

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.**

**Carrera de Contador Público**

**Empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L.**

**Planificación tributaria para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S. R. L.**

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

**Autora: Beatriz de Los Ángeles Delgado**

**DNI: 26.378.349**

**Legajo: VCPB23526**

**Director de TFG: Juan Esteban Ferreiro**

**Ciudad de Río Grande, Provincia de Tierra del Fuego, Argentina.**

**Julio 2021**

## Índice

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	8
Descripción de la situación.....	8
Análisis de contexto .....	10
Diagnóstico organizacional.....	13
Análisis específico.....	16
Marco Teórico .....	19
Diagnóstico y Discusión.....	23
Declaración del problema.....	23
Justificación .....	23
Discusión .....	24
Plan de implementación.....	25
Objetivo general .....	25
Objetivos específicos.....	25
Alcance .....	25
Recursos .....	26
Acciones concretas a desarrollar .....	27
Desarrollo de la propuesta .....	28
<i>Opción de Venta y Reemplazo de bienes de uso.....</i>	<i>28</i>
<i>Régimen MiPyME.....</i>	<i>29</i>
Propuestas de medición y evaluación de las acciones.....	31
<i>Esquema para el seguimiento del proceso de implementación.....</i>	<i>32</i>
Conclusiones y Recomendaciones .....	33
Bibliografía.....	35
Anexo I.....	38

## Resumen

La planificación fiscal es una herramienta que permite a las organizaciones generar ahorros impositivos en el marco de la legislación vigente sin incurrir en prácticas evasivas y/o elusivas en fraude a la ley. Con este reporte de caso se buscó analizar las implicancias, en términos fiscales, que tendría la incorporación de A.J. & J.A. Redolfi al régimen de PyMEs vigente en Argentina y la adopción de herramientas de economía de opción, tales como la opción de venta y reemplazo. Estas estrategias estuvieron fundamentadas en los elevados costos fiscales que la empresa objeto de estudio debió soportar dada la fuerte incidencia de los impuestos nacionales como el impuesto a las ganancias, al valor agregado, el impuesto al cheque y las contribuciones patronales. Se concluyó, con este trabajo que la empresa A.J. & J.A. Redolfi requirió una optimización de los costos fiscales para evitar que los mismos tengan una influencia significativa sobre las estructuras de precios de los productos que comercializa, garantizando un alto nivel de competitividad.

**Palabras Claves:** *Planificación, Fiscal, Ahorro, Costos.*

## Abstract

Tax planning is a tool that allows organizations to generate tax savings within the framework of current legislation without engaging in evasive and / or elusive practices in fraud of the law. This case report sought to analyze the implications, in fiscal terms, that the incorporation of A.J. & J.A. Redolfi to the SME regime in force in Argentina and the adoption of option economy tools, such as sale and replacement. These strategies were based on the high fiscal costs that the company under study had to bear given the strong incidence of national taxes such as income tax, value added tax, and check tax and employer contributions. It was concluded, with this work, that the company A.J. & J.A. Redolfi required an optimization of fiscal costs to prevent them from having a significant influence on the price structures of the products it sells, guaranteeing a high level of competitiveness.

**Keywords:** *Planning, Fiscal, Savings, Costs.*

## Introducción

Con este reporte de caso se propone diseñar una planificación tributaria para que la distribuidora A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. logre desarrollar las actividades en su nuevo centro de distribución de forma tal de ahorrar impuestos en el marco de una reducción de costos fiscales cuya tendencia es alcista. Para ello, se propone el empleo de economías de opción como la adopción de la opción de venta y reemplazo y la adhesión al actual régimen de PyMEs. Esta situación conducirá a una optimización de los costos fiscales, los cuales se suelen trasladar a los precios de venta que perciben los clientes de la distribuidora, garantizando que estos últimos sean más competitivos en relación a la competencia.

La empresa A. J. & J. A. Redolfi S.R.L., de la localidad de James Craik, de la Provincia de Córdoba, Argentina, lleva 50 años en el sector mayorista de productos alimenticios y posee una cadena de salones de ventas mayoristas y preventistas de productos alimenticios, refrigerados, bebidas, cigarrillos, artículos de limpieza y perfumería, entre otros.

A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. es una empresa que, a través del tiempo, demostró un continuo crecimiento en el sector mayorista de productos alimenticios. Todos los años conquista nuevos clientes y mercados en el interior de Córdoba y del país. Cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la Provincia de Córdoba y provincias vecinas.

Actualmente cuenta con aproximadamente 3.500 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la provincia de Córdoba, incluso traspasa las fronteras provinciales llegando hasta el sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de 24 vendedores distribuidos en sus 4 sucursales.

Desde 1910 los Redolfi S.R.L. está instalados en James Craik. En el año 2006 José Redolfi, fundador de la empresa, incorpora a su hijo Pablo como socio minoritario con un 4%, posteriormente incorpora como socios a sus otros hijos. Desde el centro de distribución principal ubicado en la localidad de James Craik, se centralizan las compras a los

proveedores y el abastecimiento a las cuatro sucursales del interior provincial situadas en Río Tercero, San Francisco, Río Cuarto y en la ciudad de Córdoba. En esta última ciudad sólo permanece la distribuidora, ya que el supermercado mayorista se decidió cerrar a principios del año 2004. La familia Redolfi tiene una larga trayectoria en el negocio de distribución, siendo que el tío abuelo de José, Ángel Redolfi, era sodero en la localidad de Oliva. El padre de José, debido a un accidente en su adolescencia, se vio impedido de seguir trabajando en la sodería, dado el peso de los productos y compró un camión vaquero. Cuando dejó el camión vaquero en 1959, comenzaron con el actual negocio.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Se encuentra en etapa de crecimiento de infraestructura, que le permitirá obtener mejores rendimientos; por el momento el edificio se encuentra terminado pero no se realizó el traslado que unifica todos los depósitos. Los clientes son en general despensas de barrios, mini mercados, quioscos, etcétera, con salones de pocos m<sup>2</sup>, unipersonales o con pocos empleados, de escasos recursos y volúmenes de ventas reducidos. Por lo general, no cuentan con medios para transportar mercadería.

En cuanto a los empleados, se puede decir que a través de los años, el número de trabajadores se ha ido incrementado hasta alcanzar las 130 personas y una flota de 73 vehículos, que comprende desde utilitarios hasta camiones de gran porte, distribuidos entre las cinco sucursales.

La problemática detectada en la empresa resultan ser los elevados costos fiscales que derivan de las operaciones económicas de A. J. & J. A. Redolfi S.R.L. La incidencia de los mismos, en particular los impuestos nacionales, generan una pérdida de eficiencia en la estructura de costos totales. No es algo que solo le pase a la empresa objeto de estudio, sino una situación que caracteriza a diversos sectores de la economía argentina. La presión tributaria es cada vez mayor a nivel nacional, provincial y local. Esta situación termina generando que los precios ofrecidos a los clientes no sean del todo competitivos, dañando la continuidad de una estrategia de diferenciación que caracteriza a Redolfi S.R.L. en un contexto donde busca abastecer la demanda creciente con el traslado de su centro de distribución a uno de mayor tamaño con mayor tecnología en términos de administración

de *stocks*. El área afectada es la impositiva dado que la carga fiscal que debe soportar la empresa es cada vez mayor. Los factores involucrados resultan ser los impuestos nacionales, provinciales y locales que aumentan aun en contexto de pandemia a la espera de la recuperación económica. El problema, resulta de una magnitud significativa dado que los costos fiscales se trasladan a los precios de los productos que distribuye la empresa, afectando la competitividad en relación a una creciente competencia. La frecuencia de presentación de dicho problema es elevada ya que la presión impositiva en Argentina es una de las más altas de la región afectando a diversos contribuyentes entre los que se pueden mencionar a las pymes. Esta situación involucra a instituciones gubernamentales que fijan políticas meramente recaudatoria en contra de la eficiencia tributaria de un sistema cada vez más regresivo, lo que contribuye a que las empresas como Redolfi se vean obligadas a transferir y/o trasladar los aumentos de los tributos a los precios de sus productos.

En cuanto a los antecedentes empíricos se pueden mencionar: el trabajo presentado por Beltrán Cortes & Hernández Murcia (2012) tuvo el objetivo de determinar los aspectos que se deben incluir en un proyecto de planificación tributaria, para que la empresa Comercializadora de Productos Alimenticios S.A.S mejore sus indicadores financieros, optimice su carga impositiva, pagando lo justo, a través de mecanismos legales conforme a las normas fiscales vigentes. Los autores abordaron la problemática que tuvo la empresa en un contexto de elevada presión fiscal sobre sus operaciones económicas habituales. El ahorro de los costos impositivos resultó ser crucial para que la empresa lograra competir con nuevas empresas que ingresaban al sector en un escenario sumamente competitivo. Este trabajo se relaciona con el presente reporte de caso dado que ha abordado la problemática de los altos costos fiscales en una empresa cuya actividad económica es similar a Redolfi, sentando las bases para definir estrategias de ahorro de costos tributarios en el marco del crecimiento organizacional.

El trabajo de Yáñez Soria (2018) quien ha abordado las estrategias de planificación tributaria aplicables a una distribuidora de lácteos. La autora sostuvo que la planificación fiscal es una herramienta administrativa que tiene como finalidad determinar el pago justo que le corresponde al contribuyente por concepto de tributos. El trabajo consideró la

metodología de investigación bibliográfica para poder comparar y deducir diferentes enfoques tomando en cuenta a las empresas de lácteos del sector, por otro lado se utilizó el estudio de campo a través de la técnica de la entrevista y encuesta. Se confeccionó un modelo de planificación tributaria para el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias, tomando como caso de estudio a Distribuidora Tanilact. La autora llegó a la conclusión de que una planificación tributaria en dicha empresa favorecerá la optimización de las estructuras de costos de producción y comercialización de los productos incrementando la productividad organizacional. Este trabajo se relaciona con el presente reporte de caso dado busca ahorrar impuestos para una empresa del mismo ramo, empleando herramientas de planificación tributarias adecuadas según el perfil del contribuyente.

Finalmente, el trabajo de Boy Prado (2018) tuvo como objetivo principal determinar la incidencia del planeamiento tributario en la rentabilidad de la empresa Casa Grande S.A. El trabajo planteó un proceso de planificación tributaria, promoviendo el ahorro de impuestos nacionales y provinciales, favoreciendo la rentabilidad de la organización objeto de análisis. Este trabajo ha servido como guía para comprender que la planificación tributaria es una herramienta que permite mejorar la rentabilidad de la empresa por medio del ahorro de los costos fiscales que suelen trasladarse a los precios de los bienes y servicios que una empresa como Redolfi puede ofrecer.

En cuanto al antecedente teórico, se puede mencionar a Quintana Andrade (2015) quien sostuvo que la planificación tributaria debe conocer e interpretar el marco legal de acuerdo a la normativa vigente y a las normas internacionales de información financiera, con el propósito de evitar sanciones por incumplimiento de deberes formales, por defraudación y evasión en los pagos del tributo que le corresponda. Por tal motivo, esta herramienta estratégica deberá evitar abusar de las formas jurídicas, no adecuarse a la legislación, o ser contraria a la jurisprudencia, para de esta manera poder enfrentar cualquier eventualidad que pudiera suscitarse ante los tribunales.

Es conveniente analizar el caso dado que A. J. & J. A. Redolfi se encuentra en una etapa de crecimiento materializado por medio del traslado de sus operaciones a un nuevo centro de distribución con mayor capacidad de almacenado y operación. La implantación

de nuevas tecnologías para poder administrar sus inventarios en forma más eficiente y oportunas hace necesario optimizar los costos, no solo los asociados a la distribución propiamente dicha, sino también otros costos como los fiscales que impactan sustancialmente en la determinación de las estructuras de precios que brinda a sus clientes.

Los beneficios que pueden derivar de este análisis se relacionan con el hecho de que un liderazgo en costos implicará definir una estructura de precios más competitiva en un mercado donde la competencia es creciente. Ello garantizará no solo conservar la participación relativa del mercado sino también mejorar la rentabilidad de la empresa.

Este reporte de caso resulta relevante dado que busca optimizar la estructura de los costos tributarios por medio de la implementación de una planificación impositiva que le permita ahorrar cargas fiscales en un escenario de expansión organizacional y bajo una estrategia de liderazgo en costos y diferenciación con los clientes actuales y potenciales.



## **Análisis de situación**

### *Descripción de la situación*

La visión de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. es ser una empresa líder en el mercado en el que participa actualmente, abierto a nuevas oportunidades de negocios. En cuanto a la misión, se puede decir que radica en atender las necesidades de sus clientes proporcionando un servicio de distribución mayorista de calidad, con una gran variedad de productos masivos de primeras marcas. Con respecto a los valores organizacionales, se pueden mencionar: el respeto los clientes, esfuerzo y dedicación, honestidad, sentido de equipo y una fuerte orientación al cliente.

La empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L., se dedica al sector mayorista de productos alimenticios y cuenta con autoservicios mayoristas ubicados en las ciudades de San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto, y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto. Comercializa y distribuye varias marcas a distintos minoristas de toda la provincia de Córdoba y provincias vecinas.

La estrategia que la empresa plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos. Esto lo logra brindando un amplio surtido de productos a precios bajos si se los compara con los de los competidores.

En la Figura 1, se presenta el organigrama del Centro de James Craik representando la estructura interna de la empresa. Desde este centro se controlan todas las sucursales y se centraliza la administración. En dicha figura Se observa la estructura jerárquica de A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. encabezada por el gerente general, responsable de liderar y coordinar el trabajo de la empresa. Ubicándose por debajo en forma piramidal se encuentra el gerente de ventas, encargado de coordinar y controlar las distintas etapas de la gestión y ventas. Tiene a su cargo los vendedores de la empresa. Por otro lado, se encuentra el gerente de administración y finanzas, de este se desprenden cuatro sectores importantes, como el de cobranza, facturación, formación de precios y bancos. De este último gerente depende el jefe de depósito y logística quien es encargo de áreas como distribución, control de *stock*,

*picking*, y mantenimiento. Además, la empresa posee un *staff*, donde se ubican los contadores, asesores legales, y los profesionales de higiene y seguridad.

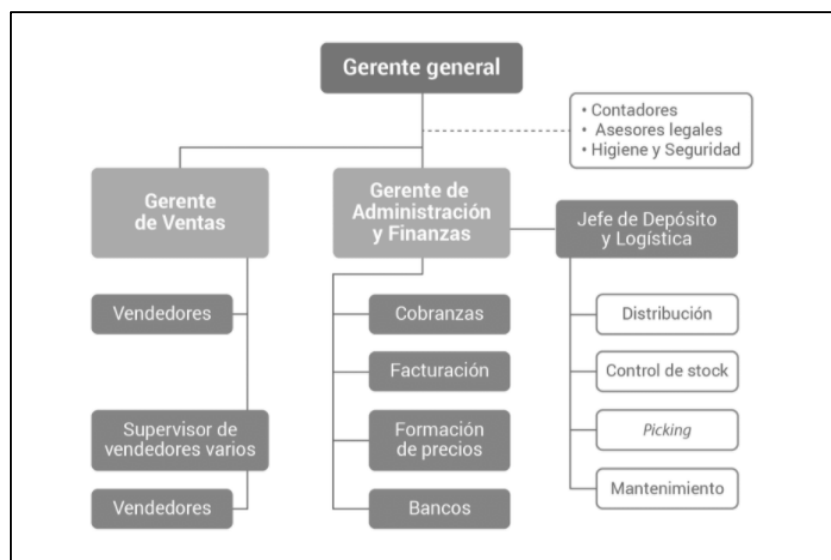


Figura 1. Organigrama de la empresa

*Fuente: Elaboración propia en base a Redolfi S.R.L.*

Resulta significativo describir los datos sociales de la empresa, los cuales son de importancia para la finalidad de este trabajo. Su denominación social es A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. se encuentra inscrita ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) como persona jurídica y con un total de cuatro socios. Dentro de los impuestos nacionales y liquidación anual que debe afrontar la empresa se encuentra el Impuesto a las Ganancias y de liquidación mensual el Impuesto al Valor Agregado (IVA) inscripto y el impuesto como empleador. Asimismo, se encuentra de alta en Sistema de Control de Retenciones (SICORE). A nivel provincial se encuentra inscrita en Ingresos Brutos (I.L.BB) y a nivel municipal a los correspondientes impuestos y tasas municipales.

Como se advierte, la empresa objeto de estudio es responsable inscripto y tributa una gran número de impuestos entre los nacionales, provinciales y municipales. Esta situación caracteriza a todas las empresas que se hallan en el sector, lo que configura una escalada de la presión fiscal que impone el sistema tributario argentino actualmente. La incidencia de las cargas fiscales en la estructura de costos es tan significativa que los mismos se suelen trasladar a los precios de los productos que distribuye la empresa objeto

de estudio, afectando la competitividad en un mercado sumamente competitivo como el sector de las distribuidoras.

#### *Análisis de contexto*

A continuación se realizó en análisis PESTEL, abordando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el sector donde la empresa opera.

#### *Factor Político*

La empresa se ve afectada desde lo político en los continuos cambios que tiene el sistema tributario del país. Tal como, en las Ganancias de Sociedades: el gobierno impulsa la reducción de la carga tributaria para el 90% de las empresas, fortaleciendo la progresividad de la medida, solamente el 10% de las empresas pagará una alícuota del Impuesto a las Ganancias más elevada que la actual. Se acordaron los siguientes parámetros: un 25% para un primer tramo de beneficios de hasta \$5 millones de pesos anuales, un 30% para un tramo intermedio de \$5 millones a \$20 millones de pesos anuales, y para los beneficios superiores a ese umbral se aumentará al 35%. Se mantendría la alícuota del 7% para dividendos distribuidos en todos los casos (MECON, 2021). Esta situación afecta a Redolfi S.R.L. dado que es esperable que la empresa obtenga beneficios altos dado que el nivel de ventas en el último año, a pesar de las adversidades de la pandemia del covid-19, aumentase en un sector que no ha visto resentida su actividad dado que los bienes de consumo masivo se siguieron distribuyendo en forma normal.

El grado de influencia de la política en las PyMEs, como Redolfi S.R.L., es alta, dado que las decisiones de un gobierno entorno a ayudar o no a empresas que pueden ver resentida su volumen de operación, producto de los efectos de la pandemia, es crucial para proteger al sector privado que genera fuentes de trabajo genuinas.

#### *Factor Económico*

A nivel económico, según el INDEC (2020) la variación mensual de la canasta básica de febrero a marzo 2021 fue de 4.5%. Dentro de la composición de dicha variación

hay un componente significativo que fue el alza de las tarifas y los combustibles generando un efecto derrame sobre toda la economía privada. Siendo esta una empresa de distribución se ve afectada por el incremento del combustible, ya que el mismo se suele trasladar directamente al precio de los bienes que distribuye. Por otra parte, la inflación conlleva a consumos reducidos dado que afecta el poder de compra de los sectores económicos asalariados que ven erosionado su poder adquisitivo. También se ve afectada económicamente por las elevadas cargas fiscales que debe hacer frente la empresa. Sin embargo, en la actualidad existen beneficios fiscales que favorecen a la economía de la empresa, tales como ciertos incentivos provinciales que amortiguan el impacto de los ingresos brutos en la estructura de costos de la compañía. Con ello, se concluye que el grado de influencia de las variables macroeconómicas en la subsistencia de las empresas privadas es alta, dado que sin estabilidad macro es factible un desequilibrio de las finanzas de las PyMEs como la de Redolfi S.R.L., que dependen de liderar en costos para ofrecer precios más competitivos; ello es difícil en un contexto de inflación y presión fiscal elevada.

#### *Factor Social- Cultural*

La empresa se posiciona por encima de nuevos competidores gracias a su trayectoria, una de sus grandes ventajas en el mercado, por otro lado, la búsqueda social por reducir el consumo del tabaco puede llegar a generar incertidumbre en una empresa como Redolfi S. R. L. dado que su actividad principal está sumamente ligada a esta problemática.

Otro aspecto a considerar, es el porcentaje de 11,0 % que refleja la tasa de desempleo según INDEC (2020) siendo este una consecuencia para el consumo de bienes que detenta distribuir la empresa objeto de estudio. La destrucción de puestos de trabajo, producto de los efectos adversos de la pandemia del covid-19, impacta directamente en el tejido social de los sectores más vulnerables que carecen de recursos para destinarlos o volcarlos al consumo de bienes como los distribuidos por Redolfi.

### *Factor Tecnológico*

La tecnología juega un papel importante hoy en día en cualquier empresa, dado que el crecimiento y la permanencia de una organización en el mercado van de la mano de la tecnología. El uso de internet es clave para la expansión de una empresa, ya que facilita la comunicación con nuevos clientes incluso posibles socios.

La tecnología ha brindado herramientas imprescindibles para todas las áreas de una empresa, algunas de ellas: programas de gestión, nuevas maquinarias, nuevas formas de distribución, como también nuevos transportes y *marketing*. No obstante, el uso de la tecnología implica un costo adicional para la organización, la energía consumida por nuevas máquinas, el aumento de combustible por motores de mayor porte, incluso en la capacitación permanente de todas las personas que integran la empresa para el manejo correcto de las nuevas tecnologías. En particular, Redolfi requiere implementar nuevas tecnologías que se relacionen con la administración de sus *stock* para garantizar la eficiencia en el uso de los recursos y la satisfacción de los clientes actuales y potenciales que demanden mayores volúmenes de mercadería comercializada.

Con ello, se puede decir que el grado de influencia de los avances tecnológicos es alto, dado que posibilitaría efficientizar la administración de su stock e incluyo implementar planes de marketing digital para aumentar la participación relativa en el mercado.

### *Factor Ecológico*

La concientización social ha aumentado la importancia por la calidad ambiental. Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se crea la conexión entre la empresa y el entorno ecológico, donde las mismas deciden voluntariamente lleva a cabo su actividad de forma responsable y sostenible; y con el compromiso de preservar el medio ambiente. El sector de las distribuidoras mayoristas de productos alimenticios y bebidas en general no practica la responsabilidad social empresarial. Este tipo de prácticas podría ser una verdadera estrategia para que las empresas agreguen valor a sus negocios bajo un escenario mundial donde el cuidado del medio ambiente y el impacto de las acciones económicas sobre las comunidades es tenido en cuenta al momento de negociar con diversos grupos de interés como clientes, proveedores, estados, etc.

### *Factor Legal*

Cumplir con la ley y la normativa vigente es de suma importancia en el área empresarial de esta manera se evitan futuros problemas. Una de las normativas vigente en la actualidad es la ley 27.545, Ley de Góndolas, tiene como objetivo brindar una mayor oferta en las grandes cadenas de supermercados y posibilitar un trato equitativo con las PyMEs, cooperativas y emprendimientos de la agricultura familiar (Ley 27.545, 2020).

Por otro lado, en agosto del 2003 se sancionó la ordenanza N° 1564/07 que exige, a partir del año 2012, trasladar las infraestructuras fuera del ejido urbano. Esta ordenanza ha impulsado a que Redolfi lleve a cabo el proyecto más grande de su historia, la construcción de una nuevo centro de distribución en las afueras de la ciudad con el objetivo de cumplimentar dicha norma y poder abastecer a los nuevos mercados que pretende captar con sus servicios de distribución.

Por otro lado, es preciso mencionar que la Resolución General AFIP N° 4838 (2020) establece un régimen de información de planificaciones fiscales a cargo de contribuyentes tales como la distribuidora Redolfi S.R.L. El grado de influencia de esta norma es elevada dado que establece la obligación de informar una planificación fiscal por parte de los contribuyentes, tales como Redolfi, y los asesores fiscales que serán responsables de cumplir con el régimen de información.

### *Diagnóstico organizacional.*

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por emplear la herramienta diagnóstica del FODA.

#### *Fortalezas*

- Importante trayectoria de 50 años con amplia experiencia en la distribución de bienes de consumo masivo.
- Buen ambiente laboral para el desarrollo de habilidades y competencias personales.
- Ubicación estratégica.

- Gran porcentaje de ventas al contado, lo que garantiza una liquidez inmediata adecuada para comprar mercaderías.
- Excelencia en el trato de clientes y proveedores, lo que configura una estrategia de diferenciación.
- Amplio surtido de productos.
- Bajo nivel de endeudamiento.
- Tiempo de entregas acotado.
- Importante cartera de clientes.
- Precios bajos con relación a los competidores.
- Flota propia para la distribución.
- Asesoramiento comercial.
- Buena relación con los empleados.
- Maquinarias nuevas.

#### *Oportunidades*

- Beneficios fiscales.
- Innovación tecnológica.
- Aperturas de negocios en el sector.
- Posibilidad de expansión.
- Posibilidad de implementar un sistema de gestión.
- Crecimiento de unidades en la canasta básica.

#### *Debilidades*

- Carga fiscal elevada que deviene de las múltiples imposiciones.
- La estructura de los precios está fuertemente influenciada por la elevada carga de los impuestos que la empresa debe afrontar.
- No cuenta con una planificación tributaria.
- No cuenta con variado sistema de cobro.
- No cuenta con sistema de control interno.
- No se realiza evaluaciones a los proveedores.

- Falta de sistema de inventario.
- Cuenta con poca publicidad.
- No cuenta con planes de financiación para sus clientes.
- Falta de proceso de selección de empleados.
- No dispone de proceso de inducción para los distintos cargos y puestos.
- No cuenta con una estrategia planificada de publicidad y comunicación.
- No se encuentra inscrita en el régimen de PyME.
- Inexistencia de área contable e impositiva.
- Quiebre de *stock*.

#### *Amenazas*

- Presión fiscal elevada en el país con múltiples imposiciones nacionales, provinciales y locales.
- Precios limitados para productos de la canasta básica.
- Potenciales competidores en la actividad.
- Aumentos constantes en impuestos.
- Creciente inflación.
- Reducción del consumo en determinados productos por la situación actual del país.
- Aumento del combustible.

La importante trayectoria de 50 años, junto con su ubicación estratégica y su amplio surtido de productos hacen frente a las amenazas de competidores en la actividad. Por otra parte, una notable oportunidad exhibida en el análisis, que en la actualidad juega un papel importante es la innovación tecnológica, en función de esto la empresa podría implementar un sistema de inventarios que le permitirá reducir el quiebre de *stock* que tiene. Otra fortaleza crucial a utilizar, son las ventas con pocas restricciones, puesto que en algunas aperturas de negocios, los clientes suelen hacer su pedido en volúmenes mínimos.

La falta de estrategia planificada de publicidad y comunicación en la actividad acota la llegada de la empresa a los clientes, para eludir este acto resulta valioso emplear campañas publicitarias para mejorar su imagen corporativa.



Resulta importante señalar que A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. tiene una carga fiscal elevada que decanta de la imposición de diversos tributos a nivel nacional, provincial y local. Al no contar con una adecuada planificación tributaria, la empresa no conoce con precisión los beneficios que impartirían el empleo de ciertas herramientas de planificación impositiva tales como adopción de un régimen de PyMEs o el empleo de economías de opción como el de venta y reemplazo. Todo ello se reporta como la principal debilidad que tiene la distribuidora analizada, dado que dicha carga fiscal se traslada a la estructura de los precios de los productos que la distribuidora comercializa, reduciendo la potencial competitividad en relación a la competencia latente.

A su vez, la principal amenaza detectada se relaciona con la situación socio económico que transita el país, con elevada inflación, recesión, desocupación e incremento de la pobreza. A ello se le adicional un sistema tributario con tendencia regresiva que prima la recaudación sobre la productividad del sector privado. El crecimiento de la incidencia de los impuestos en el sector oprime la rentabilidad del cualquier negocio con miras a crecer y desarrollarse empresarialmente, tal como la distribuidora Redolfi S.R.L.

#### *Análisis específico*

La presión tributaria de Argentina es cada vez más intensa, asfixiando al desarrollo del sector privado, aun en un contexto de pandemia. A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. no ha sido eximida en este sentido, y sus costos tributarios han aumentado más que proporcional a sus ventas. De acuerdo a los estados financieros 2018, el total de costos fiscales ascendió a \$30.871.273,96 siendo sus ventas de \$ 318.857.647,78. Si se realiza el cociente entre el primero y el segundo, arroja un valor de 9.68%, lo que quiere decir que por cada peso de venta, \$0.0968 representan impuestos que la empresa bajo análisis debió afrontar en el ejercicio 2018.

A continuación, se puede observar en la Figura 2, donde se detallan los principales impuesto que la distribuidora Redolfi debió afrontar conforme a los estados financieros 2018. En particular la incidencia de los tributos sobre el total de ventas de la empresa fue del 9.68%.

Tributo	Año 2018	%	% de la ventas
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	17,74%	1,72%
Ingresos Brutos Cba	\$ 4.295.787,25	13,92%	1,35%
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	10,81%	1,05%
IVA a Pagar	\$ 2.329.562,00	7,55%	0,73%
Anticipos Imp. a las Ganancias a pagar	\$ 1.904.061,00	6,17%	0,60%
Cargas Sociales	\$ 11.845.059,00	38,37%	3,71%
Otros	\$ 1.684.853,00	5,46%	0,53%
<b>Total de Tributos</b>	<b>\$ 30.871.273,96</b>	<b>100,00%</b>	<b>9,68%</b>

Figura 2. Cargas Fiscales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

*Elaboración propia en base a Estados Contables de Redolfi S.R.L.*

Se observa que casi el 17.74% del total de cargas fiscales afrontadas por Redolfi en el ejercicio 2018 pertenece al impuesto a los débitos, el 10.81% a impuesto a las ganancias y el 7.55% a IVA. Por su parte, en el plano provincial, el 13.92% de los impuestos corresponden a ingresos brutos. Y las contribuciones patronales reflejan un 38.37%.

En la siguiente Figura se expone la evolución de los tributos desde el ejercicio 2016 al 2018.

Tributos	2018	2017	2016
Impuesto a los débitos	\$ 5.475.893,80	\$ 2.464.152,21	\$ 2.217.736,99
Impuesto a las Ganancias	\$ 3.336.057,91	\$ 2.329.734,73	\$ 2.794.069,66
Percepciones IIBB a pagar	\$ 91.000,00	\$ -	\$ -
Retención IG a pagar	\$ 6.868,00	\$ -	\$ -
Ingresos Brutos Cba	\$ 4.295.787,25	\$ 3.866.208,30	\$ 1.859.587,47
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
Industria y comercio	\$ 714.136,00	\$ 622.798,01	\$ 610.586,28
Inmobiliario y automotores	\$ 667.053,00	\$ 581.736,92	\$ 570.330,32
Contribuciones patronales	\$ 11.845.059,00	\$ 10.330.075,95	\$ 10.127.525,45
Otros impuestos y tasas	\$ 205.796,00	\$ 179.474,69	\$ 175.955,58
<b>Total de Tributos</b>	<b>\$ 30.871.273,96</b>	<b>\$ 24.184.441,51</b>	<b>\$ 20.165.026,37</b>
<b>Como % de las ventas</b>	<b>9,68%</b>	<b>8,78%</b>	<b>9,15%</b>

Figura 3. Evaluación de las Cargas Fiscales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

*Elaboración propia en base a Estados Contables de Redolfi S.R.L.*

Como se puede observar, el crecimiento de las cargas fiscales, en términos absolutos es notable, pasa de \$20.165.026,37 en 2016 a \$30.871.273,96 en el último año conocido. Ahora bien, si se lo expresa en relación a los ingresos de la empresa (ventas), se puede observar que en el año 2017 el porcentaje disminuyó notablemente para luego en el 2018 volver a crecer por encima de los que reflejó el 2016. Por ende, la carga fiscal tiene una tendencia alcista en el período analizado.

Es importante mencionar que la distribuidora no cuenta con una planificación fiscal que le permita ahorrar impuestos en el marco de la legislación vigente. Aun así, se puede observar que la misma se encuentra inscripta de diversos regímenes tributarios pero aun no en el de PyMEs.

Impuesto/Régimen	Fecha
SICORE- Impuest a las Ganancias	ene-00
Ganancias sociedades	sep-97
IVA	mar-89
Reg.Seg.Social Empleador	ene-72
Reg Inf Participaciones Societarias	ene-07
Reg Inf - CITI - Compras	ene-05
Reg Inf - Presentación de EECC	dic-09
Reg Inf - Compras y Ventas	ene-15
BP - Acciones o Participaciones	may-03

Figura 4. Régimenes inscriptos

*Elaboración propia en base a AFIP (2021).*

Por otro lado, es preciso mencionar que la elevada presión fiscal que caracteriza al sistema impositivo argentino impacta en los niveles de rentabilidad de las organizaciones en pleno desarrollo empresarial. Bajo un escenario donde el impacto de los tributos, en los diferentes estamentos del estado, siga en aumento, es de esperar que los precios de los bienes y servicios que distribuya y comercialice la empresa objeto de estudio sigan alentando el proceso inflacionario galopante del sistema económico actual.

## **Marco Teórico**

Con este reporte de caso se buscó diseñar una planificación fiscal para que la empresa Redolfi S.R.L. pueda generar ahorros tributarios, frente a la elevada carga tributaria que exhibe su actividad económica. Se abordaron temáticas como: planificación fiscal, elusión, evasión y economías de opción. .

### *Planificación fiscal*

De acuerdo con Contreras Gómez (2016) la planificación tributaria consiste en perfeccionar la carga fiscal a través del periodo de vida de los contribuyentes utilizando las deducciones y los beneficios fiscales que le brindan las normas legales en materia tributaria, siendo interesante el pensamiento del mismo, en referirse a una planificación tributaria no agresiva, que consiste en mejorar el pago de impuestos en el lugar que el contribuyente desarrolla sus actividades, implementando una acertada forma de aplicar las normas tributarias.

Moreno León (2016) sostiene que planificación tributaria o fiscal es un proceso constituido por un conjunto de actos jurídicos lícitos del contribuyente, cuya finalidad es maximizar la inversión eficiente de los recursos destinados por el mismo al negocio, a través de la reducción de la carga tributaria a la óptima admisible dentro de las opciones que contempla el ordenamiento jurídico. Dicha licitud, de acuerdo a Pérez & Sisa (2016) debe excluir a las practica evasivas y elusivas de los impuestos que resultan ser sancionadas por las legislaciones vigentes. Con lo cual, dicho autor sostiene que no se debe confundir planificación tributaria con evasión o elusión fiscal.

Uniendo todos los conceptos y siguiendo a los autores expuestos, se puede decir que la planificación tributaria implica entonces la conjugación organizada de varios elementos encauzados a soportar una carga fiscal justa sin limitar las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la organización y sus miembros, siempre enmarcada en las disposiciones legales.

### *Diferentes concepciones de la planificación fiscal*

Desde una concepción más amplia la planificación tributaria es una actividad legal, moral y ética siempre y cuando se realice sin mala intención, la cual se ajusta a la ley como el proceso de orientar las acciones respectivas que hacen que el contribuyente elija las alternativas de minimizar la tributación a través de una proyección, con el fin de obtener un ahorro tributario (Álvarez, Garrido & Sánchez, 2019). Desde un punto de vista más estricto, la planificación fiscal es la versatilidad de ayudar al contribuyente, en forma individual o en sociedad empresarial para crear una forma diferente de tratamiento fiscal con el fin de elegir la estrategia más adecuada y reducir los efectos tributarios sin causar alteraciones en las actividades económicas que realice, de acuerdo al tipo de impuesto obligado a pagar (Daniela & Quiñones, 2020).

Se puede decir que estas dos concepciones de la planificación fiscal son complementarias y no excluyentes dado que la misma es entendida como una herramienta de planificación estratégica para las organizaciones que busquen optimizar las estructura de costos fiscales a lo largo del tiempo en el marco de la ley sin evadir ni eludir impuestos.

### *Elusión y evasión fiscal*

En primer lugar no hay que confundir el concepto de planificación fiscal con el de evasión y/o elusión tributaria. Al respecto, el significado gramatical conforme al diccionario de la lengua española define a la acción de eludir como evitar con astucia una dificultad o una obligación, esta definición no queda alejada de lo que en el lenguaje jurídico tributario se acepta como elusión, una conducta que se realiza con el fin de evitar total o parcialmente la carga fiscal de las actividades económicas, realizadas por los sujetos pasivos (Henríquez, 2015).

El elemento más importante de la elusión siguiendo a Manassero (2016) consistiría en la adopción de instrumentos negociales o no, pero, en cualquier caso, ejercitadas dentro de las prerrogativas propias de la autonomía de la voluntad y libertad de contratación lícita y cuyos efectos son mercedores de tutela jurídica, en cuanto tales.

Por otro lado, la evasión tributaria, haciendo hincapié en el derecho tributario, en acepción amplia, es toda y cualquier forma de eximirse de la tributación. En sentido

estricto, significa derivar de la conducta voluntaria y dolosa, omisiva o comisiva, de los obligados tributarios se eximieren del cumplimiento, total o parcial, de las obligaciones tributarias (Pleitez, 2011).

Es importante distinguir en entre la elusión interna de la internacional. Así, el autor Moreno León (2016) afirma que la elusión fiscal interna consiste en las actuaciones de los contribuyentes que buscan eludir la aplicación de la norma tributaria, intentando acogerse a la aplicación de otra norma del mismo ordenamiento. En cambio, en la elusión internacional los contribuyentes persiguen escapar al ordenamiento jurídico determinado, tratando de provocar la aplicación de una norma correspondiente a otro ordenamiento jurídico, mediante la alteración de las circunstancias de hecho y de derecho.

Habiendo hecho una revisión de los principales autores sobre elusión y/o evasión, se denota que ambas son acciones ilícitas, mientras que la planificación tributaria es una lícita que se encauza para generar ahorros de tributos sin transgredir la normativa vigente, por medio de la utilización estrategias como economías de opción o adopción de régimen fiscales.

#### *Herramientas de planificación fiscal*

En una planificación fiscal se puede hacer utilización de las denominadas economías de opción, tales como la de venta y reemplazo o el criterio devengado exigible o incluso la adopción de regímenes fiscales vigentes como el de PyMEs (Manassero, 2016).

Las economías de opción constituye un derecho que los contribuyentes no pueden ni deben resignar y de ningún modo puede recibir reproche por parte del estado ni de los jueces, aun cuando con ella el contribuyente haya ingresado un impuesto menor al que debería haberse ingresado de haberse utilizado otra figura jurídica o en caso de que el legislador hubiese regulado de distinta manera dicha operación o negocio (Lalanne, 2005). Dicho término fue empleado por primera vez en la década de los cincuenta, siendo Larraz el primer autor que utilizó esta expresión para diferenciarla del fraude de ley en materia tributaria y para destacar las particularidades que presentaba la misma en relación con otros conceptos que podían conducir a un mismo resultado, lo que el autor denominaba ahorro fiscal (Ayala, 2014).

La Ley 24.467 y sus modificaciones tienen por finalidad promover el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas propulsando para ello políticas de alcance general por medio de la creación de nuevos instrumentos no solo de financiamiento sino también impositivos.

Siguiendo a Pordomingo (2016), los beneficios fiscales de la ley de PyMEs se pueden segmentar en: pagar el IVA a 90 días, eliminación del impuesto a la ganancia mínima presunta, compensar el impuesto al cheque en el impuesto a la renta, reducción de contribuciones patronales a cargo del contribuyente, entre otras.

Luego de haber realizado la revisión de la literatura, es preciso mencionar, que para este trabajo, se adopta la postura de Álvarez, Garrido & Sánchez (2019) quienes sostienen que la planificación tributaria es un instrumento que posibilita producir diversos ahorros para el contribuyente sin tener que caer en las típicas prácticas evasivas y/o elusivas que son consideradas ilícitas y conllevan a la aplicación de sanciones en el marco de la legislación vigente. La empresa objeto de análisis puede hacer uso de diversas economías de opción e inscripción en un régimen, como el de PyMEs vigente, reportándole importantes ahorros de sus costos fiscales sin que la administración tributaria la reproche como una causal de fraude a la ley vigente.

## **Diagnóstico y Discusión**

### *Declaración del problema*

El problema que tiene la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la elevada incidencia del costo de los impuestos nacionales y provinciales sobre su estructura de costos totales, tal como se expuso en la Figura 2, los cuales inciden directamente en la fijación de precios que desalienta un nivel competitivo que garantice una rentabilidad deseada por la empresa. Es decir, que el incremento continuo de las cargas fiscales forma parte de la estructura de precios de los productos que comercializa Redolfi S.R.L., cuya competitividad se erosiona con dicho traslado cada vez más cotidiano.

### *Justificación*

Se justifica resolver el problema dado que la empresa ha trasladado su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa para poder abastecer a nuevos mercados, no solo mejorando el grado de satisfacción de los clientes actuales, sino también incrementando la participación relativa en el mercado. Para ello, requiere optimizar su estructura de costos, en particular los fiscales, evitando que sus sucesivos incrementos se trasladen a precios y garantizando una estrategia de diferenciación con las marcas que guardan exclusividad con la empresa analizada. El problema resulta relevante de ser resuelto dado que los costos fiscales inciden directamente en la formación de los precios de los productos que distribuye la empresa objeto de estudio. Por ello, una planificación fiscal es una herramienta estratégica que conduce a la optimización de dichos costos en el marco de una estrategia de diferenciación en precios que la empresa impulsa para ofrecer una relación precio/calidad atractiva para los clientes actuales y potenciales.

En síntesis, vale resolver el problema dado que la empresa busca una senda de crecimiento y desarrollo organizacional en base a la optimización de su estructura de costos. La estrategia de diferenciación y liderazgo en costos son cruciales para poder concebir el menor costo posible guardando una relación precio/calidad de sus productos alta.



### *Discusión*

Teniendo en cuenta que la principal debilidad detectada en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ha sido una elevada carga de los impuestos que debe soportar a nivel nacional, provincial y local, lo que se configura en una estructura de costos de distribución poco competitiva, y bajo un escenario de pandemia y crisis económica que caracteriza al país con elevada inflación, recesión, desempleo, y un sistema tributario argentino cada vez menos progresivo que desalienta el crecimiento del sector privado, se concluye que la distribuidora bajo análisis requiere de una planificación fiscal que la dote de capacidad para ahorrar impuestos. Es por ello, que se proponen ciertas herramientas de planificación fiscal tales como adopción de régimen vigente de PyMEs y el empleo de economías de opción tales como el de venta y reemplazo. Estos últimos permitirán ahorrar impuesto a las ganancias por medio del diferimiento del tributo en los ejercicios siguientes.

Todas estas propuestas se realizan en un contexto de inflación galopante que caracteriza a la Argentina, distorsionando las estructuras de precios y costos en desmedro de los niveles de rentabilidad que pudiese alcanzar una organización en un contexto de estabilidad macroeconómica.

El resultado que se espera obtener es una organización que comprenda que el ahorro de costos tributarios es sumamente necesario en un escenario donde el sistema tributario argentino se caracteriza como el más regresivo y voraz, en términos de recaudación, de la región. En particular, se espera que la empresa, por medio de las herramientas de planificación estratégicas señaladas pueda ahorrar impuesto a las ganancias, IVA, ganancia mínima presunta, impuesto al cheque y contribuciones patronales. Esta situación parece no modificarse, al menos en el corto plazo, con lo cual es necesario que la planificación fiscal ayude a la distribuidora analizada a enfrentar una realidad impositiva cada día más compleja que tiende a desincentivar el crecimiento y desarrollo de un sector privado ofuscado por los elevados impuestos que debe pagar. Se espera que la distribuidora adopte a la planificación tributaria como una herramienta que le posibilite obtener importantes ventajas comparativas en relación a la competencia que no la utiliza, ya que la misma contribuiría a afinar y/o perfeccionar la estructura de costos que se suelen trasladar a los precios que perciben los clientes actuales y potenciales de la organización.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Diseñar una planificación tributaria para que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. ubicada en la ciudad de James Craik, pueda obtener ahorros impositivos en el año 2021, por medio de la utilización de herramientas fiscales.

### *Objetivos específicos*

- ✓ Analizar los beneficios fiscales de la opción de venta y reemplazo para que la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. pueda generar ahorros en el impuesto a las ganancias.
- ✓ Detectar incentivos tributarios que resulten de la incorporación de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. al régimen de PyMEs para el 2021 para generar ahorros impositivos.
- ✓ Evaluar la reducción tributaria que deriven de la utilización de las herramientas de planificación previamente mencionadas.
- ✓ Definir un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.

### *Alcance*

Se aborda un tema en materia tributaria para el diseño de una planificación fiscal en la empresa A. J. & J. A. Redolfi S. R. L. El estudio se realizó abarcando el primer semestre del 2021, para implementar la propuesta a partir del julio del mismo año. Se trató de un reporte de caso para una organización específica, el ámbito geográfico se define como la localidad de James Craik, en la Provincia de Córdoba, Argentina. De acuerdo con los objetivos definidos, será un estudio de tipo mixto y descriptivo.

### *Limitaciones*

No se presentaron ni dificultades ni limitaciones que pudiesen perturbar la consecución del presente reporte de caso. Se emplearon los estados financieros de la empresa correspondientes a los ejercicios 2018-2017 y 2016. En este reporte de caso se

analiza el impacto del tributo nacional, impuesto a las ganancias, que deriva del empleo de economías de opción tales como la opción de venta y reemplazo. A ello se adicionan los efectos fiscales que derivan de la adhesión de la empresa al régimen vigente de PyMEs. Se deja fuera del análisis otros impuestos de orbita local. El trabajo abordó a la empresa como un sistema organizacional en todas sus partes.

### *Recursos*

A continuación se presenta el detalle de los recursos necesarios para la implementación inicial de la planificación tributaria y los recursos necesarios para su ulterior mantenimiento en el tiempo.

Tabla 1. Recursos al inicio

Recursos iniciales	\$
Contador Público como asesor- Honorario según CPCECba	\$ 25.500,00
Computadora e impresora	\$ 30.000,00
Normativa impositiva para asesoramiento tributario (1)	\$ 950,00
Muebles y Utiles - Escritorio y sillas	\$ 22.000,00
Asesor legal para la transformación societaria	\$ 30.000,00
Total	\$ 108.450,00

(1) Dentro de la normativa impositiva para el asesoramiento tributario se incluyen: ley de IVA, Ganancias, y Ley de PyMEs.

### *Elaboración propia*

Tabla 2. Recursos para el mantenimiento

Recursos para el mantenimiento	\$ por mes
Honorarios del profesional según CPCECba	\$ 12.250,00
Informe de estructura tributaria	\$ 7.500,00
Análisis y organización de cumplimiento tributario	\$ 7.500,00
Total	\$ 27.250,00

### *Elaboración propia*

### *Acciones concretas a desarrollar*

Las acciones concretas a desarrollar para lograr cumplir el objetivo general del presente reporte de caso son:

1. Informar a AFIP por medio de multinota el uso de opción de venta y reemplazo para diferir la imputación de la ganancia resultante de la venta de un bien de uso. Se hace por medio de F206 dicha comunicación (Anexo I).
2. Ingresar con clave fiscal al servicio Transferencia de Inmuebles comunicar el diferimiento de la ganancia que resultare de la venta y reemplazo del activo fijo en cuestión.
3. Categorizar a la PyME para adherirla en el régimen respectivo, teniendo en cuenta los parámetros de ingresos y empleados declarados. Los ingresos se cuantifican en función a los últimos tres estados financieros y el personal en función F931.
4. Obtener el Certificado MiPyME que será emitido por el sistema de AFIP y tendrá una vigencia hasta el último día del cuarto mes posterior al de cierre de ejercicio y la renovación se podrá realizar durante ese mes.
5. Solicitar el beneficio del Pago del IVA en forma diferida por medio del sistema de AFIP.
6. Solicitar la compensación del Impuesto al Cheque en la liquidación de impuesto a las ganancias por medio del sistema de AFIP.
7. Solicitar beneficio de reducción de la alícuota sobre las contribuciones patronales al 18% presentando la nómina de empleados en relación de dependencia y los últimos F931 presentados.
8. Medir de los ahorros impositivos que resulten de cada una de las estrategias de planificación antes explicitadas.
9. Evaluar la propuesta de planificación tributaria mediante la medición de indicadores de gestión propuestos.
10. Retroalimentación por medio de una herramienta de seguimiento de los resultados hallados. Para ello se proponen los indicadores expuestos en la Tabla N°6.

En el siguiente diagrama de Gantt se exponen las acciones concretas para la implementación de la propuesta de planificación fiscal desarrollada con anterioridad. Plazo total: 20 días.

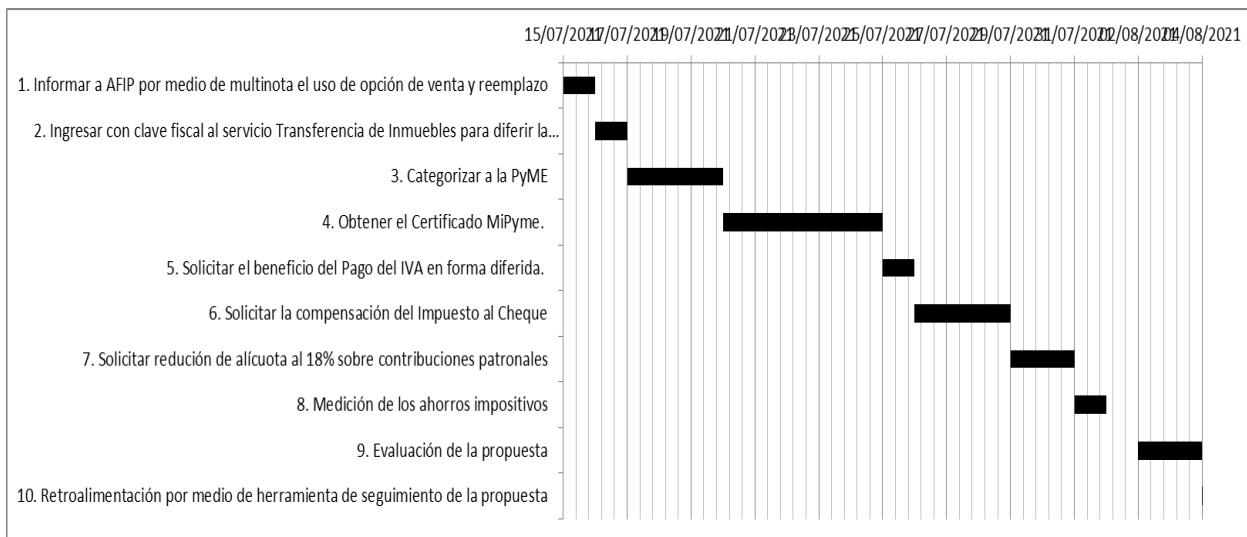


Figura 5. Diagrama de Gantt  
*Elaboración propia*

### *Desarrollo de la propuesta*

#### *Opción de Venta y Reemplazo de bienes de uso.*

Teniendo en cuenta que la empresa planea trasladar su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa que ya tiene construido y bajo la estrategia de crecimiento organizacional, se planea la renovación de su flota de vehículos para modernizarla y adaptarla a las nuevas necesidades de la demanda actual. Al emplear la opción de venta y reemplazo de rodados, la empresa deberá comunicar fehacientemente a la AFIP por medio de multinota según F206. Al mismo tiempo deberá comunicarla a la AFIP, ingresando con clave fiscal al servicio Transferencia de Inmuebles disponible en el sitio web del organismo para poder lograr el diferimiento de la ganancia que resulte de la venta y reemplazo del bien.

A continuación, en la Tabla 3 se pueden observar los ahorros impositivos generados por la adopción de dicha economía de opción:

Tabla 3. Ahorro impositivo por opción de venta y reemplazo

Concepto	Antes de la propuesta	Después de la propuesta	Ahorro fiscal
Impuesto a las Ganancias	\$674.854,80 (1)	\$0 (2)	\$674.854,80 (3)
Total	\$ 674.854,80	\$ -	\$ 674.854,80

(1) Suponiendo que el valor de plaza al cual puede vender los rodados fuese de \$20.000.000, el resultado de venta del bien de uso sería = \$20.000.000 - 17.750.484 (dato extraído de los EECC 2018 = \$2.249.516).

(2) El resultado de la venta de los rodados que se pretenden renovar se imputan al costo impositivo de los nuevos vehículos de reemplazo.

(3) Surge de la diferencia en (1) y (2). La empresa no pagaría impuesto a las ganancias en el período en el que se produzca la renovación, sino que se diferiría en un plazo de 5 años que se relaciona con la depreciación.

*Elaboración propia*

#### *Régimen MiPyME*

En particular, para una empresa comercial como lo es Redolfi S.R.L., hay que tener en cuenta el nivel de facturación anual y la cantidad de empleados en relación de dependencia, para poder encuadrar a la distribuidora en alguna de las siguientes categorías para que forme parte del régimen vigente de PyMEs.

Tabla 4. Categoría para empresas Comerciales

Categoría	Comercio (Ventas)	Personal ocupado
Micro	\$ 57.000.000,00	7
Pequeña	\$ 326.660.000,00	35
Mediana Tramo 1	\$ 2.530.470.000,00	125
Mediana Tramo 2	\$ 3.955.200.000,00	345

*Elaboración propia en base a AFIP (2020)*

Según datos de los Estados Financieros de la distribuidora Redolfi S.R.L., el promedio de ventas de los últimos tres ejercicios fiscales (2018 a 2016) fue de \$ 271.484 y la empresa objeto de estudio no tiene más de 35 empleados, con lo cual se encuadra como pequeña empresa.

*Requisitos para la inscribirse en el régimen de PyMEs.*

Tener CUIT. Tener clave fiscal nivel 2 o superior. Estar inscripta en el monotributo o en el régimen general (en Ganancias y en IVA). Estar adherida a TAD (Trámites a distancia). Haber realizado la presentación de las declaraciones juradas de IVA y F.931 de los tres últimos ejercicios cerrados.

*Acciones para inscribirse en el régimen*

Para realizar la solicitud de adhesión al régimen se debe ingresar a la página web de la AFIP con CUIT y clave fiscal a la relación PyMEs - Solicitud de categorización y/o beneficios, dentro de este servicio se debe seleccionar la opción nuevo, donde se abre el formulario 1272 para ser completado, en la pantalla se mostrará la solapa compuesta por datos informativos y por los períodos fiscales cerrados en los que estuviste inscripto en el impuesto al valor agregado de los últimos 3 períodos fiscales cerrados.

El sistema consultará si se desea solicitar la opción para cancelar el IVA por trimestre, para ello se deberá seleccionar la opción sí. En caso de que únicamente se quiera categorizar se debe seleccionar la opción no. Posteriormente, en las solapas de los períodos fiscales se encuentra la suma de las ventas totales (excluyendo IVA, impuestos internos y el 50% del monto de las exportaciones), allí se debe detallar a qué actividades se corresponden dichas ventas. La suma total de las ventas anuales por cada actividad que se informe deberá coincidir con el total de ventas anuales que mostrará el sistema. Luego de haber informado las ventas correspondientes, se habilita la opción presentar declaración jurada. El sistema emite un certificado de MiPyME, el cual tendrá una vigencia hasta el último día del cuarto mes posterior al de cierre de ejercicio y la renovación se podrá realizar durante ese mes.

*Principales incentivos tributarios del régimen*

- ✓ IVA: pago a 90 días y certificado de no retención.
- ✓ Compensación del impuesto al cheque en el pago del Impuesto a las Ganancias: para el caso analizado se puede compensar el 100% del impuesto al cheque. La

compensación se puede hacer a través del Formulario F798 en SIAP o en la declaración jurada.

- ✓ Eliminación del Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta.
- ✓ Alícuota reducida para contribuciones patronales: aquellos empleadores que cuenten con el certificado MiPyMEs tendrán una alícuota reducida para el pago de las contribuciones patronales. Esta será del 18%

Tabla 5. Ahorros impositivos que resultan de la inscripción en el régimen de PyMEs

Tributos	Antes de la propuesta	Después de la propuesta	Ahorro fiscal (3)
IVA	\$29.658.168 (1)	\$22.243.625 (2)	\$ 7.414.543
Impuesto al Cheque	\$3.090.338 (4)	\$0 (5)	\$ 3.090.338
IGMP	\$1.337.341 (6)	\$ 0	\$ 1.337.341
Impuesto a las Ganancias	\$3.336.057 (7)	\$245.719 (8)	\$ 3.090.338
Contribuciones patronales	\$ 11.845.059	\$5.796.039 (9)	\$ 6.049.019
Totales	\$ 49.266.963	\$ 28.285.384	\$ 20.981.579

(1) y (2) Posición frente al IVA año 2018 (Ventas gravadas - Compras gravadas)\*21% = \$141.229.399 x 21% = \$29.658.173,79. En promedio por mes = \$29.658.173,79 / 12 = \$2.471.514,48.

(3) \$2.471.514 \* 3 meses de prorrateo = \$7.414.543. Ahorro fiscal resultante del prorrateo de los últimos tres meses del año 2020.

(4) Sumatoria del impuesto al débito, al crédito e impuesto al débito y crédito del 80% del total cobrado en 2018

(5) Se puede compensar el 100% del impuesto al cheque en impuesto a las ganancias.

(6) El 1% de los activos de la distribuidora Redolfi S.R.L.

(7) Según estados financieros de la empresa año 2018.

(8) \$3.336.057 menos la compensación del 100% del impuesto al cheque (\$3.090.338).

(9) Sueldo y jonaes x 18% = \$32.200.217 x 18% = \$5.796.039

*Elaboración propia*

#### *Propuestas de medición y evaluación de las acciones.*

Como se puede observar, por medio de la planificación tributaria se estaría generando un ahorro impositivo de \$ 21.656.433,80 que representa un 67.96% del total de cargas fiscales conocidas para último ejercicio económico. Las diferentes herramientas de planificación propuestas generan un ahorro fiscal razonable para la distribuidora objeto de análisis. A continuación se presenta un esquema para el seguimiento del proceso de implementación.



*Esquema para el seguimiento del proceso de implementación*

A continuación se presenta una herramienta que permite medir la evaluación de la propuesta realizada por medio del presente reporte de caso. Para ello, se proponen tres indicadores que permiten medir la gestión de la planificación fiscal y el impacto en los resultados e ingresos de la empresa bajo análisis.

**Tabla 6. Herramienta de seguimiento**

Incidencia del IG en la utilidad bruta	Fórmula = Impuesto a las ganancias/Rtado bruto		Medición después de la implementación
	Valor Actual	4,83%	
	Frecuencia de medición:	Anual	
Incidencia del IVA en la utilidad bruta	Fórmula = Posición frente al IVA/Rtado bruto		Medición después de la implementación
	Valor Actual	42,80%	
	Frecuencia de medición:	Mensual	
Incidencia de las contribuciones patronales	Fórmula = Contribuciones patronales/ Rtado Bruto		Medición después de la implementación
	Valor Actual	17,17%	
	Frecuencia de medición:	Anual	

*Elaboración propia en base información contable de Redolfi.*

## Conclusiones y Recomendaciones

La empresas A.J. & J. A. Redolfi planea trasladar su centro de distribución a uno con mayor capacidad operativa para poder abastecer a nuevos clientes y mercados. Para ellos requiere una fijación competitiva de precios quienes tienen una fuerte influencia, en su formación, de los costos fiscales que gravan las operaciones de la organización. Es por ello, que la propuesta de este trabajo está orientada a generar ahorros fiscales por medio de una planificación tributaria donde las estrategias son cruciales para garantizar importantes ahorros de costos.

La contribución de este reporte de caso es brindar una guía de estrategias que la empresa pueda utilizar para generar diversos ahorros de impuestos, por medio de la adhesión en el actual régimen de PyMEs y la adopción de economías de opción tales como la opción de venta y reemplazo.

Por medio de la planificación tributaria propuesta se estaría generando un ahorro impositivo de \$ 21.656.433,80 que representa un 67.96% del total de cargas fiscales soportadas por la empresa durante el último ejercicio. Ello configura una serie de estrategias factibles para que la empresa pueda optimizar la estructura de costos impositivo en el marco del liderazgo en costos para poder competir con precios más competitivos en relación a su competencia directa e indirecta.

A pesar del ahorro que pudiese generarse, por medio de las estrategias propuestas en el presente trabajo, es importante recalcar que la inflación resulta ser un fenómeno macroeconómico que debiera ser tenido en cuenta al momento de evaluar las mismas, ya que la constante distorsión de costos y precios impacta directamente sobre la rentabilidad de un negocio que debe actualizar periódicamente sus precios producto del aumento generalizado que experimentan dichas estructuras.

Como fortaleza del presente trabajo, se puede mencionar que la planificación tributaria promueve la optimización de los costos de no producción como los fiscales, otorgando una guía capaz de ser aplicada a los efectos de generar ahorros dentro del marco de la legislación vigente. Como debilidad se pueden mencionar, los costos de implementar y mantener un proceso de planificación fiscal en el tiempo para eficientizar las estructuras

de costos tributarios. Otra debilidad radica en que solo se han analizados estrategias que conllevan al ahorro de impuestos nacionales, dejando de lado las que pudiesen existir para ahorrar tributos provinciales y locales.

Se recomienda que la distribuidora adopte a la planificación fiscal como una verdadera estrategia que conduzca a optimizar los costos impositivos no solo en el corto plazo sino también en el largo plazo. Se recomienda analizar otras herramientas de planificación fiscal que conduzcan a niveles de ahorros más eficientes y sostenibles en el tiempo, tales como los beneficios tributarios de adoptar un tipo societario diferente o los que resulten de la administración de los stocks, entre otros.

Como nueva discusión no desarrollada en el presente reporte de caso, se plantea abordar una planificación estratégica para que la empresa objeto de estudio pueda fortalecer la estrategia de liderar en costos no solo de producción sino también de no producción. Esta herramienta dotará a la organización de un camino global a seguir en el marco de su estrategia corporativa y aunando esfuerzos para liderar el mercado sumamente competitivo en el que está inmersa.

## Bibliografía

- Álvarez, L. G. S., Garrido, R. G. R., & Sánchez, R. F. (2019). *La planificación tributaria como herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (abril 2019). Recuperado el 18-05-2021 de <https://tinyurl.com/yhf0rvvr>
- Ayala, J. L. P. (2014). *El régimen fiscal de las “economías de opción” en un contexto globalizado* (Doctoral dissertation, Universidad San Pablo). Recuperado el 18-05-2021 de [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/documentos\\_trabajo/2006\\_22.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/documentos_trabajo/2006_22.pdf)
- Beltrán Cortes, M. L. & Hernández Murcia, O. P (2012). *Alternativas para el control contable y tributario en la compañía Comercializadora de Alimentos S.A.S. Universidad Piloto de Colombia*. Recuperado el 18-05-2021 de <http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00000571.pdf>
- Boy Prado, M. Y. (2018). *El planeamiento tributario y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Casa Grande S.A.* Recuperado el 18-05-2021 de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45710>.
- Contreras Gómez, C. (2016). *Planificación fiscal. Principios, metodología y aplicaciones*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces. Recuperado el 18-05-2021 de <https://tinyurl.com/yz3ezgof>
- Daniela, D., & Quiñónez, P. (2020). *Planificación tributaria para el cumplimiento de las obligaciones fiscales en la distribuidora Comercial Bastidas Villacís Basvimart CIA LTDA. Periodo 2020* (Bachelor's thesis, Universidad Nacional de Chimborazo). Recuperado el 18-05-2021 de <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7>
- Henríquez, J. Y. (2015). *Evasión tributaria: atentado a la equidad*. *Revista de estudios tributarios*, (13), ág-171. Recuperado el 18-05-2021 de <https://revistadematematicas.uchile.cl/index.php/RET/article/view/39874>
- INDEC (2021). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado el 18-05-2021 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)

- INDEC. (25 de marzo de 2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos*. Buenos Aires: Marcelo Costanzo.
- Lalanne, G. (2005). *Economía de opción y fraude de ley en el derecho tributario*. Instituto Peruano de derecho tributario, 103-141. Recuperado el 18-05-2021 de <https://tinyurl.com/yh2qkpqo>
- Ley 24.467 y modificaciones (1995). *Ley de Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 06-06-2021 de <https://tinyurl.com/y4ee42zo>
- Ley 27.545 (2021). *Ley de Góndolas*. Recuperado el 18-05-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/335000-339999/335538/norma.htm>
- MECON. (6 de abril de 2021). *Argentina.gob.ar*. Recuperado el 18-05-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ganancias-sociedades-el-gobierno-impulsa-reduccion-impositiva-para-el-90-de-las-empresas>
- Manassero, I. (2016). *Las normas impositivas y el incumplimiento tributario Consideraciones acerca del accionar del estado en la estructuración y reproducción del incumplimiento tributario*. Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. Ed. Educor.
- Moreno Leon, Y. P. (2016). *Diagnóstico de las obligaciones fiscales de las actividades comerciales del señor Fulvio Alcivar Martínez León del cantón Machala y propuesta de planificación tributaria para el año 2014* (Bachelor's thesis, Machala: Universidad Técnica de Machala). Recuperado el 18-05-2021 de <http://186.3.32.121/handle/48000/4651>
- Pérez, S., & Sisa, F. G. P. (2016). *Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos*. *Revista publicando*, 3(8), 563-578. Recuperado el 06-06-2021 de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833413>
- Pleitez, W. R. W. (2011). *Elusión tributaria y normas antielusivas: su tratamiento en el derecho comparado. Algunas conclusiones al respecto*. *revista de estudios tributarios*, (5), ág-53. Recuperado el 18-05-2021 de <https://revistaderechoeconomico.uchile.cl/index.php/RET/article/view/41129>

- Pordomingo, E. (2016). Trabajo final de graduación. Universidad de La Pampa. Recuperado el 06-06-2021 de [http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e\\_berpym572.pdf](http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/rdata/tesis/e_berpym572.pdf)
- Quintana Andrade, K. E. (2015). *Modelo de planificación tributaria para pequeñas y medianas empresas del sector comercializador de Quito* (Bachelor's thesis). Recuperado el 06-06-2021 de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/6588>
- Resolución General AFIP N° 4838 (2020). *Régimen de información de planificaciones fiscales tributarias*. Recuperado el 18-05-2021 de [http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004838\\_2020\\_10\\_19](http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004838_2020_10_19)
- Yáñez Soria, N.S. (2018). *Planificación tributaria para empresas de lácteos. Caso Distribuidora Tanilact*. Ecuador: Ambato. Recuperado el 18-05-2021 de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2566/1/76825.pdf>

