

**Universidad siglo 21**



Carrera de Contado Público

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Planificación Tributaria para reducir la carga impositiva de la Empresa: A.J. & J.A.**

**Redolfi S.R.L”**

**"Tax Planning to reduce the tax burden Company: A.J. & J.A. Redolfi S.R.L”**

Autor: Musso, Noelia Ivana

Legajo: VCPB05551

D.N.I. 33.537.953

Director de TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Córdoba, Noviembre de 2021

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Objetivos</b> .....	6
<i>Objetivo general:</i> .....	6
<i>Objetivos específicos:</i> .....	7
<b>Análisis de la situación</b> .....	8
<i>Descripción de la situación</i> .....	8
<i>Análisis de contexto</i> .....	9
<i>Análisis interno</i> .....	9
<i>Análisis externo</i> .....	12
<i>Análisis de la situación de acuerdo al perfil profesional</i> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	20
<b>Conclusión y diagnóstico</b> .....	23
<i>Declaración del problema</i> .....	23
<i>Justificación del problema</i> .....	23
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	24
<b>Plan de Implementación</b> .....	25
<i>Alcance y limitaciones</i> .....	25
<i>Recursos utilizados</i> .....	26
<i>Acciones específicas</i> .....	27
<i>Marco temporal</i> .....	29
<i>Propuesta de medición y/o evaluación de resultados</i> .....	30
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	33
<b>Referencias</b> .....	35

## Resumen

El presente Trabajo Final de Grado fue realizado sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, donde a partir de un análisis interno y externo de la misma, en conjunto con un diagnóstico organizacional realizado con la herramienta de análisis FODA, se logró detectar irregularidades en la gestión impositiva de la empresa como consecuencia de la falta de una proyección tributaria. La finalidad de dicho trabajo fue tratar de reducir las cargas impositivas y optimizar los recursos financieros de la organización mediante una apropiada planificación tributaria aprovechando las ventajas fiscales que provee las normas tributarias vigentes. Mencionando conceptos de diferentes autores, se señaló la importancia de dicha planificación y cómo influye la misma a la hora de reducir los costos impositivos considerando la diferencia entre la elusión y la evasión para evitar sanciones. A partir de ello, se diseñó un plan tributario que permitiera reducir estos costos mediante una herramienta legal aprovechando las ventajas disponibles por la Ley Pyme, para aumentar el rendimiento y utilidades de la empresa. En base a lo mencionado anteriormente, se concluyó este trabajo con la puesta en acción del plan y con recomendaciones para que A.J. & J. A. Redolfi S.R.L lograse con esta herramienta de planificación tributaria, un ahorro impositivo que pudiera aprovechar para maximizar su crecimiento y sustentabilidad en el mercado.

*Palabras claves:* planificación, impuestos, empresa, beneficios, ahorro.

## **Abstract**

This Final Degree Project was carried out on the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. located in James Craik, province of Córdoba, where from an internal and external analysis of the same, in conjunction with an organizational diagnosis made with the SWOT analysis tool, it was possible to detect irregularities in the tax management of the company as a result of the lack of a tax projection. The purpose of this work was to try to reduce tax burdens and optimize the financial resources of the organization through appropriate tax planning taking advantage of the tax advantages provided by current tax regulations. Mentioning concepts from different authors, the importance of such planning and how it influences it to reduce tax costs considering the difference between avoidance and evasion to avoid penalties was pointed out. Based on this, a tax plan was designed to reduce these costs through a legal tool taking advantage of the advantages available by the SME Law, to increase the performance and profits of the company. Based on the above, this work was concluded with the implementation of the plan and with recommendations for A.J. & J. A. Redolfi S.R.L to achieve with this tax planning tool, a tax saving that could be used to maximize its growth and sustainability in the market.

*Keywords:* planning, taxes, business, profits, savings.

## Introducción

En la actualidad, la economía argentina resulta muy cambiante. Su inestabilidad, obliga a los contribuyentes a recurrir a diferentes alternativas para poder minimizar las cargas impositivas a las que tienen que hacer frente.

La planificación fiscal es el único método eficaz que tienen los contribuyentes independientemente de su personería jurídica para reducir las cargas tributarias legalmente, sin perder de vista los conceptos de elusión y evasión, para poder cumplir con sus objetivos sin necesidad de llegar a decisiones erróneas que lo lleven a diferentes contingencias.

El presente trabajo, se desarrolla en relación a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L, donde se elabora un reporte de caso con una propuesta de planificación tributaria a fin de lograr la reducción del impacto tributario, utilizando los beneficios fiscales ofrecidos por el fisco.

Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. tiene sus orígenes en el año 1959, cuando los hermanos Alonso Jacobo y Miguel Ángel Redolfi, compraron un negocio de cigarrería, bazar y librería, al que denominaron Redolfi Hermanos. Hacia el año 1975, los hermanos tomaron caminos diferentes, siendo Alonso que, junto con su hijo José, se hicieron cargo de la empresa, formando así la sociedad Alonso J. & José A. Redolfi SH. En el año 1990, se constituyó la nueva sociedad Alonso J. & José A. Redolfi S.R.L. que es la actual denominación y forma jurídica de la organización, y en 1993 se crea una nueva sociedad denominada Distribuidora Redolfi S.R.L., destinada a la distribución de helados La Montevideana y productos congelados de McCain.

Actualmente, la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. está ubicada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina. Se dedica a la venta por mayor y con preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros. Gracias a su trayectoria de 50 años en el rubro, ha logrado expandirse tanto Córdoba, como en varias provincias vecinas como Santa Fe, La Pampa y San Luis. Cuenta con autoservicios y distribuidoras ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto. Comercializa productos de grandes empresas como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A.,

Regional Trade, Pavon Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

A pesar de su trayectoria, se puede visualizar que la empresa se focalizó en brindar un buen servicio al cliente descuidando áreas como el sector administrativo que no cuenta con las suficientes herramientas que se necesitan para realizar una correcta contabilidad que le permita una mejor toma de decisiones y minimizar las cargas tributarias. No cuenta con sistemas operativos para facilitar las tareas de carga de mercadería y stock facilitando su labor. Tampoco posee un área específica de recursos humanos, dificultando las tareas del área administrativa que es quien se encarga también de los empleados.

Para llevar a cabo una correcta planificación, es necesario tener un buen conocimiento de las normas tributarias y su aplicación. También se debe conocer y entender a la firma con la que se está trabajando teniendo cuenta aspectos como el lugar donde opera, qué actividad realiza, en qué mercado, su estructura, etcétera. Al comprender mejor la relación físico-contribuyente se logrará obtener mejores resultados.

Otro aspecto a tener en cuenta, es la diferencia entre elusión y evasión ya que si se recurre a alguna de ellas, puede derivar en diferentes tipos de sanciones o multas y hasta la posibilidad de penas de prisión.

Según Zapata Sánchez (2014) en las agencias de turismo también se presenta esta problemática, y sostiene que es fundamental contar con un documento para recopilar los datos más importantes y mediante la aplicación en hechos económicos reales se puede medir su impacto en la economía y las finanzas de una empresa, determinado así, la mejor alternativa para obtener mayores ahorros de los distintos impuesto. El trabajo se relaciona con este reporte de caso, debido a que ambas empresas no cuentan con las herramientas o sistemas operativos que faciliten el registro de sus datos y llevar un mejor control en sus costos impositivos permitiéndole realizar una mejor liquidación de los impuestos, lo que le genera el pago de altas tasas de intereses en sus obligaciones.

Podemos citar también el trabajo de investigación realizado por Quispe Pari (2019) donde resalta que las empresas buscan la mejor manera de cumplir con sus obligaciones tributarias, pero pocas lo logran de una forma eficiente, y si no se cuenta con una óptima planificación tributaria invertirán tiempo y obtendrán dificultades, limitándose a tomar

mejores decisiones. Indica también, la importancia de contar con un capital de trabajo para el desarrollo de las actividades a corto plazo y poder tomar decisiones eficientes a la hora de administrar las cuentas por cobrar y el efectivo para aprovechar mejor su patrimonio. En consecuencia, se observa que la empresa en análisis tampoco cuenta con un control adecuado de sus ingresos o egresos lo que no le permite llegar a cumplir con sus objetivos y metas para el ahorro fiscal debido a la falta de una correcta planificación tributaria y viéndose también limitada a la hora de tomar mejores decisiones.

A continuación, podemos citar como antecedente nacional el trabajo de Nano (2019) sobre la empresa Cereales Docta ubicada en la provincia de Córdoba, donde resalta la importancia de la planificación tributaria para que las empresas logren disminuir sus cargas fiscales accediendo a beneficios impositivos como *leasing* para compras de bienes muebles e inmuebles o utilizar la opción de venta y reemplazo para los mismos, y también la opción de canje. Analizar estos beneficios pueden ser muy útil para la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L ya que ha adquirido una flota importante para transporte y un nuevo inmueble utilizado para depósito.

El presente trabajo de estudio es significativo para que la empresa logre comprender la importancia de la planificación tributaria como herramienta indispensable para poder perdurar en una economía tan inestable, buscando la reducción máxima de los tributos a través de los beneficios dados por el fisco. Estas medidas son muy atractiva, ya que al obtener una reducción en los costos, pueden realizar nuevas inversiones como compra de equipamientos, nuevos servicios, créditos a tasas bajas, descuentos, etcétera. Para ello, es necesario contar con un planificador que conozca profundamente las normas legales y sus correctas aplicaciones a fin de poder conseguir la minimización de los costos y evitar multas o sanciones impositivas elevadas.

Para finalizar, es importante mencionar los objetivos generales y específicos de este trabajo:

### **Objetivos**

#### *Objetivo general:*

Elaborar una planificación fiscal para la empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, situada en la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, logrando reducir la

carga impositiva, utilizando los beneficios fiscales y herramientas legales a partir del año fiscal 2021.

*Objetivos específicos:*

Analizar la situación tributaria de la empresa para poder identificar los impuestos a minimizar.

Analizar los beneficios fiscales brindados por el fisco de Argentina, que se adapten mejor a la organización.

Elaborar un plan de acción seleccionando la información disponible de la empresa, adaptándola a los beneficios más ventajosos para conseguir un mayor ahorro fiscal.

Evaluar la viabilidad de la implementación del proyecto realizado.



## Análisis de la situación

### *Descripción de la situación*

La empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, actualmente tiene personería jurídica, con una cantidad de 4 socios. Gracias a su reconocimiento y larga trayectoria, ha logrado incorporar a 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales, lo que le permite obtener una óptima distribución y servicio a sus clientes que en la actualidad son aproximadamente 6000.

Pero esos clientes en general son despensas de barrios, minimercados, kioscos, etcétera, con escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos, lo que genera un problema para la firma ya que al no contar con medios para transportar mercadería o tiempo para realizar un proceso de compra, hace que los compradores tengan un reducido poder de negociación en lo que a precio y financiación se refiere, y la gran competencia hace que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente sobretodo en productos que no son exclusivos de este.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días. Lo que le permite a la empresa una buena relación con sus proveedores.

El margen de marcación o *mark up* que aplica esta entre un 10 % y un 30 %, dependiendo del producto y del volumen de compras ya que puede conseguir un margen superior, alcanzando por los descuentos que le otorga el proveedor lo cual es muy beneficioso para la firma.

En cuanto a la línea de productos, si bien es muy variada, no se enfocada en un producto en particular, pero si se logra destacar los precios competitivos en todos los artículos de Refinerías de Maíz Hellmann's, Ades, Knorr, etcétera, más Gillette, entre otras.

Su estrategia es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos brindando una amplia variedad de productos a precios competitivos en su mercado.

La empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L tiene como visión lograr ser una empresa líder en el mercado, contando con una amplia cartera de clientes y proveedores. Su misión es poder

atender las necesidades de los clientes y brindar oportunidades a sus empleados. Los valores y compromiso van de la mano, y son dirigidos a sus clientes, proveedores y equipo de trabajo, transmitiéndoles confianza, honestidad, esfuerzo, dedicación, entre otros.

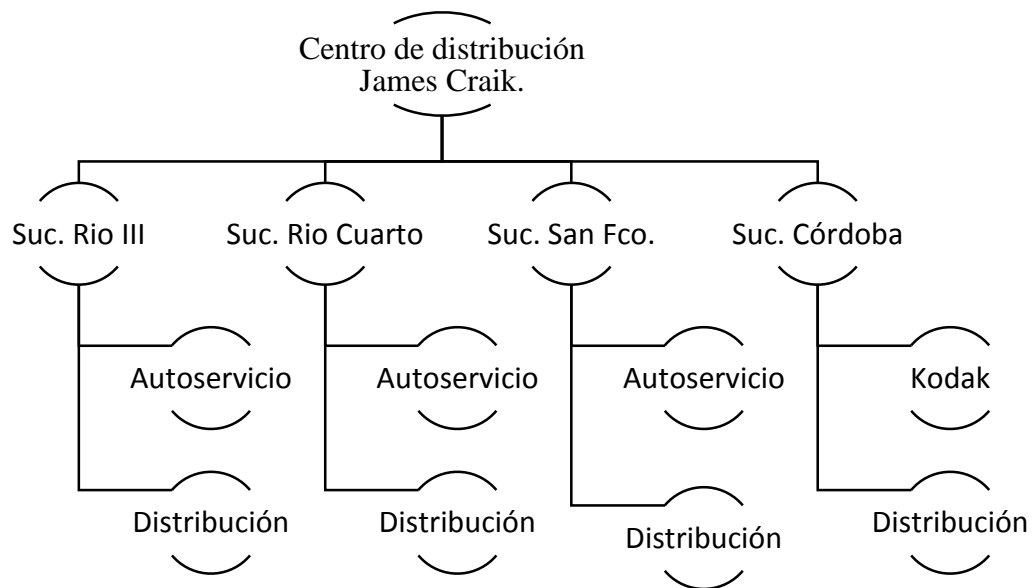
### *Análisis de contexto*

#### *Análisis interno*

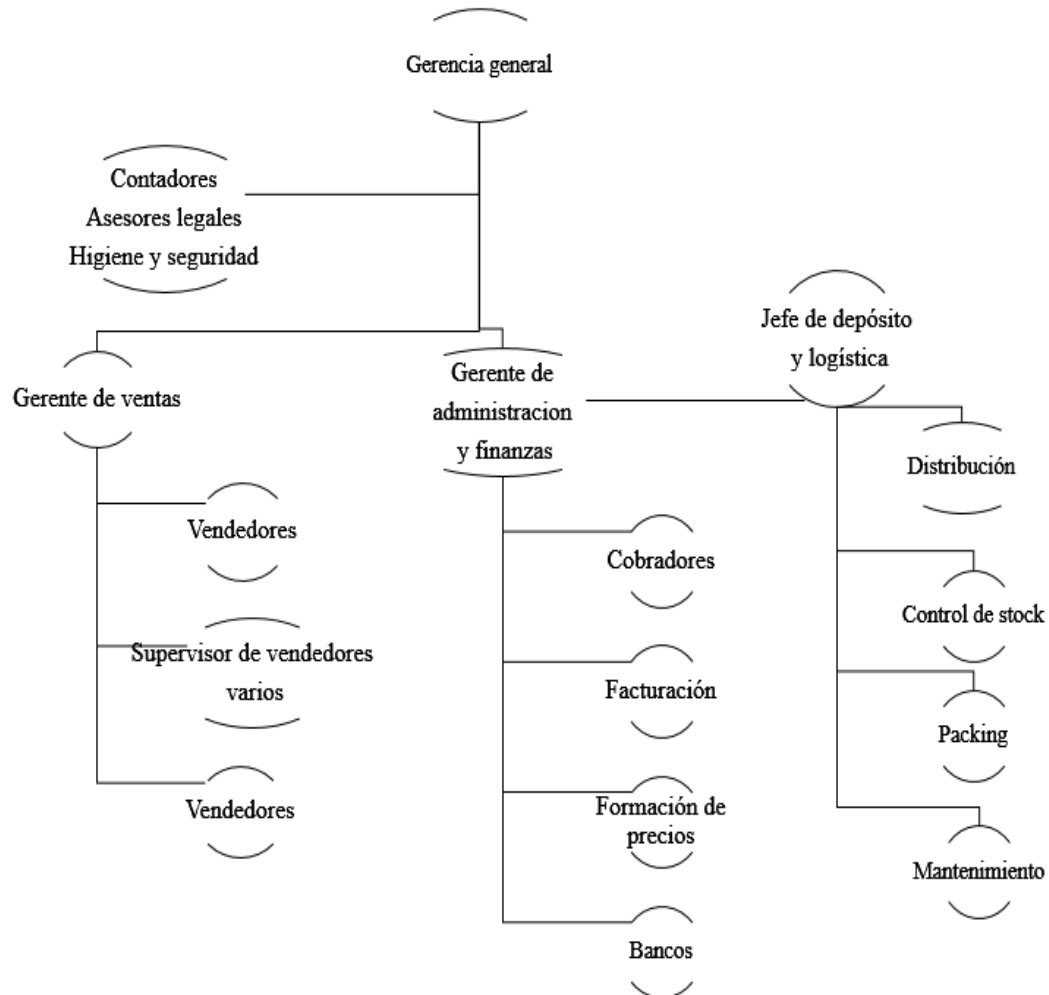
La empresa cuenta con dos organigramas como base para desarrollar sus actividades, uno detalla las sucursales y el otro la estructura interna del centro de distribución en James Craik donde se controlan las sucursales y se centra la administración.

### **Figura 1**

#### *Organigrama de Sucursales.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 2***Organigrama Centro de James Craik**Fuente: Elaboración propia*

Podemos notar en la figura 2, que no cuenta con un área de recursos humanos, lo que puede ocasionar cierto sobresalto por ejemplo, a la hora de seleccionar personal, ya que es una tarea más de la que se encarga el área administrativa, además de liquidarle el sueldo a todo el personal.

Otro aspecto negativo a tener en cuenta es que tampoco cuenta con un proceso de selección de empleados, si no que se reciben curriculums generales y se los evalúa cuando hay necesidad y tampoco cuenta con un proceso de inducción en los diferentes cargos. Esto

no se debe perder de vista, ya que la persona que se emplea aprende su trabajo en el momento que se incorpora a la empresa. Generando inconvenientes como la pérdida de tiempo tanto, por trabajar con un margen de error elevado, como así también por tener que capacitarlo en tiempos limitados o bajo cierta presión.

Estos errores llevan a que no solo se demoren as tareas de las diferentes áreas que trabajan en conjunto, sino que también repercute sobre el cliente, al que debemos cuidar para que no migre hacia otro competidor, siendo un golpe que afecta directamente sobre los ingresos económicos de la empresa.

Además, la cultura de la empresa consiste en mantener a los trabajadores a lo largo de los años y que vayan ascendiendo de puestos por los años de antigüedad y confianza, ha generado conflictos en diferentes sectores de la firma. Por ejemplo, se trasladó personal que pertenecía a un área en particular, a otro sitio donde al no tener el conocimiento y la preparación apropiada solo provocó un incordio ya que se tuvo que dar marcha atrás, volviendo al trabajador a su puesto de origen.

Otra desventaja que se puede mencionar, es la falta de un sistema informatizado en el control de la mercadería que ingresa, ya que en la actualidad se realiza manualmente. Este sistema puede ayudar a minimizar los tiempos en los controles y a agilizar el trabajo disminuyendo significativamente posibles errores.

Una herramienta que es de mucha utilidad para poder analizar una organización, es la matriz FODA.

Las Fortalezas y las Debilidades se refieren a valoraciones de aspectos internos sobre las que es posible actuar. Mientras que las Oportunidades y las Amenazas constituyen el entorno, son realidades exteriores que sólo se pueden inferir y, si bien es muy difícil modificarlas, existen recursos para aprovecharlas (en el caso de las Oportunidades) o enfrentarlas de mejor manera (si se trata de Amenazas). *Clarín* (2020).

### Figura 3

#### Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Trayectoria y solidez en el mercado.  Diversidad de productos.  Exclusividad en marcas líderes.  Asesoramiento personalizado.  Depósito y transporte propio.</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>Falta de sistemas informáticos.  Falta de área de RRHH.  Falta de capacitación del personal.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Amplia cartera de clientes.  Buena relación con los proveedores.  Marca reconocida en el mercado.  Mayor almacenamiento en depósito.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>Situación económica del país.  Aumento en cargas tributarias.  Competencia en el rubro.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

#### *Análisis externo*

En la actualidad, la empresa se encuentra muy bien posicionada en el mercado donde se maneja gracias a la trayectoria y el reconocimiento que ha logrado con tantos años de actividad. Pero a la hora de realizar una planificación tributaria, hay que analizar y tener en cuenta muchos factores macroeconómicos que afectan directamente a la organización.

Para la realización de este análisis, se cuenta con una herramienta PESTEL, que se utiliza para realizar un análisis descriptivo del contexto de una empresa basándose en los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que son relevantes a la hora de generar estrategias. Betancourt, D. F. (2018).

#### *Análisis PESTEL*

*Político:* A lo largo de la historia, Argentina mantiene su inestabilidad política, económica y social. Las decisiones erróneas que toman los diferentes tipos de gobiernos traen aparejado un sinnúmero de inconvenientes que afectan directamente a cualquier organización. La crisis que se sufre desde el año 2020 donde se inicia la pandemia por COVID- 19, y la mala organización por parte del estado, logró desbarratar la economía del país. La pérdida de trabajos por cierres de empresas, la inflación que crece constantemente, el aumento en los impuestos, tarifas, servicios públicos, tasas de comercio e industria y demás, solo ocasionan caer en una crisis de la que no será fácil salir.

*Económico:* No sorprende ver por la calle locales cerrados por no poder hacer frente al incremento de impuestos, servicios públicos, tasas de comercios e industria, etcétera, que aumentan día tras día. Por estos cierres, muchos trabajadores están todavía sin empleo, ocasionando en el mercado una baja considerable del consumo de productos o servicios, ya que las personas solo adquieren lo necesario para vivir. Esta situación afecta directamente sobre los ingresos de las empresas que, al ser mínimos, no logran cubrir la totalidad de sus erogaciones. A esto se le suma la alta competencia en los diferentes mercados donde el cliente solo busca obtener un buen producto al precio más bajo.

*Sociocultural:* Las personas viven el día a día, no es fácil proyectar a largo plazo con la inestabilidad político-económico que se afronta en la Argentina. Incluso la educación ha pasado a estar en un segundo lugar, muchos tienen que dejar sus estudios para comenzar a trabajar a temprana edad para poder colaborar con el sustento familiar. Los niveles de ingresos bajan por la falta de empleo, las subas en los precios de productos o servicios, lo que en muchas poblaciones se tuvo que cambiar el estilo de vida, las costumbres. Hoy no es tan importante estar a la moda o con la tecnología de última generación.

*Tecnológico:* En la actualidad, la tecnología juega un papel muy importante a nivel mundial y abarca muchos escenarios en la vida cotidiana. Los avances se dan a diario, y se vuelve imposible avanzar, sobretodo en una empresa, sin adaptarse a cada uno de ellos. El internet es una herramienta sumamente fundamental y necesaria en estos tiempos y desde cualquier punto de vista, educativo, laboral, comunicacional, etcétera. Los nuevos softwares ayudan y facilitan las tareas realizadas en una organización, agilizando y mejorando los tiempos las mismas. Las maquinarias con cada vez más complejas obligando a estar en

constante actualización para no quedar obsoleto. Si bien, en Argentina todavía no estamos actualizados en lo que respecta a esta materia, lo que se puede conseguir tiene un costo bastante elevado, contándole mucho esfuerzo a las organizaciones el poder adquirirlas. Si bien la empresa tiene inserción en redes sociales y demás, no cuenta por ejemplo, con un software para compras, ventas, stock, o contable ya que utiliza plantillas de Excel para realizar las operaciones.

*Ecológicos:* Cada país tiene sus propias normas ambientales para que las actividades que se desarrollan en el mismo, no afecten a su ecosistema. En el caso de la empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, se sabe que si bien, no cuenta con un área específica en higiene y seguridad, cuenta con inspecciones regulares cumpliendo con todas las recomendaciones técnicas que les da el inspector. Otro dato importante a tener en cuenta y que favorece a los habitantes de James Craik, es que trasladó su depósito hacia una zona más alejada de la ciudad.

*Legales:* Toda organización debe cumplir con las leyes y disposiciones establecidas por el ente regulador de su país. La empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L se rige por la Ley de Sociedades Comerciales, Ley de Impuesto a las Ganancias, Ley Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Ingresos Brutos, Ley de contrato de trabajo, Convenio Colectivo de Trabajo, ordenanzas municipales, entre otras, y cada una de ellas con sus respectivas modificatorias y decretos. Cumpliendo siempre con el fisco a nivel nacional, provincial y municipal.

Es de utilidad para el presente trabajo, poder hacer mención de las 5 fuerzas de Porter o modelo Porter de competitividad ampliada, es un modelo de competitividad creado por Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard. El modelo establece un esquema para que una empresa puede analizar la competencia que le rodea en relación al sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias para: A) Aprovechar las fuerzas competitivas (oportunidades). B) Defenderse de las fuerzas competitivas (amenazas). *Betancourt, D. F. (2019).*

*Las 5 fuerzas de Porter de la organización.*

1. *Poder de negociación del cliente:* Al ser clientes pequeños (despensas, kioscos, etc.) poseen escasos recursos y niveles de ventas reducidos. Lo que no les permite tener poder de negociación para descuentos en sus compras.

2. *Poder de negociación del proveedor:* La organización cuenta con un amplio abanico de proveedores con los que sostiene muy buena relación y no posee endeudamiento, lo que a la hora de realizar compras le permite obtener beneficios exclusivos como descuentos especiales.

3. *Amenaza de nuevos competidores:* Gracias a internet, hoy es más fácil y rápido entrar en el mercado, cualquiera puede vender y comprar mediante plataformas o redes sociales los productos que necesita. Esto hace más difícil el trabajo de la empresa que tiene que estar actualizándose continuamente para ser la mejor opción para los consumidores.

4. *Amenaza de productos sustitutos.:* En el mercado donde se encuentra la empresa, hay una gran variedad de productos sustitutos, de diferentes precios y calidades, siendo una amenaza para la misma, ya que muchas veces el cliente prefiere precios bajos antes que calidad.

5. *Rivalidad entre los competidores:* La rivalidad entre los competidores se ve influenciada por las cuatro fuerzas precedentes, así como por el costo y la diferenciación del producto. Pero la larga trayectoria de la firma y el reconocimiento social que posee, son ventajas que favorecen ampliamente a la empresa.

#### *Análisis de la situación de acuerdo al perfil profesional*

De acuerdo a lo detallado anteriormente, y en base a los estados contables de la empresa analizada, se puede visualizar en la tabla 1 que cuenta con altas cargas fiscales de impuestos pendientes de pagos como IVA, anticipo de ganancias, impuestos a los ingresos brutos, entre otros.



**Tabla 1***Detalle de Cargas Fiscales*

Cargas Fiscales	al 1/12/2020	al 1/12/2019	al 31/12/2018
IVA a pagar	\$ 2.329.562,00	\$ 2.096.605,80	\$ 1.076.945,22
Anticipos Impuesto a las Ganancias a pagar	\$ 1.904.061,00	\$ 1.713.654,90	\$ 732.289,41
Percepción. IIBB a pagar	\$ 91.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Retención. Imp. a las Ganancias a pagar	\$ 6.868,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ingresos brutos a pagar	\$ 4.295.787,00	\$ 3.866.208,30	\$ 1.859.587,47
<b>Total Cargas Fiscales</b>	<b>\$ 8.627.278,00</b>	<b>\$ 7.676.469,00</b>	<b>\$ 3.668.822,10</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Comparando el periodo 2019 con el periodo 2018, se observa que el total de cargas fiscales han aumentado cuantiosamente más de un 100% mientras que, entre los periodos fiscales 2020 y 2019 el crecimiento del 12,4%. Si bien el porcentaje de los periodos comprendidos entre los años 2020 y 2018 fue disminuyendo, sigue siendo elevado por no aplicarse una correcta planificación tributaria utilizando.

También posee intereses por financiación que van aumentando considerablemente en cada periodo, con elevados importes en intereses bancarios e impuesto a los débitos que son los más afectados como muestra la siguiente tabla.

**Tabla 2***Detalle de Financiación*

Financiación	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	\$ 2.464.152,21	\$ 2.217.736,99
Intereses bancarios	\$ 31.906.861,42	\$ 13.268.249,39	\$ 13.008.087,64
Intereses impositivos	\$ 1.289.446,20	\$ 2.658.698,00	\$ 0,00
Intereses planes de pago	\$ 824.496,00	\$ 1.558.696,00	\$ 0,00
Tota de Financiación	\$ 39.496.697,42	\$ 19.949.795,60	\$ 15.225.824,63

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede visualizar que la empresa ha logrado disminuir los intereses impositivos y los planes de pago si se comparan los periodos 2020 y 2019 siendo muy beneficioso para la firma. Pero mantiene un alto porcentaje en aumento sobre los intereses bancarios e impuestos a los débitos que alcanza poco más del doble de su valor.

La empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, ante esta situación se ve obligada a analizar diferentes estrategias para lograr disminuir sus costos y obtener mayor rentabilidad. Se observa que la sociedad no está haciendo uso de beneficios que brinda AFIP con la nueva ley para el régimen de Pymes, como la compensación del impuesto a los débitos y créditos bancarios que se pueden tomar como pago a cuenta del impuesto a las ganancias, diferimiento del pago de IVA a 90 días, devolución del IVA a través de bonos de crédito fiscal para el pago del impuesto, reducción de retenciones y percepciones, línea de créditos para PyME y planes de pago o moratorias que la eximen de multas, intereses y sanciones por obligaciones vencidas.

A modo de ejemplo, si se remite a la tabla 2, y se considera el valor del impuesto a los débitos y créditos que tiene la empresa en el periodo 2020, ésta podría imputar el 33% de ese impuesto de un total de \$1.807.044,95 como pago a cuenta o como cómputo del anticipo al impuesto a las ganancias.

Para acceder a estos beneficios, la empresa debe estar inscribirse como Pyme y tramitar el *Certificado PyME*, el cual se renueva anualmente para que pueda acceder a las ventajas impositivas. Para ello, en el momento en que se encuadra a la empresa como PyME, se deben considerar ciertos requisitos según la actividad que desarrolla como los valores de facturación anual y la cantidad de empleados. Si no coinciden ambos requerimientos, se tomará el valor de la categoría más alta.

**Tabla 3**

*Límites de Ventas Totales Anuales*

Categoría	Sector de Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	\$ 15.230.000	\$ 8.500.000	\$ 29.740.000	\$ 26.540.000	\$ 12.890.000
Pequeña	\$ 90.310.000	\$ 50.950.000	\$ 178.860.000	\$ 190.410.000	\$ 48.480.000
Mediana tramo 1	\$ 503.880.000	\$ 425.170.000	\$ 1.502.750.000	\$ 1.190.330.000	\$ 345.430.000
Mediana tramo 2	\$ 755.740.000	\$ 607.210.000	\$ 2.146.810.000	\$ 1.739.590.000	\$ 547.890.000

*Fuente: Boletín Oficial de la República Argentina*

En el caso de A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, de acuerdo a sus estados contables, se puede verificar que el promedio de ventas totales obtenido en sus últimos tres periodos fiscales es de \$271.484.991.92. Por lo cual puede encuadrarse en la categoría *Mediana Tramo 1*, donde el monto de las ventas que surge del promedio de los últimos 3 ejercicios fiscales, excluyendo el IVA, impuestos internos y la deducción del 75% del monto de las exportaciones, no pueden superar el tope de \$798.200.00.

**Tabla 4***Estado de Resultados de la Empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R.L*

Estado de Resultados	al 31/12/2020	al 31/12/2019	al 31/12/2018	Promedio de ventas últimos 3 periodos fiscales
Ventas Rubro Almacén	\$ 188.635.385,85	\$ 164.030.770,30	\$ 131.224.616,24	
Ventas Rubro Cigarrillos y golosinas	\$ 130.222.261,94	\$ 111.301.078,58	\$ 89.040.862,86	
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	<b>\$ 318.857.647,78</b>	<b>\$ 275.331.848,88</b>	<b>\$ 220.265.479,10</b>	<b>\$ 271.484.991,92</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En cuanto a la cantidad de empleados, la empresa antes mencionada, cuenta con la cantidad de 170 trabajadores, incluyéndose en la categoría *Mediana Tramo 2*.

Por lo expresado anteriormente, se determina que al no coincidir ambas categorías, la empresa queda comprendida dentro de la última categoría mencionada.

El beneficio de incremento salarial también es útil para la sociedad, ya que puede quedar eximida del pago de las contribuciones patronales del Sistema Integrado Previsional Argentino por tres meses donde el incremento es absorbido por las próximas negociaciones de paritarias. O puede acceder también a la alícuota reducida para contribuciones patronales del 18% contando con el Certificado PyME.

Al incluirse en el régimen PyME, deja de presentar y abonar el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, siendo una reducción importante de costos.

Otro beneficio que puede tomar es el uso del beneficio de venta y reemplazo de bienes muebles o inmueble que no se está aprovechando, donde se podrán optar por imputar la ganancia de la venta al balance impositivo o afectar la ganancia al costo del nuevo bien y la amortización se practica sobre el costo del mismo bien disminuido en el importe de la ganancia afectada, logrando así diferir el pago del tributo a los períodos fiscales siguientes a la venta del bien a reemplazar. Para ello, se debe considerar la adquisición de una nueva flota de rodados que realizó la empresa y la inversión para un nuevo depósito que se costó con ventas lotes, infraestructura actual, alquileres, entre otros.

## Marco Teórico

En esta sección se desarrollan los conceptos que forman parte de la Planificación Tributaria como herramienta legal a fin de reducir la presión fiscal, cumpliendo con el objetivo de conseguir mayor ahorro económico, rentabilidad y solvencia.

Según Chiavenato (2017), la planificación tributaria es un proceso que, mediante acciones lícitas del contribuyente le permite elegir la mejor opción tributaria para conseguir un mayor ahorro impositivo y obtener más rentabilidad financiera. Dicho proceso, se divide en tres niveles: Estratégica, Táctica y Operativa, según el tipo de análisis, largo, mediano y corto plazo. Y señala que la planificación estratégica no es solo buscar estrategias, también hay que saber utilizarlas y administrarlas.

Otra definición a considerar, es la del autor García (2016), citado por los autores Sanandrés Álvarez, Ramírez Garrido y Sánchez Chávez, (2019), donde señala que la planificación es un proceso de acciones realizadas por el contribuyente para elegir una alternativa que le permita minimizar los tributos a través de una proyección con el fin de conseguir un ahorro fiscal. Dichos autores, señalan además, que existen tres objetivos en la planificación, económico para evitar pérdidas, financiero para obtener ganancias, y fiscal para evitar diferentes tipos de sanciones.

Por su parte, para Alvarez Mite, Barzola Murillo, Cordovilla Jaramillo (2020), la planificación es una fase de la administración y su enfoque varía según el propósito de la organización, y donde planificar es ordenar los objetivos y políticas de la organización en planes de acción.

Para Funes (2017), en una planificación tributaria hay que considerar un esquema tributario que logre producir beneficios y productividad nombrando las etapas que la configuran como realizar un diagnóstico fiscal, diseñar alternativas y valuarlas tanto cualitativa como cuantitativamente, determinar el costo-beneficio, elaborar un plan de trabajo, ejecutar el plan y realizar seguimiento y modificaciones de acuerdo los cambios de leyes que se produzca.

Según Contreras Gómez (2016), quien sostiene que la planificación tributaria consiste en mejorar la carga tributaria durante la existencia de la empresa, utilizando los beneficios de las normativas vigentes para reducir las obligaciones impositivas sin abusar de las mismas.

En segundo aspecto, se debe entender diferencia entre elusión y evasión, ya que si se las utiliza erróneamente puede derivar en diferentes tipos de sanciones o multas y hasta la posibilidad de penas de prisión. En base a ello, según Yañez Henríquez (2010) define a la evasión tributaria como un medio ilegal que utilizan los contribuyentes para reducir el pago de impuestos actuando de forma ilícita, además señaló que la elusión tributaria es la forma legal que se emplea para poder reducir la cantidad de impuestos usando solo las normas que están dentro de la ley.

Para Villegas (2001), la evasión fiscales una forma que utilizan los contribuyentes para disminuir o eliminar los montos tributarios mediante conductas omisivas ilícitas, mientras que la elusión fiscal refiere al uso de formas legales menos gravosas, siendo su uso válido y legítimo.

Según Matus Fuetes (2016), la evasión fiscal resulta cuando el hecho gravado es comprobado, devengándose la obligación del pago del impuesto con el propósito voluntario del contribuyente de no pagar. Estas situaciones son consecuencia de una conducta ilícita. Mientras que en la elusión fiscal el contribuyente diseña diferentes actos lícitos con un fin económico donde disminuye su base imponible. Agrega también que, si bien ambos conceptos son parecidos en la elusión no hay un incumplimiento voluntario de la obligación por parte del contribuyente, diferenciándose de la evasión donde busca evitar la obligación tributaria.

Otro concepto a desarrollar que también forma parte de la planificación tributaria es el de impuestos, donde según Sánchez (2013), son la forma que el Estado tiene para financiarse y son exigidos a personas físicas y jurídicas. Sus elementos son el hecho imponible, la base imponible y el sujeto pasivo quien tiene la obligación de pagar al Estado.

Por su parte, Morelo (2016) señala que, los tributos son inevitables y por ello se debe realizar un pronóstico anticipado de los mismos que permitan ahorrar en sus costos y diferir el pago. Así, el contribuyente podrá elegir la alternativa más ventajosa considerando las consecuencias fiscales de los mismos.

Cabe mencionar el concepto de venta y reemplazo de los bienes de uso, donde según Manassero (2016), le permite al contribuyente la posibilidad de obtener ventajas impositivas mediante la renovación de los mismos, como por ejemplo la opción de diferir el pago del impuesto a las ganancias del bien reemplazado, donde en caso de elegir esta opción, la

amortización se realiza sobre el costo del nuevo bien de uso disminuido por la ganancia afectada a él, deduciendo la amortización en cada periodo fiscal de vida útil del nuevo bien.

Los tributos son obligaciones que el Estado le exige a cualquier persona física o jurídica, según su actividad, para poder cubrir sus gastos públicos. Pero también le proporciona beneficios que ésta puede aprovechar para abonarlos.

Es por ello que al integrar los conceptos de autores antes mencionados, se destaca la importancia de la planificación tributaria como un proceso legal para proyectar bajo las normativas fiscales vigentes, los tributos que forman parte del ente con el fin de disminuir las cargas impositivas aplicando siempre la alternativa más beneficiosa para el contribuyente.

Este proceso requiere un buen conocimiento de las normas legales y sus aplicaciones, diferenciando correctamente los conceptos de elusión y evasión, para que mediante un plan económico, al elegir la mejor opción, se logre disminuir las cargas fiscales y no que se confundan situaciones que el Estado pueda entender como conductas ilícitas por parte del contribuyente de no querer abonar dichos impuestos.

## Conclusión y diagnóstico

### *Declaración del problema*

Al analizar la situación organizacional de la empresa A.J. & A.J. Redolfi S.R., se muestra que varias son las situaciones que limitan el desarrollo de la misma en diferentes áreas, pero en el presente trabajo, se aborda principalmente la problemática impositiva que posee la firma y la necesidad de una correcta planificación tributaria.

De acuerdo al análisis realizado a los estados contables de la firma A.J. & A.J. Redolfi S.R.L, se logra visualizar que está compuesta por una sólida base que la ayuda a hacer frente a sus obligaciones tributaria. Pero, se detectan una serie de inconvenientes en el manejo de las mismas provocándole altos costos impositivos que va creciendo año tras año.

La empresa no cuenta con áreas específicas que faciliten la distribución y ejecución de las tareas, no cuenta con sistemas operativos aptos para la recopilación o recuento de datos impidiendo tener con la documentación necesaria a la hora de tomar decisiones. También la falta de organización de esa información no le permita estar al día con los impuestos, generándole deudas o intereses por pagos fuera de término.

No está adherida a ningún beneficio impositivo que le permita disminuir la carga tributaria. Ni utiliza la opción de venta y reemplazo para los bienes de uso, lo que eleva aún más sus erogaciones. Estas dificultades y falta de información o desconocimiento impiden que la empresa pueda hacer uso y goce de los benéficos fiscales que ofrece el fisco.

### *Justificación del problema*

Por lo antes mencionado, se puede indicar que la planificación fiscal es un proceso muy importante para la empresa ya que la misma se encuentra restringida en su accionar por la falta de un sistema operativo acorde a las necesidades del sector administrativo, que limita a la organización en el desarrollo de sus actividades y crecimiento, ocasionándole pérdidas no solo de dinero sino también de más tiempos para realizar las tareas.

La carga fiscal que enfrenta la firma aumenta considerablemente con los años, y no contar con una información organizada y detallada de las operaciones cuando se lo requiere, restringe las posibilidades de evaluar su posición tributaria y lograr encontrar beneficios



fiscales que la favorezcan, provocando el pago de elevados montos de sus impuestos. Esto hace que la empresa utilice más dinero para el pago de los gravámenes, impidiendo obtener mayores rentabilidades en su actividad.

La elaboración de un plan estratégico fiscal es fundamental para que la organización mejore estos argumentos, y no se encuentre condicionada ni, en el momento de cumplir con sus objetivos ni en su evolución.

### *Conclusión diagnóstica*

Conociendo la situación actual de la empresa bajo análisis y considerando que es una organización rentable, es que se recomienda la implementación de una planificación tributaria. Lo que se pretende lograr es que la misma subsane los inconvenientes antes mencionados y así poder cumplir con sus objetivos.

El propósito de esta planificación tributaria, es conseguir la reducción de los impuestos afectados a la empresa, para obtener como resultado una mayor rentabilidad y sustentabilidad en el mercado. Este ahorro impositivo, le permitirá a la organización un mayor desarrollo y crecimiento aprovechando el aumento obtenido de sus ganancias para afirmarse en el mercado o reestructurarse internamente como por ejemplo, capacitando a su personal.

También se verá beneficiada al adquirir un sistema operativo acorde, que le permitirá a la organización recopilar, organizar, procesar y actualizar información con la que contará cuando se la requiera, además de mejorar y agilizar el proceso de toma de decisiones eligiendo la que más la favorezca contablemente.

## **Plan de Implementación**

### *Alcance y limitaciones*

#### *Alcance temporal*

El presente plan de implementación se realiza para el periodo 2022, donde una vez cerrado el balance anual se determinarán los resultados alcanzados.

#### *Alcance geográfico*

El proyecto se aplica en el área administrativa de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L. de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

#### *Alcance de contenido*

En el presente trabajo de reporte de caso, se aborda el tema de planificación tributaria como herramienta para minimizar la carga impositiva de la empresa A.J. &J.A. Redolfi S.R.L, de acuerdo a la legislación vigente para PyMES y se utiliza también el Régimen de Venta y Reemplazo de bienes de uso de acuerdo a la Ley del Impuesto a las Ganancias.

#### *Alcance metodológico*

De acuerdo al análisis realizado a la empresa, se elabora un plan de acción donde a partir de su aplicación se logre subsanar los errores y obtener resultados que mejoren su situación impositiva logrando cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

#### *Limitaciones*

Las limitaciones que se presentaron durante la realización de este proyecto fueron:

La falta de un software donde plasmar toda la información impositiva de la empresa, ya que ésta lo realizaba manualmente perdiéndose información de utilidad.

La falta en la organización del archivo de la documentación de la firma, impidiendo contar con gran parte de la información requerida.

No contar con áreas específicas para cada sector, entorpeciendo el trabajo de la administración que no puede dedicarse exclusivamente a temas impositivos, siendo encargada también del área de recursos humanos.

### *Recursos utilizados*

Se detallan a continuación los recursos necesarios para la realización de la planificación tributaria de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

#### *Recursos tangibles:*

Computadoras, impresora, estados contables del periodo anterior, información financiera, facturación anual, comprobantes de los inmuebles adquiridos, comprobantes de pagos realizados, oficina equipada para el profesional que realizará las tareas, papeles de trabajo, materiales varios de oficina.

#### *Recursos intangibles.*

Software e internet.

#### *Recursos humanos:*

Contador Público, directivos, administrativos y personal comercial de la empresa.

#### *Recursos intelectuales:*

Información suministrada por la empresa, normas contables actualizadas, leyes y decretos vigentes, calendario impositivo de vencimientos.

Los recursos tangibles, no demandan erogaciones extras ya que son elementos con los que la empresa ya cuenta para el desarrollo de sus tareas habituales.

A continuación, en la tabla 5, se representan las salidas de efectivo de los recursos intangibles que utilizará la empresa, pero en el caso de internet, se utiliza el servicio que la empresa ya tiene contratado para su trabajo, por lo que no le ocasiona egresos extra.

**Tabla 5**

#### *Presupuesto de Recursos Intangibles*

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>	<b>Importe</b>
Software Informático	Adquisición (única vez)	\$ 48.000
Software Informático	Mantenimiento mensual (\$4500 x 6meses)	\$ 27.000
Total		\$ 75.000

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla 6, se cuantifican los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la planificación tributaria de acuerdo a los valores determinados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, según resolución de Honorarios Indicativos para servicios profesionales, valor del módulo \$2.034.

**Tabla 6**

*Honorarios profesionales.*

Tareas realizadas por el Contador Público.	Módulos \$2034	Importe por los 6 meses
Asesoramiento y planificación tributaria	10	\$ 20.340,00
Inscripción a Mi PyME	3	\$ 6.102,00
Liquidación mensual IVA	18	\$ 36.612,00
Liquidación mensual IIBB	9	\$ 18.306,00
Liquidación mensual Municipal	12	\$ 24.408,00
Registros contables periódicos	9	\$ 18.306,00
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>\$ 124.074,00</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

En cuanto al personal directivo, administrativo y comercial, no se requieren nuevas contrataciones ya que se realizarán los trabajos con el personal con el que ya cuenta la empresa, evitando la salida de dinero extra.

#### *Acciones específicas*

Al llevar a cabo la planificación tributaria, se comienza por elaborar un plan de acción que logre cumplir con los objetivos de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. alcanzados a través de los beneficios fiscales ofrecidos por el fisco y cumpliendo a su vez con las normativas legales vigentes, detallándose a continuación:

Primeramente, se observan en los estados contables del último periodo fiscal cerrado al 31/12/2021 los importes abonados por la empresa en concepto de impuestos a fin de aplicar los beneficios fiscales que la favorezcan disminuyendo la presión tributaria. Para la empresa

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se sugiere la adhesión al programa de Ley PyME.

En el caso de la empresa mencionada, para acceder a los beneficios de esta ley, deberá realizar su inscripción previa online en la web AFIP y obtener la certificación correspondiente mediante el formulario 1272.

Algunos beneficios del Régimen PyME que se considerarán para esta planificación tributaria son:

*Alícuota reducida para contribuciones patronales:* su alícuota reducida será del 18%, la empresa está abonando por este concepto \$ 11845059 y al descontar la alícuota reducida, se espera disminuir ese importe a \$ 2132110.62.

*IVA pago a 90 días:* esto le permite a la empresa a retrasar el pago del impuesto por 90 días de la declaración jurada. El importe anual abonado es de \$ 2329562. Al no contar con los volantes de IVA mensuales, estimativamente se calcula el importe de los últimos 3 meses del periodo por la suma de \$ 582391, siendo éste el importe a diferir a 90 días.

*Incremento salarial:* Al obtener el Certificado MiPyme, la empresa queda eximida del pago de las contribuciones patronales con destino al SIPA por 3 meses o hasta que el incremento sea absorbido por nuevas paritarias.

*Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta:* una vez registrada la empresa, se puede pedir la exención a la Ganancia Mínima Presunta.

*Planes de Pago y Embargos:* La empresa podrá acceder a dichos planes con el fin de regular sus deudas tributarias en cuotas y con un mínimo interés.

*Hasta 45 días para cancelar deudas y evitar intimación:* Podrá cancelar deudas por vencimiento del plazo de presentación de una declaración jurada o de un pago, evitando intimaciones por incumplimientos.

Otros beneficios a los que también puede acceder la empresa son:

*Opción Venta y Reemplazo de Bienes de Uso:* Esta opción le otorga al contribuyente la posibilidad de diferir la ganancia del ejercicio fiscal que generó la venta de un bien de uso, aplicándola a la compra del nuevo bien adquirido dentro del periodo de un año. Y mediante prorratio, a lo largo de la vida útil del bien, se consigue eliminar la ganancia de la venta disminuyendo la base imponible en el impuesto a las ganancias. Dicha opción puede ser aplicada tanto a la adquisición del nuevo galpón como a la flota de autos que se adquirió.

*Programa de Capacitación PyME con Crédito Fiscal:* la empresa analizada podrá

aprovechar este servicio que consiste en el reembolso del 100% de los gastos por capacitar al personal de la empresa para que pueda adaptarse a las nuevas necesidades de la implementación de la planificación tributaria, emitiendo un bono electrónico de crédito fiscal para cancelar impuestos nacionales.

*Impuesto a la transferencia combustible:* Al realizar transporte de mercadería, optando por este beneficio, la empresa podrá tomar como pago a cuenta del Impuesto al Valor Agregado, el 45% del ITC que se utilice como combustible en las unidades afectadas a dicho servicio. Al revisar los estados contables se visualiza una elevada suma de este concepto siendo de mucha utilizad su elección, su valor es de \$ 8109293.91, aplicándole 45%, se espera poder tomar como pago a cuenta del IVA \$ 3649182,26.

### *Marco temporal*

Se presenta a continuación las actividades necesarias para llevar a cabo la planificación y se plasman las mismas en un diagrama de Gantt junto al marco temporal de cada una:

*Actividad 1- Comunicación a directivos y administrativos:* Se presenta mediante una reunión junto a los directivos y personal administrativo dela empresa, los beneficios de realizar una planificación tributaria.

*Actividad 2- Recopilación y análisis de la información de la empresa:* Recolectar, organizar y analizar la documentación contable, impositiva y financiera de la empresa. Se

*Actividad 3- Evaluación de los beneficios fiscales:* Teniendo en cuenta las leyes vigentes se opta por los beneficios tributarios más convenientes para la firma.

*Actividad 4- Adquisición de un nuevo software y puesta en marcha:* Adquirir un nuevo sistema informático que le permita la empresa poder registrar las operaciones realizadas como facturación, cobros, pagos, stock, etcétera.

*Actividad 5- Crear de agenda de presentación de impuestos, vencimientos y pagos:* Realizar una agenda de trabajo con fecha de presentación de los impuestos de la empresa, fechas de vencimiento y fechas de pago, para evitar que estos pagos se realicen fuera de termino y originen intereses o multas.

*Actividad 6- Inscripción de la empresa en cada uno de los beneficios escogidos:* una

vez definidos los beneficios fiscales, se procede a la inscripción de la empresa en el régimen Pyme adquiriendo todos los beneficios a los que la misma pueda acceder.

*Actividad 7- Aplicación, seguimiento y control del plan de implementación.* Se ejecutará el plan de acción y se realizará el seguimiento y control del mismo, a fin de comprobar si se cumple con los objetivos requeridos o no.

**Tabla 7**

*Diagrama de Gantt*

Actividad N°.	Año 2022											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1- Comunicación a directivos y administrativos.												
2- Recopilación y análisis de la información de la empresa.												
3- Evaluación de los beneficios fiscales												
4- Adquisición de un nuevo software y puesta en marcha.												
5- Crear de agenda de presentación de impuestos, vencimientos y pagos.												
6- Inscripción de la empresa en cada uno de los beneficios escogidos.												
7- Aplicación, seguimiento y control del plan de implementación.												

*Fuente: Elaboración propia.*

*Propuesta de medición y/o evaluación de resultados*

A continuación, se propone para la empresa, una herramienta para evaluar los resultados de la propuesta y verificar si con las acciones realizadas se logra cumplir o no con los objetivos de la empresa.

Se pretende lograr en el primer semestre del año, completar el plan de acción de planificación tributaria inscribiendo al contribuyente en cada uno de los beneficios elegidos

para que pueda conseguir el certificado Pyme, y así, comenzar a gozar de ellos, como por ejemplo, el diferimiento del IVA por 90 días, reducción de la alícuota de contribuciones patronales, planes de pago, entre otros que favorecerán a la empresa en su rentabilidad.

Mientras que en el segundo trimestre, se pretende cumplir con la actividad 7, donde el personal administrativo capacitado estará encargado de realizar el seguimiento y control necesario del plan. Así, en el momento del cierre del ejercicio fiscal 2022, y conseguidos los nuevos estados contables, se podrá realizar la comparación de los resultados obtenidos antes y después de la aplicación de la planificación impositiva, pudiendo cuantificar el ahorro alcanzado y la rentabilidad lograda en el periodo fiscal.

Para concluir, la empresa puede utilizar distintos ratios para medir la evolución del plan y de su Estado de Resultado como se expresa a continuación en la tabla 8. Y mediante el cuadro comparativo representado en la tabla 9, la empresa podrá comparar los resultados positivos o negativos obtenidos después de la implementación de los beneficios aplicados:

*Ratio de endeudamiento:* indica relación del nivel de deuda con capital propio para financiarlas:  $\text{Ratio de endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$

*Ratio de solvencia:* indica la capacidad que posee la empresa de activos para responder frente a deudas y obligaciones:  $\text{Ratio de solvencia} = \text{Activo} / \text{Pasivo}$

*Ratio de liquidez:* indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas de un plazo inferior a un año:  $\text{Ratio de liquidez} = \text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$

*Ratio de Calidad de deuda:* indica que parte de las deudas son a corto plazo:  $\text{Ratio de Calidad de deuda} = \text{Pasivo Corriente} / \text{Pasivo No Corriente}$ .

*Ratio de Rentabilidad Económica:* indica el beneficio obtenido por los activos que necesita para realizar su actividad:  $\text{Rentabilidad Económica} = \text{Resultado de Exportación} / \text{Total de Activos}$ .

*Ratio de Rentabilidad Financiera:* indica el beneficio obtenido por el capital aportado por los socios:  $\text{Rentabilidad Financiera} = \text{Resultado Neto del Ejercicio} / \text{Patrimonio Neto}$ .

Valores utilizados para el cálculo de los ratios:

Activo: \$ 133.734.167,66

Activo Corriente: \$ 85.149.328,34

Pasivo: \$ 82.522.994,82

Pasivo Corriente: \$ 54.373.951,83



Patrimonio Neto: \$ 51.211.172,84

Resultado Actividad Principal: \$ 49.914.149,49

### Tabla 8

#### *Ratios Económicos*

Al 31/12/2020 antes de la PT (%)	Ratio	Al 31/12/2022 después de la PT (%)
1,611	Endeudamiento	
1,620	Solvencia	
3,025	Liquidez	
0,341	Calidad de deuda	
0,343	Rentabilidad Económica	
0,975	Rentabilidad Financiera	

*Fuente: Elaboración propia*

### Tabla 9

#### *Cuadro Comparativo de Resultados.*

Impuestos Afectados	Importes al 31/12/2020 antes de la PT	Resultado al 31/12/2022 después de la PT
IVA	\$ 2.329.562,00	
Imp. a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	
Ingresos Brutos Córdoba	\$ 11.064.770,00	
Contribuciones patronales	\$ 907.500,00	
Cargas Sociales	\$ 11.845.059,00	
ITC	\$ 8.109.293,91	
Total	\$ 20.861.852,91	

*Fuente: Elaboración propia*

## Conclusiones y recomendaciones

Tras la realización de un análisis interno y externo de la organización, y un minucioso diagnóstico organizacional, se logró identificar diferentes problemáticas que afectaban el desarrollo y crecimiento de la empresa que a pesar de su trayectoria. Principalmente, se descuidó el área administrativa que no contaba con herramientas de contabilidad o sistemas operativos, ni con un área específica dificultando las tareas a realizar o personal correctamente capacitado. Si bien es importante subsanar cada uno de esos problemas para un mejor rendimiento institucional, este reporte de caso se orientó específicamente en la planificación tributaria, ya que se visualizó una alta cantidad de egreso de fondos por cargas impositiva que afrontaba la firma producto de una mala gestión o desconocimiento tanto de los beneficios fiscales como de las normas impositivas.

Al momento de desarrollar la planificación estratégica, se presentaron inconvenientes como la falta de información financiera de la que la empresa no poseía registros. Por lo que se planteó la adquisición de un nuevo software que agilice los trabajos y registre información contable e impositiva necesaria para utilizarse cuando sea requerida y así tomar mejores decisiones. A pesar de ello, se logró realizar un plan estratégico aprovechando los beneficios de la Ley Pyme, opción venta y reemplazo y demás ventajas fiscales, donde los ahorros conseguidos serían de importante magnitud. Si bien estos resultados son estimativos, podría significar una solución para disminuir las cargas fiscales y aumentar utilidades cumpliendo con los objetivos de la firma.

Como se dijo anteriormente, la planificación tributaria es una herramienta legal necesaria, donde sin perder de vista la diferencia entre elusión y evasión, se pueda lograr disminuir la carga fiscal de la empresa y mejorar su solvencia. Pero existen además otros factores a tener en cuenta que ayudarán a la empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L a conseguir ahorros monetarios para aumentar su rentabilidad.

Es por ello que se recomienda a la empresa por ejemplo, elaborar un estado de flujo de efectivo que le permita analizar los gastos generales diarios que posee y tratar de ajustarlos disminuyendo sus valores. Aumentar los márgenes de ganancias también puede ser una opción a considerar, estudiando cuidadosamente a la competencia y tomando como referencia el precio del mercado para no ocasionar un efecto contrario. Evaluar el stock para

comprobar cuáles son los productos con mayores salidas y cuales los que se estancan, maximizando espacios para nuevas compras también es una iniciativa a considerar para la empresa. Adema se pueden aprovechar los distintos adelantos tecnológicos que existen como poder realizar ventas online, comunicación virtual con los clientes para brindar asesoramiento, pero lo más importante, deberá tener la capacidad para adaptarse a los cambios presentados por el mercado o por tendencias impuestas por los clientes.

## Referencias

Alvarez Mite, Barzola Murillo, Cordovilla Jaramillo (2020). *Planificación estratégica con enfoque a la mejora de los procesos organizacionales de la empresa Decorfron. Revista Tecnologik. Vol.2 (núm. 2).* Recuperado de <http://revista.istb.edu.ec/index.php/Tecnologik/issue/view/Revista%20completa%203era%20edici%C3%B3n/3>.

Betancourt, D. F. (2018, 01 de septiembre). *Cómo hacer un Análisis PESTEL.* Recuperado el 08 de septiembre de 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).

Betancourt, D. F. (2019, 15 de mayo). *5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son y cómo se trabajan?* Recuperado el 09 de septiembre 2021, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter](http://www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter).

*Boletín Oficial de la República Argentina.* (6 de diciembre de 2019). Recuperado el 28 de septiembre 2021 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/223554/20191210>

Chiavenato, I. (2017). *Planificación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. (3ra. ed.)* Recuperado el 30 de septiembre de 2021 de <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Clarín (2020, 12 de agosto). *Negocios bajo la lupa. Análisis FODA: qué es, cómo es y ejemplo de empresas líderes.* Recuperado el 8 de septiembre 2021 de [https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres\\_0\\_4plxh5vM9.html](https://www.clarin.com/economia/economia/analisis-foda-que-es-como-se-hace-y-ejemplos-de-empresas-lideres_0_4plxh5vM9.html)

Contreras Gómez, C. (2016). *Planificación Fiscal. Principios, metodología y aplicaciones.* Madrid, España. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de [https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang\\_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+fiscal+internacional&ots=EPwEf3Dkcz&sig=zVgEsFTp2Y5OBJz0nrxfpJ\\_M5s&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20fiscal%20internacional&f=false](https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=lang_es&id=H4mxDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=planificaci%C3%B3n+fiscal+internacional&ots=EPwEf3Dkcz&sig=zVgEsFTp2Y5OBJz0nrxfpJ_M5s&redir_esc=y#v=onepage&q=planificaci%C3%B3n%20fiscal%20internacional&f=false)

Funes, J. C. (2017). *100 beneficios Fiscales 2017.* Gasca.

Manassero, Carlos. (2011). *Acerca del régimen de reemplazo de bienes muebles e inmuebles en el impuesto a las ganancias*. *Revista Oiknomos* [en línea]. Año 1, Vol. 2. pp. 12-25. Recuperado el 18 de octubre de 2021 de <https://revistaelectronica.unlar.edu.ar/index.php/oikonomos/article/view/31/31>

Matus Fuentes, M. (2017) *La elusión tributaria y su sanción en la Ley N° 20.780. Hacia un concepto de negocio jurídico elusivo*. *Revista Praxis* (Vol. 23). [Versión on-line] Recuperado el 15 de octubre de 2021 de <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122017000100003>.

Molero, M. V. (2016). *La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial*. (C. Universidad Libre Barranquilla, Ed.) Recuperado el 28 de septiembre 2021.

Nano, G.J. (2019). *Planificación tributaria nacional aplicada a una empresa agropecuaria de la provincia de Córdoba, Cereales Docta*. Tesis de Grado, Contador Público, Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina [Versión Electrónica]. Recuperado el día 22 de septiembre de 2021 de: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17833>

Quispe Pari, R (2019). *La Planificación Tributaria mejora el Capital de Trabajo en la Empresa Fabrinox SAC* (Trabajo final de grado). Universidad Peruana de las Américas, Lima. Perú. Recuperado el 26 de agosto de 2021 de [horturl.at/dezO9](http://horturl.at/dezO9).

Sanandrés Álvarez, L.G., Ramírez Garrido, R.G. y Sánchez Chávez, R.F. (2019). *La planificación tributaria como herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* [Versión Electrónica]. Recuperado el día 28 de septiembre de 2020 de <https://www.eumed.net/rev/oe1/2019/04/planificacion-tributaria-organizaciones.html>.

Sánchez, Ignacio. (2013). *Planificación fiscal: (Trabajo final de grado)*. Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado el 15 de octubre de 2021 de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/Repositorio/TGE\\_HJ9407\\_SANCHEZ.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/Repositorio/TGE_HJ9407_SANCHEZ.pdf).

Villegas, H. (2001). *Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario*. (7ma ed.) Recuperado el día 30 de septiembre de 2021 de [https://www.academia.edu/24302436/Villegas\\_Hector\\_Curso\\_de\\_Finanzas\\_Derecho\\_Financiero\\_y\\_Tributario](https://www.academia.edu/24302436/Villegas_Hector_Curso_de_Finanzas_Derecho_Financiero_y_Tributario).

Yañez Henríquez, J. (2010). *Evasión versus Elusión*. *Diario Estrategia*. Universidad de Chile. Recuperado el 28 de agosto de 2021 de <https://econ.uchile.cl/es/opinion/evasi-n-versus-elusi-n-diario-estrategia>.

Zapata Sanches, J. (2014). *La planificación tributaria como mecanismo para lograr la eficiencia económica en el tratamiento del impuesto a la renta de las sociedades dedicadas al turismo receptivo en el Ecuador*. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado el 26 de agosto de 2021 de <https://core.ac.uk/download/pdf/159773144.pdf>.