

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado
Carrera de Contador Público

Reporte de Caso

Tema: Planificación Tributaria

**Planificación Tributaria aplicada a la empresa Tarjeta
Naranja S.A con el fin de minimizar la carga impositiva**

*Tax Planning applied to the company Tarjeta Naranja S.A in order to
minimize the tax burden*

Autor: Sánchez, Carla Elisabeth

DNI: 34.833.251

Legajo: VCPB19977

Tutor: Mgr. D'Ercole, Favio

La Pampa, 2021

Resumen

Este trabajo planea introducir una planificación tributaria en la empresa Tarjeta Naranja S.A con el fin de reducir sus costos impositivos. Naranja inicia su actividad comercial como una tarjeta de identificación de clientes en una casa de deportes fundada por David Ruda. Pasa a ser una tarjeta de crédito recién en 1985, como una tarjeta local de la provincia de Córdoba. A lo largo de los años ha logrado expandirse y colocarse como una de las tres tarjetas emisoras de plásticos más importantes de Argentina. Con sus 180 sucursales, los MUN, las sucursales del futuro y su aplicación Naranja X acerca a sus clientes todos sus productos y servicios. Por medio de un examen detallado realizado a los estados financieros de años anteriores, se detectan ciertas observaciones y el reclamo constante del organismo fiscal más importante de la República en materia impositiva. El objetivo principal de la investigación es dilucidar ante estas Administraciones Tributarias los movimientos que realice la empresa con el fin de modificar esta observación. Para ello, se propone una planificación tributaria partiendo del análisis de su estructura tributaria y económica. Teniendo en cuenta cuales tributos pueden ser utilizados para la reducción de la carga impositiva a la que se expone Naranja anualmente, se presenta una planificación acorde a la normativa vigente en el país para estas planificaciones fiscales y se intenta establecer una distinción entre planificación, elusión y evasión fiscal.

Palabras claves: planificación tributaria, economía de opción. impuestos, reducción, legales.

Abstract

This paper plans to introduce tax planning in the company Tarjeta Naranja S.A in order to reduce its tax costs. Naranja starts its commercial activity as a customer identification card in a sports house founded by David Ruda. It became a credit card only in 1985, like a local card from the province of Córdoba. Over the years it has managed to expand and position itself as one of the three most important plastic issuing cards in Argentina. With its 180 branches, the MUNs, the branches of the future and its Naranja X application brings all its products and services closer to its customers. Through a detailed examination of the financial statements of previous years, certain observations and the constant claim of the most important fiscal organism of the Republic in tax matters are detected. The main objective of the investigation is to elucidate buckskin these Tax Administrations the movements made by the company in order to modify this observation. For this, a tax planning is proposed based on the analysis of its tax and economic structure. Taking into account which taxes can be used to reduce the tax burden to which Naranja is exposed, annually, planning is presented in accordance with the regulations in force in the country for these tax planning and an attempt is made to establish a distinction between planning, avoidance and tax evasion.

Keywords: tax planning, economics of choice, taxes, reduction, legal.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
Objetivo General	7
Objetivos Específicos	7
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	8
Instalaciones.....	9
Productos y Servicios	10
Descripción de la Situación	11
Diagnóstico Organizacional.....	12
Análisis de Contexto.....	14
Análisis de la estructura tributaria y detalle de estados financieros.....	16
MARCO TEÓRICO.....	21
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	25
Declaración del Problema y su Justificación	25
Conclusión Diagnóstica	26
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	27
Meta General.....	27
Metas Específicas	27
Alcance	27
Limitaciones.....	28
Recursos.....	28
Acciones a Desarrollar.....	30
Período de Armado.....	35
Evaluación o Medición de la Propuesta	37
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	40
BIBLIOGRAFÍA	41

Introducción

El presente trabajo tiene como principal objetivo crear un informe de planificación tributaria aplicado a la empresa Argentina Tarjeta Naranja S.A que permita, a partir de su implementación, reducir la carga tributaria e ingresar la menor cantidad de dinero a los organismos fiscales, siempre y cuando esta se realice dentro de los límites establecidos por ley. Se sabe que la empresa correspondiente se encuentra inscrita en varios impuestos y regímenes de información que hacen viable la puesta en funcionamiento de este tipo de planificación. Se ha detectado que la organización registra en los últimos estados financieros una serie de comentarios explicativos en materia impositiva y un reclamo constante de los organismos de recaudación del gobierno sobre la temática en cuestión. Por tal motivo, se hace hincapié en la aplicación de este modelo para proveer una alternativa a la empresa.

Los inicios de Naranja datan de 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin fundan la casa de deportes *Salto 96*. Allí, en su negocio de deportes surgió la posibilidad de entregar a sus clientes una tarjeta de identificación que les permitía mantener las cuentas corrientes de sus clientes. Recién en 1985, nace Tarjeta Naranja como una tarjeta local que sólo operaba en la provincia de Córdoba y que los clientes llamaban “la naranja”. Este fue el inicio de la marca registrada Tarjeta Naranja impulsada por Ruda principalmente. Comenzó con unos pocos clientes, pero la operativa requería de un procesamiento de información importante (Universidad Siglo 21, 2020).

Lo que ofrecía la tarjeta en un primer momento era: al momento de la compra se abonaba el 40%, a los 30 días el 30% y a los 60 días, el 30 % restante. Les acercaban a los clientes la política de adquisición del calzado. Esto revolucionó a los comerciantes de la zona que estaban asombrados del éxito de Ruda, y es allí cuando se le ocurre que estos comerciantes podrían vender cuando sus clientes presentaran su tarjeta y Él se encargaría de cobrarles. Ruda les pagaría a los 30 días y se quedaría con un porcentaje del 10% de la venta. Cabe destacar que hoy ese 10% es solo un 3% (Universidad Siglo 21, 2020).

Lentamente fue expandiéndose a otras regiones del país, pero el gran cambio se da en 1995, cuando Banco Galicia otorga a la tarjeta el financiamiento para lograr su expansión a varias regiones del país que aún no lograba llegar, brindando también beneficios a los clientes al convertirse en accionista de la firma. En los años siguientes se va a lograr una alianza con Visa y otros operadores de tarjeta de crédito como MasterCard

y American Express, cerrando el ciclo iniciado en 1995 en cuanto a expansión del mercado.

Primero se extendieron por Córdoba Capital, luego siguió al interior de la provincia. Continuó por el noroeste, noreste y el Sur para luego llegar a su tan ansiado objetivo la provincia de Buenos Aires primero al conurbano y luego a la capital manteniendo hoy sus 50 sucursales.

En el año 2017 pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir sus productos y servicios a través de sus plataformas (Universidad Siglo 21, 2020).

A fines de 2017, realiza una fusión por absorción con *Tarjeta Nevada* sumando 800 mil a su cartera de clientes. Motivo de la fusión, para garantizar a sus accionistas la llegada a todo el país.

Presentó en 2019 las sucursales del Futuro en las cuales se fusiona la interacción digital y personal con un ambiente cada vez más tecnológico. En el mismo año, también presentan su plataforma masiva de acceso a bienes y servicios Naranja X, su *fintech* (Universidad Siglo 21, 2020).

En 2021, Naranja evoluciona y pasa a llamarse Naranja X. Intentando también, que todos aquellos usuarios que utilizaban la plataforma de gestión Naranja online migren hacia esta otra plataforma. Naranja X brinda una serie de servicios adicionales de los que ofrecía la app de gestión, una suerte de billetera electrónica que acerca a cada cliente la posibilidad de enviar y recibir dinero, pagar servicios y gestionar las tarjetas de crédito. A su vez acerca a sus clientes una tarjeta prepaga Visa, y los demás servicios que ofrecía usualmente como promociones en todo el país, seguros y préstamos (Naranja X, 2021).

Su propósito de querer brindar mejores soluciones hizo que detrás de Naranja X haya hoy dos compañías: Tarjeta Naranja S.A, como emisora no financiera de tarjetas y, Cobranzas Regionales S.A, una sociedad vinculada que presta servicios de agregación de pagos que les acercó la posibilidad de la tarjeta prepaga Naranja Visa y que lleva la administración de la Billetera Virtual (Naranja X, 2021).

Naranja se encuentra inscripta en gran cantidad de impuestos que son el principal sostén de la Administración del Gobierno. Por medio de la utilización de estos impuestos se plantea la posibilidad de realizar una planificación impositiva. La República Argentina no tiene un código tributario propiamente dicho, pero cuenta con una serie de categorías de impuestos regulados por leyes separadas que son reformadas constantemente (A.F.I.P,

2017). A.F.I.P (2020), en su resolución general correspondiente a este tipo de planificaciones, define a la misma como un plan, esquema o acción de la que se obtenga una ventaja tributaria o beneficio con respecto a cualquier impuesto y/ régimen de información. Las mismas pueden ser nacionales o internacionales.

También, puede definirse a la planificación tributaria como el conjunto de decisiones lícitas necesarias para obtener el menor costo impositivo para una organización, o la renuncia a alguna actividad que podría significar un ahorro tributario (Carpio Rivera, 2019). Consiste en realizar un análisis de las actividades de la empresa y de la estructura organizacional, llegando a obtener una serie de pasos a seguir para lograr que la empresa pueda reducir al mínimo la carga tributaria que luego deberá ingresar al fisco.

Cuando se habla de medidas para reducir al mínimo la carga impositiva se dice siempre en un contexto legal. Si bien el contribuyente tiene el derecho de poder realizar sus actividades de la manera que le resulte más provechoso según la autonomía de la voluntad, esto debe realizarse dentro de los parámetros legales. Es importante mencionar que los trasposos de estos parámetros legales hacen que el contribuyente deba pagar importantes sumas de dinero en multas, o con el inicio de acciones penales, que van desde una evasión simple a una asociación ilícita con privación de la libertad (Carpio Rivera, 2019). En nuestro régimen penal tributario se encuentran expuestos cada uno de estos delitos.

En la misma línea, García (2021) por medio de un análisis realizado a la resolución de A.F.I.P N°4838, pretende dar conocimiento de lo importante que es una planificación fiscal informada tempranamente ante autoridades competentes, para evitar caer en desaciertos como la elusión y evasión en materia fiscal. El siguiente trabajo utiliza estas temáticas para mostrar los límites que debe presentar una planificación para ser legal y admitida.

Con García (2011), se retoma el objetivo fundamental de este trabajo, que es establecer una planificación fiscal adecuada para una empresa que si bien posee una estructura empresarial consolidada no posee dicha planificación vigente. Por otro lado, esta planificación para que pueda ser implementada y presentada ante organismos oficiales, debe estar confeccionada por profesionales capacitados en materia tributaria o por profesionales del derecho.

Este trabajo puede ser útil para lograr que la empresa pueda mejorar sus rendimientos, maximizar sus beneficios, y a su vez, sirva de guía para poder solicitar esta planificación a un profesional de las Ciencias Económicas. También, podría aplicarse a otras empresas que persiguen el mismo fin. Para ello, la metodología empleada para obtener la información requerida se centra en un análisis de bibliografía de tipo cualitativa.

Objetivo General

Proponer un modelo de planificación tributaria a aplicar en la empresa Argentina Tarjeta Naranja S.A que permita minimizar los costos en materia tributaria dentro de los parámetros establecidos por ley para el primer trimestre del año 2022.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles de los impuestos activos y regímenes pueden ser utilizados para reducir la carga tributaria.
- Diseñar la mejor opción de planificación para la empresa.
- Presentar una propuesta que se adecúe a las normas establecidas por la Resolución General de A.F.I.P N°4838- “Régimen de planificaciones fiscales”-.
- Comprender la dinámica de la planificación fiscal.
- Establecer similitudes y diferencias de la planificación admitida con la elusión fiscal.

Análisis de Situación

Tarjeta Naranja está entre las tres tarjetas más significativas de la Argentina en términos de facturación. Su tasa nominal es del 47% en la actualidad y se encuentra regulada por el BCRA (Universidad Siglo 21, 2020).

A continuación, se expone la visión de Naranja:

Que Naranja sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y transparencia en la gestión de su negocio (Naranja X, 2021).

Cuando se habla de misión:

Implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética, transparencia y cumplimiento en la organización (Naranja X, 2021).

En cuanto a los principios que caracterizan a la empresa son: honestidad, responsabilidad, seguridad, confidencialidad, respeto por la ley y lealtad comercial (Naranja X, 2021).

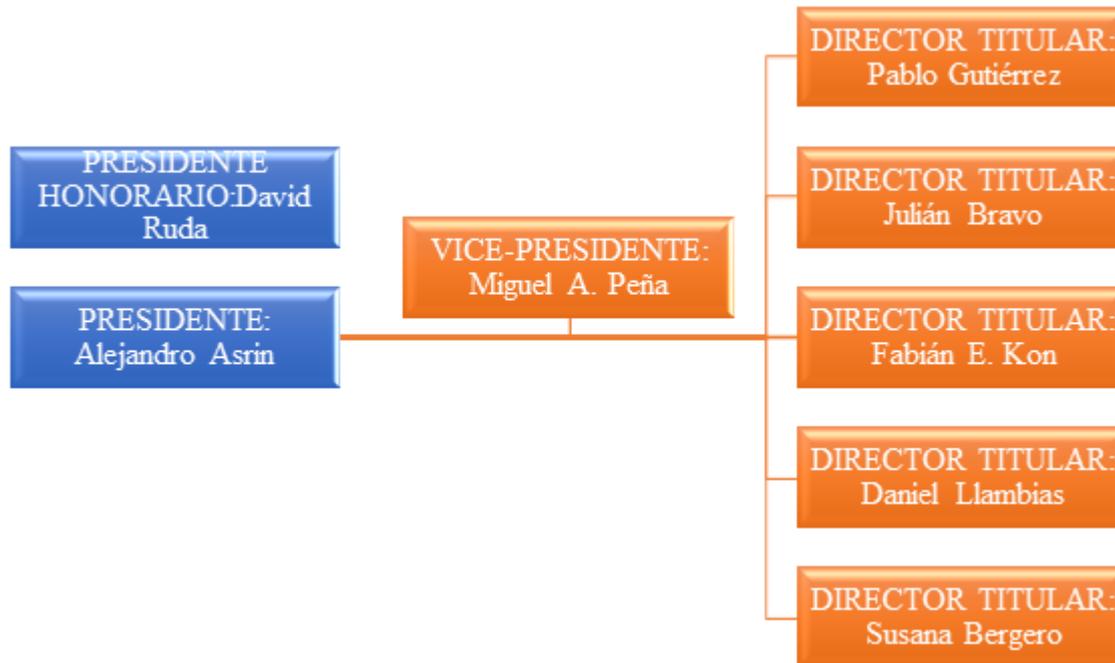
En el año 2020, fue presentado un nuevo código de ética para ser respetado por todo aquel que trabaje en Naranja. El mismo toma aspectos del Código de Gobierno Societario y se compromete a luchar contra el lavado de activos y financiamiento del terrorismo (Naranja X, 2021). Naranja lleva adelante capacitaciones constantes al personal con respecto al cumplimiento de este código de ética y prestando principal atención al manejo de riesgos de corrupción en distintas áreas para evitarlo.

Naranja cuenta con pilares estratégicos que se alinean con sus objetivos. La experiencia como pilar fundamental unida al poder de fortalecer los vínculos que posee la tarjeta con sus clientes hacen que generen valor a través de ellos. Presenta una fusión entre: recursos, conocimiento, eficiencia y cultura, dándole gran importancia a la relación con el cliente (Universidad Siglo 21, 2020). Estos pilares estratégicos, sostenidos por un plan son discutidos por el directorio conformado por presidente y vicepresidente. Tiene cinco directores titulares no independientes de cada una de las áreas y seis directores no

independientes suplentes (Naranja X, 2021). A su vez, tiene un presidente honorario que fue el creador de la firma. El organigrama es el que se puede observar en la Figura 1.

Figura 1

Organigrama Tarjeta Naranja S. A



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

La designación de los miembros del directorio es realizada por la Asamblea de Accionistas que es la que también designa a los gerentes de área. Cuentan con una serie de comités que brindan soporte al directorio y que aseguran que los controles internos sean los adecuados para lograr la eficiencia (Naranja X, 2021).

Por último, el directorio cuenta con una comisión fiscalizadora compuesta por tres síndicos titulares y tres síndicos suplentes.

Instalaciones

El inmueble principal se encuentra en Sucre 152, denominada Casa Central. En el año 2019, inauguraron las Sucursales del Futuro donde se fusionan la excelente atención de los locales comerciales con el área tecnológica tan característica de esta tarjeta. Desde el inicio de la contratación intentan ayudar al cliente para que este pueda desenvolverse en los canales online y aplicaciones que desarrollaron. Naranja Online era la principal aplicación de gestión con la que contaba la empresa y donde se acercaba al cliente no solo

la posibilidad del pago de sus consumos sino también brindaba promociones, beneficios, préstamos, etc. Este año la tarjeta ha dado un salto importantísimo presentando la plataforma masiva de bienes y servicios Naranja X.

Naranja es una tarjeta que prioriza la digitalización de sus servicios, por ende, constantemente están incentivando a sus clientes a ello. Ya sea a través de las sucursales del Futuro o los MUN.

Productos y Servicios

Tarjeta Naranja S.A brinda una amplia gama de productos y servicios, entre los principales se encuentran Tarjeta Naranja, Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Prepaga Visa y la App Naranja X, tal como se visualizan en la Figura 2.

Figura 2

Principales Servicios de Naranja



Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Otros de los servicios ofrecidos por la tarjeta son los préstamos, donde se ofrecen hasta \$150.000 en hasta 36 cuotas. Es un préstamo 100% online a través de la App Naranja X y el único requisito es ser titular de la tarjeta con una antigüedad mínima de 4 meses. Puede ser cancelado parcial o totalmente y no afecta los límites disponibles (Tarjeta Naranja X, 2021). Cuenta, además, con un simulador de préstamo.

Seguros Naranja ofrece una amplia gama de coberturas entre ellos los seguros para vehículos, asegura tu hogar y artículos personales y también, ofrece cobertura para mascotas. Brinda seguros de vida, protección de salud y para accidentes personales. También, asegura los comercios contra robos, incendios, cobertura de equipos electrónicos, protección ante daños de cristales, y en temas de responsabilidad civil.

Ofrece el servicio tan conocido como Tienda Naranja, donde expone por categorías las ofertas de los mejores comercios del país.

Naranja viajes, brinda diferentes paquetes turísticos, alojamientos, vuelos. Así como también, la posibilidad de contratar autos, actividades, traslados, etc.

Durante el tercer trimestre de 2020 se incorporaron los servicios de Naranja MasterCard con tecnología *contactless* para realizar operaciones sin contacto (Universidad Siglo 21, 2020).

El último servicio incorporado fue a través de la App Naranja X, una billetera electrónica incorporada para que las gestiones se hagan rápidamente desde el celular, y desde cualquier parte en que se encuentren.

Descripción de la Situación

Naranja tiene agencias a lo largo de todo el territorio argentino, con 180 sucursales en total y dos sedes en Córdoba y Buenos Aires (Naranja X, 2021). Dedicada a la venta de servicios financieros y no financieros, es una de las principales emisoras de tarjetas del país, tienen más de 5 millones de clientes y más de 9 millones de plásticos en circulación (Universidad Siglo 21, 2020). Esta situación la posiciona en un lugar estratégico de acceso a todas las provincias argentinas.

Tiene dos tipos de clientes: personas y comercios amigos. Cuando se habla de personas se refiere a cualquier individuo mayor de 18 años que puede ser titular de la tarjeta, a su vez puede brindar extensiones a un mayor o menor. Si se habla de comercios amigos, son compañías como la cadena de supermercados Walmart, Movistar, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, la Caja de Seguros, etc.

El eje del impulso son los clientes, y esto se ve reflejado en su trato hacia ellos. Desde el inicio, tienen un trato especial con el cliente, sumado a la cantidad de herramientas que le ofrecen para su comodidad. Si hay algo que caracteriza a Naranja es su amplia gama de atención por canales digitales, presenciales, telefónicos, y combinados

en las sucursales del futuro. Su objetivo siempre es la creación de un vínculo con el cliente. La voz del cliente es el eje del cambio.

En el año 2020, la evolución digital de la marca registro una suba en cuanto a creación de usuarios digitalizados en las plataformas que la empresa ofrece, alcanzando los 600.000 usuarios. Se registraron en promedio 1.300.000 pagos por vías electrónicas por mes, de las cuales el 50% correspondían a Naranja online y App Naranja (Universidad Siglo 21, 2020).

El recargo que estableció el gobierno del 35% en operaciones en dólares impactó en muchos usuarios a partir del 16 de septiembre de 2020. Aplicando una percepción del 35% en concepto de pago a cuenta de impuesto a las ganancias y bienes personales a aquellas operaciones alcanzadas por el impuesto *País*- impuesto del 30% que ya regía- (Universidad Siglo 21, 2020).

Diagnóstico Organizacional

En cuanto a los aspectos que influyen positiva y negativamente en la empresa se encuentran los desplegados en el análisis *FODA*. En el Cuadro 1 se exponen los aspectos significativos de la empresa, tanto internos como externos, que podrían ser considerados al momento de aplicar una estrategia adecuada en su plan de negocios.

Naranja posee como fortaleza una gran notoriedad entre los clientes, excelente clima laboral y relación con proveedores. A su vez sus sucursales distribuidas estratégicamente permiten una fácil llegada al cliente. Presenta uno de los costos más bajos del mercado, lo que la hace bastante accesible.

Si se habla de oportunidades, se encuentra entre las compañías de vanguardia en cuanto a tecnologías. Esta característica es aprovechada constantemente para su expansión.

En cuanto a debilidades presenta una lenta incorporación de productos y servicios. También, tiene un régimen estricto de selección de proveedores.

Por último, se plantea como una amenaza el mercado en el que se encuentran inmersos con una gran competencia sumado a la incertidumbre por las decisiones políticas. Este escenario no crea un ambiente muy propicio para las posibilidades de expansión y mejora que se plantea Naranja constantemente.

CUADRO 1*Análisis FODA*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Notoriedad entre los clientes. • Excelente clima laboral. • Excelente relación con los proveedores. • Sucursales distribuidas estratégicamente. • Costos de mantenimiento bajo. • Miden a través de NPS, la satisfacción del cliente. • Contratación de miembros con perfiles digitales. • Capacitación constante de directivos y personal. • Cultura de comunicación excelente, permiten el <i>feedback</i> con clientes por medio de todos los canales. • Organización ágil y flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación lenta de productos y servicios. • Exigente selección de proveedores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creación de las sucursales del futuro. • Excelentes estrategias de marketing. • Vanguardia en incorporación de tecnologías. • Ampliar la cartera de clientes. • Búsqueda continua de personal, favoreciendo el empleo local. • Segundo puesto en el ranking internacional <i>Great Place To Work</i>, lo que lo hace un excelente lugar para trabajar. • La contratación de proveedores tiene cláusulas enfocadas a aspectos éticos, sociales, laborales, de DD. HH, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado en el que se encuentra posee alta competencia (tarjetas de crédito). • Incertidumbre por decisiones políticas del país. • Presión de los organismos recaudadores de impuestos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Análisis de Contexto

Se realizará a partir de un análisis PESTEL del entorno macroeconómico de la empresa. Estos estudios se utilizan para la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización y permiten conocer el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa, para poder desenvolverse, reaccionar y ver como ese entorno afecta a la empresa. El análisis contiene los siguientes aspectos:

Factores Políticos. El país tiene un largo historial de inestabilidad económica y política que se vio agravada por la Pandemia del Covid 19. Argentina sostuvo uno de los aislamientos sociales más extensos que dejaron devastada a la política y economía del país, registrando un nivel de pobreza urbana de un 42 % en el segundo semestre de 2020 (Banco Mundial, 2021). Argentina continúa teniendo una situación crítica en términos de deuda externa, pero durante 2020 ha logrado reestructurar su deuda en moneda extranjera, despejando el perfil de vencimientos por los próximos ocho años. También, han iniciado conversaciones con el F.M.I, para establecer futuros nuevos programas (Banco Mundial, 2021). Los proyectos imprecisos y la ausencia de un plan integral que sostenga la economía hacen que la pérdida de credibilidad a nivel mundial sea cada vez mayor y deja en el horizonte muy lejano un proyecto político a largo plazo.

Factores Económicos. El PBI cayó durante 2020 en un 9,9% con respecto al año anterior. Por influencia del confinamiento en 2020, se registraron crecimientos sólo en sectores como agua, luz y gas. Otro de los sectores favorecidos fue la intermediación financiera. El resto de los sectores registraron caídas, sobre todo el sector hotelero y el sector de actividades sociales, personales, etc. La inversión tuvo un derrumbe del 13% y el consumo privado otro 13,1%. El consumo público bajó en un 4,7%. Las exportaciones cayeron en un porcentaje del 17 y las importaciones lo hicieron en un 18,1%. Argentina registró la segunda caída del PBI más grande de todo Latinoamérica, siendo superada sólo por Perú. La actividad económica se desplomó en un 10% llegando al retroceso más pronunciado desde la crisis económica del año 2001 (INFOBAE, 2021).

Muchas empresas registraron una gran demanda de asistencia del Banco Central para sostener sus economías. Las líneas de crédito ofrecidas por el banco para MiPymes, contribuyentes autónomos y monotributistas, han contribuido a aliviar los efectos que produjo la pandemia. Se registró un aumento en el uso de los medios de pago y canales electrónicos. Se requirió la apertura de 4,8 millones de cuentas bancarias de depósito en

pesos, muchas de las cuales fueron utilizadas para el cobro de ayudas sociales. Por último, la utilización de los medios electrónicos de extracción tuvo un rol clave en la provisión de dinero a la población durante el aislamiento (BCRA, 2020).

Se produjo una adecuación de las políticas presupuestarias en torno a la continuidad de la protección al sector más vulnerable de la población.

En el segundo semestre de 2020, se registró una baja en el ratio de plazos fijos por la apertura masiva de cuentas registrada en el primer semestre con fines de ayuda social. La circulación del dinero en efectivo disminuyó en la Pandemia, implementándose un manejo mayor de operaciones con tarjeta de crédito y favoreciendo el uso de las tarjetas sin contacto (BCRA, 2020).

Factores Sociales: La Pandemia obligó al sector escolarizado a mantener sus clases en línea. Esto no solo significó que muchos adultos debieran comprometerse aún más con la educación de sus hijos, sino que aquellos sectores que no contaban con las herramientas para el desenvolvimiento de las clases en su domicilio ralentizaran su aprendizaje. Fue un desafío educar a los niños más pequeños con esta nueva modalidad. La misma modalidad fue incorporada en el trabajo, Universidad, etc. Se produjo una digitalización de muchas empresas que combinaron la asistencia remota con canales online.

A nivel social, se puede observar una tendencia de ciertos grupos de personas a simpatizar por uno u otro partido político, instalando una división cada vez más profunda en la sociedad argentina.

Durante el confinamiento se implementó un plan nuevo denominado IFE, que ayudó a los sectores menos beneficiados a subsistir.

Factores Tecnológicos: En estas organizaciones se han digitalizado los procesos, han evolucionado su modelo de atención fusionando las plataformas de gestión con los canales telefónicos y presenciales (Universidad Siglo 21, 2020). Hoy en día se invierte continuamente en estudios para complementar las áreas tecnológicas de empresas de esta índole. Se implementó la venta cruzada para aumentar la venta de bienes y servicios.

Factores Ecológicos: Se llevan programas de mitigación del impacto ambiental como reducción en el uso de papel, agua, energía, optimización de materiales e insumos, tratamiento de residuos, etc. Sustentabilidad ambiental (Naranja X, 2019). Sucursales con

ambientes innovadores que colaboran con el medio ambiente (Universidad Siglo 21, 2020).

Factores Legales: El área de seguridad de la información está resguardada por normas ISO/IEC 27.001 e ISO/IEC 27.005. Se incorporó en términos de Ciberseguridad las directrices de la ISO/IEC 27.032. Normas OWASP para el desarrollo seguro de todas las plataformas digitales. Registro de datos ante la Agencia de Acceso a la Información Pública en base a la Ley N°25.326 (Universidad Siglo 21, 2020).

Análisis de la estructura tributaria y detalle de estados financieros

La empresa cuenta con las siguientes actividades registradas ante AFIP:

- Servicios de entidades de tarjeta de compra y/o crédito -servicios financieros excepto los de la banca central y las entidades financieras, intermediación financiera y servicios de seguros- (C.U.I.T ONLINE, 2021).
- Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas -edición información y comunicaciones- (C.U.I.T ONLINE, 2021).
- Servicios empresariales N.C.P -actividades administrativas y servicios de apoyo (C.U.I.T ONLINE, 2021).

El desarrollo de estas actividades implica la inscripción en varios impuestos y regímenes. Se encuentra inscripta en Sicore- Impuesto a las ganancias-, como sujeto ante IVA es responsable inscripto y es empleador. En 2021 los impuestos activos que se observan en la empresa se exponen en la Tabla 1.

Teniendo en cuenta que, en Argentina, existen diversos tipos de impuestos a nivel nacional, provincial y municipal que graban las distintas actividades, se prosigue a hacer un análisis de los más importantes.

A nivel nacional el ente recaudador AFIP, obtiene los ingresos a partir de:

Impuesto a las Ganancias: Todas las ganancias están sujetas a impuestos, incluyendo las ganancias de capital. Toda aquella empresa residente en Argentina paga por sus ganancias mundiales. Según AFIP son ganancias:

Los rendimientos, rentas o enriquecimientos producidos por una fuente permanente.

Los rendimientos, rentas o enriquecimientos obtenidos por las sociedades comerciales y empresas unipersonales.

Los resultados obtenidos por la venta de bienes muebles amortizables e inmuebles y por la transferencia de derechos sobre inmuebles.

Los resultados obtenidos por la venta de acciones, valores representativos, certificados de depósito de acciones, cuotas y participaciones sociales, monedas digitales, títulos, bonos y demás valores (A.F.I.P, 2021).

Cabe destacar, que los residentes en el país tributan sobre las ganancias obtenidas en el país y en el exterior. En cambio, los no residentes solo por las ganancias de fuente argentina (Ley N°20.628, 1973). La tasa que aplicar es del 35% sobre ingresos totales, aunque ha habido modificaciones en los últimos años. En cuanto al tema de doble imposición se han firmado acuerdos con diversos países con el fin de evitarla (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

Impuesto al Valor Agregado: Es un impuesto indirecto aplicado al valor de los bienes y servicios en cada una de sus fases de producción. Lo pagan los consumidores cada vez que compran un producto o servicio. El IVA general es del 21% y el diferencial de 10,5% aplicado a ciertas actividades.

Impuestos a los Bienes Personales:

Individuos y sucesiones indivisas deben pagar este impuesto personal que se calcula en relación a los activos que exceden una riqueza total de AR\$ 800.000 (para el año 2016) y AR\$ 950.000 (para el año 2017) y AR\$ 1.050.000 (para el año 2018). Los residentes en el país deben pagar una cantidad anual calculada sobre la base de un porcentaje de 0,75% (para el 2016), 0,5%

(para el 2017) y 0,25% (desde el 2018 en adelante) (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

TABLA 1

Impuestos activos actualizados al 2021

IMPUESTOS ACTIVOS
Ganancias sociedades
IVA
Regímenes de información
BP-ACCIONES o participaciones
SICORE-impuesto a las ganancias
Impuesto a las ganancias beneficiarios del exterior
SICORE- impuesto s/ bienes personales
Empleador- aportes a la seguridad social
Retenciones contribuciones a la seguridad social
SICORE- premios juegos y c. dep
SICORE- retenciones y percepciones
Percepción impuesto PAIS
Rec. IIBB- pba servicio digital pr
CABA percepción de IIBB servicio digital
Ingresos brutos- convenio multilateral

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Impuesto sobre los Débitos y los Créditos Bancarios y otras operaciones: Todas las operaciones de crédito y débito en cuentas bancarias pertenecientes a la Ley de Instituciones Financieras están sujetas a una tasa general del 0,6%. A todas las transacciones en moneda que sustituyan el manejo de las cuentas corrientes se les cobrará un impuesto del 1,2 % (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

Si se baja un escalafón a nivel provincial, los organismos fiscales de las provincias son quienes recaudan bajo directiva de los ministros de economía de cada provincia (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021). Entre los principales impuestos provinciales se encuentran:

Impuesto sobre los Ingresos Brutos: Este impuesto es percibido por cada transacción comercial pertenecientes a todas las ramas de actividades existentes en el país. Las tasas aplicadas dependen de la industria y el área, y van desde 1,5% al 5%. El mismo es abonado en pagos bimestrales o mensuales dependiendo de cada provincia. Algunas actividades primarias e industriales están exentas (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021).

Impuesto a los Sellos: Aplicado a la realización de documentos notariales y celebración de contratos. En la provincia de Córdoba, se encuentran exentos aquellos contratos de locación comercial de inmuebles inferiores a \$14.500 (Rentas Córdoba, 2021).

Impuesto a la Transferencia de Inmuebles: Este impuesto anual es aplicado a las propiedades que tiene el contribuyente al precio establecido por ley según la valoración fiscal de la tierra y edificios. Aplica para todos los contribuyentes en general, sin importar su situación financiera.

A nivel municipal, los ingresos se recaudan mediante tasas retributivas de servicios.

Los impuestos antes descriptos fueron seleccionados en base a la empresa en análisis y su inscripción ante AFIP. No fueron desarrollados todos los impuestos de cada escalafón del sistema tributario argentino.

En los últimos años, Tarjeta Naranja tuvo que aplicar ciertas reexpresiones de estados financieros ya que, mediante Resolución General 777/2018 la CNV dispuso que todas entidades emisoras que cierren ejercicios a partir del 31 de diciembre de 2018 deben aplicar reexpresión de estados financieros en moneda homogénea. Según lo expuesto por la NIC 29, los estados financieros deben reflejarse en términos de unidad de medida vigente a la fecha de los estados contables en economías de alta inflación. Por lo tanto, todos aquellos montos que no están expresados en esta unidad de medida deben actualizarse aplicando un índice de precios general y exponerse de manera correcta (Universidad Siglo 21, 2020).

Los elementos a reexpresar son los constituidos por activos y pasivos no monetarios al costo y los componentes del patrimonio, aplicando el ajuste correspondiente. También, aquellos presentes en el estado de resultados. En términos societarios, la exposición a la inflación se encuentra exhibida en una partida separada. En

cuanto a los ingresos y egresos por financiación, se hará a su valor nominal reexpresado (Universidad Siglo 21, 2020).

Como resultado de esta reexpresión al 31 de diciembre de 2020 se obtuvo una ganancia de \$ 3.315.982 en valor homogéneo, evidenciando un incremento del 79% con respecto al año anterior. Al cierre del ejercicio el patrimonio neto de la empresa ascendió a \$ 23.852.235 en valores homogéneos (Tarjeta Naranja S.A, 2020).

Es importante que la empresa reexprese sus estados financieros ya que al momento de cierre del ejercicio los valores pueden estar distorsionados sobre todo en contextos inflacionarios a los que está expuesto el país.

Marco Teórico

En esta sección se hará un análisis de la economía de opción, se abordarán los distintos conceptos que hay que tener presentes para comprender la planificación fiscal como una herramienta fundamental para incorporar a empresas como Naranja. Se retomarán los objetivos del trabajo que están ligados a este análisis.

La planificación se utiliza como una herramienta de predicción, orientada a favorecer al contribuyente a través de la aplicación de ciertos beneficios impositivos existentes. Se la define como la combinación más satisfactoria de opciones que un ente puede adoptar con el fin de reducir la carga impositiva de su negocio. Según Blouin (2014), al utilizar este tipo de planificaciones no se debe perder de vista que la agresividad con la que se aplique conlleva un riesgo para la empresa. La agresividad en las planificaciones fiscales no va de la mano con lo solicitan los organismos fiscales. Por lo tanto, se dice que, a mayor transparencia y menor agresividad, más permitida será la planificación.

Al ser una herramienta que permite prever anticipadamente los beneficios que la empresa podría llegar a obtener, puede ser implementada en los presupuestos. Para ello, debe conocerse y estudiarse la legislación vigente de manera minuciosa para evitar caer en los errores típicos de desconocimiento de normas tributarias que llevan a multas y sanciones (Garizabal , Barrios, Bernal, & Garizabal, 2020).

Esta planificación debe contener una serie de pasos a seguir obtenidos del análisis de los aspectos más importantes en la empresa. Este plan no es único para todas las empresas, sino que debe analizarse la situación particular de cada una y crear uno que se aplique a la empresa (Yam, Cortes Pérez, & Solis Vargas, 2019).

Tarjeta Naranja podría beneficiarse al implementar un régimen de este tipo, ya que su inscripción a ciertos impuestos y regímenes podrían ser aprovechados para minimizar la carga tributaria. La planificación también puede verse como un medio para llegar a los objetivos que se plantean ciertas empresas. Si presenta bases sólidas puede ayudar a reducir costos, a optimizar recursos e intervenir en la toma de decisiones.

La economía de opción planea ser una guía para que los contribuyentes conozcan estrategias legales que posee el sistema tributario sin caer en la elusión fiscal. Es una excelente estrategia de control para sistemas complejos que necesitan aminorar su carga tributaria, aunque determinados autores manifiesten que toda actividad que reduce el

ingreso imponible de una corporación se considera alguna clase de elusión fiscal por la falta de definición específica con la que se cuenta en los libros de contabilidad y de literatura económica (Blouin, 2014).

Es clave hacer una distinción entre tres conceptos: planificación fiscal, elusión y evasión. La planificación toma las normas legales y las utiliza para la creación de un plan de acción del cual se verá beneficiado acotándose a la legislación. En cambio, cuando se habla de elusión, se aprovechan los vacíos e inconsistencias que pudiera llegar a tener la ley y se utilizan en un negocio. Por ende, el límite entre planificación y elusión es muy delgado, pero tienen la similitud que ambas simularían una actividad lícita (Carpio Rivera, 2019). En cambio, la evasión puede ser definida como el artilugio por el cual un hecho que ha nacido es distorsionado otorgándole un valor distinto al real o suprimido, impidiendo que el fisco conozca la existencia de este. Según Carpio Rivera (2019), se diferencia de la elusión ya que utiliza la legislación para impedir el nacimiento de la obligación fiscal mientras que en la evasión como la obligación ha nacido se utiliza el dolo en su manifestación, aunque puede ser en una minoría de casos que sea involuntaria-falta de conocimiento de la ley tributaria-. Se entiende que el contribuyente que utiliza esta última, por lo general lo hace maliciosamente y en perjuicio de las Administraciones Tributarias. Por ende, ambas están expuestas a sanciones:

Elusión: multas.

Evasión simple: de dos a seis años de prisión cuando la suma evadida ascienda a \$1.500.000 por cada tributo evadido y por cada ejercicio anual (Régimen Penal Tributario, 2017).

Evasión agravada: de tres años y seis meses a nueve años de prisión cuando se reconocieran algunos de estos casos. Cuando el monto evadido haya sido mayor a \$15.000.000, cuando a través de distintas entidades se intentase ocultar al verdadero contribuyente y el monto evadido ascienda a \$2.000.000, cuando se utilizase para su provecho cualquier beneficio fiscal y el monto total evadido superase los \$2.000.000, cuando hubiera utilizado documentos como facturas falsas para realizar estas malversaciones y el monto evadido fuera superior a \$1.500.000 (Régimen Penal Tributario, 2017).

Por medio de este análisis se arriba a la idea de que planificación y evasión son términos totalmente opuestos. La planificación es aceptada desde el punto de vista social

y legal, mientras que la evasión sería vista como no aceptada ni legal ni socialmente (Carpio Rivera, 2019).

La planificación es vista como un plan de acción que posibilitará la transparencia de todas las operaciones de la empresa y expondrá un conocimiento previo de lo que se realizará en la gestión. No solo sirve para mejorar la eficiencia de las operaciones, sino que es una manera responsable de contribuir al gasto público. Es García (2011), quien habla de la importancia de llevar una organización minuciosa de estas planificaciones para una mayor transparencia de operaciones. En la misma línea, Villasmil Molero (2017) dice que la planificación sería una herramienta que el Estado brinda a los contribuyentes para pagar lo justo, como un camino de ayuda a los procesos estratégicos de cada empresa para que se centren en ser contribuyentes que brinden transparencia a las Administraciones Tributarias y así evitar toda clase de sanciones.

Por tales motivos, se decide implementar desde AFIP estas planificaciones en el territorio argentino a través de su Resolución General N°4838/20- Régimen de información de planificaciones fiscales tributarias- siempre y cuando se adecúen a las normas legales y se les informe de las mismas a las Administraciones Tributarias. Este régimen entrara en vigor a partir del 20 de octubre de 2020. Es preciso mencionar que esta resolución se encuentra en discusión y ha recibido reclamos de varios colegios profesionales. Entre ellos el Colegio Público de Abogados de Capital Federal, la ha considerado una norma que estaría violando el principio de retroactividad de las leyes en su artículo 10 y por otro, el secreto profesional se pondría en juego según lo estipulado por la Ley 23.187, Código de Ética Profesional (ERREPAR, 2020).

Es García (2011) quien dice que al ser una planificación que se realiza por un profesional competente, puede ser utilizada para obtener múltiples rendimientos. Entre estos profesionales se encuentran principalmente contadores, abogados y también aquellos que deben aprobar la implementación de estas herramientas de reducción fiscal en las empresas que deciden hacer uso de ellas. Los auditores internos deben creer que el plan de impuestos para poder ser utilizado, tiene que prevalecer bajo el escrutinio de los organismos fiscales. Es por ello que ha disminuido la contratación de servicios de auditoría para servicios fiscales, y es menos probable que los auditores se enfrenten a dar fe de planes de acción agresivos originados en sus propias empresas (Maydew & Shackelford, 2005).

Por medio de estas fuentes, se abordará el tema en cuestión para retomar los objetivos planteados y lograr obtener una planificación fiscal para Naranja que permita minimizar los costos en materia impositiva dentro de la legislación vigente para implementarla en el primer trimestre del siguiente año. A su vez, por medio del análisis de los impuestos activos expuestos anteriormente determinar cuales podrán ser utilizados en materia impositiva para la creación de la economía de opción más viable para la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema y su Justificación

De la información recabada en el análisis de contexto, organizacional e impositivo, se obtiene que si bien, Tarjeta Naranja se encuentra inscripto en regímenes de información desde enero de 2005, no se encuentra adherido al régimen de información de planificación fiscal que rige en nuestro país a partir del 20 de octubre de 2020. Esta adhesión podría ser relativamente temprana ya que es un régimen nuevo, pero podría ser considerado para períodos fiscales futuros.

El principal problema al que se enfrenta la organización es la continua observación que presentan los estados financieros con respecto a la temática impositiva por parte de los organismos fiscales. Se plantea la posibilidad de acceder a estas planificaciones de una manera adecuada que permitan a la empresa ordenar sus impuestos, elegir un correcto plan de acción e incorporar estrategias para mejorar sus gestiones. Para ello uno de los pilares fundamentales es extender capacitaciones constantes a los empleados de áreas impositivas. Se ha mencionado en ítems anteriores que es primordial conocer la legislación para poder realizar este tipo de acciones, ajustándose a las normativas legales vigentes. Teniendo en cuenta los cambios constantes que presenta la economía argentina y tomando conocimiento de que estos se trasladan a la reforma de las leyes, por lo tanto, se debe estar actualizado constantemente en términos de legislación.

Es posible crear para Naranja, una planificación que le otorgue mayor control a largo plazo y estime de una manera cuantitativa el costo impositivo de sus gestiones. Sumando estimaciones y proyecciones de obligaciones impositivas que le permitan prevenir riesgos.

A tales efectos, la empresa cuenta con una gerencia de *Compliance* especializada aprobada por el directorio desde 2019 y alineada a la tendencia global de contar con estos sectores. Se crea para suplantar a otros sectores como la jefatura de Auditoría y Legales para dar mayor respuesta a los organismos de control y ligados a lo establecido por la Ley N°27.401 sobre delitos vinculados a la corrupción (Universidad Siglo 21, 2020). Es un área sumamente importante para desarrollar la propuesta ligada a la gestión de riesgos, sin dejar de aportar a la sustentabilidad de la empresa, controlan los riesgos en los

distintos campos: financiero, crediticio, operacional, renombre, legal y protección de datos.

Sumando a esta gestión el control estratégico que puede brindar una planificación tributaria harían de Naranja una empresa a la vanguardia no sólo en Marketing -un área sumamente fortalecida por la tecnología y los medios digitales- sino también, en el ámbito financiero e impositivo. Los últimos años, han demostrado que con constancia y perseverancia las sólidas convicciones de Naranja se realizan nuevamente.

Es importante mencionar que el año 2020 fue catastrófico para la economía global y local, pero aun así Naranja encontró el espacio para que sus objetivos no flaquearan.

Por último, los impuestos son una parte estratégica de sostén del gobierno e impactan en todas las áreas de una empresa. Pronosticar el pago e impacto de los mismos permiten a la organización estar preparados para posibles contingencias futuras. Evitará caer en sanciones y aprovechará los beneficios que otorga el Sistema Tributario local para mejorar sus rendimientos y aminorar la carga impositiva.

Conclusión Diagnóstica

Según ítems declarados anteriormente se hace imperioso la implementación de una planificación fiscal, para poder continuar con el plan estipulado por Naranja y ajustarse a los requerimientos de los organismos de administración fiscal. Le brindará a la corporación herramientas útiles para crear un plan que sostenga sus objetivos y permitirá utilizar la legislación de la manera más beneficiosa para el ente otorgándole una base sólida de conocimiento para evitar inconvenientes tributarios. También, brindará mayor transparencia de operaciones y les permitirá anticiparse a los cambios.

Se hará principal énfasis en el análisis del material impositivo que puede aprovecharse legalmente para la planificación y también, se proyectará la incorporación de posibles exenciones o reducciones que puedan ayudar a aminorar la carga tributaria en base a las legislaciones vigentes. Este proyecto puede ayudar a que esta tarjeta tan importante en la Ciudad de Córdoba y el país pueda seguir expandiendo sus horizontes, utilizando ciertos beneficios obtenidos para la inversión en nuevos productos y servicios o para mejorar cada una de las sucursales. Las expansiones de Naranja han demostrado a lo largo de los años que son una herramienta eficaz para brindar trabajo a gran cantidad de personas, que mediante su capacitación constante y osadía han logrado disminuir la brecha de un país donde las cifras de desocupación son desorbitantes.

Plan de Implementación

En este capítulo, se determinarán nuevos objetivos a seguir con el fin de arribar a la propuesta elegida. Se indicarán los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y se decidirá si el plan de acción es coherente con los objetivos planteados al inicio de este proyecto.

Meta General

Reducir de manera significativa los impuestos ingresados al fisco por medio de la utilización de la normativa vigente con el fin de dilucidar movimientos ante las administraciones fiscales en el primer trimestre del año 2022.

Metas Específicas

- Exponer diferentes alternativas impositivas que puedan ser utilizadas para transparentar operaciones.
- Identificar riesgos asociados a la actividad.
- Utilizar la legislación como herramienta de reducción de costos impositivos.

Alcance

-De contenido: Se enmarca en la disciplina fiscal como instrumento de minimización de la carga impositiva. Particularmente, la empresa posee una Dirección Financiera dedicada a asuntos financieros, contables, legales y administrativos. Esta área, también se dedica a impuestos, sostenida por una gerencia de *Compliance* y recibe soporte del Comité de Auditoría, de Control y Prevención del Lavado de Dinero.

-Temporal: La aplicación del plan de acción elegido se desarrollará en el primer trimestre del año 2022. Con posibilidad de adoptarlo a largo plazo por ser una estrategia que brindará beneficios que puedan sostenerse en el tiempo.

-Geográfico: En cuanto a la implementación de la propuesta será en la provincia de Córdoba particularmente en la calle Sucre 152 de la Capital donde se encuentra la casa central de Naranja, pudiendo extenderse la misma a nivel nacional y global ya que la planificación fiscal es un tema en discusión en todo el mundo. Es importante mencionar que la tarjeta posee gran cantidad de sucursales en todo el territorio argentino, por ende, la extensión de la implementación es inminente.

-Metodológico: La metodología empleada para recabar información es del tipo cualitativa, de naturaleza descriptiva. Añadiendo una contribución cuantitativa a la empresa en términos de beneficios.

Limitaciones

Una de las limitaciones que presenta el proyecto es la continua actualización de leyes, resoluciones y decretos que posee el país. Si bien no debería ser un obstáculo en sí se debe tener precaución y estar actualizado constantemente. Es por ello que se pone énfasis en la capacitación de empleados del área impositiva. Pulir este sector es primordial para avances futuros en materia fiscal.

Recursos

El siguiente estudio contara con la utilización de ciertos recursos por parte de la empresa. Entre ellos, recursos físicos, humanos y técnicos. Participan activamente en el desarrollo del plan todos los valores, normas y la cultura de la empresa.

Como primera medida se tendrá en cuenta la selección de los recursos necesarios, y de ahí en adelante la empresa determinará si se cuenta con alguno de los recursos y adicionalmente obtendrá el resto, o si no cuenta con ninguno de los recursos. Lo anteriormente descrito se muestra en la Tabla 2.

Para presentar el presupuesto de honorarios se tienen en cuenta varios factores. Se debe determinar la calidad y cantidad de profesionales que se requieren para el desarrollo de este tipo de actividades ya que existe una categorización según el trabajo que van a realizar. Es así que se requiere un profesional firmante equivalente a una categoría 1 y un asistente profesional colaborador para organizar el trabajo equivalente a una categoría 2. La hora trabajada se establece en base a módulos. Si se supone que la categoría 1 equivale a 10 módulos y la categoría 2 a 7 módulos actualizados a octubre de 2021, los honorarios correspondientes a la planificación quedarán tal como se muestra en la Tabla 3 basados en el cálculo de honorarios según lo describe la Resolución N°19 (2021). El total de los ítems a desarrollar tendrá un valor de pesos dos millones doscientos noventa y cinco mil novecientos treinta y seis (\$2.295.936,00).

El elevado monto de aranceles denota la magnitud de la empresa analizada. En cuanto a la cantidad invertida en horas de capacitación al personal de los departamentos impositivos, es una tarea clave para formar un área sólida en materia impositiva.

TABLA 2

Recursos materiales, humanos y técnicos

Recursos		Cantidad	Importancia	Comentarios
Materiales	Computadora	4	ALTA	Posee estos recursos
	Impresora/scanner	1	MEDIA	Posee estos recursos
	Muebles. Escritorio y sillas	4	MEDIA	Posee estos recursos
	Teléfonos móviles	4	ALTA	Posee estos recursos
	Inmueble-oficina	1	BAJA	Posee estos recursos
	Papelería y útiles	1	MEDIA	Posee estos recursos
	Internet	1	ALTA	Posee estos recursos
Humanos	Contador de Naranja	1	ALTA	Posee estos recursos
	Administrativo	1	MEDIA	Posee estos recursos
	Contador externo	2	ALTA	Encargado de la planificación
Técnicos	Ley de Procedimiento Tributario- N°11.683	1	ALTA	internet
	Régimen Penal Tributario- N°24.769	1	ALTA	internet
	R.G AFIP N°4838/20	1	ALTA	internet
	Ley de Impuesto a las Ganancias y sus Decretos Reglamentarios	1	ALTA	internet
	Ley de IVA	1	ALTA	internet
	Ley de IL.BB	1	MEDIA	internet
	Convenio Multilateral	1	MEDIA	internet
	Otros aplicativos AFIP	1	ALTA	internet

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3

Honorarios

Tareas	Cantidad de horas		
	categoría 1	categoría 2	total
Planificación	5	5	10
Capacitación	20	20	40
Procedimientos	4	8	12
Análisis y redacción	2	4	6
Revisión del armado	3	6	9
Revisión de controles	5	10	15
Asesoramiento técnico	6	3	9
TOTAL POR CATEGORÍA	45	56	101
VALOR DEL MÓDULO	10	7	-
TOTAL DE MÓDULOS	450	392	842
VALOR DEL MÓDULO-OCTUBRE 2021			\$ 2.608,00
TOTAL PRESUPUESTO			\$ 2.195.936,00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que la incorporación de los contadores artífices de la planificación no excluye a los empleados de la firma, ya que necesitan de la predisposición interna de la empresa para realizar la tarea, y si entre ellos se encuentran el contador principal y un administrativo contable del área, la tarea resultará más fructífera.

Por último, sería importante un *feedback* con los directivos de la empresa que pueden aportar sustancialmente al tema.

Acciones a Desarrollar

Para desarrollar la actividad es necesario contar con personal de la empresa que colaborará en la planificación. El personal seleccionado deberá contar con ciertas características específicas, entre ellas conocer en profundidad la organización para poder brindar información más certera. Por lo tanto, se aconseja que sea un trabajador con gran trayectoria en la empresa y calificado en términos impositivos. Se plantea un trabajo en equipo ya que con un aliado interno se puede lograr un plan específico que pueda satisfacer en profundidad la demanda de la empresa. Este podría aportar información que como profesional externo no se conoce o no se tiene acceso. Por otro lado, como

profesionales encargados de la planificación se brindará capacitación a aquellos empleados participantes para mejorar la calidad del área impositiva.

Se deberá hacer una junta con el directorio para formalizar los aspectos a tener en cuenta y los requerimientos específicos de la dirección. El problema a resolver está profundamente ligado a la exposición de los estados financieros y el aporte del directorio es vital para el desarrollo eficiente de estos. En esta reunión uno de los temas a tratar es la efectiva adhesión al Régimen de Información sobre Planificaciones Fiscales que tiene AFIP bajo su R.G N°4838, ya que es preciso la adhesión para su uso y consecuente presentación. Incluso es importante que la empresa cuente con un calendario de vencimientos de cada uno de los impuestos a los que esta adherido. Ello permitirá ajustarse en términos de presentaciones para evitar posibles multas por demoras como primera medida.

Luego de ultimar detalles con el directorio, se procede a hacer un análisis de la documentación proporcionada por la empresa y la información pública. Se hace una revisión exhaustiva de leyes, sus decretos correspondientes y resoluciones mencionadas anteriormente con el fin de actualizarlos y utilizarlos de la manera adecuada. De este análisis surgen los posibles instrumentos a utilizar por la empresa para poder reducir su carga fiscal.

Del análisis anterior, se detecta que, en el caso de Impuesto a las Ganancias, se puede hacer uso de un artilugio llamado *venta y reemplazo* enunciado en su artículo 159 de su Decreto Reglamentario. Este permitiría en caso de venta de un bien mueble amortizable propiedad de Naranja, imputar la ganancia al balance impositivo o al costo del nuevo bien. Esta opción, también es aplicable a inmuebles afectados como bienes de uso siempre que tengan dos años al momento de la enajenación y en la medida que se reinvierta la ganancia en el bien de reemplazo. El plazo en el que deben realizarse ambas transacciones es un año (Impuesto a las Ganancias, 2019).

Otra de las opciones a tener en cuenta en términos de ganancias es el denominado *devengado exigible* enunciado en su artículo 65. El mismo no podría aplicarse en el caso de esta empresa en su inciso a, ya que la actividad registrada no es consistente con ventas de mercaderías en plazos mayores a 10 meses. Pero podría aplicarse según el inciso b, en el caso de enajenación de bienes muebles cuando se trate de venta en cuotas y las mismas se hagan exigibles en un período mayor a un año (Impuesto a las Ganancias, 2019). Se

hace hincapié en la reducción de este impuesto, ya que debido a la normativa de reexpresión de estados financieros al 31 de diciembre del año 2020, el pago del Impuesto a las Ganancias ascendió a \$1.957.768, registrándose un aumento importante con respecto al año anterior. A partir de la implementación de estas reducciones se debe poder disminuir las cifras altísimas reportadas en pago de ganancias a partir de la reexpresión de estados financieros que rige a partir del 31 de diciembre de 2018. Esto puede visualizarse en la Tabla 4.

Otra de las acciones posibles de realizar es la implementación de *contratos de leasing financieros* en caso de compra de bienes amparado por la Ley N°25.248. Entiéndase que este tipo de operación financiera es aquella en la que una entidad adquiere un bien a nombre propio, pero transfiere la tenencia, uso y goce al cliente que lo ha solicitado, contra el pago de un canon. Al finalizar el contrato el tomador tiene la opción de comprar el bien a un precio estipulado, seguirlo arrendando o devolverlo a la entidad.

La incorporación de esta operación de leasing permite que el bien este 100% financiado y su amortización se reduzca de 5 años a 3 años en términos impositivos. En cuanto al valor de la cuota de amortización puede ser considerada como gasto tributario y deducirse, con excepción del pago del valor residual. Para ello, el bien debe estar afectado como bien de uso e incluir la opción de compra en el contrato por 2 años para bienes muebles y 10 años para bienes inmuebles. A nivel de Impuesto a las Ganancias, puede deducir la cuota inicial de capital e intereses (Anónimo, 2016). Por último, en el caso de Bienes Personales, al no ser el propietario del bien se encuentra fuera del patrimonio hasta la opción de compra, por lo tanto, no se abona este impuesto por este bien. Es oportuno mencionar que la empresa en otras oportunidades ha adquirido inmuebles por medio de la contratación de leasing financieros. Esta opción se puede utilizar para la adquisición de inmuebles, artefactos tecnológicos, vehículos, equipos y demás.

Otra de las posibles acciones a realizar, es la adhesión a alguna exención o reducción de alícuota que pudiera llegar a estar enmarcada en alguna de las leyes o decretos. Al revisar Convenio Multilateral no se encontró posible adhesión a ninguna exención por no corresponder a una actividad exenta. En caso de Contribuciones Patronales, se utilizará el beneficio otorgado por la Ley N°26.476- Ley de Regularización Impositiva- que en su artículo 16 habla de una reducción de alícuotas en las

contribuciones vigentes para aquellos contribuyentes que colaboren con la protección y promoción de empleo registrado por incorporación de empleados luego del período de prueba. La reducción que plantea esta ley es por un período de 24 meses contados a partir de la incorporación del trabajador por esta ley. La misma se hará bajo la norma citada y sostenida por el decreto 493/2021 correspondiente al sector privado. En el caso de que se contratase a una mujer, travesti, transexual, transgénero, o una persona con discapacidad acreditada por certificado, la reducción es del 95% en los primeros 12 meses. Y en el caso de que sea varón la reducción será del 90% en los primeros 12 meses. Siempre y cuando estos trabajadores hayan participado de programas educativos, de formación profesional o intermediación laboral (Contribuciones patronales. Disposiciones., 2021).

Si se habla de Bienes Personales, se puede aprovechar la exclusión que otorga el régimen en cuanto a bienes inmateriales sumado al antes mencionado en la contratación de leasing financieros.

Como Tarjeta Naranja es emisor de obligaciones negociables, se pueden aprovechar algunas exenciones que plantea la Ley N°23.576. Según el artículo 35 en términos de impuesto a los sellos en actos y contratos. También, en su artículo 36 bis, se mencionan exenciones en términos de IVA y Ganancias en intereses, actualizaciones y ajustes de capital.

Se estima que la disminución de los costos en términos impositivos sea del 25% con respecto al año anterior. En la tabla 4 se muestra en las últimas dos columnas una estimación de lo que se reducirá el importe pagado particularmente en términos de ganancias. Partiendo de la base que aún no se cuenta con los estados contables al 31 de diciembre de 2021, se utilizaron los estados financieros publicados desde el 1 de enero de 2021 al 30 de junio de 2021 para realizar una estimación de lo que ocurrirá al cierre del ejercicio. Es por eso que al finalizar el ejercicio 2021, podrían obtenerse los resultados visualizados en la tabla 4.

El cálculo de los mismos es simplemente duplicando los resultados operativos del 30 de junio de 2021 y realizando las restas correspondientes. Además, se tuvo en cuenta que la sociedad ya habría estimado en los estados financieros el monto aproximado de ganancias que se va a pagar en mayo de 2022.

TABLA 4

Tabla comparativa de estados financieros

	2018	2019	2020	2021	Proyección 2022
Total de ingresos operativos	\$ 17.360.214,00	\$ 38.633.297,00	\$ 37.135.216,00	\$ 51.281.894,00	\$ 70.769.013,72
Cargos por incobrabilidad	-\$ 4.247.573,00	-\$ 6.655.399,00	-\$ 4.442.969,00	-\$ 5.363.768,00	-\$ 7.401.999,84
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$ 13.112.641,00	\$ 31.977.898,00	\$ 32.692.247,00	\$ 45.918.126,00	\$ 63.367.013,88
Total de egresos operativos	-\$ 12.803.733,00	-\$ 22.800.574,00	-\$ 22.240.718,00	-\$ 25.755.636,00	-\$ 29.825.026,49
Resultado neto de Inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 308.908,00	\$ 9.177.324,00	\$ 10.451.529,00	\$ 20.162.490,00	\$ 33.541.987,39
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades-reexpresión	-\$ 450,00	-\$ 2.495.378,00	-\$ 5.177.779,00	-\$ 10.232.644,00	-\$ 20.158.308,68
Resultado antes del impuesto a las ganancias	\$ 309.358,00	\$ 2.482.810,00	\$ 5.273.750,00	\$ 9.929.846,00	\$ 13.383.678,71
Impuesto a las ganancias	-\$ 1.551.368,00	-\$ 625.334,00	-\$ 1.957.768,00	-\$ 1.624.656,00	-\$ 1.642.841,09
Resultado neto del ejercicio	-\$ 1.242.010,00	\$ 1.857.476,00	\$ 3.315.982,00	\$ 8.305.190,00	\$ 11.740.837,63

Fuente: Elaboración propia en base a datos proporcionados por la empresa.

Para realizar la proyección de los estados financieros al 31 de diciembre de 2022, se tomaron como base los resultados estimados de 2021. Se llegó a la conclusión de que los ingresos totales operativos entre 2020 y 2021 presentaron un aumento aproximado del 1,38 (\$51.281.894/\$37.135.216). Aplicando ese índice a los ingresos del año 2021, nos da un total de ingresos operativos por año de \$70.769.013,72 en el año 2022. Se realiza

el mismo tratamiento con los cargos por incobrabilidad. Cuando hablamos de egresos operativos, se podría aplicar el mismo índice de 1,38 o calcular otro un poco más específico realizando el mismo cálculo: total de egresos operativos 2021/total de egresos operativos 2020. Se obtiene 1,15 que será el índice a aplicar en egresos operativos, obteniendo un total de egresos en el año 2022 de -\$29.825.026,49. Cuando calculamos el resultado de inversiones se llegó a que el índice de aumento era de 1,97. Aplicando en 2021 nos queda que el resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades-reexpresión es de -\$20.158.308,68. Realizando los cálculos correspondientes de resta nos da un resultado antes de impuesto a las ganancias de \$13.383.678,71. Para el cálculo estimado de ganancias también se calculó un índice con respecto a los años anteriores. El importe estimativo de la empresa a pagar en 2022 representa la 6,11 parte del importe del resultado antes del impuesto a las ganancias. Por ende, si dividimos el importe del 2022 ($\$13.383.678,71 / 6,11 = \$2.190.454,74$), y le restamos el 0,25% estimado de reducción por planificación tributaria nos queda un impuesto a pagar de -\$1.642.841,09. En conclusión, se pagará el mismo monto aproximado que en 2021 teniendo en cuenta que la economía de nuestro país posee una inflación altísima y el mismo monto un año después no posee el mismo valor.

Por último, se debe tener en cuenta que toda acción que se realice conlleva un riesgo para la empresa. Si bien se adoptan estrategias aceptadas por ley, el riesgo depende de muchos factores entre ellos las amenazas del mismo entorno en el que se encuentra inmersa la empresa y su consecuente vulnerabilidad ante estos sucesos de amenaza.

Las actividades antes mencionadas deben volcarse al informe final a presentar ante las Administraciones Fiscales. El mismo debe consistir en una planificación que otorgue total transparencia de movimientos permitiendo dilucidar la operatoria de la empresa y logrando el objetivo planteado de estados financieros sin observaciones.

Período de Armado

A través de un diagrama de Gantt se visualizará un detalle del accionar y los tiempos estimados de operativa del plan de acción tal como se muestra en la Tabla 5.

El asesoramiento técnico es colocado como primera actividad ya que es constante a lo largo de todo el plan, continuamente se está asesorando a directivos y personal para la realización de tareas. Esta actividad es realizada por los contadores contratados para la planificación.

TABLA 5

Diagrama de Gantt

Actividad	Enero				Febrero				Marzo			
Asesoramiento Técnico	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Junta con el directorio	■											
Recolección de datos		■	■									
Análisis de la legislación		■	■	■								
Procedimientos			■	■	■							
Capacitación al personal				■	■	■	■					
Elección de opciones						■	■	■				
Redacción de informe										■		
Revisión de armado										■		
Revisión de controles										■	■	
Presentación de resultados											■	■

Fuente: Elaboración propia.

La segunda actividad denominada junta con el directorio necesitará de la asistencia de todos los colaboradores de la planificación tanto internos, externos y el directorio en sí. Dura aproximadamente una semana.

La tercera actividad de recolección de datos e información se extenderá por dos semanas, es puramente en equipo entre colaboradores internos y externos siendo la primera actividad que servirá de nexo para la sexta actividad denominada capacitación al personal que tendrá una duración de veinte horas distribuidas en cuatro semanas.

Las etapas cuatro y cinco serán realizadas por los contadores externos siendo actividades de análisis para la planificación. Durando cada etapa tres semanas.

La actividad siete correspondiente a la elección de las opciones a utilizar en términos de planificación, se desarrollará en conjunto con la gerencia del departamento y el directorio. Tiene una duración de tres semanas.

En cuanto a las actividades ocho, nueve y diez serán exclusivas de los asesores contratados. Con dos semanas invertidas en la redacción del informe, una en revisión del armado y dos en controles.

Por último, la etapa once de presentación de los resultados la desarrollarán los contadores externos en conjunto con la gerencia del departamento y el directorio. La duración de la etapa es de dos semanas.

Evaluación o Medición de la Propuesta

El proyecto realizado cuenta con dos etapas de control. Por un lado, la revisión de armado contará con una política de adecuación a la normativa vigente, para ello se revisará la R.G N°4838 y se constatará que el informe final cumpla con los requisitos establecidos. También, se hará un control específico de evaluación y auditoría por si hay cuestiones que revisar para el próximo período en el que se implemente la planificación. Este trabajo debe ser periódico, pero se colocó como una actividad específica dentro del plan de acción para que efectivamente se realice.

Otra de las evaluaciones que se realizará es a través de una encuesta de satisfacción que permitirá definir si se han logrado los objetivos planteados por la empresa. Por medio de estas evaluaciones, se intenta detectar posibles errores y fallas para mejorarlas o mostrar los resultados logrados. Sirve a la gerencia para medir la capacidad y acción de los empleados participantes. También, es necesaria para que los directivos puedan decidir si continuarán aplicado estrategias de planificación fiscal. Para ello, se dispone de la encuesta expuesta en la Figura 3 para evaluar posteriormente los datos obtenidos. Además, estas encuestas servirán al planificador para mejorar su gestión y los servicios prestados. Los datos de la encuesta podrán ser compartidos con el personal si la dirección de Naranja así lo dispone para una mejor retroalimentación y comunicación.

Otra evaluación que puede hacerse es una evaluación de desempeño del personal participante, donde se utilicen conversaciones bidireccionales con el fin de mejorar el desempeño. De esta evaluación se podrían obtener las fortalezas y debilidades de los empleados para mejorar el área de gestión de impuestos principalmente, aunque, la misma idea podría extenderse a otras áreas. Principalmente, con este tipo de valoraciones se puede aportar a la retroalimentación en cuestiones de comunicación, rendimiento del equipo y evitar problemas repentinos.

Finalmente, se debe tener en cuenta que el resultado de la planeación puede verse afectado si no se mantiene un adecuado análisis de la operativa del plan. La planeación es una actividad constante y de implementarse a largo plazo debe ajustarse permanentemente para lograr el éxito de los objetivos planteados.

Figura 3*Encuesta***Cuestionario de satisfacción de directivos con respecto al proyecto de planificación tributaria**

1. ¿Cree que la planificación tributaria es una herramienta aplicable a su empresa?
-Sí
-No
2. ¿Ha podido implementar alguna de las estrategias propuestas por el planificador?
-Sí
-No
3. ¿Ha logrado reducir de manera significativa la carga fiscal con respecto a años anteriores?
-Sí
-No
4. ¿Han podido invertir los sobrantes en algún beneficio para la empresa? Justifique.
-Sí
-No
5. ¿Cree que la empresa está preparada para afrontar monetariamente la implementación a largo plazo de este plan de acción?
-Sí
-No
6. ¿Se encuentra conforme con los colaboradores internos que han participado del proyecto?
-Sí
-No

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Por medio del análisis diagnóstico realizado a Tarjeta Naranja S.A y usando como soporte el objetivo planteado de proponer una planificación tributaria aplicada a la empresa con el fin de minimizar la carga tributaria en el primer trimestre del año 2022, se estima que este plan acercaría a la corporación muchos beneficios a nivel rendimiento e impositivo.

Se ha evidenciado a lo largo del trabajo que, si bien Naranja es una empresa consolidada, un ajuste en su área de gestión impositiva la llevaría a otro nivel. Esta área debe contar con capacitaciones constantes y recibir las herramientas necesarias de actualización en cuanto a normas tributarias. Se sabe que la ley argentina sufre modificaciones constantes y se debe estar a la altura en términos de actualización. Fortalecer este aspecto es una tarea ardua pero un objetivo alcanzable a la brevedad. La necesidad de actualización constante fue señalada como una de las limitaciones a las que se somete el trabajo continuamente y debe prestarse especial atención.

El problema que se presentó en los últimos ejercicios fiscales da la pauta de que esta observación a nivel impositiva debe solucionarse a la brevedad. Una planificación tributaria sería lo ideal para otorgarle solución a esta inquietud por parte de las Administraciones Tributarias. Ordenar sus impuestos, obtener una minimización de la carga tributaria de los mismos y la consecuente utilización del ahorro para maximizar beneficios sería un objetivo ideal planteado para la organización.

Por medio de la investigación y el análisis de impuestos se determinó cual sería la mejor alternativa a utilizar para crear la planificación. Siempre utilizando estrategias que la misma ley nos brinda para adecuarlas a la empresa y poder sostenerlas en el tiempo. Se formuló la propuesta en base a la resolución de AFIP que la sostiene y se logró la comprensión de la planificación fiscal aplicada a empresas.

De implementar el plan sugerido, se podrían reducir de manera legal, una serie de impuestos que impactan en la sobrecarga tributaria a la que se expone Naranja año tras año. Se visualizó que la reexpresión de estados financieros incrementó el importe abonado de Impuesto a las Ganancias que se paga al año, y si bien la ganancia obtenida es superior a años anteriores, la cifra es desorbitante. Muchos de estos impuestos podrían ser

utilizados por la empresa para generar utilidades, invertir en otros mercados o bien ampliarlo.

Las operaciones que son parte del plan de acción se articulan con la labor de los contadores para lograr la minimización de los costos impositivos. De ellos depende que su implementación sea adecuada y su sostén en el tiempo sea inevitable.

Planear, organizar, dirigir y controlar son las aristas fundamentales de una estrategia consolidada que de ser aplicada puede llevar a la corporación a un nivel de perfeccionamiento digno de imitar.

Recomendaciones

Se afirma que este plan de acción sólo va a poder sostenerse a largo plazo si se somete periódicamente a análisis. Un proyecto de esta magnitud debe ajustarse continuamente y someterse a la crítica para que aquello que falle o pueda ser modificado o mejorado ayude a que se perfeccione el plan. Si bien la planificación fiscal es un tema que se ha desarrollado a nivel mundial en muchas oportunidades a lo largo de los años, se pueden profundizar conocimientos en muchos ámbitos de estudio que aún son inciertos.

Por otro lado, se insiste en la implementación de una capacitación constante al personal. La actualización impositiva es primordial. En una economía con características inflacionarias, las normas, leyes impositivas, resoluciones y decretos son modificados constantemente.

Al plan podrían sumarse otras clases de exenciones o reducciones permitidas por ley en otros tributos no analizados, pero si mencionados. Además, se podrían analizar otros impuestos y regímenes a los que se encuentra adherido Naranja con el fin de obtener alguna otra reducción significativa.

Por último, podría llegar a analizarse en trabajos futuros el impacto que tiene el pago de estos impuestos en las economías de empresas de esta magnitud.

Bibliografía

A.F.I.P. (2017). Sistema tributario Argentino-Legislación y administración tributaria.

Recuperado el 2021, de A.F.I.P:

https://www.afip.gob.ar/institucional/documentos/sisTribArg_v_20170712.pdf

A.F.I.P. (2020). Resolución General 4838/2020- Procedimiento. Régimen de

información de planificaciones fiscales tributarias. Su implementación. Buenos

Aires. Obtenido de

http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004838_2020_10_19

A.F.I.P. (2021). ¿Qué se considera por ganancia? Obtenido de AFIP:

<https://www.afip.gob.ar/gananciasYBienes/ganancias/conceptos-basicos/default.asp>

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2021). El sistema

tributario en la Argentina . Obtenido de inversion y comercio :

https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf

Anónimo. (7 de Marzo de 2016). Gestión Pyme. Obtenido de Ventajas y desventajas del

Leasing: <https://gestionpyme.com/ventajas-y-desventajas-del-leasing/>

Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). Argentina: panorama general. Obtenido de Banco

Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

BCRA. (2020). Informe de Inclusión Financiera- Primer semestre 2020. Obtenido de

bcra: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012020.asp>

- BCRA. (2020). Informe de Inclusión Financiera- Segundo semestre 2020. Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>
- Blouin, J. (2014). Defining and Measuring Tax Planning. *National Tax Journal*, 67, 875-899. Recuperado el 2021, de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.17310/ntj.2014.4.06>
- C.U.I.T ONLINE. (2021). Tarjeta Naranja S.A. Obtenido de CUIT ONLINE: <https://www.cuitonline.com/detalle/30685376349/tarjeta-naranja-sa.html>
- Carpio Rivera, R. (2019). Tratado de Fiscalidad Internacional para el Ecuador. En R. Carpio Rivera, C. Montaña Galarza, & P. Villegas Landázuri, Tratado de Fiscalidad Internacional para el Ecuador (Primera ed., págs. 575-597). Quito: Ius et Historiae.
- Contribuciones patronales. Disposiciones., Decreto 493/2021 (Congreso de la Nación Argentina 6 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-493-2021-352666/texto>
- ERREPAR. (21 de Diciembre de 2020). Planificaciones fiscales, el secreto profesional y el reclamo de los abogados. Recuperado el 2021, de ERREPAR: <https://blog.errepar.com/planificaciones-fiscales-secreto-profesional-abogados/>
- García, M. (2011). Separata Temática N°15- Planificación Fiscal. Buenos Aires.
- García, M. E. (16 de Enero de 2021). Planificación fiscal: el régimen de información que permita a la AFIP identificar rápidamente áreas de riesgo. Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/opiniones/afip/planificacion-fiscal-el->

regimen-informacion-que-permita-la-identificar-rapidamente-areas-riesgo-
n5162910

Garizabal , L. E., Barrios, I. P., Bernal, O., & Garizabal, M. E. (2020). Estrategias de
planeación tributaria para optimizar impuesto de los contribuyentes.

ESPACIOS, 41(08), 1. Recuperado el 27 de Septiembre de 2021, de

<https://www.revistaespacios.com/a20v41n08/20410801.html>

Impuesto a las Ganancias, Decreto 862/2019 (Congreso de la Nación Argentina 2019).

Obtenido de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/DEC_C_000862_2019_12_06

INFOBAE. (23 de Marzo de 2021). Por el impacto de la pandemia, el PBI de la

Argentina se contrajo un 9,9% en 2020. Obtenido de Infobae:

[https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-
el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/](https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/)

Ley 24.769, Delitos tributarios. Delitos relativos a los Recursos de la Seguridad Social.

Delitos. Fiscales Comunes. Disposiciones Generales Procedimientos

Administrativo y Penal. (Congreso de la Nación Argentina 19 de Diciembre de

1996). Obtenido de [http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-
44999/41379/texact.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/41379/texact.htm)

Ley N° 25.877-Régimen laboral (Congreso de la Nación Argentina 2004). Obtenido de

[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm)

[94999/93595/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/93595/norma.htm)

Ley N°20.628, Ley de Impuesto a las Ganancias- Texto Ordenado por Decreto 649/97

(B.O. 06/08/97), Anexo I, con las modificaciones posteriores. (Congreso de la

Nación Argentina 27 de Diciembre de 1973). Obtenido de Boletín Oficial-

Sanción: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/17699/norma.htm>

Maydew, E. L., & Shackelford, D. A. (2005). THE CHANGING ROLE OF AUDITORS. NBER WORKING PAPER SERIES, NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH, Cambridge-Reino Unido. Recuperado el 2021, de <https://www.nber.org/papers/w11504>

Naranja X. (2019). Reporte de sustentabilidad 2019. Córdoba. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Naranja X. (2021). Ahora somos Naranja X. Obtenido de Naranja X Cultura Naranja: <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>

Naranja X. (2021). La forma en la que hacemos las cosas: ética y transparencia. Obtenido de Naranja X Sustentabilidad: <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>

Naranja X. (2021). Somos Naranja X. Obtenido de Naranja X: <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>

Régimen Penal Tributario, LEY N°27.430 (Congreso de la Nación Argentina 29 de Diciembre de 2017).

Rentas Córdoba. (2021). Declaración Jurada del Impuesto de Sellos. Obtenido de Rentas Córdoba: <https://www.rentascordoba.gob.ar/mirentas/rentas.html?page=impuestosellos>

RESOLUCIÓN 19/21-RESOLUCION 71/08 (T.O. 24.06.2021) ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES (Consejo Profesional

de Ciencias Económicas de Córdoba 24 de Junio de 2021). Recuperado el 2021,
de <https://cpcecba.org.ar/media/download/noticias/Res.%2019-21%20Aranceles%20indicativos.pdf>

Tarjeta Naranja S.A. (2020). Estados Financieros-Memoria 2020. Córdoba. Obtenido de
<https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/dd7f5472-8cd8-4584-a5e4-7d1f5d95f4a8>

Tarjeta Naranja S.A. (2021). Estado de Resultados Condensado Intermedio-2021.
Obtenido de Naranja X:
https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/7IYErZ8Q1QQ6fAi7p7hCua/cee58edcb6ee0f89d790d38361cba0ac/1-TN_EEFF_30.06.2021_-_Def_con_IR_e_ICF.pdf

Tarjeta Naranja X. (2021). Préstamos. Obtenido de Tarjeta Naranja X:
<https://www.naranjax.com/prestamos>

Universidad Siglo 21. (2020). Tarjeta Naranja. Universidad Siglo 21, Córdoba.

Villasmil Molero, M. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del
contribuyente en la gestión empresarial. Fundación Dialnet, 121-128. Obtenido
de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154121>

Yam, E. C., Cortes Pérez, I. D., & Solis Vargas, K. G. (2019). LA PLANEACIÓN
FISCAL COMO ESTRATEGIA. (Eumed.net, Ed.) TLATEMOANI. Obtenido
de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7340396>