b>		<b>\$ 10.417.452,07</b>	<b>\$ 16.033.809,48</b>
Otros Ingresos y Egresos	VI	-\$ 885.858,05	-\$ 1.526.063,00
<b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b>		<b>\$ 9.531.594,02</b>	<b>\$ 14.507.746,48</b>
Impuesto a las Ganancias		\$ 3.336.057,91	\$ 5.077.711,27
<b>Resultado Final</b>		<b>\$ 6.195.536,11</b>	<b>\$ 9.430.035,21</b>

Fuente: Elaboración propia.

Porcentaje de aumento del resultado positivo del ejercicio en un 52,20% después del impuesto a las ganancias.

**Tabla 15**

**Información sobre rubro de gastos.**

<b>Información sobre rubros de gastos</b>			
Otros Costos de Ventas	al 31/12/2018		
Sueldos y Jornales	\$ 32.200.217,00	\$ -	\$ 32.200.217,00
<b>Cargas sociales</b>	<b>\$ 11.845.059,00</b>	<b>\$ 88.837,94</b>	<b>\$ 11.756.221,06</b>
Uniformes y equipos	\$ 493.733,00	\$ -	\$ 493.733,00
Industria y comercio	\$ 714.136,00	\$ -	\$ 714.136,00
Ingresos brutos Córdoba	\$ 11.064.770,00	\$ -	\$ 11.064.770,00
Inmobiliario y automotores	\$ 667.053,00	\$ -	\$ 667.053,00
Otros impuestos y tasas	\$ 205.796,00	\$ -	\$ 205.796,00
Electricidad	\$ 5.960.512,00	\$ -	\$ 5.960.512,00
Telefonía y comunicaciones	\$ 385.099,00	\$ -	\$ 385.099,00
Servicios médicos	\$ 329.689,00	\$ -	\$ 329.689,00
Otros servicios	\$ 5.406.867,00		\$ 5.406.867,00
Insumos varios	\$ 2.660.438,00		\$ 2.660.438,00
Alquileres y expensas	\$ 293.180,00		\$ 293.180,00
Mantenimiento Bs. de uso	\$ 10.889.235,00		\$ 10.889.235,00
Fletes	\$ 2.207.396,00	\$ -	\$ 2.207.396,00
Seguros generales	\$ 1.346.348,00	\$ -	\$ 1.346.348,00
Combustibles automotores	\$ 8.109.293,91	\$ -	\$ 8.109.293,91
Gastos generales	\$ 4.510.553,13	\$ -	\$ 4.510.553,13
Embalajes	\$ 3.179.419,00	\$ -	\$ 3.179.419,00
<b>Total Otros costos de Ventas</b>	<b>\$ 102.468.794,04</b>	<b>\$ 88.837,94</b>	<b>\$ 102.379.956,10</b>
Otros Ingresos y egresos	al 31/12/2018		
<b>Resultado venta bienes de uso</b>	<b>\$ 640.204,95</b>	<b>\$ 640.204,95</b>	<b>\$ -</b>
Juicios e indemnizaciones	-\$ 1.526.063,00	\$ -	-\$ 1.526.063,00
<b>Total Otros Ingresos y Egresos</b>	<b>-\$ 885.858,05</b>	<b>\$ 640.204,95</b>	<b>-\$ 1.526.063,00</b>
Administración	al 31/12/2018		
Honorarios profesionales	\$ 838.968,00	\$ -	\$ 838.968,00
Gastos judiciales	\$ 62.000,00	\$ -	\$ 62.000,00
Imprenta y librería	\$ 222.253,00	\$ -	\$ 222.253,00
Movilidad y viáticos	\$ 234.573,00	\$ -	\$ 234.573,00
Gastos Varios administrativos.	\$ 74.228,00	\$ -	\$ 74.228,00
Otros gastos	\$ 172.586,00	\$ -	\$ 172.586,00
<b>Depreciaciones</b>	<b>\$ 6.065.347,43</b>	<b>\$ 128.040,99</b>	<b>\$ 5.937.306,44</b>
<b>Total de Administración</b>	<b>\$ 7.669.955,43</b>	<b>\$ 128.040,99</b>	<b>\$ 7.541.914,44</b>

Financiación	al 31/12/2018		
<b>Impuesto a los débitos</b>	<b>\$ 5.475.893,80</b>	<b>\$ 3.285.536,28</b>	<b>\$ 2.190.357,52</b>
Intereses bancarios	\$ 31.906.861,42	\$ -	\$ 31.906.861,42
<b>Intereses impositivos</b>	<b>\$ 1.289.446,20</b>	<b>\$ 1.289.446,20</b>	<b>\$ -</b>
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	\$ 824.496,00	\$ -
<b>Total de Financiación</b>	<b>\$ 39.496.697,42</b>	<b>\$ 5.399.478,48</b>	<b>\$ 34.097.218,94</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

**Tabla 16***Herramienta para comparar antes y después de la aplicación de la planificación fiscal.*

<b>Herramienta comparación de gastos en los que incide la PF</b>		
	al 31/12/2018	disminución por aplicación PF Total después de aplicación de PF
Cargas sociales	\$ 11.845.059,00	0,75% como CF para imputar a IVA
Resultado venta bienes de uso	\$ 640.204,95	Venta y reemplazo
Depreciaciones	\$ 6.065.347,43	Venta y reemplazo
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	Beneficio MiPyMe
Intereses impositivos	\$ 1.289.446,20	
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	Ahorro por el pago a término

*Fuente: Elaboración propia.*

## Conclusiones y recomendaciones

Posteriormente de realizar un examen exhaustivo y sistémico de Redolfi desde distintas perspectivas, tanto internas como externas, se pudieron identificar los distintos problemas a solucionar para que pueda seguir creciendo. La falta de profesionalización y la resistencia a cambiar la cultura organizacional, es moneda corriente en las empresas familiares.

Se observó que los procedimientos de la empresa, los que en sus comienzos dieron resultados positivos, han quedado obsoletos y son ineficientes si el objetivo es seguir expandiéndose. La obstinación de no delegar tareas operativas hace que los dueños no puedan ejercer de forma correcta las tareas gerenciales. No se ha actualizado la estructura organizacional de forma analítica si no que se van cubriendo los huecos que van surgiendo sin un estudio previo de la misma y de cómo estos cambios pueden afectar otras áreas que se encuentran conectadas.

En este reporte de caso se ha puntualizado en el estudio del área administrativa contable y más precisamente la falta de aplicación de una planificación fiscal, pudiendo advertir el incremento de los costos, debido a que no se ha optimizado el pago de impuesto, por no tener en cuenta todos los beneficios fiscales que las leyes otorgan.

La planificación fiscal que se propuso, plantea la implementación de una estrategia tributaria que busca lograr los objetivos formulados y demuestra el ahorro que con la ejecución de la misma se puede obtener. Por las distintas herramientas aplicadas en este estudio, en función a la información brindada por A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., que si bien es escueta e incompleta, hizo que se obtuvieran datos confiables que comprueban una disminución importante en los costos.

La reducción de los gastos es tan significativa, que si bien por la misma hay un porcentaje de aumento del impuesto a la ganancia determinado, proporcionalmente es mucho mayor el rendimiento, viéndose reflejado en el Estado de Resultados, en donde se aplican los beneficios fiscales, que sufre un aumento en la rentabilidad de más de un 50% después del impuesto a las ganancias.

Se puede mencionar otro problema detectado en la empresa y que si bien no es el punto focal de este estudio, influye directamente para que el mismo se lleve a cabo en las mejores condiciones, como es el caso de la falta de un software que abarque todas

las áreas de la empresa y del cual se pueda obtener información en el momento oportuno que se necesita.

Se enfatiza en que la implementación requiere de un compromiso económico importante, no solo por el desembolso que se debe realizar para la compra de la licencia del software, sino también las erogaciones que se deben efectuar para capacitar a todo el personal. La utilización eficiente del mismo hará que brinde información confiable para que los dueños de Redolfi puedan utilizarla para la toma de decisiones.

Otro inconveniente detectado fue que no se cuenta con un área de recursos humanos, que influye en el problema principal, ya que se incorpora personal que no cuenta con las capacidades y conocimiento pertinentes para el puesto que va a ocupar y esto se ve reflejado en la falta de profesionales especializados en materia impositiva-contable en el área administrativa.

## Referencias

- Administración Federal de Ingresos Públicos . (12 de Julio de 2017). *www.afip.gob.ar*. Recuperado el 2 de Octubre de 2021, de [https://www.afip.gob.ar/institucional/documentos/sisTribArg\\_v\\_20170712.pdf](https://www.afip.gob.ar/institucional/documentos/sisTribArg_v_20170712.pdf)
- Agosto, W. (Julio de 2017). *www.cippec.org*. Recuperado el 2 de Octubre de 2021, de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/08/188-DPP-ADE-El-ABC-de-l-sistema-tributario-argentino-Julio-2017.pdf>
- Alfaro, A. (2016). *www.enfoquedisciplinario.org*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021, de <http://enfoquedisciplinario.org/revista/index.php/enfoque/article/view/6/3>
- Argencon. (29 de Junio de 2020). *www.argencon.org*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2021, de [www.argencon.org: https://www.argencon.org/ley-pyme-todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-esta-nueva-ley/](https://www.argencon.org/ley-pyme-todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-esta-nueva-ley/)
- Balduma Cuenca, D. E. (2016). La planificación tributaria de una persona natural como una herramienta de control de los tributos. Machala, Ecuador: Trabajo de pregrado. Universidad Académica de Ciencias Empresariales. Recuperado el 07 de Septiembre de 2021, de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8590>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). *Argentina: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). *www.bancomundial.org*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2021
- Barrera Carhuacho, H., & Soto Marquez, J. (2018). Planificación fiscal y su incidencia en la obligación tributaria en las empresas mayoristas de abarrotes de la provincia de Huancayo. Huancayo, Perú: Tesis de Pregrado. Universidad Nacional del Centro de Perú.
- BBVA. (22 de Junio de 2020). *www.bbva.com*. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://www.bbva.com/es/identidad-digital-machine-learning-y-criptografia-avanzada-los-cambios-tecnologicos-de-la-era-post-covid-19/>

- Biasco, I. (2014). El desafío de emprender en el Siglo XXI Herramientas para desarrollar la competencia emprendedora. 176. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56733846027.pdf>
- Brito, G. (3 de Septiembre de 2020). ¿ Una nueva normalidad en la política argentina? *Página 12*, 1. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar/289653-una-nueva-normalidad-en-la-politica-argentina>
- Caranta, M. R. (Septiembre de 2017). *www.errepar.com*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2021, de [www.errepar.com: https://eol.errepar.com/sitios/ver/html/20170907123106562.html?k=carga%20tributaria%20y%20planificaci%C3%B3n](https://eol.errepar.com/sitios/ver/html/20170907123106562.html?k=carga%20tributaria%20y%20planificaci%C3%B3n)
- Carpio Rivera, R. (Junio de 2012). La planificación tributaria internacional. *Retos. Revista de ciencias de la administración y economía.*, 2(3), 53-67. Recuperado el 16 de Octubre de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/5045/504550953004.pdf>
- Coll Morales, F. (1 de Marzo de 2019). *www.economipedia.com*. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://economipedia.com/actual/la-tecnologia-un-factor-determinante-para-la-economia.html>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (31 de Enero de 2020). *www.redcame.org.ar*. Recuperado el 2 de Septiembre de 2021, de [www.redcame.org.ar: http://www.redcame.org.ar/archivos/Informe%20PyME%20Enero%202020.pdf](http://www.redcame.org.ar/archivos/Informe%20PyME%20Enero%202020.pdf)
- Dal Poggetto, M., & Franga, R. (2021). Cómo es el panorama político y económico de la Argentina de cara a las legislativas según los especialistas. *Pymes Córdoba 2021*, 20219. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/como-es-el-panorama-politico-y-economico-de-la-argentina-de-cara-a-las-legislativas-segun-los-especialistas/>
- García , M. (2011). *www.afip.gob.ar*. Recuperado el 22 de 10 de 2021, de [www.afip.gob.ar: https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST1](https://www.afip.gob.ar/educacionTributaria/BibliotecaDigital/documentos/ST1)

- Gobierno de Argentina. (2 de Septiembre de 2021). *www.argentina.gob.ar*. Obtenido de [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar):  
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/politicas-ambientales>
- Huaman Jiménez, D. K., Callejas Torres, J. C., & Rosas Prado, C. E. (2020). Estrategia de planificación tributaria para el mejoramiento de la liquidez monetaria en la CAC San Juan. *Epistemia*, 4, 9. Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1305/1230>
- Instituto Nacional de Estadística. Eurostat. (2019). *La vida de las mujeres y hombres en Europa*. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://ine.es/prodyser/myhue19/index.html?lang=es>
- Ministerio de Salud. (2021). *www.argentina.gob.ar*. Recuperado el 2 de Octubre de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/salud/cancer/factores-de-riesgo/ambientales-y-ocupacionales>
- Mul Encalada, A. (6 de Mayo de 2011). Planeación Fiscal. *Contaduría Pública*, pág. 2. Recuperado el 25 de Agosto de 2021, de <https://contaduriapublica.org.mx/2011/05/06/planeacion-fiscal/>
- Nicolau, F. D., & Tombolini, A. A. (2016). Planificación Tributaria. Argentina: Tesis de Pregrado. Instituto Universitario Aeronáutico. Recuperado el 08 de Septiembre de 2021, de <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1185>
- Orchani, F., Reese, E., Adelardi, A., López Cabello, A., Sabin Paz, M., Soberón, A. S., . . . Vera Belli, L. (31 de Agosto de 2019). *www.cels.org.ar*. (S. X. Editores, Ed.) Recuperado el 02 de Septiembre de 2021, de [www.cels.org.ar](http://www.cels.org.ar):  
<https://www.cels.org.ar/informe2019/pdf/La-profundizacion-de-la-desigualdad.pdf>
- Organización Panamericana de la salud. (s.f.). *www.paho.org*. Recuperado el 1 de Octubre de 2021, de <https://www.paho.org/es/temas/determinantes-ambientales-salud>
- Quiroa, M. (7 de Diciembre de 2020). Analisis PESTEL. *Economipedia*, [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com). Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de [www.economipedia.com](http://www.economipedia.com):  
<https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>

- Sánchez Vidal, A. (28 de Mayo de 2020). Como adaptarse a los nuevos tiempos; implatación de un click & collect en mercadona. 8. España: Trabajo Pregrado en Comercio. UCM Facultad de Comercio y Turismo. Recuperado el 29 de Septiembre de 2021, de [https://eprints.ucm.es/id/eprint/61519/1/TFG%20SANCHEZ\\_VIDAL\\_Alejandro%202019-20\\_Ordinaria\\_4707737\\_71407787.pdf](https://eprints.ucm.es/id/eprint/61519/1/TFG%20SANCHEZ_VIDAL_Alejandro%202019-20_Ordinaria_4707737_71407787.pdf)
- Sarchman, J. M. (Septiembre de 2016). *www.errerpar.com*. Obtenido de [www.errepar.com](http://www.errepar.com):  
<https://eol.errepar.com/sitios/ver/html/20160817125833554.html?k=analisis%20FODA>
- Smink, V. (3 de Agosto de 2020). Coronavirus en Argentina: por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001. *BBC News*, 2. Recuperado el 1 de Septiembre de 2021, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>
- 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". Simón Bolívar, Ecuador: Tesis de Grado. Universidad Andina. Recuperado el 8 de Septiembre de 2021, de <http://hdl.handle.net/10644/5417>
- Torres, R. (5 de Enero de 2020). *www.elpais.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2021, de [https://elpais.com/economia/2020/01/03/actualidad/1578065643\\_917543/](https://elpais.com/economia/2020/01/03/actualidad/1578065643_917543/)
- Villasmil Molero, M. (Junio de 2017). La planificación tributaria: herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. (U. Libre, Ed.) *Dictamen Libre*(20), 121- 128. Recuperado el 26 de Septiembre de 2021, de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/2896/2310>

