



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN MODELO INTEGRAL DE
DIRECCIÓN DE FRED DAVID PARA CUMPLIMIENTO DE
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA LABORATORIOS
VENEZOLANOS, C.A**

Autor:

Virginia Peña C.I: 26.749.870

Urb. Yuma, Calle N°3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master)-Fax: (0241) 8712394.

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÀEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN MODELO INTEGRAL DE
DIRECCIÓN DE FRED DAVID PARA CUMPLIMIENTO DE
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA LABORATORIOS
VENEZOLANOS, C.A**

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Contador Público

Autor:

Virginia Peña C.I: 26.749.870

Tutora: Prof. Claribel Mieres.

San Diego, agosto de 2021



**UNIVERSIDAD JOSE ANTONIO PAEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
COORDINACION DE PASANTIAS
Y TRABAJO DE GRADO**

ACTA N° 0016-7-2021

San Diego, 07 de Julio del 2021

Ciudadano

VIRGINIA PEÑA C.I. 26.749.870.

Cumplo con informarle que, la Comisión de Trabajo de Grado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad José Antonio Páez, acordó aprobar el Proyecto de Trabajo de Grado, presentado por usted titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN MODELO INTEGRAL DE DIRECCIÓN DE FRED DAVID PARA CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA LABORATORIOS VENEZOLANOS, C.A ”**. Como requisito para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

Sin otro particular, se suscribe de usted

Atentamente.

**Dra. Patricia Díaz
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales.**

“Se Aprueba Proyecto (Anexo L) sin revisión Metodológica.”

“Plan Universidad en Casa.”

“Una vez que cese el Plan Universidad en Casa, se firmará y sellará.”



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
COORDINACIÓN DE PASANTÍA Y TRABAJO DE GRADO

ACTA DE APROBACIÓN

INFORME FINAL DE PASANTÍA

TRABAJO DE GRADO

El jurado designado por la Facultad de Ciencias Sociales para la evaluación del Informe Final de Pasantía o Trabajo de Grado titulado: _____
Plan Estratégico basado en modelo Integral de Dirección de Fred David para cumplimiento de Obligaciones Tributarias para Laboratorios Venezolanos, C.A

Realizado por el (la) Br. VIRGINIA PEÑA C.I. N° 26.749.870 cursante de la carrera de CONTADURIA PUBLICA hace constar después de analizar su contenido y oír la exposición oral, considera que reúne los méritos suficientes para su aprobación asignándole la CALIFICACIÓN DEFINITIVA DE: **DIECINUEVE, (19) PUNTOS.**

El Jurado

Tutor Académico (Coordinador)
Nombre: Claribel Mieres
C.I.: 10.268.4825

Patricia Diaz

Jurado
Nombre: Patricia Diaz
C.I.: 8.624.179



Magaly González

Jurado
Nombre: Magaly González
C.I.: 6.397.992

Fecha: 12 /08/ 2021

Rev. 03-2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por el(la) ciudadano(a) _____, portador(a) de la cédula de identidad N° _____, titulado _____, presentado como requisito parcial para optar al título de _____, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año dos mil _____.

(Firma autógrafa)
Nombres y apellidos
N° de la Cédula de Identidad

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a las personas que con su apoyo y aporte pudieron ayudar a crear este proyecto de investigación, primero a la tutora metodológica la Lcda. Claribel Mieres que invirtió su valioso tiempo en darme instrucciones, material de apoyo y además guiarme para poder crear este proyecto de investigación, segundo a la Lcda. Yocasta Carrillo de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, que brindo información muy valiosa para poder estructurar el proyecto de investigación, en tercer lugar a mi hermano el Ing. Víctor Peña por ayudarme, darme su consejo y sobre todo guiarme para no perder mis objetivos.

RECONOCIMIENTO

Primero a Dios, que me acompaña cada día de mi vida, protegiéndome, ayudándome a elegir lo correcto y dándome su amor incondicional.

A mí madre, que siempre está conmigo guiándome y dándome esa sabiduría que ha adquirido de sus tantos años de experiencia.

A mis hermanos y hermana, que siguieron cada día conmigo en lo malo y en lo bueno, ayudándome, y brindando su apoyo incondicional.

A los profesores, a todos ellos, desde el preescolar, la primaria, el bachillerato y ahora en la universidad, ellos me han acompañado en mi formación, no sólo académica sino una formación en valores, valores que me acompañarán en mi vida; aprendizajes que me servirán, primeramente, Dios, para el trabajo, en la creación de una familia; nunca olvidaré lo significativos que fueron cada uno de ellos.

A la Lcda. Claribel Mieres, que me acompañó desde el inicio hasta el final de la creación de este proyecto, dando pautas, tips, consejos, recomendaciones y demás, para realizar este trabajo del que hoy en día estoy muy orgullosa.

Por último, pero no menos importante, mis amigos, que nos apoyamos mutuamente, entendiendo y compartiendo esta nueva experiencia. ¡Lo hicimos, chicos!

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	LISTA DE CUADROS.....	x
	LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
	RESUMEN INFORMATIVO.....	xii
	INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
	1.2.1. Objetivo General.....	5
	1.2.2. Objetivos Específicos.....	5
	1.3.JUSTIFICACIÓN.....	6
II	MARCO TEÓRICO.....	7
	2.1. ANTECEDENTES.....	7
	2.2. BASES TEÓRICAS.....	10
	2.3. BASES LEGALES.....	13
	2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	15
III	MARCO METODOLÓGICO.....	17
	3.1. DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	17
	3.2. NIVEL Y MODALIDAD DE LA INVESIGACIÓN.....	17
	3.3. FASES METODOLÓGICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
	3.3.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual referente al cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.....	18
	3.3.2. Fase II. Análisis de los aspectos del Modelo Integral de Dirección de Fred David que se van a ejecutar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.....	19
	3.3.3. Fase III. Diseño del plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección Fred David para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.....	20

IV	RESULTADOS.....	21
V	PROPUESTA.....	38
	CONCLUSIONES.....	52
	RECOMENDACIONES.....	55
	REFERENCIAS.....	56

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO TABLAS		pp.
1	Pagos de obligaciones tributarias puntuales.....	22
2	Cumplimiento de las obligaciones tributarias según la ley.....	23
3	Existencia de plan de trabajo.....	24
4	Riesgo económico.....	25
5	Flujo de caja constante.....	26
6	Inconvenientes en el pago de impuestos.....	27
7	Llamado de atención por parte del SENIAT.....	28
8	Adaptación a los mecanismos del pago de tributos.....	29
9	Plan de trabajo para Laboratorios Venezolanos, C.A.....	30
10	Aplicación del plan de trabajo a Laboratorios Venezolanos, C.A.....	31
11	Matriz DOFA.....	35
12	Cuadro Comparativo.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO FIGURA		pp.
1	Pagos de obligaciones tributarias puntuales.....	22
2	Cumplimiento de las obligaciones tributarias según la ley.....	23
3	Existencia de plan de trabajo.....	24
4	Riesgo económico.....	25
5	Flujo de caja constante.....	26
6	Inconvenientes en el pago de impuestos.....	27
7	Llamado de atención por parte del SENIAT.....	28
8	Adaptación a los mecanismos del pago de tributos.....	29
9	Plan de trabajo para Laboratorios Venezolanos, C.A.....	30
10	Aplicación del plan de trabajo a Laboratorios Venezolanos, C.A.....	31



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

**PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN MODELO INTEGRAL DE
DIRECCIÓN DE FRED DAVID PARA CUMPLIMIENTO DE
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS PARA LABORATORIOS
VENEZOLANOS, C.A**

Autor: Virginia Peña.

Tutora: Prof. Claribel Mieres.

Fecha:

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tuvo como objetivo proponer un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, ubicada en el municipio Libertador del Estado Carabobo, la población y muestra censal estuvo conformada por cuatro (4) empleados. La investigación es un diseño no experimental del tipo transversal-descriptivo, con un nivel descriptivo, y bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación documental y de campo. El estudio, está adscrito a la línea de investigación de tributos nacionales y municipales responsables. Para el desarrollo de la investigación, se llevaron a cabo tres fases metodológicas: Fase I, diagnóstico de la situación actual referente al cumplimiento de obligaciones tributarias; la fase II, análisis de los aspectos del Modelo Integral de Dirección de Fred David que se van a ejecutar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias y por último la fase III, diseño del plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección Fred David para el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Se empleó la técnica de observación directa y la encuesta para recolectar la información, a través del uso del cuestionario. Los datos fueron clasificados, codificados tabulados y analizados a través del uso de tablas de frecuencia y las medidas de tendencia central de los mismos. Finalmente, se propone un plan estratégico debido a la falta de planificación por parte de la empresa, con respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Descriptor: Modelo Integral de Dirección de Fred David, obligaciones tributarias, plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

El pago de impuestos, constituye una de las principales fuentes de ingresos públicos, con la que cuenta el Estado, para poder cubrir con las necesidades públicas, y garantizar el bienestar a su población. Es por ello que, el Estado, en su papel de acreedor del impuesto y como sujeto encargado de mejorar la calidad de vida de la población, regula el pago de impuestos a través de leyes y normativas, no solo del pago como tal, sino también de otros deberes que deben cumplir los ciudadanos para poder monitorear y controlar el correcto cumplimiento del proceso. De esta manera, el Estado garantiza recibir una cierta cantidad de ingresos y se mantiene la armonía entre el pueblo y Estado.

Ahora bien, la importancia de los tributos en los ingresos públicos varía de país a país, pues en algunos países que cuentan con diferentes fuentes de ingreso público, no tienen la necesidad de ejercer mucha presión en la población sobre el pago de impuestos, y son conocidos como paraísos fiscales; en cambio, otros países que no cuentan con tales recursos, se ven en la obligación de ejercer una mayor presión y un control más estricto sobre el pago de impuestos, pues ello resulta fundamental para poder cubrir con los gastos públicos.

En el caso de Venezuela, hasta finales de la década de los 80 era conocida como un paraíso fiscal, ya que los ingresos por la renta petrolera permitían cubrir con los gastos públicos, sin ejercer tanta presión sobre el sistema tributario. Sin embargo, a partir de la década de los 90 cuando los ingresos petroleros fueron bajando paulatinamente y la demanda de gastos fue aumentando, el estado venezolano se vio en la necesidad de apoyarse en el sistema tributario, aumentando la cantidad de impuestos y aumentando los controles y el monitoreo sobre el cumplimiento del pago por parte del contribuyente.

Esta situación, se fue agudizando con el pasar del tiempo, al punto que actualmente los ingresos tributarios constituyen la principal fuente de ingresos públicos del estado, quien realiza un constante monitoreo sobre el contribuyente,

penalizando con duras sanciones a aquellos que omiten los pagos o incumplen con sus deberes.

Ante esta situación, se observa la necesidad que los contribuyentes apliquen medidas o estrategias, que le permitan cumplir con su deber de pagar los impuestos correspondientes y evitar el riesgo de estas duras sanciones. Sin embargo, la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A no ha adoptado ninguna estrategia que le permita solventar esta situación, lo que la pone en una situación de enorme riesgo de caer en sanciones que afecten en gran medida su rentabilidad.

Es por ello que, se presenta el siguiente proyecto de investigación, que busca el diseño de un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David, para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A. La investigación estará estructurada en 5 capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I, con el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

Capítulo II, con el basamento teórico, así como los antecedentes que sustentan a la investigación.

Capítulo III, con la naturaleza de la investigación, así como la metodología que se empleará para el desarrollo de la investigación, que incluye las actividades a realizar e instrumentos a utilizar para recolectar datos, así como las técnicas para analizar la información.

Capítulo IV, con los resultados en donde se presentan y analizan los resultados arrojados por el cuestionario aplicado al personal administrativo de la empresa.

Capítulo V, la propuesta, donde se presenta el Plan Estratégico propuesto, las conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1. Planteamiento del Problema

En Latinoamérica desde hace 3 décadas, se experimentó una transformación en su sistema tributario que cambió el funcionamiento y la perspectiva general que se tenía en materia tributaria. Esto es señalado por Centrángolo y Sabaini (2006), quienes expresan que, desde la década de los años 80, América latina ha experimentado profundos cambios estructurales en su situación tributaria, cambios que no han sido armónicos y permanentes, sino más bien desequilibrados y continuos.

Estos cambios, como lo indican Centrángolo y Sabaini (2006) se realizaron con el objetivo de obtener mayores recursos fiscales, originado por las nuevas demandas de gastos, que conlleva el proceso de universalización y maduración de los beneficios previsionales, lo que ha dado lugar al aumento de los impuestos sobre el factor trabajo. Es de esta manera que, la carga tributaria ha ido en constante aumento para el contribuyente en Latinoamérica, que según Prats (2010), ha generado, entre otras cosas, la perseverancia de la pobreza.

Venezuela, no fue la excepción, ya que como lo señala Hidalgo (2009):

A partir de 1993 comenzaron a vislumbrarse situaciones en la economía venezolana como precios bajos del barril de petróleo, ingresos públicos insuficientes, que conllevan a sus mandatarios a realizar cambios en el ámbito económico apoyándose en el marco tributario. De manera tal que a partir de entonces todos los ciudadanos se encontraban en la obligación de colaborar con las cargas públicas del Estado, recayendo la mayor responsabilidad en las personas jurídicas. (p.31)

Con base en lo anterior, tomando las ideas de Hidalgo (2009), Venezuela es un país mono productor, que tiene gran dependencia de los ingresos petroleros, por lo que los ingresos tributarios tienen como finalidad complementar los ingresos percibidos por la renta petrolera, los cuales tienden a no ser constantes. Es por ello

que, en Venezuela, los ingresos tributarios tienen una gran importancia, pues con estos se contrarresta la volatilidad de los ingresos petroleros. Tal idea, es reafirmada por Armas y Armas (2014), quienes señalan que, en Venezuela, no cabe duda que los tributos forman parte importante de su economía, incluso llegando a superar a los ingresos por la renta petrolera.

Asimismo, una mayor importancia en los ingresos tributarios se traduce en una mayor vigilancia, por parte del órgano encargado de la recaudación, que en Venezuela es el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Sobre esto, Rojas (2014) señala que el SENIAT ha mantenido un constante monitoreo sobre los contribuyentes, para asegurarse que estos paguen los montos correspondientes. Esta misma autora destaca que, los contribuyentes pueden enfrentarse a multas desde 1% hasta el 200% de los montos omitidos, lo que puede perjudicar enormemente al flujo de efectivo de una empresa.

Por otro lado, cabe destacar que el funcionamiento del sistema tributario, a nivel municipal, es diferente al sistema a nivel nacional, pues, como lo señala la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en su artículo 168, los municipios gozan de autonomía suficiente para la creación, recaudación e inversión de sus propios ingresos, donde se incluyen los provenientes de los impuestos. Además, el artículo 180 de la carta magna, también indica que la potestad tributaria de los municipios es distinta y autónoma de la potestad a nivel nacional, es decir, los municipios tienen sus propios impuestos y mecanismos para la recaudación que son aparte de los que existen a nivel nacional.

Es de esta manera que, el contribuyente venezolano se enfrenta a un sistema tributario que ejerce una gran presión sobre ellos, y que, además el incumplimiento de sus obligaciones tributarias puede significarle unas sanciones que pueden afectar de gran manera sus ingresos anuales. Es por ello que, Hidalgo (2009) señala que la planificación representa una herramienta fundamental para el comerciante venezolano; con la que se puede apoyar a fin de dar un eficiente cumplimiento a sus obligaciones tributarias, sin el riesgo de ser sancionados.

Según David (2003), el proceso de planificación estratégica está compuesta por 3 etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia, y la evaluación de la estrategia. Este proceso, es conocido como el Modelo Integral de Dirección de Fred David. Fuentes y Luna (2011:128), explican que este modelo “genera una estructura física y cognitiva manifestada en las estrategias, las cuales se traducen en un plan estratégico, cuyos resultados se revelan como conocimiento de la organización para la toma de decisiones.”

Ahora bien, la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, que se encuentra ubicada en el municipio Libertador del estado Carabobo, es una empresa que durante su historia no ha desarrollado alguna planificación en materia tributaria, esto se debe a que dicha empresa no cuenta con una planificación adecuada, que pueda optimizar la organización interna. A causa del desconocimiento sobre temas de planificación en materia tributaria, la empresa ha estado expuesta en varias ocasiones a sanciones por el incumplimiento de sus obligaciones tributarias, dando como consecuencia a posibles problemas económicos a largo plazo y, asimismo, la exposición de sanciones administrativas.

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente interrogante:

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David, optimizaría el cumplimiento de obligaciones tributarias en la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A., ubicada en el municipio libertador del estado Carabobo?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, ubicada en el municipio libertador del estado Carabobo.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación actual referente al cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.
2. Analizar los aspectos del Modelo Integral de Dirección que se van a ejecutar para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.
3. Diseñar el plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

1.3. Justificación

El desarrollo de esta investigación proporcionará a la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, estrategias útiles, viables y actuales que le permitan manejar de forma eficiente el cumplimiento de las obligaciones tributarias en el plazo estipulado, lo que conlleva a establecer un plan de acción por parte de la gerencia y el personal administrativo sin tener consecuencias que afecten la rentabilidad de la misma, crear mecanismos de manera accesible a fin de evitar sanciones administrativas y un cierre temporal o permanente por el incumplimiento de las mismas.

También, se busca recopilar y diagnosticar información actual de la empresa, para poder dar recomendaciones que permita a la empresa actuar de forma correcta. Debido a que si no tiene una buena planificación en materia fiscal la empresa se ve obligada en la necesidad de cerrar sus operaciones.

En otro orden de ideas, el presente estudio fue de gran utilidad para otros estudiantes de la carrera puesto que podrá ser usado como antecedente para futuras investigaciones similares, a nivel profesional el beneficio que va a dar la presente investigación es un aporte importante en materia de métodos de planificación, impuestos y auditorías.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Mayorga y Quezada (2018), realizaron investigación titulada: **Plan Estratégico para mejorar el departamento de Contabilidad de una empresa computacional**; en la Universidad de Guayaquil, egresados de la carrera de Contaduría Pública; cuyo objetivo general fue diseñar un plan estratégico que establezca parámetros de medición para mejorar el departamento de contabilidad de una empresa computacional en la ciudad de Guayaquil, Ecuador.

La investigación, fue de carácter no experimental y transversal descriptivo, enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, el instrumento aplicado en este trabajo de investigación fue una entrevista estructurada aplicada mediante un cuestionario a ocho (8) personas en total. Concluyeron que es de gran importancia diseñar un plan estratégico para el departamento de contabilidad, porque mediante la planificación estratégica se origina lineamientos y directrices que ayudará a realizar el trabajo de manera lógica, eficiente y adecuada con la finalidad de que el departamento tenga una mejor estructura y pueda funcionar eficientemente.

El aporte que genera el trabajo de investigación, es de facilitar un modelo de plan estratégico que ayude a mejorar la operatividad dentro de la empresa, gracias esta referencia permite tener base para desarrollar un plan estratégico que contribuya a cumplir las obligaciones tributarias de manera eficiente y oportuna.

Yáñez (2018), realizó el trabajo titulado: **Planificación Tributaria para empresas de Lácteos. Caso Distribuidora “Tanilact”**; en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, para optar al título de la carrera Ingeniera en Contaduría y Auditoría, cuyo objetivo general fue desarrollar la planificación tributaria para empresas de lácteos caso Distribuidora Tanilact.

La investigación fue de carácter no experimental y transversal descriptivo, enfoque cuantitativo y nivel descriptivo, el instrumento aplicado en este trabajo de investigación fue una entrevista y un cuestionario. La población estudiada fue de cinco (5) personas, para la muestra se consideró la totalidad de la población por lo tanto se trató de una muestra censal. En conclusión, el autor da a proceder la elaboración de un modelo de planificación tributaria para el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias, tomando como caso de estudio a Distribuidora Tanilact, a la cual se le realizó un análisis de su situación tributaria. Adicionalmente, se analizaron las disposiciones legales, incentivos tributarios y estudios que se realizaron sobre la aplicación de planificación tributaria ante el Servicio de Rentas Internas para las empresas de lácteos, dando como resultado el pago óptimo de tributos sin afectar a la economía de la empresa.

El proyecto de investigación presentado anteriormente da pautas para la elaboración de una planificación tributaria, esto con el objetivo de optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Ramos (2017), presentó el trabajo titulado: **Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias y No Tributarias con el Gobierno Central y Municipal de los comerciantes del Mercado Internacional de San José de la ciudad de Juliaca Periodo 2016**; en la Universidad Nacional del Altiplano, Perú, para obtener el título de Contador Público, cuyo objetivo general fue evaluar el nivel de cumplimiento de las obligaciones tributarias y no tributarias de los comerciantes del Mercado Internacional de San José de la ciudad de Juliaca con el Gobierno Central y la Municipalidad Provincial de San Román en el período 2016.

Estuvo enmarcado en diseño no experimental descriptivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, análisis documental y observación directa. La población estudiada está conformada por dos mil ochocientos cincuenta y dos (2852) comerciantes empadronados, y su muestra está conformada por doscientos veinte y seis (226) comerciantes. Y la conclusión que se llegó es que los comerciantes del

Mercado Internacional de San José de la ciudad de Juliaca, no están inscritos en el Registro Único de Contribuyentes el 72%, y el 53% no pertenecen a ningún régimen tributario, la Administración Tributaria no tiene presencia en dicho mercado y además lo califican como una entidad no amigable. Y en el cumplimiento de las obligaciones no tributarias, los comerciantes del Mercado Internacional de San José de la ciudad de Juliaca, en su mayoría no están al día en sus pagos a la Municipalidad ya sea por conceptos como, licencia, alquiler, mejoramiento y transferencia.

Esta investigación, constituye un valioso aporte para el actual estudio, debido a la importación para toda empresa referente ya que examina los procesos existentes estableciendo sus fallas y posibles soluciones, por lo tanto, contribuye con el estudio actual, ya que aporta una orientación objetiva hacia una adecuada ejecución fiscal.

Gronesbelt (2015), realizó una investigación fue titulada como: **Lineamientos para optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en materia de impuesto sobre la renta en la empresa agro-industrias JB, C.A;** en la Universidad de Carabobo, precedía el estudio científico con que obtuvo el título postgrado de Especialista en Gerencia Tributaria, su objetivo fue proponer lineamientos tributarios para optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en materia de Impuesto sobre la Renta en la empresa Agro- Industrias JB,CA.

Este estudio científico estuvo enmarcado en la modalidad de proyecto factible, bajo el enfoque cuantitativo, de tipo descriptiva y con apoyo documental. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento el cuestionario compuesto por 24 preguntas. La población estudiada fue de seis personas, para la muestra se consideró la totalidad de la población por lo tanto se trató de una muestra censal. De acuerdo a la información recolectada el autor concluyó que los integrantes de la empresa no poseen conocimiento profundo sobre las obligaciones que deben cumplir, por lo tanto, Agro- Industrias JB, C.A. no cumple de manera eficiente con sus deberes.

El estudio científico proporciona lineamientos que permite crear una mejor estructura de planificación al momento de cumplir con las obligaciones tributarias a fin de evitar las sanciones económicas.

Maldonado (2015), efectuó un estudio titulado: **Plan Estratégico para minimizar el riesgo de sanciones por el incumplimiento de los deberes formales como agente de retención del I.V.A. Caso estudio: Grupo Claret, C.A;** en la Universidad José Antonio Páez, para obtener el título de Especialista en Gestión Tributaria y Aduanera, el objetivo de este trabajo fue proponer un Plan Estratégico para minimizar el riesgo de sanciones por dicho incumplimiento.

Se desarrolló un estudio según el enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible, se diseñó y validó un cuestionario el cual se aplicó a una población y muestra censal de tres (3) personas. El autor concluyó que, con la importancia de implementar la propuesta para minimizar los riesgos, cumplir con las obligaciones tributarias recomendando y a fin de evitar supervisiones del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

Es una investigación precedente debido a que recomienda un plan estratégico para minimizar el riesgo de sanciones por dicho incumplimiento, el aporte es el desarrollo de una correcta planificación estratégica a fin de minimizar el riesgo de sanciones por parte del ente regulador en materia fiscal.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Obligaciones Tributarias

La obligación tributaria de acuerdo con Moya (2006:175), “implica obligaciones de pagar el tributo, de hacer cumplir con los deberes formales y declaraciones, de aceptar inspecciones, fiscalizaciones de los funcionarios competentes y, por una obligación accesoria, pagar multas e intereses”. Es decir, se trata de una serie de deberes que tiene el ciudadano con el estado, que bien son de carácter pecuniario y de carácter formal, y que su incumplimiento conlleva al

nacimiento de otra obligación, que sería el de cumplir con una sanción. Al hablar de obligación tributaria, Fonrouge (1993), explica lo siguiente:

Es un vínculo personal entre el Estado y el contribuyente, b) siempre es una obligación de dar sumas de dinero o cantidades de cosas; c) tiene su fuente única en la ley; d) nace al producirse la situación de hecho a la cual vincula la ley el establecimiento del gravamen (presupuesto del tributo). (p.398 y 399)

De esta definición, se puede extraer que la obligación tributaria es un vínculo que se fundamenta en la ley, en el caso de Venezuela en el Código Orgánico Tributario (COT); y que nace al producirse un hecho que dicha ley estipula, específicamente un hecho de carácter económico que realiza el contribuyente.

En cuanto a los elementos que intervienen en la obligación tributaria, Ramírez M. (2012:16) explica que se pueden “sintetizar dos elementos cualitativos de la obligación tributaria: los sujetos -activo y pasivo- y el hecho imponible, y dos elementos cuantitativos: la base imponible y la alícuota tributaria”. A continuación, se explican cada uno de estos elementos.

Según el COT (2014) en su artículo 18, el sujeto activo es “el ente público acreedor de tributo”, es decir, el estado, quien tiene el derecho de recibir el tributo. Por otro lado, el artículo 19 del COT (2014) explica que el sujeto pasivo es aquel “obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable”, en otras palabras, el sujeto pasivo es el que está obligado a pagar el tributo.

El hecho imponible viene a ser el hecho jurídico que le da vida a la obligación tributaria, el C.O.T (2014) en el artículo 36 lo define como “el presupuesto establecido por la ley para tipificar el tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria”. A partir del hecho imponible es que se establece la base imponible y la alícuota tributaria para calcular el tributo

La base imponible, según Ramírez A. (2014:16) “es el valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota del impuesto”, es decir, aquella expresión numérica del hecho imponible de donde se sacará el impuesto. Por último, Ramírez M. (2012:17)

define a la alícuota tributaria como “la cantidad fija, tarifa o porcentaje que, aplicado a la base liquidable, da como resultado el tributo a pagar”.

2.2.2. Planificación Estratégica

Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”. Por otro lado, Francés (2006), la define como:

El proceso mediante el cual la gerencia como ente que toma las decisiones de una organización, obtienen, procesan y analizan la información, tanto como interna, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución del futuro. (p29)

De esta manera, la Planificación Estratégica puede verse como una serie de lineamientos o procesos que una organización implementa para poder alcanzar sus objetivos. Según Hidalgo (2009) la planificación “facilita la toma de decisiones de la empresa, así como busca optimizar la coordinación de los esfuerzos del personal y de los recursos para el cumplimiento de los fines propuestos, además de fijar las medidas de control para mantener la eficiencia y efectividad en los procesos”.

La planeación, según Palacios (2016) se caracteriza por ser “retroactiva, es decir, mira el pasado; actual, o sea responde al presente Situacional, considera la política, el tiempo y el espacio; estratégica y prospectiva para analizar las variables internas y externas, así como, responder al futuro”.

Con el uso de la planificación estratégica, se busca es guiar a la organización hacia la realización de sus objetivos, tomando en cuenta tanto factores como internos de la empresa como externos del ambiente que la rodea, y lograr tomar las mejores decisiones en miras hacia el futuro. Pacheco (2006), señala que el proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes:

1. Selección de la misión y principales metas corporativas.

2. El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
4. La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. La implementación de la estrategia.

2.2.3. Modelo Integral de Dirección de Fred David

David (2003:39) define la dirección estratégica y la planeación estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

Según este autor el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

- 1. La formulación de la estrategia:** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir. (p.39)
- 2. La implantación de la estrategia:** requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. (p.40)
- 3. La evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. (p.40)

2.3. Bases Legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución es la fuente legal de mayor rango del país, donde se encuentran establecidos los principios legales más fundamentales que todos los ciudadanos y organismos deben cumplir. En ella se encuentran establecidos los deberes que tienen los ciudadanos con el Estado, en donde se incluye el deber de pagar tributos.

El artículo 131 explica que todas las personas deben ayudar al estado a cubrir los gastos públicos del país a través del pago de impuestos. De esta manera nace la obligación tributaria de los ciudadanos para con el estado. Por otro lado, los artículos 316 y 317 hacen referencia al sistema tributario venezolano, donde se especifica que este procurará la justa distribución de las cargas según la capacidad económica de cada contribuyente.

Código Orgánico Tributario (2014)

El Código Orgánico Tributario (2014) es la normativa vigente de mayor rango en el país en materia tributaria. En ella se establece las bases que rigen la recaudación de impuestos, especifica los deberes que deben cumplir los contribuyentes y las sanciones que caerán sobre ellos en caso de incumplimiento; así como los procedimientos que se deben seguir en asuntos tributarios.

El artículo 23 explica que todos los contribuyentes están obligados al pago de tributos y al cumplimiento de sus deberes formales, que se encuentran especificados en el artículo 155, y comprenden: llevar los libros contables en forma oportuna y conservarlos hasta después del período de preinscripción; emitir los documentos exigidos por la ley; cooperar con las autoridades en la realización de inspecciones o cualquier otro caso cuando sea requerido; presentar las distintas declaraciones, informes, etc. Ante las oficinas de la administración tributaria; y cumplir con todas las providencias resoluciones, órdenes, y demás decisiones dictadas por los órganos y autoridades tributarias.

Por otro lado, El COT (2014) en el artículo 90, se establece las sanciones que puede enfrentar los contribuyentes por el incumplimiento de su pago o de sus deberes formales. Estas sanciones son: (a) prisión; (b) multa; (c) comiso y destrucción de los efectos materiales objeto del ilícito o utilizados para cometerlos; (d) Clausula

temporal del establecimiento o áreas del mismo; (e) Inhabilitación para el ejercicio de oficios o profesiones; (f) Suspensión o revocación de la autorización de industrias o expendios.

2.4. Definición de Términos

Contribuyente: persona natural o jurídica a quien la Ley impone la obligación tributaria nacida del hecho imponible por ella realizado. Por lo tanto, es la persona que realiza el hecho imponible o que se encuentra en la situación descrita en el mismo. (Pérez, 1996, p.138)

Deberes formales: son las obligaciones que la ley o las disposiciones reglamentarias, y aun las autoridades de aplicación de las normas fiscales, por delegación de la ley, impongan a contribuyentes, responsables o terceros para colaborar con la administración en el desempeño de sus cometidos. (Ramírez, 2009).

Estrategia: Es una respuesta de la empresa a su entorno a través de un programa general que defina y permita alcanzar sus objetivos. (Palacios, 2016, p. 2).

Fiscalización: aquella dirigida a comprobar y verificar los hechos, actos, situaciones, explotaciones y demás circunstancias que integren o condicionen el hecho imponible, como la integración de las bases imponibles o en su defecto la realización de actuaciones de información siempre referidas a una situación tributaria concreta (Díaz, 1997, p.37)

Impuesto: prestación monetaria directa, de carácter definido y sin contraprestación, recabada por el estado de los particulares, de forma compulsiva y de acuerdo a reglas fijadas, para financiar servicios de interés general u obtener finalidades económicas o sociales. (Fariñas, 2001).

Plan Estratégico: conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas. (Lumpkin y Dess, 2003, p.3)

Sanciones: La pena o castigo normativamente establecido, y el cual debe aplicarse a quien comete una ilicitud (Parra, 2005, p.28)

Tributo: prestaciones en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder de imperio en virtud de una ley y para cubrir los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines. (Villegas, 1999:67)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño y Tipo de Investigación

La presente investigación busca diseñar un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David a partir de la descripción y análisis del cumplimiento de las obligaciones tributarias en la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A. Es por ello, que se realizará bajo un diseño no experimental, que según Hernández, Fernández y Baptista (2014:153) son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”.

Asimismo, la investigación se enmarcará dentro del tipo transversal-descriptivo, debido a que su propósito será “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al., 2014:154). De allí, que la recolección de datos para el diseño del plan estratégico se llevará a cabo en un momento único y con la intención de describir y analizar la situación de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A respecto al cumplimiento de las obligaciones tributarias.

3.2. Nivel y Modalidad de la Investigación

El nivel de profundidad con que se abordará el estudio será descriptivo, que según Arias (2012:24) “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. El nivel descriptivo de investigación permitirá establecer el comportamiento de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A respecto a sus obligaciones tributarias, con el propósito de proponer un plan estratégico que se adapte a sus características.

En este mismo orden de ideas, como el objetivo de la investigación será el diseño de un plan estratégico, está se realizará bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación documental y de campo. El proyecto factible, según la

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016:21) “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos, o necesidades de organizaciones o grupos sociales”.

3.3. Fases Metodológicas de la Investigación

3.3.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual referente al cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Ahora bien, para desarrollar esta fase, primeramente, se determina la población que de acuerdo a Arias (2012:81) indica que: “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”. Asimismo, la población finita es una “agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades” (Arias, 2012:82).

La población que será objeto de estudio de la presente investigación será una población finita formada por el personal administrativo y contable de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, que está conformada por cuatro (04) empleados los cuales son: una (1) Directora Administrativa, una (1) Contadora Pública y dos (2) Asesores de Ventas.

Por otro lado, la muestra es un “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos” (Hernández et al., 2014:173). La muestra a utilizar para la recolección de datos estará conformada por toda la población, por lo tanto, el estudio de la muestra será de tipo censal. En este sentido se afirma que “la muestra es censal es aquella porción que representa toda la población”. (López, 1999:123). Por otro lado, después de determinar la población y muestra se observa el proceso de la empresa con respecto al cumplimiento de sus obligaciones tributarias, esto usando la técnica de la observación directa que “consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad” (Arias, 2012:69).

En segundo lugar, se va a aplicar un cuestionario que consiste en un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al., 2014:217). El cuestionario que será utilizado estará conformado por catorce (14) preguntas, de las cuales diez (10) serán del tipo cerrada dicotómicas, y cuatro (4) del tipo abiertas. El cuestionario estará dirigido al personal administrativo y contable de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A referentes al proceso de cumplimiento oportuno tanto del pago como de los deberes formales.

En tercer lugar, con los resultados obtenidos después de realizar la aplicación de los instrumentos, se da inicio con el análisis de los mismos, para el análisis de los datos, Balestrini (2006:170) explica que, “según sus partes constitutivas, se clasifican, agrupándolos, dividiéndolos y subdividiéndolos atendiendo a sus características y posibilidades, para posteriormente reunirlos y establecer la relación que existen entre ellos”.

De este modo, los datos obtenidos de los instrumentos serán clasificados y codificados; y posteriormente tabulados y analizados a través del uso de tablas de frecuencias y el cálculo de las medidas de tendencia central, para así determinar el procedimiento que tiene la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, su nivel de cumplimiento, y el nivel de conocimiento del personal administrativo en el área tributaria.

3.3.2. Fase II. Análisis de los aspectos del Modelo Integral de Dirección de Fred David que se van a ejecutar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Esta fase tuvo como objetivo identificar los factores internos y externos que influyen en el proceso administrativo de la empresa, debido a que a través de esta se pudo tomar las características más importantes para su explicación a través de una matriz DOFA a fin de extraer las estrategias acordes a las necesidades de la empresa

con el propósito de dar cuerpo a la propuesta que dio una solución viable al problema en cuestión.

3.3.3. Fase III. Diseño del plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección Fred David para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se da inicio a diseñar y presentar el plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David, con el fin de facilitar una planeación estratégica adecuada que pueda optimizar la organización interna, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, posibles problemas económicos a largo plazo y la exposición a las sanciones administrativas.

Para tal fin, la propuesta se desarrolló bajo la siguiente estructura:

1. Presentación de la propuesta.
2. Beneficios de la propuesta.
3. Objetivos de la propuesta.
4. Desarrollo de la propuesta.
5. Factibilidad de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis de los Resultados

Dentro de este capítulo se expusieron los resultados obtenidos de las técnicas aplicadas, para desarrollar las fases metodológicas establecidas, de manera de lograr los objetivos planteados, además se procede a ordenar los datos en cuadros de frecuencia y representarlos gráficamente, para luego ser analizados, todo esto con la finalidad de proceder a realizar un plan estratégico para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Finalmente, con estos resultados se podrá visualizar de manera exacta las situaciones que se puedan tener en referencia a los argumentos planteados en este estudio.

4.1.1. Fase I. Diagnóstico de la situación actual referente al cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Para desarrollar esta fase, primeramente, se va a aplicar el cuestionario conformado por catorce (14) preguntas, las cuales diez (10) son del tipo dicotómicas y cuatro (4) son del tipo abiertas a la respectiva población finita conformada por cuatro (4) empleados de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, una (1) directora administrativa, una (1) contadora pública y dos (2) asesores de ventas.

Asimismo, las preguntas abiertas fueron realizadas a la contadora pública por medio de una entrevista, la cual tiene conocimiento esencial en materia de obligaciones tributarias y es la que lleva el control de toda la actividad económica realizada desde hace varios años. En otro orden de ideas, las preguntas de tipo dicotómicas fueron contestadas por todo el personal que allí labora, dando como resultado diferentes opiniones en esta materia.

Ítem 1: ¿Sabe si el administrador realiza los pagos de las obligaciones tributarias de forma puntual?

Cuadro 1: Pagos de obligaciones tributarias puntuales.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

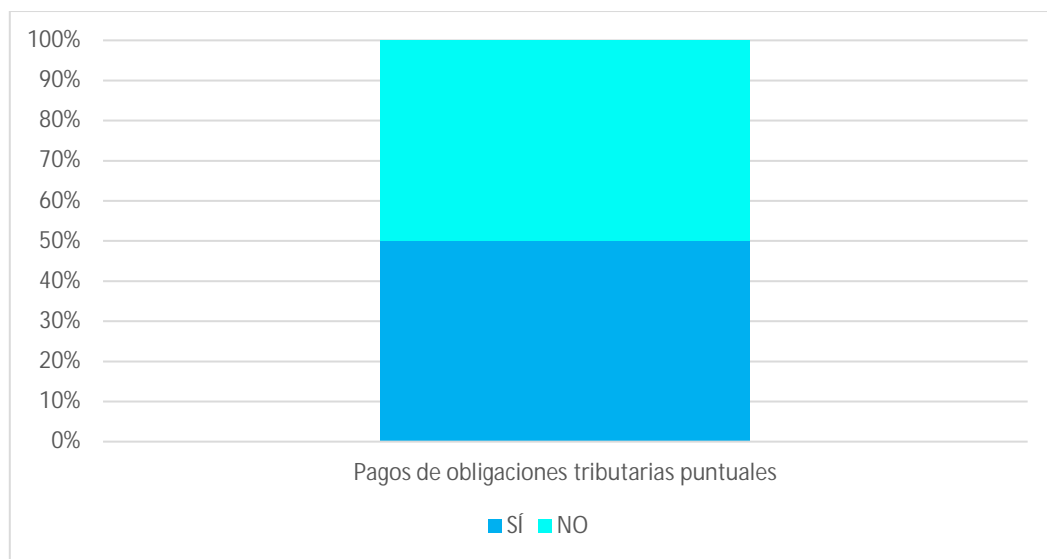


Gráfico 1. Pagos de Obligaciones Tributarias Puntuales.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: En el gráfico N° 1 se puede señalar que un 50% de la población anteriormente mencionada, da una respuesta afirmativa referente a que los directivos en el área administrativa y contable si realizan los pagos y/o cancelaciones de forma puntual. Asimismo, el otro 50% de los empleados no es consciente del cumplimiento puntual de los pagos de obligaciones tributarias. Tomando en cuenta estos resultados del presente gráfico se tiene que los directivos en el área administrativa y contable son los únicos encargados en llevar todos los registros en cuanto al cumplimiento de las obligaciones tributarias en el plazo estimado, mientras que el personal de ventas no tiene conocimiento si el personal administrativo y contable cumple de manera oportuna dichos pagos.

Ítem 2: ¿Considera usted que la empresa cumple con las obligaciones tributarias según lo establecido en la ley?

Cuadro 2: Cumplimiento de las obligaciones tributarias según la ley.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	1	25%
NO	3	75%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

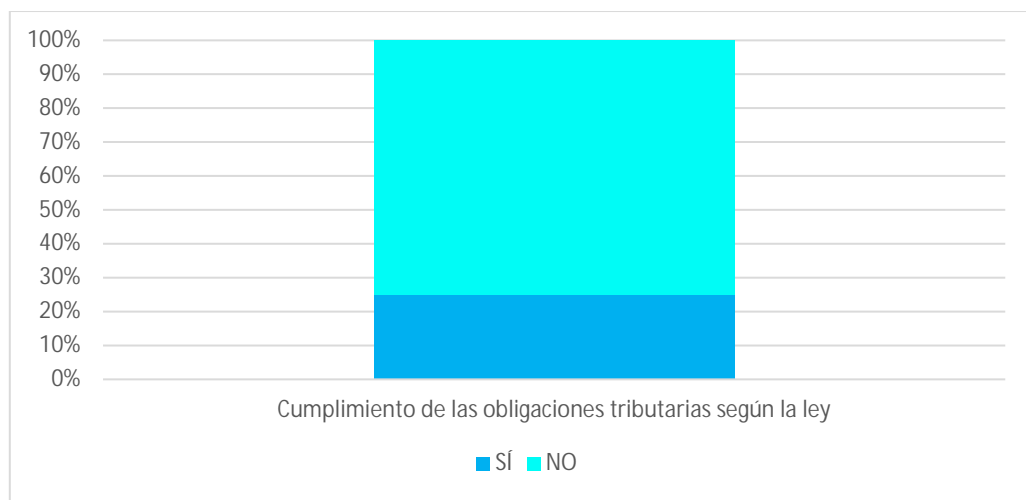


Gráfico 2. Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias según la Ley.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: En el gráfico N° 2, solo un 25% da una respuesta positiva con respecto a que si cumplen las obligaciones tributarias según la Ley; y un 75% de la población presenta una respuesta negativa, es decir, significa que la empresa no cumple con los pagos de las obligaciones tributarias en el plazo establecido según el Código Orgánico Tributario (2014) en su artículo 41 lo cual menciona que “los días de diferencia entre los distintos plazos no podrán exceder de quince (15) días hábiles”. Finalmente, tomando en consideración que el personal, por no tener conocimiento en esta materia no saben las consecuencias que pueden acarrear sino se cumple el plazo estipulado para cancelar dichos tributos, algunas de estas son: prisión, multa, clausura temporal del establecimiento, entre otras.

Ítem 3: ¿La empresa cuenta con un plan de trabajo para minimizar el riesgo de obtener sanciones?

Cuadro 3: Existencia de plan de trabajo.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

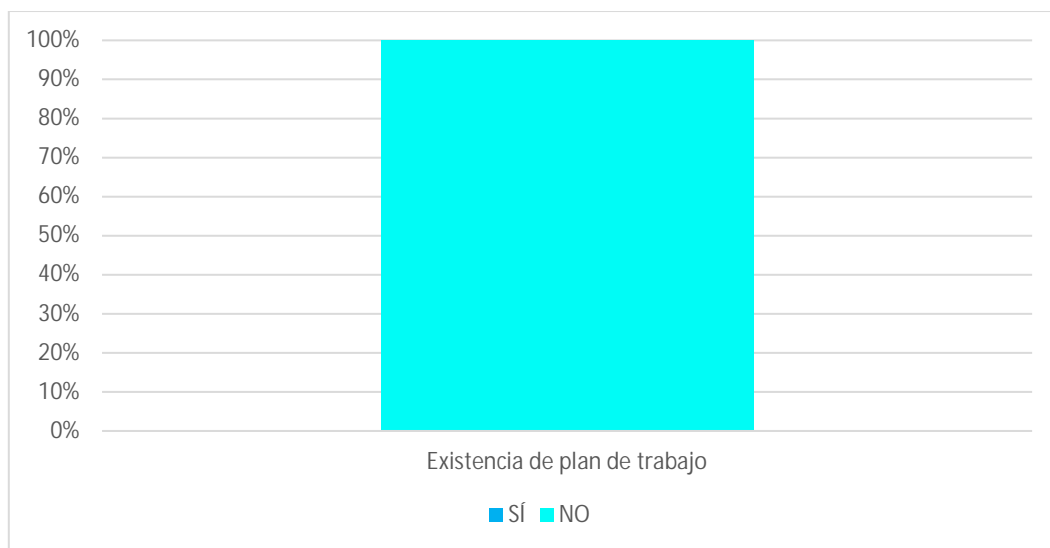


Gráfico 3. Existencia de Plan de Trabajo.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: En el gráfico N° 3, toda la población presenta una respuesta negativa, esto demuestra que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, presenta un falla considerable en materia administrativa, cabe destacar que dicha empresa no cuenta con un plan de trabajo que los ayude a cumplir las obligaciones tributarias de forma eficiente. Dando como resultado, que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, se vea expuesta a sanciones administrativas por parte de las instituciones del estado, específicamente del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). Gracias a esto, la empresa necesita con urgencia un plan de trabajo que los ayude de forma eficiente a fin de evitar sanciones económicas y cierre total de sus operaciones.

Ítem 4: ¿La empresa ha estado en situaciones de riesgo económico?

Cuadro 4: Riesgo económico.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	3	75%
NO	1	25%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

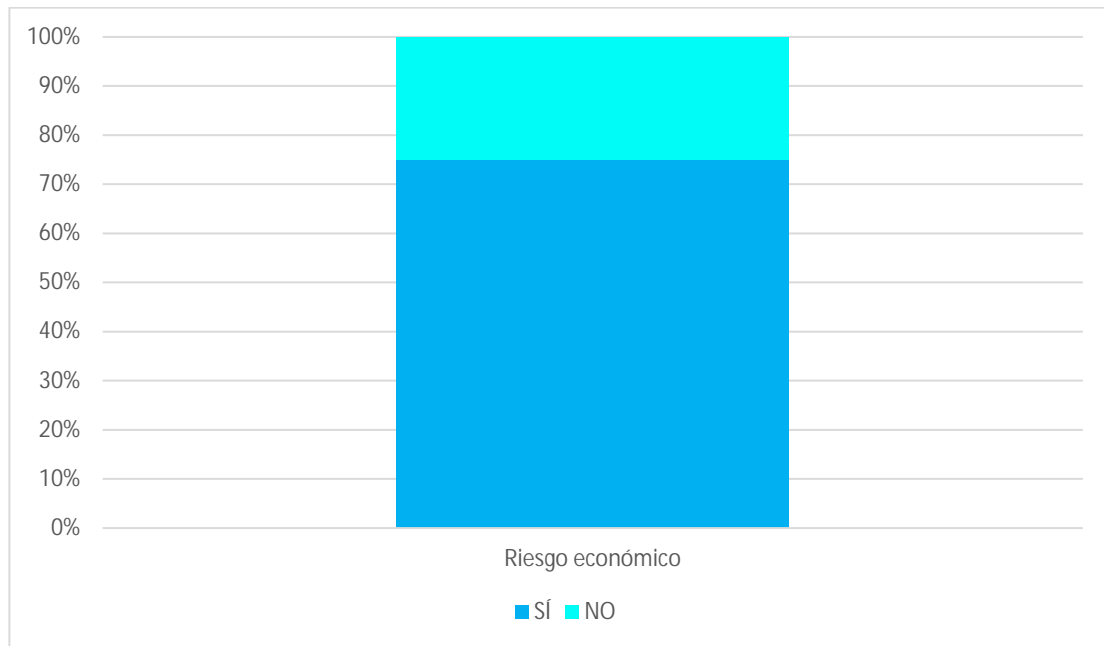


Gráfico 4. Riesgo Económico.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: La mayoría del personal encuestado. Es decir, un 75% respondió de manera positiva señalando que han estado en situaciones de riesgo económico. El otro 25% declaró que la empresa no ha presentado signos de riesgo económico. Demostrando de esta manera que a falta de un plan de trabajo específico por parte del personal que labora en dicha empresa, por desconocimiento en materia de leyes tributarias, a falta de organización en materia administrativa, la empresa se ha visto expuesta a situaciones de riesgo económico considerable afectando su operatividad. Por lo tanto, se debe implementar una estrategia efectiva para reducir el riesgo económico, que pueda ocurrir en el mediano o largo plazo.

Ítem 5: ¿Considera usted que la empresa cuenta con un flujo de caja constante?

Cuadro 5: Flujo de caja constante.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

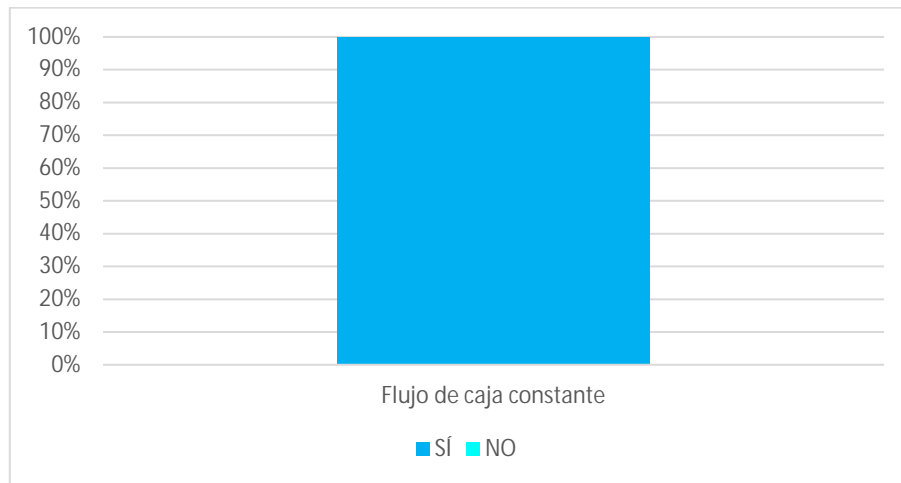


Gráfico 5. Flujo de caja constante.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: Se puede visualizar en el presente gráfico, que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, tiene un gran movimiento a nivel de entradas y salidas de dinero por medio de compras y ventas realizadas durante su actividad fiscal, reduciendo de forma significativa los problemas económicos que puedan presentarse en un momento determinado, cuenta con un flujo de caja constante para poder realizar operaciones administrativas de cualquier índole, demostrando que la empresa antes mencionada puede realizar el pago de las obligaciones tributarias de forma eficiente y oportuna. En otro orden de ideas, la empresa no presenta un plan de trabajo que ayude a cumplir dichas obligaciones tributarias en el plazo establecido, este pequeño detalle puede ser un problema para la empresa a largo plazo, ya que si no se cumple dichas obligaciones la empresa se verá afectada de forma administrativa.

Ítem 6: ¿Considera usted que la empresa ha tenido inconvenientes al momento de ejecutar el pago de impuestos?

Cuadro 6: Inconvenientes en el pago de impuestos.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

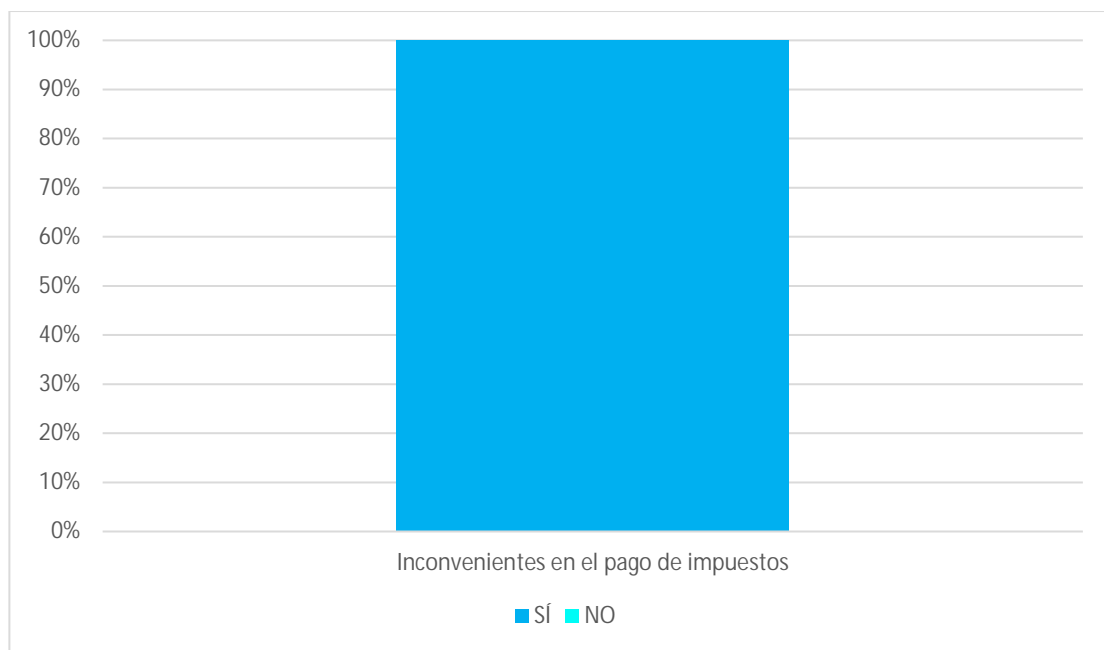


Gráfico 6. Inconvenientes en el pago de impuestos.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: Como se observa en el presente gráfico, de acuerdo a las opiniones de los entrevistados, el 100% tiene opinión positiva de que la empresa ha tenido inconvenientes para pagar las obligaciones tributarias, esto demuestra que según el texto anterior; dicha empresa no tiene un plan de trabajo que los ayude a mejorar esta problemática, quiere decir que se necesita elaborar dicho plan para reducir los riesgos que puedan ocasionar de no cumplir las obligaciones tributarias en el plazo acordado por parte del instituto regulador.

Ítem 7: ¿La empresa ha recibido un llamado de atención por parte del SENIAT?

Cuadro 7: Llamado de atención por parte del SENIAT.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

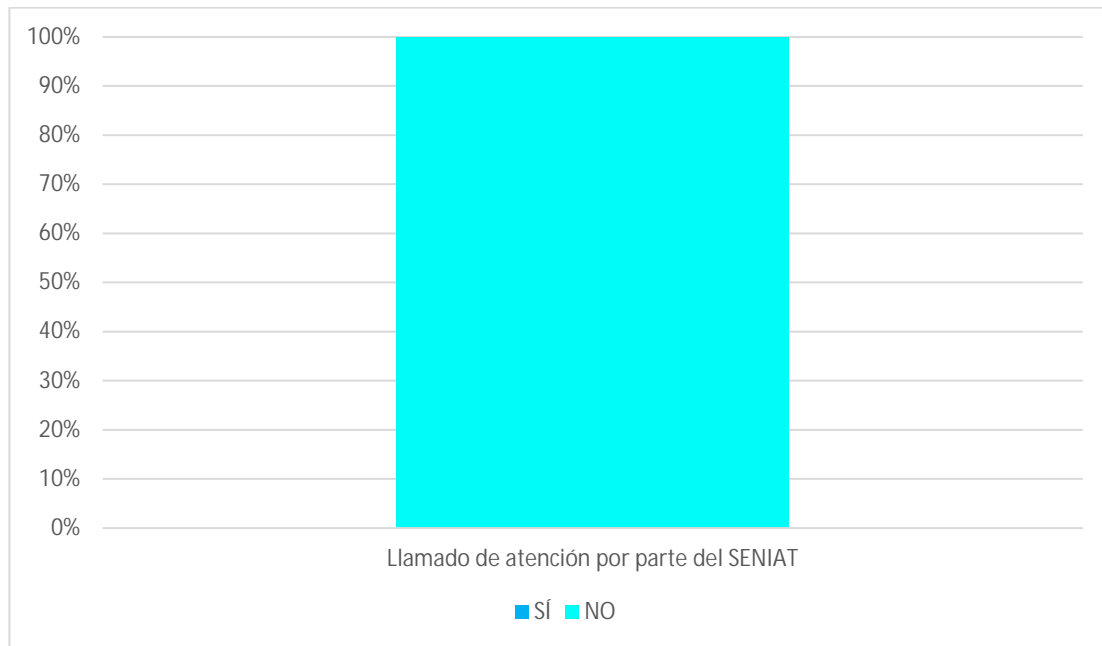


Gráfico 7. Llamado de atención por parte del SENIAT.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: Se puede visualizar en el presente gráfico que de acuerdo a la opinión de los encuestados, el 100% está de acuerdo que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, no ha recibido un llamado de atención por parte del SENIAT por el momento, lo que significa gracias a la secuencia en la presente investigación, en el instante que la empresa reciba el llamado de atención por parte del ente regulador, la empresa se verá en la penosa necesidad de cerrar sus operaciones administrativas.

Ítem 8: ¿Considera usted que la empresa se ha adaptado a los distintos mecanismos para el pago de tributos?

Cuadro 8: Adaptación a los mecanismos del pago de tributos.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

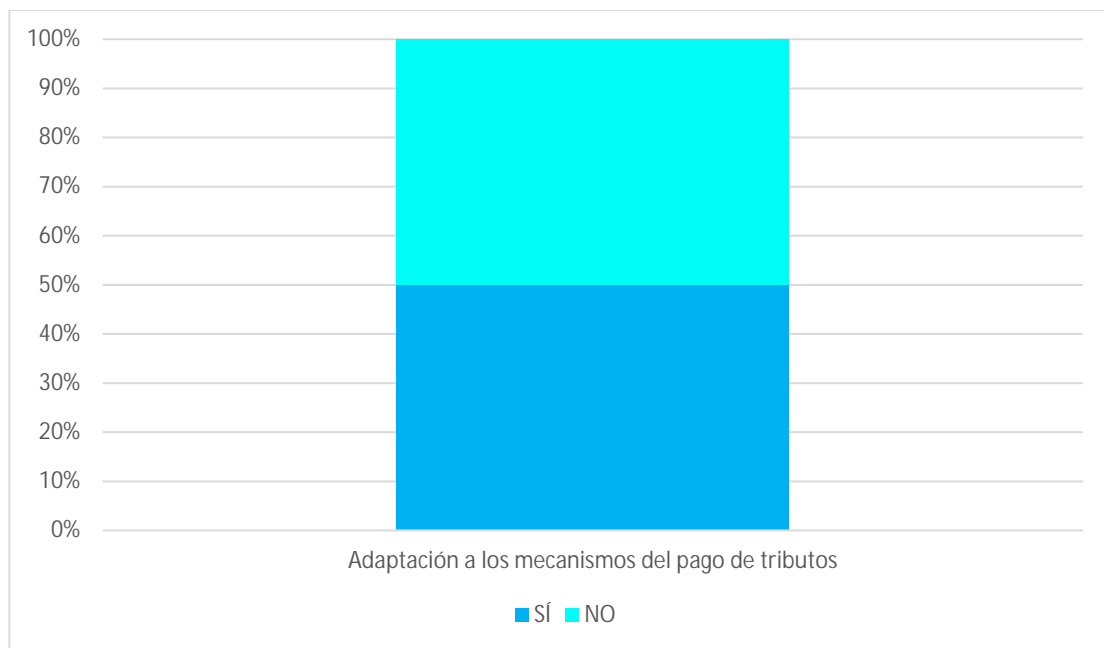


Gráfico 8. Adaptación a los mecanismos del pago de tributos.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: El gráfico N°8 presenta que el 50% de los trabajadores opina que si se han adaptado a los mecanismos de pago de tributos; y el 50% dice que no se han adaptado a los mecanismos de pago de tributos. En el presente gráfico se demuestra que hay opiniones divididas en cuanto a la adaptación de los mecanismos de pago de obligaciones tributarias, demostrando de esta forma que no hay una opinión clara y concisa de que la empresa de alguna manera necesita adaptarse a los nuevos mecanismos para el pago de las obligaciones tributarias.

Ítem 9: ¿Considera usted que la empresa debería tener un plan de trabajo para minimizar el riesgo de sanciones financieras por parte del SENIAT?

Cuadro 9: Plan de trabajo para Laboratorios Venezolanos, C.A.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

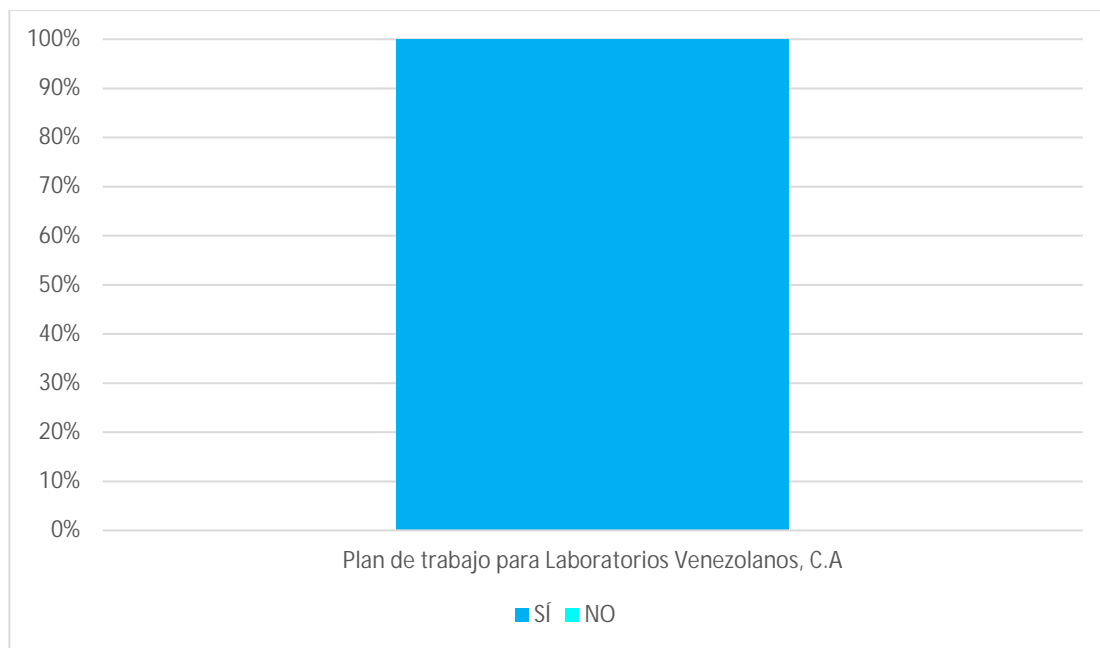


Gráfico 9. Plan de trabajo para Laboratorios Venezolanos, C.A.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: En este gráfico se puede presenciar que de acuerdo a la opinión de los entrevistados afirma que el 100% está de acuerdo que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, debería tener un plan de trabajo para minimizar el riesgo de sanciones financieras por parte del SENIAT, debido a la falta de organización en el área administrativa dicha empresa no cuenta con un plan específico, se debe acordar una serie de pautas a seguir por parte de todo el personal que allí labora, a fin de evitar sanciones económicas y cierre de las operaciones.

Ítem 10: ¿Considera usted que la empresa debe aplicar un plan de trabajo para cumplir a cabalidad el pago de tributos?

Cuadro 10: Aplicación del plan de trabajo a Laboratorios Venezolanos, C.A.

Alternativa	Respuesta	Porcentaje
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	4	100%

Fuente: Peña (2021)

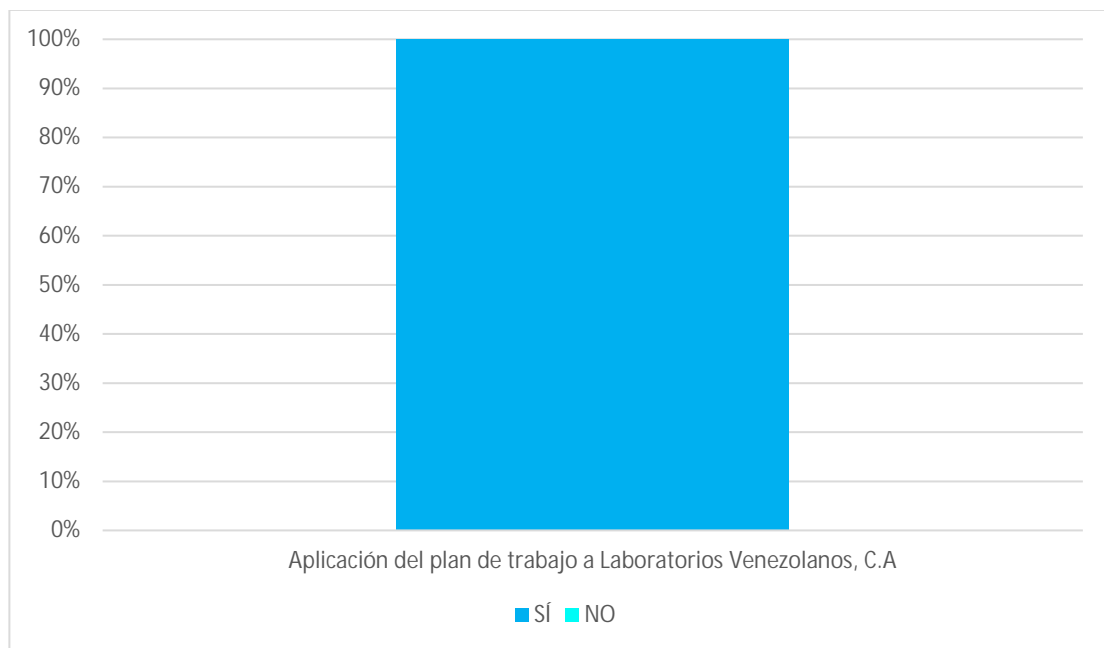


Gráfico 10. Aplicación del plan de trabajo a Laboratorios Venezolanos, C.A.

Fuente: Datos Extraídos de la Aplicación del Instrumentos.

Análisis: El gráfico N°10 presenta que el 100% de la población está de acuerdo en poner en practica la propuesta para optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Esto quiere decir que una vez elaborado el plan específico en conjunto con el personal administrativo de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, se debe capacitar, documentar e informar a todo el personal para poner en práctica la propuesta realizada por el autor de la investigación en curso, a fin de obtener buenos resultados en el corto plazo.

Ítem 11: ¿Cuáles son los mecanismos y/o maneras de pago de los impuestos según su ubicación?

R: Uno de los mecanismos principales de cancelación de impuestos que se utiliza, son las plataformas online disponibles en los bancos, y se puede ejecutar la acción de pago a través de la cuenta bancaria de la empresa.

Análisis: En este ítem dan a facilitar los mecanismos en existencia para el cumplimiento de los pagos óptimos de las obligaciones tributarias, para asegurar que en un futuro no exista ningún inconveniente al momento de cancelar los respectivos tributos. Otros métodos de pago que se dieron la oportunidad de conocer son los siguientes: las plataformas online de las instituciones bancarias, la plataforma online oficial del SENIAT, además se puede ir de forma presencial a las instituciones bancarias, a la sede del SENIAT, esto con un formulario específico para realizar el pago.

Ítem 12: ¿La empresa se cuenta con un registro detallado de los ingresos y cobros por ventas?

R: Si cuenta con un registro detallado de ingresos y cobros, esto es por el registro de las facturas adquiridas al momento de alguna actividad de compra – venta realizada y además los movimientos de bancarios registrados en las páginas de los bancos al cual se está afiliado.

Análisis: Con ayuda de estos respectivos documentos sean: libros contables, facturas y demás documentos, se puede visualizar de manera clara y concisa los movimientos de la empresa, es decir, que al poder tener los registros detallados de ingresos y cobros esto da la oportunidad de conocer el patrimonio total de la empresa, lo cual va a ayudar a realizar las declaraciones y pagos sin ningún inconveniente.

Ítem 13: ¿Cuáles son las sanciones que se presentan si no se cumple con el pago de las obligaciones tributarias?

R: Una de las infracciones que acarrea severas sanciones por el incumplimiento de las obligaciones es la defraudación, la cual está prevista en el artículo 119 del

Código Orgánico Tributario en los siguientes términos: La defraudación está sancionada con pena de prisión de 6 meses a 7 años.

Análisis: El resultado presentado en este ítem engloba una de las sanciones más graves que puede sucederle a la empresa si esta no cumple con los pagos de las obligaciones tributarias, en el COT (2014) en su artículo 119 menciona lo siguiente:

Artículo 119: Incurrir en defraudación tributaria quien mediante simulación, ocultación, engaño o cualquier otra maniobra fraudulenta, produzca una disminución del tributo a pagar. La defraudación tributaria será penada con prisión de seis (6) meses a siete (7) años. En el caso de obtención indebida de devoluciones, la sanción completada en el párrafo anterior se incrementará en un tercio de la pena.

Con el punto anterior ya aclarado, esto da a entender que con una pena de prisión de seis (6) meses a siete (7) años, no daría la oportunidad de poner seguir trabajando en la empresa, lo cual va a generar una gran pérdida económica para los empleados que laboran en dicha empresa.

Ítem 14: ¿Por qué cree usted que es obligatorio realizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias?

R: Es importante de llevar un adecuado control y un oportuno cumplimiento de las obligaciones para en minimizar riesgos que generen inconvenientes y por ende erogaciones en concepto de multas pagadas a la Administración Tributaria.

Análisis: En este presente ítem reafirman una vez más la importancia del oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias, es decir, que si se cumple con los respectivos pagos de tributos la empresa puede realizar su actividad sin tener inconvenientes con el SENIAT y así poder continuar ejerciendo su actividad comercial, para poder generar ingresos para satisfacer las necesidades de la empresa.

Análisis de los resultados del Ítem 11-14: Estos resultados dan a conocer que en el área contable de la empresa si tiene aptos conocimientos, que engloban los conceptos referentes a las obligaciones tributarias, es decir, que está capacitado para brindar su consejo y apoyo al personal administrativo, además que puede informar a

las entidades sobre los riesgos presentes al no cumplir adecuadamente sus obligaciones tributarias.

Análisis de los resultados del Ítem 1-14: En relación con lo anteriormente mencionado, se puede dar a entender que la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, presenta una deficiencia con respecto al tema de la organización interna, lo cual engloba específicamente en las actividades del pago de las obligaciones tributarias, porque como no cuentan con un plan de trabajo que facilite la organización interna, es la razón de que presenten dicha deficiencia. Además, se puede señalar que debido a esa misma deficiencia han presentado riesgos de sanciones por parte de los entes del SENIAT y riesgos económicos.

A pesar de todo, cuenta con un personal que está capacitado para realizar las actividades en las áreas administrativas y contables. Finalmente, la empresa es capaz de aceptar sugerencias y/o ideas para así poder cumplir con su actividad laboral con normalidad, a fin de evitar sanciones económicas y cierre de las operaciones.

4.1.2. Fase II. Análisis de los aspectos del Modelo Integral de Dirección de Fred David que se van a ejecutar para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

A continuación, se presenta la matriz DOFA, donde se exponen los factores internos y externos que influyen en el proceso administrativo de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Cuadro 11. Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
<p>1. Hacer un seguimiento al cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p> <p>2. Verificar los documentos solicitados por el SENIAT para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p> <p>3. Asignación de los recursos para el pago de las obligaciones tributarias.</p> <p>4. Administrar los recursos para diferentes actividades, ya sean pagos de nóminas, invertir en nueva mercancía, crear una caja chica para usarla en el pago de los tributos.</p> <p>5. Al plantear el plazo de pago se puede evitar dejar los trámites al último momento.</p> <p>6. Con la disposición de múltiples métodos de pago, es posible cancelar las obligaciones a tiempo.</p> <p>7. Al considerar el uso del Plan Estratégico, da como incentivo que la empresa optimice su proceso de cancelación de las obligaciones tributarias.</p>	<p>1. Mala administración de los recursos, es decir, que la empresa no está organizada a nivel financiero.</p> <p>2. La empresa como tal en el área administrativa carece de organización en cuanto a los documentos para la declaración de las obligaciones tributarias.</p> <p>3. La empresa todavía no se adapta a los nuevos mecanismos para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p> <p>4. En la administración de los recursos, no dar importancia al uso de la caja chica para el pago de las obligaciones tributarias.</p> <p>5. Tener una baja calidad del servicio de internet en la empresa.</p> <p>6. La existencia de la distancia geográfica entre las instituciones del SENIAT y bancarias, con la empresa.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>1. Crear una estrategia efectiva para la administración de los recursos.</p> <p>2. Organizar los documentos solicitados por el SENIAT para el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p> <p>3. Revisar los mecanismos existentes para el pago de las obligaciones tributarias.</p> <p>4. Crear un calendario exclusivo para llevar un monitoreo de los plazos de pago.</p> <p>5. Expandirse al uso de medios electrónicos.</p> <p>6. Visualizar si se presenta algún error de cálculo o de registro en los documentos de la empresa.</p> <p>7. Con el uso del Plan Estratégico da la oportunidad al personal de conocer a profundidad, los riesgos que existen de no cancelar los tributos.</p>	<p>1. Modificación de las leyes que regulan en materia tributaria, la cual destaca el Cogido Orgánico Tributario.</p> <p>2. De acuerdo con el artículo 91 del COT de no cumplir el pago de las obligaciones tributarias la empresa se verá afectada a nivel económico.</p> <p>3. Adicionalmente se aplicarán otros tipos de sanciones según el artículo 90 del COT.</p> <p>4. Que los recursos no cubran las necesidades de la empresa. Por lo tanto, es una pérdida para la empresa.</p> <p>5. Extraviar un libro contable en el momento que se esté organizando los documentos.</p> <p>6. Bloqueo o pérdida de las cuentas bancarias y usuario de la página web oficial del SENIAT.</p> <p>7. Pasar de las fechas de plazos y/o prorrogas de la declaración y pago de las obligaciones tributarias.</p>

Análisis General Matriz DOFA

De acuerdo con lo mostrado en la matriz DOFA que se encuentra en la parte superior, se analizaron los puntos más relevantes, que de alguna manera va a definir los factores internos y externos que presenta la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, dentro de las cuales destacan:

La empresa cuenta con recursos suficientes para diferentes tipos de actividades, tales como, pago de nómina, reposición de inventario, fondos para pagar las obligaciones tributarias.

Gracias a este detalle, la empresa puede evitar de forma efectiva realizar trámites de último minuto, esto quiere decir, que la empresa puede cancelar las obligaciones tributarias sin ningún tipo de problemas, considerando este punto como factor a destacar, a fin de obtener un excelente rendimiento administrativo.

En otro orden de ideas, la empresa tiene un punto a favor, el cual es el factor tiempo. Esto se debe, a que dicha empresa tiene un plazo de pago estimado según decreto oficial por parte del SENIAT, y además lo que establece el COT en materia de plazos para pagar las obligaciones tributarias, con esta información de alguna forma la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A., puede llevar a través de un monitoreo específico los plazos de tiempo, a fin de reunir los documentos y el dinero requerido para cancelar dichas obligaciones.

Una vez definido de manera concisa los puntos fuertes de la empresa, también se demostró por medio de la matriz DOFA, los puntos más críticos que puede afectar el rendimiento y la operatividad de la empresa, dentro de los cuales destaca la mala administración de los recursos y la mala organización a nivel administrativo, esto conlleva a que, la empresa se vea afectada a nivel económico en el corto, mediano o largo plazo, ya que de no contar con los recaudos a tiempo por razones ajenas a esta, de alguna u otra forma la empresa será sometida a procesos de fiscalización.

4.1.3. Fase III. Diseño del plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección Fred David para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

Una vez desarrolladas las fases anteriores, se da inicio a diseñar y presentar el plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David, con el fin de facilitar una planeación estratégica adecuada que pueda optimizar la organización interna, el cumplimiento de las obligaciones tributarias, posibles problemas económicos a largo plazo y la exposición a las sanciones administrativas.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Presentación de la Propuesta

La empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, ubicada en el municipio libertador del estado Carabobo. Presenta serias complicaciones debido a que dicha empresa no cuenta con una planificación adecuada que pueda optimizar la organización interna, la propuesta que se presenta tiene la finalidad de que se implemente un nuevo plan de organización interna, que permita un mejor seguimiento de todos los movimientos y actividades que se realizan dentro de la empresa, como el orden y control del sistema administrativo, como también de obtener y mantener al día los registros de entrada y salida de los registros de compras y ventas de la empresa.

5.2. Beneficios de la Propuesta

Para empezar es importante mencionar los beneficios que le brindará la propuesta a la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, un conjunto de herramientas para optimizar las ventas, aumentar la cartera de clientes, ofrecer una variedad en productos, entre otras herramientas para poder optimizar la organización interna y sus ventas, así puedan realizar los cálculos, registros y declaraciones de impuestos de manera oportuna, confiable, y veraz, para que éstos puedan realizar el pago de sus obligaciones tributarias.

Además, uno de los beneficios presentes es poder cumplir con sus obligaciones tributarias de manera óptima, y dentro de los tiempos establecidos en el ordenamiento tributario, de acuerdo al calendario actual.

5.3. Objetivos de la Propuesta

5.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A, ubicada en el municipio libertador del estado Carabobo.

5.3.2. Objetivos Específicos

1. Definir los mecanismos a seguir para el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias.
2. Llevar un registro y/o control de las actividades ejecutadas en la empresa.
3. Explicar al personal administrativo sobre las leyes que regulan las obligaciones tributarias.

5.4. Desarrollo de la Propuesta

La presente propuesta, busca brindar mejoras a la empresa Laboratorios Venezolanos Labvenca, C.A., la cual tiene como actividad económica compra – venta de materiales e insumos para el área de laboratorio de microbiología industrial, la mejora que se le va dar de acuerdo a la propuesta es en el área administrativa, el cual tiene como propósito de llevar registros de todas las declaraciones y pago de tributos en el plazo estimado. Por lo tanto, es indispensable diseñar estrategias adecuadas para optimizar los procesos administrativos y ser eficientes para el cumplimiento de las normativas legales establecidas.

5.4.1. Objetivo N° 1. Definir los mecanismos a seguir para el óptimo cumplimiento de las obligaciones tributarias.

El presente objetivo, tiene como finalidad realizar las definiciones de los principales indicadores para mejorar la organización interna de la empresa, además la optimización respectiva de su cumplimiento de obligaciones tributarias.

A continuación se presentará una serie de pasos a realizar en la propuesta del plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A.

1. Formulación de la Estrategia

En primer lugar, se mencionará el punto de la formulación de la estrategia, según David (2003) menciona que “incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir”. Continuando con la idea anterior se puede comenzar a presentar los pasos e indicaciones, basado en el concepto de la formulación de la estrategia.

- 1.1. Administración de los recursos:** Consiste en el manejo eficiente de estos medios, que pueden ser tanto tangibles como intangibles. El objetivo de la administración de recursos es que éstos permitan la satisfacción de los intereses.
 - 1.2. Organizar y/o seleccionar los documentos que se van a utilizar para la declaración de las obligaciones tributarias:** Esto tiene que ver con el objetivo de organizar los pagos, documentos de contabilidad u otro medio que permita conocer los antecedentes, así como el monto de las operaciones que deban servir para el cálculo del tributo, además los libros, registros y demás documentos que reflejen el patrimonio real del contribuyente. Los cuales van a ser utilizados para realizar la declaración.
 - 1.3. Plantear el plazo de pago y declaración de las obligaciones tributarias:** Basados en el Código Orgánico Tributario en su artículo 41 el cual señala el plazo de pagos y declaraciones no podrá exceder de los quince (15) días, el objetivo de esta estrategia es de no exceder el plazo de esos respectivos días.
 - 1.4. Seleccionar el método de pago a utilizar:** Consiste en seleccionar el método de pago que pueda facilitar la cancelación de las obligaciones tributarias, así para evitar algún tipo de contratiempo que cause que no se puedan cancelar los pagos en el plazo estipulado.
- 2. La Implantación de la Estrategia**

En segundo lugar, después de realizar la definición de las estrategias seleccionadas para el plan estratégico, es el momento de poner a prueba la implantación de las estrategias, el autor David (2003) define este como:

La implantación de la estrategia requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa. (p.40)

Se da comienzo a la segunda etapa del Modelo de Dirección Integral de Fred David, ahora bien, esto abarca en el ¿qué se debe hacer para implantar la estrategia?, y ¿qué tan bien se puede realizar el trabajo?, el reto de este mismo es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de objetivos establecidos. A continuación, se presenta los siguientes puntos para implantar la estrategia.

2.1. Administración de los recursos: La primera estrategia presentada es la administración de los recursos, esto es sencillamente utilizar los ingresos de forma adecuada y equilibrada administrándolo en: pago de nóminas de los trabajadores, invertirlos para adquirir más inventarios, crear una caja chica para usarla con el objetivo de pagar las obligaciones tributarias, con esto evitar futuras multas y/o sanciones económicas.

2.2. Organizar y/o seleccionar los documentos que se van a utilizar para la declaración de las obligaciones tributarias: El área administrativa y contable están a cargo de realizar la acción de organizar los documentos a utilizar para la declaración de las obligaciones tributarias. Los cuales están incluidos: las facturas, registros, libros contables y demás documentos; el objetivo de organizarlos es para cuando al momento de realizar la declaración no exista ningún inconveniente al respecto, se

puedan visualizar de una manera más cómoda debido a que se organizan por sus fechas.

2.3. Plantear el plazo de pago y declaración de las obligaciones

tributarias: Una vez que el personal administrativo haya organizado la documentación respectiva solicitada por el ente regulador, se procede a la cancelación y declaración de las obligaciones tributarias, salvo que la máxima autoridad en materia tributaria emita vía gaceta oficial la modificación del plazo del pago de tributos.

2.4. Seleccionar el método de pago a utilizar:

En la actualidad existen múltiples mecanismos para efectuar el pago, los cuales son accesible para cualquier empresa dentro de los cuales destacan: entrar a la paginas web del SENIAT para la creación del usuario por parte del contribuyente con la finalidad de solicitar la declaración de las obligaciones tributarias, asistir a las instituciones bancarias con la planilla correspondiente para efectuar el pago de tributos y finalmente realizar el pago de tributos vía página web de las instituciones bancarias. Estos son los mecanismos usados actualmente para la cancelación de las obligaciones tributarias.

3. La Evaluación de la Estrategia

En tercer lugar, la última etapa a mencionar es la evaluación de la estrategia, la cual David (2003) la define como “la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente”.

En lo esencial, esta última etapa consiste en revisar los factores externos, la medición del rendimiento y la toma de medidas correctivas. Es necesario hacer una evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de

mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

A continuación, se presentará un cuadro comparativo que medirá los pros y contras de las estrategias anteriormente mencionadas.

Cuadro 12. Cuadro Comparativo	
Administración de los recursos	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Los recursos administrados correctamente permitirán resolver cualquier emergencia en la empresa.	De no administrar correctamente los recursos de la empresa, esta se puede ir a la quiebra.
Organizar y/o seleccionar los documentos que se van a utilizar para la declaración de las obligaciones tributarias	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Uno sería que gracias a la buena organización de los documentos, esto pueda facilitar la búsqueda de los documentos solicitados, y además se pueden identificar a que actividad estará dirigida cada documento.	Un contra sería que al momento de organizar los documentos se podría registrar erróneamente dos veces o más un mismo archivo, o escoger erróneamente un documento que no tenga nada que aportar a la declaración de los tributos.
Plantear el plazo de pago y declaración de las obligaciones tributarias	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Genera oportunidades de declarar y cancelar las obligaciones tributarias antes de los días estimados, además esto va a permitir que la administración pueda organizar sus documentos con anterioridad para así no sobrepasar la fecha límite.	Puede suceder que debido a que no se tiene conocimiento del plazo estipulado, no se pueda realizar la declaración ni el pago, lo cual genera futuras sanciones a la empresa.
Seleccionar el método de pago a utilizar	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Al tener la disponibilidad de múltiples mecanismos de pago, es posible escoger más de una opción en caso que de alguno de ellos no pueda funcionar o no de la situación de utilizarlos.	En caso de utilizar las páginas web puede suceder que no estén disponibles los servicios de electricidad e internet, y en caso de tener que trasladarse a las instituciones del banco o del SENIAT puede suceder que las instalaciones estén fuera de servicio debido a alguna celebración o día bancario.

5.4.2. Objetivo N° 2. Llevar un registro y/o control de las actividades ejecutadas en la empresa.

El presente objetivo tiene como propósito llevar un registro de todas las actividades realizadas en dicha empresa a través de: verificación de ingresos por medio de ventas realizadas con su respectiva factura, verificación de egresos de dinero por concepto de compras con su respectiva factura, llevar un control respectivo tanto de compras como de ventas mensualmente, esto para saber qué porcentaje corresponde para la declaración y pago del impuesto mensualmente, a fin de guardar el dinero restante para realizar el pago de las obligaciones tributarias en el plazo estimado según el SENIAT.

Para poder realizar este objetivo se va a realizar una detallada auditoria con ayuda del personal administrativo y contable, el cual consiste en ordenar y clasificar los documentos de las respectivas actividades que ejerce la empresa Laboratorios Venezolanos C.A. En primer lugar, serían las facturas de compra – ventas ordenadas por sus respectivos números de factura; en segundo lugar, serían los libros de contabilidad ordenándolos por su respectivo mes, en tercer lugar, los pagos y transferencias vía online que se realicen diariamente.

Realizando esta actividad de auditoria podrá a ayudar al contador a visualizar de manera clara y concisa, para así poder realizar los cálculos necesarios para poder declarar y pagar las obligaciones tributarias correspondientes.

5.4.3. Objetivo N° 3. Explicar al personal administrativo sobre las leyes que regulan las obligaciones tributarias.

Para concluir con los objetivos de la propuesta, este objetivo tiene como propósito informar al personal administrativo la importancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias en el plazo establecido según el Código Orgánico Tributario, también es indispensable que dicho personal tenga conocimientos acerca de las sanciones que puedan darse en caso de no cumplir con estas obligaciones. Gracias a esto, hay que contar con la documentación respectiva una vez emitida la declaración

y pago de las obligaciones tributarias una vez efectuada en el plazo estimado por el ente regulador.

Con apoyo del contador público se puede crear actividades para poder educar al personal administrativo y de ventas en el tema del cumplimiento de las obligaciones tributarias basados en las leyes vigentes como el Código Orgánico Tributario.

1. Dictar charlas sobre la administración tributaria y las sanciones aplicadas por el COT por incumplimiento de obligaciones tributarias.

El personal organizador de la charla será la encargada del área contable, en apoyo de la autora de la presente investigación, de manera que se le brinde la información que les permita considerar la importancia.

2. Elaborar trípticos informativos sobre la responsabilidad que ha adquirido para declarar y pagar a tiempo.

Elaborar trípticos informativos sobre la responsabilidad que ha adquirido para declarar y pagar a tiempo, las disposiciones legales que sustentan el tiempo de declaración. El calendario tributario, finalmente las disposiciones legales sobre sanciones por incumplimiento de los deberes formales.

5.5. Factibilidad de la Propuesta

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, donde se define la factibilidad técnica, operativa y económica.

5.5.1. Factibilidad Técnica

Es una evaluación que debe demostrar la facultad del sistema para ponerse en marcha y mantenerse durante el tiempo, además debe demostrar que la planeación del sistema ha sido desarrollada cuidadosamente contemplando todas las restricciones y objetivos, aprovechando los recursos que entrega la organización.

La empresa cuenta con algunos equipos y espacio físico necesario para poder realizar la propuesta que se presenta. Cuenta con una computadora a través de la cual se puede automatizar las operaciones para la optimización de los recursos. Además

cuenta con el servicio telefónico e internet los cuales permitirán la comunicación entre clientes y proveedores, y demás materiales de oficina.

5.5.2. Factibilidad Operativa

Tiene como objetivo comprobar que la empresa será capaz de darle uso al plan estratégico, que cuenta con el personal capacitado para hacerlo o tiene los recursos humanos necesarios para mantener el sistema.

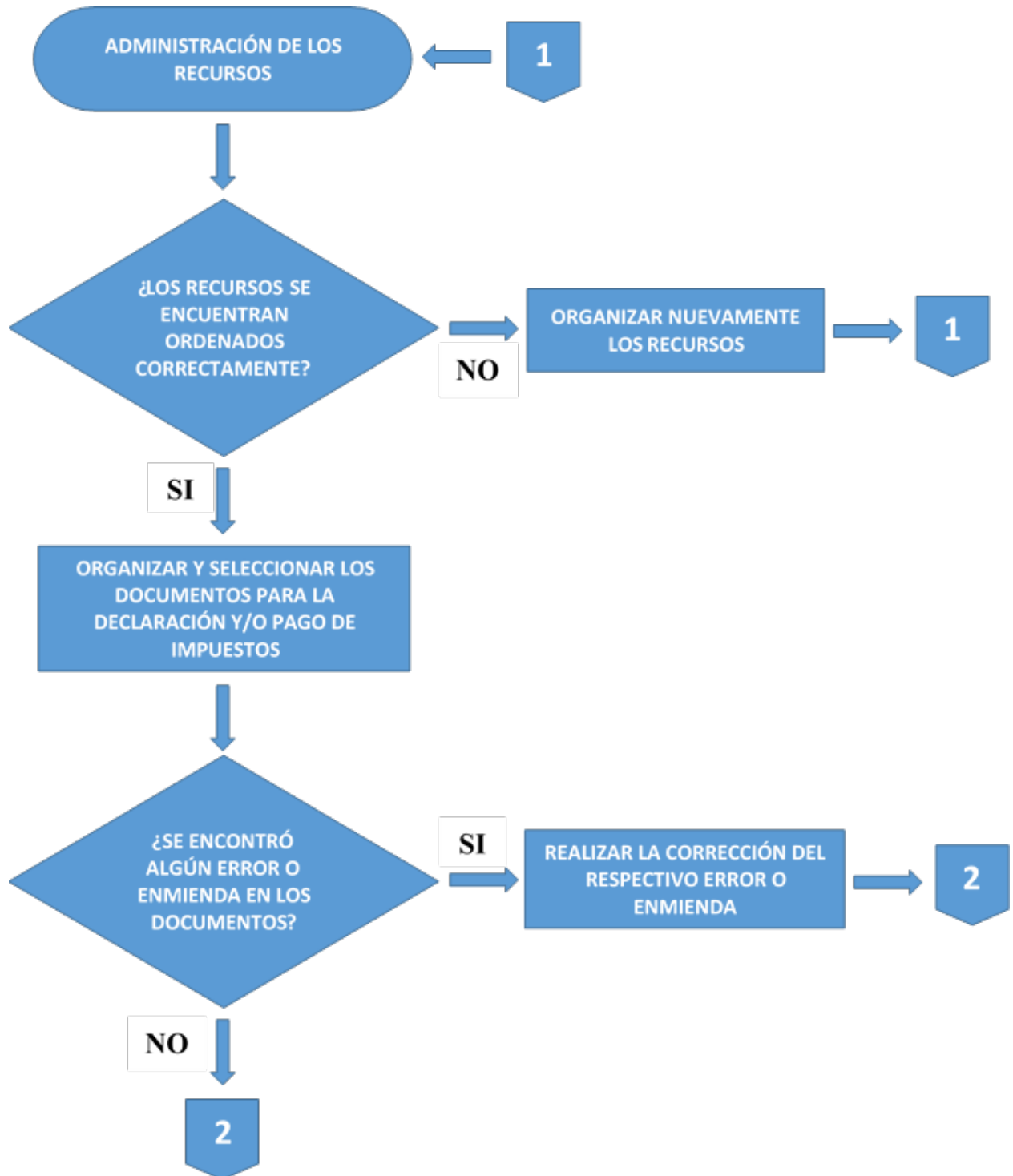
La empresa cuenta con un administrador para realizar la tarea de reorganizar los recursos con los que cuenta la empresa, como también un contador que se encargara de actualizar la información de las actividades que se realicen dentro la empresa.

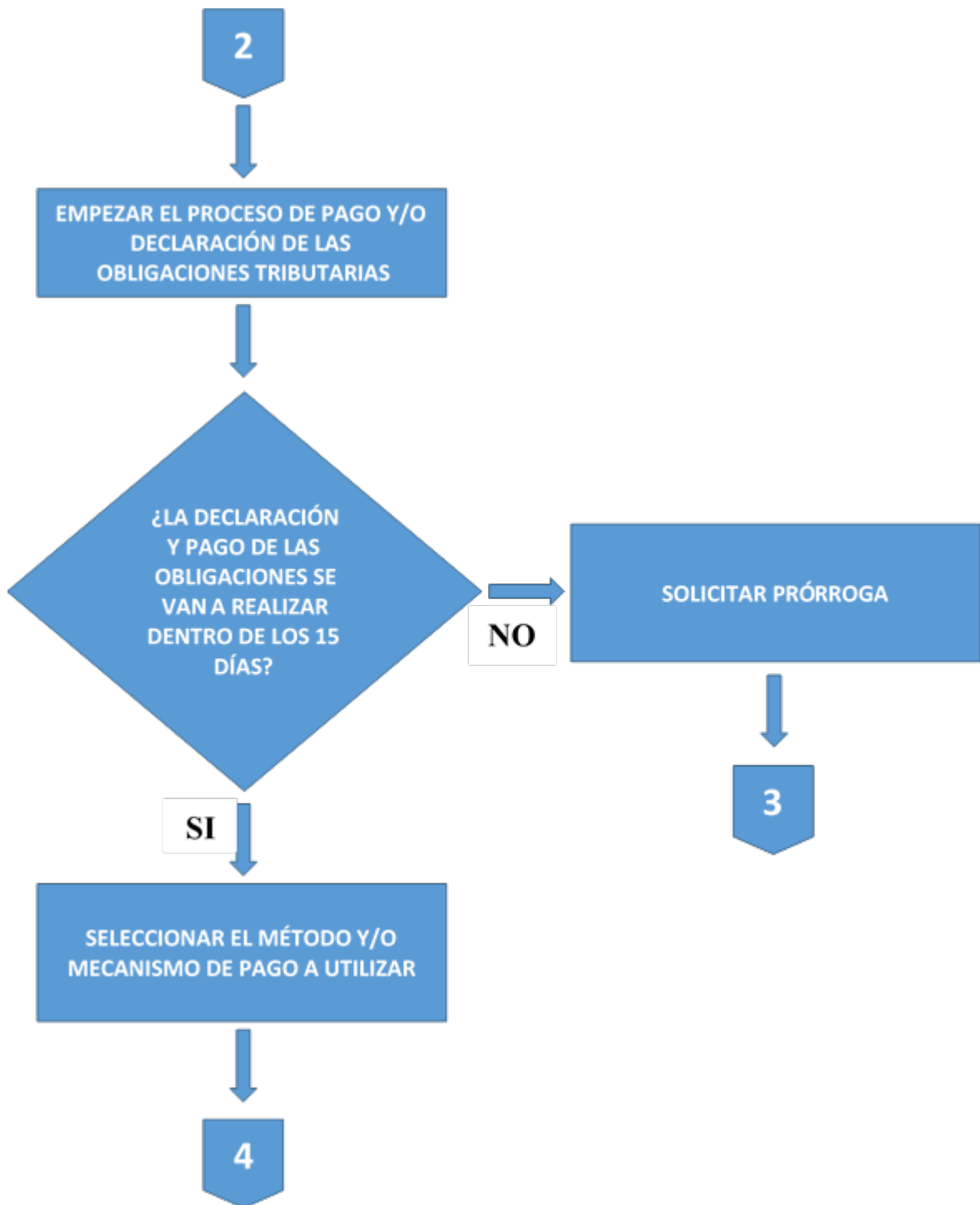
5.5.3. Factibilidad Económica

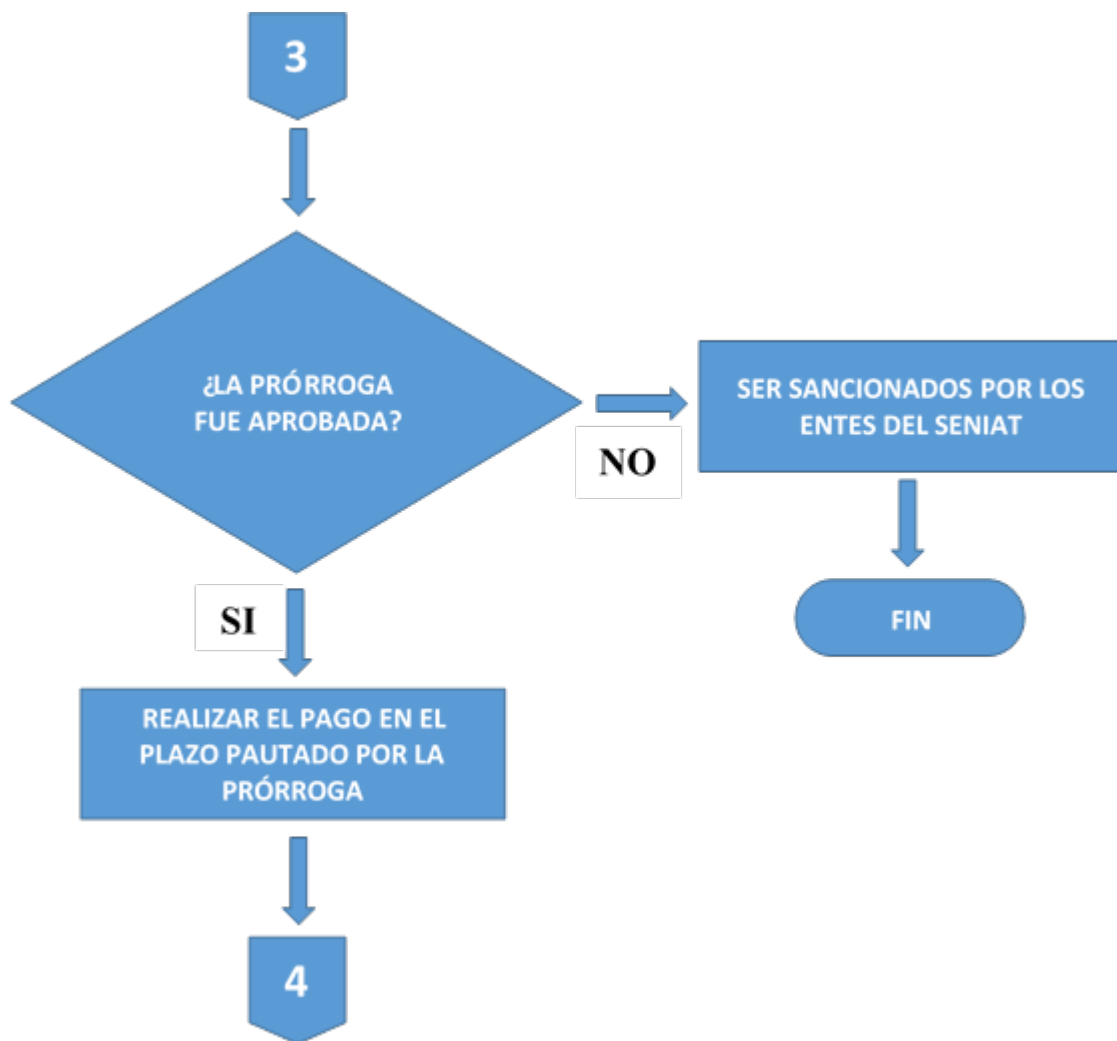
Determinamos el presupuesto de costos de los recursos técnicos, humanos y materiales tanto para el desarrollo como para la implantación del sistema. Además, nos ayudará a realizar el análisis costo-beneficio de nuestro sistema, el mismo que nos permitirá determinar si es factible a desarrollar económicamente el proyecto.

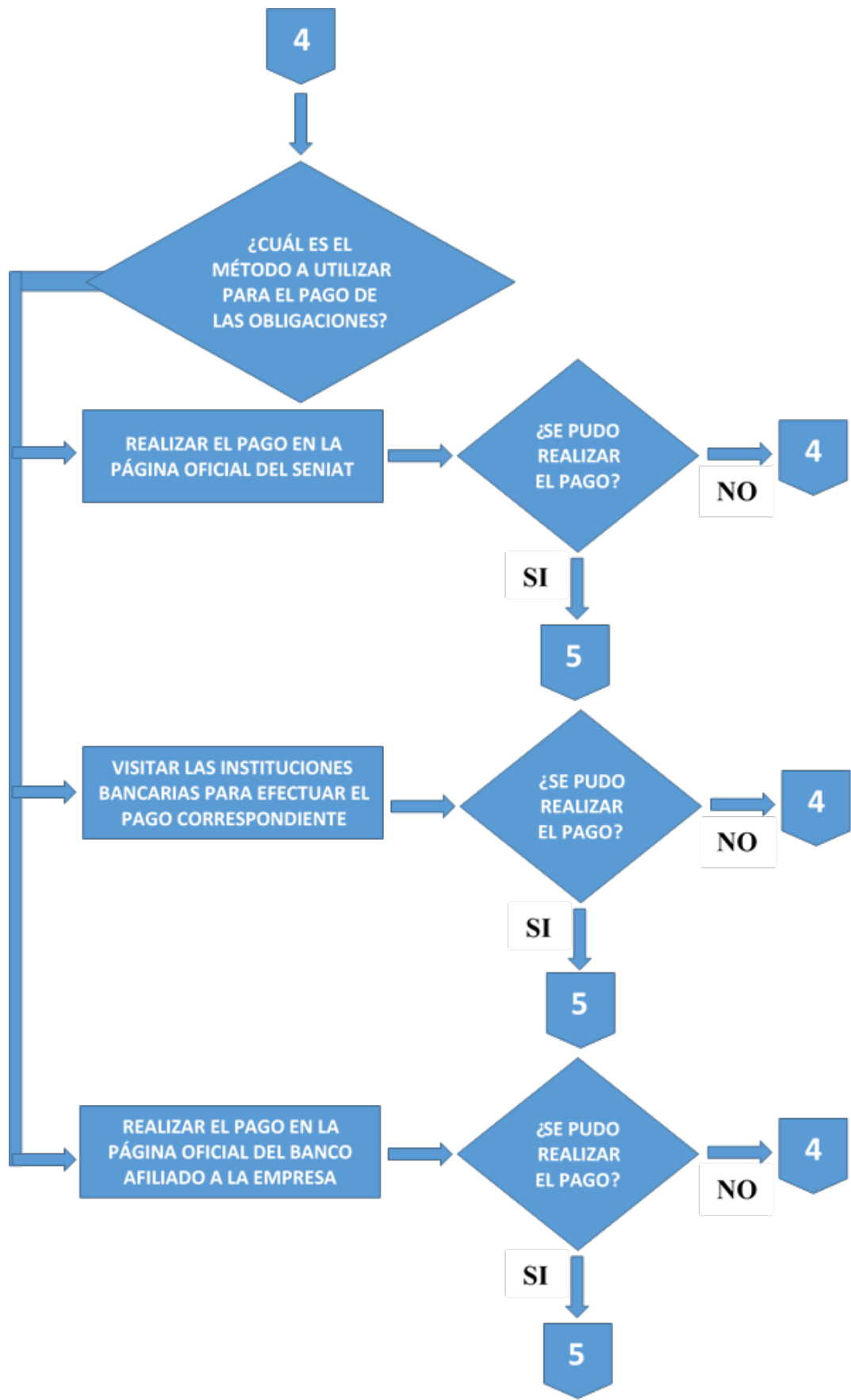
La empresa posee el equipo necesario para renovar el sistema de organización, solo se requerirá contratar al personal capacitado, el tiempo para configurar el sistema y ponerlo en práctica.

Flujograma del Plan Estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David











CONCLUSIONES

Durante los meses de realización de este proyecto, se pudo observar las fallas presentes dentro del Laboratorios Venezolanos, C.A ubicada en el Libertador; que es una empresa que se encarga de la compra y venta de productos de laboratorio en el área de microbiología industrial. Es importante que cuente con un plan de trabajo que los ayude a mantener el control y organización de los ingresos, recursos financieros y ganancias. La mala organización interna trae como consecuencias el incumplimiento con las obligaciones tributarias, sanciones, multas, bajas entradas de dinero, entre otros. Es por esto que es importante mantener un control estricto en la organización interna.

Acorde con la presente investigación en el objetivo N° 1 de la misma, el cual lleva por nombre: “Diagnosticar la situación actual referente al cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A”. Se pudo detectar a través de la investigación recolectada, por medio de la técnica de la encuesta, que no lleva una buena organización interna esto gracias a la falta de cumplimiento al momento de cancelar sus obligaciones tributarias, esto debido a que no administran sus ganancias para usar un porcentaje solamente para cancelar los tributos.

De acuerdo con el cuestionario que se fueron aplicados a cuatro (4) trabajadores, se dieron resultados que confirman cuales son las fallas, como que han sufrido riesgos económicos, además han presentado inconvenientes al pagar sus impuestos debido a que no administran bien sus recursos.

Para concluir, la empresa no posee solamente cualidades negativas, sino también positivas, con las cuales se puede trabajar de mejor manera para beneficiarlo, como que su flujo de caja es constante, su personal en el área contable está perfectamente capacitado para ayudar al personal administrativo al momento de cancelar sus tributos, algunos equipos útiles para su funcionamiento y buenos

trabajadores; dando a saber que la empresa tiene potencial para una mejor organización.

Continuando con la presente investigación, en el objetivo N° 2 el cual lleva por nombre “Analizar los aspectos del Modelo Integral de Dirección que se van a ejecutar para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A”. las acciones que se tomaron en este objetivo fue detectar los factores internos y externos que de alguna forma puede beneficiar o perjudicar al momento de elaborar una propuesta concreta, también se detectó puntos fuertes y críticos antes de poner en practica dicha propuesta, la técnica que se utilizó para el análisis de los aspectos del Modelo Integral de Dirección fue por medio de la matriz DOFA, con esta técnica de análisis permite detallar los puntos más relevantes a fin de tomar una decisión acertada al momento de diseñar la propuesta.

Los puntos más relevantes que se tomaron de la matriz DOFA son los siguientes:

1. La empresa cuenta con recursos suficientes para pagar sus obligaciones tributarias.
2. El punto a su favor es el factor tiempo.
3. La mala organización interna tanto administrativa como financiera.
4. De no cumplir con las leyes en materia tributaria la empresa se verá sometida a sanciones.

Una vez definido de manera concisa los puntos fuertes y críticos demostrados a través de la matriz DOFA, se procedió a diseñar un plan estratégico que ayude a mejorar a la empresa tanto a nivel administrativo como financiero.

Finalmente, el objetivo N° 3 de la presente investigación el cual lleva por nombre: “Diseñar el plan estratégico basado en el Modelo Integral de Dirección de Fred David para el cumplimiento de obligaciones tributarias de la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A”. Tomando en cuenta este punto, se presentó una serie de pautas a seguir con la finalidad de mejorar a la empresa en materia administrativa, las estrategias a aplicar para el mejoramiento de la organización interna son los siguientes:

1. Administrar los recursos.
2. Organizar y/o seleccionar los documentos que se van a utilizar para la declaración de las obligaciones tributarias.
3. Plantear el plazo de pago y declaración de las obligaciones tributarias.
4. Seleccionar el método de pago a utilizar.

En resumidas cuentas, con estos cuatro (4) puntos antes descritos de alguna forma va a beneficiar a la empresa en materia administrativa, a tener una mejor organización y por último, pero no menos importante, la empresa no verá implicada en sanciones económicas afectando sus operaciones en el corto plazo.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la investigación realizada, a través de los presentes estudios y las conclusiones del mismo se recomienda a la empresa Laboratorios Venezolanos, C.A:

1. Tomar en cuenta la propuesta que se diseñó, y ponerla en práctica para mejorar el control de la empresa.
2. Adquirir el conocimiento en base a las normativas legales con respecto al tema del cumplimiento de las obligaciones tributarias.
3. Ubicar los documentos contables de manera ordenada y ser clasificados, para dar mayor facilidad al momento localizarlos.
4. Seguir pasó o pasó el modelo de plan estratégico, que fue adaptado a las necesidades de la empresa.
5. Realizar continuamente una auditoria, para poder llevar el control de los documentos que entran y salen de la empresa.
6. Crear y seguir un calendario que sea exclusivo para la visualización de las fechas de los pagos y declaraciones, esto con el fin de evitar algún retraso al momento de cumplir las obligaciones tributarias.

REFERENCIAS

Bibliográficas

- Arias, F. (2012) El proyecto de Investigación: Introducción a la metodología Científica. 6ta Edición. Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.
- Armas M. y Armas L. (2014). La tributación y la Economía Social en Venezuela. *Comercium et Tributum*. Vol. 13, pp.50-67.
- Balestrini, M. (2006) Como se Elabora el Proyecto de Investigación. 7ma Edición. Editorial BL Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Centrángolo y Sabaini (2006). Tributación en América Latina: En busca de una nueva agenda de reformas. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago de Chile, Chile.
- Chiavenato, I. (1995) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Código Orgánico Tributario (2014). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N°6.152 de fecha 18 de noviembre de 2014.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Publicada en Gaceta Oficial N°5.453 de fecha 24 de marzo de 2000.
- David F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9na edición. Editorial Pearson Educación. México DF, México.
- Díaz O. (1997). Límites al Accionar de la inspección Tributaria y Derechos del Administrado. Editorial Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina.
- Fariñas, G. (2001). Temas de Finanzas Públicas, Derecho Tributario e Impuesto Sobre la Renta. 3era Edición. Caracas. Venezuela.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. Editorial. Prentice Hall. México.
- Fuentes T. y Luna M. (2011). Análisis de Tres Modelos de Planificación estratégica Bajo Cinco Principios del Pensamiento Complejo. Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica

- “Antonio José de Sucre”, Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. Vol. 1, pp.118-134.
- Fonrouge C. (1993). Derecho Financiero. 5ta edición. Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina.
- Gronesbelt E. (2015). Lineamientos para optimizar el cumplimiento de las obligaciones Tributarias en materia de impuesto Sobre La Renta en la empresa Agro-industrias JB, C.A. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista P. (2014) Metodología de la Investigación. 6ta Edición. Editorial MC-Graw Hill. México DF, México.
- Hidalgo A. (2009). Aspectos Generales de la Planificación Tributaria en Venezuela. *Comercium et Tributum*. Vol.2, pp.31-47.
- López J. (1999). Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Lumpkin G. y Dess G. (2003). Dirección Estratégica. Creando Ventajas Competitivas. Editorial MC-Graw Hill. Madrid, España.
- Maldonado D. (2015). Plan Estratégico para minimizar el riesgo de sanciones por el incumplimiento de los deberes formales como agente de retención del I.V.A. Caso estudio: Grupo Claret, C.A. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.
- Mayorga S. y Quezada R. (2018). Plan estratégico para mejorar el departamento de contabilidad de una empresa computacional. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Universidad de Guayaquil. Ecuador.
- Moya. E (2006). Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario. 2da edición. Editorial Mobi – Lios. Caracas, Venezuela.
- Palacios L. (2016). Dirección Estratégica. 2da Edición. Editorial Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia.
- Parra M. (2005). Ilícitos Tributarios y Penas Privativas de Libertad. Editorial Astrea. Maracaibo, Venezuela.
- Pérez F. (1996). Derecho Financiero y Tributario Parte General. 7ma Edición.

Editorial Civitas. Madrid, España.

Pacheco, C., (2006). Presupuestos un enfoque gerencial. México: IMCP

Prats J. (2010). A los príncipes Republicanos: Gobernanza y Desarrollo desde el Republicanismo Cívico. Plural Editores. La Paz, Bolivia.

Ramírez A. (2014). Planificación estratégica tributaria para minimizar el riesgo de sanciones por el incumplimiento de los deberes formales y materiales por parte del contribuyente especial I.V.A Alfarería Unión C.A. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.

Ramírez M. (2012). La Obligación Tributaria. Tributum. Vol. 22, pp.9-22.

Ramírez, Y. (2009). Efectos de la Clausura en los Establecimientos Comerciales por Incumplimiento de Deberes Formales en Materia de IVA. Caso: Empresas afiliadas a la Cámara de Comercio e Industria del Estado Mérida. Trabajo de Grado de Especialista en Ciencias Contables Mención Tributos Área Rentas Internas. Universidad de Los Andes.

Ramos L. (2017). Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias y No Tributarias con el Gobierno Central y Municipal de los comerciantes del Mercado Internacional de San José de la ciudad de Juliaca Periodo 2016. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Puno, Perú.

Rojas C. (2014). Control interno tributario para el cumplimiento del Impuesto al Valor Agregado (IVA), de la empresa JPM Refrigeraciones Industriales, C.A, ubicada en Cagua Estado Aragua. Trabajo de ascenso o tesis no publicada. Universidad José Antonio Páez. Valencia, Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2016). Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. 5ta Edición. Publicaciones UPEL. Caracas, Venezuela.

Villegas H. (1999). Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario. 7ma Edición. Editorial Ediciones Depalma. Buenos Aires, Argentina.

Yáñez N. (2018). Planificación Tributa para empresas de Lácteos. Caso Distribuidora “Tanilact”. Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Ambato, Ecuador.