

EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA
EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS
Y FISCALES DE LA EMPRESA
SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS LA MORITA



EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS Y FISCALES DE LA EMPRESA
SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Autora:
Sierra, Adriana

La Morita, Noviembre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS LA MORITA



EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS Y FISCALES DE LA EMPRESA
SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Autora:
Sierra, Adriana

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia
Tributaria**

La Morita, Noviembre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS Y FISCALES DE LA EMPRESA
SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Tutor Académico
Oswaldo Gómez

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: Oswaldo Gómez
C.I. V-7.593.025

La Morita, Noviembre de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACION

EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE
DECISIONES FINANCIERAS Y FISCALES DE LA EMPRESA
SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Tutor Metodológico
Annelin Díaz

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Especialización en Gerencia Tributaria
Por: Annelin Díaz
C.I. V- 9.436.391

La Morita, Noviembre del 2014

DEDICATORIA

A *Dios*, por sobre todas las cosas, por brindarme la fuerza necesaria y su presencia cada día para mostrarme siempre el camino del bien, así como también por darme voluntad, paciencia, constancia y sabiduría para poder afrontar todos los retos y obstáculos que se me presentaron y culminar con éxito mis metas.

A mi madre *Aura Noelia*, por ser mi patrón a seguir, por haberme inculcado valores de responsabilidad, perseverancia, honestidad y las ganas de superarme cada día más, por darme la vida, por hacer de mí quien soy hoy, además por ser fuente de orgullo. Para ti es este trabajo.

A mi hija *Ivanoska Valentina*, quien es fuente de inspiración, mi motor para seguir siempre adelante, quien esperó con paciencia que estudiara y por hacer que no desfalleciera en los momentos en que me sentía agobiada, por ser centro de mi vida, causante de alegrías y orgullos. Gracias y que Dios te bendiga por siempre.

A mi esposo *Marlon Iván*, el más grande apoyo, por amarme, comprenderme, compartir buenos y malos momentos, por colaborar cada día para culminar el postgrado, por ser la persona que me ha incentivado a superarme, por ser consuelo de mis penas y fracasos, y compañero en alegrías y triunfos, por lo bello y hermoso que me ofrece, esto también es para ti.

A mi abuela *Juana de Dios*, quien desde el cielo donde se encuentra me ilumina el entendimiento, me protege y me da fuerzas para continuar el largo camino de la vida.

A mi padre *Getulio Jesús*, consejero, amigo, compañero, quien con su paciencia, amplia sabiduría y ayuda me ha apoyado en la realización de mis metas.

A todas y cada una de las personas que han estado a lo largo de mi camino dándome su apoyo, ánimo y compañía.

Y por lo que falta, Gracias...

AGRADECIMIENTO

Dar y recibir es un privilegio que nos ha brindado el *Señor* y el saber agradecer es muestra de mayor riqueza y es por eso, que la mayor recompensa que podemos dar a aquellos que nos ayudan es el ser agradecidos y recordar siempre las buenas cosas que nos han dado por pequeñas que sean. Es por eso que le doy gracias a:

Dios por el brillo de luz lleno de amor que permitió que llegasen a cumplirse cada una de mis metas.

A mi madre *Aura Noelia*, que siempre me dio ánimo para seguir adelante en mis estudios.

A mi hija *Ivanoska Valentina*, por ser mi luz y el impulso que necesito día a día.

A mi esposo *Marlon Iván*, quien me brindó amor, apoyo y comprensión constantemente.

A mi padre *Getulio Jesús*, por sus consejos y motivación para que continuara superándome.

A mis compañeros (as) de estudios por los momentos vividos dentro y fuera de las aulas de clases durante dos años, por brindarme su amistad y cariño, gracias los aprecio.

A mis profesores por los conocimientos impartidos, excelentes personas y mejores profesionales.

A los directivos y trabajadores de la empresa Suministros E & W Life, C.A., por su ayuda y permitirme desarrollar este trabajo en sus instalaciones.

A mi tutor académico Licenciado *Oswaldo Gómez*, excelente profesional, por su colaboración, paciencia, carisma, regaños y por orientarme a través de sus conocimientos en la realización de este trabajo. Gracias mil!

A mi tutora metodológica *Annelin Díaz*, por su colaboración y apoyo, por brindarme la guía para culminar esta investigación.

A la *Universidad de Carabobo Campus La Morita*, digna casa de estudios, que me dio la oportunidad de especializarme y en especial a la Dra. Luisa Rodríguez de Sanoja,

Y a todas aquellas personas que hoy se me escapan y que de alguna u otra forma estuvieron involucradas en la realización de este trabajo.

Y por mucho más. Gracias!!



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA
CAMPUS LA MORITA



EL CONTROL ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA EN LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS Y FISCALES DE LA EMPRESA SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Autora: Adriana Ninoska Sierra Montilla

Tutor: Oswaldo Gómez

Fecha: Noviembre 2.014

RESUMEN

El control estratégico y de gestión representa un punto clave dentro de las empresas, ya que el mismo proporciona a éstas el poder coordinarse, evaluar el desempeño de sus departamentos y/o unidades, para cumplir con las obligaciones tipificadas en las diferentes leyes fiscales existentes que permitan anteceder problemas organizacionales que podrían obligarlas a terminar con uno o más de sus departamentos o conducirlos a la cierre total de sus actividades. El propósito de la presente investigación consistió en Diseñar Lineamientos de Control Estratégico para la toma de decisiones financiera y fiscales de la empresa Suministros E & W Life, C.A. El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo y base documental, con el fin de ampliar y profundizar sobre el tema. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron el cuestionario y la observación directa y los instrumentos aplicados el cuestionario de encuesta y la guía de observación. Para el análisis de estos datos se utilizó la técnica de estadística descriptiva con base en tablas de frecuencias con sus respectivos porcentajes y gráficos, para luego proceder a un análisis cualitativo. Los resultados obtenidos permitieron llegar a la conclusión que la empresa objeto de estudio presenta serias dificultades en lo que respecta al proceso de facturación, declaración de los impuestos y otras, y requiere que en la misma se implementen lineamientos de control estratégico en sus actividades y operaciones, ya que éstos constituirán una herramienta básica para la toma de decisiones financieras y fiscales cónsonas con la realidad existente y por ende una solución a la problemática, fallas y deficiencias en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Palabras Claves: Lineamientos de Control Estratégico, Toma de Decisiones Financiera y Fiscales, Obligaciones Tributarias.

INTRODUCCIÓN

En el mundo global existe una gran necesidad de mantener los procesos de control actualizados, independientemente de qué o a quién se debe controlar, de allí radica su importancia. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, éstas deben mantener un control constante en todas las actividades que realizan; como sus procesos de ventas, producción, compras, finanzas, contabilidad, crédito y cobranzas, planificación, entre otros puesto que de estos controles depende el buen funcionamiento de ellas, tanto en el ámbito financiero como en el ámbito operacional.

El desarrollo de las funciones de dichas empresas casi siempre se ven afectados por la ineficiencia de la administración de sus finanzas, porque las mismas son utilizadas generalmente para fines prioritarios, los cuales no permiten el logro de los objetivos a cabalidad. Lo anteriormente expuesto sucede por la ausencia de procesos de controles de calidad en los sistemas administrativos y contables de las empresas, lo que dificulta un buen manejo y aprovechamiento de los recursos obtenidos para realizar y llevar a efecto la producción de un bien y/o la prestación de un servicio.

El control de las operaciones financieras que incluyen controles tributarios y fiscales, en el corto plazo va a permitir afrontar los compromisos de pago de sueldos y salarios, de operación, entre otros, así como de los tributos, tasas y contribuciones a los que en la actualidad están sometidas todas las organizaciones debido a las presiones ejercidas en los últimos años por los organismos gubernamentales, de esta manera se puede lograr la operatividad óptima de las mismas. Para esto, se debe contar con un sistema de control financiero que permita medir la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa a medida que transcurre el tiempo.

Los estudios sobre los controles fiscales han venido cobrando una gran importancia y abarcan un campo amplio de las actividades de las empresas en general, debido a que el control es un elemento esencial para el desarrollo de éstas.

En este contexto, existe el control estratégico y de gestión que representa un punto clave dentro de las empresas, ya que el mismo proporciona a éstas el poder coordinarse, evaluar el desempeño de sus departamentos y/o unidades, para cumplir con las obligaciones tipificadas en las diferentes leyes fiscales existentes que permitan anteceder problemas organizacionales que podrían obligarlas a terminar con uno o más de sus departamentos o conducirlos al cierre total de sus actividades.

De igual forma la toma de decisiones gerenciales sobre estos aspectos es significativa, causado principalmente a que si se llegase a tomar una decisión errada en un momento determinado, podría traer serias consecuencias a la organización con el Estado en materias impositivas y fiscales.

Esta investigación tiene como finalidad proponer lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., que le facilitará un mejor funcionamiento y desenvolvimiento a la misma, motivado principalmente a que las decisiones financieras y fiscales no se realizan como es debido, ocasionando desequilibrios en el flujo de caja financiero de la empresa.

Este trabajo quedó estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se expone el planteamiento del problema para el cual se busca una solución, la justificación, así como también el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación.

Por su parte en el Capítulo II, se integra la teoría a través del marco teórico del estudio, el cual es referencia documental necesaria para el desarrollo del mismo, donde se destacan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales que la sustentan, de igual forma, la definición de términos básicos y la Operacionalización de las Variables.

El Capítulo III, muestra la metodología utilizada en la investigación, referido a la naturaleza de la misma, diseño y tipo de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de los datos utilizados en el estudio para el logro de los objetivos.

El Capítulo IV, incluye los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, discusión de los mismos y conclusiones y en base a ello se estableció el diagnóstico que sustenta la propuesta.

Luego el Capítulo V, consiste en una descripción de la composición de la propuesta, la estructura y sus elementos fundamentales (presentación, fundamentación, justificación, desarrollo y factibilidad de la misma).

Finalmente en el Capítulo VI, se exponen las recomendaciones del caso.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La evolución de las organizaciones las somete a cambios que son originados por políticas de gobierno, variaciones en la economía, innovaciones en materia tecnológica, estructura del sector donde se posiciona la empresa, la competencia, estructura interna, entre otros y de esta manera poderse combinar y manejar de forma más eficiente a las mismas.

En este sentido, hoy más que nunca la gerencia de una empresa debe estar capacitada de acuerdo a los tópicos modernos para enfrentar el presente, para ello no solamente debe prepararse para evaluar sus alcances y repercusiones, sino el adaptarlos de acuerdo a los requerimientos que los escenarios que el presente exigen.

En la administración moderna, el control representa una de las actividades más complejas y de gran importancia dentro de las empresas, bien sean éstas públicas o privadas, pequeñas, medianas o grandes; además, el control envuelve la participación de todas las áreas de una institución tales como Ventas, Producción, Compras, Finanzas, Contabilidad, Crédito y Cobranzas, Planificación, etc.

Por lo tanto, las empresas tienden a proveerse de mecanismos apropiados que le permitan llevar a cabo un control sobre el desempeño de los diversos procesos que se realizan para asegurar el equilibrio y hacer posible el alcanzar las metas empresariales, utilizando la tecnología disponible, los recursos materiales y los recursos humanos quienes son los que ponen en práctica todo lo que se han planteado las empresas al realizar su planificación anual.

La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados previamente establecidos, esto refuerza el hecho de que el control no puede existir si previo no se realiza una planeación, el control es concebido como una actividad no sólo a nivel directivo, sino de todos los niveles y miembros de la entidad, orientando a la organización hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación estratégica bajo mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos.

Dentro de este contexto, está el control estratégico y de gestión en las empresas que representa un punto clave, debido a que el mismo permite a las instituciones coordinarse, evaluar el desempeño de sus departamentos y/o unidades, mantener motivados a sus trabajadores, y lo más importante, permite alinear sus metas hacia un objetivo común. Sin un sistema de control eficaz las empresas podrían enfrentar problemas que podrían obligarlas a terminar con uno o más de sus departamentos o conducirlos a la paralización total de sus actividades.

Los autores Bittel, L. y J., Ramsey (2008:995) señalan que “el control estratégico constituye la fase del proceso de planificación estratégica durante la cual la gerencia determina si la estrategia elegida, tal y como está siendo implementada, cumple o no los objetivos de la empresa”.

De acuerdo a Goold (1991) el control estratégico:

Establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación (p.21).

Entonces, el control estratégico tiene como principal objetivo ayudar a la organización a evaluar el proceso que lleva a cabo la administración y dar el seguimiento organizativo respectivo, efectuando la correspondiente retroalimentación para determinar si todas las etapas del proceso de administración estratégica son apropiadas y compatibles y si funcionan adecuadamente, y de no ser así, esto es si la operación no está de acuerdo con los planes se realizan las correcciones pertinentes.

Por otra parte, existen factores tanto internos como externos en la organización que el control estratégico debe evaluar de igual forma y éstos no deben verse de manera aislada, es decir la atención debe centrarse tanto en el macro y micro ambiente.

Las fuerzas del macro entorno deben ser monitoreadas continuamente, motivado a que los cambios sobre el mismo siempre tienen impactos sobre la organización, en este aspecto el control estratégico se dirige a la modificación de las operaciones para defenderse de las amenazas externas y aprovechar las oportunidades, adaptarse de la mejor manera posible a tales alteraciones con los recursos disponibles.

Igualmente ocurre con las operaciones y el entorno interno de las organizaciones, ya que se debe plantear el monitoreo o evaluación de las estrategias y actividades que se realizan efectuando las correcciones si son necesarias, por lo que los gerentes se deben preguntar continuamente ¿Cuan efectiva están siendo las estrategias de la organización para cumplir con la misión, visión y alcanzar los objetivos?

Las organizaciones por consiguiente deben examinar con regularidad, cuatro entornos a saber: El macro entorno (cambios en la economía, políticas de gobierno,

avances tecnológicos, cambio sociales, etc.), el sector industrial donde se encuentra la organización (modificaciones en la estructura de la industria, formas de financiamiento, ingeniería de procesos y productos, etc.), la competencia (nuevos competidores, patrones del mercado, investigación y desarrollo, otros) y el entorno interno (cómo se están llevando a cabo las actividades, personal con el que se cuenta, evaluar los productos y servicios que se ofrecen para mejorarlos constantemente, posicionamiento de nuestros productos y servicios, publicidad y mercadeo, etc.).

El control estratégico en una organización es importante, debido principalmente a que, es una herramienta que permite a la alta gerencia alcanzar los objetivos propuestos, evaluar el desempeño de sus gerentes y trabajadores, medir la rentabilidad de la empresa, incentivar a los empleados hacia una meta en común, entre otros, esto quiere decir que la ayuda en la toma de decisiones diarias a las que debe enfrentarse en estos tiempos tan cambiantes.

En este contexto, se puede afirmar que las reformas en materia impositiva y fiscal han venido cobrando una gran importancia simultáneamente con el avance de la administración financiera. En el mundo y en nuestro país, es cada vez más frecuente el diseño y puesta en marcha de reglas fiscales claras las cuales tienen una repercusión de manera positiva o negativa sobre la sociedad que conforma un país, incluyendo empresas, ciudadanos, industrias, etc.

Esta nueva situación impulsó la formulación de una política fiscal y tributaria firme y coherente adaptada a la realidad existente en el país, como medida efectiva para obtener un equilibrio entre los gastos públicos y los ingresos fiscales. No obstante, la puesta en práctica de dichas reformas, exigió la necesidad de superar grandes barreras, como enfrentar la arraigada costumbre de no pagar impuestos, mejorar los mecanismos de recaudación, enmendar errores contenidos en las leyes anteriormente promulgadas e introducir mecanismos de control fiscal y tributario.

En este sentido, la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., actualmente presenta serias dificultades relacionadas con las constantes variaciones por parte del Estado sobre las diversas reformas impositivas y fiscales que se han originado en los últimos años, especialmente debido a que dicha organización comercializa productos que están exentos de Impuesto al Valor Agregado y se han presentado situaciones al momento de facturar por parte del personal asignado para ello, que desconoce con exactitud cuáles son los artículos que están exentos de IVA por ejemplo, de igual forma se ha observado que desconocen las fechas de cancelación de los tributos y contribuciones, cuáles son los mecanismos que existen actualmente para corregir los errores cuando se incurre en alguna falta al momento de facturar y anular un documento, las normativas que debe contener un documento fiscal como las Notas de Débito, de Crédito, etc., los procedimientos para las declaraciones de impuestos varios, las nuevas leyes aprobadas desde el año 2000, entre los más significativos.

Tal situación obedece a diversas causas entre las que se pueden mencionar la ausencia de un control estratégico para la efectiva toma de decisiones en los diversos procesos, así mismo, no se aplican normas de calidad que garanticen un servicio excelente y una óptima productividad.

Otra de las causas que ha generado la problemática planteada es el poco interés de la empresa en mejorar los procesos en los distintos departamentos, por ser una empresa con personal mayormente familiar.

Los principales efectos que lo antes expuesto genera en la empresa son entre otros, dificultad en ocasiones de mantener la estructura de costos por los tributos y contribuciones especiales que hay que cancelar, sin contar los gastos para su funcionamiento normal tales como: Arrendamiento del local, sueldos y salarios, compras de mercancías, materiales de oficina, misceláneos, etc., también se producen

retardos en cuanto a funcionalidad y operatividad por realizar la mayor parte del trabajo de manera manual lo cual no permite agilizar las tareas que se desempeñan.

Cabe destacar que, de no tomarse las medidas necesarias para la solución de esta problemática, podría originarse en un futuro inconvenientes mayores, como lo son entre otros, el cierre de la empresa por desconocimiento de las leyes y reglamentos, cancelación de multas, retardo en el proceso de facturación de los pedidos de los clientes, constantes errores y repetición de facturas, gerencia poco eficiente, etc.

Es por ello, que los directivos de la empresa están conscientes de la importancia de estudiar la situación, con la finalidad de determinar los efectos que ejercen las diferentes reformas impositivas y fiscales en su negocio.

Por otra parte, las ventas que realiza la empresa (principalmente a entidades públicas destinadas a estudios de enfermedades endémicas), son en su mayoría a más de treinta días razón por la cual se ve afectada su economía y el flujo de caja recurriendo a financiamientos para cancelar los impuestos (préstamos de los accionistas quienes en ocasiones no se encuentran en la ciudad o no cuentan con el dinero en el momento para inyectarle a la empresa por los múltiples compromisos que tienen) con el fin de cubrir las erogaciones fijas que ellos tienen como organización y que no pueden dejar de cumplir o retrasarse por no contar con los recursos.

Lo argumentado previamente y expuesta la situación de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. conduce a las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual del control estratégico en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. ubicada en Maracay, Estado Aragua?

¿Cuáles son los procesos administrativos y de toma de decisiones en materia fiscal y financiera en la Gerencia de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.?

¿Cuáles son los lineamientos de planificación aplicados al control fiscal y financiero en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.?

¿Es factible que la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. adopte el control estratégico como herramienta en la toma de decisiones financieras y fiscales?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general:

Proponer lineamientos de control estratégico como herramienta para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Objetivos específicos:

Diagnosticar la situación actual del control en la planificación financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Identificar los procesos administrativos en materia financiera y fiscal en la Gerencia de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Evaluar el proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal en la Gerencia de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Diseñar lineamientos de control estratégico como herramientas para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Justificación de la Investigación

En las empresas es importante aplicar los procedimientos administrativos, ya que éstos son una de las herramientas que le servirán a la gerencia para cumplir de una forma óptima las principales funciones inherentes al área donde se desenvuelve.

En la empresa objeto de estudio, la principal fuente de ingresos proviene de la comercialización, más específicamente de las ventas, las cuales influyen directamente en el nivel de rentabilidad y por lo tanto, es importante controlar que las operaciones se lleven a cabo como es debido con el fin de evitar errores y así obtener mejores resultados en las actividades.

El incremento en las actividades de cumplimiento fiscal, implícitas en la normativa legal vigente en nuestro país, requieren también de un diligente y cuidadoso proceso control, con el fin de asegurarse que la toma de decisiones de las empresas tomadas hoy, no resulten en inesperadas implicaciones fiscales en el futuro.

Por lo tanto, el control estratégico debe permitir a los involucrados satisfacer todas las obligaciones ante la administración tributaria y así optimizar las cargas impositivas reduciendo la tendencia a la evasión en el proceso contable, tributario y financiero de las empresas.

Por consiguiente, con la realización de esta investigación se aportan a la empresa una serie de pautas para el mejoramiento del control como una herramienta en la toma de decisiones financieras y fiscales.

Los beneficios que se obtendrán con el presente estudio tienen que ver con minimizar las dificultades que están suscitándose actualmente, afrontar los cambios que han venido ocurriendo en el marco político, económico, fiscal, financiero y comercial en nuestro país, el establecimiento de controles que permitan acelerar el

trabajo de la planificación y tomar decisiones acertadas en los planos financiero y fiscal, evitar recurrir al financiamiento de accionistas y terceros, logrando de esta manera altos niveles de calidad y productividad y mantenerse dentro del mercado actual.

Cabe destacar, que al momento de llevar a la práctica estas pautas se puede obtener una mejor coordinación entre los diferentes departamentos y niveles que conforman la empresa, al aplicar sistemas de control estratégico.

El trabajo realizado es de suma importancia para la autora, puesto que sirvió para poner en práctica los diferentes conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a los procesos de manejo y control dentro de las empresas, así como también organizar la información financiera y tributaria de las mismas con el fin de lograr realizar las actividades de manera eficiente y eficaz con el mayor rendimiento laboral evitando así sanciones, multas, cierre de la empresa, entre otros.

Por otra parte, la realización de este estudio orientado al diseño de lineamientos de control estratégico como herramienta para la toma de decisiones financieras y fiscales servirá como fuente de consulta y material de apoyo para la Universidad de Carabobo, siendo un gran aporte de valor académico para todos aquellos estudiantes de las ciencias sociales y lectores interesados que deseen profundizar sobre esta materia.

Tomando en cuenta que para que todas las labores que llevan a cabo las organizaciones se efectúen a cabalidad, es de particular relevancia los distintos procedimientos que en ellas se ejecutan; por lo tanto esta investigación es pertinente para la sociedad motivado a que las operaciones deben estar sujetas a controles ya que si éstos son pasados por alto o no se efectúan como debe ser, la empresa sufrirá pérdidas computables, se atrasa el trabajo, se pierde tiempo entre otros.

La presente investigación permitió actualizar la información referente a los lineamientos de control estratégico como herramienta para la toma de decisiones financieras y fiscales, y a su vez facilitar que otros investigadores puedan conocer y profundizar acerca de este tema, por lo que podrá servir de antecedentes a futuros estudios, motivado a que proporciona datos de interés en lo que respecta al control estratégico que puede ser aplicado a cualquier otra organización que posea características similares a la empresa estudiada.

En general, los lineamientos de control estratégico constituyen para las diferentes cátedras de los Programas de Especialización en el Área Tributaria de las universidades tanto nacionales como extranjeras, un material útil que puede guiar el proceso pedagógico con miras a ser implementados en las organizaciones y hasta en dichas instituciones educativas en algún momento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico de una investigación se refiere a la selección y recopilación de información a través de la lectura y crítica de documentos o material bibliográfico existentes en las bibliotecas, centros de información o en revistas especializadas en la materia.

Es decir, es la construcción de un conjunto de teorías relativas al tema objeto de estudio que permite el abordaje y comprensión de la problemática de la investigación; constituye el asiento principal para el desarrollo de los capítulos posteriores. Dada su importancia, la autora realizó un arqueo en fuentes bibliográficas, electrónicas y otras a objeto de sustentar apropiadamente la investigación.

Ahora bien, para el autor Balestrini (2006) “el marco teórico es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados del cuerpo teórico epistemológico que se asume, referidos al tema específico elegido para su estudio. De allí pues, que su racionalidad, estructura lógica y consistencia interna, va a permitir el análisis de los hechos conocidos, así como, orientar la búsqueda de otros datos relevantes”. (p. 54).

Antecedentes de la Investigación

Los estudios realizados que a continuación se presentan, corresponden con cada una de las dimensiones constituidas en el tema de investigación, los cuales han sido desarrollados en los últimos años y cuyos hallazgos, conclusiones y formulaciones teóricas sirven de referencia y constituyen los antecedentes de la misma pues ofrecen en el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos, informaciones relevantes para dar

respuesta a cada una de las interrogantes establecidas. Entre los más relevantes se encuentran:

Sánchez, P. (2009) en su investigación denominada “La Planificación Estratégica Tributaria del Impuesto Sobre la Renta como herramienta para el control Estratégico Empresarial en la empresa Comercializadora Venezolana de Electrodomésticos, C.A.” Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Trabajo presentado para optar al Grado de Especialista en Tributación, la cual tuvo como finalidad proponer la planificación estratégica tributaria del impuesto sobre la renta como herramienta para el control estratégico de gestión empresarial en la Sociedad Mercantil COVELCA.

La naturaleza de la investigación es de campo de tipo descriptivo, bajo la modalidad de proyecto factible. Luego de la aplicación del instrumento a la muestra seleccionada y analizados los resultados por medio de la estadística descriptiva, se obtuvieron como conclusiones que si existiese una planificación tributaria del Impuesto Sobre la Renta en la empresa COVELCA, se podrían determinar los elementos necesarios para realizar un óptimo control estratégico empresarial de la gestión, por lo que se propuso un programa de acciones estratégicas de la planificación tributaria del impuesto objeto de estudio a fin de mejorar de esta forma el control estratégico en la empresa antes señalada.

Este estudio es relevante debido a que aportó datos que sirvieron de base para aclarar conceptos sobre Planificación Estratégica Tributaria como herramienta para el Control Estratégico Empresarial, al igual a lo que se quiere lograr en esta investigación.

En el trabajo especial de grado de **Rojas, O. (2010)** “La Planificación Financiera de la Pequeña y Mediana empresa en Venezuela” Universidad

Bicentenario de Aragua, Trabajo de Grado para optar al Título de Magíster en Gerencia Mención Finanzas, realiza una investigación de tipo documental mediante análisis e interpretaciones de trabajos efectuados sobre la problemática existente en la Pequeña y Mediana Empresa de Venezuela. Se basó primordialmente en el análisis de las herramientas financieras utilizadas por ellas. Luego de obtenidos los resultados se determinó que las Pymes presentan ciertas debilidades que le dificultan su desarrollo, de igual forma se observó que no poseen ni aplican herramientas financieras que le faciliten la toma de decisiones más acertadas. Ante estos resultados se recomendó la aplicación de la Planificación Financiera como una herramienta Financiera, hacer un análisis del efecto de la inflación y del impacto de las variables económicas sobre la empresa.

Dicha investigación posee relación con la actual, debido a que aporta información sobre las herramientas financieras que deben aplicar las empresas que le faciliten una toma de decisiones acertadas para la planificación financiera.

Según **Peña, M. (2011)** en su trabajo titulado “Análisis de los Impuestos al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISLR) y Ajuste por Inflación Fiscal como herramientas en la toma de decisiones para una mejor planificación tributaria”, Universidad de Los Andes, Trabajo Especial de Grado para optar al Título de Especialista en Ciencias Contables, Mención Tributos, Área Rentas Internas, dicha investigación se fundamentó en realizar un análisis de los impuestos IVA, ISLR y Ajuste por Inflación como herramientas en la toma de decisiones con el fin de mejorar la planificación tributaria.

El estudio se basó en una investigación de tipo documental, descriptivo, comparativo y analítico, utilizando como instrumento la guía de observación documental mediante el estudio de una unidad de observación. De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos se llegó a la

conclusión que la planificación tributaria es una herramienta administrativa que tiene como finalidad determinar el pago de la cantidad justa que le corresponde al contribuyente por concepto de tributos y que una toma de decisiones acertada contribuirá a consolidar los procesos gerenciales, valorar el capital financiero y conocer los tributos de manera específica tomando en consideración el entorno cada vez más cambiante en la economía venezolana.

Se vincula con esta investigación, ya que conceptualiza claramente los elementos que constituyen la toma de decisiones en la administración de los tributos.

Por su parte, **Arroyo, J. (2013)** en su trabajo titulado “Planificación Estratégica en los Impuestos Sobre Actividades Económicas en el Municipio Maracaibo, Estado Zulia” Trabajo presentado para optar al Grado de Magister en Gerencia Tributaria de Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, la cual tuvo como principal propósito analizar los elementos de la planificación estratégica de los Impuestos Sobre Actividades Económicas en el Municipio Maracaibo del Estado Zulia, dado que estos impuestos son los que gravan los ingresos brutos que se originan de una actividad económica que realicen tanto las personas naturales como jurídicas. El mismo se sustentó en una investigación de tipo descriptiva, aplicada y documental, la cual le permitió efectuar un profundo análisis para el logro de los objetivos propuestos; y para la recolección de los datos las técnicas utilizadas fueron la observación documental o bibliográfica, el método inductivo. Luego para el estudio y análisis se efectuó una revisión documental profunda, matrices de análisis, guías de observación documental, fichas electrónicas, cuyas unidades de análisis incluyen leyes, ordenanzas y textos doctrinales del derecho. Fue necesario examinar el apego o no a la normativa municipal vigente, así como la verificación de la ordenanza con la finalidad de proponer estrategias que ayuden al municipio objeto de estudio a maximizar su planificación estratégica del Impuesto a las Actividades Económicas y por consiguiente llevar un mejor control sobre estas operaciones.

Esta investigación tiene similitud con el presente estudio, ya que trata sobre el hecho de demostrar la necesidad de implementar un plan de acción mediante la creación de un modelo siguiendo los lineamientos de la planificación y control estratégico para mejorar las actividades relacionadas con los impuestos sobre actividades económicas, permitiendo así desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos del Municipio Maracaibo así como las oportunidades de planificación de los contribuyentes.

Reseña Histórica de la Empresa

SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., empresa que inicia sus operaciones en el año 2008, debidamente inscrita por ante el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Aragua bajo el No. 43 Tomo 127-A de fecha 27 de Noviembre de 2008, la cual está dedicada a la compra, venta, importación, exportación, distribución, consignación, inversión, comercialización y suministro de equipos médicos y material médico quirúrgico, medicinas, materias primas, insumos, materiales y herramientas relacionadas a la actividad médico quirúrgica, equipos de oficina, papelería, entre otros, siendo su domicilio Sector La Coromoto Av. Los Jabillos No. 6, Maracay Estado Aragua.

En la actualidad su capital social se sitúa en la cantidad de Quinientos Mil Bolívares (Bs. 500.000,00) el cual está dividido en quinientas mil acciones con un valor nominal de Un Bolívar (Bs. 1,00) cada una, encontrándose suscrito y totalmente pagado por sus accionistas quienes conforman la Junta Directiva y son los que trabajan directamente en la empresa.

Cuenta con un local comercial que incluye área de recepción, tres (3) oficinas y un (1) depósito para almacenar mercancías y un personal de once (11) personas que

laboran en los Departamentos de Administración, Almacén y Ventas siete (7) en la parte administrativa y cuatro (4) representantes de ventas.

A través del tiempo y de las actividades que ha realizado la organización, la misma ha experimentado cambios que le han permitido la expansión dentro de un mercado sumamente competitivo logrando penetrar en entidades públicas y privadas reconocidas en los estados Aragua, Carabobo Cojedes y Guárico, representadas por los Hospitales y Ambulatorios pertenecientes al Instituto Venezolano de los Seguros Sociales, clínicas privadas y el IAES (Instituto de Altos Estudios Superiores Dr. Arnoldo Gabaldón, anteriormente Servicio de Malariología). Esto se debe a la política de la empresa de abarcar la mayor cantidad de clientes en todo el territorio nacional.

Dirección y Administración

La administración de la sociedad está a cargo de una gerente general, quien es la encargada del manejo de la organización y toma de decisiones de mayor importancia. Además la empresa cuenta con tres departamentos específicos: Administración, Ventas y Almacén. El Departamento de Administración está bajo la supervisión y dirección de una gerente administrativa, la cual tiene a su cargo el manejo y control de la administración y las labores auxiliares son ejercidas por una analista contable. Tiene como objetivos proporcionar a la gerencia general la información precisa concerniente a los hechos económicos que afectan a la empresa, planear, coordinar, controlar y tomar decisiones de todas las actividades relacionadas al mismo, con el propósito de lograr la supervivencia del negocio en todos los aspectos.

El Departamento de Ventas está encargado de todo lo relacionado con la función de ventas que realiza el personal, la facturación de los pedidos, etc. Está a cargo de un Gerente de Ventas y sus objetivos son el de suministrar a las Gerencias

General y Administrativa los datos relacionados con el volumen de ventas, cuentas a cobrar, costos de las mercancías, precios de ventas, etc.

Por su parte, el Departamento de Almacén es el que efectúa todas las operaciones que tienen que ver específicamente con la mercancía tales como: Inventarios, compras, despacho, etc.

Misión y Visión de la Organización

Misión

Nuestro compromiso, ratificarnos como la empresa más confiable, rentable, y competitiva en el suministro de equipos y productos del sector salud y así satisfacer con el mayor grado de excelencia posible las necesidades de productos y servicios de los clientes a precios acordes con la realidad del mercado, utilizando de forma óptima los recursos para obtener una rentabilidad adecuada.

Visión

Nuestro compromiso fundamental con nuestros clientes, proveedores y colaboradores, es proporcionarles la más alta calidad, servicio y tecnología con los precios más competitivos en productos y servicios para el cuidado de la salud y otras líneas, por lo que día a día nos encaminamos para brindar los mejores productos, materiales, equipos y técnicas, colocándolos al alcance de quienes lo necesitan donde se requiere y en el momento oportuno.

Bases Teóricas

La finalidad de las bases teóricas es situar el problema objeto de estudio en un contexto de conocimientos consistentes para ampliar la descripción del problema investigado, y obtener orientación sobre los aspectos técnicos, con el propósito de presentar las diferentes doctrinas que han tratado los elementos teóricos relacionados con el problema objeto de estudio y que permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Control

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

En este sentido, el control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según Stoner (1996), que muchos olvidan.

Únicamente por medio del control se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes.

Entonces, puede decirse que el control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

Para Robbins (1996:654) el control puede definirse como "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Sin embargo, Stoner (1996:610) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990:62), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

Y en último lugar, a través del proceso de control se deben planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Importancia del Control dentro del Proceso Administrativo

Como se ha visto de acuerdo a lo anteriormente planteado, el control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Sin embargo, es conveniente recordar que no debe existir solo el control a posteriori, sino que, al igual que el planteamiento, debe ser, por lo menos en parte, una labor de previsión, es decir, a priori. En este caso se puede estudiar el pasado para determinar lo que ha ocurrido y porqué los estándares no han sido alcanzados; de esta manera se pueden adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan los errores del pasado.

Además siendo el control la última de las funciones del proceso administrativo, esta cierra el ciclo del sistema al proveer retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado. La retroalimentación de información pertinente a partir de la función de control puede afectar el proceso de planeación.

Tipos De Control

Terry (1999) establece que existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

El control preliminar, es el que tiene lugar antes de que principien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para

asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. En vez de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado.

Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar. Por ejemplo, un gerente de ventas de una determinada tienda puede tener la política de que todo cambio en el precio, respecto a los precios publicados, debe ser autorizado por escrito por el gerente, es decir, a ningún vendedor de campo se le permite que altere algún precio. Con esto se puede observar que el gerente de ventas lleva un control en su departamento a través de las políticas existentes, cuyos empleados deben cumplir para un mayor funcionamiento del mismo.

Luego, el control concurrente, es aquel que tiene lugar durante la fase de la acción de ejecutar los planes e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, pueden ayudar a garantizar que el plan será llevado a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Por ejemplo, la mayor parte de las computadoras están programadas para ofrecer a los operadores respuestas inmediatas si se presenta algún error. Si se introduce un comando equivocado, los controles del programa rechazan el comando y todavía así pueden indicarle por qué es el error.

Finalmente, el control de retroalimentación el cual se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras de estándar aceptable.

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones.

El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción.

Áreas de Desempeño del Control

El control tiene muchas áreas de desempeño de acuerdo a Terry (1999), todos los departamentos en los que se divide una organización necesitan ser controlados, por lo tanto, las áreas de desempeño dependen de los departamentos existentes en la empresa.

Entre las áreas del control dentro de una organización se tienen:

- Dentro del área de producción se encuentra el control de calidad. Este consiste en la verificación de la calidad (peso, resistencia, consistencia, color, sabor, entre otros de los productos que se elaboran) para asegurar que cumplen con algunas normas preestablecidas. Es posible que éste sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ahorrar el costo de más trabajo en el producto.

- También existe el control de información. Para contribuir a la buena toma de decisiones de los administradores se debe tener una información precisa, oportuna y completa. Para obtenerla de esta manera, la organización debe poseer sistemas tecnológicamente actualizados y eficaces ya que éstos pueden contribuir a corregir un problema con mayor prontitud.

Por lo que se puede decir que el control de información consiste en verificar que esta información sea veraz y comprobable, que permita a los gerentes ser más eficientes y efectivos en la toma de decisiones.

Control Estratégico

Según Calvo (2007:95) el control estratégico es “un sistema de puntos de referencia, reglas, métodos y dispositivos para medir la congruencia, el avance, la eficiencia, eficacia y efectividad en el logro de las metas estratégicas de la organización y permite además, una mejor comprensión de las crisis”.

De acuerdo a Goold (1991) el control estratégico:

Establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, motiva a los directivos a alcanzar resultados conforme a los mismos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para su implementación” (p.21).

El Control Estratégico es un sistema que se basa en el Planeamiento Estratégico y que está integrado por un conjunto de dispositivos (con o sin los recursos tecnológicos de la informática) cuyo objetivo es influir en los resultados del Plan.

Para ello establece puntos de referencia o certidumbre para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o Plan Operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo).

El Sistema de Control Estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización tanto en el sector público como en el privado a saber: 1. ¿Que tenemos? 2. ¿Qué vamos a hacer? C. ¿Cómo y con quien lo haremos?

Por lo tanto, el Control Estratégico realiza la verificación de lo pasado por lo que tiene como propósito fundamental la identificación de los problemas relacionados con el logro de los Objetivos del Plan Estratégico, el análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha hacia el futuro.

Enfrenta por lo tanto, problemas diferentes de acuerdo con el área en donde se ejerce el control y es necesario diseñar estrategias específicas para su aplicación. Este tipo de control es siempre “a posteriori”, por ello se centra en la investigación del pasado. Está fuertemente orientado a la identificación de los errores y como consecuencia el hallazgo de los responsables o culpables.

Su metodología tiene un enfoque de vigilancia o policial y su efecto más visible y menos deseable es un sentimiento de inseguridad y desconfianza generalizada dentro de la organización.

Paralelamente, el diseño de su estructura es muy rígido lo que a su vez genera un sentimiento de temor para el personal, por cuanto el sistema controla más a las personas que a los procesos mismos y los resultados.

Su dimensión temporal es a largo plazo; su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de las empresas:

1. Nivel de Decisión: En el correspondiente nivel institucional de la empresa.
2. Dimensión Temporal: Largo Plazo.
3. Cobertura: Abarca a la empresa en su totalidad.

El control es algo universal: las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan el control consiente e inconscientemente, si la operación no está de acuerdo con sus planes se realiza la corrección. Desde este punto de vista la esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados, (cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y son previstos); lo anterior refuerza el hecho que el control no puede existir si previo no se realiza una planeación.

Características del Control Estratégico

Las características que presenta el control estratégico de acuerdo al autor Calvo (2007:48), son las siguientes:

Presenta un mayor horizonte temporal. Su programación es irregular y está orientada hacia los hechos. Los problemas que se presentan tienden a ser únicos. Requiere una mayor variedad de fuentes de información internas y externas. Necesita más datos de fuentes externas, cuya recopilación y

sistematización presenta dificultades. El tipo de información utilizada afecta a las decisiones futuras. Está más interesado por la medida de la exactitud de las premisas de decisión. Los estándares de control de la actuación estratégica están fundamentados en factores externos. La irregularidad de los hechos estratégicos hace que los intervalos de medida sean variables. Los modelos utilizados, al representar grandes aproximaciones agregadas, son menos precisos. Las variables principales de un modelo de control estratégico son de naturaleza estructural. Los modelos utilizados son más intuitivos, revistiendo por tanto un menor grado de formalización. Los modelos utilizados se caracterizan por su alto grado de flexibilidad. La actividad más importante en el control estratégico es la generación de alternativas. La principal capacidad en el control de dirección a nivel estratégico es la creatividad. La relación entre las acciones adoptadas y los resultados alcanzados es más débil. Las variables clave de acción en el control estratégico son de naturaleza organizacional. Las acciones alternativas son más difíciles de seleccionar por adelantado. Los principales defectos de los sistemas de control estratégico consisten en omitir una acción valiosa.

Tipos de Control Estratégico

Como ya se ha venido tratando el control estratégico es el sistema de decisiones de la cúpula, que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad, teniendo como base las informaciones de retroalimentación que provienen del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio así como de los estudios de los errores o proceso pasados.

Establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar y los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de la retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción empresarial como un todo, enfocar el verdadero

rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan y se plantean en el plan estratégico.

Así como existe una jerarquía en las actividades de la planeación, es necesario que exista una de estas jerarquías en tipos de control. Los controles son más difusos y amplios a medida que se asciende en la escala jerárquica de la empresa.

Existen varios tipos de control estratégico, como lo establece Calvo (2007) y entre ellos están:

1.- Control del Desempeño Global de la Organización.

El nivel institucional utiliza sistemas para medir el desempeño global de la empresa. En algunos casos, se vuelven necesarios los sistemas de control para medir el desempeño de una o de varias unidades, departamentos o divisiones de la empresa o incluso ciertos proyectos prioritarios.

La eficiencia organizacional se refiere a la manera en cómo se asignan y se aplican los recursos en una empresa.

Existen tres razones para la existencia del control de desempeño global de la empresa:

1) Así como la planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad, se deben mantener algunos controles igualmente globales a fin de permitir acciones correctivas por parte de la dirección de la empresa.

2) En la medida en que se da la descentralización de la autoridad, especialmente en los departamentos o divisiones por producto o localización geográfica las unidades

pasan a ser semiautónomas en sus decisiones, lo cual exige controles globales capaces de medir y evaluar los resultados.

3) Los controles globales permiten medir el esfuerzo total de la empresa en vez de medir algunas partes de ella.

2.- Control de Informes Contables

El control del desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contables que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, de producción, gastos, costos, utilización de capital, retorno de la inversión, entre otros.

3.- Control de Ganancias y Pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas ofrece una visión resumida de la situación de ganancias o pérdidas de la empresa en un determinado período. Al comparar los balances de períodos anteriores, se pueden identificar las variaciones y detectar las aéreas que necesitan mayor atención por parte de la administración.

Planificación Financiera

El autor Stephen (1996:) define la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios.

Por su parte Weston (2006), plantea que la planificación financiera implica “la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base

estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones”.

Otros autores como Brealey y Myer (1994) establecen que es un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

La planificación financiera por lo antes expuesto, es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

Puede decirse entonces, que la planificación financiera es un proceso de estimar la demanda de recursos (compras, activos, mano de obra, ventas, etc.) teniendo como base las distintas alternativas posibles para alcanzar las metas, auxiliándose de herramientas y técnicas financieras y matemáticas.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y, por ende, la supervivencia de la empresa.

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera, de acuerdo a Weston (2006):

1. La planificación del efectivo que consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, que se obtiene por medio de los estados financieros pro forma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma que son útiles no sólo para la planificación financiera interna; sino que forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

El objetivo de la planificación financiera es minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir anticipadamente las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera. El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

Etapas que componen el proceso de la planificación

- 1) Formulación de objetivos y subobjetivos.
- 2) Estudio del escenario, tanto interno como externo, de la empresa en el horizonte del plan.
- 3) Estudio de las alternativas.
- 4) Evaluación de dichas alternativas, ante los objetivos propuestos.
- 5) Elección de la alternativa más idónea.
- 6) Formulación de planes.
- 7) Formulación de presupuestos.

Las primeras cinco (5) etapas componen el diseño de la estrategia, y las dos últimas constituyen su implantación.

Plan

Para Weston (2006) se entiende por plan la “expresión cualitativa de la estrategia empresarial, siendo el presupuesto su expresión cuantitativa”. Es decir, el instrumento operativo de la planificación financiera es el plan financiero.

Existen dos niveles básicos para el plan financiero, en función del ciclo de la empresa a que hagamos referencia:

a) Plan a largo plazo, correspondiente al ciclo largo, cuyas variables instrumentales serían las inversiones a realizar y la financiación necesaria. Este plan a largo plazo tiene su expresión cuantitativa en el denominado Presupuesto de Capital, formado por un presupuesto parcial de inversiones y otro de financiaciones.

b) Plan a corto plazo, correspondiente al ciclo corto, para el cuál estarían prefijadas las estructuras económicas (activo permanente) y financieras (pasivo fijo), en sus magnitudes más importantes, por el Plan a largo plazo. Sus variables instrumentales serían el volumen de ingresos, y el coste de los mismos. Este Plan a corto plazo tiene su expresión cuantitativa en los denominados Presupuestos de Explotación.

Ahora bien, la separación entre los dos tipos de presupuestos no es posible, ya que el segundo de ellos se encuentra dentro del marco de referencia del primero. Es más, ambos exigen un ajuste perfecto, no sólo en términos de renta, sino también en términos estrictamente monetarios (cobros y pagos). Por tanto, el tercer elemento

fundamental de la documentación presupuestaria es el llamado Presupuesto de Tesorería o Caja.

Existen un grupo de técnicas financieras que se utilizan en la elaboración de los planes financieros, entre las más utilizadas podemos mencionar el punto de equilibrio, la elaboración de presupuestos, el flujo de efectivo, el origen y aplicación de fondos y la elaboración de los estados financieros proforma.

Planificación Financiera a Corto Plazo

Administración del Capital de Trabajo

El término capital de trabajo neto suele asociarse con la toma de decisiones financieras a corto plazo, este término no es más que la diferencia entre los activos y pasivos circulantes. A la administración financiera a corto plazo se le denomina a menudo administración del capital de trabajo, ambas denominaciones tienen el mismo significado, según Stephen (1996).

Normalmente se presentan decisiones financieras a corto plazo cuando una empresa ordena materias primas, paga en efectivo y planea vender los productos terminados en el transcurso de un año a cambio de efectivo.

En cierta forma, las decisiones a corto plazo son más fáciles que las decisiones a largo plazo, pero no son menos importantes. Una empresa puede detectar oportunidades de inversión de capital sumamente valiosas, encontrar el ratio óptimo de endeudamiento, seguir una política de dividendos perfecta y, a pesar de todo, hundirse porque nadie se preocupa de buscar liquidez para pagar las facturas de este año.

Para Contreras (2009) la planificación que se realiza hoy en día por las condiciones del entorno, es fundamentalmente de corto plazo. La planificación financiera a corto plazo nos permite determinar los excedentes o déficit de tesorería previstos según los estados financieros proforma (estado de resultados y balances proyectados). Esta cuantificación es la que nos permite desarrollar estrategias de inversión (en el caso de que se obtengan excedentes) y estrategias de financiamiento (en los casos en que proyectamos déficit).

Cuatro de las partidas más importantes en el activo circulante son: efectivo, inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar e inventarios. En el pasivo circulante tenemos dentro de las partidas más importantes las cuentas por pagar, los gastos por pagar y los documentos por pagar.

Ciclo Operativo y Ciclo de Efectivo

En la actividad a corto plazo se presentan una serie de eventos y decisiones que crean flujos de entradas y salidas de efectivo las que están desfasadas porque el pago de efectivo no se realiza al mismo tiempo que se recibe el efectivo y son inciertos porque las ventas y los costos futuros no pueden predecirse con exactitud.

El ciclo operativo es el período desde que se adquieren los inventarios, se venden y se cobra el efectivo. El ciclo de efectivo es el período desde el momento en que se paga el inventario hasta que se cobra la venta.

Interpretación del ciclo de efectivo.

El ciclo de efectivo depende del ciclo de inventario, de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar. Si crecen los ciclos de inventario y cuentas por cobrar aumenta el

ciclo de efectivo y disminuye si la empresa puede diferir el pago de las cuentas por pagar.

La mayoría de las empresas tienen un ciclo de efectivo positivo, por lo que requieren financiamiento para los inventarios y para las cuentas por cobrar.

Cuanto mayor sea el ciclo de efectivo, más financiamiento se requerirá. Entre más corto sea el ciclo de efectivo menor será la inversión en inventario y cuentas por cobrar y por consecuencia el total de activo rotará más.

El ciclo de conversión de efectivo puede usarse para trazar políticas de inversión en activos circulantes, partiendo de que la política de capital de trabajo se refiere a dos aspectos básicos: definir el nivel apropiado de activos circulantes y la forma en que éstos serán financiados.

Flujos de efectivo

El presupuesto de flujo de efectivo es una herramienta fundamental en la planificación financiera a corto plazo, ya que éste permite registrar las proyecciones de entradas y salidas de efectivo y el resultado estimado de superávit o déficit en los flujos.

La mayor parte de las entradas de efectivo provienen de las ventas, mientras que las salidas pueden agruparse en cuatro categorías: pago de cuentas por pagar; gasto de personal, administrativo y otros; inversiones de capital y por último impuestos, intereses y pago de dividendos.

El flujo de efectivo nos indica cuanto financiamiento se necesita obtener para hacerle frente a las operaciones planificadas.

La administración de cuentas por cobrar es otra variable a considerar en la planificación financiera a corto plazo. Está dada por la política de otorgamiento de crédito a los clientes y el seguimiento al vencimiento de las facturas.

También se debe tener en cuenta los descuentos por pronto pago que se pueden conceder, así como las ventas al contado y el interés cargado por el crédito.

El uso de instrumentos de crédito comercial como el pagaré y la letra de cambio son muy útiles en las operaciones de compra-venta, ya que crean una obligación de pago más formal, al tener los mismos fuerza legal ante un tribunal para reclamar un pago o hacerlo efectivo a través de un banco.

En forma general, se puede decir que la política de crédito es una de las variables controlables que afectan a la demanda de los productos, y ésta a su vez forma las siguientes cuatro variables.

.- El período de crédito, que es el tiempo que se le confiere a los compradores para que liquiden sus deudas.

.- Las normas de crédito, que se refiere a la capacidad financiera mínima que deben tener los clientes para ser aceptados y el monto de crédito disponible.

.- La política de cobranza, que se mide por la liquidez o por la elasticidad en el seguimiento de las cuentas de pago lento.

.- Las cuentas concedidas por pronto pago, incluyendo el período del descuento y el monto.

Planificación Fiscal

La planificación tributaria o fiscal deberá conocer e interpretar el marco legal de acuerdo a la normativa del país y a las Normas Internacionales de Información Financiera, con el propósito de evitar sanciones por incumplimiento de deberes formales, por defraudación y evasión en los pagos del tributo que le corresponda. Por tal motivo, esta herramienta administrativa deberá evitar abusar de las formas jurídicas, no adecuarse a la legislación, o ser contraria a la jurisprudencia; para de esta manera poder enfrentar cualquier eventualidad que pudiera suscitarse ante los tribunales.

En tal sentido, Barry (1992) opina: “es un proceso que consiste en tomar en consideración todos los factores fiscales relevantes” vale decir, aquellos que inciden y determinan el monto de la declaración fiscal, de este modo dicho autor continúa refiriendo que a través de la planificación tributaria se pueden “establecer relaciones y realizar transacciones y operaciones con el fin de mantener lo más bajo posible la carga fiscal que recae sobre los hechos y las personas, al mismo tiempo que se realizan los negocios y se alcanzan objetivos personales”. La planificación tributaria implica entonces la conjugación organizada de varios elementos encauzados a soportar una carga fiscal justa sin limitar las actividades necesarias para el cumplimiento de los propósitos de la organización y sus miembros, siempre enmarcada en las disposiciones legales. Se observa entonces como se encuentra inserta dentro de la planificación estratégica.

Por su parte Galarraga (2002) y Parra (2001) igualmente afirman, que este tipo de planificación busca conducir el desarrollo adecuado de los acontecimientos, las actividades y las transacciones financieras, dentro de los límites establecidos por las leyes fiscales y parafiscales con el fin de disminuir el pasivo tributario de las empresas. Definitivamente este tipo de guía de acción no se limita únicamente a los

impuestos también considera las contribuciones, porque estas últimas ejercen de igual forma una presión tributaria representativa en las organizaciones que deben cumplir con su aporte, a pesar de ser de diferentes naturalezas.

Para Fraga (2005), la planificación tributaria permite el aprovechamiento de opciones de ahorro que las propias leyes tributarias, de manera expresa o tácita, ponen a disposición de los contribuyentes. La planificación tributaria es pues, un sistema desarrollado por los sujetos pasivos para disminuir su carga fiscal considerando “los vacíos” existente en la Ley o situaciones en las que el legislador no fue suficientemente explícito: mediante las vías de salidas que la misma ley civil, mercantil o tributaria le permite según sea el caso y el impuesto. Por ende es considerada un instrumento dirigido a optimizar o reducir los costos fiscales de empresas y particulares mediante la utilización eficiente de la legislación vigente.

Cusgüen (1998) plantea que la planificación tributaria es un instrumento que le permite a las organizaciones disminuir el monto a incurrir por concepto de impuestos sin interferir en el desenvolvimiento cotidiano de sus actividades y sin cometer ningún tipo de infracción. Igualmente busca cambiar métodos de administración artesanales, por métodos más sofisticados que amplíen el panorama financiero.

En tal sentido, es importante destacar que este tipo de planificación le permite a las organizaciones venezolanas adoptar alternativas o estrategias que dentro del marco legal vigente proporcionen una erogación justa de su carga tributaria sin dejar de cumplir con su obligación hacia el Estado y de esta forma poder preservar su patrimonio para continuar con su funcionamiento económico, permaneciendo activa dentro del mercado competitivo; también es utilizada como parámetro para tomar decisiones, por lo que ayuda a reducir la crisis, da mejor uso a los recursos y define las prioridades, a saber:

- La planificación tributaria, es un instrumento que permite a las empresas disminuir el monto a incurrir por concepto de impuestos, sin interferir en el desenvolvimiento cotidiano de la organización y sin cometer ninguna infracción.

- Busca actualizar los métodos administrativos, considerando el impacto de los distintos tributos.

- Por otra parte, optimiza la coordinación de los esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos y medidas de control para mantener la eficiencia y la efectividad en el proceso.

Ahora bien, cuando no se consideran los impuestos, en las transacciones económicas, se están sobre-estimando los ingresos y sub-estimando los egresos, lo que se traduce automáticamente en una sobre estimación de las utilidades.

En tal sentido, la necesidad de planificar los tributos surge de las siguientes circunstancias:

1.- Dar un aporte a la sociedad: la aplicación de las disposiciones legales en el proceso de determinación, declaración y pago de los tributos implica un compromiso personal más allá del cumplimiento de una norma para el sujeto pasivo, tomando en cuenta que todos los miembros de la sociedad se benefician mediante las instituciones establecidas por el Gobierno para tal fin. Así las cosas, Pulido (2005) señala que ya en la Edad Media la recaudación era el medio público regular, para financiar las necesidades de las ciudades, estados, los reinos y los imperios. Por ello, se está en presencia de una práctica remota donde Estados ancestrales han mantenido sus Tutelas a través de las exigencias de aportes de carácter obligatorio de los ciudadanos, con el objetivo de generar bienestar a sus poblaciones.

2.- Poder anticipar la cifra del impuesto a pagar, la planificación tributaria tiene como uno de sus objetivos fundamentales calcular la distribución de la carga impositiva durante un período (generalmente de un año), en aras de obtener el recurso monetario y cumplir con los montos y plazos previstos para la extinción de la obligación tributaria apegados a las normas jurídicas vigentes.

La planificación tributaria pretende estudiar la incidencia de la diversidad de tributos presentes en la legislación de cualquier país, en los gastos y costos con el propósito de establecer el margen de utilidad, previendo pérdidas económicas en las diferentes operaciones que ésta realiza. Igualmente, debe tomar en cuenta para este momento crucial en el cual se decidirá, como es la situación actual de la Nación y sus pronósticos, su posición en el mercado, el régimen laboral, las expectativas de los inversionistas, su capacidad de endeudamiento, los activos en los que se apoya, entre otros datos. Es importante destacar que así como no es posible que dos empresas sean exactamente iguales tampoco existen dos planes tributarios idénticos, ya que se encuentran condicionados a las actividades afines a su naturaleza del negocio, a la cantidad de trabajadores, a los objetivos de sus inversionistas, entre otros aspectos.

Procesos Administrativos

Para Terry (1999) el proceso administrativo considera la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo está formado por cuatro (4) funciones fundamentales a saber, planificación, organización, ejecución y control.

La Planificación

El mismo autor citado anteriormente, señala que para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se

van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de ¿Qué trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? ¿Cuáles serán los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos? En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminado de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia adelante.

Actividades a seguir en la Planificación

- a. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b. Pronosticar.
- c. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d. Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- e. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g. Anticipar los posibles problemas futuros.
- h. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La Organización

Por su parte, Bittel y Ramsey (2008) expresan que después de que la dirección ha formulado las acciones futuras, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que, un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados que se logre o que

se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procurarán tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

Actividades importantes de la Organización

- a. Subdividir el trabajo en unidades operativas (departamentos)
- b. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos por departamento)
- c. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d. Aclarar los requisitos del puesto.
- e. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- f. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.
- g. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución

De igual forma, Stoner (1996) señala que para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

Actividades importantes en la Ejecución

- a. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c. Motivar a los miembros.
- d. Comunicar con efectividad.
- e. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

Actividades importantes en el Control

- a. Comparar los resultados con los planes generales.
- b. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d. Comunicar cuales son los medios de medición.

- e. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Los Tributos

Según Villegas (2005:152), los tributos “son las 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”. De esta definición, de acuerdo con el mismo autor, surgen las características de los tributos:

a) Prestaciones en dinero. Es una característica de la economía monetaria que las prestaciones sean en dinero, aunque no es forzoso que así suceda. Es suficiente que la prestación sea “pecuniariamente valuable” para que se constituya un tributo, siempre que concurren los otros elementos característicos y siempre que la legislación de cada país no disponga de lo contrario.

b) Exigidas en su poder de imperio. El elemento esencial del tributo es la coacción, el cual se manifiesta fundamentalmente en la prescindencia de la voluntad del obligado en cuanto a la creación del tributo que le sea exigible. La bilateralidad de los negocios jurídicos es sustituida por la unilateralidad en cuanto a su obligación.

c) En virtud de una Ley. No hay tributo sin una ley previa que lo establezca. Como todas las leyes que establecen obligaciones, la norma tributaria es una regla hipotética cuyo mandato se concreta cuando ocurre la circunstancia fáctica condicionante prevista en ella como presupuesto de la obligación. Tal condición fáctica e hipotética se denomina “hecho imponible”, es decir, toda persona debe pagar

al Estado la prestación tributaria graduada según los elementos cuantitativos que la ley tributaria disponga y exige.

d) Para cubrir los gastos que demanda el cumplimiento de sus bienes. El objetivo del tributo es fiscal, es decir, que su cobro tiene su razón de ser en la necesidad de obtener ingresos para cubrir los gastos que le demanda la satisfacción de las necesidades públicas. Además el tributo puede perseguir también fines extra fiscales es decir, ajenos a la obtención de los ingresos.

La existencia de los tributos dentro de una economía se explica y justifica a partir de la existencia de una “doble necesidad”. Por una parte la sentida por la sociedad de que se le garantice la satisfacción de una amplia gama de necesidades, lo que no es posible lograr a través de los mecanismos usuales de mercado (oferta, demanda y precio), debido a la naturaleza misma de la necesidad. En virtud de que no es posible, por ejemplo, adquirir en el mercado seguridad pública, justicia, servicios de salud que garanticen mínimos de bienestar para la colectividad, entre otros.

Por otra parte, el Estado, como organización política, al coincidir sus fines con tales necesidades, asume su satisfacción como cometido estatal, tratándose de esa manera las mismas en necesidades públicas. Asegurar la provisión de los bienes y servicios que satisfagan tales necesidades constituye la más alta prioridad para el Estado, lo que lo vincula con el problema de financiamiento público, es decir, con la arbitrariedad de mecanismos que garanticen el flujo de los recursos financieros necesarios para hacer frente a tal cometido. La única vía que le garantiza la certeza y en parte la suficiencia de recursos. A través de los tributos, se posibilita que sólo se emplase a contribuir para el financiamiento del gasto público a quien posea capacidad contributiva y sólo dentro del límite de la misma.

Clasificación de los tributos

De acuerdo a lo que señala el autor antes mencionado, la clasificación más aceptada por la doctrina y el derecho positivo de las democracias modernas de Occidente, divide los tributos en:

a) Los impuestos de acuerdo con Villegas (2005:157), “es el tributo exigido por el Estado a quienes se hallan en las situaciones consideradas por la ley como generadoras de la obligación de tributar (hechos imponible), situaciones éstas ajenas a toda concreta acción gubernamental vinculada a los pagadores”.

Algunos autores definen los impuestos como una “prestación pecuniaria, obtenida de los particulares autoritariamente, a título definitivo, sin contrapartida y para la cobertura de las cargas públicas, o para otros fines del Estado”. (Ruiz 2008:17). De esta definición se puede señalar que los impuestos son todas aquellas contribuciones que el Estado, en virtud de su potestad tributaria, establece en leyes especiales, con la finalidad de cubrir los gastos y necesidades colectivas.

b) Las tasas según Villegas (2005:173), “es un tributo cuyo hecho imponible está integrado por un hecho o circunstancia relativos al contribuyente y por una actividad a cargo del Estado que se refiere o afecta en mayor o menor medida a dicho contribuyente”.

El elemento esencial de la tasa es la contraprestación del servicio por parte del Estado a cambio de la cancelación de una tasa, se puede citar como ejemplo de tasas los timbres fiscales, los certificados de marcas de fábrica, licencias de importación, entre otros.

c) **Las contribuciones especiales** se pueden definir como, los “tributos debidos en razón de beneficios individuales o de grupos sociales derivados de la realización de obras o gastos públicos o de especiales actividades del Estado.” (Villegas 2005:195).

La característica fundamental de las contribuciones especiales, es la ventaja o beneficio que se deriva de la obra pública o de cualquier actividad especial que efectúe el Estado.

Clasificación de los impuestos

Los impuestos para Villegas (2005) se clasifican de la siguiente manera:

a) **Directos**, son aquellos que recaen directamente sobre cualquier manifestación inmediata de riqueza del contribuyente. Son impuestos con elementos subjetivos, que se fundamentan en el principio de progresividad, por ejemplo el Impuesto Sobre la Renta.

b) **Indirectos**, son aquellos que gravan la riqueza de los contribuyentes de manera inmediata, son impuestos con elementos objetivos y regresivos, incumpliendo con el principio de justicia tributaria, como por ejemplo el Impuesto al Valor Agregado, en el cual las situaciones objetivas que se toman en cuenta hacen presumir un nivel de riqueza, existiendo la posibilidad de traslación.

c) **Proporcionales**, es el que mantiene una relación constante entre su cuantía y el valor de la riqueza gravada, posee una alícuota única.

d) **Progresivos**, son aquellos en que la alícuota aumenta a medida que se incrementa el monto gravado.

Elementos de la relación tributaria

Existen dos elementos que resultan de la definición de tributos, de los cuales se desprende un aspecto de gran importancia como lo es la relación tributaria, en tal sentido, Moya (2001) define dicha relación como el vínculo jurídico que se establece entre el sujeto activo (Estado) y el otro sujeto pasivo (contribuyente), que se encuentran en la necesidad jurídica de cumplir con ciertas obligaciones establecidas en las Leyes Tributarias que para tales efectos cree el Estado. Los elementos de la relación jurídico-tributaria están comprendidos por:

1.- Sujetos. Son aquellos que participan en forma directa en la relación tributaria.

a) Sujeto activo: Según el Artículo 18 del Código Orgánico Tributario vigente, “Es sujeto activo de la obligación tributaria el ente público acreedor del tributo”. Dicho ente público debe entenderse en su triple manifestación: El fisco nacional (La República), el fisco estatal (Los Estados) y el fisco municipal (Los Municipios). Igual carácter suman los entes parafiscales, llamados así, porque el Estado delega la recaudación y administración de tributos a ciertos entes públicos, a fin de de éstos cuenten con financiamiento autónomo, tales como, el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Socialista (INCES) y el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS), los cuales perciben contribuciones parafiscales, de acuerdo con la Ley que los crea.

b) Sujeto pasivo. Es “el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de responsable”. (Art. 19 COT:9). Lo que significa, que el sujeto pasivo es el destinatario legal del tributo, es decir, el deudor por deuda propia.

b.1) Contribuyentes. Son “los sujetos pasivos respecto de los cuales se verifica el hecho imponible” (Art. 22 COT:10).

Dicha condición puede recaer: (a) en las personas naturales, prescindiendo de su capacidad según el derecho privado, (b) en las personas jurídicas y en los demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de derecho, y (c) en las entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y tengan autonomía funcional.

b.2) Responsables. Son los “sujetos pasivos que sin tener carácter de contribuyentes, deben por disposición expresa de la ley, cumplir las obligaciones atribuidas a éstos. (Art. 25 COT:10).

2. Objeto y hecho imponible. Es la realidad económica sujeta a imposición, es decir la materia gravable, y el hecho imponible, es aquel hecho previsto hipotéticamente en la norma que al efectuarse origina la obligación tributaria, constituido por:

a) La base imponible, es la cantidad a la cual se le aplica tarifa, para determinar la cantidad a pagar por concepto de impuesto.

b) La tarifa, es el elemento que se aplica a la base imponible para determinar el quantum del tributo.

c) Período de imposición, indica que los impuestos se causan conforme se dé el hecho imponible, previstos en las leyes tributarias presentes para el momento en que ocurran.

Deberes formales

El contribuyente como consecuencia de la operación de un negocio, no solo se encuentra obligado al pago de los tributos sino que además está obligado al cumplimiento de una serie de deberes formales que tienen la finalidad de lograr un efectivo control fiscal por parte de la administración tributaria.

Por lo tanto, hoy en día ha cobrado gran interés e importancia entre los contribuyentes de los impuestos nacionales, regionales y municipales, el cumplimiento de tales deberes formales, debido al grado en el que se ha hecho partícipe y por la imposición de la Administración Tributaria.

Para Hernández, B. (2002) los deberes formales son actuaciones explícitas, es decir, que están claramente expresadas y que impone la Administración Tributaria, a los administrados o contribuyentes, en virtud de las disposiciones que establece el Código Orgánico Tributario y en lo señalado en las leyes y reglamentos.

No cabe duda de que los deberes formales exigen a los contribuyentes un esfuerzo que se traduce en recursos de tiempo, dinero y de administración, que poco o nada se relacionan con su actividad productiva generadora de riqueza, sin embargo, es necesario reconocer que con ellos se logra un mayor control tributario, que en definitiva garantiza una mayor justicia tributaria sustentada en que la contribución realizada por todos es para todos.

En este sentido, la fórmula para que los deberes formales no se conviertan en una carga demasiado onerosa para la empresa, la respuesta más sensata y objetiva es y será siempre “cumplir cabal y oportunamente con ellos, y así evitar sanciones”. Para ello el estudio de la norma por parte de los responsables de la administración de la empresa y la asesoría oportuna de quienes se especializan en esta materia, termina

siendo un elemento que marca la diferencia, junto a una adecuada planificación para el cumplimiento de los deberes formales y una oportuna detección de desviaciones con la aplicación de programas periódicos de revisión.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones según Escobar (2008), forma parte de un proceso previo el cual considera una evaluación de la situación actual, el entorno económico de la empresa y el nivel impositivo, con base en la cual se toman las decisiones pertinentes utilizando los medios legales relacionados con las formas de organización, hasta llegar a la estructura final que requiere de un análisis de sus efectos.

Moddy (1991:125), sobre el particular señala que la “toma de decisiones en la alta gerencia está vinculada al riesgo, es decir, cuando un individuo asume un riesgo éste es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión”. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que esto no es siempre así, ya que existen personas que están dispuestas a contraer un compromiso mayor, con un riesgo más alto y otras, son mucho más tímidas y sólo aceptan un compromiso importante cuando el riesgo es mínimo. En una organización, un gerente de alto nivel puede estar acostumbrado a asumir mayores riesgos que un gerente de un nivel más bajo.

En la actualidad todo el que trabaja en un ambiente de negocios toma decisiones y una persona que toma decisiones acertadas deberá tener una visión equilibrada de las cosas, de tal manera que su enfoque sea imparcial.

Para la toma de decisiones se requiere recoger información sobre un problema dado y para ello pueden utilizarse diferentes técnicas, como también es posible consultar expertos en el campo específico y confiar en su experiencia para luego tomar la decisión. Las técnicas más comunes en la toma de decisiones son: Lluvia de

ideas, cinética, decisiones por consenso, técnica delphi, interacción didáctica, negociación colectiva, las cuales son técnicas no matemáticas.

A continuación se presenta como está compuesto este proceso para la toma de decisiones enfocándolos en materia financiera y fiscal.

1) La situación actual

La situación actual implica el análisis del entorno de la empresa, o sea la situación externa de la sociedad, en las áreas económicas y financieras en forma global y relativas a sus componentes, la estructura jurídica relacionada con su forma social, composición accionaria, y en la parte tributaria el nivel impositivo, para conocer si se cumplen las disposiciones legales, si se usan las alternativas legales para gozar de beneficios y si la estructura es la más conveniente.

2) Entorno económico

El entorno está condicionado por el ambiente y el conjunto de consideraciones intrínsecas que rodean una empresa, y hace relación a las condiciones generales de la economía del país y del exterior, el entorno económico se refiere a la zona de influencia y área de operaciones de la propia empresa, el entorno jurídico comprende la normatividad jurídica y tributaria y la estabilidad legal.

El entorno de la empresa comprende entre otros el estudio de la estrategia que tiene que ver con el nivel impositivo y los efectos políticos, el área de la economía nacional y mundial que abarca los aspectos de la globalización, la tecnología, la estabilidad y seguridad como también la moral.

La observación del comportamiento de la economía en general es indispensable a nivel macroeconómico, y sus repercusiones en la economía de la empresa, pues las decisiones de inversión y de mercado dependen de la situación que impere en el país y de lo que se espera en el futuro.

La planificación es diferente en épocas de prosperidad que en épocas de recesión, por lo que es importante considerar los ciclos económicos y estar atentos a situaciones como la crisis económica.

3) Nivel Impositivo

La planificación tributaria tiene por objeto principal fijar razonablemente el nivel de tributación de la empresa, dentro del marco de la legalidad, con el fin de lograr las metas que se establecen según la actividad desarrollada. Desde el punto de vista tributario no solo debe verse el nivel impositivo, sino también los mecanismos de acción de los entes fiscalizadores de los cuales sus liquidaciones podrían estar por encima de las presentadas por los contribuyentes. Por lo tanto una empresa requiere estudiar el nivel de tributación, donde no solo es necesario conocer las tasa nominales sino también las tasas reales, las cuales se ven afectadas por los rechazos de gastos y sus limitaciones, así como por regulaciones que crean rentas ficticias, como los ajustes por inflación y la renta presuntiva.

Lineamientos

En cuanto a la palabra lineamento proviene del término latino *lineamentum*, que hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su figura.

Un lineamiento de acuerdo al autor Rosenberg (1992:) “es un conjunto de órdenes o directivas que un líder realiza a sus seguidores o subordinados”.

Por lo tanto, un lineamiento es una explicación o una declaración de principios. En este sentido, se puede dar como ejemplo cuando un grupo político presenta sus lineamientos, está dando a conocer su postura sobre ciertos temas. Sus afiliados estarán en condiciones entonces de decidir si están de acuerdo con dichas ideas o, de lo contrario, si prefieren quedar fuera de los lineamientos de dicho grupo.

Bittel, L. y J. Ramsey (2008:552) lo definen como “el objetivo principal que se persigue cumplir en determinado período, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización”.

Visto lo anterior, un lineamiento es el programa o plan de acción que rige a cualquier institución. De acuerdo a esta aceptación, se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización. Si alguien no respeta estos lineamientos, estará cometiendo una falta e incluso puede ser sancionado por esta causa, dependiendo de la gravedad de su acción. Mediante los lineamientos se adaptan recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando los riesgos para lograr las metas y objetivos.

Bases Legales

Las Bases Legales, en la presente investigación son las relacionadas con el marco jurídico tributario, específicamente las que regulan el proceso, de determinación, pago liquidación y recaudación de los Impuestos sobre la Renta y al Valor Agregado, particularmente sobre las personas jurídicas de índole comercial, territorial, de tal forma que mediante el apego a la norma, el contribuyente puede

garantizar el cumplimiento cabal de sus obligaciones tributarias de la manera más idónea y satisfactoria tanto para el sujeto activo, como para el sujeto pasivo.

Partiendo de esto es importante señalar el marco Jurídico Tributario. Según Borjas (2000), es un conjunto de normas jurídicas que protegen los intereses y satisfacen las necesidades del pueblo que puede contribuir al gasto público; y que disciplinan las relaciones jurídicas surgidas entre el órgano público que ejerce la potestad tributaria y el pueblo que está sometido a ella; o como aquel conjunto de normas jurídicas que regulan el sistema tributario.

En un sentido más amplio las fuentes del derecho tributario para Cusgüen (1999), representan un sistema de normas jurídicas originadas y fundamentadas en principios constitucionales propios y principios rectores inherentes a él, los cuales permiten la regulación pertinente al establecimiento discusión, recaudación revisión, control y modificación de impuestos y contribuciones fiscales, derivados del ejercicio de la potestad tributaria del Estado.

Para el logro de los objetivos de la presente investigación, se hará uso de lo establecido en el ordenamiento jurídico señalado en el diagrama presentado jerárquicamente según la estructura Kelseniana.

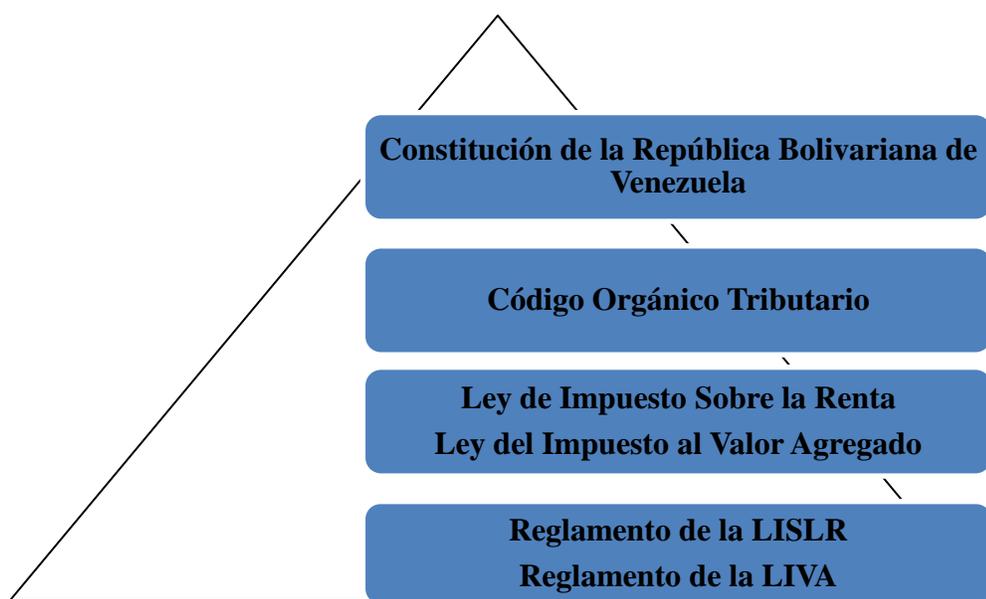


Figura 1: Ordenamiento Jurídico que sustenta la investigación.

Fuente: Kelsen, H. (1993).

El basamento legal está contemplado en los artículos pertenecientes a la vigente Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela CNRBV, el Código Orgánico Tributario vigente (2001), la Ley de Impuesto Sobre La Renta (2007) y su Reglamento (2003), La Ley del Impuesto al Valor Agregado (2000) y su Reglamento (2000).

Por su parte la consagrada CNRBV, le otorga la potestad al Poder Público Nacional para que actúe como órgano regulador de la actividad tributaria en nuestro País, en tal sentido, en el Artículo 156, parágrafo 12 se establece lo siguiente:

La creación, organización, recaudación, administración y control de los impuestos sobre la renta, sobre sucesiones, donaciones y demás ramos conexos, el capital, la producción, el valor agregado, los hidrocarburos y minas, de los gravámenes a la importación y exportación de bienes y

servicios, los impuestos que recaigan sobre el consumo de licores, alcoholes y demás especies alcohólicas, cigarrillos y demás manufacturas del tabaco, y de los demás impuestos, tasas y rentas no atribuidas a los estados o municipios, por esta Constitución o por la ley nacional.

Igualmente la CRBV, se establecen los principios constitucionales tributarios, a saber: el principio de igualdad, artículo 133 referido al deber que tenemos todos los venezolanos de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley; asimismo define, los principios de legalidad, generalidad y justicia tributaria, en lo que respecta el artículo 316, establece que el sistema tributario procurará la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del contribuyente, y el artículo 317, señala que ningún tributo puede tener efecto confiscatorio.

Los artículos antes mencionados, están en concordancia con los principios constitucionales que rigen el Sistema Tributario que conforman la base legal de la presente investigación,

El Código Orgánico Tributario

En lo que respecta al Código Orgánico Tributario, establece todo lo relacionado con la materia tributaria, aplicable a los impuestos nacionales y las relaciones jurídicas derivadas de los mismos, y son de especial importancia para el desarrollo de la investigación, el artículo 13, que establece la obligación tributaria que surge entre el Estado, en las distintas expresiones del Poder Público y los sujetos pasivos en cuanto ocurra el presupuesto de hecho previsto en la ley, el artículo 18 define al sujeto activo de la obligación tributaria, como el ente público acreedor del tributo. Del mismo modo el artículo 19, define al sujeto pasivo, como el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyente o de

responsable y el artículo 36, especifica el hecho imponible, como el presupuesto establecido por la ley para tipificar el tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria.

Este Código establece las normas generales en los aspectos administrativo, penal y procesal. La actual reforma del Código Orgánico Tributario está enfocada hacia los deberes del contribuyente, y las sanciones, ampliándose a su vez las facultades del Fisco para fiscalizar a los contribuyentes, con el objeto de disminuir los niveles de evasión y defraudación tributaria con miras de incrementar los niveles de recaudación por parte de la Administración Tributaria.

Conocer los aspectos y bases del COT, son de gran importancia para la gestión en el área tributaria, ya que de esta manera tanto el contribuyente como los profesionales del área tributaria cuentan con un esquema organizativo de obligaciones y deberes tributarios a cumplir de lo contrario se estará incurriendo en incumplimientos y por consiguiente se cancelarían multas y vendrían las sanciones. Cabe destacar que la última reforma del COT muestra de forma detallada los deberes del contribuyente, las multas y sanciones, incluyendo la pena de cárcel para la defraudación en gran cuantía, igualmente las facultades dadas a la Administración Tributaria para fiscalizar y verificar los deberes tanto formales como materiales de manera de disminuir la evasión de los tributos.

Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento

La Ley de Impuesto Sobre la Renta (2007) es una ley especial que rige la materia de Impuesto Sobre la Renta a nivel nacional, y el Reglamento es un complemento, para los procedimientos y detalles de lo que de alguna forma la ley no aclara.

Ahora bien por ser el Impuesto sobre La Renta objeto de estudio en la presente investigación, se presentará un esquema descriptivo del mismo partiendo del análisis del artículo 1 de la presente ley, el cual reza: “Los enriquecimientos anuales, netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie, causarán impuestos según las normas establecidas en esta ley”.

Salvo disposición en contrario de la presente Ley, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en Venezuela, pagará impuestos sobre sus rentas de cualquier origen, sea que la causa o la fuente de ingresos esté situada dentro del país o fuera de él. Las personas naturales o jurídicas no residentes o no domiciliadas en la República Bolivariana de Venezuela estarán sujetas al impuesto establecido en esta Ley siempre y cuando que la fuente o la causa de sus enriquecimientos éste u ocurra dentro del país, aún cuando no tengan establecimiento permanente o base fija en la República Bolivariana de Venezuela.

Ley de Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento

El Impuesto al Valor Agregado, en Venezuela, tuvo su origen en el año 1993, lógicamente mediante la Ley que fue publicada en la Gaceta Oficial N° 35.304 de fecha 24 de Septiembre de 1993, la cual fue reimpressa en Gaceta Oficial N° 4.637, extraordinario del 16 de Septiembre de 1993, entrando en vigencia el 1° de octubre de ese mismo año y aplicándole la alícuota impositiva general de diez por ciento (10%) a todas las operaciones, y en el caso de las exportaciones cero por ciento (0%). Este tributo ha tenido la característica, de haber sido vulnerable a cambios, producto del acontecer político y social, más que económico, incluso en la actualidad.

Luego de diversas reformas a la norma, en febrero de 2007, se disminuye la alícuota general aplicable en el territorio nacional a 11%, desde el 1° de marzo de 2007, fecha en que entra en vigencia el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley

que establece el Impuesto al Valor Agregado, publicado en la Gaceta Oficial N° 38.632 de fecha 26 de febrero de 2007. Dicha alícuota rige hasta el 30 de junio del mismo año, ya que a partir del 01 de julio, pasa a 9%. Posteriormente, el 1 de abril del año 2009 entró en vigencia un nuevo incremento de IVA en 3 puntos porcentuales, para ubicarse en 12%, según Gaceta Oficial N° 39.147 de fecha 26 de marzo de 2009 y con una última reforma en fecha 18 de noviembre de 2014 según Gaceta Oficial No. 6152.

Se puede observar que este tributo, depende de la actividad que realice el contribuyente en materia de prestación de bienes o servicios, es una derivación del impuesto a las ventas. En las disposiciones impuestas por la Ley del Impuesto al Valor Agregado se describe la Providencia Administrativa sobre las Obligaciones que deben cumplir los Contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado.

Dicho Impuesto tiene como características, las siguientes:

- 1.- El Principio de Reserva Legal a los fines de su creación y vigencia.
- 2.- Es un impuesto indirecto, en virtud que grava los consumos que son manifestaciones mediatas de riquezas o exteriorización de la capacidad contributiva.
- 3.- Es un impuesto real, ya que no toma en consideración las condiciones subjetivas del contribuyente: sexo, nacionalidad, domicilio.
- 4.- Grava los movimientos de riqueza que se ponen de manifiesto con el movimiento económico de los bienes.
- 5.- Es un impuesto que es soportado o trasladado al consumidor final.

El método para su cálculo se plantea a través de los cálculos por adición, cálculos por sustracción, y cálculo de crédito del impuesto, dependiendo de la obtención del valor añadido mediante la suma de las remuneraciones de los factores que intervengan en la producción, distribución o comercialización (primer caso); mediante las diferencias entre las ventas o facturaciones y las compras del responsable (“sustracción directa o de costos”, “método de base a base” o “base contra base”); o sin necesidad de la previa obtención del valor agregado (el I.V.A. es igual a la diferencia entre el impuesto que grava las ventas y el impuesto pagado por las compras, es el crédito de impuesto contra impuesto).

Los contribuyentes deberán estar inscritos en el Registro de Información Fiscal (R.I.F.) y comunicar a la Administración Tributaria todo cambio operado en los datos básicos proporcionados al registro y, en especial, el referente al cese de sus actividades.

A su vez, todos los contribuyentes que se encuentren registrados en el registro de información fiscal están en el deber de comunicar a la Administración Tributaria, todos los aspectos relacionados con cambios en los datos de su registro, pero más importante aún en lo que concierne al manejo de sus actividades.

La base imponible en materia del Impuesto al Valor Agregado es el elemento cuantitativo sobre el cual se aplica la alícuota tributaria para determinar dicho tributo; a) en las ventas de bienes muebles, de contado o a crédito, la base imponible es el precio que se factura, siempre que éste no sea menor al precio del mercado; b) En la importación de bienes, la base imponible es el valor en aduanas de los bienes, más los tributos, recargos, derechos compensatorios, derechos antidumping, intereses moratorios y otros gastos que se causen por la importación, exceptuando el I.V.A., alcoholes y cigarrillos; y c) En la prestación de servicios, sean éstos nacionales o provenientes del exterior, la base imponible es el precio total facturado a título de

contraprestación, y si dicho precio incluye la transferencia o el suministro de bienes muebles o la adhesión de éstos a bienes inmuebles, el valor de los bienes muebles se agregará a la base imponible en cada caso.

Los bienes incorporeales provenientes del exterior, incluidos o adheridos a un soporte material, se valorarán separadamente a los fines de la aplicación del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.). Así mismo, cuando la venta o prestación de servicio estuviere expresada en moneda extranjera se establecerá la equivalencia en moneda nacional, al tipo de cambio corriente en el mercado del día en que ocurra el hecho imponible, salvo que éste ocurra en un día no hábil para el sector financiero, en cuyo caso se aplicará el vigente en el día hábil inmediatamente siguiente al de la operación, y en la importación de bienes, se hará de conformidad a lo previsto en la Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Contribuyente: Aquel sujeto pasivo respecto del cual se verifica el hecho imponible. Dicha condición puede recaer en las personas naturales, personas jurídicas, demás entes colectivos a los cuales otras ramas jurídicas atribuyen calidad de sujeto de derecho y entidades o colectividades que constituyan una unidad económica, dispongan de patrimonio y de autonomía funcional.

Control Estratégico: Consiste en evaluar y corregir el desempeño de las estrategias seleccionadas en el proceso de planificación estratégica con el fin de asegurar que se logren los objetivos.

Impuestos: Exacción legal de recursos a empresas o individuos realizada por parte del gobierno de un país para financiar sus actividades.

Impuesto Sobre La Renta: Impuesto aplicado sobre los enriquecimientos anuales netos y disponibles obtenidos en dinero o en especies. Salvo disposición legal, toda persona natural o jurídica, residente o domiciliada en Venezuela, pagará este impuesto sobre la renta de cualquier origen sea que la causa o la fuente de ingreso este situada dentro del país o fuera de él.

Impuesto al Valor Agregado: Es un impuesto nacional a los consumos que tiene que ser abonado por las personas en cada una de las etapas del proceso económico, en proporción al valor agregado del producto, así como sobre la realización de determinadas obras y locaciones, y la prestación de servicios.

Lineamiento: Objetivo principal que se persigue cumplir en determinado período, que toma en cuenta aspectos o factores claves para cualquier empresa u organización.

Planificación Financiera: Define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa (como la concesión de créditos, y la emisión o suscripción de acciones, ventas de mercancías a crédito por parte de proveedores, entre otros).

Planificación Fiscal: Es un proceso constituido por un conjunto de actos jurídicos lícitos del contribuyente, cuya finalidad es maximizar la inversión eficiente de los recursos destinados por el mismo al negocio, a través de la reducción de la carga tributaria a la óptima admisible dentro de las opciones que contempla el ordenamiento jurídico. En consecuencia, la planificación tributaria busca prevenir, evitar o postergar la ocurrencia del hecho gravado, con miras a reducir o diferir la carga impositiva del contribuyente tanto como sea posible de acuerdo a la ley.

Toma de Decisiones: Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, comprende el núcleo de la planificación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La objetividad, el criterio de realidad, el sentido crítico y la intención son elementos característicos de toda investigación. Este trabajo no escapa de todos estos elementos y quedó enmarcado dentro de una investigación de nivel descriptivo, debido principalmente a que persigue detallar a través del contacto directo o indirecto con los fenómenos, lo que está sucediendo, es decir, recoger las características externas, enumerarlas, agruparlas, clasificarlas, con el fin de obtener la información necesaria para la investigación.

En este sentido, Méndez (2001:98) sobre el estudio de nivel descriptivo establece que es aquella “que logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”.

De acuerdo al trabajo que se realizó y según las características del problema, la investigación que mejor responde a los objetivos es el proyecto factible, pues consiste en un planteamiento viable que contribuirá a la optimización de la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006:7), el proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración o desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o

necesidades de organizaciones o grupos sociales, pudiéndose formular políticas, programas, técnicas, métodos o procesos”.

En cuanto al diseño comprende al de una investigación de campo, motivado a que el proceso de recolección de datos se efectuó directamente en el sitio donde ocurren los hechos y permitió cerciorarse de las verdades y condiciones en que se da el problema, para así proponer una solución satisfactoria al mismo.

Sobre el particular el autor Sabino (1995:96) establece que la investigación de campo “es cuando la estrategia que cumple el investigador se basa en métodos que permitan recoger los datos de forma directa de la realidad donde se presentan”.

Puede decirse también que para el presente estudio se realizó una revisión bibliográfica de trabajos de grado, textos y demás documentos, la cual permitió sustentar la información que nutre el trabajo de investigación.

La Universidad Nacional Abierta (UNA) (1991:234), describe el diseño bibliográfico como “una estrategia de investigación cuya fuente principal de datos está constituida por documentos escritos, los cuales selecciona el investigador de acuerdo a la permanencia del estudio que realiza”.

Población y Muestra

La población está referida a aquella porción de individuos que conforman la organización sujeta a estudio, en el caso particular del estudio la población estuvo conformada por todo el personal que labora en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., siendo ésta un total de once (11) personas que representan el cien por ciento (100%) de la misma.

Tamayo y Tamayo (1995:114) afirma que “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”.

De la población es conveniente extraer muestras o partes representativas del universo, es decir, tomar una porción que posea características similares entre sí para que represente a la población.

La muestra de acuerdo a los autores Hernández, Fernández y Batista (1994:201) es “un grupo de población, digamos que es un sub-conjunto de elementos que pertenecen a ese grupo definido en sus características, a que llamamos población”.

Debe señalarse que para la realización de esta investigación, la muestra estuvo representada por la totalidad de la población, ya que es posible abordar a todas las personas y las mismas podrán suministrar información valiosa para el estudio.

Cabe destacar, que este tipo de muestra se denomina censal y al respecto López (1990:123) señala que este tipo de muestra “es aquella porción que representa toda la población, es decir la muestra es toda la población a investigar”.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para recoger la información necesaria que permita lograr los objetivos planteados en un estudio determinado, el investigador establece las estrategias y para ello cuenta con ciertas técnicas las cuales proporcionan datos precisos y entre las cuales se emplearon las señaladas a continuación:

La observación, según Tamayo y Tamayo (1995:100), es “aquella en la que el investigador hace uso de la observación directa sin ocupar un determinado status o función dentro de la comunidad, en la cual se realiza la investigación”.

Por su parte Ander-Egg (1992:17) define observación como “...la búsqueda deliberada, llevada con cuidado y premeditación en contraste con la recepción en la vida cotidiana...”.

Como instrumento para recolectar los datos a través de la observación, se utilizó la guía de observación que en el marco de actividades la autora pudo detectar la situación que afecta el área de estudio.

De igual forma, otra técnica que se aplicó fue la encuesta a través del diseño de un cuestionario conformado por preguntas de selección que aportaron una serie de datos útiles a la investigación, obteniéndose la información directa del escenario objeto de estudio, además esta técnica permitió despejar diversas interrogantes de modo que se pudo realizar una inspección sistemática y profunda del problema planteado y a su vez agrupar el material en función del marco teórico que orienta la investigación.

Tal y como señala Tamayo y Tamayo (1995:101), el cuestionario “contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales, permite aislar además ciertos problemas esenciales y precisar el objeto de estudio”.

En cuanto a las preguntas abiertas o de selección Tamayo y Tamayo (1995:94) destaca que “son aquellas que presentan diferentes alternativas, que son contestadas por una o más alternativas según el criterio o agrado de las personas”.

Las preguntas de selección son aquellas que presentan distintas opciones para ser contestadas por los encuestados, seleccionando una o varias respuestas de acuerdo al razonamiento o satisfacción de cada quien con relación a la pregunta realizada.

Para la construcción del (los) cuestionario (s) se requiere de la habilidad del investigador para adoptar las preguntas según los objetivos que se persiguen, por lo que de esta manera se procedió a precisar el tipo de preguntas que se realizaron, tomando en cuenta el tipo de personas a las cuales será aplicado dicho instrumento.

En cuanto a la validez de los instrumentos de recolección de datos, se puede definir de acuerdo a los autores Hernández, Fernández y Batista (1994:243) como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

El autor Tamayo y Tamayo (1995:224), expresa que validar “es determinar cualitativa y/o cuantitativamente un dato”, por lo que esta investigación requirió de un criterio de validez de los instrumentos a aplicar, basado en el contenido y en la construcción de los mismos relacionando para ello los ítems o preguntas a realizar con los basamentos teóricos y los objetivos planteados en la investigación.

Por su parte, Hernández, Fernández y Batista (1994:205) sobre la confiabilidad del instrumento, señalan que es “el grado de consistencia que posee el instrumento de medición”. En este sentido, se puede decir que, la confiabilidad nos indica que tan fiable es determinado instrumento que se le aplicará a la muestra seleccionada (muy baja, baja, moderada, alta, muy alta), según los resultados que se esperan obtener.

Para obtener la confiabilidad del cuestionario aplicado se realizó un estudio piloto con 4 sujetos con características similares a la muestra seleccionada. Luego de

ser respondidos, los resultados fueron tratados con la fórmula del Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach.

El índice fue de 0,89, el cual revela que el instrumento es confiable y podía aplicarse a la muestra del estudio, ya que los resultados serían similares a los obtenidos en el estudio piloto.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de los Datos

Se planteó el propósito de la investigación mediante el objetivo general y los específicos, después de haber definido claramente el problema a estudiar.

Para conseguir el logro de los objetivos planteados se procedió a documentar las disposiciones teóricas y legales que contemplan la normativa que regula en materia de impuestos vigentes, de igual forma se elaboró un (1) cuestionario, para obtener información de los efectos del control estratégico como herramienta en la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., así como también una guía de observación con la que se conocieron aspectos relevantes de cómo funciona la empresa.

Las técnicas utilizadas se corresponden con la naturaleza tanto de los instrumentos como de las respuestas obtenidas. La información referente al cuestionario se organizó y tabuló en frecuencias y porcentajes; de allí que la técnica sea la estadística descriptiva. Luego de normalizar los datos, se analizaron y graficaron para una mejor visualización de los mismos.

El registro o guía de observación fue estructurado en indicadores, los cuales suministraron información sobre las características generales de la empresa.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Diagnóstico que Sustenta la Propuesta

Para el logro de los objetivos de esta investigación se aplicaron los instrumentos seleccionados y los datos obtenidos fueron organizados y tabulados en frecuencias y porcentajes.

La información obtenida fue tabulada manualmente, según las categorías de respuestas Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Pocas Veces y Nunca.

Para presentar los resultados se usaron los recursos de la estadística descriptiva, la cual permitió el diseño de cuadros, donde se organizaron los datos recabados en distribuciones por frecuencias absolutas, para luego llevarlas a valores porcentuales.

Seguidamente, se representó mediante gráficos de pastel o torta cada una de las respuestas del instrumento, con el objeto de visualizar los resultados, los cuales se agruparon con relación a las dimensiones e indicadores señalados en la definición operacional de los aspectos investigados y representados gráficamente de acuerdo a las categorías seleccionadas.

Posteriormente, se completó este proceso con un análisis e interpretación de los datos en función de las bases teóricas que sustentaron la investigación. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Objetivo No. 1: Diagnosticar la situación actual del control en la planificación financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

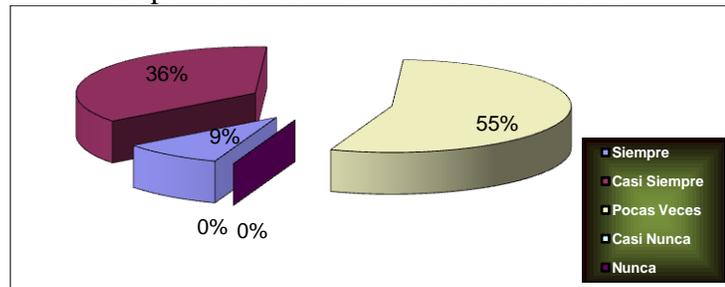
Ítem 1: Se supervisan las actividades que realiza el personal del área de planificación

Cuadro 02
Supervisión de Actividades del Personal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	9%
Casi Siempre	4	36%
Pocas Veces	6	55%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 01
Supervisión de Actividades del Personal



Fuente: Cuadro No. 2

Análisis: Los encuestados en un porcentaje significativo (55%) opinan según el cuestionario aplicado que la supervisión del personal se realiza pocas veces, seguido de un 36% de éstos que establecen que se supervisa casi siempre. Sólo el 9% expresa que siempre son supervisados, lo que evidencia que la empresa no realiza una supervisión efectiva de sus actividades y las del personal.

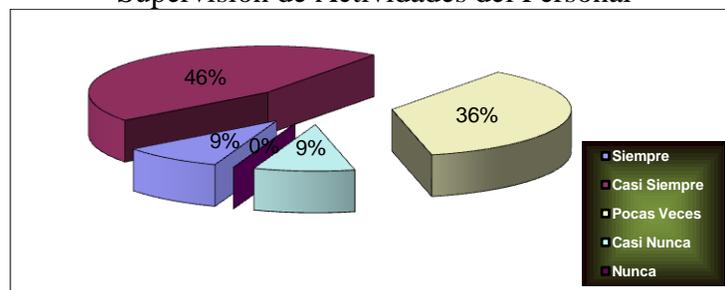
Ítem 2: Existe un control del trabajo ejecutado por el personal

Cuadro 03
Control del Trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	9%
Casi Siempre	5	46%
Pocas Veces	4	36%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 02
Supervisión de Actividades del Personal



Fuente: Cuadro No. 3

Análisis: En lo que respecta a si el trabajo que realiza el personal administrativo y de ventas es controlado por parte de la gerencia las personas encuestadas en un 46% resaltan que casi nunca controlan el trabajo realizado por ellas, un 36% afirma que se les controla el trabajo ejecutado y en el mismo porcentaje del 9% establece que casi nunca son les controla su trabajo, por lo que no hay un control de los procesos que proporcione información a la gerencia sobre el cumplimiento de las diferentes actividades, así como tampoco hay un canal de comunicación entre la gerencia y los diferentes departamentos.

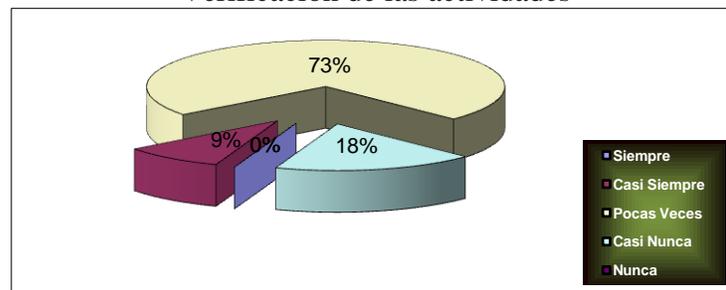
Ítem 3: Se realiza una verificación de las actividades planificadas

Cuadro 04
Verificación de las actividades

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	8	73%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 03
Verificación de las actividades



Fuente: Cuadro No. 4

Análisis: Con relación a la verificación de las actividades planificadas en la empresa un 73% destaca que pocas veces se efectúa una verificación de las actividades planificadas, el 18% manifiesta que casi nunca se verifican estas actividades y el 9% afirman que casi siempre se verifican las mismas. De allí la importancia de que en la empresa objeto de estudio se efectúe una verificación de las actividades para tener un control minucioso sobre las mismas.

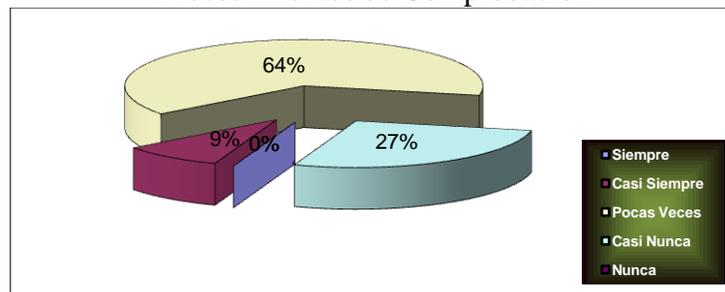
Ítem 4: Existen procedimientos de comprobación en c/u de las etapas de las actividades efectuadas por el personal

Cuadro 05
Procedimientos de Comprobación

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	7	64%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 04
Procedimientos de Comprobación



Fuente: Cuadro No. 5

Análisis: En el aspecto que tiene que ver con los procedimientos de comprobación el 64% de la muestra opina que pocas veces existen procedimientos de verificación, el 27% señala que casi nunca existen los mismos y finalmente el 9% expresa que casi siempre se efectúa la comprobación de tales actividades, esto no es recomendable debido a que debe haber una comprobación constante de las actividades que se realizan en la empresa.

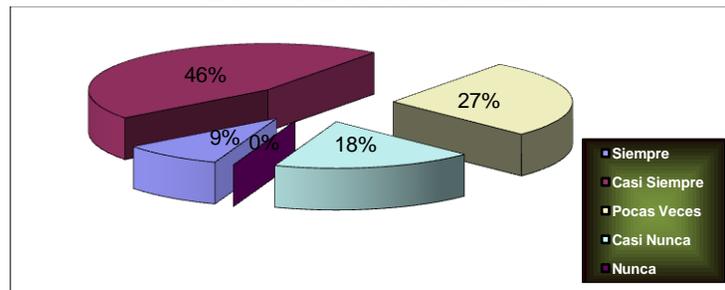
Ítem 5: Hacen la respectiva detección de desviaciones en cada una de las etapas del trabajo realizado

Cuadro 06
Detección de desviaciones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	1	9%
Casi Siempre	5	46%
Pocas Veces	3	27%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 05
Detección de desviaciones



Fuente: Cuadro No. 6

Análisis: Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos que un 46% señala que pocas veces se detectan las desviaciones en las labores efectuadas por el personal, un 27% respondió que casi nunca se hace la detección de las desviaciones, para un 18% casi siempre se hace este proceso y el 9% restante señaló que casi siempre se efectúa esta detección de errores. De allí la importancia de hacer la verificación de las actividades, ya que cuando éstas son comprobadas el trabajo se realiza de mejor manera al detectar los errores para no volver a cometerlos.

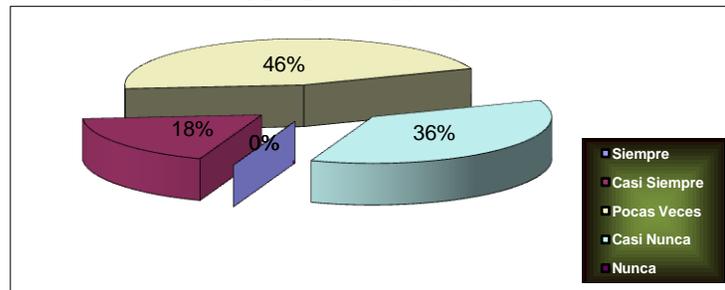
Ítem 6: Son aplicadas las medidas correctivas una vez detectadas las desviaciones

Cuadro 07
Medidas correctivas

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	18%
Pocas Veces	5	46%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	0	0%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 06
Medidas correctivas



Fuente: Cuadro No. 7

Análisis: El 46% de los encuestados manifiesta que pocas veces se aplican los correctivos necesarios cuando ocurren desviaciones, para un 36% casi nunca se corrigen los errores y el 18% opina que casi siempre si se usan los correctivos. El aspecto de la aplicación de medidas correctivas en la empresa no está contemplado según los resultados de la encuesta, lo que evidencia que cuando se producen errores no se utilizan los correctivos.

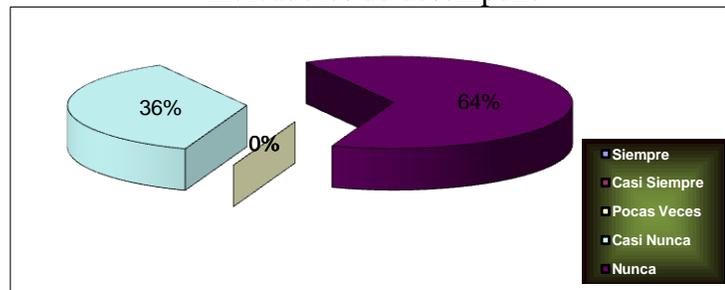
Ítem 7: Se analizan indicadores de desempeño

Cuadro 08
Indicadores de desempeño

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 07
Indicadores de desempeño



Fuente: Cuadro No. 8

Análisis: En cuanto a si la empresa analiza los indicadores de desempeño el 36% de las personas expresa que casi nunca la gerencia hace este trabajo y el 64% destaca que nunca han hecho un análisis de los indicadores de desempeño razón por la cual no pueden determinar cómo está la empresa en los aspectos financiero y fiscal.

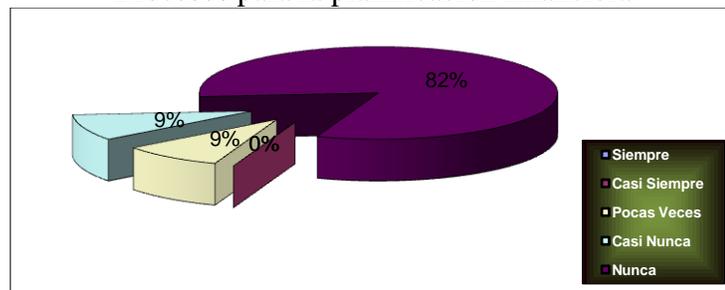
Ítem 8: Se definen los procesos para la planificación financiera

Cuadro 09
Procesos para la planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 08
Procesos para la planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 9

Análisis: A la pregunta si se definen los procesos para la planificación financiera, la gran mayoría esto es un 82% manifestó que nunca se efectúa este trabajo, el 9% opina que pocas veces se hace y para el restante 9% casi nunca se realiza dicha definición, razón por la cual la empresa debería comenzar a ejecutar este proceso de planificación financiera para así mejorar en todos los aspectos.

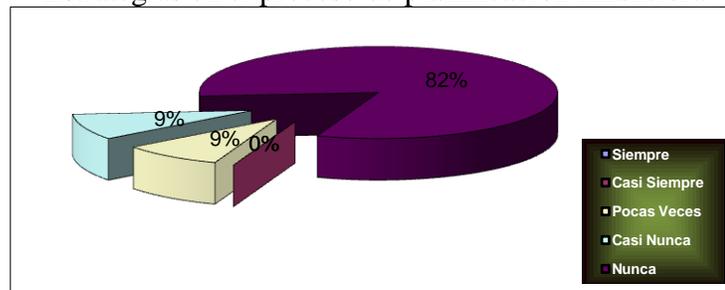
Ítem 9: Son definidas las estrategias en el proceso de planificación financiera

Cuadro 10
Estrategias en el proceso de planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 09
Estrategias en el proceso de planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 10

Análisis: Un 82% de los encuestados expresa que la empresa nunca ha definido estrategias en el proceso de planificación financiera como una manera de anticiparse de lo que hay que hacer y cómo debe hacerse, mientras que el 9% señala que pocas veces son definidas estrategias en dicho proceso y el restante 9% expone que casi nunca dicha planificación es considerada como un procedimiento anticipatorio. Esto evidencia que la empresa no cuenta con un proceso de planificación en materia financiera.

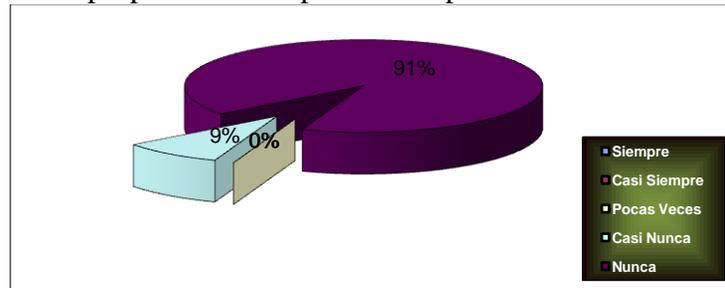
Ítem 10: Son analizadas las metas propuestas en el proceso de planificación financiera

Cuadro 11
Metas propuestas en el proceso de planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	10	91%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 10
Metas propuestas en el proceso de planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 11

Análisis: Para la gran mayoría, esto es 91% de los encuestados expresa que nunca la gerencia de la empresa ha tratado de analizar las metas propuestas en el proceso de planificación financiera y el 9% restante opina que casi nunca ha buscado analizar los mismos, concluyendo así que es necesario que la organización efectúe un análisis de las metas para obtener mejores resultados en las actividades que realiza.

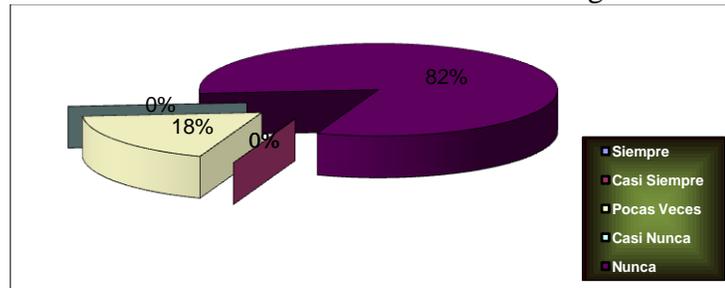
Ítem 11: Utiliza la empresa la planificación financiera como una herramienta estratégica de decisión de negocios

Cuadro 12
Planificación financiera como herramienta estratégica de decisión

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 11
Planificación financiera como herramienta estratégica de decisión



Fuente: Cuadro No. 12

Análisis: Como puede observarse en el gráfico, las personas encuestadas en gran parte, esto es 82% están de acuerdo en que nunca se ha utilizado la planificación financiera como herramienta estratégica de decisión de negocios, mientras que para el 18% son pocas las veces que han usado la planificación en materia financiera en la empresa; por lo tanto esto significa que no existe una planificación financiera adecuada que le permita a la organización llevar a cabo los procesos de forma acorde.

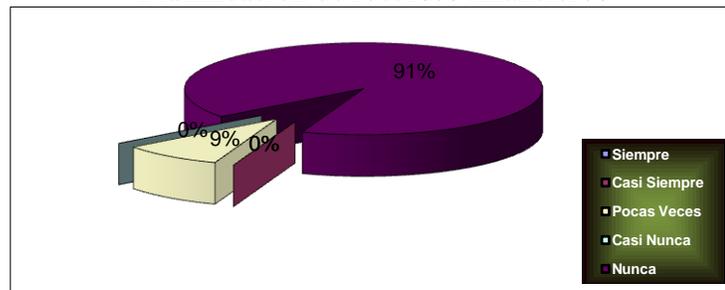
Ítem 12: Son planificados los recursos financieros para el uso de los mismos

Cuadro 13
Planificación de recursos financieros

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	10	91%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 12
Planificación de recursos financieros



Fuente: Cuadro No. 13

Análisis: Los resultados obtenidos por medio del cuestionario en cuanto a si se toman en cuenta los recursos financieros para la planificación, se puede ver en el gráfico que el 91% señala que nunca se toman en cuenta estos recursos y para el 9% son pocas las veces que han logrado contar con los mismos, la empresa al no planificar los recursos financieros de los cuales dispone para su normal desenvolvimiento incurre en un error grave, ya que debe realizar una planificación de éstos antes de efectuar cualquier operación.

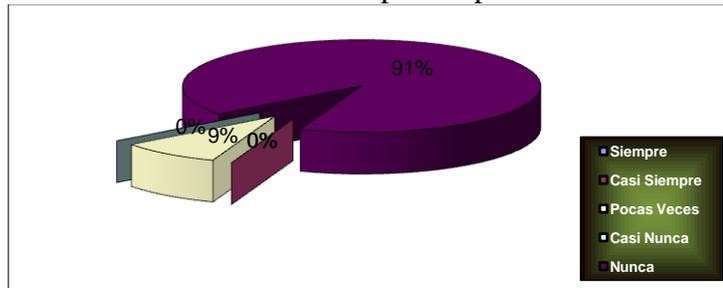
Ítem 13: Se consideran los indicadores del entorno externo para la planificación financiera

Cuadro 14
Indicadores del entorno externo para la planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	3	27%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	5	46%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 13
Indicadores del entorno externo para la planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 14

Análisis: El 46% de las personas encuestadas opinan que nunca se toma en cuenta los indicadores del entorno externo para la realización de la planificación financiera de la organización, en igual porcentaje, esto es 27% de la muestra expone que pocas veces y casi nunca se visualizan los indicadores del entorno exterior, lo que se traduce en una desventaja competitiva para la empresa al no incluir al momento de planificar el aspecto financiero lo que ocurre fuera de la misma.

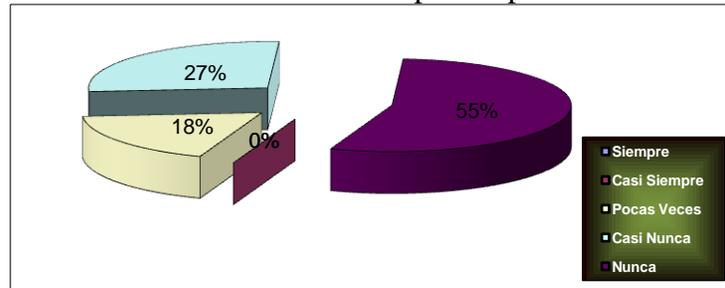
Ítem 14: La empresa toma en cuenta su entorno interno al momento de efectuar la planificación financiera

Cuadro 15
Se toma en cuenta el entorno interno para la planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	6	55%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 14
Se toma en cuenta el entorno interno para la planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 15

Análisis: Con relación a si se toma en cuenta el entorno interno de la empresa al momento de efectuar la planificación financiera un 55% destaca que nunca se toma en cuenta el entorno interno, el 27% manifiesta que casi nunca se toma en consideración este tipo de entorno y el 18% restante afirma que pocas veces lo toman en cuenta. Tal y como se puede observar la empresa objeto de estudio tampoco considera el entorno interno al momento de efectuar su planificación financiera, lo que significa que no puede lograr sus objetivos y metas por no tomar en cuenta dicho entorno interno.

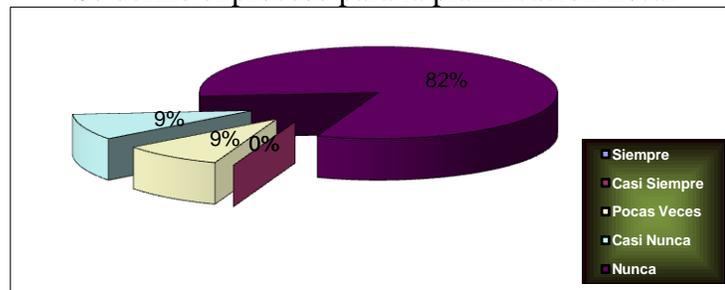
Ítem 15: Se define el proceso para la planificación fiscal

Cuadro 16
Se define el proceso para la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 15
Se define el proceso para la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 16

Análisis: Un 82% de los encuestados expresa que la empresa nunca ha definido el proceso de planificación fiscal como una forma de lo que hay que hacer y cómo debe hacerse, mientras que el 9% señala que pocas veces la considera como una manera de lo que debe hacerse y cómo hacerlo y el restante 9% expone que casi nunca dicha planificación es considerada como un procedimiento anticipatorio. Lo anterior deja en claro que la organización debería comenzar a utilizar las herramientas de la planificación fiscal, para obtener mejores resultados.

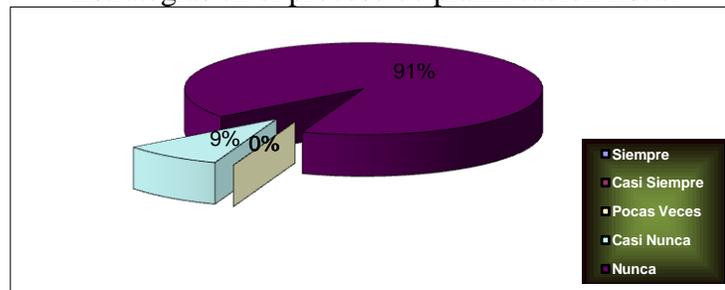
Ítem 16: Son definidas las estrategias en el proceso de planificación fiscal

Cuadro 17
Estrategias en el proceso de planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	10	91%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 16
Estrategias en el proceso de planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 17

Análisis: Para la gran mayoría, esto es 91% de los encuestados expresa que nunca la gerencia de la empresa ha tratado de implementar estrategias en el proceso de planificación fiscal y el 9% restante opina que casi nunca ha buscado definir las mismas. Es importante planificar en todos los campos en las organizaciones, con el fin de efectuar los trabajos de la mejor manera y optimizar los recursos disponibles.

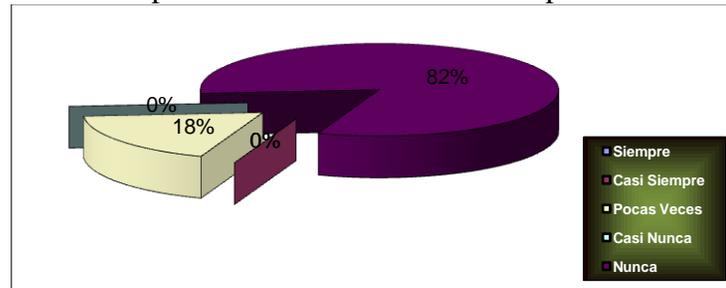
Ítem 17: Se relaciona la planificación financiera para realizar la planificación fiscal

Cuadro 18
Relación de la planificación financiera con la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 17
Relación de la planificación financiera con la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 18

Análisis: Las personas opinaron en gran parte, esto es un 82% que nunca se relaciona la planificación financiera con la planificación fiscal, mientras que para el 18% son pocas las veces que han logrado relacionar la planificación financiera y la fiscal. Esto evidencia la necesidad que existe en la organización de comenzar a efectuar la planificación de las actividades financieras y fiscales y de esta forma relacionar las mismas con el fin de satisfacer el logro de los objetivos y cumplir con todas sus obligaciones.

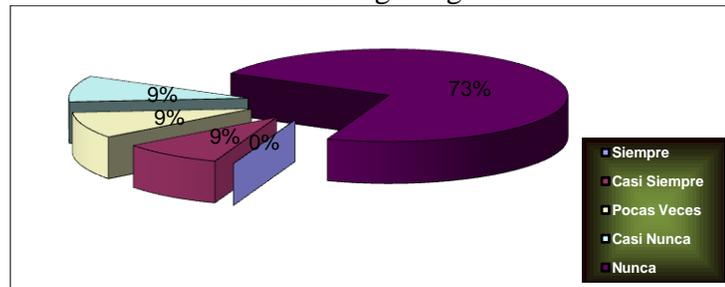
Ítem 18: Se toma en cuenta para la planificación fiscal, el marco legal vigente en el país

Cuadro 19
Se toma en cuenta para la planificación fiscal el marco legal vigente

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	8	73%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 18
Se toma en cuenta para la planificación fiscal el marco legal vigente



Fuente: Cuadro No. 19

Análisis: Los resultados obtenidos en cuanto a si se toma en cuenta el marco legal existente en los actuales momentos en el país para realizar la planificación fiscal, la mayoría de las personas esto es un 73% manifestó que nunca se toma en cuenta, el 9% opina que casi siempre se realiza, también un 9% señala que pocas veces y para el restante 9% casi nunca, lo que se traduce que la empresa no está al tanto de conocer todas las legislaciones vigentes a las que las diferentes empresas están sujetas lo que podría ocasionar en un futuro sanciones y multas.

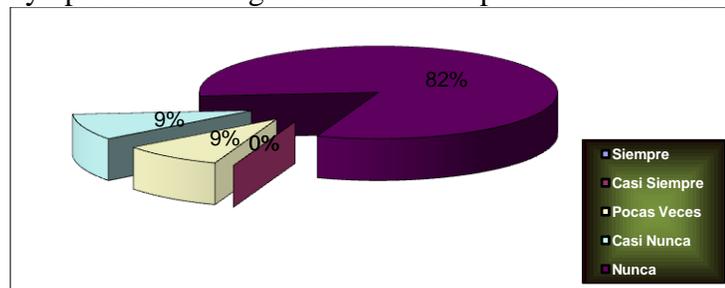
Ítem 19: La empresa utiliza incentivos tributarios para contribuir al ahorro fiscal y así optimizar la carga tributaria de la misma en la planificación fiscal

Cuadro 20
Incentivos tributarios para contribuir al ahorro fiscal y optimizar la carga tributaria en la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 19
Incentivos tributarios para contribuir al ahorro fiscal y optimizar la carga tributaria en la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 20

Análisis: Un 82% señala que la empresa nunca utiliza incentivos tributarios para contribuir al ahorro fiscal y así minimizar la carga tributaria que presenta la organización actualmente, un 9% respondió que casi nunca se toma en cuenta, un 9% señaló que pocas veces se realiza. Estos resultados indican que en la empresa existe falta de información y desconocimiento en cuanto a los recursos de los que dispone para contribuir al ahorro fiscal y de esta manera optimizar de la carga tributaria, por lo tanto es importante que se conozcan éstos para empezar a realizar las actividades de forma efectiva.

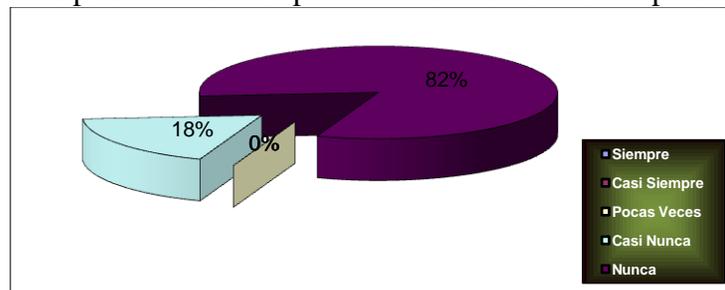
Ítem 20: Se diseña un calendario de obligaciones fiscales con el fin de establecer las prioridades en la planificación fiscal de la empresa

Cuadro 21
 Calendario de obligaciones fiscales con el fin de establecer las prioridades en la planificación fiscal de la empresa

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 20
 Calendario de obligaciones fiscales con el fin de establecer las prioridades en la planificación fiscal de la empresa



Fuente: Cuadro No. 21

Análisis: Los encuestados en un 82% coincidieron al responder el cuestionario que nunca se diseña un calendario para establecer prioridades en materia de planificación fiscal, mientras que un 18% expresa que casi nunca la empresa usa un calendario, observándose que hay una desorganización dentro de la misma al no tener claro las fechas de cancelación de los tributos y contribuciones, lo que ocasiona que existan retrasos en los pagos y que muchas veces se cancele el último día que está establecido para realizar la cancelación.

Ítem 21: Se consideran las decisiones externas para la planificación fiscal

Cuadro 22

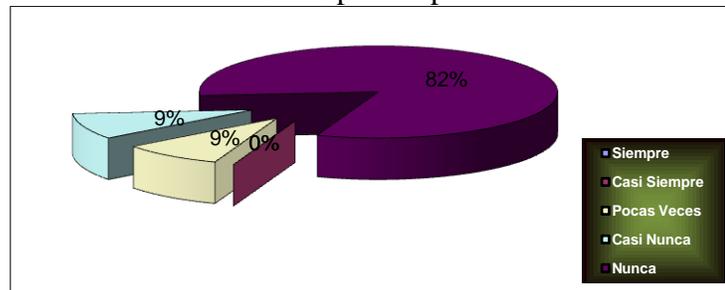
Decisiones externas para la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 21

Decisiones externas para la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 22

Análisis: En relación a la pregunta si se consideran las decisiones externas en el área de planificación fiscal las personas encuestadas expresaron en un 82% que nunca se toma en cuenta dichas decisiones, seguido de un 9% de éstas que establecen que pocas veces se toman en cuenta y finalmente un 9% que opina que casi nunca.

Objetivo No. 2: Identificar los procesos administrativos en materia financiera y fiscal en la Gerencia de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

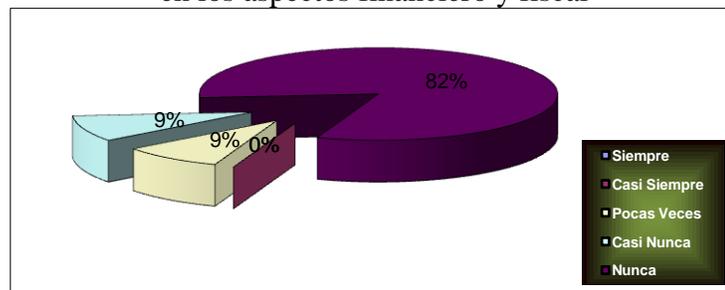
Ítem 22: Se planifican las actividades y tareas de la organización en forma anticipada en los aspectos financiero y fiscal

Cuadro 23
Planificación de las actividades y tareas
en los aspectos financiero y fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 22
Planificación de las actividades y tareas
en los aspectos financiero y fiscal



Fuente: Cuadro No. 23

Análisis: En lo que respecta a este ítem las personas encuestadas en un 82% resaltan que nunca se planifica el trabajo realizado en dichos aspectos, un 9% afirma que casi siempre lo hacen y en el mismo porcentaje de 9% establece que casi nunca realizan una planificación fiscal y financiera, por lo que es importante efectuar las mismas porque serviría de apoyo en la toma de decisiones, evitando la erogación de dinero innecesario al momento de invertir en un bien entre otros.

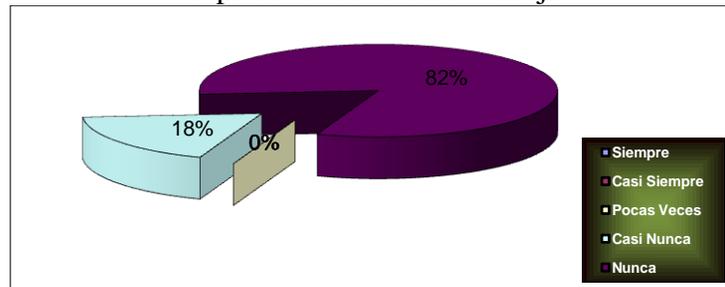
Ítem 23: Se implantan estrategias a fin de que el personal conozca la manera de realizar su trabajo

Cuadro 24
Implantación de estrategias para que el personal conozca el trabajo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	1	9%
Nunca	8	73%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 23
Implantación de estrategias para que el personal conozca el trabajo



Fuente: Cuadro No. 24

Análisis: En un porcentaje significativo esto es un 82% resalta que nunca se implantan estrategias a fin de que el personal conozca las labores y actividades a realizar, un 18% afirma que pocas veces lo hacen y en un 9% establece que casi nunca, lo cual no es recomendable debido primordialmente a que todo trabajador debe conocer de manera específica las tareas a efectuar bien sea a través de manuales de normas y procedimientos y/o procesos de asesorías personalizadas a fin de evitar errores, omisiones, repeticiones, etc.

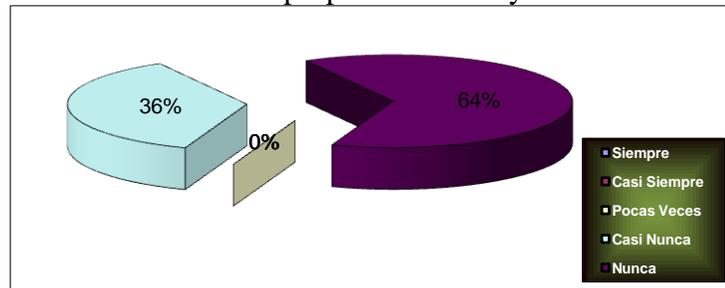
Ítem 24: Las empresa realiza las planificaciones financiera y fiscal estableciendo propósitos claros y concretos de los problemas financieros y tributarios que tiene la organización actualmente

Cuadro 25
Realiza planificación financiera y fiscal
estableciendo propósitos claros y concretos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 24
Realiza planificación financiera y fiscal
estableciendo propósitos claros y concretos



Fuente: Cuadro No. 25

Análisis: El 64% de los encuestados opina que nunca se empresa realiza las planificaciones financiera y fiscal estableciendo propósitos claros y concretos de los problemas financieros y tributarios que tiene la organización actualmente, mientras que un 36% afirma que casi nunca, esto evidencia que no existe un procedimiento previo de planificación en los aspectos financiero y fiscal dentro de la empresa por lo cual no tiene especificados los objetivos y metas a lograr y los posibles caminos a seguir si se presentan problemas en dichas áreas.

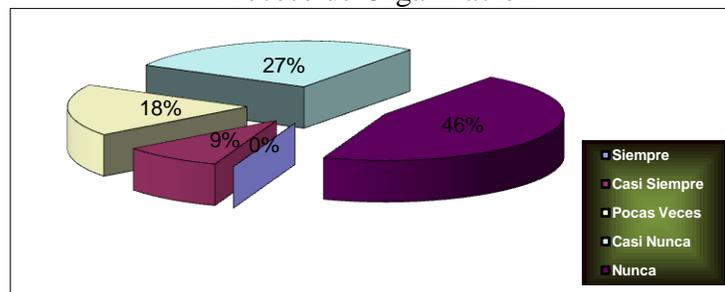
Ítem 25: Se cumple con el proceso de organización en la empresa

Cuadro 26
Proceso de Organización

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	5	46%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 25
Proceso de Organización



Fuente: Cuadro No. 26

Análisis: Con relación a si la empresa cumple con el proceso de organización un 46% destaca que nunca se cumple, seguido del 27% que manifiesta que casi nunca, un 18% establece que pocas veces y un 9% afirman que casi siempre se cumple con el este proceso. Esto corrobora las deficiencias en el cumplimiento de este proceso de organizar el trabajo en roles, relaciones, autoridades, responsabilidades, departamentos, etc., con la finalidad de operar con la eficiencia y eficacia requeridas para alcanzar los objetivos.

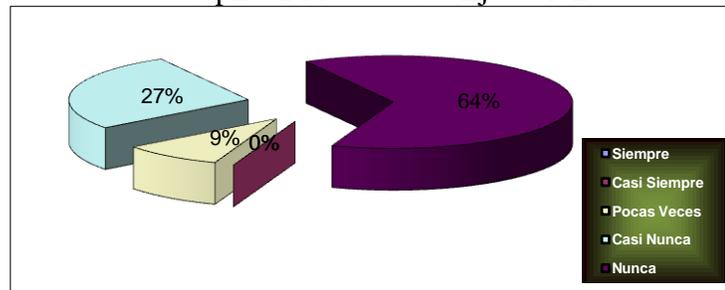
Ítem 26: Son aplicados procesos de ejecución en la empresa

Cuadro 27
Se aplican Procesos de Ejecución

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 26
Se aplican Procesos de Ejecución



Fuente: Cuadro No. 27

Análisis: En lo que respecta a si la empresa realiza el proceso de ejecución las personas encuestadas en un 64% resaltan que nunca en la empresa se cuenta con el proceso de ejecución, un 27% afirma que casi nunca y un 9% pocas veces. En este sentido, en la empresa no se incluyen actividades propias del proceso de ejecución como lo son dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse ellos lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación, entre otros.

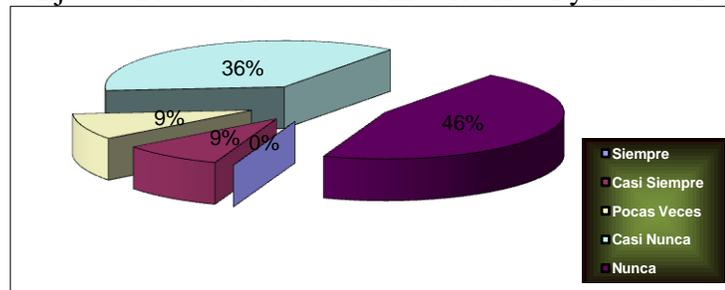
Ítem 27: Se ejecutan las actividades en materia financiera y fiscal en la empresa

Cuadro 28
Ejecutan las actividades en materia fiscal y financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	5	46%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 27
Ejecutan las actividades en materia fiscal y financiera



Fuente: Cuadro No. 28

Análisis: El 46% de las personas encuestadas opinan que nunca se ejecutan actividades en materia financiera y fiscal en la organización, un 36% de la muestra expone que casi nunca, el 9% respondió que pocas veces y en igual porcentaje que casi siempre, dando como resultados que la empresa carece de una planificación acertada en los aspectos financiero y fiscal por lo que existe la necesidad de mejorar la misma.

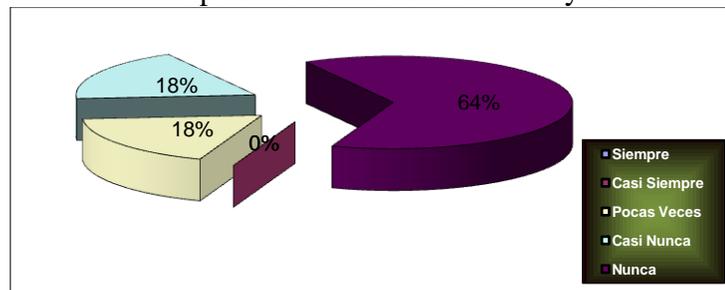
Ítem 28: Se asignan tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en materias financiera y fiscal.

Cuadro 29
Asignan tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en materias financiera y fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 28
Asignan tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en materias financiera y fiscal



Fuente: Cuadro No. 29

Análisis: A la pregunta se asignan tareas de acuerdo a las necesidades de la empresa en materias financiera y fiscal en la empresa, la mayoría esto es un 64% manifestó que nunca se asignan, el 18% opina que pocas veces y también un 18% señala casi nunca, lo cual evidencia las deficiencias que viene afrontando la empresa en estas materias por lo que deben ser optimizados a fin de mantenerse en el mercado cada vez más competitivo.

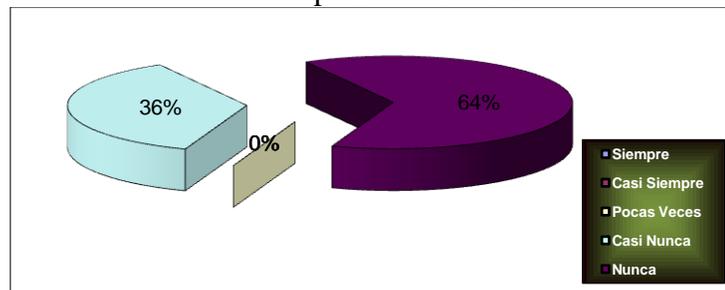
Ítem 29: Para llevar a cabo la planificación financiera se toma en cuenta la planificación fiscal

Cuadro 30
La planificación financiera toma en cuenta la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 29
La planificación financiera toma en cuenta la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 30

Análisis: Los resultados muestran que un porcentaje significativo de los encuestados esto es un 64% expresa que la empresa nunca toma en cuenta para la planificación financiera la planificación fiscal, el restante 36% expresa que casi nunca es tomada en cuenta la planificación financiera cuando se considera hacer la planificación fiscal, por lo tanto la planificación de las finanzas es una herramienta estratégica de decisión de negocios, caracterizada por un conjunto de comportamientos empresariales, tendientes a crear relaciones y situaciones orientadas a la optimización de la carga fiscal.

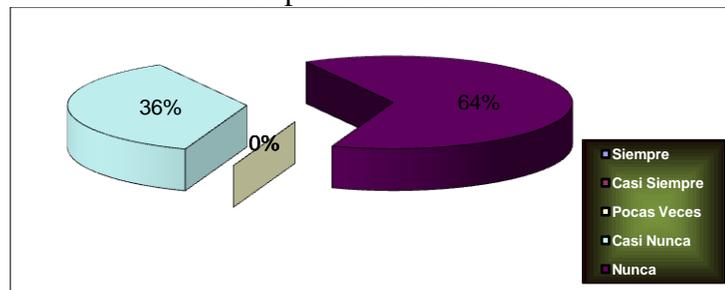
Ítem 30: Para llevar a cabo la planificación fiscal se toma en cuenta la planificación financiera

Cuadro 31
La planificación fiscal toma en cuenta la planificación financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 30
La planificación fiscal toma en cuenta la planificación financiera



Fuente: Cuadro No. 31

Análisis: Un 64% de los encuestados opina que la organización nunca toma en consideración la planificación fiscal para realizar la planificación financiera, el resto de las personas a las que se les aplicó el cuestionario, esto es un 36% señala que casi nunca dichas planificaciones son consideradas entre sí. En este sentido, la empresa debería tomar en cuenta esta herramienta tan importante no solamente para la planificación financiera sino para todas las operaciones de la misma.

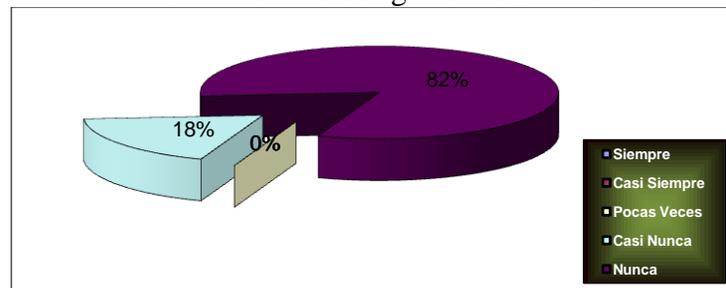
Ítem 31: Se controla la proporcionalidad de los recursos financieros en cuanto a obligaciones fiscales

Cuadro 32
Control de la proporcionalidad de los recursos financieros en cuanto a las obligaciones fiscales

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	9	82%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 31
Control de la proporcionalidad de los recursos financieros en cuanto a las obligaciones fiscales



Fuente: Cuadro No. 32

Análisis: Con relación a si existe un control de la proporcionalidad de los recursos financieros de la empresa en cuanto a las obligaciones fiscales la gran mayoría, es decir, el 82% destaca que nunca hay un control de los mismos y el 18% manifiesta que casi nunca lo toman en cuenta. Tal y como se puede observar la empresa objeto de estudio no considera un control de los recursos financieros al momento de efectuar su cumplir con sus obligaciones fiscales, lo que significa que no puede lograr sus objetivos y metas por no efectuar dicho control.

Objetivo No. 3: Evaluar el proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

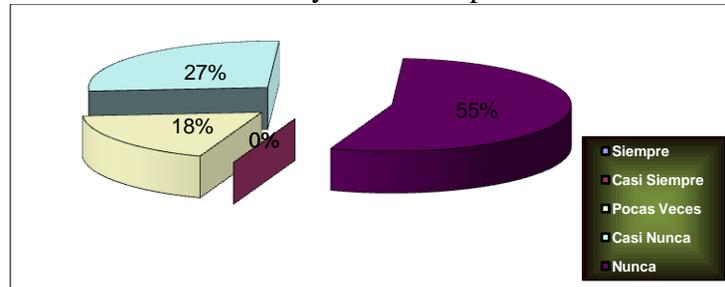
Ítem 32: Se considera la situación fiscal y financiera de la empresa para la toma de decisiones.

Cuadro 33
Considera la situación fiscal y financiera para la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	6	55%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 32
Considera la situación fiscal y financiera para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 33

Análisis: Como puede observarse en relación a la pregunta si se considera la situación fiscal y financiera para la toma de decisiones de la empresa las personas encuestadas expresan en un 55% que nunca se toma en cuenta dicha situación, seguido de un 27% de éstas que establecen que se casi nunca se toman en cuenta y finalmente un 18% que opina que pocas veces, lo cual indica que este tipo de situaciones son aspectos importantes a tomar en consideración al momento de tomar decisiones dentro de cualquier organización.

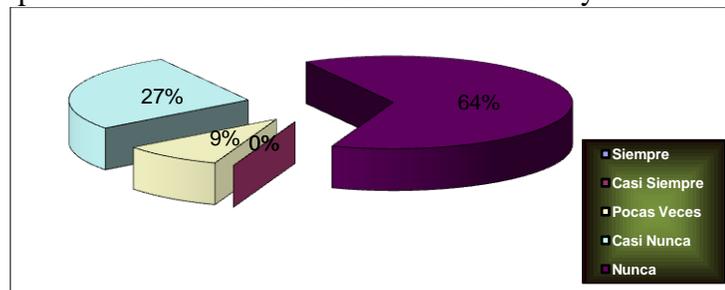
Ítem 33: Se considera la situación externa en el área económica para la toma de decisiones en materia financiera y fiscal.

Cuadro 34
 Considera la situación externa en el área económica para la toma de decisiones en materia fiscal y financiera

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 33
 Considera la situación externa en el área económica para la toma de decisiones en materia fiscal y financiera



Fuente: Cuadro No. 34

Análisis: El 64% de las personas encuestadas opinan que nunca se considera la situación externa en el área económica para la toma de decisiones en materia fiscal y financiera, un 27% de la muestra expone que casi nunca, sólo el 9% respondió que pocas veces. Esto evidencia que es importante para las empresas visualizar la situación externa en el plano económico a la hora de realizar el proceso de toma de decisiones bien sea en materia financiera o fiscal.

Ítem 34: La toma de decisiones en materia financiera y fiscal considera la situación externa en la estructura jurídica del nivel impositivo.

Cuadro 35

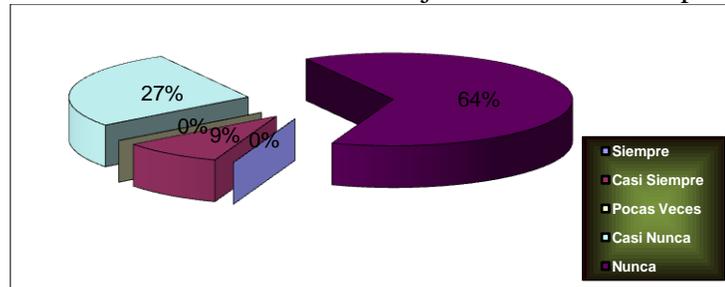
Toma de decisiones en materia financiera y fiscal considera la situación externa en la estructura jurídica del nivel impositivo

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	7	64%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 34

La toma de decisiones en materia financiera y fiscal considera la situación externa en la estructura jurídica del nivel impositivo



Fuente: Cuadro No. 35

Análisis: El 64% de las personas encuestadas opinan que nunca en la empresa cuando se va a hacer un proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal se considera la situación externa la estructura jurídica del nivel impositivo, un 27% de la muestra expone que casi nunca, sólo el 9% respondió que casi siempre. Lo anteriormente señalado indica que es de suma importancia tomar en cuenta en entorno externo en cuanto a estructura jurídica se trata debido a que es el marco legal el que nos va a señalar lo que se debe hacer en cuanto a los tributos a cancelar.

Ítem 35: El recurso humano es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones en materia financiera y fiscal.

Cuadro 36

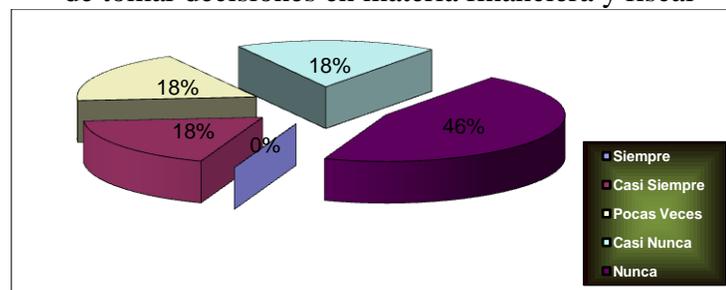
El recurso humano es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones en materia financiera y fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	2	18%
Pocas Veces	2	18%
Casi Nunca	2	18%
Nunca	5	46%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 35

El recurso humano es tomado en cuenta al momento de tomar decisiones en materia financiera y fiscal



Fuente: Cuadro No. 36

Análisis: Los encuestados en un 46% coincidieron al responder el cuestionario que nunca se toma en cuenta al recurso humano para la toma de decisiones en materia fiscal y financiera, mientras que en porcentajes de 18% cada uno las personas expresan que casi siempre, pocas veces y casi nunca respectivamente es tomado en consideración el recurso humano dentro de la organización. Esto lo que evidencia, es que en la empresa no hay un canal de comunicación efectivo entre la gerencia y los trabajadores de los diferentes departamentos, ya que no son escuchadas las opiniones y/o sugerencias que les hagan sus trabajadores que en ocasiones las misma son ajustadas a la realidad.

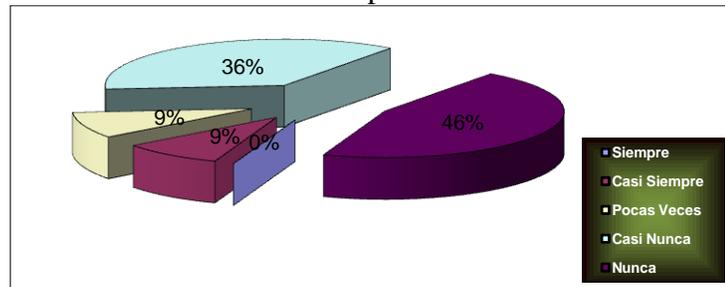
Ítem 36: Para la toma de decisiones de la empresa se evalúan los aspectos internos de la misma.

Cuadro 37
Para la toma de decisiones se evalúan los aspectos internos

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	1	9%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	5	46%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 36
Para la toma de decisiones se evalúan los aspectos internos



Fuente: Cuadro No. 37

Análisis: En lo que respecta a si se evalúan por parte de la gerencia los aspectos internos para la toma de decisiones las personas encuestadas en un 46% resaltan que nunca se toman en cuenta, un 36% afirma que casi nunca lo hacen y porcentajes iguales de 9% establecen que casi siempre y pocas veces respectivamente, lo que se traduce en una desventaja competitiva para la empresa al no incluir al momento de tomar decisiones importantes para el negocio su aspecto interno, es decir lo que ocurre dentro de la misma.

Ítem 37: Se toma en consideración el entorno jurídico-tributario actual del país para la toma de decisiones de la empresa

Cuadro 38

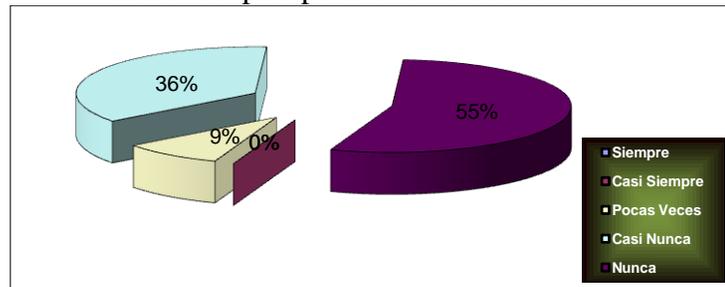
Toma en consideración el entorno jurídico-tributario actual del país para la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	1	9%
Casi Nunca	4	36%
Nunca	6	55%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 37

Toma en consideración el entorno jurídico-tributario actual del país para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 38

Análisis: Para la mayoría representada por un 55% de los encuestados en la empresa nunca es tomado en cuenta el entorno jurídico-tributario cuando de toma de decisiones se trata, el 36% de los mismos expresa que casi nunca, sólo el 9% respondió que pocas veces toman en consideración este entorno. De lo antes expuesto se puede decir que, se debe tomar en cuenta en entorno jurídico-tributario al momento de tomar decisiones importantes en la empresa motivado principalmente a que es el marco legal existente en el país el que determina las reglas en relación a los tributos, tasas y contribuciones a los cuales las empresas están sujetos.

Ítem 38: En la toma de decisiones de inversión financiera de la empresa se considera la planificación fiscal

Cuadro 39

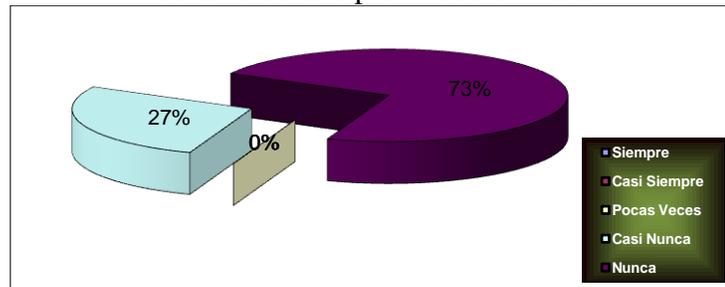
En la toma de decisiones de inversión financiera se considera la planificación fiscal

Alternativas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
Pocas Veces	0	0%
Casi Nunca	3	27%
Nunca	8	73%
n	11	100%

Fuente: Cuestionario

Gráfico 38

En la toma de decisiones de inversión financiera se considera la planificación fiscal



Fuente: Cuadro No. 39

Análisis: Los resultados obtenidos por medio del cuestionario en cuanto a si la empresa considera para la toma de sus decisiones en cuanto a la inversión financiera se refiere a la planificación fiscal, los mismos revelan que un 73% señala que nunca se toma cuenta dicha planificación y un 36% expone que casi nunca lo hacen. Esto indica que al no existir una planificación fiscal que proporcione información a la gerencia sobre el cumplimiento de las diferentes actividades, no se podrán tomar decisiones de importancia relacionadas con la inversión financiera que en un momento dado deba hacer la organización.

Discusión de los Resultados

Luego de efectuados los análisis de los resultados del estudio se procede seguidamente a efectuar la discusión de los datos obtenidos de las cuadros y gráficos antes expuestos.

Dentro de este orden de ideas, se puede decir que en relación a la situación actual del control en la planificación financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. de acuerdo a la información obtenida de los instrumentos aplicados, la misma se ve seriamente afectada desde el punto de vista financiero y fiscal, pues cuando se va a emitir una determinada factura a un cliente hay productos y artículos que se encuentran exentos de IVA por ejemplo y al momento de emitir el documento de venta por parte del personal asignado para ello, desconoce con exactitud cuáles son estos artículos exentos, o bien por el contrario la mercancía es gravada y no reflejan el impuesto en las facturas. Por otra parte, un factor importante es la comunicación que existe en estos momentos entre los departamentos involucrados, es decir, administración y ventas, debido a que las personas que laboran en el departamento de administración desconocen algunas fechas de cancelación de los tributos y contribuciones, cuáles son los mecanismos para corregir errores cuando se incurren en alguna falta al momento de la emisión de facturas, los requisitos o normativa que debe contener un documento fiscal, procedimientos para las declaraciones de impuestos varios, por lo tanto si ventas le transmite una información de un pedido que debe ser facturado por administración, allí vienen los inconvenientes por desconocer los productos que están exentos o no del IVA.

Se pudo notar de igual forma, que no se lleva a cabo como es debido un proceso de supervisión y control de las actividades sean éstas planificadas o no, como también

ocurre que no son comprobados los procedimientos, lo que se traduce en una falla grave dentro de la empresa.

Por otro lado, se observó que pocas veces se detectan las desviaciones en las labores efectuadas por el personal y al ser de esta manera pues no se aplican las medidas correctivas necesarias para corregir tales desviaciones.

En relación al indicador de monitoreo, se precisó que el área administrativa es muy poco supervisada por lo que no existen controles internos en cuanto al cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de la organización, se debe mejorar este aspecto.

Todo lo anterior se ve reforzado por Ramírez (2010) quien señala que las pequeñas y medianas empresas en la actualidad se inclinan a cancelar los tributos IVA e ISLR primordialmente, dejando a un lado las obligaciones parafiscales que son igualmente importante pagar para que no se acumulen y ocasionen mayores gastos posteriores a las empresas.

Las empresas en general hoy en día presentan una alta carga tributaria dentro de sus estructuras económicas y financieras, la cual se ha hecho cada vez mayor motivado a las leyes aprobadas por la Asamblea Nacional desde el año 2000, haciéndose difícil mantener la estructura de costos por los tributos que hay que cancelar, sin contar con los gastos normales para el funcionamiento de las mismas, tales como personal, arrendamiento de local, compras de mercancías, materiales, etc.

En este sentido, se detectó como otro de los problemas reinantes en la empresa que generalmente no se planifican las cosas, son mínimas las cosas que sí se prevén con antelación, y la organización no ha tratado de mejorar esta situación, por lo que

no cuenta con alternativas de planificación financiera así como tampoco tratan de obtener información necesaria que optimice la situación en materia financiera.

Siguiendo dentro de este contexto, las operaciones de la empresa no están en sintonía con las metas establecidas al ser la planificación prácticamente nula y por consiguiente no hay metas cónsonas con la planificación financiera, de igual forma no se usa este tipo de planificación como una herramienta estratégica de decisión en los negocios que realiza la organización. Como consecuencia de lo anterior, no se pueden utilizar las diversas herramientas de las que se vale la planificación de cualquier tipo, por no existir dentro de SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

El riesgo financiero no es tomado en consideración por parte de la gerencia al momento de efectuar la planificación financiera, causado principalmente por todo lo argumentado en párrafos anteriores, es decir, la ausencia de planificación. En relación a si se evalúa la proporcionalidad de la salida de los recursos financieros en cuanto a las obligaciones tributarias y la distribución en la empresa al momento de fijar metas de la planificación financiera se tiene que en la misma no se realiza esta evaluación porque tendría que hacerlo basado en un proceso de planeación, de igual modo sucede con los recursos disponibles (humanos, materiales y técnicos) que no son aprovechados y de esta manera obtener mejores resultados en la planificación financiera.

De lo anteriormente planteado se deduce, que no se toma en cuenta el entorno interno al momento de efectuar la planificación financiera.

Entrando en materia de la planificación fiscal, la empresa no anticipa los tributos que debe cancelar durante un período determinado, tal y como ocurre con la planificación financiera y no se hacen los esfuerzos pertinentes para contar con varias alternativas de planificación fiscal. Dentro de esta perspectiva, no se cuentan con

estrategias para la obtención de información en materia fiscal, tampoco se considera el impacto financiero que sobre la empresa pueden causar el pago de los tributos, y no se incluyen dentro de la planificación fiscal la carga tributaria actual que posee la organización.

Por no conocer el personal administrativo los incentivos tributarios de los que puede hacer uso la empresa no se optimiza o disminuye la carga tributaria, haciéndose difícil por consiguiente afrontar de forma adecuada la situación económica y fiscal. Para este caso en particular, el ambiente de control y planificación es sumamente importante por lo que se debe mantener atención sobre estos aspectos, en relación a la actitud de la gerencia y al comportamiento de los trabajadores con respecto al control interno.

Como es bien sabido, la planificación se basa en programar anticipadamente las tareas que se deben realizar en las empresas a fin de establecer aquellas que son prioritarias, en este sentido, la organización no realiza un cronograma o calendariza las obligaciones tributarias que mantiene, ni se implantan estrategias fiscales para instaurar, seguir y cumplir con las mismas lo que es perjudicial al momento de efectuar los desembolsos respectivos.

Montilla (2000) señala que es deber de los ciudadanos el pago de los impuestos, tasas y contribuciones. De allí que los deberes tributarios materiales deban ser cumplidos por los contribuyentes una vez ocurrido el hecho imponible.

Visto todo lo anterior, el personal que labora actualmente en la empresa no conoce de forma idónea el trabajo que debe realizar, ocasionándole a la empresa, pérdidas de tiempo, constantes errores y repeticiones en las facturas, entre otras cosas.

Los procesos administrativos se extendieron a tal punto de requerir mayor revisión y control, aunado a la necesidad del personal de adaptarse a los nuevos programas administrativos para llevar a cabo sus funciones. Cabe destacar que los procedimientos encontrados en el departamento de administración, no son los adecuados y los que están no están reforzados o por lo menos no son bien aplicados.

En relación a la organización interna, se pudo observar por medio de los resultados obtenidos que hay aspectos que aunque están organizados les falta adecuarlos al momento actual que se vive en el país en materia financiera y fiscal, debiendo establecer metas, planes, actividades y tareas cónsonas con las realidades de cada departamento; además tendrá que determinar de la mejor manera posible las funciones administrativas básicas, planificación, organización, ejecución y control.

La comunicación es el factor clave para minimizar e incluso desaparecer las barreras que pudiesen existir entre los diferentes departamentos de la organización, la comunicación es una herramienta de la toma de decisiones y está enmarcada en la solución de problemas donde se deben encontrar alternativas de solución diversas a los mismos. En la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. no se lleva a cabo un eficiente proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal, por lo que hay deficiencias en cuanto a éste, porque no se evalúan variables importantes como el entorno (externo e interno, jurídico tributario), entes fiscalizadores, situación económica del país, entre otros.

CONCLUSIONES

Concluido el análisis y discusión de los resultados de la misma, se hace pertinente el establecimiento de las conclusiones arrojadas por el estudio:

En tal sentido, para el primer objetivo específico se evidenció que la empresa objeto de estudio en lo que respecta a su proceso de facturación el mismo es lento lo cual lo hace ineficiente, debido a que se realiza de manera manual lo que imposibilita realizar las tareas y retarda por lo tanto la entrega de pedidos. Por otra parte, la persona encargada del área desconoce con exactitud cuáles son los artículos que están exentos de IVA por ejemplo, de igual forma se ha observado que desconocen las fechas de cancelación de los tributos y contribuciones, cuáles son los mecanismos que existen actualmente para corregir los errores cuando se incurre en alguna falta al momento de facturar y anular un documento, las normativas que debe contener un documento fiscal en cuanto a Notas de Débito, de Crédito, etc., los procedimientos para las declaraciones de impuestos varios, las nuevas leyes aprobadas, entre los más significativos, por lo que no cuenta con un personal responsable de los procesos tributarios que estén capacitados al momento de una fiscalización por parte de entes públicos.

Por otra parte, no existe control interno en la mayoría de los procesos y por ende no se le hacen seguimientos a las operaciones y tareas que en el área de las finanzas son determinantes para la toma de decisiones. Las planificaciones financiera y fiscal dentro de empresa de igual manera son inexistentes.

Otra evidencia se sostuvo en el hecho de que la empresa no maneja adecuadamente la herramienta del presupuesto que constituye un elemento esencial de control financiero y fiscal para el desenvolvimiento normal de las operaciones en las organizaciones. El presupuesto involucra a una serie de personas que son las

encargadas de la definición de los aspectos financieros, de establecer los objetivos y metas cónsonos con la realidad de la empresa, estimula la evaluación y redirige de nuevo a la planificación.

En referencia al segundo objetivo, se comprobó que las constantes variaciones por parte del Estado sobre las diversas reformas impositivas y fiscales que se han originado en los últimos años, han afectado significativamente a SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., debido a que han presentado dificultades en ocasiones de mantener la estructura de costos por los tributos y contribuciones especiales que hay que cancelar, sin contar los gastos para su funcionamiento normal tales como: Arrendamiento del local, sueldos y salarios, compras de mercancías, materiales de oficina, misceláneos, etc.

Así mismo se evidenció que al carecer la organización objeto de estudio de un control estratégico para la efectiva toma de decisiones en los diversos procesos y no aplicar normas de calidad que garanticen un servicio excelente y una óptima productividad, se han venido presentado las fallas descritas, razón por la cual la empresa poco toma en cuenta los deberes formales y materiales para dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias, siendo sus procesos administrativos en materia financiera y fiscal deficientes.

En cuanto al tercer objetivo específico se determinó que al efectuar la evaluación del proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal el mismo es deficiente al ser una empresa con personal mayormente familiar. En varias oportunidades, han dejado de cumplir con algunos pagos generados por su actividad económica (bien sea proveedores, personal, arrendadores, entre otros) motivado a que no se toman oportuna y adecuadamente las decisiones en materia financiera y fiscal. La empresa no tiene definidos los procesos de control interno producto de la misma indiferencia que los ha llevado a tener las fallas mencionadas. A esto se suma el

hecho de que escasamente se lleva una evaluación del riesgo en materia tributaria, que les indique a cuáles de ellos están expuestos.

Se observó de la misma manera que no establecen actividades de control específicas, por lo cual deja de lograr los objetivos económicos que son los que le suministran la rentabilidad necesaria a fin de afrontar los diferentes compromisos, y a pesar de que hacen uso de la información y la comunicación éstas no llegan a ser efectivas para el manejo de las diferentes responsabilidades financieras y fiscales. Finalmente, y luego del estudio desarrollado se hace imprescindible desarrollar metas, donde se consideren las relaciones tributarias, con incentivos tributarios, ingresos, la utilidad neta, y gastos laborales y nivel de dividendos de los accionistas; así como también formular los lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales, como alternativas de solución, estableciendo un enfoque sistémico e integral para mejorar el resultado organizacional, incluyendo las tareas, las personas, la tecnología, el ambiente y la estructura que presenta la empresa actualmente.

Por consiguiente, se sugirió a los accionistas de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A., implementar la propuesta justificando la misma, en donde se designaron los objetivos generales y específicos, partiendo del estudio preliminar y el conocimiento de la empresa, tales como; reseña histórica, misión, visión, objetivos valores y principios organizacionales, así como también las políticas de la empresa y la estructura organizativa, donde se comenzó a diseñar la planificación tributaria de la empresa mediante el proceso de medición de los riesgos, aplicación de la metodología, el cual a su vez implicó, la definición del problema, obtención de la información, la determinación de las alternativas, el costo de sustitución de las alternativas planteadas, toma de decisiones y la propuesta de implantación.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

Diseñar lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Presentación de la Propuesta

El Control Estratégico constituye una herramienta de gran importancia para el desarrollo económico de las organizaciones sea cual fuere su tamaño, el mismo debe ser adaptado a las realidades de cada empresa, cuidadosamente estudiado y aplicado a fin de obtener los resultados esperados, es decir, de crecimiento y productividad.

La naturaleza y lo extenso del trabajo de control estratégico depende principalmente de la efectividad del sistema de control interno de la organización para evitar errores de importancia. Antes de evaluar la efectividad del sistema de control estratégico se necesita tener conocimiento y comprensión de cómo trabaja la organización: qué procedimientos se siguen y quiénes lo ejecutan, qué controles funcionan, como se procesan y registran los diferentes tipos de transacciones, y qué registros contables y documentación de apoyo existen. Por lo tanto, una revisión del sistema de control interno es el primer paso lógico para determinar las posibles fallas y errores.

El sistema de control interno de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección, es decir lo que se quiere realizar o efectuar es: la medición, evaluación, verificación y corrección de las funciones operativas de los individuos dependientes o subordinados,

tendientes a determinar, en fecha fehaciente, que las actividades que ejecutan contribuyen en carácter efectivo y verdadero al logro de los objetivos prefijados por la dirección superior. Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal como fueron fijadas.

Con la realización de este trabajo la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. contará con un modelo de direccionamiento estratégico simple y eficaz que le servirá de herramienta para la toma de decisiones mediante un monitoreo constante de los indicadores de gestión, en una forma asertiva y con un mínimo de posibilidades de cometer errores futuros, para que de esta manera se pueda mantener en el mercado y garantizar el cumplimiento de las obligaciones financieras y fiscales.

Es importante destacar el valor que tiene el proceso de control estratégico para la posterior toma de decisiones financieras y fiscales; sin embargo es más significativo aún capacitar a todo el personal sobre la importancia de efectuar las actividades y operaciones siguiendo las directrices implementadas y sobre todo usando las herramientas adecuadamente, para así dar firme cumplimiento a las metas propuestas por la organización al momento de la planificación.

Justificación

La propuesta objeto de este estudio se justifica desde el punto de vista de los beneficios que pueda aportar a la empresa, ya que la puesta en práctica de la misma contribuirá a tener un mejor control estratégico en la toma de decisiones financieras y fiscales.

Por otra parte, tiene una importancia de tipo técnica y económica para la empresa, debido a que permite obtener estrategias que optimicen el funcionamiento

de las operaciones y las actividades y de las actividades y al mismo tiempo disminuyan los costos operativos, de esta manera hay notables mejoramientos en la calidad del servicio prestado aumentando a su vez la satisfacción del cliente.

Así mismo, este trabajo puede resultar de gran valor para la solución de problemas administrativos tributarios que se puedan presentar en la empresa objeto de estudio en lo que tiene que ver con el cumplimiento y pago de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones, también con el establecimiento de controles que permitan acelerar el trabajo de la planificación y tomar decisiones acertadas en los planos financiero y fiscal, evitar recurrir al financiamiento de accionistas y terceros, logrando de esta manera altos niveles de calidad y productividad y mantenerse dentro del mercado actual.

Al implementar los lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales la Gerencia podrá detectar posibles fallas y tomar oportunamente los correctivos necesarios y seguir operando de una forma efectiva.

Fundamentación

Para la elaboración de la propuesta, la investigadora se apoyó en los principios y otros conceptos de control estratégico, planificación financiera, planificación fiscal, toma de decisiones y lineamientos que fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo.

De allí pues, que se tome como base el control estratégico debido que el mismo proporciona las herramientas necesarias para la verificación de lo hecho en el pasado, al análisis de sus causas y efectos para diseñar las acciones correctivas que garanticen la buena marcha en el futuro.

Por otra parte, también se tomó en cuenta la planificación financiera debido a que es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, considerando los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

De igual forma, fue necesaria la planificación fiscal porque este tipo de planificación le permite a las organizaciones venezolanas adoptar alternativas o estrategias que dentro del marco legal vigente proporcionen una erogación justa de su carga tributaria sin dejar de cumplir con su obligación hacia el Estado y de esta forma poder preservar su patrimonio para continuar con su funcionamiento económico, permaneciendo activa dentro del mercado competitivo; también es utilizada como parámetros para tomar decisiones, por lo que ayuda a reducir la crisis, da mejor uso a los recursos y define las prioridades.

Finalmente, se destaca que esta propuesta se fundamenta en las bases teóricas desarrolladas en el Capítulo II del presente Trabajo de Grado y en los resultados de la investigación que dieron origen al diagnóstico.

Objetivos de la Propuesta

El desarrollo de la propuesta presentada tiene como objetivos primordiales los siguientes:

Objetivo General:

Diseñar lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Objetivos Específicos:

Determinar los controles anteriores que permitan optimizar el proceso de toma de decisiones financieras y fiscales en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Establecer los lineamientos de control en el proceso para la toma de decisiones en materia financiera y fiscal de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Fijar los lineamientos de control posterior en el proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.

Estructura de la Propuesta

La propuesta quedó estructurada en tres (3) fases realizadas a partir de la investigación que se hizo en SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. con respecto a la existencia o no de procesos de control estratégico para la efectiva toma de decisiones financieras y fiscales, presentación de lineamientos operativos o procedimientos que conducen a un flujo de caja y de gastos proyectados a un (1) año, calendarización de los impuestos, tasas y contribuciones con el fin de que haya un mejor control estratégico en dicha empresa, tal y como se muestra a continuación:

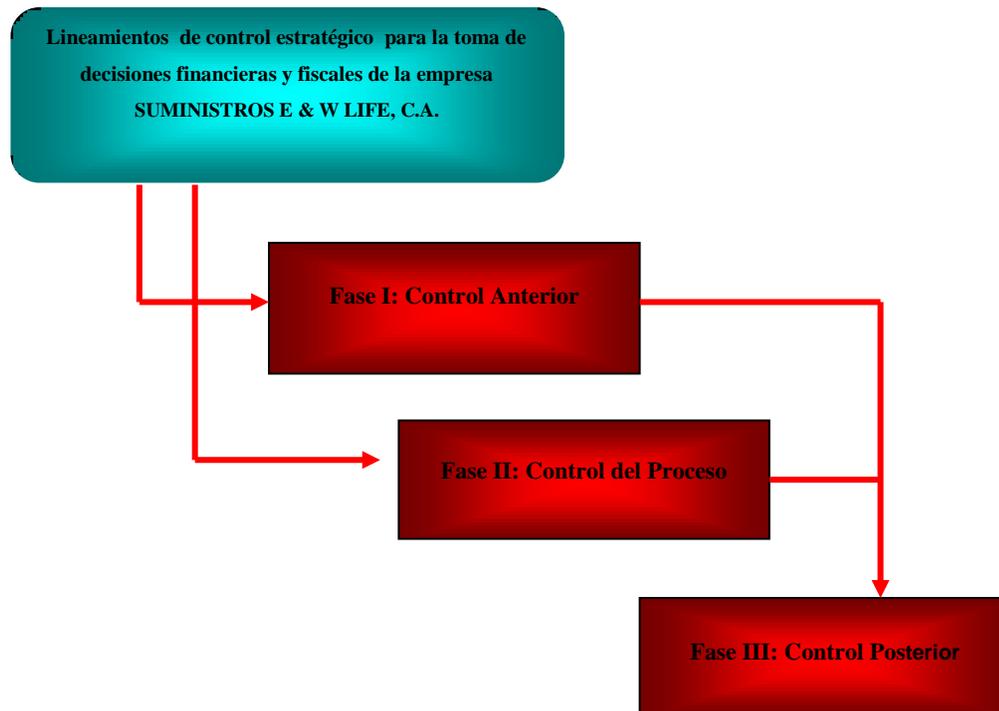


Figura 2: Estructura de la Propuesta
Fuente: Sierra (2014)

Fase I: Lineamientos de Control Anterior de las Operaciones

Para ejercer un control previo de las actividades de compras, ventas, egresos, etc., se hace necesario la implementación de ciertos lineamientos estratégicos que le permitan a SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. efectuar sus operaciones y actividades de forma adecuada, rápida, efectiva y eficazmente.

En este sentido, el control anterior de las operaciones debe establecerse tanto para las personas como para las tareas específicas a las cuales se pretende que sirvan. Aunque el proceso básico de control y sus fundamentos son de carácter universal, se debe elaborar un sistema especial para corregir la problemática en la empresa

estudiada y el mismo se establecerá de acuerdo a los siguientes parámetros: planes y puestos, individuos y personalidades y necesidades de eficiencia y efectividad.

Este tipo de acciones busca corregir las fallas y errores existentes y prevenir nuevas fallas, verificando con antelación si las actividades controladas están alcanzando o no los resultados deseados, es decir, los objetivos y metas planteados en la fase de la planificación.

Por lo tanto, la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A. al contar con un modelo de direccionamiento estratégico sencillo y eficaz le servirá para la toma de decisiones financieras y fiscales, mediante un monitoreo constante de sus actividades, en una forma asertiva y con un mínimo de posibilidades de cometer errores futuros, para que de esta manera pueda mantenerse en el mercado y garantizar el cumplimiento del pago de tributos y demás gastos operativos.

A continuación se presentan una serie de directrices a seguir por parte de los diferentes departamentos involucrados en las operaciones:

Cuadro 1: Operacionalización de las Variables.**Objetivo General:** Proponer lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador (es)
Diagnosticar la situación actual del control en la planificación financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.	Control en la Planificación Financiera y Fiscal	- Control - Planificación Financiera - Planificación Fiscal	- Supervisión - Verificación - Estándares o patrones establecidos - Corrección de errores - Planificar nuevamente
Identificar los procesos administrativos en materia financiera y fiscal en la Gerencia de la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.	Procesos Administrativos en materia Financiera y Fiscal	- Procedimientos en materia financiera - Procedimientos en materia Fiscal	- Planificar - Organizar - Ejecutar - Controlar

Cont.) Cuadro 1: Operacionalización de las Variables.

Objetivo General: Proponer lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa SUMINISTROS E & W, C.A.

Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicador (es)
<p>Evaluar el proceso de toma de decisiones en materia financiera y fiscal en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.</p>	<p>Toma de Decisiones en materia Financiera y Fiscal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso - Toma de Decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación Actual - Entorno Económico - Nivel Impositivo
<p>Diseñar lineamientos de control estratégico para la toma de decisiones financieras y fiscales de la empresa en la empresa SUMINISTROS E & W LIFE, C.A.</p>	<p>Lineamientos de Control Estratégico para la Toma de Decisiones Financieras y Fiscales</p>		

Fuente: Sierra (2014)