

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de grado.

Reporte de Caso.

**“La planificación como mecanismo para lograr la optimización económica de A.J
& J.A Redolfi SRL”**

**"Planning as a mechanism to achieve economic optimization of A.J & J.A Redolfi
SRL”**

Autor: Melgarejo Valdovinos, Nora Feliza

Legajo: VCPB15629

DNI:94072443

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Buenos Aires, julio, 2021

Resumen

El presente reporte de caso tiene como finalidad demostrar que la planificación tributaria es un instrumento legal que las empresas suelen utilizar para alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en la gestión de los diversos impuestos que alcanzan a las organizaciones además de traducirse en significativos ahorros en los costos de la empresa. Para ello es necesario tener conocimientos sobre las normativas legales vigentes relacionado con la planificación tributaria; posteriormente realizar un diagnóstico organizacional. Previo al planteamiento de la herramienta de planificación, se realiza el análisis de cada uno de los beneficios posibles de aplicación en la empresa tales como, régimen pyme, venta y reemplazo y deducción de honorarios, citando su base legal, los requisitos para su adhesión, luego se mide el impacto de estos beneficios en el ahorro fiscal y en el monto de las utilidades una vez que se aplicada la herramienta. En el ámbito de la planificación, se presentan varios métodos de medición con proyección hacia el futuro, con el propósito de que la empresa pueda determinar cuáles son los beneficios de su implementación.

Palabras claves: planificación, ahorro, beneficios, impuestos

Abstract

The purpose of this case report is to demonstrate that tax planning is a legal instrument that companies often use to achieve an adequate level of efficiency in the management of the various taxes that affect organizations, in addition to translating into significant cost savings of the company. For this, it is necessary to have knowledge of the current legal regulations related to tax planning; later carry out an organizational diagnosis. Prior to the planning tool, the analysis of each of the possible benefits of application in the company is carried out, such as, SME regime, sale and replacement and deduction of fees, citing its legal basis, the requirements for its adherence, then the impact of these benefits on tax savings and on the amount of profits is measured once the tool is applied. In the area of planning, several measurement methods are presented with a projection towards the future, in order that the company can determine what the benefits of its implementation are.

Keywords: planning, savings, benefits, taxes

Índice

Introducción	4
Objetivo	6
Análisis de la situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional	11
Análisis de perfil profesional:	12
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Declaración del problema	18
Justificación del problema	18
Conclusión Diagnóstica	18
Plan de Implementación	20
Alcance	20
Limitaciones	20
Recursos	20
Actividades a desarrollar para cumplir los objetivos planteados	22
Desarrollo de las actividades planteadas	23
Propuesta de medición o evaluación	26
Referencias	29

Índice de Tablas

Tabla 1. Análisis Foda	11
Tabla 2: Presupuesto	21
Tabla 3: Diagrama de Gantt	22
Tabla 4: Programa de inversión 2021	25
Tabla 5: Venta y Reemplazo	25
Tabla 6: Medición y evaluación	26

Tabla de Ilustraciones

Figura 1: Cargas fiscales	12
---------------------------------	----

Introducción

Debido a la alta presión fiscal por parte del Estado, origina la necesidad de la evaluación de las diferentes clases de tributos y la consideración de una necesidad que proporcionen una optimización de dichas obligaciones, el presente reporte de caso estará orientada a la planificación tributaria de impuestos Redolfi SRL.

A.J& J.A Redolfi SRL es una empresa familiar situada en la localidad de James Craik, departamento de Tercero Arriba de la provincia de Córdoba. Cuenta con una trayectoria de 50 años en la comercialización y distribución de productos alimenticios, refrigerado, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

Sus principales proveedores son: Unilever Argentina, Arcor, Johnson & Johnson, Gillette Argentina, Marolio, Inalpa, Regional Trade, Compañía General de Fósforos, Adams S.A. branca y Kodak, entre otros.

Abastece a autoservicios mayoristas en ciudades tales como Río Tercero, Río Cuarto, San Francisco y Villa María y a minoristas situados en James Craik, San Francisco, Córdoba Capital, Río Tercero y Río Cuarto. La empresa cuenta con 132 empleados y una flota de 73 vehículos distribuidos entre las 5 sucursales.

La empresa ha crecido exponencialmente durante los últimos años, pero no ha desarrollado un área contable e impositivo con los profesionales idóneos y un sistema adecuado de información que le permita una mejora en la toma de decisiones. Debido al aumento de su actividad de negocio de compra y venta de bienes, no tiene un cronograma de vencimiento de los impuestos, como tampoco cuenta con una planificación para el pago de los intereses y multas, en cumplimiento de los plazos para el pago de sus declaraciones e impuestos tributarios; ocasionando retrasos permanentes en la emisión de estados financieros mensuales, así como presentaciones tardías de las obligaciones tributarias, lo que ocasiona que el sujeto activo no devuelve los tributos pagados en forma excesiva perjudicando en los resultados económicos de la empresa.

Cabe señalar que para el desarrollo de este reporte de caso se utilizaron como referencia los siguientes trabajos:

A nivel nacional Sánchez, (2013) afirma que el sistema tributario argentino ofrece algunos beneficios fiscales que deberían ser aprovechados llevando a cabo una correcta planificación fiscal tales como distintos criterios de imputación de ingresos y gastos para el tratamiento fiscal de las operaciones, como el devengado, percibido, devengado exigible, diferentes alternativas de amortización, la posibilidad de traslación

de quebrantos, La posibilidad de formalizar distintos procesos de reorganización empresarial, entre otros. Opciones que sería de gran utilidad a la hora de pensar en obtener un ahorro a través de la aplicación de la planificación fiscal en Redolfi SRL.

A nivel local se menciona que la planificación Tributaria tiene por fin determinar un razonable nivel de tributación en la organización respetando en todo momento las normas legales, es de carácter lícito y cuyo objetivo fundamental es el aprovechamiento de las posibilidades que ofrece el ordenamiento jurídico o de un defecto normativo. Es fundamental para Redolfi SRL conocer qué se está aplicando, cuál es el objeto y los resultados de su implementación (Gonzalez, 2019).

A nivel internacional se hace referencia al diseño de una planificación tributaria aplicado a Listosoft una empresa dedicada al asesoramiento y desarrollo de sistemas para negocios industriales, comerciales y de servicios en Guayaquil, Ecuador, lo cual mejoró el desempeño de las áreas tributarias, contable y administrativa con respecto a la emisión de las declaraciones que al ser canceladas en su tiempo límite se evitó incurrir en pagos por intereses y mora, se lleva un control adecuado de los documentos que originaron las transacciones a raíz del pago de las declaraciones de impuestos directos e indirectos. Es mediante el estudio de este trabajo que podemos determinar que la planificación tributaria es una herramienta estratégica que puede ser aplicado a cualquier tipo de empresa independientemente de la actividad que realice o el tipo societario que tenga (Garaicoa Escobar, 2018).

La correcta organización y control de los impuestos conforma un factor principal que se relaciona con el desempeño de las actividades contables, por esta razón se considera A.J & J.A Redolfi requiere de un diseño de planificación tributaria de impuestos que mejoren la gestión de procesos ayudando a la compañía a evitar gastos en excesos, ya que si no se lo realiza la empresa seguirá cancelando valores en forma excesiva en sus declaraciones mensuales y anuales.

Objetivo

Objetivo general

Diseñar un modelo de planificación tributaria para la empresa Redolfi SRL ubicada en la localidad de James Craik, provincia de Córdoba mediante el aprovechamiento de beneficios impositivos para la reducción de costos tributarios del año 2022.

Objetivos Específicos

- Estudiar los tributos a los que está obligada Redolfi SRL para evaluar qué alternativas de reducción se pueden aplicar.
- Analizar los requisitos para incluir a la empresa en el régimen de la ley de Pymes a fin de aprovechar sus beneficios.
- Proponer opciones de ahorro impositivo mediante capacitaciones al personal para que esta herramienta se convierta en un objetivo en común para toda la empresa
- Diseñar un modelo de planificación tributaria mediante el análisis del estado de resultados que permita reducir los costos impositivos

Análisis de la situación

Descripción de la situación

La empresa Redolfi S.R.L fue fundada en el año 1975 por Alonso Jacobo Redolfi en la localidad de James Craik provincia de Córdoba, se dedica a la comercialización y distribución de productos alimenticios, perfumería, limpieza y cigarrillos. Desde sus inicios comenzó como una sociedad de hecho, a lo largo de los años a causa de la expansión y crecimiento cambia su denominación jurídica a, Alonso J. y José A. Redolfi S.R.L.

Es una pyme que tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución. El 1 de setiembre del año 1959, los hermanos Alonso Jacobo, y Miguel Ángel Redolfi compraron en la localidad de James Craik de la Provincia de Córdoba un negocio de cigarrería, bazar y librería al que denominaron Redolfi hermanos. Mientras Miguel se hizo cargo del trabajo de la librería, Alonso comenzó a abrir camino viajando a otras localidades vecinas a vender tabaco y golosinas.

De esta forma surge la empresa REDOLFI SRL, que lleva 50 años dedicándose a la venta mayorista de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de perfumería, limpieza y otros productos varios que comercializa.

Cuenta con Autoservicios mayoristas en las localidades de San Francisco, Río Tercero y Río cuarto y distribuidoras en las localidades de James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital, y Río cuarto.

Redolfi SRL es considerada una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente y se encuentra en pleno crecimiento. Cuenta con una cartera diversificada de proveedores, buscando solvencia y rentabilidad continua.

Los productos que comercializa son muy competitivos, donde influye el precio para lograr la satisfacción de compra de sus clientes, teniendo en cuenta también la calidad y toda la variedad de productos masivos de primeras marcas que sustentan su extensa trayectoria empresarial.

Sin embargo, presenta ciertas falencias en su funcionamiento interno tales como la falta de información de gestión de calidad para el proceso de toma de decisiones, carece de un departamento de recursos humanos por lo tanto la incorporación de nuevo personal no realiza un proceso de selección lo que genera incertidumbre sobre el desempeño real de sus futuros empleados generando considerables pérdidas de tiempo

que se ven reflejados en quejas constantes por parte de sus clientes. Tampoco les brindan la posibilidad de capacitarse en las tareas que desempeñan.

La empresa no cuenta con un software contable específico, de manera que todo se maneja por planillas de Excel. Tampoco cuenta con un sistema de costeo. A su vez, si bien prepara balances, no se realiza una registración diaria ni automática conforme se van realizando las operaciones. El contador es quien pide todas las facturas y se encarga de realizar las registraciones contables, principalmente para dar cumplimiento con las obligaciones fiscales como Impuesto a las ganancias, IVA, regímenes de información, Bienes personales, empleador-Aporte a la seguridad social, Régimen general de IIBB de la provincia de Córdoba. Es importante tener en cuenta que el contador es externo a la empresa por lo que no tiene un detalle de las actividades que se llevan a cabo de manera habitual, como tampoco realiza un análisis de la situación económica y financiera de la empresa ya que son puntos que deben ser analizados por un contador interno.

Análisis de contexto

El análisis consiste en el método PESTEL, el cual analiza como impactan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en la empresa REDOLFI SRL, dedicada a la venta mayorista de productos alimenticios.

Factor político

Actualmente el País está viviendo un momento de recesión económica, con grandes problemas macroeconómicos como la inflación, el desempleo, ocasionados por malas decisiones políticas de gobiernos de turno, como el anterior gobierno de Mauricio Macri y actualmente el gobierno de Alberto Fernández.

Importantes empresas, están migrando nuevamente al exterior, lo que genera la caída de inversiones, además de tener una moneda extranjera insostenible en el tiempo, con restricciones continuas, con aplicación de nuevos impuestos, lo que hace muy difícil de sobrevivir a las pymes en el mundo actual. La incertidumbre también afecta al consumidor, siendo un factor determinante al momento de demandar un producto, en búsqueda de precios accesibles, antes que la calidad del producto (Santana, 2020).

Factor económico

En el último informe realizado por el INDEC sobre el único rubro que le venía esquivando a la crisis, como es el de los productos alimenticios, develó sin embargo que no escapa a la crisis general. En la encuesta entre comercios, el 60,5% de las empresas de supermercados relevados indicó que sus ventas disminuyeron, mientras que el 42,9% de los autoservicios mayoristas encuestados respondió que sus ventas no variaron durante el mismo período. Para la mayoría de los supermercados que consideraron que sus ventas disminuyeron, las caídas alcanzaron hasta 40%, mientras que los que aumentaron lo hicieron sólo hasta un 20%. Las ventas en supermercados registraron una suba a precios corrientes del 28,2% en febrero, pero descendieron un 5,8% en la medición a precios constantes, es decir descontada la inflación, en relación con el mismo mes de 2020. La facturación en los grandes centros comerciales retrocedió en febrero 32,4% frente a igual período de 2020, el último mes antes del inicio de la etapa Covid-19 con la puesta en marcha de medidas de aislamiento.

Durante febrero, las ventas a precios corrientes en las distintas sucursales de los supermercados ascendieron a \$ 89.595 millones, lo que representó un 96,4% del total y mostró un aumento del 25,3% respecto a igual mes del 2020.

Por su parte, las ventas a precios corrientes por el canal online sumaron \$ 3.370 millones, lo que representó un 3,6% del total, con un incremento del 243,9% respecto al mismo mes del año anterior. Este aumento en las ventas *online* está vinculado desde el año pasado para evitar acercarse a los salones y cuidarse de un eventual contagio de Covid 19 (Blanco Gomez, 2021).

Factor Social

El avance de casos de coronavirus y las nuevas restricciones impactan sobre un escenario social y económico más deteriorado y con menos margen que en 2020. Un año de Covid dejó 3,3 millones de pobres más en el país. Con respecto a la tasa de desempleo subió a 11% en el cuarto trimestre de 2020 frente al 8,9% registrado en el mismo período del año anterior. El nivel de desocupación mejoró respecto a los trimestres previos, ya que en el tercero se ubicó en un 11,7% y en el segundo alcanzó al 13,1%.

REDOLFI SRL, no está eximida de la situación actual de pandemia que vive el País. Hay una crisis económica, social de desarrollo.

Se estima que hasta 25 millones de personas podrían quedarse sin empleo, y que la pérdida de ingresos de los trabajadores podría afectar al consumo y demanda de los mercados.

La pandemia ha expuesto sin piedad los profundos fallos de nuestros mercados laborales, empresas de todos los tamaños ya han cesado sus operaciones, han reducido las horas de trabajo y despedido personal (Petovel, 2021).

Factor ambiental

La producción de tabaco provoca contaminación de los recursos naturales, pérdida de biodiversidad, incendios forestales, deforestación de bosques, y selvas, aumento del cambio climático y la mala calidad del aire urbano.

Ningún otro producto de consumo masivo causa tanto daño desde su cultivo, producción, uso y desecho como el tabaco.

Los filtros de las colillas están hechos de acetato de celulosa, un material no biodegradable cuyo efecto contaminante puede durar en el entorno 25 años hasta que se descompone. Además, la colilla puede conservar las sustancias tóxicas que componen el cigarrillo. La nicotina y el alquitrán de un solo cigarrillo pueden contaminar hasta 50 litros de agua (OMS, 2020).

Redolfi SRL, como hemos mencionado anteriormente su actividad es la venta de productos alimenticios, pero también se dedica a la venta de cigarrillos siendo su proveedor una Masalin particulares, la cual está posicionada en el rubro y debe tener en cuenta tanto proveedor, como cliente los efectos que causa en el medio ambiente la comercialización del tabaco

Factores legales:

La Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores actualizó los topes de facturación que determinan qué empresas se encuadran dentro del Registro MiPyME. Las nuevas categorías entraron en vigencia a partir del 1° de abril del 2021.

A través de la Resolución 19/2021 publicada en el Boletín Oficial, se actualizaron los montos máximos de facturación en todos los sectores y tramos tomando como referencia el índice de precios implícitos del PIB elaborado por INDEC. La

medida, que se lleva adelante una vez al año, tiene como objetivo garantizar que ninguna micro, pequeña y mediana empresa que no haya aumentado su volumen real de ventas quede fuera de los beneficios que otorga el Registro MiPyME. Asimismo, esta actualización siguió las recomendaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe a partir de las cuales se equilibró también la situación en los tramos de algunos sectores cuyos topes habían quedado desfasados.

Actualmente están inscriptas en el Registro MiPyME 1.522.407 empresas, autónomas y monotributista, lo cual significa un crecimiento del 187% en la cantidad de empresas registradas con respecto a los números de diciembre de 2019. La inscripción al Registro les permite a las MiPymes acceder a beneficios fiscales, líneas de financiamiento con tasa subsidiada por el FONDEP así como a planes de asistencia técnica y otros programas que llevan adelante el Ministerio de Desarrollo Productivo y demás organismos del estado (LEY N°24.467,1995)

Diagnóstico organizacional

Tabla 1. Análisis Foda

	Positivo	Negativo
Interno	Fortalezas	Debilidades
	Experiencia en el mercado Posicionamiento y Trayectoria. Competitividad por precios bajos. Variedad de marcas y productos.	Falta de Ambiente de control Falta de planificación Tributaria. Falta de tecnología. Falta de capacitación en el personal.
Externo	Oportunidades	Amenazas
	Ley que benefician a las pymes. Medidas económicas (IVA cero, aumento de asignación por hijo) Beneficios Fiscales a raíz de la Ley Pyme	Presión tributaria. Alta inflación. Devaluación Alta tasa de desocupación Aumento de precios

Fuente: Elaboración propia

Fortalezas: se pueden destacar su amplia experiencia en el mercado ya que lleva más de 50 años en el sector a través de los cuales logró un buen posicionamiento respecto a la competencia, además presenta precios bajos para una gran variedad de marcas y productos.

Debilidades: se hace referencia a la falta de ambiente de control ya que posee grandes falencias en su funcionamiento habitual entre ellos los altos costos que destina al pago de impuestos debido a la mala selección de personal y la falta de capacitaciones. Además, desde el punto de vista tecnológico no se encuentra a la altura del resto de las empresas que comparten la misma actividad.

Oportunidades: Redolfi SRL puede ser incluido dentro régimen Pymes y aprovechar sus beneficios, además las medidas económicas tomadas por el gobierno nacional hacen que no se genere una caída significativa en sus ventas.

Amenazas: la alta presión tributaria en conjunto con la elevada inflación, tasa de desempleo y devaluación genera incertidumbre en empresas tales como Redolfi SRL. Una disminución en sus ingresos puede provocar la imposibilidad de hacer frente sus costos operativos y por lo tanto no poder pagar sus obligaciones con el fisco. Por otra parte, se ven obligados a aumentar sus precios lo que significa un mayor esfuerzo para sus consumidores.

Análisis de perfil profesional:

Redolfi SRL carece de profesionales en sus diferentes áreas, entre ellos de contadores públicos internos quienes son los responsables de hacer un seguimiento de los movimientos de tipo contables e impositivos que se realicen en la empresa. Hasta el momento los empleados administrativos se encargan de recabar los comprobantes correspondientes de las distintas operaciones que realiza la empresa y llevarlas a su contabilidad, para así luego brindárselas al asesor externo que los lleva a cabo en materia impositiva. Por eso se debe ser lo más preciso e idóneo posible para evitar confusiones en tales tareas. El contador público se encarga de verificar según los datos adquiridos, la veracidad de dichos datos, para así llevar a cabo un detallado análisis y plasmarlo en los papeles a presentar en la AFIP.

Es necesario que además de un contador externo cuente con un asesor interno que debe estar constantemente actualizado para ser eficiente en su trabajo, en especial

para Redolfi SRL, siendo una empresa de alta dimensión y que necesita de buenos beneficios para seguir con su comercialización normalmente.

En el área financiera se observa que la rentabilidad fue bajando y se comportó de manera opuesta a las ventas que se incrementaron, llegando a tener una facturación mayor a la esperada. No cuenta con un sistema de inventarios, ni planillas en las que se registre el stock.

En los estados contables de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. de los años 2020 y 2019 se puede observar que las cargas fiscales han aumentado considerablemente en comparación con el saldo de 2018.

Figura 1

IVA a pagar	2.329.562,00	2.096.605,80	1.076.945,22
Anticipos Imp. a las Ganancias a pagar	1.904.061,00	1.713.654,90	732.289,41
Percep. IIBB a pagar	91.000,00	0,00	0,00
Retenc. Imp. a las Ganancias a pagar	6.868,00	0,00	0,00
Imp. IIBB a pagar	4.295.787,00	3.866.208,30	1.859.587,47
Total Cargas Fiscales	8.627.278,00	7.676.469,00	3.668.822,10

Cargas fiscales. Fuente: Redolfi SRL

Los aumentos de cargas fiscales pueden ser posible a la falta de búsqueda de beneficios fiscales, pagos fuera de término o bien por la inflación que ha sufrido el país.

El conocimiento de los beneficios impositivos que se pueden aplicar a las pymes, dará lugar a una reducción en el impuesto determinado del impuesto a las ganancias, pudiendo tomar el impuesto a los débitos y créditos para disminuir el costo de este mismo; como también exención en las retenciones que se vienen teniendo continuamente, introduciendo parte de estos conocimientos se puede ver que sin necesidad de evadir ni eludir se obtienen rendimientos.

Otro punto importante es el aumento de las ventas en los últimos tres años el incremento fue casi el doble, pero el pago de tributos no fue proporcional, sino que se elevó mucho más. Por lo que se considera importante reorganizar y reducir los locales de venta y distribución en lugares más estratégicos para poder concentrar parte de estos en la casa central y evaluar la posibilidad de extender el tiempo de arribo de mercadería a cada cliente sin producir disconformidad.

Redolfi no cuenta con un plan a corto mediano y largo plazo en el área impositiva dado que el asesor externo solo se limita a cumplir con las obligaciones fiscales. La carga impositiva afecta a la competitividad de la empresa y sus posibilidades de inversión. Por todo lo mencionado se hace necesaria la aplicación de

herramientas para disminuir los costos impositivos y no perder así la competitividad. Aprovechando beneficios fiscales provenientes de los regímenes Pyme y de Promoción Industrial

Marco Teórico

El tributo es una obligación del contribuyente, es el resultado de prestaciones pecuniarias obligatorias impuesta por el estado y exigidas por un ente recaudador, consecuencia de la ejecución de un hecho imponible al que la ley enlace como un deber de contribuir (Contreras, 2016).

En cuanto a los impuestos es la obligación a contribuir de los ciudadanos a la financiación de los gastos públicos, es decir son prestaciones monetarias que nacen de una obligación tributaria. El sujeto activo de esta relación tributaria es el Estado y el sujeto pasivo es el contribuyente ya sea una persona natural o jurídica (Ortiz, 2011)

La planificación fiscal por otra parte, es un proceso organizado por un conjunto de actos jurídicos lícitos del contribuyente, cuyo fin es incrementar la inversión eficiente de los recursos a través de la reducción de la carga tributaria siempre y cuando acoplándose a las normativas de ordenamiento jurídico.

Así mismo tiene mucha relación del incremento de su utilidad después de impuestos, con la menor carga tributaria posible. Es un proceso sistemático y metódico, conformado por un conjunto de actos lícitos del contribuyente, con la finalidad de invertir de manera eficaz los recursos (Bayo Francec, 2016).

Como objetivos de la planificación tributaria se nombran:

- Disminuir los efectos financieros de la carga tributaria, dentro de un marco legal
- Definir alternativas de planificación tributaria frente a distintas medidas económicas
- Idear y monitorear el impacto de los impuestos en las empresas y personas.

Por otra parte, presentan ciertas limitaciones que no deben dejar de tenerse en cuenta a la hora de su aplicación tales como: el marco legal, la existencia de una razón de negocios y además se debe entender claramente lo que es evasión y elusión de impuestos (Faúndez Ugalde, 2016).

Desde el punto de vista de Galarraga, (2012) una correcta planificación fiscal requiere el cumplimiento de ciertas etapas que no deben pasarse por alto. La primera y

la más importante es el conocimiento del negocio, que abarca a su vez, estudio de la situación impositiva de años sujetos a revisión, características de la compañía composición del capital, objeto social, riesgos estratégicos del negocio, regulaciones especiales, información financiera actual y presupuestada, planes de inversión y transacciones con vinculados económicos. En segundo lugar, se encuentra el estudio de la situación impositiva de años sujetos a revisión abarcando: revisión de las declaraciones tributarias para determinar contingencias de impuestos, nivel de tributación, revisión de procedimientos y controles en impuestos para identificar riesgos de sanciones o mayores impuestos, utilización o disposición de los saldos a favor reflejados en las declaraciones, identificación de puntos de mejoramiento y oportunidad. Observar situaciones repetitivas de un año a otro y que no han sido subsanadas. Y estudio de áreas que tengan que ver con el proceso tributario.

Es una herramienta que permite a las empresas entre ellas las de tipo pymes reducir el monto a incurrir por concepto de impuestos, sin interferir en el funcionamiento cotidiano de la organización y sin cometer infracción alguna. Pretende actualizar los métodos administrativos, considerando el impacto de los diversos tributos y optimiza la coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y activas medidas de control para mantener la eficiencia y la efectividad en el proceso.

Por otra parte, cuando nombramos el origen de las Pymes nos encontramos con dos formas de surgimiento de las mismas. Por un lado, aquellas que se originan como empresas propiamente dichas. Es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial y el trabajo remunerado. A través de la resolución 11/2016 publicada el 17 de marzo en el Boletín Oficial, la Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Producción de la Nación estableció que serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquéllas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos: las empresas de tipo comercial para ser consideradas Pyme tipo Micro deben tener un valor tope de ventas anuales de \$57.000.000. En caso de las Pequeña pymes el valor tope es de \$352.420.000. Para las Medianas-Tramo 1 valor tope \$2.588.770.000 y las -Medianas-Tramo 2 el valor tope es de \$3.698.270.000

Para realizar esta inscripción se debe contar con: clave fiscal, tener vigente el correspondiente certificado Pyme, tener CUIT con estado administrativo activo, declarar, mantener sin inconsistencias y actualizado el domicilio fiscal, así como los

domicilios de los locales y establecimientos, constituir y mantener actualizado el domicilio fiscal electrónico, tener actualizado en el sistema registral el código relacionado con la actividad que desarrollas, de acuerdo con el Clasificador de actividades económicas (CLAE) - F. 883, haber presentado, de corresponder, las declaraciones juradas de los impuestos a las ganancias, a la ganancia mínima presunta, sobre los bienes personales, del impuesto al valor agregado y de los recursos de la seguridad social, correspondientes a los períodos fiscales no prescriptos, o las que corresponda presentar desde el inicio de la actividad, vencidas con anterioridad a la fecha de interposición de la solicitud, no registrar incumplimientos en la presentación de las declaraciones juradas informativas a las que estás obligado, no integrar la base de contribuyentes no confiables.

En conclusión, de acuerdo a lo estudiado las políticas fiscales, las utilidades o beneficios de la empresa dentro de ellas, las pymes se van a lograr si se reduce la carga impositiva o se difiere el pago de impuestos respecto del ejercicio a través de una planificación fiscal. Es de suma importancia que la planificación fiscal en las organizaciones adopte estrategias dentro de las normas legales vigentes y así preservar su patrimonio manteniéndose activo en un entorno cambiante y turbulento para la toma de decisiones en la empresa.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

El problema que enfrenta la empresa Redolfi SRL está relacionado ~~con reducir~~ con la alta presión fiscal que recae sobre sus operaciones cotidianas, y la falta de implementación de una herramienta estratégica que le permita establecer alternativas de ahorro de costos, en especial los tributarios, por medio de la adhesión a un régimen vigente como el de pymes. Teniendo en cuenta que uno de sus objetivos de la organización es expandirse en el mercado, captando nuevos clientes, es indispensable que la empresa optimice sus composiciones de costos, no solo los de venta sino también los tributarios. Para ello se requiere una planificación tributaria que permita generar un ahorro impositivo dentro del marco de la ley vigente.

Justificación del problema

La importancia de implementar una herramienta estratégica como la planificación, se apoya en la obtención de una reducción en la carga fiscal a través del análisis de las obligaciones fiscales que debe enfrentar de manera mensual o anual la empresa y su impacto en los ingresos que posee. Al relacionar la carga tributaria como un costo acompañado con conocer con anticipación las obligaciones fiscales que alcanzan a la empresa establecerá si se existe una buena relación costo beneficio.

Ante la ausencia de una planificación fiscal como herramienta para lograr reducir la carga tributaria en Redolfi SRL la empresa está obligada a realizar grandes desembolsos en cada periodo fiscal sin la posibilidad de ahorro provocando un mal uso de sus recursos que pueden destinarse a ampliar el mercado en el cual se desempeña o realizar una inversión probable de expansión. Una correcta planificación fiscal no sólo significa un ahorro en los costos de la organización sino una mejora en la toma de decisiones siempre cumpliendo con el marco legal vigente.

Conclusión Diagnóstica

Sin duda la planificación tributaria es una herramienta muy útil como medida de control y previsión para para Redolfi SRL ya que, en general, forma parte de la planificación general o central de toda la organización. Es fundamental tener

conocimientos tanto legal, económico, financiero y contable bajo el aspecto legal y de disposición fiscal para su implantación y que permita además maximizar los flujos financieros acoplándonos a los cambios de la normativa tributaria. La planificación tributaria desempeña un rol importante en la organización, porque permite establecer un plan para dirigir las actividades de la empresa. Es una herramienta que permitirá minimizar la carga de tributos o el pago de tributos innecesarios, y orientar a que la empresa analice si los elementos para la determinación de los impuestos del ejercicio fiscal es la más idónea.

Le aportará a la empresa un orden adecuado de la información necesaria para dar cumplimiento con las obligaciones fiscales en tiempo pertinente y con el importe que corresponda, para no recurrir en sanciones, multas o el pago de intereses, constituyéndose en una herramienta esencial en la ayuda de la toma de decisiones, proporcionando distintas alternativas posibles, que suministren mejores resultados a la organización.

Se encargará de brindarle las mejores alternativas de ahorro permitidas por la ley que facilite y administre la toma de decisiones, minimice los riesgos y permita realizar las presentaciones y pagos en tiempo pertinente.

Plan de Implementación

Alcance

El presente reporte de caso aborda la implementación de una planificación fiscal como un sistema de ahorro tributario por lo que su alcance comprende a la totalidad de la organización en estudio. El objetivo es desarrollar con el tiempo, diferentes opciones a fin de reducir los costos impositivos. El equipo contable e impositivo es el responsable de la implementación en el área en conjunto con el contador externo de la empresa al igual que el seguimiento de su aplicación y del análisis de los resultados. Se prevé que el trabajo se implementara para el año 2022 y se trabajara para ello en un total de 6 meses teniendo su enfoque específicamente para A.J& J.A Redolfi S.R.L de la localidad de James Craik, provincia de Córdoba, Argentina.

Limitaciones

No se encontraron limitaciones por parte de la empresa que imposibiliten la aplicación de la planificación fiscal. Por otra parte, se destaca que su implementación debe realizarse dentro del marco regulatorio vigente en el país.

Recursos

Si bien resulta extensa en relación al tiempo de ejecución, la propuesta presentada, no requerirá de grandes desembolsos de capital por parte de la organización para ser llevada a cabo. La misma apunta a perfeccionar planificación tributaria del ente, mediante la aplicación de estrategias que permitan minimizar los costos tributarios de la empresa. Los recursos claves que se utilizarán en la presente propuesta, comprenden aspectos materiales e inmateriales. Algunos de ellos, ya forman parte del activo de la empresa, tal como: el área contable e impositiva que cuenta con el espacio físico necesario para llevar a cabo el plan, el personal administrativo encargado hasta el momento del sector quienes cuentan con información pertinente al respecto y el contador externo.

Por otra parte, existen recursos necesarios para el desarrollo de la presente propuesta, sobre los que la gerencia deberá evaluar la decisión de realizar una inversión. Los mismos comprenden un aspecto económico y un aspecto organizacional.

El primero, está compuesto por los honorarios profesionales al contador que deberá contratar para la implementación de la planificación tributaria, también a quien estará a cargo de informar al personal sobre la herramienta a aplicar, los elementos de trabajo como escritorio, computadora, artículos de librería con los que ya cuenta la empresa, instalación de programa Tango gestión, proyector para disertar las capacitaciones, normativas legales vigentes que se deberán abonar por el diseño e implementación de la planificación fiscal, mientras que el aspecto organizacional, refiere a la inversión en tiempo, que deberá hacer el capital humano, fundamentalmente la gerencia, quien deberá perfeccionar la distribución de tareas del personal del área, para que puedan dedicar tiempo a sus labores cotidianas y a las tareas concernientes a la implementación de la propuesta, tal como la recolección de datos, su transformación en información útil, y la comunicación de la información obtenida.

Los honorarios profesionales fueron estimados en base los honorarios mínimos sugeridos por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la provincia de Córdoba, de acuerdo a las tareas realizadas, al tiempo de dedicación, el nivel de especialización requerido y el grado de experiencia del profesional.

Tabla 2: Presupuesto

Concepto	Total, mensual	Total, anual
Estudio de la situación impositiva de la empresa		\$ 35.000
Implementación de la planificación fiscal		\$ 60.000
Honorarios del contador externo para el seguimiento y control	\$ 45.000	\$540.000
Proyector para brindar las capacitaciones		\$ 36.899
Instalación del programa Tango Gestión		\$ 50.000

Mantenimiento Tango gestión (incluye facturación, contabilidad y sueldo)	\$ 5.870	\$ 70.400
	\$ 50.870	\$792.299

Fuente: Elaboración propia

El costo total para la implementación de la planificación tributaria es de \$ 792.299 que impactará en el ejercicio comercial siguiente. Mientras que para su mantenimiento exigirá un total de \$ 50.870 teniendo en cuenta los honorarios profesionales y el mantenimiento del programa Tango Gestión, necesario para ordenar la información y se haga posible la aplicación de la herramienta.

Actividades a desarrollar para cumplir los objetivos planteados

- Diagnosticar la situación tributaria de Redolfi SRL, conocimiento del negocio y características de la organización
- Acceder al régimen pymes
- Determinar beneficios fiscales posibles tales como nuevos planes de inversión, venta y reemplazo, honorarios a directores, Actualización y control periódico a raíz de cambios en la legislación.
- Medición de los resultados esperados.

Tabla 3: Diagrama de Gantt

Actividades	marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Diagnosticar la situación actual de Redolfi SRL						
Acceder al régimen MiPymes						
Determinar beneficios fiscales posibles						
Medición de los resultados esperados						

Fuente: Elaboración propia

Desarrollo de las actividades planteadas

Diagnosticar la situación tributaria, conocimiento del negocio y características de la organización

Se considera una etapa fundamental teniendo en cuenta que aquí se determinan los impuestos que alcanzan a la empresa y la incidencia que tienen los mismos en la gestión financiera. Se refiere a estudiar el marco fiscal de Redolfi SRL en los que se refiere al sujeto, objeto, base imponible, tasas, fechas de pago, exenciones, como también el control de la correcta y oportuna presentación de declaraciones juradas. Corresponde tener en cuenta que en dicho estudio son considerados impuestos nacionales, provinciales y municipales.³

La organización tributa por Impuesto a las ganancias, Impuesto al valor agregado, Ingresos Brutos de la provincia de Córdoba, tasas municipales y cargas sociales. Que en términos generales en el periodo 2020 ha tenido un incremento de 11% con respecto al periodo 2019 que representa a su vez 5.69% de los ingresos totales que percibe la empresa anualmente.

A.J& J.A Redolfi tiene su administración central en la localidad de James Craik provincia de Córdoba y su principal actividad se centra en la comercialización y distribución de productos alimenticios con un total de 141 empleados aproximadamente. Se encuentra inscripto en la Administración Federal de Ingresos públicos, en Ingresos Brutos de la provincia de Córdoba y en la municipalidad de James Craik. Posee clave fiscal nivel 2 correctamente habilitada. De acuerdo a la Resolución 220/2019 y su modificatoria, de la secretaria de Emprendedores y Pymes, Man-Ser queda encuadrada en la categoría de “Pequeña” empresa, conforme a sus ingresos que se verán reflejados más adelante.

Está conformada bajo la figura de Sociedad de Responsabilidad Limitada, conforme a uno de los tipos previstos por la Ley de Sociedades comerciales N° 19.550 y está integrada por un director y 3 socios administradores. Su capital social es netamente nacional.

Adhesión a regulaciones especiales

Se decide incorporar a Redolfi SRL a diferentes programas y regímenes que resultan beneficios previstos tanto para pymes como para su tipo societario y que se encuentren vigentes en Argentina.

➤ Inscripción de la empresa como MiPymes ante los organismos correspondientes, a través de la página de la AFIP, mediante el formulario N.º 1272 denominado PYMES/Solicitud de categorización y/o beneficios. Para ello se debió cerciorar el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- Poseer CUIT activo.
- Tener clave fiscal nivel 3.
- Estar inscripta en el régimen General (Ganancias e IVA).
- Actividades económicas declaradas correctamente.
- Estar adherida al domicilio fiscal electrónico de la AFIP y trámites a distancia.
- Tener presentadas las declaraciones juradas de IVA de los 3 últimos periodos fiscales.

Tener una facturación no mayor a 3.698.270.000. En caso de Redolfi tiene una facturación anual promedio de \$ 271.484.991,92 por lo encuadra dentro de pequeña empresa con límite de hasta \$352.420.000 de ingresos anuales

Al dar de alta la solicitud a través de la página, el sistema trae los datos del contribuyente, pregunta si se quiere optar por el pago diferido de IVA y muestra los ingresos de los últimos tres ejercicios. Una vez presentada la declaración jurada, la AFIP notificará si la empresa es aceptada como Pyme y le da una categorización según los parámetros.

El certificado podrá descargarse pasada 24 horas y tendrá validez hasta el último día del cuarto mes posterior al cierre del ejercicio. A partir de abril 2020 es automática la renovación para las empresas que tengan presentadas las declaraciones juradas de IVA y de cargas sociales de los últimos 3 ejercicios, solo se deben confirmar los datos otorgados en la página en caso de ser correctos.

Por otra parte, y a nivel provincial se deberá efectuar el alta como Pyme ante la Secretaría de Industria, del Ministerio de Industria, Comercio y Minería de la Provincia de Córdoba para adherirse a los beneficios propuestos por la ley 9727/2010, de la Provincia de Córdoba.

➤ *Determinar nuevos planes de inversión.*

Adecuar la planificación tributaria con los programas de inversión de la empresa, en relación con las metas de expansión que tiene Redolfi SRL es una de las estrategias para obtener beneficios fiscales. Para ellos Redolfi SRL debería realizar el siguiente programa de inversión.

Tabla 4: Programa de inversión 2021

Activos fijos	Total al 31/12/2020	Inversión propuesta	Inversión
Instalaciones	\$3.728.282,60	15%	\$559.242,39
Mubles y útiles	\$246.840,39	10%	\$24.684,03
Total			\$583.926,43

Fuente: Elaboración propia

Actualización y control periódico a raíz de cambios en la legislación

Para la aplicación de las diferentes alternativas dirigidas a la reducción de la carga impositiva de Redolfi SRL es necesario realizar un control continuo de las normas legales vigentes con el objeto de determinar que su aplicación sea correcta, para obtener el resultado buscado. Asimismo, y debido a los continuos cambios en el contexto económico y modificaciones en las leyes tributarias, la planificación tributaria puede sufrir modificaciones, debiendo realizar las correcciones necesarias para mantener la efectividad y eficiencia del proyecto.

Venta y reemplazo

Frente a la posibilidad de expansión o bien innovar las instalaciones de Redolfi SRL puede comprar o renovar algún bien de uso, para ello podrá optar por la opción venta y reemplazo. La normativa contempla la posibilidad de diferir la ganancia del ejercicio fiscal que genere la venta de un bien de uso, afectando al costo del bien, siempre que se cumplan los requisitos y condiciones que establece la ley y el decreto reglamentario. Es decir, dicho régimen es un beneficio financiero ya que implica no tributar en el momento de la enajenación, afectando la ganancia de la venta al costo del nuevo bien, en este caso al ser menor el costo de adquisición se deducen menos amortizaciones en el futuro.

Es decir, si la empresa decide la venta de estanterías a \$ 45.000 cuyo valor residual es de \$13.500 y compra otra en su reemplazo por un valor de \$ 75.000 cuya vida útil es de 10 años. El tratamiento es el siguiente:

Tabla 5: Venta y Reemplazo

Descripción	menos	Más
RE		1.195.536,11
Resultado Venta	31.500	
Amortización contable		7500
Amortización Impositiva	4350	

Fuente: Elaboración propia

Es decir, los \$4350 que se logra diferir en concepto de amortización impositiva será aplicable durante los próximos 10 ejercicios, hasta que finalice la vida útil del bien.

➤ **Deducción de honorarios de directores, síndicos y socios administradores**

El artículo 87 inciso j de la Ley de Impuesto a las ganancias establece que los honorarios del síndico se deducen sin tope y los directores con tope fijo de \$ 12.500 y tope variable del 25% de las utilidades contables del ejercicio después de impuesto a las ganancias. Los honorarios se deben asignar individualmente dentro del plazo previsto para la presentación de la DDJJ del año fiscal por el cual se paguen.

Se calculan de la siguiente manera:

- Tope Fijo; Hasta que resulte de computar \$12.500, por cada uno de los perceptores
- Tope Variable; El 25% de las utilidades contables del ejercicio después de impuesto a las ganancias

$$(0,25 \text{ de la UC}) - ((0,25 * 0,35)) \text{ de la UI antes de deducción de honorarios}$$

0,9125

Propuesta de medición o evaluación

Tabla 6: Medición y evaluación

Impuesto	2020	2019	2018	% de incremento promedio Sin planificación	% de meta de reducción con planificación	2021
Impuesto a las ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66	30,16%	-10%	
IVA	2.329.562	2.096.605,80	1.076.945,22	10%	-5%	
IIBB	4.295.787	3.866.208,30	1.859.587,47	10%	-4.75%	
Tasas municipales	205.796	179.474.69	175.955.58	12.79%	8.50%	
Cargas sociales	11.845.059	10.330.075,95	27.531.185,54	12.79%	18%	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

La planificación tributaria es un instrumento estratégico cuyos resultados se ven reflejados también en el ámbito financiero de la empresa siendo utilizada con la finalidad de cumplir sus obligaciones fiscales en su justa medida dentro del marco legal permitido.

Se concluye que la planificación tributaria es un instrumento que aporta diferentes opciones de ahorro en la gestión de los impuestos que alcanzan a las organizaciones como Redolfi SRL ya que previene problemas no solo de carácter tributario sino de índole financiero y económico.

Dentro de las alternativas reguladas por las normas legales vigentes se encuentra la adhesión al régimen pyme, la opción venta y reemplazo y devengado exigible significando para la empresa opciones fundamentales para minimizar el impacto de las cargas fiscales en sus costos, pudiendo destinar los beneficios obtenidos a una reducción de los precios de venta o realizar nuevas inversiones.

Nuestro país cuenta con una legislación tributaria que aporta diversas opciones con el objeto de promover el ahorro en las empresas, estos beneficios constituyen el camino más seguro para definir alternativas de ahorro fiscal para evitar caer en infracciones penadas por la ley.

La implementación de una planificación tributaria es la manera más eficaz de organizar los recursos económicos y financieros de la empresa, declarando en el tiempo correspondiente los tributos con sus respectivos pagos. De esta manera se evita multas o infracciones por parte del ente recaudador.

La planificación tributaria puede ser implementado por las diferentes organizaciones independientemente de su actividad o tamaño siempre que tengan la necesidad de realizar ajustes en los costos impositivos buscando opciones más favorables.

Se recomienda a la empresa Redolfi SRL, destinar los beneficios económicos obtenidos mediante la aplicación de la herramienta en publicidad, ya que en conjunto con la planificación fiscal lograría un incremento en sus ventas y a su vez una reducción en los costos tributarios. Por otra parte, se recomienda corregir falencias que se presentan en el control interno de la empresa, como una mala comunicación entre los empleados y por lo tanto una mala ejecución de las tareas. Es importante también la incorporación de nuevos equipos tecnológicos considerando que en este aspecto se

encuentra por debajo de la competencia y en tiempos donde la innovación es fundamental podría contribuir a ampliar su cartera de clientes.

Referencias

Andrade , J., Gomez , I., & Rivera, M. (2009). *Pasado, presente y futuro del cuadro de mando integral*. España: Universidad de La Coruña.

Bayo Francec, J. B. (2016). *La desposesión de la vida cotidiana*. Madrid, España.

Berríos, R., & Flores , R. (2017). *Cuadro de Mando Integral. Serie Creación n° 27*. Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.

Blanco Gomez, D. (21 de 04 de 2021). Las ventas en supermercados cayeron casi 6% en febrero. *Infobae*, págs. <https://www.infobae.com/economia/2021/04/26/las-ventas-en-supermercados-cayeron-casi-6-en-febrero/>.

Castillo, Á., Coronado , R., Negrete, A., & Toro, N. (s.f.). *Cuadro de Mando Interl*. España: Consultores Nara & Asociados.

Contreras, C. (2016). *Planificación fiscal, principios, metodología y aplicaciones*. Madrid, España : Centro de estudios ramón areces.

Faúndez Ugalde, A. (2016). *Reorganización empresarial y planificación tributaria*. Santiago de Chile: FEN Uchile.

Galarraga, A. (2012). *La planificación tributaria como herramienta financiera para la optimización de los recursos empresariales*.

Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos.

Garaicoa Escobar, M. J. (2018). *Planificación tributaria de los impuestos directos e indirectos para Listosoft Guayaquil* . Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil .

GARCIA, A. P. (s.f.). *Contrucciones Civiles*. Obtenido de <http://comoserconstructor.blogspot.com/p/historia-de-la-construccion.html>

Gasalla, J. (13 de MARZO de 2020). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/12/el-indec-dara-a-conocer-el-dato-de-inflacion-de-febrero-consultoras-esperan-hasta-un-2-y-advierten-por-un-rebote-en-marzo/>

González, G. (2012). *Impacto de las cargas fiscales sobre las pymes comerciales dedicadas al calzado en la ciudad de Mar del Plata*. Mar del Plata, Argentina.

Gonzalez, M. G. (2019). *CONVENIOS DE DOBLE IMPOSICIÓN. ARGENTINA Y SU INSERCIÓN EN EL*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba .

Iglesia, M. (22 de Marzo de 2020). *EL CRONISTA*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Tercer-ano-seguido-de-caida-del-PBI-en-2020-la-pregunta-es-cuanto-20200322-0033.html>

INDEC. (02 de 2020). *INDEC*. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_04_20571FABEE73.pdf

Jordán , H., Neves , J., & Rodriguez , J. (2011). *O controlo de gestao serviço da estratégia e dos gestores*. Lisboa: área editora.

Kaplan , R., & Norton , D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 200.

Kaplan , R., & Norton , D. (2016). *"Como utilizar el Cuadro de Mando Integral"*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan , R., & Norton D. (20202). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton , D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* . Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral. (The balance scorecard)*. Barcelona: Gestión 2000.

LEY N°24.467, 2. (s.f.). *Infoleg*.

Martin, & Reyes. (2008). *El cuadro de mando integral. una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Fundación Madrid por la excelencia.

Martin, M. L., & Reyes , L. E. (2008). *El cuadro de mando integral: una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Madrid : Fundación Madrid por la exelencia.

Mesina. (2015). *Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa del rubro transporte de carga y logistica* .

OMS, 2. (2020). *Los efectos medioambientales y sanitarios del cultivo de tabaco y la producción y consumo de cigarrillos*. Organización Mundial de la Salud.

Ortiz, J. M. (2011). *La planificación fiscal como herramienta financiera* .

Petovel, P. (11 de 04 de 2021). Covid, desempleo y pobreza: segunda ola con problemas sociales agravados. *La Voz*, págs. <https://www.lavoz.com.ar/politica/covid-desempleo-y-pobreza-segunda-ola-con-problemas-sociales-agravados/>.

Romero, F. (2015). *Cuadro de Mando Integral* . Plays consultores.

Roncancio, G. (24 de 05 de 2018). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve>

Sagastegui, D. (201). *Propuesta de un sistema de control interno para el área de*.

Sánchez, I. (2013). *Planificación Fiscal*. Mendoza. Mendoza: Universidad nacional de Cuyo.

Santana, A. (10 de 12 de 2020). *France 24* . Obtenido de <https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20201210-primer-a%C3%B1o-gobierno-alberto-fern%C3%A1ndez-presidencia-argentina>

Szafranko, A. (25 de Mayo de 2020). *El cronista*. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUK Ewj6kd7UuKvsAhXkDrkGHW_cDCUQFjAAegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.cronista.com%2Feconomiapolitica%2FCuarentena-reforzada-preven-un-desplome-de-15-en-el-PBI-para-el-segundo-trimestre-el-d

Tanus, P. (2016). *Desarrollo de una Cuadro de Mando Integral de la empresa de salud*.

Thompson , A., Gamble, J., Peteraf , M., & Strickland, A. M. (2012). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.

Valladares Zambrana, L., & Villanueva Flores, M. (2017). *La aplicación del cuadro de mando integral en las autoridades portuarias: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*. Universidad de Cádiz.

Vega, S. (Diciembre de 2008). *Desarrollo de indicadores de gestión y tablero de control operativo para una empresa de publicidad de la Ciudad de Córdoba*. Obtenido de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/12678/libro_de_tesis_Santiago_Vega_distribucion.pdf?sequence=1&isAllowed=y