

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Informe de planificación tributaria

**Análisis del régimen Mi PyME para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, año
2021**

**Analysis of the regime My PyME for the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, year
2021**

Autor: Roldan, Anahi Edith

Legajo: VCPB28960

DNI: 35.789.680

Director de TFG: D'Ercole, Favio

Argentina, julio 2021

Resumen

El presente Trabajo Final de Grado tuvo como objetivo principal analizar la importancia de la planificación tributaria como herramienta para lograr la inscripción en el registro de Pymes a la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, de la Provincia de Córdoba para el año 2021. El objetivo planteado consistió en elaborar una herramienta de planificación que permita lograr la inscripción de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en el régimen PyME, como una alternativa para reducir sus obligaciones fiscales y aprovechar los beneficios que provee la legislación tributaria Argentina. Para su desarrollo se realizó un análisis de contenidos teóricos que marcan la importancia de desarrollar una herramienta que permita conocer la empresa y su situación tributaria particular. De los resultados obtenidos, se desprende la importancia de conocer los pasos a seguir para acceder al régimen PyME a través de una herramienta de planificación, como medida de reducción de impuestos para Redolfi S.R.L, lo cual se traduce en una serie de beneficios para la organización, incluyendo la posibilidad de gestionar sus recursos financieros y fiscales en forma más efectiva.

Palabras clave: planificación tributaria, impuestos, tributos, régimen PyME.

Abstract

The main objective of this Final Degree Project is to analyze the importance of tax planning as a tool to achieve the registration of the company A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, of the Province of Córdoba for the year 2021. The objective is to develop a planning tool that allows the registration of the firm A.J. & J.A. Redolfi S.R.L in the PyME regime, as an alternative to reduce its tax obligations and take advantage of the benefits provided by Argentine tax legislation. For its development, an analysis of theoretical contents was carried out that mark the importance of developing a tool that allows knowing the company and its particular tax situation. From the results obtained, it is clear the importance of knowing the steps to follow to access the PyME regime through a planning tool, as a tax reduction measure for Redolfi SRL, which translates into a series of benefits for the organization, including the possibility of managing your financial and fiscal resources more effectively.

Keywords: tax planning, taxes, tributes, PyME regime.

Índice

Introducción.....	4
Objetivo general.....	6
Objetivos específicos	6
Análisis de Situación	7
Descripción de la situación	7
Análisis del Contexto.....	8
Diagnóstico Organizacional.....	11
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnóstica.....	20
Plan de Implementación	21
Alcance	21
Recursos.....	21
Acciones específicas y marco de tiempo	23
Marco de Tiempo.....	25
Propuesta de medición o evaluación de las acciones.....	26
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	32

Introducción

El desarrollo de este trabajo tiene como fin elaborar un modelo de planificación tributaria para la sociedad A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, con el claro objetivo, de mejorar su rendimiento final en la actividad económica del periodo 2021.

De manera preliminar es dable mencionar algunos aspectos que hacen a la historia de la firma objeto de estudio; la misma se encuentra ubicada en la localidad de James Craik, perteneciente a 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.

Para realizar una óptima distribución y servicio a sus clientes, posee una flota propia de 3 automóviles para el uso de supervisión, 5 utilitarios pequeños, 23 utilitarios de mayor tamaño, 20 camiones y 5 montacargas; un plantel compuesto por 170 empleados, cuatro autoservicios mayoristas ubicados en la ciudad de Villa María, San Francisco, Río Tercero y Río Cuarto; y distribuidoras en James Craik, Río Tercero, San Francisco, Córdoba Capital y Río Cuarto.

La estrategia de la empresa es marcar una diferenciación con sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente.

En los principios de planificación fiscal, los autores identifican tres principios fundamentales en la planificación fiscal: el diferimiento en la imposición, el arbitraje entre tipos de gravamen distintos y el arbitraje entre operaciones sujetas a distinto trato fiscal. Se exponen los impuestos algunos de forma progresiva, lo que hacen que los contribuyentes estén sujetos a impuestos cada vez más elevados. Debido a esto se buscan alternativas para poder disminuir la carga fiscal, intentando fraccionar las bases

imponibles y lograr de esta manera una menor tributación (Domínguez Barrero y López Laborda, 2008).

A nivel internacional se pueden mencionar trabajos teóricos de Esucomex instituto profesional (2016) explicando cada elemento de la planificación, Sanandres Álvarez, Ramírez Garrido, y Sánchez Chávez (2019) enfocándose en una herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones.

Lo que se pretende con el presente trabajo, es llevar a cabo una recolección de información impositiva que gira en torno a la actividad que lleva adelante la sociedad A. J. & J. A. Redolfi S.R.L; como así también el análisis del mismo, dentro del Régimen Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) para la aplicación de una correcta planificación tributaria.

Pues al respecto, es sabido que las personas físicas y jurídicas que desarrollan actividades económicas en el país deben afrontar una serie de impuestos, tasas y contribuciones en forma obligatoria. El tributo es un pago previsto por ley a favor del estado.

En Argentina la principal fuente de ingreso para solventar el gasto público son los impuestos y tasas que se recaudan tanto a nivel nacional, provincial como municipal. En este sentido, la problemática que tienen las empresas del país, principalmente las PyME, es la gran carga fiscal que deben soportar. Estas obligaciones deben cumplirse en tiempo y forma, teniendo como consecuencia del no cumplimiento de sanciones como multas e intereses.

Esta sumatoria de obligaciones y formalidades llevan a muchas organizaciones a tener que cerrar, más aún en el contexto de la Pandemia Mundial al Causa del Covid19 que se está atravesando. Así, en tiempos de constantes cambios legislativos es oportuno

contar con personas capacitadas en el tema, que deben tener un profundo conocimiento de las normas tributarias, como por ejemplo el régimen PyME, por el cual se puede obtener grandes beneficios para reducir la carga fiscal y atenuar los efectos económicos y financieros de la empresa.

Según Báez (2016) es el proceso mediante el cual las empresas prevén situaciones propias de su giro con el objetivo de postergar o evitar una futura obligación tributaria mediante el adecuado cumplimiento de estrategias con pleno apego a la ley sin abusar las disposiciones legales, por lo que el alcance de la planificación tributaria.

Objetivo general

- Diseñar la planificación tributaria en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L y así lograr un mayor y eficiente ahorro fiscal durante el periodo fiscal 2021

Objetivos específicos

- Realizar una planificación tributaria adecuada en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para obtener ahorros impositivos significativos.
- Registrar a la agencia en el régimen PyME aplicando dicho régimen según su encuadramiento.
- Conocer los distintos conceptos tributarios que pueden generar beneficios fiscales y la creación de un área en materia tributaria con profesionales especializados.

Análisis de Situación

Descripción de la situación

En la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L actualmente, cuenta con aproximadamente 6.000 clientes, de manera que cubre casi la totalidad de la Provincia de Córdoba e incluso traspasa las fronteras provinciales hasta llegar al sur de Santa Fe, La Pampa y San Luis. Posee una fuerza de ventas de más de 35 vendedores. En el año 2002, logró entre todas las sucursales una facturación total de \$38.000.000; en el 2003, de \$42.000.000; en el 2004, de \$44.500.000; en el 2005, de \$48.300.000, y en el año 2006 la facturación alcanzó un récord \$53.000.000, aproximadamente.

La tasa interna de rentabilidad se comportó de manera opuesta a las ventas: en el año 2002, rondaba el 5 % y, a medida que se fueron incrementando los precios de compra en mayor porcentaje que los de ventas, la tasa fue bajando hasta el 2,5 %.

Esta es una situación que está sufriendo todo el sector debido a que los costos operativos y de los insumos se incrementan a una tasa mayor que la de los precios de ventas, y para seguir siendo competitivos la empresa tiene que absorber parte del incremento de precios.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen desfasajes por la no disponibilidad de fondos.

Se puede notar que 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.

Análisis del Contexto

En esta sección se expondrá los escenarios actuales donde la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L actúa o tiene la posibilidad de actuar. Para ello se debe utilizar el llamado análisis PESTEL, que es una herramienta hecha para comprender el crecimiento o la contracción de un mercado, y a través de ella se recomienda la posición del negocio y medir sus posibilidades de éxito y sus posibles rangos de acciones (Porter, 1985).

Desde el punto de vista contextual, y siguiendo los requisitos propios del PESTEL, se presentan cinco grandes áreas de influencia, que serán analizadas seguidamente.

- Factores Políticos: en términos de necesidades y problemáticas, hoy por hoy en el país se combinan tanto cuestiones coyunturales vinculadas al Covid-19 y la cuarentena, como dificultades históricas del sector de las PyME, como la presión tributaria, el escaso financiamiento y la inflación.

En todo el año 2020 y en lo que va del cuatrimestre del 2021, en el país se produjo una baja en las importaciones como en las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia.

Además, como el gobierno hoy debe afrontar una difícil renegociación de la deuda, no hubo mucho espacio para implementar un estímulo fiscal. El gobierno implementó medidas en respuesta a la crisis económica generada por la pandemia de Covid-19 que incluyeron un mayor gasto en salud, incluyendo las compras de equipamiento hospitalario y la construcción de clínicas y hospitales; soporte financiero a trabajadores y grupos vulnerables; apoyo para los sectores más golpeados a través de la exención de contribuciones de seguridad social y subvenciones para cubrir costos de sueldos.

- Factores Económicos: en la Argentina, la capacidad de atenuar el impacto del coronavirus mediante medidas fiscales y monetarias fue casi inexistente.

La caída en las ventas y la falta de asistencia fiscal trajo un impacto muy fuerte en las empresas, los cuentapropistas y las provincias. El principal problema que enfrentó es el apalancamiento. Para el sector privado, la crisis implicó una caída fuerte en las ventas, pero al mismo tiempo tuvo que seguir pagando sueldos, impuestos y alquileres. El Gobierno ante esta situación debió dar flexibilidad para bajar salarios, diferir y reducir los vencimientos impositivos hechos que al no haberse llevado adelante hicieron que proliferen los incumplimientos impositivos y las quiebras de muchas empresas.

En 2020, el PBI se contrajo 9,9%, la tercera caída anual consecutiva, que lo ubicó en el nivel más bajo desde 2010. El resultado estuvo gravemente afectado por la larga cuarentena que implementó el Gobierno como forma de enfrentar la pandemia de Covid-19.

Lamentablemente, la segunda ola ya se hizo presente y con una velocidad y virulencia sorprendentes que movieron al Gobierno a implementar nuevamente diversas restricciones.

- Factores Sociales: la pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia.

Para hacer frente a esta situación, se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país.

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas.

- Factores Tecnológico: en este aspecto cabe mencionar la progresividad de nuevas redes sociales y los fortalecimientos de las ya existentes como Facebook e Instagram, que también más allá de su objeto primordial, sirven como importantes herramientas de publicidad.

La irrupción del coronavirus, que en la región tuvo lugar hace poco más de un año, alteró por completo la vida y modificó, posiblemente para siempre, los hábitos de consumo.

En 2021 un 47% de los consumidores argentinos esperan incrementar su compra online más allá de las restricciones asociadas a la pandemia, lo que representaría un crecimiento de 4 puntos porcentuales respecto a 2020.

Al respecto Rodríguez (2017) afirma que dentro Latinoamérica, La República Argentina es el país donde más se acude a la compra *on-line*, representando el 0.8% de las ventas totales de consumo masivo, y con respecto al mercado local, solo el 7% realizan las compras del supermercado a través de internet.

- Factores Ecológicos: en la Argentina en los últimos años la planificación estratégica empresarial ha llegado a la vanguardia, pues la misma ha cobrado importancia a causa de la creciente escasez de materias primas, a los objetivos de contaminación, a

hacer negocios como una empresa ética y sostenible, y a los objetivos de huella de carbono establecidos por las administraciones públicas.

Estos son solo algunos de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones del país dentro de este entorno. Cada vez más consumidores exigen que los productos que compran se obtengan de forma ética y, si es posible, de una fuente sostenible.

- Factores Legales: debido al contexto actual que está atravesando se puede mencionar una breve reseña de la normativa más relevante a nivel nacional en materia impositiva y de la seguridad social, así como regulaciones bancarias con impacto en las empresas a causa de Covid-19.

En el país el Gobierno Nacional tomo una serie de medidas, que han generado una gran inseguridad jurídica para las PyME, en vez de colaborar en la difícil situación que están atravesando, pudiendo mencionar: La prohibición de despidos, o en su defecto el pago de una doble indemnización, las dispensas a trabajadores de riesgos a que asistan a su lugar de trabajo, las medidas de restricciones de circulación, como las restricciones horarias, situaciones que han colocado a todas las PyME en una situación de limitación en el ejercicio de la actividad, por no poder cumplir con su actividad en un 100%.

Diagnóstico Organizacional

En el análisis FODA se analizan: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez Rojas, 2012).

Esta es una herramienta que puede considerarse sencilla, pero muy útil que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Tabla 1

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Mercado y sus clientes. • Posición y ubicación estratégica. • Buena Relación con sus Proveedores. • Variedad de productos ofrecidos. • Representación de Marcas Líderes. • Precios competitivos. • Bajo Nivel de endeudamiento 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de Patrones de Consumo. • Captar nuevos mercados de ventas. • A causa del contexto social, los consumidores destinan gran parte de sus ingresos a comprar los productos que tiene a la venta. • Expansión para la venta a otros productos.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indefinición de un plan estratégico. • Carece de un Departamento de Recursos Humanos. • Deficiencia de un plan estratégico. • Toma decisiones centralizadas. • Poca inversión tecnológica 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia que venden los mismos productos. • Aumento constante inflación. • Prohibición de despidos. • Pandemia Mundial • Altas posibilidades de caer en Quiebra a causa del contexto social

Fuente: elaboración propia.

- **Fortalezas:** al respecto se puede mencionar que al tener 50 años de actividad en el sector mayorista de productos alimenticios, posee mucha experiencia en el mercado donde se desenvuelve y al estar su casa central en la localidad James Craik su ubicación es estratégica gracias a la directa salida que tiene a la ruta nacional N° 9, que une la Capital Federal con el norte del país, pasando por Córdoba, y además es cruzada de este a oeste por la ruta provincial N° 10.

Con respecto al nivel de endeudamiento, no tiene inconvenientes, ya que un 80% de sus ventas es de contado y el resto es de plazos de cobranza no superiores a los 21 días, de manera que tampoco se traslada el endeudamiento a los proveedores, ni se producen

desfasajes por la no disponibilidad de fondos. El cuidadoso manejo de las finanzas de la empresa le permite a Redolfi gozar de una excelente relación con sus proveedores (Baéz, 2016).

En la actualidad, la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L. comercializa productos de grandes empresas, como Massalin Particulares, Unilever Argentina, Kraft Food Argentina, La Papelera del Plata, Arcor, Clorox, Procter & Gamble Argentina S. A., Johnson y Johnson, Maxiconsumo S. A., Regional Trade, Pavón Arriba S. A., Las Marías S. A., Compañía Introdutora Bs. As., RPB S. A., Compañía General de Fósforos, Glaxo, Fratelli Branca y Kodak, entre las más importantes.

- Oportunidades: en este aspecto cabe mencionar la progresividad de nuevas redes sociales y los fortalecimientos de las ya existentes como Facebook e Instagram, permiten la posibilidad de captar nuevos mercados, pues la irrupción del coronavirus, alteró por completo la vida y modificó, posiblemente para siempre, los hábitos de consumo, ya que la ciudadanía se ha volcado masivamente a la compra *Online* sin importar el lugar de residencia física de la empresa. Esta situación permite que la actividad comercial tenga un mercado virtual inusual para las PyME y un frente de expansión inusitado, más aún en el caso de la empresa Alonso J. & José A. Redolfi S. R. L que se dedica a la venta de artículos de primera necesidad.

- Debilidades: se identifica una deficiencia en su comunicación interna, ya que no se posee una planificación ni un área que aborde esta arista. La falta de gestión en su personal, también se presenta como una debilidad pues no tienen un sector de Recursos Humanos para el manejo de su personal, solo liquidan sueldos desde la parte de administración.

Desde el análisis de su organigrama se puede apreciar una organización con tomas de decisiones centralizada en su centro de distribución, esto se debe a que la empresa posee sucursales en diferentes puntos.

Así mismo, en tiempos actuales en donde la etapa de Fase de Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio decretado por el Gobierno Nacional, hace que no haya mucha circulación ciudadana, no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para que sus clientes puedan realizar las compras directamente desde sus negocios.

- Amenazas: En este apartado, la competencia que vende los mismos productos y la falta de poder de negociación por parte de clientes, hace que estos puedan cambiarse fácilmente a otro distribuidor. Asimismo, las distintas medidas llevadas adelante por el gobierno Nacional crean un escenario muy difícil para todas las PyME y sus finanzas.

Análisis Contable empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L

Según previo análisis A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en 1990 adoptó la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada, quedando para el 2007 la misma conformada de la siguiente manera: 85% en propiedad de José Redolfi y el 15% restante distribuido entre los 3 hijos de manera equitativa. Este tipo societario es el más utilizado arcaicamente por la responsabilidad limitada y por tener como ventaja la no tributación en cabeza de los socios por los retiros, sino que el sujeto pasivo era la sociedad.

Hoy en día no es más así, ya que desde la reforma tributaria los socios tributan por los retiros, siendo las tasas en la S.R.L. del 30% y retenciones de ganancias por la distribución de utilidades del 7%. La empresa posee propiedad plena de la mayoría de los activos dado que se advierten pagos mínimos de alquileres.

Ya que la misma está en pleno proceso de construcción del nuevo predio, la organización necesita adquisición y/o renovación de bienes muebles como maquinarias, siendo de gran utilidad en cuanto a la liquidación y diferimiento de los pagos de tributos tales como el impuesto a las ganancias, las opciones venta y reemplazo.

El criterio de depreciación de los bienes de capital que utiliza la compañía es el de método lineal, dividiendo el costo o valor de adquisición por un número igual a los años de vida útil probable. Hablando del nacimiento de los hechos imposables, la sociedad al estar bajo el concepto de sujeto empresa la misma tributa en tercera categoría por el criterio devengado. Dado el tamaño de la sociedad, la misma debe contar con un sistema contable para llevar una registración de las operaciones de manera sistematizada y confiable.

Estos brindan resultados favorables para lograr el cumplimiento de los regímenes de información o recaudación, en cuanto a tiempo y forma, logrando evitar importantes sanciones de índole monetarias. Además, se observa que la sociedad no está haciendo uso de beneficios viables, por ejemplo, del régimen PyME, que otorga ganancias y ayudas para determinadas empresas o el régimen de moratoria para la regulación de deudas gozando ciertas condonaciones de multas e intereses. En los estados contables cabe mencionar que en años 2017 y 2018 sus cargas fiscales han aumentado considerablemente en comparación con el saldo de 2016, esto puede ser fruto de la falta de búsqueda de beneficios fiscales o bien por la inflación que ha sufrido el país.

Marco Teórico

En referencia a todo lo desarrollado, se hace hincapié constantemente a los procedimientos tributarios a llevar a cabo para la disminución de los impuestos dentro del marco de la ley, como así también a la eficiente aplicación de la misma por parte de un profesional contable.

Revisión analítica de la literatura

Cabe destacar lo que dice Villasmil (2017) de acuerdo a la necesidad de disminuir la carga tributaria de las empresas tanto en Colombia como en cualquier país en desarrollo.

La considera como una estrategia que debe adoptarse anticipadamente para realizar las operaciones cotidianas de la empresa obteniendo el mayor rendimiento al menor costo impositivo posible. Presenta a la planificación como una cantidad justa que corresponde pagar de impuestos para así evitar sanciones como también conflictos. Es decir, que la planificación fiscal es tan necesaria y eficaz a nivel internacional como nacional para la vida de las empresas, ya que perjudica a las operaciones diarias de la misma si no posee los recursos necesarios para llevarla a cabo.

A nivel internacional también es importante lo que Abal Caamaño (2014), nombra como “planificación fiscal agresiva”, denominándola como la planificación ansiada por las grandes empresas comparándola con la elusión tributaria. También considera que las empresas nacionales se ven perjudicadas en gran medida, ya que su tributación es excesiva y no cuentan con los recursos disponibles para la realización de dicha planificación internacional tan beneficiada para las multinacionales. Por lo tanto, la planificación fiscal también es perjudicial, ya que no está al alcance de toda empresa en

cuanto a calidad de ejecución y eficiencia. Como cita el autor, las más afectadas son las nacionales por su pequeña dimensión y escasez de recursos.

La planeación impositiva es una herramienta cuyo propósito claro es reducir legalmente el impacto financiero y/o económico de la carga tributaria. Cabe resaltar algunos componentes del concepto según Lenardón (2015) en primer lugar, la legalidad del camino de acción tomado, lo que significa una comprensión profunda de las leyes y reglamentos para interpretar las posibilidades y encontrar los puntos grises de las normas.

En segundo lugar, se piensa que la posibilidad de reducir el impacto económico es pagar menos, pero, aunque no siempre es así, en otros casos también es posible trasladar o diferir el momento del pago para reducir el peso financiero.

Según lo planteado por Báez Arguello (2016) la planificación tributaria es un proceso que permite a las empresas prever situaciones propias de su giro normal, con el objeto de postergar o evitar una futura carga tributaria y aprovechar todas las ventajas que la misma ley ofrece.

En ese mismo orden de ideas, Gallaraga (2002) establece que la planificación tributaria, no se orienta a excluir ingresos o rentas, ni tampoco está para ocultarlas, disimularlas o evadir obligaciones fiscales. Su principal finalidad es buscar la observancia de lo dispuesto en la ley, incluyendo en los organismos internacionales.

Construcción propia del marco teórico

En este apartado se procede al desarrollo del marco teórico de acuerdo a las citas de los diferentes autores. Dicho esto, se puede decir que la planificación fiscal es de mucha importancia para el desarrollo y crecimiento de las empresas, al contar con diversos beneficios impositivos a la hora de implementarla. Es decir, que otorga beneficios a las empresas pequeñas de acuerdo a su tamaño, así como también a las

multinacionales. Por lo tanto, las empresas nacionales contarán con un beneficio de menor dimensión en comparación con las internacionales. Por otro lado, la planificación fiscal no solo genera beneficios en cuanto a su disminución significativa de impuesto, sino que también al ser aplicada correctamente, conlleva al descubrimiento de errores impositivos cobrados por parte del Estado, los cuales son corregidos y devueltos al contribuyente.

También, se considera a dicha planificación como una estrategia de la empresa para obtener los deseados ahorros impositivos, mediante la aplicación de métodos o herramientas de la misma sin llegar a las actividades ilícitas. Estos beneficios son de gran importancia para el sector comercial, al ser un apoyo para su crecimiento. Dicho esto, cabe destacar que los procedimientos tributarios deben ser llevados a cabo por profesionales especializados y capacitados en materia tributaria para lograr una eficiente aplicación de los mismos.

De acuerdo a lo analizado por los autores, la planificación tributaria no se considera perjudicial porque es una alternativa para reducir los impuestos de las empresas. Es decir, una empresa más pequeña obtiene igualmente los beneficios de la ley que una de gran dimensión.

También se puede decir que la implementación de la planificación genera costos, ya que se necesita del profesionalismo y eficiencia de un contador público, pero así también se obtienen ganancias significativas, como consecuencia de reducir los impuestos y un importante alivio legal, ya que se desliga de las multas que las actividades ilícitas ocasionan. Sin la aplicación de la misma, las empresas generan grandes pérdidas económicas por la gran magnitud del pago de los impuestos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

Como se viene mencionando, la problemática de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L es la alta presión impositiva. Esta se ve reflejada en las diversas investigaciones realizadas por diferentes autores expertos en el tema. Pues las empresas PyME se encuentran en una situación económica difícil debido al gran porcentaje de impuestos, tasas, intereses, entre otras obligaciones que deben cumplir la misma.

Por otro lado, como se citó en el marco teórico, la presión tributaria se debe a la falta de planificación, perjudicando a la empresa ocasionando grandes pérdidas de ahorro.

También, en algunas ocasiones, la planificación es implementada, pero sus técnicas no son utilizadas de la mejor manera o en su totalidad por los asesores externos, como es el caso de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L que no se aborda a la implementación del régimen PyME.

Esta problemática conlleva a la pérdida importante de ahorro impositivo para la empresa, perjudicando en gran medida el cumplimiento de las obligaciones impositivas, así como también la situación económica de la misma afectando su normal funcionamiento.

Justificación del problema

Al analizar los antecedentes antes mencionados, se aborda a la importancia que significa el alto costo impositivo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Esta es de gran medida porque afecta al normal funcionamiento de la misma, así como también a su desarrollo. Asimismo, cabe destacar que este alto costo le causa a la organización un atraso en el cumplimiento de sus obligaciones fiscales, lo cual la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), que es el organismo encargado de dicha recaudación no perdona y aplica multas y sanciones por los respectivos incumplimientos.

Por lo tanto, la falta de aplicación de la misma provoca la pérdida de beneficios irre recuperables para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. Además, cabe destacar que no se posee la capacitación de los profesionales en materia impositiva de acuerdo a los constantes cambios legislativos, para la realización de la planificación tributaria.

Conclusión diagnóstica

Debido a lo desarrollado a lo largo del presente trabajo, se puede llegar a la conclusión que lo que se quiere en la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L con la implementación adecuada y eficaz de la planificación tributaria, es obtener el mayor ahorro impositivo. Estos generan un gran impacto en la organización en cuanto a rendimiento previsto para la misma, así como también para la cancelación de sus deudas.

Además, como se mencionará, la presión tributaria conlleva a las empresas a realizar actividades fuera de la ley, lo que provoca un riesgo para la misma. Entonces con la implementación de la planificación fiscal se eliminaría el riesgo que corre la organización, al encontrarse dicha actividad dentro del marco de la ley.

Asimismo, como se planteó en los objetivos específicos, el impacto que genera en la empresa la creación de un área en materia tributaria con profesionales especializados y capacitados en dicha técnica, le permite a la misma mantenerse en vigencia con las leyes y dentro del marco de la ley para así de alguna manera asegurarle a la organización la obtención del ahorro fiscal mediante los beneficios que brinda el citado régimen PyME.

Plan de Implementación

Meta General

Optimizar la gestión financiera de la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para reducir el pago de impuestos durante el periodo fiscal 2021.

Metas Específicas

Definir los tributos a los que está obligada la empresa.

Determinar si la empresa cumple con los requisitos para ser incorporada al régimen de la ley de PyME.

Proponer inscripción de la empresa al régimen mi PyME.

Alcance

En el presente trabajo se abordará la implicancia de la aplicación del régimen mi PyME como herramienta eficiente para la obtención de ahorro fiscal durante el primer periodo fiscal 2021 en todas las sucursales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, firma que se encuentra ubicado en la localidad de James Craik, perteneciente a la Provincia de Córdoba, Argentina.

Durante la realización del presente trabajo no se presentaron limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. Salvo la información bancaria, en la que se tuvo que establecer supuestos, ya que solo se contaba con el saldo final, pero no sus movimientos en los cuales establece la procedencia de dicho saldo.

Recursos

En cuanto a los recursos que posee la empresa y que se utilizarán para llevar adelante el plan de implementación, se puede hacer una distinción entre dos grandes grupos, los tangibles y los intangibles.

Recursos Tangibles: son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico.

En este ítem se encuentran todos los medios necesarios para una correcta aplicación de los recursos intangibles del plan de implementación, para ello será necesario contar con una oficina propia dentro de la empresa y la compra de mobiliarios de oficina: escritorios, sillas, bibliotecas y archiveros; muebles tecnológicos: computadora, impresora, fotocopidora y por último, insumos varios: hojas, tóner de impresoras, siendo todas ellas erogaciones que la empresa deberá realizar por única vez.

Tabla 2 *Presupuestaria*

Conceptos	Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Subtotal
Muebles de Oficina	Sillas	4	\$ 6.000	\$ 24.000
	Escritorios	2	\$ 10.000	\$ 10.000
	Bibliotecas	2	\$ 14.000	\$ 28.000
	Archiveros	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Muebles Tecnológicos	Computadora	2	\$ 50.000	\$ 100.000
	Impresora	2	\$ 25.000	\$ 50.000
	Fotocopidora	1	\$ 30.000	\$ 30.000
Insumos Varios	Hojas	10	\$ 500	\$ 5.000
	Tóner impresora	5	\$ 2.000	\$ 10.000
	Total			\$ 281.000

Fuente: elaboración propia.

Recursos Intangibles: dentro del mismo y como paso fundamental es la contratación de un Contador Público que se encargue no solo del diseño del plan de implementación, sino también de la capacitación del personal administrativo de la empresa.

Pues al encontrarse situada las sucursales de A.J. & J.A. Redolfi S.R.L en distintos lugares, el plan pasa por la creación de la oficina contable en la casa matriz y que el personal administrativo de las distintas sucursales a través de la implementación de un software contable suban la información de manera ágil, y para lo cual necesariamente requerirán una capacitación previa del profesional contable.

Una vez logrado que el personal administrativo se encuentra capacitado en su laboral diario, realizar una fuerte política de control y mantenimiento del plan de implementación siempre bajo la esfera de responsabilidad y monitoreo del Contador Público contratado, quien aparte del personal administrativo necesitará de herramientas indispensables como internet y un software contable que dinamice el trabajo a realizar.

Para el cálculo de los honorarios profesionales del Contador Público contratado se tiene en cuenta la base regulatoria que fija el Consejo de Profesionales de Ciencias Económicas de la Provincia de Córdoba, cuyo valor asciende a \$2.034 por cada módulo.

Tabla 3 *presupuestarias*

Descripción	Valor Módulo	Módulos	Por única Vez	Por Semestre	Subtotal
Diseño del Plan de Implementación	\$ 2.034	30			\$ 61.020
Capacitación del Personal	\$ 2.034	15			\$ 30.510
Control y Mantenimiento	\$ 2.034	10			\$ 20.340
Internet				\$ 12.000	\$ 12.000
Software Contable			\$ 15.000		\$ 15.000
Total					\$138.870

Fuente: elaboración propia.

Acciones específicas y marco de tiempo

En este apartado se confeccionará las acciones específicas que se llevaran a cabo en la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L para la implementación de la planificación tributaria, el cual constara en la realización de las siguientes actividades.

Actividad 1: Audiencia con los Propietarios de A.J. & J.A. Redolfi S.R. para analizar el plan de implementación a llevar adelante.

Actividad 2: Estudio de las condiciones laborales y la metodología de trabajo de los empleados administrativos que se encargan de la parte Contable en la empresa.

Actividad 3: Análisis y estudio de los libros contables de la empresa.

Actividad 4: Exposición del Plan de Implementación Tributaria.

Actividad 5: Creación de una Oficina Contable, que será el área exclusiva del cumplimiento de los objetivos del Plan de Implementación.

Actividad 6: Capacitación al personal administrativo de los objetivos y beneficios del plan implementación.

Actividad 7: Implementación de la Planificación Tributaria.

Actividad 8: Analizar y Aplicación de los beneficios del Régimen Mi PyME.

La propuesta de planificación tributaria para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L consiste en la obtención de beneficios impositivos derivados de la inscripción en el registro mi PyME. Inicialmente, se deben considerar los parámetros para ser considerado PyME dispuestos por la Secretaría de Emprendedores de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) dependiente del Ministerio de Producción Nacional.

Tabla 4 *Categorías Empresas según AFIP.*

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana. Tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana- Tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: elaboración propia según información página web AFIP

Dicho organismo solicita para la categorización el promedio anual de ventas totales de los últimos tres ejercicios comerciales o años fiscales. Para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, la categorización correspondiente la ubicaría como Empresa Pequeña, según los montos vigentes a partir 01/04/21.

Tabla 5 Ventas totales anuales de A.J. & J. A. Redolfi

Ejercicio Finalizado	Ventas Totales Anuales en pesos
31/12/2016	220.265.479,10
31/12/2017	275.331.848,88
31/12/2018	318.857.647,78
	814.454.975,76/3 =
Promedio	\$271.484.991,92

Fuente: elaboración propia en base información brindada por A.J. & J. A. Redolfi

Determinada la categorización, se debe iniciar la solicitud de inscripción en el registro por medio de la presentación del Formulario N° 1.272 disponible ingresando con clave fiscal en el servicio de AFIP “PyME/ Solicitud de categorización y/o beneficios”

Actividad 9: Control y Evaluación de la Propuesta.

Marco de Tiempo

Todas las acciones mencionadas serán desarrolladas en un marco de tiempo razonable y sin retacear esfuerzos a tales efectos el tiempo estipulado será representado en el diagrama de Gantt de la tabla 6.

Tabla 6 Diagrama de Gantt

N°	Actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Audiencia con los propietarios de Redolfi.	■											
2	Estudio de las condiciones laborales y la metodología de trabajo.	■											
3	Análisis y estudio de los libros contables de la empresa.		■	■									
4	Exposición del plan de implementación tributaria.				■								
5	Creación de una oficina contable.				■	■	■						
6	Capacitación al personal administrativo.							■					
7	Implementación de la planificación tributaria.								■	■	■	■	■
8	Analizar y aplicación de los beneficios del Régimen mi PyME.								■	■	■	■	■
9	Control y evaluación de la propuesta.						■	■	■	■	■	■	■

Fuente: elaboración propia.

Propuesta de medición o evaluación de las acciones

Para realizar la medición de los resultados de la implementación del trabajo, se debe tomar en cuenta los datos citados en el diagrama de Gantt y evaluar el logro o no de los beneficios de acuerdo a la aplicación del régimen mi PyME.

- Beneficio Alícuota reducido para contribuciones patronales: En primer lugar, se analizará la información sobre Rubros de gastos de la empresa donde se muestra los costos de Sueldos y Jornales del último periodo fiscal.

Tabla 7 *Otros costos de Venta*

Otros Costos de Ventas	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Sueldos y Jornales	32.200.217,00	28.081.809,25	27.531.185,54
Cargas sociales	11.845.059,00	10.330.075,95	10.127.525,45

Fuente: elaboración propia en base información brindada por A.J. & J. A. Redolfi

A partir de la tabla 7, se puede realizar el cálculo para obtener el beneficio Alícuota reducido para contribuciones patronales.

Vale remarcar lo que dice la legislación al respecto: que aquellos empleadores que cuenten con el certificado mi PyME tendrán una alícuota reducida para el pago de las contribuciones patronales del 18%.

La fórmula para el cálculo del mencionado beneficio es el siguiente.

De la base imponible se detraerán por cada trabajador \$7.003,68, en concepto de remuneración bruta y el resultado del mismo multiplicarlo por 13 que resulta de los 12 meses del año y un correspondiente al Sueldo Anual Complementario.

En el caso de la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L son 140 trabajadores.

$$\$7.003,68 * 140 = \$ 980.515,20 * 13 \text{ Meses} = \$ 12.746.697,6$$

$$\text{Sueldos y jornales antes: } \$32.200.217,00 * 0,18 = \$ 5.796.039,06$$

$$\text{Sueldos y Jornales después: } \$ 32.200.217,00 - \$12.746.697,6 = \$19.453.519,4$$

$$\$19.453.519,4 * 0,18 = \$3.501.633,49$$

Diferencia: \$5.796.039,06 - \$3.501.633,49= \$2.294.405,57

Tabla 8 *Comparación antes y luego de la reducción Alícuota reducida para contribuciones patronales.*

	Sin aplicación de planificación fiscal	Con aplicación de planificación fiscal
	5.796.039,06	3.501.633,49
Ahorro por aplicación de la herramienta		2.294.405,57

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, se puede afirmar que el Beneficio Alícuota reducido para contribuciones patronales con la aplicación de los beneficios del régimen mi PyME significa un ahorro fiscal anual de \$ 2.294.405,57 para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, en el periodo fiscal 2021.

- Beneficios a los débitos y créditos: Este beneficio permite a las micros o pequeñas empresas poder compensar el pago del impuesto a las Ganancias al 100% del impuesto al cheque, dicha compensación se puede hacer a través del formulario F798 en SIAP o en la declaración jurada del IVA.

Por lo que teniendo la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L un promedio anual de ventas totales en los últimos 3 años fiscales que no superan la suma de \$ 2.588.770.000 la misma queda dentro del encuadre de Empresa Pequeña por lo que podrá compensar el pago del impuesto a las Ganancias al 100% en referencia al impuesto al cheque.

Para esto, como primer medida se debe remitir al balance general de la empresa específicamente en el ítem impuestos a las ganancias del último periodo fiscal y luego al ítem impuesto a los débitos:

Tabla 9 *Otros Ingreso y Egresos.*

Impuesto a las Ganancias	3.336.057,91	2.329.734,73	2.794.069,66
--------------------------	--------------	--------------	--------------

Fuente: elaboración propia en base información brindada por A.J. & J.A. Redolfi

Tabla 10 *impuesto a los débitos.*

FINANCIACION	al 31/12/2018	al 31/12/2017	al 31/12/2016
Impuesto a los débitos	5.475.893,80	2.464.152,21	2.217.736,99

Fuente: elaboración propia en base información brindada por A.J. & J.A. Redolfi

Teniendo en cuenta los datos mencionados en tabla 10, la operación correcta para llegar al monto del beneficio es restarle el 100% del impuesto al cheque al total del IVA a pagar, el cual puede ser apreciado en la siguiente tabla:

Tabla: 11 *Tabla beneficios a los débitos y créditos*

Impuesto a las Ganancias:	\$ 3.336.057,91
Impuestos al Débito y Crédito	\$ 5.475.893,80
Compensación empresa pequeña 100%	\$ 5.475.893,80
Impuesto a los débitos y créditos	-\$ 2.139.835,89

Fuente: elaboración propia.

Por lo que el monto total del beneficio a los débitos y créditos para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L, al ser categorizada como una pequeña empresa, ascendería a la suma de \$ 3.336.057,91.

- IVA, pago a 90 días: con la aclaración de que no es un beneficio de no pago, sino la posibilidad de disponer de mayor liquidez en el corto plazo, pero con la atención que se deberá de abonar el mismo, y dado que el círculo de generación del impuesto continua se acumulará el pago del mismo.

Para ello será necesaria remitirse a las notas de cargas fiscales de la información financiera correspondiente a la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Tabla 12 *Cargas Fiscales*

Cargas Fiscales	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
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

Fuente: elaboración propia en base información brindada por A.J. & J. A. Redolfi

A partir de la tabla 12, se puede obtener un cálculo estimativo de lo que cada mes la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L paga de impuestos a las ganancias.

Como se menciona no se cuenta con información mensual de la firma, sino con saldos finales o anuales del mismo, por lo tanto, se enfocara en un supuesto, que será el siguiente: Teniendo en cuenta que en el último periodo fiscal el monto total de IVA a pagar fue de \$ 2.329.562,00 por los que dividido por 12: alcanzaría la suma mensual de IVA a pagar de \$ 194.130,16.

Por lo que al permitir el régimen diferir el ingreso del saldo de la declaración jurada del IVA al segundo mes inmediato siguiente al de su vencimiento original, se podría colocar durante ese período el monto a pagar a plazo fijo, con lo cual se obtendría intereses a 90 días de \$17.711,04, representado el mismo un beneficio anual de \$ 212.532,48.

Por lo que en razón a todos lo expuesto la sumatoria de todos los tres beneficios menos la sumatoria de los gastos de implementación de la planificación para la firma sería el siguiente:

Tabla 13. *Beneficio Neto Anual*

Beneficios en cargas sociales	2.294.405,57
Beneficios a los Créditos y Débitos	3.336.057,91
Pago de IVA a 90 días	212.532,48
Total Ahorro Impositivo	5.842.995,96
Gastos de Implementación de la Planificación	419.870
Total de Beneficio Neto Proyectado Anual	5.423.125,96

Fuente: elaboración propia.

Obteniéndose un total de \$ 5.423.125,96 como beneficio neto proyectado anual para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.

Conclusiones y recomendaciones

Con base en el estudio realizado a quedado demostrado que la planificación tributaria es importante y necesaria para la toma de decisiones dentro de la empresa. Se confirma pues, que esta herramienta facilita la toma de decisiones, incluyendo aquellas que son vitales para el normal desenvolvimiento de sus actividades.

Por lo que antes de tomar una decisión referida a las obligaciones que deba contraer la empresa en el ámbito tributario, tal y como puede ser las derivadas de su inscripción en el régimen de Pymes, la empresa debe contar con una estructura que le permita conocer las ventajas e inconvenientes de participar en ese régimen, los pasos que debe seguir y las obligaciones que contraerá una vez formalizada su inscripción.

En el contexto A.J. & J.A. Redolfi S.R.L ubicado en la Provincia de Córdoba, para lograr su inscripción en el régimen Pymes, es preciso conocer de antemano como está constituido el sistema tributario argentino y cuáles son las ventajas de participar en este régimen, incluidos los beneficios deseados a los administradores, gerentes de la organización.

Por lo que, se propuso en este caso, desarrollar una herramienta de planificación tributaria donde se detallen los pasos que deba seguir la empresa para lograr su formalización en el régimen de PyME. De esta manera, la empresa podrá disponer de una herramienta que le facilite la toma de decisiones y garantice que los procesos se cumplan respetando las normas legales, evitando sanciones y garantizando el mejor aprovechamiento de los recursos.

Por lo tanto se recomienda a la firma A.J. & J.A. Redolfi S.R.L implementar controles internos en la organización a fin de llevar a cabo un sistema donde se puedan

gestionar todas las actividades administrativas, financieras y tributarias en forma adecuada, capacitando al personal en la gestión de estas actividades.

Brindar la debida capacitación al personal en el área tributaria, ya que el conocimiento de leyes, normativas de impuestos, beneficios a pequeñas y medianas empresas y su constante actualización permitirán mantener un diseño de planificación tributaria actualizado a los requerimientos tributarios del país. Como consecuencia de la implantación de un sistema de planificación tributaria, la empresa podrá hacer énfasis en el cumplimiento en tiempo y forma del pago de los distintos tributos, establecer controles al personal que tiene a cargo esta tarea a fin de evitar multas, intereses por pago fuera de término, entre otros. Analizar las relaciones costo-beneficio como una alternativa para proyectar el pago de impuestos y medir el riesgo tributario frente al pago oportuno del mismo.

Así también al observarse que la empresa no se encuentra inscrita en el Régimen PyME, por lo que se recomienda la inscripción a la misma y así obtener beneficios fiscales como los desarrollados detalladamente en el plan de implementación de este trabajo.-

Bibliografía

- Abal Caamaño, A. (2014). La planificación fiscal agresiva de las multinacionales europeas en el impuesto sobre sociedades: descripción del problema y análisis crítico a la luz de las últimas medidas de los organismos europeos Universidad Pontificia Comillas. Madrid. Recuperado. (2019, Octubre 19) de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/831>
- Báez, T. (Marzo de 2016). Planificación tributaria, herramienta fundamental en todo negocio. El Nuevo Diario. Recuperado de: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/403263-planificaciontributaria-herramienta-fundamental-t>
- Domínguez Barrero, F., & López Laborda, J. (2008). Planificación fiscal con el impuesto dual sobre la renta. . Revista de Economía Aplicada, 16, (48,89-110. Disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/969/96915830004.pdf>
- Esucomex instituto profesional. (2016). Planificación tributaria. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex2014/plx6404/s1/material%20de%20estudio.pdf?fbclid=iwar2ywk-im0ryomste4zehi2xghqf4khodfycc20_zjv1fcmlbzqgdxlwze
- Galarraga, A. (2002). Fundamentos de Planificación Tributaria. . Caracas, Venezuela: Editorial Hp.
- Lenardón, F. R. (2015). Planificación fiscal. Revista digital La Voz del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos. Recuperado el 24 de Abril de 2020, de http://www.cpceer.org.ar/imgarchivos/4627_932015_20.pdf

Porter, M. (1985). Competitive Advantage.
[http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_paradescarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf)

Ramírez Rojas, J. (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 55. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FOD%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll>

Rodriguez, L. (22 de Noviembre de 2017). Venta online del consumo masivo en argentina. Kantar Worldpanel Argentina. Recuperado de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Venta-online-del-consumomasivo-en-Argentina>

Sanandres Álvarez, L. G., Ramírez Garrido, R. G., & Sánchez Chávez, R. F. (2019). La Planificación Tributaria como Herramienta para mejorar los procesos en las organizaciones. Observatorio de la Economía Latinoamericana. Recuperado el 26 de Abril de 2020, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planificacion-tributaria-organizaciones.html>

Villasmil Molero, M. d. (2017). La planificación tributaria: Herramienta legítima del contribuyente en la gestión empresarial. 20, 121-128. Recuperado el 25 de Abril de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6154121>