

**Universidad Siglo 21**



**Carrera de Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Informe de planificación tributaria**

**Análisis de una empresa hotelera**

**Alumna: Velez Camila Janet**

**DNI: 39.325.858**

**Legajo: VCPB21154**

## Índice

Resumen.....	2
Palabras claves.....	2
Abstract.....	3
Keywords.....	3
Introducción.....	4
Análisis de situación general.....	7
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y discusión.....	20
Plan de implementación.....	22
Conclusiones.....	28
Recomendaciones.....	30
Bibliografía.....	31

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso se realiza sobre la empresa hotelera Howard Johnson Carlos Paz, es una franquicia de la cadena hotelera del mismo nombre que se encuentra prestando sus servicios en la villa serrana desde hace muchos años; mediante el conocimiento en materia tributaria se pretende mejorar la situación actual debido a que los estados contables de varios ejercicios se observan importes elevados en conceptos de erogaciones por pago de intereses como penalizaciones por incumplimiento de obligaciones.

La planificación tributaria es una herramienta que se emplea para reducir las cargas que afrontan las empresas al mínimo posible pero dentro de las consideraciones legales; los diferentes autores estudiados a lo largo de la investigación definen y analizan desde los distintos aspectos dicha planeación, tanto desde un punto positivo como negativo; se analizan los resultados de la aplicación de la misma en otras organizaciones y se toman como modelos para optimizar la gestión tributaria de la empresa en cuestión.

Se identifican puntos débiles y carencias en la implementación de las acciones en la gestión interna y se plantean posibles soluciones, en materia tributaria y en el eje central del trabajo, la conclusión es la conformación de un departamento contable que se ejecute como un sector más de la organización.

## **Palabras claves**

Planificación tributaria, empresa hotelera, control, aumento de utilidades.

## **Abstract**

The following case report is made on the Howard Johnson Carlos Paz hotel company, it is a franchise of the hotel chain of the same name that has been providing its services in the mountain village for many years; Through knowledge of tax matters, it is intended to improve the current situation because the financial statements of several years show high amounts in concepts of disbursements for interest payments such as penalties for non-compliance with obligations.

Tax planning is a tool used to reduce the burdens faced by companies to the minimum possible but within legal considerations; The different authors studied throughout the research define and analyze said planning from different aspects, both from a positive and negative point of view; The results of its application in other organizations are analyzed and taken as models to optimize the tax management of the company in question.

Weaknesses and shortcomings are identified in the implementation of actions in internal management and possible solutions are proposed, in tax matters and in the central axis of the work, the conclusion is the formation of an accounting department that is executed as one more sector of the organization.

## **Keywords**

Tax planning, hotel company, control, profit increase.

## Introducción

El trabajo final de grado que se desarrolla a lo largo de las siguientes páginas aborda el análisis de una empresa particular y cuál es el impacto que producen en la misma las imposiciones según la conformación jurídica societaria actual y la posible reducción de las mismas en caso de tratarse de una conformación diferente.

La empresa en estudio es el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, que se desempeña bajo la modalidad de franquicia, según la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF) una franquicia es un contrato donde una de las partes denominada franquiciante, otorga a otra, el franquiciado, el derecho de utilizar un sistema exitoso y probado conjuntamente con la marca y los conocimientos técnicos requeridos para llevar a cabo el desarrollo de la actividad; en el caso del hotel son los conocimientos y parámetros para la prestación de servicios de calidad internacional. La cadena de renombre comenzó a abrir sedes a lo largo de todo nuestro país desde 1997 y la característica principal de la marca es que si bien se deben conservar estándares de calidad cada franquiciado tiene la posibilidad de brindar su propia impronta.

En el año 2016 se inauguró oficialmente en la ciudad de Carlos Paz el Hotel Howard Johnson, la obra fue llevada a cabo durante tres años hasta alcanzar las expectativas de los inversionistas. La dirección está a cargo de la familia Elliott quienes también son los accionistas mayoritarios y un grupo de personas con experiencia previa en el rubro. El proyecto de este hotel fue creado con una idea que cada vez tiene más peso en este tipo de rubro, son los condo hoteles, donde los inversionistas son propietarios físicos del mismo, se adquieren habitaciones como propias y se percibe una renta por el uso de tales habitaciones, los beneficios son más redituables que los percibidos en las rentas convencionales de un mono ambiente por ejemplo.

El edificio cuenta con 127 habitaciones, centro de convenciones, restaurante y spa, estos últimos entregados en concesión a empresas externas que funcionan dentro del hotel pero no directamente bajo su control. El restaurante está a cargo de la empresa *The Lord*, tiene planeados sus propios objetivos y valores entre el que se destaca convertirse en una empresa gastronómica con reconocimiento internacional enfocada en brindar servicios de calidad en cadenas hoteleras.

Iluminé Spa es uno de los principales atractivos para el cliente que acude al hotel, siempre con el enfoque de calidad ante todo, aplicado a cada detalle, no solo brinda servicios de relajación sino soluciones al ámbito de la salud. Ambas empresas son auditadas permanentemente para garantizar que los servicios y las condiciones sean acordes a las expectativas y estándares brindados en cada ámbito a los clientes.

Howard Johnson Carlos Paz tiene por objetivo principal brindar un servicio de nivel internacional que supere considerablemente las expectativas de los huéspedes; se realizan capacitaciones y coordinación con el personal para mantener el nivel constante y elevado en los servicios, el capital humano es fundamental para lograr el éxito de las organizaciones debido a que finalmente son ellos quienes tienen el contacto directo con el cliente y responden a sus necesidades.

El nicho de clientes puede ser agrupado en tres categorías sobre los cuales se enfocan las principales estrategias de mercado: el turismo individual, el corporativo y el grupal. Los esfuerzos para captar clientes se orientan con frecuencia al turismo corporativo, mediante propuestas y promociones a grandes empresas que por lo general, se sitúan en Córdoba Capital, para que desarrollen sus convenciones empresariales o para hospedaje particular, que por los volúmenes y las tarifas de las prestaciones son ventas significativas para la empresa.

Conociendo la organización, las características y el funcionamiento se puede proceder a identificar algunas cuestiones donde se detectan puntos más vulnerables y buscar las posibles alternativas para fortalecerlos.

Bosque Cumbal (2019) considera en su trabajo que la planificación tributaria es una actividad sistémica y metódica que mediante acciones lícitas se implementa con el objetivo de maximizar los beneficios de las organizaciones a través de disminuciones legalmente válidas de los tributos a soportar y la obtención de beneficios establecidos en las normativas vigentes; aplicando los resultados del estudio sobre una empresa exportadora de chocolates en Ecuador, señalando en la misma desconocimiento y falta de organización en el cumplimiento de las obligaciones y como luego de la gestión del plan se puede acceder a beneficios ignorados previamente y a un incremento de las utilidades.

Otro análisis realizado por Jurado Yela (2019) en la compañía Plastlit S.A. muestra cómo la gestión de la planificación tributaria puede brindar soluciones a la problemática de la misma; la empresa presentaba pérdida en los balances de los últimos tres ejercicios por no realizar la devolución correspondiente del impuesto a la salida de divisas, la solución planteada fue mediante la implementación de un plan de imputación de cobros y pagos y la capacitación legal respecto a la materia por parte del personal para que no ocurriera lo mismo en el futuro.

#### *Objetivo general*

\*Desarrollar una planificación orientada a mejorar la situación económica de la organización

#### *Objetivos específicos*

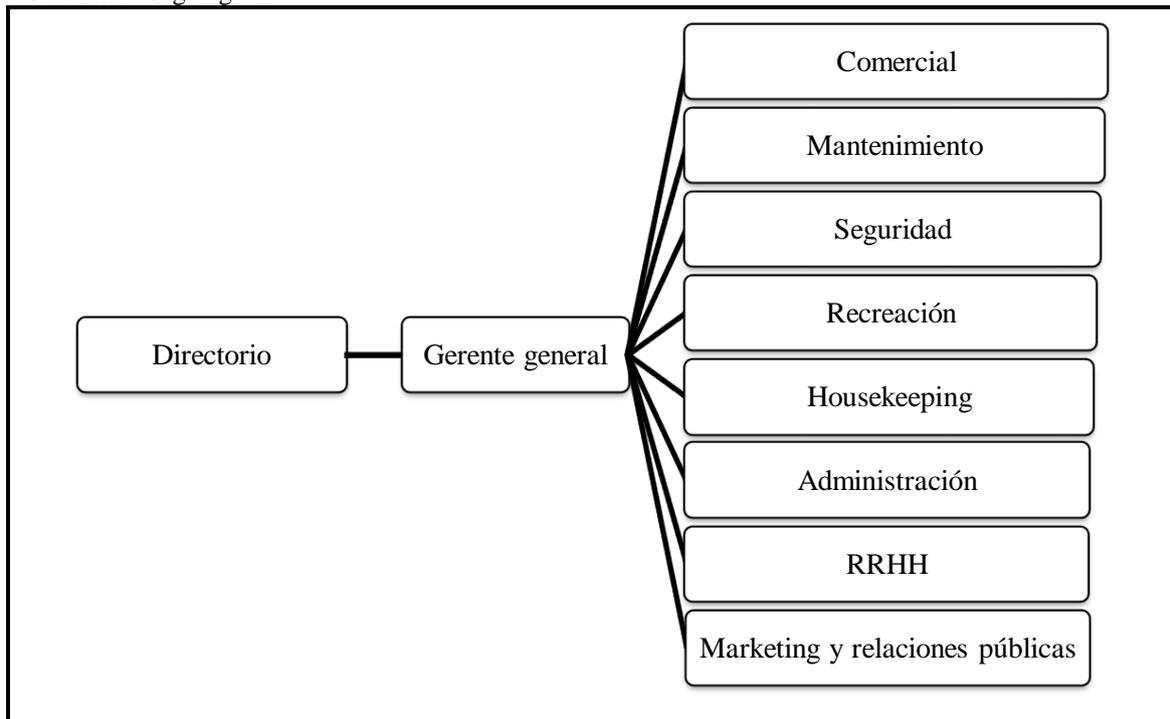
\*Disminuir las erogaciones en concepto de pago de sanciones por incumplimiento de obligaciones

\*Mejorar la gestión interna de la organización a través de la implementación de una planificación tributaria.

## Análisis de situación general

De la información recabada sobre el Hotel Howard Johnson Carlos Paz, obtenida mediante entrevistas a los empleados de diferentes sectores, pudieron observarse varias aristas y puntos importantes que son deficientes sobretodo en el sistema de gestión interna o incluso hasta el punto de que hay ausencia de procesos de alta importancia en el organigrama organizaciones.

**Cuadro 1.** Organigrama



**Fuente.** Organigrama organizacional del Hotel Howard Johnson

El sistema de inventarios y todo lo referente a insumos necesarios para cubrir los requerimientos de un nuevo pedido se van realizando sobre el surgimiento de las necesidades, la empresa no dispone de un sistema de inventarios ni mucho menos un método de valuación de los mismos, en muchas oportunidades las compras se realizan sobre la marcha como es descripto por palabras de los mismos trabajadores. Fuentes (2015) recalca la importancia y la necesidad de los inventarios según el principio contable de paridad entre ingresos y gastos, cuya información plasmada en los mismos se utiliza para realizar los estados contables y considerar la valuación de la mercadería con su respectivo control en términos monetarios; en el caso de los insumos que se emplean para desarrollar las prestaciones del servicio, en el momento en que efectivamente se realiza la venta y la asignación proporcional de los costos asociados a

esas operaciones. Además de lo referido a la información utilizada para los estados contables, es necesaria la misma para poder optimizar los tiempos de respuesta y la eficiencia en los procesos, el hecho de contar con un riguroso sistema de stock puede obtenerse información precisa y en tiempo real de las existencias sin necesidad de ir hasta el lugar de almacenaje y realizar una comprobación visual de la misma, algo que con frecuencia se desarrolla en la organización en cuestión.

Otra problemática reconocida mediante los testimonios de primera línea del personal de hotel, es en las tareas de compras por ejemplo, debido a que también carecen de un sistema, las mismas y las condiciones de pago se encuentran escasamente registradas en una planilla de Excel.

Principalmente se lleva un control más exhaustivo sobre los depósitos y transferencias bancarias realizando las correspondientes conciliaciones que se reciben en concepto de pago por las ventas. Las ventas generalmente se realizan por transferencia bancaria o incluso por pago diferido cuando se trata de clientes empresariales por los volúmenes de las solicitudes y por la frecuencia de las mismas.

Los empleados tienen sus propias sugerencias sobre lo que es relevante para mejorar, se destacó frecuentemente la escases de publicidad, aunque la empresa tiene una inversión muy alta reflejada en los estados contables y en las encuestas de conformidad que se realizan con cada cliente luego de su estadía al consultar cómo llegaron a ubicarse con el hotel, los resultados plasmados desde el departamento de marketing es que llegaron por publicidades que encontraron en internet; lo que intentaron remarcar los empleados es que no hay una política intensiva de publicidad y marketing sino que por el contrario son apariciones esporádicas que ocurren en redes sociales y la inversión más significativa es realizada en sitios destinados específicamente a la promoción hotelera, aunque desde allí no se logra un alcance masivo sino que es justamente para aquellos que ya están interesados en buscar un hotel y no el hotel intentando vender masivamente el producto en todos los medios invitando a todo el público a visitarlo.

Para dar comienzo a la ejecución de la planificación tributaria se debe conocer la definición del término, es una herramienta que permite a los contribuyentes realizar sus

actividades de manera tal que se reduzcan las presiones impositivas al mínimo posible pero sin llegar al punto de incurrir en elusión o evasión fiscal que de hecho son ilegales y pueden ser objeto de sanción, no solamente económicas, con montos que exceden muy por encima los importes de la infracción, sino en casos más graves puede pensarse con cárcel (Moreno Meno, 2013).

Para llevar a cabo la ejecución de dicha herramienta es importante conocer en detalle la situación de la organización. Existe una herramienta denominada matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que se emplea para conocer la situación de una organización en base a la consideración de factores internos y externos, con los resultados del mismo se obtienen datos con los que se puede desarrollar una planificación estratégica que propicie el crecimiento de la organización (Ramírez Rojas, 2009). La herramienta fue desarrollada por Humbphrey Albert (2005) y consta de reconocer aquellas variables que son favorables y aquellas que no lo son, aunque no necesariamente son reconocidos como aspectos positivos o negativos sino que son puntos en los cuales poner atención para poder mejorar; son las posibles oportunidades que la organización debe considerar y utilizar a su favor.

**Tabla 1.** Análisis FODA del Hotel Howard Johnson Carlos Paz

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
*Ser una franquicia que cuenta con un sistema exitoso y probado.	*Falencias en los sistemas internos, compras e inventarios
*Constante capacitación del personal para mantener la calidad en el servicio.	*Falta de control en las operaciones
*La auditoría permanente a las empresas concesionadas para controlar el nivel del servicio prestado por estos.	*Pérdida de tiempo en la comprobación de las disponibilidades en existencia
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
*Utilizar la referencia y buen nombre de la cadena hotelera para lograr captar nuevos clientes	*Crisis económica
*Tenencia de los clientes a hoteles sustentables	*Inestabilidad en el entorno socio-cultural
*Emplear recursos tecnológicos para lograr una mayor publicidad y aprovechar el mundo de las tecnologías	*Reformas políticas que se traducen en impacto sobre la organización

Una de las fortalezas principales es el compromiso a nivel organizacional para cuidar el medioambiente al desarrollar una política de prestación de servicio con criterios sostenibles, todos los individuos que tienen una relación con la empresa, tanto clientes como el personal pueden formar parte del mismo. Se desarrollan medidas para reducir el consumo de recursos y el impacto negativo que tiene su actividad en el ambiente, podemos mencionar ejemplos de tales medidas que existe un área de juegos para niños construida en su totalidad por materiales reciclados; implementación de un sistema de reutilización de aguas grises para el riego, incorporación de lavadoras propias para toda la ropa blanca del hotel, previamente esa actividad estaba terciarizada, al realizarse en las instalaciones se permite controlar la frecuencia y la optimización de recursos, también la implementación de productos de limpieza que tienen menos impacto ambiental. La preservación del ambiente natural en las inmediaciones al edificio también es de gran atención. Otro punto fuerte de la empresa es el hecho de que al ser una franquicia tiene a su disposición un sistema probado para desarrollar la actividad, la constante capacitación y desarrollo para el personal son pilares en los que apoyar la prestación del servicio con calidad internacional provista por la marca.

Las debilidades más remarcadas son en la organización interna de la empresa, con falta de áreas necesarias para un desarrollo eficiente y óptimo de las actividades, donde se deben aprovechar todos los factores al máximo sin generar pérdidas de recursos al realizar cualquier tarea.

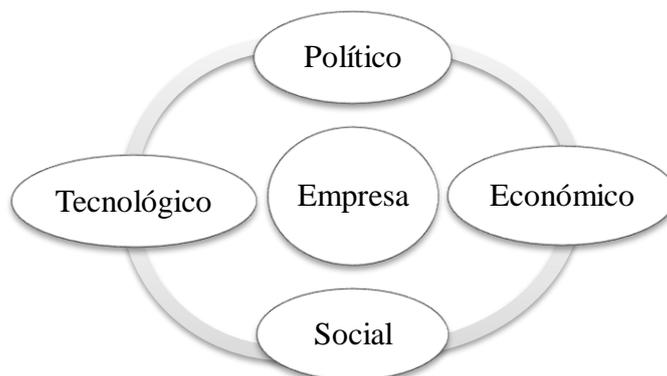
Las oportunidades de la organización son orientar los esfuerzos a captar nuevos clientes enfatizando el prestigio de la marca de la franquicia, donde los clientes podrán vivenciar la experiencia de un servicio de cualquiera de las principales ciudades del mundo junto con el agregado propio de la ciudad de Carlos Paz; además de apuntar al incremento de la publicidad, en la era de la tecnología donde todo primer contacto llega a los clientes a través de los medios masivos de comunicación, como las redes sociales por mencionar un ejemplo, es indispensable considerar eso a la hora de planificar; eso fomenta como resultado una estrategia de alcance a un mayor número de clientes de los que realmente se logran actualmente con las medidas implementadas.

En las amenazas se debe tener en cuenta que son variables externas que afectan a la organización pero sobre las cuales no puede ejercerse ningún tipo de influencia,

solo se puede intentar considerar las opciones para tener un curso de acción en caso de ocurrir tales acontecimientos; como menciona Flores Ruiz (2014) en el análisis FODA realizado sobre la empresa hotelera “Sol y Luna”, la amenaza es el impacto que produce por ejemplo la implementación de un nuevo tributo o alguna medida que obligue a la organización a generar desembolsos de dinero, como por ejemplo bonos por sanciones de ley.

Los competidores en el rubro en análisis en esta ciudad, por tratarse de un destino turístico con importantes temporadas estivales, aunque no excluyentemente, también en épocas de invierno, se produce una competencia muy interesante; algunos hoteles cuentan con una trayectoria más pronunciada que la Howard Johnson o apuntan al mismo segmento de mercado, entre los que se puede mencionar el Hotel Pinares Panorama Sites & Spa como competencia más directa, mismo nivel en la calidad de servicios y la amplitud de las opciones ya que no solamente se limita al hospedaje tradicional sino que también realizan eventos, congresos, fiestas, entre otros; también dicho competidor posee el atractivo servicio de spa, como su nombre lo menciona, siendo algo muy valorado para los clientes.

Existe otra herramienta de análisis que puede desarrollarse para obtener más información sobre las organizaciones y las variables que la afectan, para luego tomar decisiones o implementar cursos de acción. El análisis PEST es una clase de análisis de la gestión empresarial que recibe su nombre de las siglas en inglés *Political, Economic, social* y *Technological*, tiene por objetivo analizar los mercados y los factores que los componen, factores netamente externos sobre los que la empresa no tiene ningún tipo de control pero que si recibe su influencia de manera directa. Esta herramienta fue desarrollada por Aguilar en 1967.

**Cuadro 2.** Análisis PEST

**Fuente.** Diagrama del análisis PEST desarrollado por Aguilar F.

En el ámbito político las variables más comunes que afectan el funcionamiento de las empresas en general son la estabilidad del gobierno y los cambios de los mismos, que es algo cuyo peso se vuelve significativo en todo momento y en nuestro país precisamente no es la excepción, las épocas electorales y las críticas al gobierno por la situación y los valores que se arrojan en materia de desempleo, inflación, costos laborales son temas mencionados a diario por los periodistas. Otras cuestiones políticas que adquieren relevancia son la política financiera y arancelaria que afectan en sobre manera a las empresas debido a que se traducen como erogaciones por tributos y el costo elevado que representa el intentar obtener fuentes de financiamiento a través de los canales oficiales. Cuando se producen inestabilidades en el poder ejecutivo se obtiene por lo general un efecto directo sobre las variables económicas.

Las variables políticas y económicas tienen un efecto que se produce en forma simultánea, cuando se toman decisiones desde el sector político se generan influencias muy notables en la economía. Un tema más que conocido es la situación actual en materia de la pandemia que ha golpeado con fuerza a todo el mundo. Las medidas para intentar frenar el avance del coronavirus y no tener que lamentar más víctimas fatales han generado pérdidas millonarias; algunos sectores se han visto más perjudicados que otros y entre ellos se puede identificar al rubro de la empresa en cuestión. Durante muchos meses el turismo se ha encontrado paralizado y desde presidencia debieron implementarse medidas para aliviar las pérdidas de la industria y evitar que aún más empresas deban afrontar la dura decisión de cerrar sus puertas definitivamente. Un artículo desarrollado por Izaguirre en el diario web Hotelsur Latam muestra los

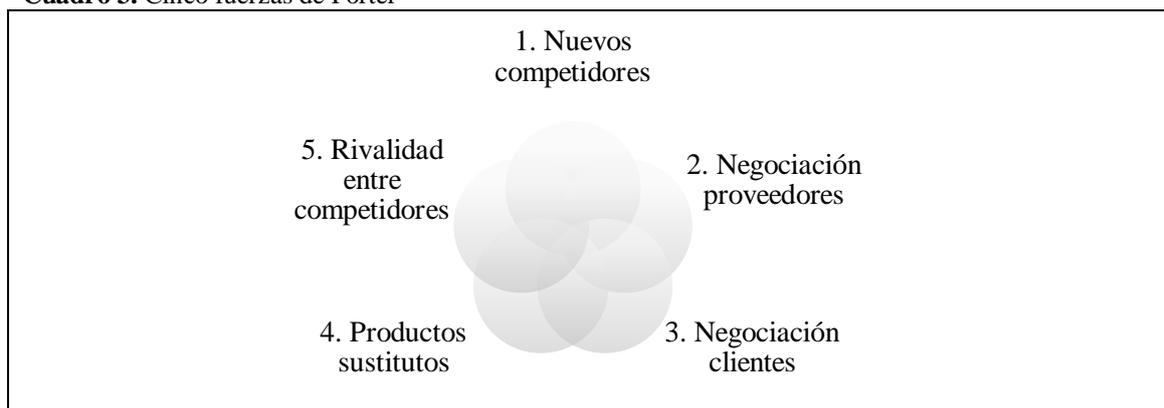
resultados de las pérdidas sufridas por la industria hotelera y gastronómica en el país donde más de 8.000 empresas cerraron sus puertas tras un año de no poder trabajar, lo que significa la pérdida de 170.000 puestos de trabajo; la caída en los índices correspondientes a turismo son tan precarios como hace 40 años atrás, por la situación tan delicada el gobierno se vió obligado a tomar medidas, una de ellas fue la implementación de un plan ATP (Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción) cuyo objetivo principal era aminorar el impacto en las empresas mediante el pago de un porcentaje de los salarios de sus empleados a cargo y la proyección de un plan de reconstrucción del sector económico en general.

Los factores sociales como la primacía de la seguridad, la educación, la creciente preocupación por el medio ambiente y su cuidado, la prioridad en la satisfacción de las necesidades del cliente y la influencia que las organizaciones tienen dentro de la sociedad son parte de los elementos que se consideran dentro de este análisis. El impacto que tiene la empresa dentro de la sociedad es relevante, donde cada vez se toma más en consideración la influencia en la misma y se pretende reducir el impacto negativo tomando una postura más solidaria y con conciencia social, en la empresa se dispone de una partida en el presupuesto destinada a la realización de eventos y acciones de beneficencia y auspicios, a su vez la creación constante de medidas para proteger y reducir la huella que se deja en el medio ambiente con cada acción y propiciando la participación de los clientes en las mismas (Chapman, 2004).

El último factor de este análisis es el tecnológico e intenta demostrar que cada vez con más frecuencia las empresas necesitan invertir en tecnología, los cambios se producen con más velocidad y el requerimiento de inversión permanente se convierten en una necesidad y no en una opción para aquellos que quieren mantenerse competitivos y a la vanguardia en su rubro. Chapman plantea que debe considerarse en qué medida las organizaciones pueden incorporar más tecnología, desarrollando y empleando nuevos software en la gestión interna y generando publicidad a través del uso de nuevas tecnologías; por supuesto que la inversión en la misma representa un costo elevado pero que debe afrontarse para mantener la competencia en un mercado cada vez más exigente.

El entorno competitivo se enfoca en el conocimiento de las capacidades competitivas de la organización respecto a otras que se dedican a la misma actividad, para ello existe una herramienta que permite llevar a cabo dicho análisis, las cinco fuerza de Porter, desarrollada por el autor del mismo nombre (Porter, 1982); como resultado se obtiene un estimado respecto de la posición del hotel con la de su competencia.

**Cuadro 3.** Cinco fuerzas de Porter



**Fuente.** Esquema de relación de las cinco fuerzas de Porter.

1. Nuevos competidores: es la amenaza potencial que enfrentan las organizaciones, el hecho de que una empresa que realice la actividad comercial en el mismo entorno o bajo las mismas condiciones son cuestiones a considerar para conocer la situación actual. Porter define que lo que delimita a esos nuevos competidores son las denominadas barreras de ingreso y son seis las que define: las economías de escala, identidad de la marca, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, desventajas de costos independientes de escala y regulaciones gubernamentales. La ciudad de Carlos Paz al ser un lugar turístico, las barreras de ingreso de nuevos competidores existen aunque se permite el ingreso de nuevos prestadores de servicios de hospedaje, según la ordenanza municipal de la Ciudad de Carlos Paz se especifica que todos aquellos lugares que estén destinados a la prestación de servicios a los turistas deben cumplir con las condiciones de infraestructura junto con la disponibilidad de efectuar las correspondientes publicidades y promociones que propicien el turismo y el desarrollo económico de la ciudad. La ordenanza determina que las casas particulares también podrán formar parte del registro de hospedaje de la ciudad aunque deberán someterse a una inspección previa por parte de los encargados responsables de la tarea enviados por el municipio (Municipalidad de Carlos Paz, 2011).

2. Negociación con proveedores: es el vínculo que existe entre las empresas y sus proveedores, en el hotel, las posibilidades de negociación se encuentran reducidas a un número limitado de proveedores; al momento de realizar las compras, se envían las ordenes de pedido solicitando los presupuestos pero generalmente las compras se realizan con el mismo proveedor de siempre.

3. Negociación con clientes: al tratarse de un lugar turístico donde la competencia es tan elevada y existe un número de ofertas que apuntan a diferentes servicios dentro de los hospedajes, los clientes tienen en sus manos la posibilidad de generar una presión influyendo en las condiciones de los servicios que adquieren, por ejemplo en una disminución del precio.

4. Productos sustitutos son los que a pesar de tener algunas diferencias al producto en cuestión, satisfacen las necesidades de la misma manera; un sustituto al hospedaje hotelero es el alojamiento en casas particulares que tiene su propia regulación dentro del municipio y las condiciones que deben requerir para formar parte del registro.

5. Rivalidad entre competidores, la competencia en la ciudad es elevada, hay diversidad en hoteles con gran prestigio y años de trayectoria; existe un hotel en particular que posee las mismas características que la organización en análisis en cuando a los servicios que presta, tal como que ambos poseen spa, salón de fiestas y convenciones, ambos apuntan al mismo sector, notable crecimiento en el turismo empresarial, es el Hotel Pinares Panorama Sites & Spa (Martin Quezada, 2018).

De todas las herramientas anteriores sobre los análisis de las diversas variables que afectan de manera directa e indirectamente a la organización se puede observar una elevada presión por parte del entorno. Donde la realidad económica y política generan inestabilidad en el país, resultado de los análisis efectuados por economistas y periodistas, por ello es fundamental encontrar oportunidades para que las empresas puedan utilizar y conseguir estabilidad en sus cursos de acción además de la obtención de beneficios económicos por ejemplo. Una de esas oportunidades es el desarrollo de una planificación tributaria, considerada como una herramienta que brinda la posibilidad de, mediante una gestión inteligente, obtener beneficios impositivos en base al adecuado cumplimiento de las obligaciones fiscales. En la información financiera del Hotel Howard Johnson se observan elevados montos resultado del pago de intereses en concepto de impuestos.

## **Marco teórico**

En el siguiente apartado se realiza un análisis de información de tipo documental, donde se recopilan y estudian conceptos y teorías de diferentes fuentes para lograr producir un conocimiento resultado de la asociación e interpretación de la investigación desarrollada.

Los tributos son un aporte que deben pagar todos los contribuyentes de manera obligatoria al estado según sus actividades económicas o por el hecho de formar parte de esas economías. La significancia de los tributos para el estado es que es la manera de financiarse aunque su peso cada vez es más elevado para las empresas en general, pero existe una herramienta que permite formular una estrategia con el objetivo de reducir dicho impacto al mínimo y generar una optimización de las utilidades al quitar la presión fiscal pero siempre dentro de los parámetros legales evitando incurrir en delitos, eso se conoce como planificación tributaria.

### *Conceptos básicos de la planificación tributaria*

La planificación tributaria se desarrolla para tener un nivel de seguridad en las operaciones empresariales ante las inestabilidades que se producen en el entorno económico que rodea a la organización, procurando evitar el pago de montos innecesarios y teniendo una plan de acción y de adaptabilidad a los cambios; la reducción de las erogaciones en concepto de impuestos para lograr el incremento de las utilidades es lo que se pretende con cada parte del desarrollo de esta estrategia. La planeación se debe efectuar en todas las operaciones que se realizan porque es eso mismo lo que permite reducir las incertidumbres y optimizar la eficacia (Orellana y Quispe, 2016).

### *Aspectos positivos y negativos de la planificación tributaria*

La autora Chuva Murillo (2016) plantea un análisis sobre los aspectos que se relacionan con la planificación tributaria, tanto positivos como negativos, y el desarrollo de la misma para el contribuyente. El plan permite efectuar los procesos con el objetivo principal de lograr un incremento de la liquidez de las organizaciones. La necesidad de conocimientos legales e impositivos para cumplir con los requerimientos en los plazos

establecidos es indispensable para llevar a cabo la ejecución del plan. Cuando se trata de pequeñas y medianas empresas el desarrollo de la planeación puede comenzar a efectuarse en los controles de los procesos de compras y ventas por las prestaciones mensuales del impuesto al valor agregado e ir logrando un equilibrio entre créditos y débitos fiscales. En las empresas grandes la ejecución se torna un tanto más compleja y minuciosa por los volúmenes de información de todas las operaciones efectuadas. Entre los aspectos positivos identificados por Chuva Murillo se puede mencionar:

- \* Desarrollar un presupuesto antes de dar inicio a las actividades de las organizaciones que será el plan de acción a seguir.

- \* Desarrollar un plan de acción con el objetivo de generar más liquidez para la empresa.

- \* Conocer los tributos de un país para lograr de la mejor manera su cumplimiento reduciendo los valores al mínimo.

Por otra parte, los aspectos identificados como negativos son:

- \* La incorrecta ejecución de la planificación tributaria se traduce en incumplimientos a las disposiciones legales y producen efectos negativos aún mayores que los importes originales de los tributos evadidos.

- \* Desarrollo de una mala estrategia que no reduce los costos impositivos, sino que genera solo una pérdida hacia el Estado.

- \* Confusión entre generar una estrategia que beneficie a la empresa con incurrir en el delito de evasión fiscal.

- \* La mala ejecución es pasible de sanción monetaria y como caso extremo, incluso con pena de prisión.

Una buena planificación tributaria se consigue por implementar acciones que generan beneficios monetarios para la empresa pero sin llegar al punto de cometer elusión o evasión de las obligaciones fiscales; es fundamental prestar atención al lograr el cumplimiento de las normativas y obtener con esas acciones beneficios por parte de la

administración tributaria como pueden ser deducciones, exoneraciones, escudos fiscales entre otros.

### *Planificación tributaria y beneficios en la competitividad*

La competitividad de las organizaciones con el crecimiento de la industria se encuentra fuertemente asociada a los resultados que pueden obtenerse con la implementación de una planeación correcta en el ámbito tributario. Se ha observado que muchos países presentan cambios constantes por las inestabilidades mismas de las economías y las medidas que se desarrollan para enfrentar de la manera más satisfactoria dichos cambios; entre esas medidas se puede mencionar las modificaciones constantes en la reglamentación que requieren conocimiento y preparación permanente tanto de las empresas como de los especialistas en la materia para mantenerse actualizado, reduciendo el riesgo desde las áreas de finanzas por el incumplimiento de las medidas. La tecnología es una herramienta necesaria para ordenar la información y generar más transparencia en los procesos, es una medida que se prioriza con más frecuencia a lo largo de todo el mundo. La planificación tributaria correcta produce un margen para el desarrollo organizacional y mayores posibilidades para el desarrollo de proyectos (Méndez, 2019).

### *Planificación tributaria con enfoque en la situación global*

La implementación de la planificación tributaria debe realizarse considerando todos los aspectos que influyen sobre las organizaciones, entre ellas son los aspectos políticos o incluso considerados desde un punto de vista más amplio como a nivel global; los gobiernos han tenido que implementar decisiones en todos los países del mundo para salvaguardar el bienestar de la población en el contexto de la pandemia del Covid-19, la crisis ha afectado todos los aspectos: económicos, sanitarios, financieros, sociales, por mencionar los principales. El estado debe buscar la manera de financiarse pero con la implementación de medidas que promuevan la participación activa de las organizaciones en el sistema con foco particular en la no evasión, con una implementación estratégica eficiente para beneficiar a los contribuyentes (Castañeda Pineda, 2020)

Nicolau y Tombolini (2016) recalcan la importancia para las organizaciones del planeamiento tributario por los beneficios que se pueden obtener con la reducción del desembolso del dinero que se destina a los impuestos; se debe desarrollar sin generar el incumplimiento de las obligaciones que es lo que se conoce como evasión aunque si puede utilizarse la elusión a favor del contribuyente. La elusión es el aprovechamiento de los vacíos legales que dan lugar a la libre interpretación de las normativas y que siempre se enfoque en la disminución del hecho imponible.

En todos los trabajos que se han analizado de diferentes autores, existe una clara coincidencia en que la planificación tributaria genera éxito en las organizaciones que la implementan, enfocando los esfuerzos en alcanzar la reducción de las cargas impositivas y lograr el desarrollo de proyectos con dichos excedentes por ejemplo, brindar un alivio a las presiones que sostienen las empresas sumado a contextos tan cambiantes y complicados, considerando la situación actual a la que la sociedad se enfrenta día a día, causan que la implementación de la estrategia sea un trabajo exhaustivo y complejo, es un proceso que requiere particular atención y preparación constante sobre la actualización de las normativas para mantener los centros de información competentes para desarrollar su tarea de la manera más eficiente posible.

La controversia surge en cuestiones referidas a las formas en que se aplica la planificación para intentar reducir las cargas impositivas al mínimo; la mayoría coincide en que se alcanza con una estrategia de aplicación a cada proceso y actividad de la organización, para que con la optimización desde el interior y la estrategia para el cumplimiento de las obligaciones fiscales, se obtengan beneficios pero sin incurrir en maniobras evasivas. Los autores Nicolau y Tombolini plantean ejecutar la planeación pero a través de una artimaña sobre aspectos no especificados en las leyes que se configuran con la elusión fiscal.

## **Diagnóstico y discusión**

En el análisis realizado sobre el Hotel Howard Johnson se han identificado múltiples problemas en el organigrama organizacional en base a información proporcionada por los mismos intervinientes en este sistema, además de los conflictos externos que se producen en el entorno sobre los que la organización no puede ejercer modificación alguna pero sí tomar acciones para mitigar sus efectos y conservar la estabilidad antes los cambios que puedan generarse.

La carencia de sistemas para la registración de todos los datos de las operaciones de compras y de ventas, donde se consideren los recursos empleados, las unidades existentes y las salidas de dinero que generan las mismas producen un empleo deficiente de los recursos; los trabajadores deben realizar comprobaciones permanentes antes de efectuar cualquier operación por el desconocimiento de las existencias reales en stock, al igual que un sistema de valuación de inventarios para mantener un criterio lógico y constante de los costos de las mercaderías.

Es relevante brindar solución en primera instancia al funcionamiento interno de organización para posteriormente emplear nuevas ideas de gestión que generen un incremento en la liquidez como puede ser a través del planeamiento tributario. La planeación tributaria puede comenzar a ejecutarse desde el sector compras y ventas efectuando un control exhaustivo de la información contable respecto al IVA por ejemplo; con la determinación de una persona encargada de dar cumplimiento a las obligaciones tributarias en los plazos establecidos logrando el incremento de la liquidez al reducir el desembolso de dinero destinado al pago de intereses por incumplimiento, incluso considerar el hecho de la consolidación de un departamento de impuestos dentro del mismo hotel para que progresivamente y con el objetivo de desarrollar una estrategia de largo plazo se realicen gestiones y capacitaciones permanentes para lograr reducir al mínimo no solo el hecho imponible en sí mismo, sino evitar la erogación que significa para la empresa el cumplimiento tardío o hasta la evasión de las obligaciones.

Como la empresa en cuestión es reconocida y de prestigio regional por sus ideales, atención y calidad de servicio destinada a los clientes y además por ser parte de una cadena hotelera de alcance internacional, las medidas implementadas para mejorar

la situación servirán de referencia para hoteles que tengan situaciones semejantes en cuanto a gestión interna y materia tributaria.

El hecho de querer realizar modificaciones estructurales claramente representa un costo para la organización, ya sea que se opte por implementar capacitación a los empleados existentes o en incorporar nuevo personal específico para esa tarea, pero son costos que deben considerarse como inversión con el objetivo de un beneficio mayor que es el incremento de la liquidez y la optimización de los procesos internos.

## **Plan de implementación**

### *Alcance*

De contenido: se analizan diferentes aspectos de la empresa hotelera Howard Johnson Carlos Paz, los problemas identificados en el cumplimiento de las obligaciones, las sanciones que afronta por tales motivos, los beneficios a los que tiene acceso por estar registrado como Pyme, el impacto en materia tributaria y el efecto que producen tales en los estados contables; costos y recursos necesarios para reducir los intereses pagados y generar un aumento de la liquidez.

Temporal: se realiza la ejecución de la planificación para el siguiente año calendario 2022, utilizando de base la información de ejercicios previos.

Ámbito geográfico: se efectúa dentro de la organización aunque tendiendo consideración sobre el entorno, la situación a nivel global considerando las fluctuaciones y problemática social y los efectos que este produce en la empresa, tanto a nivel regional como a nivel macroeconómico y el efecto que generan las diferentes políticas que se implementan por parte del gobierno.

Factibilidad técnica: considerar las disponibilidades tecnológicas que posee la organización y evaluar la suficiencia de dichos recursos para la ejecución de la planificación o si es necesaria la incorporación. La empresa posee software de gestión interna donde se puede lograr la interconexión de los sectores y un intercambio permanente de los resultados obtenidos por cada área, pero en materia contable quizás una buena opción sería desarrollar o incorporar un programa específico para evitar las demoras en el cumplimiento de las obligaciones y las pérdidas que se afrontan en concepto de intereses a causa de tal situación.

Factibilidad operativa: analizar si el recurso humano que forma parte del ente se encuentra en condiciones para ejecutar el plan, si es necesaria la capacitación o incluso considerar la opción de incorporar trabajadores destinados exclusivamente a la gestión del cumplimiento fiscal.

Límites del desarrollo del trabajo: se basa en la información recolectada sobre la organización, su funcionamiento interno, la situación impositiva y como mejorar las

misma con los conocimientos obtenidos en la investigación sobre planificación tributaria y los resultados a los que se puede llegar; como ha logrado desarrollarse por los múltiples autores en organizaciones alrededor del mundo.

### *Recursos necesarios*

La puesta en marcha de la planificación se debe realizar comenzando por crear un área contable dentro de la organización para que allí se lleve a cabo el cumplimiento de las obligaciones; con un grupo de tres personas, cada una destinada a un área de las principales tareas de la empresa donde se identificaron problemas o dificultades inoperantes en el desarrollo y la comunicación interna y la falta de optimización de los recursos, por mencionar una posible división de las mismas: impuesto a las ganancias, IVA, registro de compras y ventas, control y evaluación de inventarios, liquidación de sueldos, control y archivo de comprobantes, conciliaciones bancarias, control de cupones de tarjeta de crédito y cheques, etc.

De esta manera se logra la optimización y eficiencia en el uso de recursos debido a la existencia de una persona que se encarga de dar seguimiento a cada actividad de forma permanente para lograr controles exhaustivos. Una posibilidad de lograrlo es destinar un número del personal ya existente para dicho sector contable a desarrollar y afrontar el costo de la capacitación y preparación de ellos, o incorporar nuevo personal idóneo en la materia.

**Tabla 2.** Recursos para llevar a cabo la planificación tributaria con personal existente.

<b>Acción</b>	<b>Costo</b>
Capacitación inicial personal existente	\$200.000
Computadoras	\$240.000
Software específico	\$50.000
Capacitación periódica (trimestral)	\$40.000
Sueldos y cargas sociales (mensuales)	\$184.000
Costos totales anuales	\$2.858.000

**Fuente.** Elaboración propia

**Tabla 3.** Recursos para llevar a cabo la planificación tributaria con incorporación de personal

<b>Acción</b>	<b>Costo</b>
Contratar nuevo personal (mensual)	\$200.000
Computadoras	\$240.000
Software específico	\$50.000
Costos totales anuales	\$2.690.000

**Fuente.** Elaboración propia

En los cuadros anteriores se observa una comparación de los costos que representaría para la empresa la implementación de una planificación tributaria considerando las opciones posibles y las proyecciones del efecto que significa para la empresa tal ejecución. Son dos los planteos considerados respecto a la gestión y puesta en marcha del proyecto, la primera tabla muestra los costos que representa la preparación y capacitación del personal existente para conformar el departamento contable-impositivo y que las tareas que ellos desarrollaban sean cubiertas por horas de los restantes empleados de planta. Al destinar el personal para la tarea se debe realizar la selección en base a las posibles aptitudes y conocimientos previos en la materia, para luego desarrollar la capacitación inicial y completa en todos los aspectos que pueda abarcar las acciones a realizar por la empresa para dar cumplimiento a las obligaciones y mantener todos los requisitos legales según lo solicitado por un importe que asciende a \$200.000 y las respectivas capacitación con las modificaciones y actualizaciones en normativa, por ejemplo, se realizaran en forma trimestral por un importe de \$40.000 cada una, es decir \$160.000 anuales. Los sueldos del personal ya se encuentran contemplados dentro del presupuesto de la organización por lo que no representa una erogación adicional.

En ambas tablas existen costos fijos, como adquirir computadoras para llevar a cabo dicho trabajo y el software contable para crear con él un sistema completo e integrado de cada tarea que se desarrolla dentro de la organización, diseñando así una red de información eficaz y eficiente con el uso de recursos, donde todos los datos se encuentren disponibles y de manera ordenada para toda persona que tenga acceso al sistema.

La segunda opción es incorporar personal a los ya existentes pero que sean idóneos en la materia para que realicen de manera exclusiva las tareas contables e impositivas de la organización, los costos de ello representaría un incremento en los costos de sueldos y jornales y cargas sociales por un valor estimado de \$2.400.000 anuales.

En base a los efectos de las alternativas y los posibles beneficios que se pueden obtener resultado de la planeación tributaria la opción más beneficiosa es la de capacitar al personal existente aunque en primera medida los costos y el mantenimiento son más elevados pero parte de esos costos ya se encuentran contemplados en el presupuesto, lo referido a los sueldos de los empleados, entonces la inversión es por un valor de \$490.000 con una capacitación trimestral por un valor de \$40.000; mientras que la segunda alternativa representa un incremento en los costos de \$2.400.000 además de lo requerido en insumos, computadoras y el programa.

Las empresas que se encuentran registradas en el régimen de pequeñas y medianas empresas, Pymes, son objeto de beneficios por parte del fisco, entre los que se puede mencionar que disponen de una reducción en la alícuota para las contribuciones patronales que será del 18% menos; la posibilidad del pago diferido de IVA. AFIP estableció un tratamiento especial para las Pymes, donde el cumplimiento del importe a ingresar que surge como resultado de la declaración jurada mensual que debe realizar la empresa sobre dicho impuesto, puede hacerse en la fecha vencimiento correspondiente al segundo mes inmediato siguiente al vencimiento original.

Otro de los beneficios por formar parte del régimen es la exención en la presentación y el pago de la ganancia mínima presunta, es un importe que se determina por la aplicación de una tasa del 1% sobre el valor de los activos gravados del sujeto del impuesto.

A continuación se expondrá la ejecución de la planificación tributaria con la propuesta escogida sobre el Hotel Howard Johnson, como se había mencionado precedentemente la selección del personal será en base a aquellos que ya registren conocimiento o experiencia previa en la materia. Entre las consideración principales son las referidas al tratamiento del IVA, como se realizan los cálculos y qué información

debe recaudarse de cada operación de compra y venta, deben considerarse el total de las compras y ventas por periodo, además de la confección de las declaraciones juradas que dejan en manifiesto cual es la situación respecto al fisco; dicha persona será la responsable de llevar el registro para efectivizar el cumplimiento en los plazos permitidos al vencimiento de los 90 días como lo establece la normativa. Se debe desarrollar la confección de los libros de IVA compra y venta y la carga de cada comprobante en el software de gestión contable; respecto a las compras se identifica la fecha de la operación, número de factura, nombre del proveedor, CUIT, importe neto gravado, importe exento o no gravado, IVA crédito fiscal y total facturado. En cuanto a la información de los comprobantes de ventas son la fecha de la operación, nombre del cliente, CUIT, número de factura, importe neto gravado, importe exento, IVA débito fiscal y total facturado.

Este impuesto si bien no representa una pérdida para las empresas como si pueden representarlo otros, por el hecho que no es un impuesto directo para el ente sino que debe ingresar al fisco un porcentaje que simplemente recauda en sus ventas, puede tener un gran impacto financiero en las organizaciones por la posibilidad de poder prorrogar los plazos en el pago del mismo por un periodo de tres meses.

De las ventas netas de ejercicios de años anteriores se obtuvieron valores por encima de los \$330.000.000 y compras por encima de \$175.000.000 lo que brinda una obligación a pagar de \$32.000.000, lo que representa el 9,7% del total de las ventas netas que la empresa puede disponer durante el año ese dinero y utilizarlo en alguna inversión a corto plazo, en adquirir mercaderías o incluso financiarse internamente en el corto plazo sin necesidad de recurrir a créditos bancarios, lo que también genera una reducción en las pérdidas que la empresa mantiene en concepto de intereses bancarios, por valores muy semejantes a los correspondientes a ingresar en concepto de IVA, es una suma de dinero que la empresa posee por cortos periodos de tiempo aunque con tendencia a repetirse periódicamente y puede emplearse para generar un ahorro disminuyendo la necesidad de financiación de terceros.

Con los cumplimientos de las obligaciones fiscales en los plazos determinados por la ley se logra eliminar el costo de los intereses tributarios, por ejemplo en los valores obtenidos del balance del año 2019 y si las estimaciones son semejantes para

futuros periodos, se puede generar un ahorro estimado de \$1.300.000 que aumenta las utilidades también y es gracias a la planificación tributaria.

Otra de las personas del departamento contable se encarga del control y manejo de inventarios y stock de los insumos disponibles y necesarios para llevar a cabo la prestación del servicio; si bien se considera que los stocks representan inversiones para las pequeñas empresas, tener altos volúmenes de stock produce una disminución en el flujo de efectivo de las organizaciones o incluso pérdidas por movilidad demasiado lenta o hasta nula, por costos de almacenamiento y deposito, costos para contabilizar las cantidades, por mencionar algunas cuestiones. Con el software de gestión y la información sobre las compras y ventas es posible saber con exactitud las existencias en tiempo real sin necesidad de ir a realizar comprobaciones visuales, como hasta el momento se ha desarrollado para cada pedido al que debe darse una respuesta, esto permite más dinamismo en el ritmo de trabajo y respuesta. Esas mercaderías son tomadas a crédito por el hotel por lo que con tal mecánica se reduce la cuenta de pasivo proveedores y por ende se obtiene una ganancia al evitar el pago de los intereses por contraer una obligación contra terceros, es sinónimo de obtener un beneficio financiero.

La medición empleada para comprobar el nivel de éxito de la implementación de la planificación tributaria y detallada en cada acción se considerara exitosa si en el plazo de un año desde la ejecución de la misma se consigue lograr una disminución porcentual igual o superior a las mencionadas anteriormente junto con la eliminación de los intereses tributarios por la correcta presentación de las obligaciones que significará un incremento del 9% del resultado del ejercicio en base a ejercicios contables de periodos anteriores y proyectando resultados similares para el momento de la ejecución; además de la reducción de los intereses financieros por el uso del dinero en concepto de impuestos a pagar a los 90 días para financiar las operaciones en el corto plazo, y lograr trasladar paulatinamente a cada una de las actividades y áreas el control y la intercomunicación en cada etapa que conforma el sistema de la organización.

## Conclusiones

En todo el trabajo desarrollado en las páginas precedentes se obtuvo información para comprender la situación en la que se encuentra la empresa hotelera Howard Johnson Carlos Paz, se identificaron problemas en el desarrollo del control y cumplimiento de las obligaciones impositivas y tributarias que representan un costo para la organización por ser un desembolso que año a año se producen en concepto de intereses punitivos determinados por la ley.

La solución planteada para mejorar la situación de la organización con un incremento de las utilidades es llevar a cabo una planificación tributaria con el objetivo principal de reducir los gastos, disminuir al mínimo las cargas a afrontar aunque siempre dentro de los parámetros admitidos por la ley y aumentar la rentabilidad y liquidez de la organización. Con el desarrollo de un departamento tributario que actúe de manera integral y permanente en cada aspecto contable como un sector más del organigrama organizacional. Se considera la posibilidad de reducir las erogaciones en cada aspecto mensurable aprovechando los beneficios de formar parte del registro Pyme, como el hecho de poder diferir el IVA, con la prórroga en el ingreso al fisco de dicho impuesto, se generan beneficios financieros para la organización porque posee una oportunidad de destinar fondos, a los que la empresa tiene acceso con una periodicidad por un corto plazo hasta que se cumplan los vencimientos a afrontar, para lograr financiarse internamente sin necesidad de recurrir a terceros como hasta ahora lo ha estado realizando, con tal opción se reduce considerablemente los altos costos financieros que en los estados contables de los últimos años se pueden observar.

El control y la gestión de las operaciones de compra y venta en los libros de IVA es el comienzo para desarrollar y dar cumplimiento a otras obligaciones, la confección y presentación de las declaraciones juradas de IVA y de impuesto a las ganancias. La implementación de un sistema de inventarios funcional y actualizado con información competente a todas las tareas desarrolladas, como adquisición de nuevas mercaderías, las efectivamente consumidas en la prestación de los servicios, evitando grandes volúmenes de stock que no solo reducen el flujo de caja sino que al lograr disminuirlos se reducen las obligaciones contraídas con los proveedores también.

**Cuadro 4.** Relación entre las actividades de la planificación tributaria



**Fuente.** Elaboración propia.

El estudio sobre planificación tributaria por realizarse sobre una organización importante regionalmente que además es franquicia de una cadena hotelera internacional, puede resultar de referencia para otros entes que presenten problemáticas similares y que aspiren a mejorar la situación desde la gestión interna aplicada a cada uno de los procesos y aumentar la rentabilidad a través de la gestión de la planificación tributaria.

## Recomendaciones

Una de las recomendaciones principales hacia la organización utilizando como base el análisis desarrollado sobre la misma y la investigación sobre planeación en diferentes entes, es mejorar todos los sistemas de gestión interna, logrando canales de comunicación colectiva y masivos, donde la información que no sea de uso exclusivo de la gerencia por mencionar un ejemplo, pueda ser conocida e identificada por cada miembro de manera precisa y simple. Como en todo sistema, la información debe ser clara y estar disponible siempre que sea necesaria para evitar el uso deficiente de los recursos disponibles, que como tales siempre son limitados, ya sean monetarios, humanos o incluso el recurso del tiempo.

La utilización de la planificación tributaria puede ejecutarse en cada uno de los aspectos y sectores de la organización ya que es la clave para para el control de la gestión, la toma de decisiones, la optimización en el uso de los recursos y el desarrollo de un servicio de calidad para el cliente donde cada aspecto y resultado posible se encuentre contemplado. Si bien se identificó que el cumplimiento tributario se encontraba con muchas carencias en las presentaciones de las obligaciones y era el objetivo fundamental de la investigación brindar una solución para optimizar la misma, es mucho más amplia la posibilidad de gestionar con la misma política todas las acciones de la organización.

La posibilidad de disponer los altos volúmenes monetarios de IVA diferido que considerando la totalidad de los mismos en el año ascienden a un importe por encima de los \$30.000.000 se podría evaluar la posibilidad de realizar inversiones en el corto plazo para obtener utilidades por dicho capital.

## Bibliografía

Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF)  
<https://aamf.com.ar/franquicias/que-son-las-franquicias/>

Bosque Cumbal, M. (2020). *La planificación tributaria como instrumento idóneo para maximizar los beneficios económicos* (Tesis de grado). Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6861/1/T2941-MPTFI-Bosque-La%20planificacion.pdf>

Castañeda Pineda, L. (2020). *Planeación tributaria para asegurar costos y deducciones*. Universidad Santo Tomas, Colombia. <http://hdl.handle.net/11634/30321>

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Recuperado de <http://empresascreciendobien.com/wp/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>

Chuva Murillo, G. (2016). *Análisis de los aspectos positivos y negativos del contribuyente en la aplicación de la planificación tributaria*. Universidad Técnica de Machala, Ecuador. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8690>

Flores Ruiz, C. (2014). *Implementación de un plan estratégico como herramienta para la toma de decisiones en las empresas hoteleras de la ciudad de Cajamarca - caso Hotel Turístico Sol y Luna* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Recuperada de <http://repositorio.unc.edu.pe/handle/UNC/704>

Fuertes, J. A. (2015). Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios. Un enfoque global. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, vol. 14, 48-65. Recuperado de [http://www.elcriterio.com/revista/contenidos\\_14/4%20JoseFuertesMetodos-tecnicas\\_inventario.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/contenidos_14/4%20JoseFuertesMetodos-tecnicas_inventario.pdf)

Izagirre, R. (16 de abril de 2021) “Argentina perdió 8.000 empresas hotelero gastronómicas y habrá más ayudas”. *Diario Hotelsur Latam*. [https://www.hosteltur.com/lat/143590\\_argentina-perdio-mas-de-8000-empresas-turisticas-y-confirman-mas-ayudas.html](https://www.hosteltur.com/lat/143590_argentina-perdio-mas-de-8000-empresas-turisticas-y-confirman-mas-ayudas.html)

Jurado Yela, E. (2019). *Planificación Tributaria para la Compañía Plásticos del Litoral, Plastlit S.A. Periodo 2018* (Tesis de grado). Universidad de Guayaquil, Colombia. Recuperada de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/42113>

Marín Quezada, J. (2018). *Propuesta de plan estratégico aplicado a empresas hoteleras: caso práctico Hotel Calle Angosta de la ciudad de Cuenca 2017-2018* (Tesis de pregrado). Universidad de Cuenca, Ecuador. Recuperada de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/jspui/handle/123456789/31078>

Méndez Parada, V. (2019). Planeación fiscal como herramienta de competitividad en las Pymes. *Revista Colombiana De Ciencias Administrativas*, 1(1), 22–44. <https://doi.org/10.52948/rcca.v1i1.43>

Moreno Mena, M. E. (2013). *Utilización de instrumentos financieros para la planificación tributaria* (tesis de grado). FLACSO Sede Ecuador <http://hdl.handle.net/10469/5939>

Municipalidad de Carlos Paz (2011). Turismo. Recuperado de <https://www.villacarospaz.gov.ar/turismo/images/legislacion/8/Normativa%20Ref.%20Turismo.pdf>

Nicolau, F. y Tombolini, A. (2016). *Planificación tributaria*. Universidad de la Defensa Nacional, Argentina. <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1185>

Orellana, K. y Quispe, E. (2016). *Planeamiento tributario para el fortalecimiento en la toma de decisiones de las empresas constructoras de la provincia de Huancayo*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Perú. Recuperada de <http://repositorio.uncp.edu.pe/handle/UNCP/1615>

Ramírez Rojas, J. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Universidad de Guadalajara, México. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1214>