

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de caso

Informe de Planificación Tributaria

Planeamiento tributario para la firma A.J. & J.A Redolfi S.R.L.

Tax planning for the firm A.J. & J.A Redolfi S.R.L

Carrera de Contador Público

Autor: Canay, Manuel Martín

Legajo: VCPB30100

Director del TFG: Lombardo, Rogelio Cristian

Buenos Aires, Noviembre 2021

Índice

| | |
|--|-----------|
| Resumen | 3 |
| Abstract | 4 |
| Introducción | 5 |
| Objetivos | 7 |
| <i>Objetivo general</i> | 7 |
| <i>Objetivos específicos</i> | 7 |
| Análisis de Situación | 8 |
| <i>Descripción de la situación</i> | 8 |
| <i>Análisis del contexto</i> | 10 |
| <i>Factores políticos</i> | 10 |
| <i>Factores Económicos</i> | 11 |
| <i>Factores Sociales</i> | 11 |
| <i>Factores Tecnológicos</i> | 11 |
| <i>Factores Ecológico</i> | 12 |
| <i>Factores Legales</i> | 12 |
| <i>Análisis F.O.D.A</i> | 13 |
| <i>Análisis según el perfil profesional</i> | 15 |
| Marco teórico | 18 |
| <i>Planificación fiscal</i> | 18 |
| <i>Elusión y Evasión Fiscal</i> | 19 |
| <i>Sistema tributario argentino</i> | 19 |
| Diagnóstico y discusión | 21 |
| <i>Declaración del problema</i> | 21 |
| <i>Justificación de la relevancia del problema</i> | 21 |
| <i>Discusión y conclusión diagnóstica</i> | 21 |
| Plan de implementación | 22 |
| <i>Alcance y Limitaciones</i> | 22 |
| <i>Alcance</i> | 22 |
| <i>Alcance Temporal</i> | 22 |
| <i>Alcance geográfico</i> | 22 |
| <i>Limitaciones</i> | 23 |
| <i>Recursos involucrados</i> | 23 |
| <i>Acciones y Marco de Tiempo</i> | 24 |
| <i>Propuesta de medición y/o evaluación</i> | 28 |
| Conclusiones y recomendaciones | 30 |
| Referencias | 32 |

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tomó como caso de estudio la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, la misma es una PyME familiar ubicada en James Craik, provincia de Córdoba, República Argentina, dedicada a la distribución y comercialización mayorista de productos refrigerados y de perfumería, limpieza, bebidas, alimentación y cigarrillos. Tras el análisis de la misma, se determinó que la falta de una estrategia fiscal adecuada le significaba a la empresa erogaciones de dinero y pérdidas económicas evitables en los últimos ejercicios. Por ello, después de examinar la legislación tributaria aplicable se concluyó en la necesidad de una Planificación fiscal que proyecte un escenario impositivo y haga un uso estratégico de las deducciones y beneficios fiscales aplicables a las PyMES. De esta manera se dejó planteada una herramienta de gestión capaz de maximizar los beneficios económicos del ejercicio 2022, pudiendo trasladarlos a la ampliación de la brecha de la tasa interna de rentabilidad, que la empresa venía reduciendo para no perder competitividad en los precios.

Palabras claves: Planificación, Beneficios, Pyme, Impuestos.

Abstract

This Final Degree Project took as a case study the company A.J. And J.A. Redolfi S.R.L, it is a family SME located in James Craik, Córdoba province, Argentine Republic, dedicated to the distribution and wholesale marketing of refrigerated and perfumery products, cleaning, beverages, food and cigarettes. After analyzing it, it was determined that the lack of an adequate tax strategy meant that the company spent money and avoidable economic losses in recent years. Therefore, after examining the applicable tax legislation, it was concluded that there is a need for a tax planning that projects a tax scenario and makes strategic use of tax deductions and benefits applicable to SMEs. In this way, a management tool capable of maximizing the economic benefits of the year 2022 was proposed, being able to transfer them to the widening of the gap in the internal rate of return, which the company had been reducing in order not to lose competitiveness in prices.

Keywords: Planning, Benefits, SMEs, Taxes.

Introducción

Este trabajo final de grado pretende diseñar una estrategia impositiva tendiente a obtener una disminución en las cargas fiscales que soporta A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. con el fin de alcanzar mejores resultados económicos y financieros en un contexto complejo y de fuerte presión impositiva.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. cuenta con 50 años de experiencia en el sector mayorista, dedicándose a la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Originaria de la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, República Argentina, se ha expandido mediante un continuo crecimiento en el sector mayorista que la llevó, año tras año, a conquistar nuevos mercados, llegando de esta manera a casi la totalidad de la Provincia, e incluso al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis.

En la actualidad cuenta con aproximadamente 6000 clientes, distribuidos entre cuatro autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto; y 35 vendedores, los cuales se incluyen en el plantel total de 170 empleados. Posee una flota propia utilizada para la distribución y servicio al cliente de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas.

Los productos que comercializa corresponden a 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, Pavón Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre otras.

Basa su estrategia de diferenciación en un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, esto es factible gracias a que brinda un amplio surtido de productos a precios bajos, en comparación a sus competidores. No obstante, para seguir sosteniendo la competitividad en las últimas décadas, la empresa ha tenido que atenuar su tasa interna de rentabilidad a medida que

se fueron incrementando los costos operativos y de los insumos, en mayor porcentaje que lo hicieran los precios de venta.

Frente a esta coyuntura, queda de manifiesto la necesidad de una estrategia tendiente a la reducción de costos, que le permita a la empresa elevar su tasa interna de rentabilidad, dejando de absorber parte del estrecho margen entre precio de venta y costo.

Dentro de las estructuras de costos, la carga fiscal ocupa un importante lugar en las empresas argentinas. Las mismas, tienen que afrontar impuestos nacionales y provinciales, tasas municipales y contribuciones. En este sentido Olivero Vila (2019) expone que Argentina tiene el sistema tributario más gravoso del mundo.

Dicha presión fiscal es agravada con multas e intereses, tanto resarcitorios como punitivos, si no se cumple con la formalidad de su presentación o se incumple en el pago o el mismo se efectúa fuera de término.

El presente trabajo pretende elaborar una propuesta de planificación fiscal tendiente al aprovechamiento legal de los incentivos y beneficios tributarios. Tal como lo hizo a nivel internacional, el trabajo realizado por Quispe (2019) en el cual se expone la relación positiva que existe entre la planificación tributaria y el capital de trabajo en la empresa Fabrinox SAC.

A nivel nacional, Agú (2019) analiza los beneficios de la planificación fiscal sobre un proyecto de inversión por parte de una empresa ganadera de la provincia de Santa Fe, sosteniendo que la planificación fiscal es la mejor herramienta para reducir los costos impositivos, dentro del marco de la legalidad, con el objetivo de volver más rentable y competitivo un emprendimiento.

En el ámbito local, Gómez (2019) concluye que es posible disminuir la presión impositiva mediante una adecuada planificación fiscal, reduciendo con ello la estructura de costos y logrando un mayor beneficio económico y financiero en la empresa de autopartes, Motores S.A. ubicada en la Provincia de Córdoba.

Dichos trabajos concluyen en la importancia de una adecuada planificación fiscal para mitigar el impacto de la carga tributaria en los resultados de las organizaciones en estudio. Siendo de utilidad para el presente reporte de caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L que viene sufriendo la reducción de su tasa interna de rentabilidad, por absorber parte de su creciente estructura de costos.

A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. carece de una estrategia fiscal que haga un correcto análisis del complejo sistema tributario argentino y genere una plan que maximice el uso de los beneficios impositivos. Esto queda de manifiesto al no hacer un correcto uso de ciertas herramientas fiscales que le permitirían una reducción de la presión impositiva, con su consiguiente traslado a costos y generándole a su vez un alivio financiero al poder distribuir o trasladar los plazos de pagos.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar una estrategia de planificación fiscal, tendiente a disminuir el impacto impositivo, en los resultados económicos y financieros, para el ejercicio fiscal 2022 de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Objetivos específicos

- Analizar la situación económica y financiera, con énfasis en la estructura impositiva para valorar el impacto de la misma en los resultados de la organización.
- Evaluar las alternativas tributarias aplicables, para identificar las estrategias impositivas más beneficiosas.
- Exponer acciones a implementar por parte de la empresa para acceder a los beneficios impositivos en los que se corresponda encuadrar, instrumentando los procedimientos requeridos para dicha implementación.
- Realizar una herramienta que permita evaluar los beneficios económicos a obtener y el impacto de los mismos en la estructura de costos de la empresa, para la valorización de su implementación.

Análisis de situación

Descripción de la situación

La sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es una empresa conformada por un grupo familiar oriundo de la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, República Argentina, con más de 50 años de experiencia en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

La organización cuenta con una estructura clásica, donde la Gerencia General se apoya en *staffs* externos en las áreas de; Contabilidad, Asesoría Legal y Seguridad e Higiene. El siguiente nivel jerárquico, se encuentra compuesto por las gerencias de Ventas y Administración y Finanzas, donde de la primera dependen los vendedores y un supervisor; mientras que de la segunda dependen el sector de Cobranzas, Facturación, Formación de Precios y Bancos, desprendiéndose de esta gerencia la Jefatura de depósito y logística de quien dependen Distribución, Control de Stock, Picking y Mantenimiento.

En la actualidad posee aproximadamente 6000 clientes diseminados por la Provincia de Córdoba, llegando también al sur de Santa Fe y las provincias de La Pampa y San Luis, con 35 vendedores entre las diferentes zonas de influencia.

Las ventas se estructuran mediante 4 sucursales y sus correspondientes distribuciones en las ciudades de; Río III, Río Cuarto, San Francisco y Córdoba; contando con Autoservicios en las primeras tres.

A nivel formal la empresa se encuentra registrada conforme la Ley de Sociedades Comerciales (Ley 19.550, 1984) bajo la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada. Inscrita en el Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado y en SICORE (Sistema de Control de Retenciones) a nivel nacional, mientras que a nivel provincial lo está en el impuesto a los Ingresos Brutos.

A pesar del fuerte aumento de precios sufrido por el sector durante el ejercicio económico anterior, INDEC (2021) nos dice que la inflación según el Índice de Precios Internos al por Mayor (IPIM) interanual fue del 35,4%, mientras que para el sector que comercializa Redolfi S.R.L. se ubicó en 27,7% para “Alimentos y Bebidas” y en 39% para “Tabaco”. Muy por encima del incremento en la facturación que se observó entre los dos últimos ejercicios, que no alcanza el 16% fruto del sacrificio

económico que está haciendo la empresa para mantener los precios en niveles competitivos.

La tasa interna de rentabilidad viene bajando de manera sostenida desde el año 2002 comportándose de manera inversa a la suba de precios que viene sufriendo el país y el sector en particular.

Para aliviar la presión sufrida por la tasa interna de rentabilidad, es necesario relajar la presión que ejercen los costos sobre la estructura de los precios, y para ello es necesario contar con una adecuada Planificación Fiscal como expresa, Sánchez (2013) la misma permite mejorar la gestión y maximizar las utilidades a través de la reducción del impacto fiscal.

Se puede observar que la empresa no cuenta con un departamento impositivo propio, delega todo lo referido a las obligaciones fiscales nacionales, provinciales y municipales en el asesor externo, el cual se limita a la liquidación en tiempo y forma de los impuestos, sin brindar una asesoría estratégica.

Contar con un área impositiva interna resultaría de gran utilidad para analizar la presión tributaria con una mirada estratégica, por ejemplo analizando la posibilidad de acceder al beneficio MiPyME con el cual se puede obtener alícuotas reducidas para las contribuciones patronales, postergación por un plazo de 90 días del pago de IVA, exención del Impuesto a las Ganancia Mínima Presunta, período de gracia de 45 días para el pago del importe determinado en las Declaraciones Juradas y como afirma, Errepar S.A. (2020) el Banco Central de la República Argentina habilitó una línea de créditos por \$22.000 millones a una tasa preferencial para las PYMES debiendo destinar el 50% de la suma adquirida a financiar capital de trabajo.

A su vez sería muy beneficioso contar con un departamento contable y adquirir un *software*, ya que en la actualidad se registra la mayor parte de la información en planillas Excel, las cuales son susceptibles de inducir a errores. Este departamento debería estar complementado con un sector de auditoría interna.

La necesidad de establecer un control, por oposición de intereses, queda manifiesta al observar que se está liquidando incorrectamente el Impuesto a las Ganancias.

En el artículo 86 de la Ley 27.430 (2017) Ley de Impuesto a las Ganancias, se establece que la alícuota para los ejercicios iniciados a partir del 1 de

Enero de 2018 será de 30% y la empresa aplicó una alícuota de 35% generando un perjuicio de casi medio millón de pesos a favor del fisco, con el consiguiente arrastre del error al cálculo de los Anticipos del Impuesto a las Ganancias.

Análisis del contexto

Para analizar el contexto de la organización, se hará uso de dos herramientas analíticas complementarias, que sintetizan tanto el entorno externo en que la organización desarrolla su actividad, como las aptitudes de la misma para desenvolverse en el mismo, dichas herramientas son el Análisis PESTEL y el Análisis FODA, los mismos se desarrollan a continuación.

El Análisis PESTEL, es una modificación del Análisis PEST, que a su vez es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización (Alvarado Cervantes, 2015). PEST es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno; Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, a los que se suman; Ecológicos y Legales para conformar la matriz PESTEL.

Factores políticos

El 2021 es un año electoral, en el que se renueva legisladores Nacionales y Provinciales, al igual que Ediles en los municipios, lo cual genera un contexto de incertidumbre Política, con posibilidades de repercutir en el consumo del sector de la compañía.

Las Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias transcurridas el 12 de septiembre, mostraron un fuerte rechazo a las políticas asumidas por el oficialismo, lo que provocó en el mismo una reestructuración del gabinete que incluye el cambio del Jefe de Gabinete entre otros Ministros.

Por otra parte, el Gobierno lanzó un paquete de medidas destinadas a contrarrestar los efectos del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio, las que entre otras, cuentan con ayuda económica para las empresas mediante el denominado REPRO II.

Además se amplió el programa Precios Cuidados hasta el siete de enero del 2022, el mismo conforma en la actualidad, una canasta de 1.432 artículos, en gran parte incluidos entre los comercializados por la empresa.

Factores Económicos

La economía argentina atraviesa una fuerte recesión empujada por el contexto de aislamiento en el que se encuentra desde el año 2020 y del que empieza a salir gradualmente, con su derivada reactivación en el consumo de productos primarios.

En la actualidad conviven diferentes tipos de cambio para el valor del Dólar Estadounidense, mientras que el oficial mantiene un cepo de USD200.

Por su parte, la inflación trepó en los primeros siete meses del año un 29,1% aunque con una tendencia a la baja en los últimos cinco meses. Mientras que la inflación interanual minorista se ubicó en el 51,8% (INDEC 2021) reduciendo la capacidad de venta de los clientes del ente.

Factores Sociales

La economía se retrajo generando en el año 2020 el mayor índice de desempleo desde 2004, no obstante durante el primer semestre del 2021 mostró una leve recuperación de 3,5% respecto al año anterior posicionando el desempleo en 9,6% (INDEC 2021).

Estos índices también afectan a la pobreza e indigencia, el 2020 cerró con el 42% de la población bajo de la línea de pobreza mientras que el 10,5% estaba en situación de indigencia, en el primer semestre del 2021 las cifras no cambiaron significativamente, la pobreza bajó al 40,6%-, mientras que la indigencia subió al 10,7%-, reduciendo el universo de consumidores de los productos primarios que comercializa la empresa.

Factores Tecnológicos

Según un estudio realizado por CaixaBank (2020) mediante técnicas de *big data*, a partir de los pagos con tarjetas de dicho banco, el *E-Commerce* o Comercio electrónico, evolucionó durante el contexto de pandemia cambiando las costumbres de

los consumidores, los cuales, por la coyuntura actual se volcaron a esta modalidad de consumo que la empresa Redolfi no posee.

Por su parte, el comercio atraviesa la consolidación de nuevos métodos de publicidad y comunicación empresarial, migrando de los canales tradicionales a las redes sociales con la evolución de la publicidad en paralelo a las Tecnológicas de la Información y Comunicación (Martínez Rodrigo, 2012).

En Argentina, la falta de acceso a una buena red de internet y la obsolescencia tecnológica, retrasa a las empresas en su relación con el comercio electrónico, a esto se le suma la fuerte participación de moneda extranjera en los medios de pago para acceder a la publicidad en línea, lo que encarece el acceso a las mismas por la gran carga tributaria que soportan los consumos en moneda extranjera.

Factores Ecológicos

Desde el gobierno se lanzó el programa Potenciar Empleo Verde, una línea de Potenciar Trabajo focalizada en el impulso de iniciativas productivas adaptadas a prácticas sustentables y amigables con el ambiente.

Lo que viene a intentar forzar un equilibrio entre la ecología y la economía, considerando el impacto ecológico en los diferentes procesos económicos.

Factores Legales

El marco legal en el que se debe encuadrar la organización surge del Código de Comercio y la regularización dada por la Ley N°19.550 Ley de Sociedades.

Impositivamente la organización se enmarca a nivel Nacional en las siguientes leyes y decretos:

- Ley de Impuesto a las Ganancias, Decreto N°824/2019 y N°862/2019.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado, Decreto N°824/2019 y N°862/2019.
- Ley de Regulación de las pequeñas y medianas empresas N° 24.467.

A nivel Provincial:

- Ley de Impuesto a los Ingresos Brutos N° 10.680 de la Provincia de Córdoba.

Mientras que a nivel local se puede destacar:

- La ORDENANZA N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, el traslado de las infraestructuras (industriales, depósitos, etc.) fuera del tejido urbano, y para aquellas empresas que se trasladen antes del año 2009 la Municipalidad dispuso beneficios tributarios y subsidios por la contratación de nuevos empleados.

El Análisis FODA o DAFO según, Ramírez Rojas (2012) es una herramienta que al analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, nos permite conocer y evaluar las condiciones de las organizaciones en un momento.

Figura 1

Análisis F.O.D.A.



Fuente: Elaboración propia (2021)

Del análisis FODA se desprende que los precios competitivos representan una fortaleza protagónica, ya que para el mercado mayorista, los precios bajos son fundamentales para su posterior reventa. Esta fortaleza se ve amenazada por la constante inflación que eleva las estructuras de precio, lo que no es bien combatido por la empresa, debido a sus propias debilidades, como es el caso de no contar con un departamento impositivo que posea una planificación tributaria, la cual incluya en su estrategia la inscripción en el régimen Pyme para poder aprovechar los beneficios que otorga la categoría.

Dentro de las oportunidades, la capacidad de expansión ocupa el lugar más expectante. La misma está siendo llevada a cabo por la compañía dentro de su plan de inversión estratégica, de esta manera tiene la capacidad de aumentar la fortaleza dada por la economía de escala, con el limitante del equilibrio del mercado. Esta oportunidad, se ve amenazada por la incertidumbre económica y la alta inflación. Mientras que las debilidades, como la centralización en la toma de decisiones y la falta de un departamento contable, no acompañan dicha oportunidad.

La inflación es la variable que según este análisis FODA más amenaza a la organización, la suba sostenida de precios genera un impacto negativo en cualquier comercio del sector mayorista y minorista. Para contrarrestarla, la empresa cuenta con fortalezas como la trayectoria, que en momentos de incertidumbre se vuelve un capital importante y una economía de escala que la posiciona con precios competitivos.

Por último, en el análisis FODA, se encuentra como mayor debilidad la falta de inscripción en el régimen Pyme, al no gozar de los beneficios Pyme, la empresa se encuentra debilitada frente a la amenaza de la inflación y la incertidumbre económica, a las cuales podría combatir con los Beneficios.

Frente a la inflación, se puede oponer el beneficio de diferir por 90 días el pago del Impuesto al Valor Agregado, así como también la prórroga de 45 días para cancelar el importe de las declaraciones juradas.

Ante un escenario de incertidumbre económica, la mayor fortaleza se encuentra en la posibilidad de reducir costos fijos mediante los beneficios de la alícuota

reducida en las contribuciones patronales y la exención del pago del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.

Esta debilidad se contrarresta con las fortalezas del precio competitivo y la economía de escala, mientras que no se encuentra ninguna oportunidad en no gozar del beneficio Pyme.

Análisis según el perfil profesional

Del análisis a los estados contables de los últimos tres ejercicios económicos se desprende que la empresa goza de una buena situación financiera.

Tabla 1 *Detalle de situación financiera*

| Indicador | 2018 | 2017 | 2016 |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Liquidez Corriente Activo Corriente/ Pasivo Corriente | 1,5660 | 1,9110 | 1,6374 |
| Fondo de Maniobra Activo Corriente - Pasivo Corriente | 30.775.376,5 | 37.559.377,0 | 15.493.417,3 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

- La empresa a pesar de no tener problemas de liquidez, dado su estructura de financiamiento, tiene saldo deudor en la cuenta, Intereses Impositivos, esto se relaciona con un incumplimiento en el pago a término de las obligaciones fiscales, o al incumplimiento de la presentación de declaraciones juradas en tiempo y forma.
- La cuenta, Intereses Planes de Pago, figura con saldo deudor mientras que la empresa cuenta con liquidez.
- Las cargas fiscales, aumentaron notoriamente en los últimos dos ejercicios económicos, respecto del antepenúltimo ejercicio. No se tiene información por parte de la empresa, de ningún factor que pueda generar dicha variación.
- La liquidación del Impuesto a las Ganancias se está realizando con la alícuota del 35% debiendo ser, según el artículo 86 de la Ley 27.430

(2017) Ley de Impuesto a las Ganancias, a partir del 1 de Enero de 2018 una alícuota del 30%.

Tabla 2

Aplicación del art. 86 de la Ley 27.430

| Indicador | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|-------------------|--------------|--------------|
| Cálculo efectuado por la empresa | 3.336.057,91 | 2.329.734,73 | 2.794.069,66 |
| Cálculo según art. 86 de la Ley 27.430 | 2.859.478,21 | 2.329.734,73 | 2.794.069,66 |
| Diferencias | 476.579,70 | 0,00 | 0,00 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

- El plazo en cuentas por cobrar se duplicó en los últimos dos ejercicios en relación con el ejercicio 2016, mientras que la inflación aumentó más de 100 puntos porcentuales entre esos tres períodos. Generando así una disminución en el poder adquisitivo del activo, dado por el acrecentamiento de ciclo de cobros en períodos inflacionarios.

Tabla 3

Rotación de cuentas por cobrar

| Indicador | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|
| Plazo de cobranza de ventas a crédito Cuentas por cobrar / Ventas * 360 Días | 60 Días | 60 Días | 30 Días |
| Rotación de cuentas por cobrar | 6 Veces al año | 6 Veces al año | 12 Veces al año |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Si bien, la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. está conformada por un grupo familiar y cuenta con más de 50 años de experiencia en el rubro, los niveles que está obteniendo de facturación, sumado a los proyectos de diversificación que pretenden afrontar, requieren otro nivel de profesionalización de la organización.

Con el plan de inversión estratégica se pretende, la construcción del centro de distribución, el cual está asociado a la actividad principal de la organización. Pero también, servirá para diversificar la actividad económica de la empresa, al subalquilar 70 hectáreas para siembra y lotear 10,5 hectáreas para la venta.

Se destaca la conveniencia de contar con un departamento impositivo interno, el cual no se limite a la liquidación en tiempo y forma de los impuestos y pueda generar estrategias impositivas en el marco de una Planificación Tributaria, haciendo un uso legal de los incentivos y beneficios tributarios que hasta el momento no se aprovechan.

Al analizar la empresa se extrae que, contando con los requisitos de facturación anual, cantidad de personal y estando la actividad principal incluida en las exigencias establecidas por la Administración Federal de Ingresos Públicos, la organización, no se encuentra adherida al régimen de pequeñas y medianas empresas.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollará el concepto de planificación fiscal, elusión y evasión fiscal, exteriorizando sus diferencias desde las distintas perspectivas. De igual forma, se expondrá brevemente a modo de marco, una descripción del sistema tributario argentino.

Planificación fiscal

Según Romero Hernández (2010), la planificación consiste en organizar y proyectar a futuro acciones o conjunto de acciones, orientadas a la obtención de objetivos en un lapso de tiempo determinado.

Quispe Pari (2019) sostiene en su trabajo, que la planificación fiscal es la mejora sobre las cargas tributarias obtenidas a lo largo del tiempo, mediante la aplicación de beneficios y deducciones, generando a través de ellas una programación no agresiva de los impuestos.

Esta búsqueda de la optimización de la carga tributaria a lo largo del tiempo, mediante la utilización de las deducciones y los beneficios fiscales incluidos en las normas tributarias, puede ser desarrollada o no, con la ayuda de asesores especializados (Gómez, 2016).

Por su parte, Parra (2014) interpreta la planificación fiscal como una estrategia integral, desarrollada por las empresas con el objetivo de obtener el mayor beneficio posible, soportando el menor costo impositivo permitido, mediante un uso inteligente de los beneficios ofrecidos.

En su trabajo sobre planificación fiscal enfocado tanto a individuos como a empresas, Domínguez Barrero (2017), expone que la planificación fiscal no consiste en descubrir falencias del sistema tributario por el cual eludir obligaciones y en cambio, la desarrolla como una estrategia de planeación integral de la gestión tributaria.

En ese sentido Romero Hernández (2010), afirma que la planificación fiscal permite proyectar y reducir de manera legal, la carga impositiva sin recurrir a métodos de evasión o elusión fiscal, obteniendo por medios lícitos una participación menor de los impuestos en la estructura de costos.

Elusión y Evasión Fiscal

El autor Ollero (2016) diferencia en su trabajo los conceptos de elusión y evasión, del de planificación tributaria. Si bien los tres persiguen el mismo objetivo, que es la disminución de la carga tributaria, expone que la evasión y la elusión deben ser evitadas por los contribuyentes.

Esto se debe a que en la elusión fiscal sólo hay una apariencia de legalidad, en la cual, el contribuyente interpreta la norma jurídica en pos de su conveniencia, de esta manera, difiere la interpretación con la naturaleza con la que fue promulgada la norma. Mientras que en la planificación fiscal, se hace uso de las normas en el mismo sentido en que estas fueron creadas (Ollero, 2016).

En cambio, la evasión fiscal se define como el no cumplimiento de las cargas tributarias con la intención dolosa de eludir las obligaciones que emanan de la normativa existente (Santander, 2010).

Por su parte Yañez Henríquez (2015) expone que en la evasión fiscal, los sujetos pasivos del impuesto ocultan información o declaran información incorrecta y que dichas prácticas son sancionables legalmente. Mientras que la elusión fiscal, consiste en utilizar la ley promulgada para obtener un beneficio impositivo por parte del contribuyente, ergo, busca reducir el neto resultante del impuesto sin salirse del marco legal, pero interpretándolo en un sentido diferente por el que fue promulgado.

Sistema tributario argentino

El autor Villegas (1995), define a los tributos como los ingresos públicos monetarios que realizan, tanto las personas físicas como jurídicas, de manera obligatoria a favor del Estado, en virtud de su poder de imperio y cuya finalidad es cubrir el gasto público.

Por su parte, Sánchez (2013) divide los impuestos en directos o indirectos. Siendo los primeros los que gravan la capacidad económica y los segundos los que gravan el consumo y les son cobrados a los consumidores finales por parte del contribuyente.

Otra forma de clasificarlos según Sánchez (2013) recae sobre la carga económica, de la que resultan dos tipos de impuestos, por un lado los progresivos, en los cuales los impuestos tienen en cuenta la capacidad contributiva del contribuyente y

pagan más, quienes mayores riquezas poseen. Y por otra los regresivos, donde la tasa que se paga, no tiene que ver con la riqueza que posea el contribuyente.

Los conceptos desarrollados en este apartado adquieren relevancia al ser incluidos en la aplicación de una Planificación Tributaria, ya sea de una organización o de un individuo, dicha planificación debe centrarse en la proyección de acciones tendientes al máximo aprovechamiento de los beneficios y deducciones tributarias posibles.

La estrategia adoptada como planificación, debe apartarse de los conceptos de Elusión y Evasión Fiscal, ya que en la primera, solo hay una apariencia de legalidad, pero la misma no se corresponde con la naturaleza con la que fue promulgada la ley y la segunda, busca mediante la ocultación o falsedad, reflejar una situación impositiva incorrecta en beneficio del sujeto pasivo.

Una adecuada proyección de la carga impositiva y el correcto uso de las deducciones y los beneficios otorgados por los diferentes entes recaudadores, permitirá optar por las alternativas más provechosas para el ente, reflejándose las mismas, en un menor neto resultante a pagar de los impuestos, con su consecuente reducción de la estructura de costos impositivos a su mínima expresión dentro del marco de la legalidad.

De esta manera, las organizaciones podrán obtener una sostenida caída del costo, incluso absorbiendo los gastos incurridos en la elaboración de dicha planificación tributaria, logrando así, un aumento de sus utilidades, pudiendo reflejarse en la capitalización por parte de las organizaciones, mayores dividendos para sus socios o accionistas, o trasladándolo a precios para obtener valores más competitivos.

Con este marco teórico se pretende respaldar, mediante antecedentes académicos, la importancia de una correcta planificación fiscal como herramienta necesaria para toda organización y en particular, para las PYMES Argentinas que se encuentran inmersas en un complejo sistema tributario, destacando que la misma, lejos de ser un costo más para absorber, es una estrategia de proyección que puede generar rentabilidad a la organización.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Del análisis realizado se desprende que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no posee un departamento tributario interno que lleve actualizado un análisis impositivo, debiendo depender de un *staff* externo, que no le brinda un planeamiento estratégico y se limita al cumplimiento en tiempo y forma de sus obligaciones tributarias.

La misma no aprovecha las oportunidades que se le brindan a la empresa dentro de la legislación tributaria vigente, notándose la ausencia de acogimiento a normativas de promoción o beneficios, como ser la inscripción en el régimen de Pequeñas y medianas empresas.

A pesar de no tener problemas de liquidez, la empresa cuenta con acumulación de intereses generados por deudas tributarias y de la seguridad.

Manifestándose la ausencia de una adecuada planificación tributaria al comparar la relación porcentual creciente, año tras año, entre los ingresos obtenidos y los montos erogados para el pago de impuestos.

Justificación de la relevancia del problema

Al no contar la empresa con un área específica, con empleados capacitados en el análisis impositivo, se presenta la existencia de errores y omisiones que repercuten en la estructura de costos.

Como en el caso de los importes pagados en concepto de intereses y la inexacta liquidación del impuesto a las ganancias, con sus correspondientes pagos en exceso, tanto del impuesto como de sus anticipos correspondientes.

Del mismo modo, no poseer una planificación fiscal que facilite los procedimientos y proyecte objetivos tributarios, genera en la empresa un incremento de la incertidumbre.

Discusión y conclusión diagnóstica

La implementación de una planificación fiscal integral en la cual se incluya el acogimiento al régimen de Beneficios Pyme, dará lugar a una gran cantidad de beneficios.

Entre los cuales se puede destacar la reducción, en el monto a pagar del impuesto a las ganancias, pudiendo tomar el impuesto a los débitos y créditos como pago a cuenta.

Por otro lado, la exención en las retenciones y el diferimiento del pago de la declaración jurada de IVA, dará un alivio a la organización, pudiendo financiarse con pasivo monetario en un contexto de fuerte inflación.

En conclusión, la ejecución de una planificación fiscal sólo trae asociadas consecuencias positivas, las mismas se manifiestan en una reducción del impacto de las cargas fiscales que dan como resultado una reducción en los costos y la posibilidad de anticiparse a hechos relevantes.

Plan de implementación

Alcance y Limitaciones

Alcance

Este Plan de Implementación buscará reducir la presión que ejercen los impuestos Nacionales, IVA, Impuesto a las Ganancias, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta y las contribuciones patronales, sobre la estructura de costo de la empresa Redolfi S.R.L para poder ampliar la tasa interna de rentabilidad y generar un alivio financiero mediante la postergación de pagos.

Alcance Temporal

El presente plan de implantación está diseñado para desarrollarse, durante el ejercicio económico 2022-.

Alcance geográfico

Este trabajo se realiza basado en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la localidad de James Craikel, provincia de Córdoba, República Argentina.

Dentro de la empresa citada, el trabajo se limitará al área de Administración y Finanzas por estar enfocado en materia impositiva, aplicando la

planificación tributaria como herramienta para obtener beneficios económicos y financieros.

Limitaciones

No se han presentado limitaciones que interfieran en el normal desarrollo de la elaboración del trabajo.

Como limitante de su puesta en práctica, se puede destacar la falta de personal especializado en materia impositiva y contable, con idoneidad para gestionar la actualización del plan estratégico una vez agotado el alcance temporal del mismo.

Recursos involucrados

A continuación se detallarán los recursos que se utilizarán para realizar la planificación tributaria, los mismos se pueden clasificar en, estructurales, inmateriales y humanos.

Estructurales:

- Computadora de escritorio \$52.000
- Impresora \$23.000
- Escritorio \$17.000
- Sillón \$16.500
- Artículos de librería \$1.500

Humanos:

- Honorarios Profesionales Contador Público implementación \$84.000

Inmateriales:

- Software Contable \$73.500
- Mantenimiento *software* \$5.200
- Internet \$7.260
- Ley del Impuesto al Valor Agregado
- Ley del impuesto a las ganancias.
- Ley Pyme 27264
- Instructivos AFIP

En el presente cuadro se expondrá un detalle cuantificado de los recursos, siendo segregados entre: los recursos preexistentes en la organización para su normal

funcionamiento, los de libre acceso y los que se tendrán que incorporar mediante una erogación de dinero.

Tabla 4

Detalle de recursos a incorporar y preexistentes

| Recursos | Especificación | Libre acceso | Preexistentes | Incorporación |
|-------------------|-------------------------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| Materiales | Computadora | | 52.000 | |
| | Impresora | | 23.000 | |
| | Escritorio | | 17.000 | |
| | Sillón | | 16.500 | |
| | Artículos de librería | | | 1.500 |
| Personal | Recursos humanos (Contador) | | | 84.000 |
| | Software Contable | | | 73.500 |
| Inmaterial | Mantenimiento Software | | | 5.200 |
| | Internet | | | 7.260 |
| | Ley del Impuesto al Valor Agregado. | X | | |
| | Ley impuesto a las ganancias. | X | | |
| | Ley Pyme 27264 | X | | |
| | Instructivos AFIP | X | | |
| Totales | | | 108.500 | 171.460 |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Acciones y Marco de Tiempo

Para realizar un análisis económico financiero de la empresa, con énfasis en su estructura impositiva, como se expone en el *Primer Objetivo Específico*, se desglosarán los Estados Contables y se analizará la participación impositiva dentro de la estructura de costos.

Dicho análisis, consistirá en segregar los componentes impositivos de los resultados negativos, el mismo se perfeccionará incluyendo a modo comparativo, los Costos Totales de Venta netos de impuestos, por su fuerte participación en la estructura de costos.

Tabla 5*Participación impositiva sobre los resultados negativos*

| Año | 2018 | 2017 | 2016 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Resultados Negativos | 312.662.112 | 271.005.199 | 215.076.493 |
| Costos de Venta neto de impuestos | 226.115.743 | 197.254.484 | 155.837.062 |
| Total Impuestos | 33.884.076 | 28.193.458 | 25.345.996 |
| Otros | 52.662.292 | 45.557.257 | 33.893.434 |
| Participación de las partidas sobre los Resultados Negativos | | | |
| Participación Costo de Ventas | 72% | 73% | 72% |
| Participación de Impuestos | 11% | 10% | 12% |
| Otros | 17% | 17% | 16% |
| Total | 100% | 100% | 100% |

Los resultados negativos son las partidas que generan una disminución en el valor patrimonial, es decir, son las pérdidas o gastos que se producen en la empresa.

“Total Impuestos” incluye, Impuesto a las Ganancias, Cargas Sociales, IIBB, tasas e intereses impositivos.

Fuente: Elaboración propia (2021)

Para abordar el *Segundo Objetivo Específico*, se analizarán las diferentes alternativas para ser incluidas en la elaboración de una planificación tributaria que permita reducir al mínimo el impacto impositivo dentro de la estructura de costos.

Entre las alternativas se destacan:

Venta y Reemplazo, el art. 67 de la Ley del Impuesto a las Ganancias establece, que si se vende y reemplaza un bien mueble amortizable, o un bien inmueble afectado a la explotación como bien de uso en el término de un año, se podrá optar por imputar la ganancia resultante de la venta en el balance impositivo, o afectarla al costo del nuevo bien adquirido.

De esta manera se logra diferir, la ganancia obtenida en la venta del bien de uso a reemplazar, en la cantidad de años de vida útil del bien adquirido.

Constituyendo una menor base imponible en el ejercicio en el que se efectúa la venta y prorrateando su resultado positivo en los ejercicios siguientes.

De los Estados Contables de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se desprende que en el ejercicio analizado se obtuvo un Resultado por venta de Bien de Uso de \$640.204,95-, siendo Rodados la única categoría de Bienes de Uso que tiene bajas durante el ejercicio, y a su vez, posee altas por \$15.682.400-.

Compensaciones, la Ley 27.541 de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de Emergencia Pública y su modificatoria Ley 27.562-, establece el uso de diferentes porcentajes sobre las cargas sociales, para ser aplicados como Crédito Fiscal del IVA. En el caso de las mayorías de las localidades de la Provincia de Córdoba, entre las que se encuentran James Craik, dicho porcentaje es del 2,2%-.

Programa de Fomento para PyMEs, la Ley 25.300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, establece los siguientes beneficios para las empresas que se acojan a su régimen:

- Alícuota reducida para contribuciones patronales del 18%
- No presentación de Ganancia Mínima Presunta.
- Período de gracia para intimación de deudas sobre declaraciones juradas por un plazo de 45 días.
- Límite de aumento de Gas 50%.
- Plan de pago permanente para deudas impositivas y de cargas sociales, exceptuando el pago del Impuesto a las Ganancias.
- Exención de comisiones bancarias por depósitos efectuados en efectivo en las cuentas bancarias.
- No puede disponer del beneficio de compensación del impuesto al cheque en el pago de ganancias por encontrarse encuadrada en otra categoría.

Con el objetivo de obtener los beneficios citados y cumplimentando el *Tercer Objetivo Específico*, se propone un plan metodológico de acciones a seguir.

Las mismas se enumeran a continuación:

1. Verificar si hay cambios en leyes, decretos y normativas.
2. Definir y proyectar las obligaciones impositivas de la empresa.
3. Constatar si la empresa cumple con los requisitos para acceder al Certificado Pyme.
4. Instrumentar adaptación para cumplimiento de requisitos en caso de no contar con la totalidad exigida.
5. Analizar los beneficios de acceder al Certificado Pyme, evaluando a cuales se puede acoger la empresa.
6. Proyectar los resultados impositivos con la incorporación de los beneficios.
7. Verificar el estado de cumplimiento de las obligaciones impositivas.
8. Realizar la inscripción y obtener el certificado.
9. Completar el Formulario 1272
10. Tramitar cada beneficio en particular.
11. Proponer la contratación de un empleado con conocimientos impositivos que le dé una continuidad a la planificación establecida y lleve actualizado el análisis de cuentas tributarias.
12. Proponer la adquisición de un software contable que sirva de herramienta para la toma de decisiones, mediante su actualización diaria.
13. Proponer analizar periódicamente la correcta vigencia de los requisitos para no quedar excluidos del régimen en el futuro por error u omisión.

A continuación se representará en un Diagrama de Gantt, todas las actividades del plan de implementación, de esta manera se podrá plasmar las tareas en un horizonte temporal.

El plazo estimado total de aplicación se establece en ocho semanas y la unidad de tiempo seleccionada para el gráfico es semanal.

Figura 2

Diagrama de Gantt

| Actividades | Semanas | | | | | | | | | | |
|-------------------|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| • Actividad N° 1 | ■ | | | | | | | | | | |
| • Actividad N° 2 | | ■ | | | | | | | | | |
| • Actividad N° 3 | | ■ | | | | | | | | | |
| • Actividad N° 4 | | | ■ | ■ | | | | | | | |
| • Actividad N° 5 | | | | | ■ | | | | | | |
| • Actividad N° 6 | | | | | | ■ | | | | | |
| • Actividad N° 7 | | | | | | | ■ | | | | |
| • Actividad N° 8 | | | | | | | | ■ | | | |
| • Actividad N° 9 | | | | | | | | ■ | | | |
| • Actividad N° 10 | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| • Actividad N° 11 | | | | | | | | | | | ■ |
| • Actividad N° 12 | | | | | | | | | | | ■ |
| • Actividad N° 13 | | | | | | | | | | | ■ |

Fuente: Elaboración propia (2021)

Propuesta de medición y/o evaluación

En todo plan de implementación que se proponga objetivos, es necesario realizar controles tendientes a evaluar la correcta implementación del mismo y los resultados obtenidos, como queda estipulado en el *Cuarto Objetivo Específico*.

Los parámetros para poder medir los resultados de la presente planificación tributaria son:

- Las condonaciones de intereses y multas.
- La reducción de las contribuciones patronales.
- Postergación por 90 días del pago de IVA. Para medir este beneficio es necesario que transcurra el tiempo necesario para compararlo con la inflación y poder determinar exactamente el resultado obtenido.
- Reducción del Impuesto a las Ganancias a pagar con compensación del Impuesto al Cheque.
- Aplicación del 2,2% de las Cargas Sociales, como Crédito Fiscal.
- Reducción del Impuesto a las Ganancias determinado por la implementación de la figura de Venta y Reemplazo.

Tabla 6*Resultados comparativos con Beneficio Pyme*

| | COLUMNA | | | | |
|--|---|---------------------------------|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | Saldos 2021 sin Beneficios | Inflación Interanual | Saldos 21 Ajustado Por Inflación | Saldo 2021 con Beneficios | Diferencia entre columna 3 y 4 |
| Resultado NETO del Ejercicio | 10.417.452,07 | % | 15.719.935,17 | 15.719.935,17 | 0.00 |
| Otros Ingresos y Egresos | -885.858,05 | % | 1.336.759,80 | 1.336.759,80 | 0.00 |
| *Gatos implementación Planificación Tributaria | 0,00 | % | 0.00 | 160.000 | -160.000,00 |
| Resultado antes de Impuesto a las ganancias | 9.531.594,02 | % | 14.383.175,38 | 14.223.175,38 | 160.00,00 |
| Impuesto a las Ganancias | 3.336.057,91 | % | 5.034.111,38 | 4.266.952,61 | 767.158,77 |
| Impuesto a los débitos | 0,00 | % | 0.00 | 5.475.893,80 | -5.475.893,80 |
| Imp. a las Ganancias a pagar | 3.336.057,91 | | 5.034.111,38 | -1.208.941,19 | 6.243.052,57 |

Fuente: elaboración propia (2021).

En el gráfico se expresan los saldos del último ejercicio para que los mismos sean ajustados por el índice correspondiente, siendo llevados así a moneda homogénea y pudiendo ser utilizados por la empresa para compararlos y calcular el impacto de la compensación del impuesto al cheque, en el pago de ganancias.

Conclusiones y Recomendaciones

Del estudio realizado sobre la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. se desprende que a pesar de su vasta experiencia en el rubro, la cual es avalada por más de 50 años de trayectoria, siempre conducida por la familia fundadora, se encuentra en la actualidad en un momento de inflexión, que requiere un mayor grado de profesionalismo en la conducción. Esto se debe a los altos niveles de facturación creciente y a la implementación de sus nuevos proyectos de diversificación, donde convergerán diferentes conceptos de negocios.

Este déficit de conducción estratégica que atraviesa la organización, se ve reflejado en las diferentes áreas de la empresa, pudiéndose destacar en este trabajo el área impositiva-contable, la cual se está gestionando de manera ineficiente y con ausencia total de proyección, repercutiendo la falta de profesionalización en una mayor carga impositiva que se traslada a menor utilidad económica y la reducción de la tasa interna de rentabilidad.

Estos factores, se ven invisibilidades gracias a la solvencia financiera que tiene la organización y la economía de escala que ha logrado desarrollar, las mismas le permite un normal desarrollo de sus actividades, con ejercicios económicos que arrojan resultados positivos, a pesar de las pérdidas económicas fruto de la inexistencia de una estrategia impositiva.

En el desarrollo del Plan de Implementación, se detectó que la empresa podía acceder a numerosos beneficios, encuadrados dentro de diferentes regímenes y figuras legales, de los cuales no estaba gozando.

Como respuesta a esta problemática se propuso la implementación de una Planificación Fiscal, siendo esta una herramienta indispensable para toda organización y fundamentalmente para las que posean características similares a la empresa objeto de estudio.

La fuerte presión fiscal que soportan las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, requiere la elaboración de una estrategia que les permita proyectar y maximizar sus resultados económicos, reduciendo la carga impositiva a través de recursos legales otorgados por los entes recaudadores.

Durante el estudio de la empresa se han detectado otras problemáticas, posibles de ser perfeccionadas, las mismas no fueron profundizadas ya que exceden al desarrollo del trabajo. No obstante, se sugiere su abordaje por parte de la empresa dado la importancia que representan.

Se ha podido observar que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos que gestione el capital humano. Debido a la importancia de la nómina, sería beneficioso que se cuente con un departamento que profesionalice los procesos de selección de personal, capacitaciones, seguimiento de evolución de los empleados, reubicaciones acordes a aptitudes, llevado de legajos actualizados por empleado, etc.

También, en base a la cantidad de empleados, sería aconsejable que se cuente con un técnico en Seguridad e Higiene responsable de la protección y bienestar de los mismos, que gestione mejoras respecto a ergonomía, instalaciones eléctricas y la luminosidad, siendo estas las más observadas en las inspecciones.

Respecto a la valuación de inventario se ha detectado la falta de controles que generan, entre otras cosas, demoras en los pedidos, pérdidas y faltantes de mercadería con su consiguiente pérdida de venta. Se sugiere una sistematización del inventario que optimice el proceso de compra, la comunicación entre el área de depósito y logística y lleve un *stock* integral de todas las sucursales.

Por último, se destaca la necesidad de *aggionarse* a las nuevas tecnologías. Innovando, tanto en el comercio electrónico, ampliando los canales de venta con alternativas que se adapten a las nuevas costumbres adoptadas por los consumidores, como en las nuevas estrategias de *marketing*, ya que la publicidad está migrando de los canales tradicionales a las redes sociales y publicidad en línea.

Referencias

- Agú, E (2019). *La planificación fiscal como herramienta útil para desarrollar un proyecto de ganadería: el caso del norte de la provincia de Santa Fe*. Recuperado 11 de septiembre de 2021 de <https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/5454/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artana, D., Guardarucci, I., Lavigne, P., Puig, J. y Susmel, N. (2015). *El sistema tributario argentino. Análisis y evaluación de propuestas para reformarlo*. Documento de trabajo N°123. Buenos Aires, Argentina. Recuperado 29 de septiembre de 2021 de: http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC_TRAB_1440549015218.pdf
- Cervantes, A. (2015). *Administración Estratégica Análisis PEST*. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: <https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html>
- Errepar S.A. (2020). Las pymes y las líneas de crédito que ofrece el Banco Central. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: <https://blog.errepar.com/pymes-credito-bcra/>
- Gomez, I. M. (2019). *Planificación fiscal para el proceso de toma de decisiones y reducción de cargas fiscales de Motores S.A.* Tesis de grado. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/16709>
- INDEC (2021). Sistema de índices de precios mayoristas (SIPM). Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipm_01_21C1EF3229DA.pdf
- Olivero Vila, M. (2019). *La Argentina y el sistema tributario más gravoso del mundo*. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de

<https://www.bruchou.com/mediafolder/files/19-12-04%20Art%C3%ADculo%20Errepar.pdf>

Parra, A. (2014). *Planeación Tributaria y organización Empresarial*. Bogotá, México D.F, Buenos Aires, Caracas, Lima, Santiago: Legis.

Quispe Pari, Y. (2019). *La Planificación Tributaria mejora el Capital de Trabajo en la Empresa Fabrinox SAC*: (Trabajo de grado) Lima. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/485/LA%20PLANIFICACI%C3%93N%20TRIBUTARIA%20MEJORA%20EL%20CAPITAL%20DE%20TRABAJO%20EN%20LA%20EMPRESA%20FABRINOX%20SAC%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramírez Rojas, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Romero Hernández, A. (2010). *La planeación tributaria y financiera en la consecución de un mismo fin "maximizar utilidades"* Aglala. Recuperado el 14 de Noviembre de 2021 de: <https://doi.org/10.22519/22157360.717.2010>

Sanchez, I. (2013). *Planificación fiscal* (Trabajo de investigación) Mendoza. Universidad Nacional de Cuyo. Recuperado el 11 de septiembre de 2021 de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7100/27-sanchez-tesisfce.pdf

Yañez Henríquez, J. (2015). *Evasión Tributaria: atentado a la equidad*. Universidad de Chile. Centro de estudios tributarios. Recuperado el 14 de Noviembre de 2021 de: <https://revistaestudiostributarios.uchile.cl/index.php/RET/article/view/39874/41444>