

**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN  
PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA  
DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA  
DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E  
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA  
EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ  
MILENIUM, C.A.**



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



**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO  
HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL  
IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE  
LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**

**Autora:  
Mujica, Dorys**

**La Morita, Julio de 2.014**



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



**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO  
HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL  
IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE  
LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**

**Autora:  
Mujica, Dorys**

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

**La Morita, Octubre de 2014**

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA TRIBUTARIA

**VEREDICTO**

*Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado Titulado:*

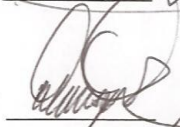
*“LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENTUM, C.A.”*

*Presentado por el (la) Lic. Dorys M. Mujica Z. C.I. 7.258.983 para optar al Título de Especialista en Gerencia Tributaria, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como **Aprobado.***

*Presidente: Luisa de Sanoja*

*C.I. 2989209 Firma: *

*Miembro: Venus Guevara*

*C.I. 4566488 Firma: *

*Miembro: Oswaldo Gómez*

*C.I. 7593025 Firma: *

Maracay, 20 de Octubre de 2.014

## **DEDICATORIA.**

**A mis padres,** por sus enseñanzas, los valores morales que me inculcaron desde niña, por su amor, gracias. Gracias por todo lo que hicieron por mí con las herramientas, conocimientos y experiencias vividas que tenían, pidiéndoles permiso para hacerlo diferente, los honro, los comprendo y los amo, gracias, mil gracias. A ti mamá por ser una mujer extraordinaria llena de muchas virtudes, y ti papá por ser ese héroe que todo niño necesita, por ser ambos los abuelos de mis hijos, por amarlo y ayudarme a criarlos.

**A mi esposo,** por su apoyo durante este tiempo, por las ideas aportadas, por cuidar de mis hijos mientras estudiaba, por ser mi transporte al fin te gradúas como dice tu, gracias.

**A mis hermosos cachorros, mis hijos amados,** quienes me vigilaban las notas, por existir, y por su colaboración, sobre todo Armando quien me ayudo mucho con los mapas mentales, gracias. Gracias por entender mis deseos de continuar estudiando, por agradecerles la idea de que lo hiciera.

**Los Amo Mucho, a todos, a ti papá especialmente por ser mi norte, como dice mi mamá ella es Mujica por donde la miren.**

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mi tutor Mirna León por su colaboración y apoyo, por brindarme la guía para culminar esta investigación.

A los profesores Luisa Sanoja, Alba Díaz y Oswaldo Gómez, porque siempre mostraron interés en ayudarme, y me brindaron consejos y orientación para culminar con éxito mi trabajo de grado.

A mis amigos Juleida Maldonado y Manuel Vizcaya, por el apoyo, por la ayuda y muy especialmente a Manuel quien me ayudo revisando todo el trabajo, por sus sugerencias y por el conocimiento que me aportaron para estructurar la propuesta.

A la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., por permitirme realizar esta investigación, por la ayuda brindada por el personal que conforma esta organización especialmente la administradora Eglee Lugo y el accionista Leopoldo Zambrano, por abrirme las puertas y entregar la información requerida y más.



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



**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**

**Autora:** Dorys Maria Mujica Zamora

**Tutora:** Mirna León

**Fecha:** Febrero 2014

**RESUMEN.**

La planificación presupuestaria es una herramienta utilizada para estimar y controlar los resultados, a la cual se le puede incorporar los aspectos tributarios para supervisar los recursos del negocio de la mejor manera sin afectar las utilidades. El objetivo principal planteado fue proponer lineamientos de planificación presupuestaria como herramienta de control tributario en materia del Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A. Se definió como una investigación de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, tipo descriptiva, con apoyo de la revisión de fuentes bibliográficas. La población estuvo constituida por nueve (9) personas, se tomo como unidades de estudio una muestra censal. Se utilizaron como técnicas de recolección de la información la encuesta, la observación y la entrevista, los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario de preguntas cerradas, la lista de cotejo y la entrevista estructurada. La validez de los instrumentos se realizó por tres (3) expertos en las áreas que realizaron sus sugerencias antes de aprobarlos estas se incorporaron. La confiabilidad se midió con el estadístico KR-20, arrojando un resultado de 0,86, siendo una tasa de alta confiabilidad. Luego de aplicados los instrumentos, en lo que respecta al cuestionario se analizaron los resultados en forma gráfica, la lista de cotejo y la entrevista a través de una comparación entre los resultados y lo que establece la normativa y la teoría, obteniéndose como resultado que existen instrumentos de planificación de compras, pero sin la aplicación de una planificación presupuestaria formal, no se incorpora los aspectos tributario, y no tienen control de los inventarios, por lo que es necesario diseñar lineamientos de planificación presupuestaria que les ayude a incorporar los tributos y mejorar el rendimientos de las operaciones para pagar los impuestos afectar el efectivo y generar utilidades satisfactorias para los accionistas.

**Palabras Claves:** Lineamientos, Planificación Presupuestaria, Control Tributario.



**UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES  
SPECIALIZATION IN TAX MANAGEMENT  
CAMPUS LA MORITA**



**BUDGET PLANNING GUIDELINES AS A TOOL FOR TAX CONTROL IN  
TERMS OF THE INCOME TAX AND TAX VALUE ADDED THE  
COMPANY SERVICES AUTOMOTIVE MILENIUM, C.A.**

**Author:** Dorys Maria Mujica Zamora

**Tutor:** Mirna León

**Date:** February 2014.

**ABSTRACT.**

Budget planning is a tool used to estimate and control the results, which you can incorporate tax aspects to monitor business resources in the best way without affecting profits. The main objective was to propose guidelines proposed budget planning as a tool for tax control in the Income Tax and Value Added Tax Business Services Automotive Milenium, CA It was defined as a field research in the form of feasible project, descriptive, with support from the review of literature. The population consisted of nine (9) persons, was taken as units of study, a census sample. They were used as techniques for data collection survey, observation and interviews, the instruments used were: the questionnaire of closed questions, the checklist and structured interview. The validity of the instruments was performed by three (3) experts in areas that made their suggestions before approving these were incorporated. Reliability was measured using the KR-20 statistical, giving a result of 0.86, with a high rate of reliability. After applying the instruments, with respect to the questionnaire results were analyzed in graphic form, the checklist and interview through a comparison between the results and the provisions of the law and theory, resulting in the world planning instruments shop, but without the application of a formal budget planning, tax issues are not incorporated, and have no control of inventories, so it is necessary to design budget planning guidelines to help them incorporate taxes and improve the income from operations to pay taxes affect the cash and generate satisfactory profits for shareholders.

**Key words:** Guidelines, Budget Planning, Tax Control.



## INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	iv
Agradecimientos	v
Resumen en Español	vi
Resumen en Ingles	vii
Índice de Tablas	x
Índice de Gráficos	xi
Índice de Cuadros	xii
Introducción	13
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del problema	16
Formulación del Problema	25
Objetivos de la Investigación	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	25
Justificación de la Investigación	26
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	29
Breve Reseña de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.	35
Bases Teóricas	36
Lineamientos	37
Planificación. Clasificación	38
Presupuesto. Objetivos. Ventajas. Clasificación. Fases del Presupuesto.	42
Relación con las Funciones Administrativas. Relación con la Contabilidad	
Planificación Presupuestaria	53
Control Tributario	54
Impuesto Sobre La Renta. Principios. Sujetos Pasivos. Declaración Definitiva	57
Impuesto Al Valor Agregado (IVA). Características. Contribuyentes	60
Cuadro de Variables	62
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	63
Nivel de la Investigación	65
Diseño de la Investigación	66

	Pág.
Método de Investigación	66
Población	67
Muestra	68
Técnicas e Instrumentos de la Investigación	69
Validez y Confiabilidad de los Instrumentos	73
Técnicas de Análisis de la Información	75
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Diagnóstico que Sustenta La Propuesta	78
Conclusiones del Diagnóstico	125
<b>CAPITULO V</b>	
<b>LA PROPUESTA</b>	
Presentación de la Propuesta	133
Objetivos de la Propuesta	135
Objetivo General	135
Objetivos Específicos	135
Justificación de la Propuesta	136
Estructura de la Propuesta	138
Fase I: Pre-Planificación	141
Fase II: Planificación	155
Fase III: Evaluación	195
<b>RECOMENDACIONES</b>	200
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	202
<b>ANEXOS</b>	206
A. INSTRUMENTOS	207
B. CARTAS DE VALIDACION	221
C. RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD	231

## INDICE DE TABLAS

Tabla No.	Pág.
1. Presupuesto de Ventas	79
2. Proyecciones de Ventas	80
3. Presupuesto de Costos	81
4. Presupuesto de Costos	82
5. Presupuesto de Costos	83
6. Presupuesto de Costos	84
7. Presupuesto de Gastos	85
8. Presupuesto de Gastos	86
9. Presupuesto de Gastos	87
10. Administración	88
11. Administración	89
12. Servicios	90
13. Servicios	91
14. Servicios	92
15. Servicios	94
16. Taller	95
17. Taller	96
18. Taller	97
19. Planeación	98
20. Planeación	99
21. Planeación	100
22. Políticas Internas	101
23. Políticas Internas	102
24. Políticas Internas	103
25. Normas	104
26. Normas	105
27. Normas	106
28. Procedimientos	107
29. Procedimientos	108
30. Objetivos	109
31. Objetivos	110
32. Metas	111
33. Metas	112
34. Planes	113
35. Planes	114
36. Planes	115

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico	Pág.
1. Presupuesto de Ventas	80
2. Proyecciones de Ventas	81
3. Presupuesto de Costos	82
4. Presupuesto de Costos	83
5. Presupuesto de Costos	84
6. Presupuesto de Costos	85
7. Presupuesto de Gastos	86
8. Presupuesto de Gastos	87
9. Presupuesto de Gastos	88
10. Administración	89
11. Administración	90
12. Servicios	91
13. Servicios	92
14. Servicios	93
15. Servicios	94
16. Taller	95
17. Taller	96
18. Taller	97
19. Planeación	98
20. Planeación	99
21. Planeación	100
22. Políticas Internas	101
23. Políticas Internas	102
24. Políticas Internas	103
25. Normas	104
26. Normas	105
27. Normas	106
28. Procedimientos	107
29. Procedimientos	108
30. Objetivos	109
31. Objetivos	110
32. Metas	111
33. Metas	112
34. Planes	113
35. Planes	114
36. Planes	115
37. Flujo grama de la Estructura de la Propuesta	140
38. Diagnostico del Medio Externo-Interno	151

## INDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Pág.
1. Cuadro de Variables	62
2. Matriz FODA	154
3. Presupuesto de Ventas	157
4. Calculo del Monto a Cobrar	159
5. Presupuesto de Cobranza	159
6. Presupuesto de Compras	161
7. Presupuesto Costos Indirectos	162
8. Presupuesto Costos Indirectos	163
9. Presupuesto de Repuestos y Herramientas Menores	163
10. Presupuesto de Repuestos y Herramientas Menores	164
11. Calculo de Antigüedad e Intereses	166
12. Presupuesto Mano de Obra Directa	167
13. Presupuesto Costo de Los Servicios Prestado	168
14. Calculo de IVA a pagar sobre Gastos Operacionales	172
15. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	173
16. Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas	174
17. Estado de Resultados Proyectado	176
18. Estado de Resultados Proyectado	177
19. Balance General Proyectado	181
20. Balance General Proyectado	182
21. Balance General Proyectado	183
22. Balance General Proyectado	184
23. Calculo del IVA por período mensual	186
24. Flujo de Caja Proyectado	187
25. Flujo de Caja Proyectado	188
26. Conciliación de Renta Neta Contable y Fiscal	191
27. Calculo de Reajuste Regular Balance General Inicial	192
28. Calculo del ajuste por inflación regular de los inventarios	193
29. Calculo del Impuesto Sobre la Renta Estimado	193
30. Calculo del Impuesto Sobre la Renta Estimado	194
31. Calculo del Impuesto Sobre la Renta Estimado	195
32. Indicadores Financieros	197
33. Indicadores Financieros	198
34. Indicadores Tributarios	198
35. Indicadores Tributarios	199
36. Indicadores Tributarios	199

## INTRODUCCIÓN

El gerente de hoy debe estar preparado para enfrentar los retos de la dinámica económica y de negocios existentes hoy en día, poder establecer planes de acción efectivos que consideren todos los aspectos de las empresas, en cuanto a sus recursos materiales, financieros y humanos.

En ese sentido, es importante tener los objetivos y metas a alcanzar, en caso contrario se sufrirán las consecuencias de decisiones que puedan ser contrarias al interés de la entidad, contar con una planificación presupuestaria como una herramienta de control de las operaciones propias del negocio, facilita anticiparse a los resultados, también colabora con la interacción con el medio en que se desenvuelve, con el sistema legislativo vigente, convirtiéndose este último muchas veces en un factor determinante a la hora de elegir el lugar donde debe funcionar la sede de la organización.

Considerando que es fundamental disponer de una planificación presupuestaria en la cual forme parte la planificación tributaria, por ser un factor que incide sobre el flujo del efectivo, en el resultado de las operaciones, el interés de los accionistas, la recuperación de la inversión y el mantenerse operando. Esta es una herramienta de control con la que se puede evaluar el rendimiento de la entidad, analizar lo ocurrido, incorporar los factores que intervienen en la dinámica económica de la empresa, tomar decisiones certeras y medibles, cumplir con los compromisos, estimar los recursos necesarios, los gastos operacionales, y proyectar inversiones, así como también permite realizar reservas para contingencias y el pago de los tributos.

En aras de dar cumplimiento a los objetivos planteados, se realizó la investigación dirigida a crear mecanismos de control de las operaciones y a la vez de ejercer control en la parte tributaria, para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., colocando a su disposición un mecanismo de ayuda que le permita anticiparse al pago de los compromisos, del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto Sobre la Renta, sobre todo teniendo presente que son contribuyentes especiales, los cuales tienen una carga impositiva elevada, dado que en lo que se refiere a tributos el mañana no existe, pudiendo ser objetos de fiscalizaciones, sanciones y cierres por incumplimiento.

La investigación que se realizó está orientada en proponer unos lineamientos basados en la planificación presupuestaria que sirvan de herramienta de control de las operaciones y de los tributario, de tal manera que les muestre el camino de como anticiparse para cumplir oportunamente con todos los compromisos adquiridos sin necesidad de que las utilidades se vean mermadas, sirva para la toma de decisiones coherentes basadas en el pleno conocimiento de lo que ocurre en la entidad y evitar los problemas antes mencionados.

La presente investigación estará estructurada en cinco capítulos, en el Capítulo I se plantea el problema, dando un esbozo preliminar de la situación detectada, el objetivo general y los específicos que se persiguieron, y la justificación de las razones del porque se realizó dicho trabajo, de manera detallada y precisa.

En el Capítulo II, se expone el marco teórico referencial, haciendo mención a los antecedentes del tema de investigación, poniendo énfasis en los intentos que se han hecho para diseñar modelos o lineamientos de planificación presupuestaria y de control tributario, así como también las bases teóricas que soportaron el estudio

llevado a cabo, a través de la revisión bibliográfica de todo tipo de información relacionada con el tema.

Dentro de ese mismo orden de ideas, el Capítulo III, trata lo relativo al marco metodológico, mostrando los pasos que la investigación tomó, especificando el tipo, nivel y diseño de la misma, la población y muestra, técnicas e instrumento de recolección de datos, validez, confiabilidad y técnicas en el procesamiento de los mismos.

En el Capítulo IV se describe en forma detallada los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumento para la recolección de los datos permitiendo obtener un diagnostico claro de la situación del negocio en cuanto a la planificación presupuestaria y los aspectos más importantes de se deben considerar en materia tributaria, logrando llegar a una conclusión que servirá de apoyo al establecimiento de la propuesta.

Por último se encuentra el Capítulo V, en donde se desarrolla la propuesta base de la investigación que se realizó, diseñada para establecer lineamientos de planificación presupuestaria como una herramienta de control tributario en materia de Impuesto al Valor Agregado e Impuestos Sobre La Renta, elaborada en función de la dinámica que desarrolla la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., que ayudará a resolver su situación actual para darle cumplimiento a todas la operaciones del negocio y a la vez proyectar los pagos de los impuestos anteriormente mencionados.



## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

En este capítulo se describirá el problema detectado, los objetivos a alcanzar para realizar el estudio y determinar la utilidad de la misma. Según Arias, Fidias (2006:37), un "problema es todo aquello que amerita ser resuelto", para dar inicio a una investigación se evalúa una situación, cuáles son sus posibles causas, consecuencias y soluciones.

#### **Planteamiento del Problema**

En las últimas décadas la inflación ha afectado considerablemente la economía a nivel mundial trayendo consigo la desestabilización de las operaciones comerciales que realiza cada país, donde la política fiscal interna se ha centrado en frenar los embates de la pérdida del poder adquisitivo de la moneda. La inflación según Garay, Juan (2008:142) es "... el aumento de la masa monetaria inorgánica, que produce un aumento general y constante en los precios de bienes y servicios que originan una pérdida del poder, al disminuir progresivamente el valor real de la moneda...", lo que significa que cada vez que se incrementa el índice de inflación podemos adquirir menos productos con la misma cantidad de dinero, esto tiene varios efectos como son: a) las cifras de los activos fijos presentadas a valores históricos no se corresponden con los valores de reposición; por lo tanto, el gasto de depreciación está subvalorado y la utilidad sobrevalorada, b) se genera pérdidas por mantener dinero en efectivo o en cuentas bancarias y cuentas por cobrar, debido a la pérdida del poder adquisitivo, c) se obtienen ganancias por contraer obligaciones sin cláusulas de reajustabilidad, y d) cambios de precios de venta que permitan cubrir los aumentos del valor que tendrán que soportar para reponer los inventarios.

En ese sentido (ob. cit.) opina que en Venezuela la inflación ha sufrido grandes cambios desde los años 80, donde comenzó a pasar de ser leve a moderada, para los años 90 el panorama se transformó drásticamente, porque los precios de los bienes y servicios sufrieron un incremento hasta de casi 4.000 veces más. Las secuelas dentro del sistema económico, no se hicieron esperar, incidiendo directamente sobre las operaciones financieras de las empresas, incluyendo los pagos de los impuestos, porque se calculaban en base a números irreales, pagando así sus tributos sobre la contabilidad histórica, que se aleja de la realidad. Este fenómeno inflacionario afecta los procesos de planificación presupuestaria que se realicen en cualquier entidad, que debe ser considerados al momento de la planeación bien sea a corto, mediano o largo plazo.

Desde esta perspectiva, el sector que se ve más perjudicado con el indicador antes mencionado, son las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), que no estaban preparadas o no tenían estrategias que les sirvieran de apoyo para sobrevivir en este ambiente inflacionario, volviéndose más difícil mantener la misma posición en el mercado contra las Grandes Corporaciones que si se han dedicado siempre a planificar y controlar sus resultados operativos y de una u otra manera pueden sobrellevar mejor las adversidades.

Otro indicador que afecta los procesos de planificación en Venezuela, es la situación de las políticas aplicadas por el Estado como son las expropiaciones que han ocurrido en los últimos tiempos, aunado a un control cambiario que se han mantenido por espacio de 12 años, los retrasos en la entrega de divisas por parte de CADIVI, un elevadísimo incremento de las importaciones de bienes, un Régimen Legislativo muy fuerte, el incremento de las parafiscalidades, el aumento del tamaño del Estado en la última década, déficit en la Ley del Presupuesto Público Nacional a pesar de haber recibido en estos años los mayores ingresos petroleros que jamás ha

tenido a lo largo de la historia, la promulgación de la Ley de Costos y Precios Justos que se creó con el objetivo de frenar el incremento de los precios de algunos productos, y ahora con una nueva devaluación del bolívar que paso de 4,30 Bs. a 6,30 Bs. por dólar, dicho incremento asciende al 46,51%.

Las PYME no están ajenas a padecer estos embates de los factores antes mencionado, que están fuera de su control, hacen que la actividad económica se complique, por consiguiente es ardua la tarea de mantener estimaciones de costos manejables, realizar proyecciones para planificar las inversiones en maquinarias, alianzas estratégicas, las contrataciones de personal, los cálculos de las indemnizaciones que contempla la nueva Ley Orgánica del Trabajo aprobada en Mayo de 2.012, los pagos de impuestos como el IVA, Retenciones, Licencia de Actividades, El Impuesto Sobre la Renta, INCES, Seguro Social, Ley del Deporte, entre otros costos, gastos y tributos, que inciden directamente en la determinación de los precios de ventas de las materias primas o de productos terminados según sea el caso.

De hecho la Constitución de la República de Venezuela (1.999), nos establece en su Artículo N° 133 que "Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones...", es una obligación de todos los Venezolanos pagar impuestos para que a su vez el Estado pueda satisfacer las necesidades de los ciudadanos, por tal razón debemos establecer planes y controles para obtener ganancias que sean atractivas para los accionistas y personas interesadas en adquirir acciones de una entidad o emprender un negocio, solo así se puede lograr alcanzar los objetivos y metas de cualquier organización que no puede escaparse al cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Cuando no se planifican las actividades del negocio ni el manejo de los recursos muy probablemente al momento de tener que cancelar los tributos no se tenga la disponibilidad del efectivo. De hecho en todas las operaciones mercantiles están presente las determinaciones de tributos cuando se realiza una importación de mercancía se paga Impuesto por la Nacionalización, por el pago a los agentes aduanales, el traslado de las mercancías, y demás gastos dentro de esta cadena hasta que esta llega a la empresa, por lo que cada día es fundamental realizar una planificación que vaya de la mano con los tributos.

La carga impositiva crece cuando los contribuyentes son calificados por la Administración Tributaria como especiales, porque cada quince días tiene que enterar al Fisco Nacional las Retenciones por Concepto de IVA, mensualmente las Retenciones de Impuesto Sobre la Renta de los sueldos y salarios y otros conceptos, al mismo tiempo pagar declaraciones estimadas, y otras normativas, tales pagos tienen fechas límites que no se pueden dejar pasar porque representan para la empresa el pago de multas, reparos, sanciones y cierres por incumplimientos de deberes formales.

Para Francés, Antonio (2006:23), " La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización...", si no se planifica no podemos saber cómo vamos a cumplir con las metas. El Estado Venezolano utiliza la planificación presupuestaria, por cuanto se necesita conocer anticipadamente cuánto va a gastar para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, según Rodríguez, Luisa (2012:131) el Presupuesto de Ley de la Nación se basa fundamentalmente en proyecciones y análisis:

Antes de dar inicio a la formulación y elaboración del proyecto de ley de presupuestos, debe procederse a la

planificación como una labor de análisis, proyección y formulación de las metas generales para lograr que los recursos y acciones políticas asociadas con el progreso del país se asignen y realicen de manera planificada...

El presupuesto es uno de los mecanismos más importantes que debemos emplear en la actualidad para planificar, y si el Estado debe utilizar las técnicas presupuestaria para cumplir con sus fines, con más razón deben hacerlo los Entes Privados tomando en consideración que los Tributos constituyen el 53,92% de los ingresos del País, solo para el año 2.013. Según Pérez, Nicolás (1.999:18) "Un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros...".

Los pequeños y medianos empresarios deberían utilizar el presupuesto para analizar en donde están y a donde quieren llegar, de tal manera que se puedan estimar los resultados. Para Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005:3), la función más importante que debe manejar un administrador o gerente de una entidad es la planificación y control integral de utilidades que la define: "Como un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control". La planificación y el control son dos etapas de la administración que tiene que realizar cada compañía si desea mantenerse en el tiempo, cumpliendo con los objetivos del negocio y realizar correcciones a tiempo si es necesario.

Uno de los sectores industriales que más se ve afectado por el ambiente actual Venezolano es el automotriz, pues la mayoría de los repuestos son importados, así como otros productos que se requieren para reparar o ensamblar un vehículo, tal es el caso de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., que se encuentra ubicada en el Estado Aragua, dedicada al ramo de taller electrónico, mecánico, latonería y

pintura automotriz desde Julio de 1.999, donde los repuestos y materiales tardan mucho en llegar por los problemas que existen con CADIVI, la inflación también los lleva a estos retrasos porque hay que buscar entre los distintos proveedores aquel que ofrezca mejor precio y lapso de créditos que favorezca a la entidad, se realizan compras de pinturas, solventes, y demás materiales para un stock de inventario que pudiera ser insuficiente para cubrir el consumo mensual, teniendo que estar constantemente realizando reposiciones de mercancías que estén incrementando cuantiosamente los costos que incide proporcionalmente en la reducción de la utilidad y por supuesto se incremento el pago del IVA Retenido a pagar quincenalmente. Es difícil saber qué está pasando con este posible consumo desmesurado de las pinturas, pudiera estar ocurriendo que el colorista no sabe o no puede llegar a un color determinado o no utiliza las técnicas adecuadas para mezclar la pintura, por lo que pudiera ocasionar que se tengan que volver a comprar los productos, causando un descontrol en el stock de inventario.

Las características anteriormente mencionadas influyen en las fechas de entregas programadas con los clientes, suele suceder que las compañías de seguros se retrasan en la entrega de los repuestos, cuando son ellos los que asumen este costo, o bien porque no se consiguen los repuestos o el costo está por encima de la orden de reparación que manejan las aseguradoras, resulta claro que los valores de los repuestos dependen mucho de los importadores quienes también enfrenta sus propios problemas con las nacionalizaciones y con los índices inflacionarios que existen en el país.

En lo que respecta al sector automotriz las Compañías Aseguradoras han mantenido los mismos precios de venta por las reparaciones y sustitución de partes y piezas desde el año 2.005. Los empresarios se han reunido varias veces para elevar sus quejas y lograr que se actualicen los precios, pero no han obtenido resultados

positivos, lo que significa que la inflación, el incremento en los costos ocasionados por el aumento indiscriminado del sistema tributario venezolano, el incremento de lo que corresponde a las indemnizaciones laborales, y las constantes amenazas de expropiación erosionan la capacidad de los ingresos percibidos de cubrir con todos los costos y gastos de la empresa.

De esta manera la falta de una planificación presupuestaria empeora la situación para protegerse, realizar análisis, controlar los costos, los gastos, pagos de tributos, tomar decisiones y si a esto le sumamos el hecho de que a partir de Julio del 2.009 fueron designados como contribuyentes especiales, debiendo cumplir con el pago de las Retenciones de IVA cada quince días, sería útil una planificación de los recursos para los pagos de los gastos normales y necesarios del negocio y cumplir con todos los tributos a los que están sujetos. Debe señalarse que estas circunstancias inciden directamente en el negocio porque pierden credibilidad ante sus clientes y provoca una merma en la cantidad de vehículos que ingresan al establecimiento y permiten que pierdan la posición que han mantenido en el mercado favoreciendo a la competencia, por lo que los ingresos mensuales pudieran estar por debajo del punto de equilibrio.

Por otra parte utilizan los créditos bancarios para pagar a los proveedores y cubrir los gastos, incluyendo los Tributos, por falta de liquidez, es fundamental que una empresa pueda enterar a tiempo sus impuestos y contribuciones, en caso contrario deberá asumir inexorablemente las sanciones a que diere lugar por el incumplimiento incluyendo el cierre, los lapsos para declarar en ningún momento se pueden retrasar, como quizás se pudiera dar con los proveedores, además hay que tomar en cuenta que ya fueron fiscalizados en el año 2.011, teniendo que enfrenar el cierre temporal y las multas por el pago de algunos tributos fuera del lapso establecido para este tipo de contribuyentes especiales, que por no cuenta con una planificación presupuestaria

adecuada, pagaron de manera extemporánea debiendo asumir las consecuencia de este tipo de decisiones.

Por otro lado tenemos, que los altos precios en los repuestos que se adquieren los obliga en muchos casos a realizar compras a personas naturales sin el soporte adecuado porque los venden a un costo inferior de lo que se encuentra en el mercado, pero no se está midiendo los problemas que esto acarrea para justificar ante la Administración Tributaria esta reposición de inventarios, ya que el Artículo N° 23 de La Ley de Impuesto Sobre La Renta en su parágrafo primero nos establece que "El Costo de los bienes será el que conste en las facturas emanadas directamente del vendedor...", lo que significa que es requisito sine qua non tener la factura o documento legal que ampare las transacciones, en caso contrario se transforman en gastos no deducible, llegando estos a alcanzar un monto de hasta Bs. 500.000,00 anuales. Para Pérez, Nicolás (1999:15) para llevar a cabo su actividad los gerentes requieren de instrumentos que le faciliten sus tareas, lo que lleva a concluir que es fundamental lograr planificar, en su opinión:

El Control Presupuestario es una herramienta cuantitativa de gestión empresarial más utilizada. Empieza a ser raro encontrar alguna empresa que no utilice, total o parcialmente, formal e informalmente, alguna de las técnicas que compone el Control Presupuestario.

Dicho de otro modo establecer controles y una planificación adecuada, el financiamiento se podría utilizar para ampliar las operaciones, adquirir nuevos equipos, ya que hay muchos servicios inherentes a la reparación que los realiza un tercero, en cambio si se realizará internamente se podría reducir los costos, así como también al tener a su disposición la información sobre los costos de reparación de



piezas o vehículos, se obtendría un mejor rendimiento del consumo de las pinturas, materiales y repuestos menores.

Por lo anteriormente mencionado se hace necesario implementar un mecanismo de planificación que permita a la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A. ejercer controles, proyectar sus ingresos, costos y gastos para conocer anticipadamente la utilidad y por ende los montos de los tributos a pagar, a través de una herramienta de planificación presupuestaria podrá realizar análisis, tomar decisiones, establecer estrategias para crecer en el mercado, reducir costos y gastos y evaluar la eficiencia de las operaciones que se realizan.

En este mismo orden de ideas al autor le surgen algunas interrogantes como son:

¿Cómo la elaboración de una planificación presupuestaria como herramienta de control ayudará para determinar los ingresos, costos, gastos y la utilidad sobre los tributos?

¿Cómo es la situación actual de la planificación presupuestaria de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

¿Cuáles serán los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria.

¿Será necesario diseñar lineamientos de planificación presupuestaria en materia de Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.?

## **Formulación del Problema.**

¿Es necesario proponer lineamientos de planificación presupuestaria como herramienta de control de los ingresos, costos, gastos, y tributos de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.?

## **Objetivos de la Investigación.**

### ***Objetivo General***

Proponer lineamientos de planificación presupuestaria como herramienta de control tributario en materia del Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

### ***Objetivos Específicos***

Diagnosticar la situación actual de la planificación presupuestaria de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

Identificar los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria.

Diseñar los lineamientos de planificación presupuestaria en materia de Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

## **Justificación de la Investigación.**

La investigación se realizará para brindarle a la organización unas líneas maestras para la adopción de la planificación presupuestaria como una herramienta de control de los ingresos, costos, gastos y de tributos que le permitirá a Servicios Automotriz Milenium, C.A., la oportunidad de conocer anticipadamente cuanto deberán ser los recursos materiales y financieros que se requieren para cumplir con el fin principal del negocio, proyectar las inversiones en bienes y servicios, los impuestos y contribuciones que deben pagar y el estimado de los mismo, sin que ello represente sacrificios para la obtención de utilidades, como está ocurriendo en la actualidad, de allí su importancia, porque sin instrumentos que permitan supervisar las operaciones del negocio y el cumplimiento de las obligaciones tributarias un negocio no puede seguir, porque se crecen las dificultades, cuando no se está preparado para enfrentar las circunstancias adversas, se convierte en presa fácil y el entorno tan cambiante que se presenta en Venezuela lo lleve a cerrar sus puertas, así como también cuanto deben tener disponible en su flujo de efectivo para el pago de los impuestos. Además le permitirá poder combinar esta información con el cronograma de pagos establecido por la Administración Tributaria para consignar ante el Fisco Nacional a tiempo sus impuestos.

Se resolverá el problema del consumo desmesurado de los materiales de pintura y reparación de los vehículos, se podrá establecer una estructura de costos confiable y más cercana a la realidad de las operaciones, generará un reducción de las erogaciones en general, permitirá establecer políticas de la administración y manejo de los inventarios, se planificará adiestramiento del personal en todas las aéreas, minimizar considerablemente los gastos no deducibles, aportando de igual manera información útil para la toma de decisiones, logrando con ello que la empresa sea más lucrativa para los accionistas, de tal manera que decidan mantener el negocio en

marcha. También se podrá evaluar la atención al cliente, los servicios que se prestan, mejorar su posición dentro del mercado y protegerse de los efectos de la inflación.

Es importante destacar, que de los resultados de la planificación presupuestaria se construirá una base de información a nivel de los ingresos, costos y gastos anticipadamente, lo que permitirá la toma de decisiones en la dirección correcta, establecimiento de metas y objetivos, y lograr una administración eficiente y eficaz, capaz de prever en el tiempo como serán las erogaciones que deban realizar, considerar las posibilidades de expansión de las operaciones y por ende planificar las nuevas inversiones en equipos y maquinarias para modernizar o actualizar el proceso, bien sea por financiamiento externo o interno.

Al poder utilizar el presupuesto en función de proyectar lo que corresponde pagar por Retenciones de IVA basados en los valores de las compras y gastos sujetos al Impuestos Al Valor Agregado e Impuesto Sobre La Renta Retenido, optimizando el uso del efectivo, en el cumplimiento a tiempo con los compromisos tributarios, laborales y con los proveedores de bienes y servicios.

El reordenamiento del manejo de las políticas de compras, las políticas administrativas, generará la implementación de nuevas políticas que vayan en beneficio del trabajador, con lo cual se obtendrá un mayor rendimiento en el cumplimiento de las metas y objetivos del negocio, que tendrá un efecto directo en la satisfacción del cliente y el incremento de los ingresos al reducir el tiempo de espera, se podrán recibir una cantidad mayor de vehículos.

Por último cabe destacar que con esta investigación se podrán realizar los Estados Financieros proyectados anualmente para conocer lo que ocurrirá en el futuro

inmediato con la situación económica de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., además que el diseño de estos lineamientos puede ayudar a otras entidades del mismo ramo, a otras instituciones que presenten similitudes en cuanto al problema planteado, a organizaciones que aun no utilizan o sub-utilizan esta importante herramienta de gestión y control, servir de base a otras investigaciones relacionadas o crear unas nuevas, generar indicadores de gestión más confiables cuando de medir la dirección de la empresa y evaluar la efectividad de las decisiones tomadas por los administradores, también repercutirá en la visión que tendrán los clientes y compañías aseguradores del negocio por los cambios en la efectividad en el tiempo de entrega y de respuesta.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

Cualquier investigación requiere de conocer sobre temas relacionados que se hayan realizado con anterioridad, así como también definir o conceptualizar los elementos y las variables que sirven de base a la indagación a efectuar, razón por la cual se elabora un marco teórico que ayude a alcanzar los objetivos, y permita desarrollar los aspectos más importantes base del estudio.

#### **Antecedentes de la Investigación.**

Suarez, A. (2009), en su trabajo de grado sobre **Diseño de la Planificación Tributaria del Impuestos Sobre La Renta Bajo una Formulación Estratégica en la Institución Financiera C.A. Central Banco Universal**, presentada en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, para optar al grado de Especialista en Tributación, el cual tuvo como propósito realizar un Diseño de planificación tributaria del Impuesto Sobre la Renta (ISLR) bajo los lineamientos de una formulación estratégica para C.A. Central Banco Universal (Central B.U.). La investigación fue de campo bajo la modalidad de proyecto factible. Se utilizaron como técnicas de recolección de la información: la revisión documental, la observación y la encuesta, los instrumentos utilizados fueron el cuestionario estructurado y la guía de observación, los cuales permitieron analizar y diagnosticar la actual situación que presenta la institución en cuanto al cumplimiento de la obligación tributaria. Entre las conclusiones más importantes que arrojó el análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados se pueden mencionar: 1) La institución Central B.U., no cuenta con un diseño interno de planificación y control tributario del ISLR. 2) El cumplimiento de la obligación tributaria de ISLR es

realizado a través de una firma outsourcing, que no involucra al personal en el proceso de determinación y declaración del ISLR, además no existen controles internos sobre el trabajo que realiza esa firma. 3) No se anticipa las cifras a cancelar de este tributo, porque no se analiza el riesgo tributario producto de las operaciones de la institución, por lo que se demostró que se hizo necesario el diseño de estrategias que incluyo los objetivos, acciones, metas, tiempo, unidades involucradas, recursos humanos responsables y base legal de los aspectos más relevantes del ISLR.

La investigación precedente tiene muchas similitudes con la problemática planteada de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., no cuenta con un mecanismo de control interno que les ayude a proyectar anticipadamente lo que les corresponde pagar por los Tributos, y las estrategias formuladas para Central U.B. tomando en consideración los aspectos más importante que establece la Ley del ISLR se podrá establecer los lineamientos basados en la planificación presupuestaria para ejercer esos controles internos para el pago oportuno de los impuestos. En ese mismo orden de ideas, la estrategia formulada para los gastos no deducibles ayudará al autor a construir los lineamientos que permitirá al personal administrativo evitar incurrir en este tipo de erogaciones, y que los mismos estén de acuerdo al ordenamiento jurídico, logrando determinar un pago de impuesto justo.

Peña, M. (2010), quien realizó su investigación sobre **Lineamientos de un Plan Estratégico Que Permita Optimizar El Cumplimiento De Las Obligaciones Tributarias En Materia De Impuesto Sobre La Renta Dentro Del Marco de Legislación Venezolana Vigente. Caso De Estudio: Alcicla De Venezuela S.A en El Municipio Valencia**, presentada en la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Especialista en Gerencia Tributaria, tuvo como objetivo fundamental proponer lineamientos de un plan estratégico que permita optimizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias en materia de impuesto sobre la renta dentro del marco

de la legislación venezolana vigente de la empresa Alcicla de Venezuela S.A. La problemática planteada en el estudio está en el hecho de que la empresa no planifica la materia fiscal lo que ha traído como consecuencias el incumplimiento de los deberes formales y desequilibrio monetario, la muestra utilizada estuvo conformada por siete (7) personas que laboran en la empresa, y que están relacionadas con el área administrativa. El tipo de investigación fue de campo tipo descriptiva. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el cuestionario de preguntas cerradas, con el propósito de conocer aspectos relacionados con el tópico objeto de investigación. Los datos obtenidos fueron presentados en tablas y gráficos. Los resultados que obtuvo indicaron que la organización necesita poner en práctica una planificación tributaria que optimice el cumplimiento de las obligaciones.

El aporte de esta investigación está relacionado con el problema planteado ya que al igual que Servicios Automotriz Milenium, C.A., La empresa Alcicla de Venezuela no desarrolla un proceso de planificación fiscal que permita lograr una sana práctica fiscal que garantice el oportuno y eficiente cumplimiento de las obligaciones legales. En ese mismo orden de ideas también tiene relación con el objeto de estudio al realizar un diseño de lineamientos de planificación en Materia de Impuesto Sobre la Renta, que ayudo al presente estudio como guía para la elaboración de lineamientos de planificación en el Impuesto sobre la Renta e Impuesto Al Valor Agregado.

Rodriguez, G. (2010), su trabajo de investigación fue sobre **La Planificación Tributaria del Impuesto Sobre la Renta Como Estrategia de Gestión Empresarial en La Comercializadora Venezolana de Electrodomésticos, C.A.**, presentado en la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, para optar al Grado de Especialista en Tributación, el cual tuvo como propósito proponer un programa de acciones estratégicas de la planificación tributaria del impuesto sobre la renta. La naturaleza de la investigación se definió como de campo de tipo descriptivo, bajo la



modalidad de proyecto factible. La población estuvo representada por 102 personas de los diferentes departamentos, de las cuales se escogieron 6 de forma aleatoria simple intencional, como instrumento se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas de escala tipo Likert estructurada acorde a las variables de estudio, se analizaron los resultados por medio de la estadística descriptiva, donde se agruparon y tabularon en una matriz de datos, para luego hacer la representación grafica de los rasgos, que posteriormente dieron lugar a las conclusiones De resultados se pudo obtener como conclusión que la empresa tiene algunos conocimientos sobre la importancia de la planificación tributaria, y se determinó que existe la necesidad de desarrollar un diseño de planificación tributaria.

El trabajo realizado tiene un valioso aporte para la presente investigación ya que pone de manifiesto la importancia de la utilización de la planificación presupuestaria como una herramienta de control que va mas allá de los simples cálculos de ingresos, costos y gastos, determinó cuáles son todos los aspectos que se deben considerar para la elaboración de un presupuesto y los elementos que de él sirven para calcular el Impuesto Sobre la Renta, resalta donde pudieran estar los errores y los aciertos, y evitar utilizar los recursos financieros de forma inadecuada que se haga difícil cumplir con las obligaciones tributarias. En ese mismo orden de ideas demostró la necesidad de realizar un diseño de planificación tributaria para la empresa, como una herramienta básica de control de la gestión de la administración de cualquier tipo de negocio, esa propuesta esta relaciona con el objetivo de identificar los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria de Servicios Automotriz Milenium, C.A., ya que facilitará determinar aquellos que son aplicables en este caso.

Roppolo, S. (2010), en su investigación **Diseño De Un Modelo De Presupuesto De Tesorería Como Herramienta Para Apoyar La Toma De Decisiones**

**Socioeconómicas En Organizaciones Agropecuarias Del Rubro De Producción Porcina En El Municipio Carlos Arvélo Del Estado Carabobo**, para optar al grado de Especialista en Gerencia Tributaria de la Universidad de Carabobo. Tuvo como principales objetivos mostrar que el presupuesto de tesorería surge como herramienta para estimar los flujos de entradas y salidas de efectivo y la posición final del mismo por sub-períodos, se enfoca en presentarles una metodología para la preparación del presupuesto de tesorería, con el fin de tener una base sólida con la que se puedan tomar decisiones socioeconómicas más acertadas, de tal manera de mejorar y fortalecer sus finanzas y contribuir con el entorno donde estas se desenvuelven. Está enmarcado en una investigación de campo y sustentado en una revisión bibliográfica, se caracteriza por ser no experimental, transaccional y descriptiva. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta, los instrumentos empleados fueron la entrevista estructurada y el cuestionario escrito, lo que le permitió concluir que las organizaciones podrían evitar o manejar mejor los riesgos y situaciones adversas que se le presenten, si planearan las operaciones a realizar y predijeran los escenarios futuros, apuntando siempre a los aspectos económicos, financieros, sociales y ambientales, a objeto de identificar las variaciones que surgen de comparar lo presupuestado con lo real con el fin de explicarlas y corregirlas, de tal manera de lograr la máxima productividad en la organización y de una manera u otra contribuir con la sociedad y el medio ambiente.

El trabajo anterior sirvió de apoyo al autor porque describe el presupuesto, los principios por los que se rigen, los tipos de presupuestos que existen y las ventajas y limitaciones de los presupuestos y cuáles son las fases del presupuesto, por lo que contribuirá con esta investigación para describir la líneas de planificación presupuestaria que se adapte a la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., para el establecimiento de los lineamientos de la planificación presupuestaria, además se podrá utilizar el presupuesto de ventas para conocer lo que se espera en el futuro y se

pueden establecer estrategias alineadas a la búsqueda de incrementar los ingresos para evitar solicitar financiamiento para cubrir las necesidades de las operaciones normales así como también los tributos.

Jiménez, J. (2012), en su trabajo de una **Propuesta de un Plan Presupuestario como Herramienta de Planificación Tributaria del Impuesto Sobre la Renta en la Compañía Venezolana de Cerámica, C.A.**, de la Universidad de Carabobo, para optar al grado de Especialista en Gerencia Tributaria, tuvo por objeto proponer el presupuesto como una herramienta de planificación tributaria, debido a que no todas las unidades funcionales que conforman la empresa elaboran presupuestos, lo cual merma las posibilidades de comunicar los planes a los distintos departamentos y deja de proporcionar las bases necesarias para evaluar la actuación de las diferentes áreas de la entidad. La metodología que se utilizó estuvo enmarcada en la modalidad de proyecto factible apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo y con base documental, la técnica de recolección de la información fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario compuesto por 28 preguntas cerradas, concluyo que la empresa a través de la propuesta podrá hacer uso del plan presupuestario en la planificación tributaria.

Se puede observar que este trabajo de grado destaca la necesidad que tienen las empresas de tener una herramienta para planificar no solo la parte tributaria sino también las operaciones del negocio y nos permite ver como un diseño presupuestario puede facilitar la comunicación entre las distintas áreas de las empresas para conocer lo que se espera de cada uno y cuáles son las metas que se quieren alcanzar, para dirigir las estrategias, políticas y los controles a la consecución de esos fines. Plantea entonces como conclusión que el presupuesto contiene todos los elementos necesarios para hacer una proyección certera del Impuesto Sobre la Renta, para el caso de Servicios Automotriz Milenium, C.A., servirá de guía para determinar los tributos

vinculados con el presupuesto de Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado, y de acuerdo a la problemática planteada puede facilitar el control de las compras de repuestos y materiales, de acuerdo a la normativa vigente sobre el régimen de facturación.

### **Breve Reseña de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.**

Servicios Automotriz Milenium, C.A., es una empresa que está ubicada en la Avenida Intercomunal Santiago Mariño, Zona Industrial Sefaca, Galpón H-8, Turmero, Estado Aragua, se encuentra inscrita en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Aragua en fecha 22 de Julio de 1.999.

El objeto de la compañía es ejecutar trabajos propios del ramo de taller, electrónicos, mecánicos, latonería, pintura, automotriz así como de equipos y maquinarias agrícolas, compra y venta de repuestos y vehículos. Aunque actualmente se ha dedicado exclusivamente al servicio de latonería, pintura y mecánica en general. Sus fundadores son el señor Leopoldo Zambrano, comerciante y con más de veinte años de experiencia en el ramo, y su hermana la señora Marlene Zambrano, ambos venezolanos de nacimiento.

Cuenta con equipos y herramientas de alta tecnología, los vehículos son pintados utilizando un Horno Especial para este tipo de trabajos, además utilizan materiales de primera como lo son el sistema de pinturas de la Empresa Dupont, líder mundial en la manufactura de pinturas y recubrimientos de alta tecnología, cuenta con más de 50 años de experiencia en sistemas de repintado automotriz a nivel mundial que han demostrado su efectividad de acuerdo a las más altas exigencias del mercado en cuanto a apariencia y resistencia en diferentes condiciones ambientales, distintos tipos de sustratos, entre otras. Su tecnología está basada en sistemas que combinan

productos tales como poliuretanos y altos sólidos, muchos de los cuales han sido desarrollados y manufacturados en sus instalaciones de Latinoamérica. Para asegurar la completa satisfacción de los clientes tienen una gama de productos que se acomodan a las exigencias de cada quien.

Además tiene a su servicio personal especializado en las distintas aéreas de trabajos, los cuales han recibido adiestramiento por parte de la compañía Dupont para el manejo adecuado y la combinación de colores, de hecho se utiliza el mismo sistema computarizado que ellos instalan a sus clientes para poder obtener el mejor rendimiento sobre los productos que ellos le proporcionan. Así como también en el área administrativa, quienes siempre están dispuestos a brindarle a la empresa su máximo esfuerzo para cumplir con todos los compromisos no solo con el personal sino también con sus proveedores, instituciones públicas, las compañías de seguros, a quienes se les factura el 95% de sus ingresos, y atender todo lo relativo al aspecto tributario.

En junio del 2.009 se recibió por parte del Seniat una comunicación en la cual les indicaban que a partir del 01 de Julio de ese mismo año pasaban a ser contribuyentes especiales, por lo que están obligados a cumplir con una carga fiscal adicional, ya que deben ejecutar a la gran mayoría de sus compras la Retención del Impuesto al Valor Agregado y enterarlas cada quince días de acuerdo a la normativa vigente.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas son las que definen las variables sobre las cuales se basa el problema planteado y los objetivos que se persiguen de tal manera que pueda sustentar a través de la revisión bibliográfica los conceptos y describir los elementos que lo conforman, que se según Lerma, Héctor (2004:54) el marco teórico:

... tiene como objetivo suministrar información sobre los resultados de estudios anteriores (marco de antecedentes), las teorías de donde se puede deducir el problema de investigación (marco teórico), y las principales definiciones (marco conceptual) en que está basado el problema de investigación.

### **Lineamientos.**

El término lineamiento es utilizado como un conjunto de órdenes o directrices que un líder realiza a sus seguidores o subordinados.

En ese sentido para Francés, Antonio (2006:36) los lineamientos "...son postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización..."

Es decir que los lineamientos son una guía que se utiliza para establecer los aspectos fundamentales de las políticas, normas o procedimientos que se deben seguir para realizar una actividad bien sea en una empresa, organización o cualquier tipo de entidad para ayudar a facilitar las actividades que los trabajadores o subordinados deben acatar o cumplir en función de las estrategias y de los objetivos que se persiguen.

Por otra parte, 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 en falta e incluso puede ser sancionado, dependiendo de la gravedad de su acción. En cuanto a la palabra lineamiento (que proviene del término latino *lineamentum*), hace referencia a la delineación o al dibujo de un cuerpo, por el cual se distingue y conoce su

figura. De todas formas, lineamiento y lineamento suelen utilizarse en forma indistinta y hablar sobre el mismo tema. (Definición.de, Qué es y Concepto <http://definicion.de/lineamiento>, 2008).

Cuando en una empresa no existen o si los hay pudieran no ser suficientemente amplios o que no se adaptan a la realidad actual de la organización se hace necesario establecer esa guía que sirvan de control sobre las operaciones que se realizan dentro de cualquier entidad, en ese sentido Servicios Automotriz Milenium, C.A., ha perdido el norte hacia dónde quiere llegar, es tal la situación que en muchos casos se cometen errores que inciden directamente en el flujo del efectivo, en las compras de repuestos y materiales sin ningún tipo de seguimiento de porque y para que se realice, que pudieran en muchos casos estar erogando o comprometiéndose con un pago de un bien o servicio innecesario, obviamente que esto afecta la determinación de las Retenciones de IVA, el Impuesto al Valor Agregado e Impuesto Sobre La Renta, con la implementación de lineamientos se puede alcanzar establecer políticas del manejo de los ingresos, costos y gastos, y que a la vez permitan control lo que se paga por los tributos anteriormente mencionados.

### **Planificación. Clasificación.**

El principio fundamental de la planificación es suponer que dado varias posibilidades de acción se puedan elegir de manera lógica aquellas alternativas que son mejores para realizar un proceso bien sea dirigido al grupo familiar, al gobierno, o a una empresa. En este sentido Martner, Gonzalo (2004:8), establece que planificar significa...“reducir el número de alternativas que se presentan a la acción a unas pocas, compatibles con los medios disponibles”. Lo que significa que el proceso de planificación no es sencillo pero debemos tomar en consideración aquellas

alternativas que nos permitan lograr de manera eficiente las metas y que además sean las que se adapten al medio ambiente de la empresa.

Es difícil considerar aplicar alguna acción o decisión que no se identifique con la actividad que se realiza por ejemplo no se puede aplicar a una empresa de servicios un presupuesto destinado a una que fabrica zapatos, pues la función del presupuesto se aleja de la realidad y del entorno por eso es importante diagnosticar el negocio sobre el cual se desea realizar una planificación, tal es el caso de la empresa en estudio ya que es importante conocer cuál es su situación actual y de acuerdo con la problemática planteada la falta de proyectar la meta que se desea alcanzar con los ingresos, no permite prever las erogaciones que deben realizarse en función de producir la renta, donde los registros de los inventario de repuestos y de materiales no son los más adecuados, realizan compras de pinturas, solventes, y demás materiales para un stock de inventario de seis meses y se lo consumen en un mes , situación que se genera por la falta de planificación.

Del mismo modo Welsch, Glenn y Otros (2005: 4) considera que:

La planificación es un proceso para desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende: a) fijar los objetivos de la empresa, b) desarrollar proposiciones acerca del medio ambiente en que han de desarrollarse, c) seleccionar las condiciones para alcanzar los objetivos, d) emprender actividades para traducir los planes en acciones y e) replanear sobre la marcha para corregir la presencia de algunas deficiencias.

El proceso de planificación siempre lleva consigo una proyección, para Molina de Paredes, Olga (2003) "La proyección es una parte muy importante de la planificación



y en su interpretación está la base para saber cuáles serán las decisiones y las medidas que más conviene tomar para alcanzar los objetivos preestablecidos”.

La proyección planificada no es un producto definitivo debe ser lo suficientemente flexible que permita realizarle modificaciones cuando las condiciones y disposiciones legislativas cambian porque siempre tendrán efectos positivos o negativos que se deben considerar para obtener una mayor ventaja frente a los competidores y seguir el negocio en marcha.

En conclusión siempre es importante antes de realizar planes conocer a la entidad con la que se va a trabajar y a partir de allí y de acuerdo a las experiencias anteriores tomar las decisiones y considerar las variables que pueden incidir en los resultados, por ello es determinante saber en qué condiciones se encuentra la empresa actualmente.

De acuerdo a los síntomas descritos en el problema de Servicios Automotriz Milenium, C.A., la única planificación que se realiza está referida a la fecha de recepción y entrega de los vehículos, no se conoce por ejemplo cuánto tiempo puede un proveedor hacerle llegar un repuesto o una pintura determinada, sobre todo hoy en día ya que las reparaciones de los vehículos dependen mucho de la Nacionalización de este rubro de productos y de las dificultades que trae consigo el retraso en la entrega de dividendos por parte de CADIVI, este es un factor o variable que debe incorporarse dentro de la planificación el tiempo y el costo. Es importante que se planifique que las reparaciones de las partes y piezas automotrices estén enmarcadas dentro de los precios que establece la Compañía de Seguros cuando emite su orden de reparación.

Dentro de este proceso de planificación se utiliza al presupuesto como una herramienta que sustenta los planes de inversión, de crecimiento y de rendimientos, los cuales se construyen a partir de las proyecciones de lo ocurrido en el año anterior, analizando las debilidades y las fortalezas para mejorar, y esto es lo que se persigue que pueda realizar el caso bajo estudio.

Existen tres tipos de Planificación que se conocen actualmente, las cuales son:

**Planificación Estratégica:**

Se realiza para más de un año. La realiza la Alta Dirección, y sus objetivos son estratégicos (globales y cualitativos). La información manejada es externa e interna, el control es estratégico y con una formalización baja.

**Planificación Presupuestaria:**

Se realiza para un año. La realiza tanto la Alta Dirección como los departamentos, sus objetivos son a corto plazo (específicos y cuantitativos). La información manejada es principalmente interna, el control es presupuestario y con una formalización alta.

**Planificación Operativa:**

Puede realizarse mensualmente, semanal o diaria. La realizan los departamentos y el staff operativo. Sus objetivos son muy operativos y totalmente cuantitativos. La información manejada es interna, el control es operativo y con una formalización muy alta.

**Presupuesto. Objetivos. Ventajas. Clasificación. Fases del Presupuesto. Relación con las Funciones Administrativas. Relación con la Contabilidad.**

Mendoza, Calixto (2004:7), un presupuesto es, "...la determinación por anticipado de los ingresos, costos, gastos, y utilidades de una empresa para un período determinado", es la manera más sencilla de definir el termino, y de fácil comprensión ya que la palabra está conformada por un prefijo pre, que significa antes de o delante de y luego está el sufijo supuesto que significa hecho, lo cual quiere decir antes del hecho.

Para las empresas es necesario poder conjugar en un mismo instrumento aquellos eventos que pudieran ocurrir de acuerdo a la experiencia cuáles fueron los ingresos, cuanto se invirtió para producir el bien o el servicio y cuanto se gastó para poder operar y cumplir con lo que se quería lograr, el presupuesto nos permite además poder comparar lo real con lo proyectado para así poder diseñar nuevas estrategias y tomar decisiones que permitan bien sea corregir y mejorar o establecer nuevos mecanismos para no alejarse del plan que originalmente se trazo.

Un buen gerente debe al menos conocer como el entorno económico incidirá en el negocio para poder mantenerse en el mercado, ya que mientras más incierto es el entorno o el medio económico donde se desenvuelve más riesgos tiene que enfrentar y asumir.

Molina de Paredes, Olga (2003), define el presupuesto como una manera de planificar como serán obtenidos los recursos y como habrán de gastarse:

El Presupuesto es un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados en mano de obra, materia

prima, equipos, etcétera. Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados reales con los datos presupuestados y el modelo de la relación Costo-Volumen-Utilidad sirve de apoyo fundamental al proceso de planificación; es decir, al diseño de acciones para lograr el desarrollo integral de la empresa.

El objetivo principal del presupuesto es controlar los diferentes aspectos de un negocio, mediante la comparación de los resultados obtenidos con las cifras del presupuesto. Estos reflejan los planes y la planificación que debe realizarse con anterioridad al proceso de preparación. Es uno de los métodos más comúnmente utilizados para evaluar el rendimiento de la organización, convirtiéndose en un patrón de referencia muy importante para el desarrollo de la actividad administrativa. Razón por la cual un gerente debe trabajar en el proceso presupuestario, adoptándolo como una herramienta de planificación y control.

En ese mismo orden de ideas, de acuerdo con Roppolo, Salvador (2010: 37), los objetivos del presupuesto son:

1. Establecer previsiones numéricas de toda la empresa: Todo al final se lleva a cifras monetarias.
2. Verificar continuamente los hechos reales, para modificar las previsiones originales. Se debe analizar lo sucedido para introducir los cambios en las rectificaciones presupuestarias, de esa forma se dinamiza el presupuesto.
3. Comparar las previsiones con los resultados obtenidos: Consiste en el informe de las variaciones.
4. Investigar las causas de las diferencias observadas: En la fase de justificación de las variaciones de una manera objetiva.

En otras palabras establecer las proyecciones en términos monetarios, para posteriormente comparar los resultados reales con estas y evaluar porque hubo

desviaciones cuando sea muy significativas para incorporar las correcciones, y revisar cuales son las variables que dieron origen a esos cambios. Por lo que el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible que permita incorporar los cambios que surjan en el transcurso de su ejecución.

Por otra parte el presupuesto tienen muchas ventajas independientemente de la forma en cómo se elaboren, existen organizaciones, que realizan sus planes de manera informal y pueden estos llegar a estar establecidos de manera verbal sin la aplicación de ningún tipo de técnica o de conocimiento del mismo, lo importante en este tipo de organizaciones se basa en los ingresos que se requieren, las erogaciones que deben realizar y las utilidades que dichas actividades puedan arrojar al final del período.

Quizás este tipo de estructuras pueda funcionar mientras la empresa está comenzando o es pequeña, pero cuando surgen los cambios por el crecimiento de las operaciones ya esta manera de trabajar puede conducir a los administradores a llevar el negocio a la quiebra, por lo que es imperante realizar mejor los planes con una mayor organización.

Estas decisiones que se comienzan a plasmar en los informes de gestión llevan a los Accionistas o dueños a pensar en las ventajas de la utilización de los presupuestos como parte de la planificación, dentro de estas se encuentran: Estimula a los administradores a pensar en ir hacia adelante al formalizar sus responsabilidades para la planeación, Proporciona expectativas concretas sobre el desempeño no solo de los trabajadores si no del negocio en sí, Ayuda a los administradores a mejorar el rendimiento de los recursos financieros y materiales, Permite evaluar las posibilidades de incrementos salariales, Permite Coordinar el Cumplimiento de las

Obligaciones tanto tributarias como con los proveedores, trabajadores, entre otros y Estimula la inversión para seguir creciendo.

Los presupuestos se pueden clasificar de la siguiente manera de acuerdo con González, Cristóbal y Otros (2009:1-14):

### **1. Por el tipo de Empresa:**

#### ***Presupuesto del Sector Público.***

Son aquellos que realizan los Gobiernos Estados, Municipios, Empresas de la Nación, entre otros para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias, cuantifican los recursos que requiere la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las actividades oficiales.

#### ***Presupuestos del Sector Privado:***

Son aquellos que utilizan las empresas privadas como un instrumento de administración y control de planificación de las operaciones.

### **2. Por su Contenido.**

#### ***Principales.***

Estos presupuestos son una especie de resumen que presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la Empresa.

### ***Auxiliares.***

Son aquellos que muestran en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización.

### **3. Por su Forma.**

#### ***Flexible o variable.***

Consideran anticipadamente, las variables que se puedan presentar y permiten cierta elasticidad para incorporar los ajustes requeridos como consecuencia de posibles cambios o fluctuaciones, lógicas y necesarias.

#### ***Rígidos, Estáticos, Fijos o Asignados.***

Son elaborados para permanecer invariables durante la duración de los presupuestos, por su razonable exactitud lo que obliga a las instituciones aplicarlos de forma inflexible a sus operaciones, tratando de acercarse lo más posible a su contenido.

### **4. Por Su Duración.**

La determinación del lapso que abarcarán dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y pueden ser:

A corto plazo: este se planifica para cumplir el ciclo de operaciones de un año.

A largo plazo: se elabora para cumplir con un período de operaciones mayor a un año.

## **5. Por su Técnica de Evaluación.**

### ***Estimados***

Estos son formulados sobre bases empíricas, basados en las experiencias anteriores representan la probabilidad más o menos razonable de que ocurra lo planteados.

### ***Estándar***

Son aquellos elaborados sobre bases científicas que eliminan en porcentajes muy elevados los errores, por lo que sus cifras representan resultados que se pueden obtener.

## **6. Por su Reflejo en los Estados Financieros.**

### ***De Posición Financiera.***

Muestran la posición estática que tendrían las Empresas en el futuro, en caso de que todas las predicciones se cumpla, y se conoce con el nombre de Posición Financiera presupuestada.



### ***De Resultados.***

Muestran las utilidades o pérdidas posibles que se puedan obtener en período determinado. Incluye la proyección de todas las actividades para el siguiente y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de pérdidas y ganancias proyectado. Entre estos podrían incluirse, según Roppolo, Salvador (2010:44): Ventas, Producción, Compras, Uso de materiales, Mano de obra y Gastos operacionales.

### ***De Costos.***

Toman como base para su elaboración los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan el costo total en que se hayan de incurrir por las erogaciones para producir el bien o el servicio.

En conclusión se puede decir que para el caso en estudio es importante contar con un proceso presupuestario que se adapte a las necesidades de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., tomando en consideración la situación observada se infiere que los lineamientos de planificación presupuestaria por la vinculación que se pretende realizar con los tributos es necesario definir el esquema de diseño que van a seguir de acuerdo a la clasificación del presupuesto, estos estarán basados por el tipo de empresa, en este caso corresponde al de entidad privada porque al no tener un mecanismo de evaluación y control, este servirá como un instrumento de supervisión de las operaciones.

En segundo lugar por su forma debería considerarse que fueran flexibles de tal manera que permita incorporar los ajustes requeridos al cambiar las variable utilizadas para elaborarlos, cómo es el caso de que surja una nueva devaluación que

incida en los costos. En tercer lugar por su duración deberá considerarse que sean a corto plazo con un período de máximo un año.

En cuarto lugar por su técnica, se podrían considerar los estimados, ya que por ser la primera vez que se pudieran implementar, considerar la experiencia en los años anteriores del comportamiento de las partidas que lo conforman y por ultimo por su reflejo en los estados financieros, aplicar los procedimientos de los de resultados, los cuales permitirán proyectar los ingresos o ventas, las compras, uso de materiales, mano de obra y gastos operacionales, los cuales ayudarán a determinar los Impuestos Sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado, en ambos tributos hay que considerar estos elementos para su determinación.

Por otra parte el proceso de realizar una proyección de los resultados de un período se debe cumplir ciertos pasos, según Roppolo, Salvador (2010: 54) existen seis fases para la elaboración del presupuesto las cuales son:

Establecimiento de los fines de la empresa: Son a corto y largo plazo y debe estar en relación al plan estratégico.

Pronóstico de las condiciones futuras: Determinación por adelantado de las tendencias probables de circunstancias que afecten las operaciones de la empresa.

Desarrollo de planes: Esta complementa los fines de la empresa.

Preparación de las estimaciones: Transformar el plan escogido en presupuestos específicos.

Autorización de compromisos y gastos: Se autoriza desembolsos monetarios a las unidades responsables.

Preparación y evaluación de resultados: Se facilita el análisis de las variaciones y las razones de ellas para el ajuste correctivo, si el caso lo amerita.

En ese mismo orden de ideas Mendoza, Calixto (2004:11), establece que en las organizaciones los presupuestos están relacionados con todo el proceso administrativo, como son las funciones de planeación, organización, dirección y control, sino se cumplieran los elementos administrativos sería casi imposible evaluar su implementación y se convertiría en un informe más y lo realmente importante es darle el uso adecuado. Se puede decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

***Planeación:*** Consiste en el establecimiento de planes, políticas y objetivos de la entidad. Es la determinación de los cursos de acción que debe seguir la Empresa.

El presupuesto es por sí mismo un plan cualitativo que anticipa las acciones que deben desarrollarse aunque los resultados dependerán de la calidad de la información histórica tanto financiera como estadística que se disponga. Es importante señalar que todas las actividades que se realicen deben estar en función de los objetivos de la empresa.

***Organización:*** Se ocupa de combinar de forma óptima las actividades estratégicas, administrativas y operativas con un conjunto de personas y de recursos técnicos y materiales.

Después de que sean establecidos los objetivos generales de la entidad se debe formular un objetivo para cada área, lo cual implica realizar agrupamiento de actividades que hace necesario elaborar tantos presupuestos como aéreas funcionales existan dentro de la empresa. Esto facilita el engranaje entre todas las funciones de interdependencia de todos los departamentos.

***Coordinación:*** Se refiere al desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la empresa para logara el equilibrio.

Esta función es importante porque ayuda a lograr el equilibrio en la elaboración de los presupuestos, debido que la elaboración requiere de tomar la información de las otras aéreas en virtud de la interdependencia que existe.

***Dirección:*** Hace referencia a la toma de decisiones y a velar por la ejecución de las actividades para alcanzar los resultados.

El presupuesto es una herramienta importante en el proceso de la toma de decisiones y el cumplimiento de las políticas y permite tener una visión general de las actividades del negocio.

***Control:*** Consiste en comparar lo planeado con lo ejecutado para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

La acción controladora del presupuesto es innegable, porque es el mecanismo que permite comparar lo presupuestado con lo ejecutado para realizar los análisis de las Variaciones que se hayan presentado con la finalidad de realizar las correcciones necesarias.

Este instrumento juega un papel fundamental dentro de una organización, pues es a través de él que se pueden controlar las operaciones contables y administrativas, lo cual permite que se tenga un conocimiento general sobre el balance general, los ingresos y gastos que presentan las ventas y la producción de la empresa.

El presupuesto y la contabilidad tienen una relación estrecha, porque los registros contables sirven de base para la preparación de informes presupuestarios, y de ellos se obtiene el conocimiento sobre la situación económica general de la empresa, con la ayuda del balance general y el estado de resultados; información que solicita la administración para conducir las actividades y proyectos de forma efectiva.

... la contabilidad como instrumento de control interno, contribuye con la recopilación de datos que requiere el presupuesto para evaluar el desempeño de las proyecciones económicas en periodos anteriores. Por lo cual, un sistema contable adecuado garantiza un presupuesto financiero confiable y acertado; ya que la información que proporciona la contabilidad de una organización influye en la toma de decisiones por parte de los ejecutivos que la componen, en relación con las metas a alcanzar. (Emprendedores Venezolanos. Parte II Relación del presupuesto con la administración y la contabilidad. 2012).

En resumen para poder elaborar un presupuesto debemos analizar las partidas que conforman estos estados financieros que constituyen la parte histórica de la empresa, de allí vamos a proyectar los resultados que queremos, valorar las desviaciones que ocurrieron en que partida y porqué, por eso los registros que se realizan de las operaciones diarias deben haber cumplido con todos los procesos administrativos para que las mismas se validen en los distintos departamentos o áreas que los ejecutan.

## **Planificación Presupuestaria.**

De lo anteriormente expuesto se deduce que la planificación presupuestaria no es otra cosa que la planeación de una estrategia que utiliza al presupuesto para medir y controlar las operaciones a corto plazo. Al respecto Microsoft TechNet considera que:

La planificación presupuestaria es el proceso de preparar los presupuestos que se implementarán en una organización. Las organizaciones de los sectores público y privado pueden configurar la planificación presupuestaria y, a continuación, configurar procesos de planificación presupuestaria para cumplir las directivas, los procedimientos y los requisitos de la organización para la preparación de presupuestos. (Microsoft TechNet, cap. Visión General de la Planificación, 2012).

Se puede decir entonces que la planificación presupuestaria es una herramienta para lograr que cada una de las áreas cumpla con sus respectivos objetivos con eficiencia y eficacia. Puede utilizar la planificación presupuestaria para realizar las tareas siguientes:

Asociar los procesos de planificación presupuestaria a ciclos presupuestarios, libros mayores y jerarquías organizativas.

Analizar y actualizar los planes presupuestarios mediante varios escenarios.

Consolidar varios planes presupuestarios de un nivel inferior de la organización en un único plan presupuestario principal de un nivel superior de la organización. También puede desarrollar un único plan presupuestario en un nivel superior de la organización y asignar el presupuesto a niveles inferiores de la organización.

La dirección de la empresa implica tomar decisiones; y orientar a todos los miembros de las diferentes áreas en el entendimiento, y en la ejecución de los planes para alcanzar los objetivos. El proceso presupuestario tiene un papel fundamental en la planificación y control de las actividades de toda la organización.

El éxito del proceso presupuestario depende que se realice una buena vinculación entre la estrategia de largo plazo; el plan anual y la estructura de la organización. Una vez que está definida la estrategia del negocio y que se elaboró el presupuesto, a través del proceso presupuestario, es posible realizar el proceso de control de los resultados de las operaciones, para medir y evaluar la gestión de cada uno de los responsables de las distintas áreas; en función de las desviaciones entre las previsiones y los resultados alcanzados.

### **Control Tributario.**

La actividad de control es una consecuencia inherente a todo el proceso de planificación. El control consiste en comparar las proyecciones con realizaciones, es decir, se analizan las desviaciones ocurridas entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos, con el fin de analizar sus causas e introducir las correcciones necesarias, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

También puede definirse como el mecanismo para comprobar que las cosas se realicen como fueron previstas, de acuerdo con las políticas, objetivos y metas fijadas. En ese mismo orden de ideas Peña Bermúdez, Jesús (2007:7), indica que el control, "...significa evaluar, comprar, medir, proteger...Se ejerce en todos los aspectos de la empresa y en cualquier nivel de ella."

Por lo tanto el control tributario no es más que las acciones que se ejecutan para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias tanto formales como pecuniarias con miras a evitar sanciones y errores materiales que vayan en detrimento de la organización y de los resultados esperados, estos se pueden realizar de manera interna que son los que ejerce la empresa contratando especialista en la materia y el externo que lo realiza la Administración Tributaria con el fin de velar por los intereses del Estado en la consecución de sus fines.

Para García, Rafael (2011:14), este se realiza con dos objetivos fundamentales el primero está relacionado con la evasión de los tributos y que el Estado perciba lo que le corresponde por ellos y la otra es concientizar a los contribuyentes de cumplir con su deber de coadyuvar con el gastos público.

El control tributario, en su conjunto de procedimientos, que persigue una doble finalidad: Por una parte, restituirle a la Hacienda Pública los derechos que legítimamente le corresponden y que hubiesen omitido los obligados tributarios; esto es lo que se conoce como “efecto directo” del control tributario. Por otra parte, la promoción del cumplimiento voluntario de otros obligados, quienes, ante la percepción de los efectos negativos que les podría acarrear una actuación de control, optan por el cumplimiento correcto y oportuno.

El control tributario para cualquier empresa debe existir, en el caso de Servicios Automotriz Milenium, C.A., se requiere establecer mecanismos de evaluación dirigida hacia los aspectos tributarios, motivado principalmente a que son contribuyentes especiales, lo que origina que la carga tributaria sea mayor sobre todo porque en el caso del Impuesto al Valor Agregado se practican Retenciones de IVA que deben declararse cada quince días, de no existir como podría la entidad verificar que si se está cumpliendo con la Ley y los deberes formales, como podría percatarse



de que existe una factura que se recibió y no se le aplicó la respectiva retención tanto de IVA, como el Decreto de Retenciones sobre Sueldos y Salarios y demás remuneraciones, por consiguiente se transformaría en un gasto no deducible por haberse obviado tal retención, esto incidirá negativamente en el enriquecimiento neto en la determinación del Impuesto Sobre La Renta porque se incrementa y por ende se paga una mayor cantidad de dinero.

Desde esa misma perspectiva la base de una buena planificación presupuestaria que incorpora los aspectos tributarios es tener claro cuáles son los impuestos, tasas y contribuciones a los que está el contribuyente obligado a pagar, porque esa es una de las variables determinantes a considerar al establecer las metas de los ingresos, costos y gastos para estimar los impuestos que se generarán por las actividades económicas que se realizan. Al desconocer cuál es nuestra situación como empresa, ante el sistema tributario nacional, estatal o municipal se corre el riesgo de estar expuesto a las sanciones establecidas en cada Ley, ya que el ignorar los tributos a los que están sujetos jamás exime a la entidad de su cumplimiento y el Estado en calidad de sujeto activo y por su potestad tributaria exigirá a todas las personas que cumplan con sus obligaciones correspondientes, en todas las formas de manifestación del poder.

Por otra parte también está el hecho que las empresas que son contribuyentes especiales como lo es el caso que nos ocupa, la carga tributaria es mayor, los recursos financieros para el cumplimiento de las obligaciones tributarias se acrecienta, lo que es importante planificar y controlar lo que se tiene que pagar, para poder generar el hecho imponible o la actividad generadora de ingresos, buscando a la vez que la utilidad de Servicios Automotriz Milenium, C.A., sea razonable y satisfactoria para los accionistas, que les permita crecer dentro del mercado, que sus empleados crezcan con ellos, y el entorno donde se desenvuelven también salga favorecido.

## **Impuesto Sobre La Renta. Principios. Sujetos Pasivos. Declaración Definitiva.**

El sistema tributario venezolano ha ido evolucionando y madurando paulatinamente, para así lograr la integración entre las características de los tributos que lo conforman y las particularidades y necesidades económicas del país.

Es por ello, que las disposiciones legales que regulan los tributos que conforman el sistema tributario venezolano, han sido modificadas y reformadas en la medida que las condiciones económicas de Venezuela lo ameriten, como consecuencia de hacer frente a las necesidades públicas, que son aquéllas que nacen de la vida colectiva y se satisfacen o se intentan satisfacer mediante la actuación del Estado, tales como: defensa y resguardo de la soberanía del país, salud, educación, crecimiento, desarrollo, entre otros, con el fin último de lograr el beneficio colectivo.

Uno de los tributos que ha sido objeto de diversas modificaciones, es el Impuesto Sobre la Renta, el cual persigue gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes, con ocasión de las diversas actividades que estos puedan ejercer.

En líneas generales, Venezuela aplica el principio fiscal de la territorialidad, es decir, que las actividades económicas que se desarrollan en su espacio generan impuestos, sin que por ello estas operaciones den lugar a doble tributación.

Es el tributo exigido por el Estado, aplicado a los enriquecimientos netos anuales disponibles, obtenidos en dinero o en especie. La Ley de Impuesto Sobre la Renta Venezolana, es uno de los instrumentos legales de mayor recaudación de ingresos no petroleros por parte del Gobierno Nacional. Tiene como fuente, objeto y base de cálculo los ingresos netos percibidos por las personas naturales, las personas jurídicas y otras entidades económicas.

Dentro de los principios que contempla el Impuesto Sobre la Renta se pueden mencionar los siguientes:

**Principio del Enriquecimiento Neto:**

Es todo incremento de patrimonio obtenido en dinero o en especie, que se obtiene sustrayéndole a los ingresos brutos los costos y deducciones permitidas por la Ley. Asimismo, forma parte del enriquecimiento neto, el resultado obtenido de la aplicación del Sistema de Ajuste por Inflación en aquellos contribuyentes sometidos obligatoriamente al mismo.

**Principio de Anualidad:**

Este consagra que todo enriquecimiento que va a ser objeto para la determinación o liquidación del impuesto debe ser obtenido a un período anual.

**Principio de Autonomía del Ejercicio:**

Este principio establece que para efectos de la determinación de la obligación tributaria del ejercicio fiscal deben imputarse sólo los ingresos, costos y gastos que hayan tenido origen dentro del ejercicio que se está declarando.

**Principio de Disponibilidad:**

Se refiere a la oportunidad en el cual los enriquecimientos obtenidos por un contribuyente serán objeto de declaración a los fines de la determinación del impuesto.

### **Principio de Renta Mundial:**

Este principio responde al aspecto espacial del hecho imponible, es decir, indica hasta qué punto un enriquecimiento puede ser gravado por la legislación tributaria venezolana ampliando el principio de Territorialidad.

Uno de los elementos más importantes a considerar dentro del Impuesto Sobre la Renta son los Sujetos Pasivos que se pueden clasificar en:

**1. Personas Jurídicas o Naturales domiciliadas en el país:** Para esta clase de sujeto pasivo el factor determinante es la conexión al territorio nacional.

**2. Personas Jurídicas o Naturales no domiciliadas en el país y que no tengan un establecimiento permanente o base fija:** Para este sujeto pasivo se dice que la fuente es territorial, es decir, la renta debe generarse dentro del país para que sea gravable el enriquecimiento.

**3. Personas Jurídicas o Naturales no domiciliadas en el país y que tengan un establecimiento permanente o base fija:** En este caso la causa debe ocurrir dentro del país, sin embargo, la gravabilidad del enriquecimiento depende de la proporción en que éste pueda ser atribuido a dicho establecimiento permanente o base fija.

La declaración definitiva de rentas que deberán presentar los contribuyentes que obtengan un enriquecimiento neto global anual superior a mil unidades tributarias (1.000 U. T.) o ingresos brutos mayores de mil quinientas unidades tributarias (1.500 U .T.), bajo fe de juramento ante un funcionario, oficina o por ante la institución (Bancaria) que la Administración Tributaria señale en los lapsos y formas establecidas en el reglamento

## **Impuesto Al Valor Agregado (IVA). Características. Contribuyentes.**

Se crea el impuesto, que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, según se especifica en la Ley, aplicable en todo el territorio nacional, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados, que en su condición de importadores de bienes habituales o no, de fabricantes, productores, ensambladores, comerciantes y prestadores de servicios independientes, que realicen las actividades definidas como hechos imponible en esta Ley.

Dentro de sus principales características, están: es un impuesto que grava la transmisión de bienes a título oneroso, las importaciones y la prestación de servicios, es Indirecto, ya que grava el gasto o consumo o bien la transferencia de riqueza, tomados como índice o prestación de la capacidad contributiva, es plurifásico, no acumulativo, Por su naturaleza, el consumidor final asume o soporta la carga fiscal y es un impuesto real.

Además de la Ley del IVA determinan que sujetos obligados a este tributo están los Contribuyentes que se especifican a continuación:

**Ordinarios:** Los importadores habituales de bienes, industriales, comerciantes, prestadores de servicios, y todas la personas jurídicas que realicen actividades que generen hechos imponible.

**Ocasionales:** Los importadores no habituales de bienes muebles corporales.

**Formales:** Los que realicen actividades exentas o exoneradas del impuesto.

Estos son los dos Tributos Nacionales más importantes y los que generan mayores ingresos al Tesoro Nacional, en particular el IVA dado que nace por la necesidad que tenía el Estado como consecuencia de la caída de los precios del petróleo en el año 1.993, en el período presidencial del Dr. Rafael Caldera como una estrategia para tratar de superar el déficit en el Presupuesto Público Nacional. El mismo se ha mantenido a pesar de haber sufrido varias reformas:

1. **Año 1.993:** Impuesto al Valor Agregado, entrando en vigencia el 1° de octubre del mismo año, con una alícuota impositiva de diez por ciento (10%).
2. **Año 1.994:** Impuesto al Consumo Suntuario y a las Ventas al Mayor, vigente a partir del 1° de agosto, con la misma alícuota general y dos adicionales del 10% y 20% para bienes suntuarios.
3. **Año 1.999:** Impuesto al Valor Agregado, vigente a partir del 1° de junio, con una alícuota general del 12% y 8% para el Estado de Nueva Esparta.

Para Servicios Automotriz Milenium, C.A., los tributos le producen efectos negativos en su flujo de efectivo, en, ya que ambos están relacionados, el Impuesto Sobre la Renta establece en su Artículo N° 23 que el costo de los bienes y servicios serán los que conste en las facturas, y a la vez para dar cumplimiento al Impuesto Al Valor Agregado se debe obedecer lo establecido en el Régimen de facturación vigente para que las mismas tenga legalidad puedan ser pruebas del desembolso, así como también se pueda permitir su deducibilidad tanto para el ISLR en la declaración definitiva de rentas que se realiza anualmente y en el IVA se pueda utilizar como crédito fiscal y deducirlo del debito fiscal para pagar la diferencia al fisco. Además que sobre las facturas de compras hay que realizar la Retención del IVA.

**Cuadro 1:** Cuadro de Variables.

<b>Objetivo General:</b> Proponer lineamientos de planificación presupuestaria como herramienta de control tributario en materia del Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.					
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Ítems</b>
Diagnosticar la situación actual de la planificación presupuestaria de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.	Planificación Presupuestaria.	Es el proceso de preparar los presupuestos que se implementarán en una organización.	Presupuestos de Ventas. Presupuesto de Costos. Presupuesto de Gastos.	Cuestionario.	1 y 2. 3 a la 6 7 a la 9
	Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.	El objeto de la compañía es ejecutar trabajos propios del ramo de taller, latonería, y pintura automotriz.	Administración. Servicios. Taller.	Cuestionario.	10 y 11. 12 a la 15. 16 a la 18
Identificar los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria.	Elementos Administrativos	La administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos.	Planeación.	Cuestionario. Entrevista	19 a la 21 E-1, E-2, E-3 y E-5
	Elementos Contables.	Estado de Resultados Desde el 01/01/2012 Al 31/12/2012	Ventas Costos Gastos ISLR Causado.	Lista de Cotejo	9, 10, 13, 23 y 24 11 y 14 12 y 15 16
Balance General Al 31/12/2012		Crédito Fiscal I.V.A. Retenido por los Clientes. Debito Fiscal. I.V.A. Retenido Por Pagar.	Lista de Cotejo	17, 20, 25 y 26 18 y 19 21 22 y 30	
Diseñar los lineamientos de planificación presupuestaria en materia de Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.	Lineamientos	Se trata de un conjunto de medidas, normas y objetivos que deben respetarse dentro de una organización	Políticas Internas. Normas Procedimientos.	Cuestionario.	22 a la 24 . 25 a la 27 28 y 29.
	Planificación Presupuestaria	Es el proceso de preparar los presupuestos que se implementarán en una organización.	Objetivos Metas Planes	Cuestionario y Entrevista	30 y 31. E-4 32 y 33. E-4 34 a la 36
	Impuesto Sobre la Renta	Persigue gravar la renta o el enriquecimiento percibido por los contribuyentes	Declaración del ISLR Año 2.012	Lista de Cotejo. Entrevista	1 a la 4, 28 y 29. E-6
	Impuesto Al Valor Agregado	Es el impuesto, que grava la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas.	Declaración del IVA	Lista de Cotejo y Entrevista	5 a la 8 y 27. E-6

Fuente: Datos de la Investigación (2013)

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se encontrará el conjunto de acciones que se realizaron para describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se hizo el estudio, con qué instrumentos se recolecto la información y el tiempo que se empleo en cada fase de la investigación.

#### **Tipo de Investigación.**

El presente estudio está basado en proponer lineamientos de planificación presupuestaria como una herramienta de control tributaria en la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., en este sentido, la investigación es de campo bajo la modalidad de proyecto factible, tipo descriptiva y se apoyo adicionalmente con la revisión de fuentes bibliográficas.

Una investigación de campo se puede definir, según el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2006:11) como:

...el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.



Dado que los datos fueron recolectados directamente en la Empresa bajo estudio, estos son veraces y facilitaron el diagnóstico de la situación en la que se encuentra actualmente con respecto a la planificación presupuestaria, permitió establecer los elementos administrativos y contables vinculados a los lineamientos que se diseñaron.

En ese mismo orden de ideas Arias, Fidas (2012:31), define la investigación de campo como "...aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna...". Este tipo de investigación permite conocer mejor la problemática planteada, y en base a esa recolección de datos se podrá inferir las conclusiones.

Por otra parte una investigación de campo, según la UPEL (2006:13), el Proyecto Factible "...consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos."

Dicha investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible porque se propuso lineamientos en la organización que puedan utilizar a través de la planificación presupuestaria para controlar no sólo los ingresos, costos y gastos, si no también que servirán de base para realizar proyecciones sobre los tributos en materia del Impuesto Sobre La Renta e Impuesto Al Valor Agregado.

Debe señalarse que el apoyo bibliográfico se realizó recurriendo a la (Ob. cit.) "información escrita ya sea bajo la forma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros, o como textos que en sí mismos constituyen los eventos

de estudio". Es importante ubicar referencias bien sea de textos, revistas, y otros documentos que ayuden a ampliar los conocimientos y a la vez orientar sobre aquellos temas que son de interés para alcanzar los objetivos planteados.

En ese sentido para lograr cumplir con el diseño se hizo necesario revisar la bibliografía existente con respecto a lo que debe contener una planificación presupuestaria y combinar la teoría con la información que se recolecto en la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., para armonizar el plan, con las operaciones del negocio y con los tributos ISLR e IVA, de manera que se pueda conocer anticipadamente cuales serán los recursos para darle cumplimiento al pago de estos impuestos.

### **Nivel de la Investigación.**

Según Arias, Fideas (2012:23), el nivel de la investigación se "... refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio", de allí pues, que se hace necesario determinar el alcance del estudio a realizar, el cual tiene por finalidad describir y explicar la naturaleza de los datos recolectados, para que serán utilizados y como se integran dentro de los objetivos planteados.

Por esta razón el autor considera en base a los objetivos propuestos que la investigación de campo, fue de tipo descriptiva, según Hernández, S. y Otros (citado por Rodríguez, Ginett, 2010), "tiene como propósito describir situaciones y eventos que busca especificar las oportunidades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis."

Se buscó comprender lo que ocurre en la empresa para encontrar la solución más acertada, y a la vez que permitió describir donde están los errores que ocasionaron los problemas que actualmente atraviesan, en pro de generar una solución, enmarcada en una planificación presupuestaria de los ingresos, costos, gastos y tributos.

### **Diseño de la Investigación.**

Este estudio se caracterizó por ser no experimental, al respecto Balestrini, Miriam (2006:132), define el diseño de campo como no experimental porque, "...se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, y en ese sentido, no se manipulan de manera intencional las variables".

Este tipo de diseño permite establecer una relación entre los objetivos y la realidad de la situación, profundizando en la comprensión de los hallazgos como resultado de adquirir mayor conocimiento de la situación, luego interpretarlos y producir lineamientos que se adapten a la realidad del negocio determinándose los tributos de ISLR e IVA que les corresponde pagar.

### **Método de Investigación.**

El método de investigación es aquel que "está compuesto por una serie de pasos para alcanzar una meta. De este modo los métodos de investigación describirían los pasos para alcanzar el fin de la investigación. Estos métodos o pasos determinarían como se recogen los datos y como se analizan, lo cual llevará a las conclusiones" (Red Escolar Nacional [RENA], 2008, cap. Cuarta Etapa Marco Metodológico).

Por lo tanto el método de investigación indicó el camino que se debió seguir para lograr alcanzar los objetivos, y a través de él se determinó cómo hacer la recolección de los datos y el mecanismo para poder analizarlo.

En base a lo descrito anteriormente el autor consideró que el mejor método de investigación es el deductivo, que "Parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Pone el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción, antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos." (Red Escolar Nacional [RENA], 2008, cap. Cuarta Etapa Tipos de Investigación)

Puesto que se buscó conocer a profundidad el problema para luego analizarlo y se determinó la solución más favorable, que en nuestro caso es establecer lineamientos basados en planificación presupuestaria que vaya más allá de hacer proyecciones del comportamiento del negocio sino que también permita conjugar estos elementos con los tributos a pagar.

### **Población.**

Una parte fundamental de la investigación una vez definido el problema y el campo de estudio hay que delimitar cual es la población o unidad de estudio, como lo menciona Balestrini, Miriam (2006:137) que:

Desde el punto de vista estadístico, una población o universo puede estar referido a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, y para el cual serán válidas las conclusiones obtenidas en la investigación.

La población entonces está representada por aquellos sujetos u objetos que son sometidos a estudios y son medidos en función de la delimitación y de los objetivos de la investigación, que para nuestro caso la población estuvo constituida por nueve (9) personas, la cual se encuentran distribuida por una (1) de gerencia general, dos (2) del departamento de administración, un (1) de departamento de Servicios y Atención al Cliente y cinco (5) lo constituyó el personal de planta de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

## **Muestra**

En opinión de Balestrini (Ob. Cit.: 141) una vez que ya se ha definido cual será el universo de estudio, y se descarte la posibilidad de efectuar una recolección de datos de forma individual se procederá a aplicar técnicas de muestreo con el objeto de definir cuál será la muestra a utilizar dentro del estudio.

En ese mismo orden de ideas Arias, Fidias (2012:33), indica que al utilizar toda la población para recabar la información estamos en presencia de una muestra censal, que es aquella que "... busca recabar información acerca de la totalidad de una población. Es así como ocurre en los censos nacionales, que tienen como propósito la obtención de datos de todos los habitantes de un país."

En base a lo anteriormente expuesto y tomando en consideración lo que se indicó el universo de estudio está integrado por nueve (9) individuos que trabajan en la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., y dado que las características de esta población es pequeña y finita, definida como "aquella cuyo elemento en su totalidad son identificables por el investigador" (Población y muestra, 2012), se tomo como unidades de estudio una muestra censal, conformada por todo el personal que allí labora.

Cabe considerar, por otra parte que es necesario utilizar una segunda muestra para aplicarle un instrumento de recolección de datos específico por la naturaleza del cargo que ocupa el individuo, el conocimiento del negocio, y por las funciones que cumple, está en sus manos poder responder de manera exclusiva, por lo que este tipo de muestra se le conoce como no probabilística. Según Arias, Fidias (2012: 85), es un "procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra."

Por otra parte para Hernández, Fernández y Baptista (citado por Jiménez, José, 2012), definen a la muestra no probabilística e intencional como aquella "en donde la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador." Resulta claro que para aplicar ciertos instrumentos de recolección de datos hay que trabajar con una muestra no probabilística intencional de acuerdo a los criterios del investigador para elegir este tipo de muestra del universo que conforma la población.

Importa y por muchas razones que la muestra no probabilística e intencional se elija para el administrador de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., ya que del personal que conforma el departamento de administración se consideró que es el individuo que puedo responder ampliamente al instrumento que se le aplico.

### **Técnicas e Instrumentos de la Investigación.**

Según Pérez, José (2012:38) las técnicas e instrumentos de recolección de datos "...son las herramientas y los procedimientos a través de los cuales se adquiere la información necesaria para el desarrollo de todo trabajo de investigación."

Las técnicas de investigación que son de uso frecuente en una investigación de campo son aquellas denominadas vivas o de relaciones individuales y de grupos, que a la vez exigen respuesta directa de los sujetos que forman parte del estudio, a través de la encuesta, de la observación directa de los fenómenos o hechos y de la entrevista.

Al respecto Méndez (citado por Peña, Mairet, 2010), expresa que la “La encuesta es una técnica que toma el cuestionario como un instrumento de recolección de datos”.

La observación es fundamental en todos los campos de la ciencia, en ese sentido Hernández y otros (citado por Peña, Mairet, 2010.) establece que, “la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas que sirvieron de apoyo a esta investigación se utilizó la técnica de la observación directa y la encuesta.”

Finalmente, la entrevista es una técnica de recolección que permite interactuar al entrevistador con el entrevistado, y de allí ampliar los conocimientos sobre un tema en particular o determinar aquellos aspectos de importancia que necesita una amplia explicación del porque se presentan o no eventos, características o situaciones.

Según Arias, Fideas (2012:73) la entrevista es “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. Esta se caracteriza por su profundidad, que permite indagar ampliamente sobre muchos aspectos y detalles.

En resumen se utilizó en esta investigación la encuesta, la observación y la entrevista como técnicas de recolección de la información que sirvieron de apoyo al trabajo que se realizó.

Del análisis precedente tenemos que la encuesta toma al cuestionario como un instrumento de recolección de datos que se define como, "...un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa." (Wikipedia, 2013).

Según las preguntas los cuestionarios pueden ser de respuesta cerrada, que son aquellas las que: "... deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado que formularon los investigadores." (Wikipedia, 2013).

Dentro de este orden de ideas, los cuestionarios de preguntas cerradas para Arias, Fidias (2012:74), "son aquellas que establecen previamente las opciones de respuesta que puede elegir el encuestado". En ese sentido, el instrumento que se aplicó es el dicotómico, que según Arias, Fidias (ob. cit.), lo define como aquel que se realiza "...cuando se ofrecen sólo dos opciones de repuestas", para el caso de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A. se realizó un cuestionario de preguntas cerradas dicotómico, el cual el autor considero que le ayudo a alcanzar los objetivos planteados. (Ver Anexo A)

Por otra parte se considera como instrumento la observación directa participativa, la cual es:



... utilizada en las ciencias sociales en donde el investigador comparte con los investigados...su contexto, experiencia y vida cotidiana, para conocer directamente toda la información que poseen los sujetos de estudio sobre su propia realidad, o sea, pretender conocer la vida cotidiana de un grupo desde el interior del mismo.” (Wikipedia, la enciclopedia libre, Última Modificación 2013, Marzo 24).

El instrumento de observación que se utilizó fue la lista de cotejo, según Arias, Fidias (2012:70) es “... un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”. En nuestro caso para realizar el diagnóstico fue importante chequear los aspectos que se consideran dentro de la planificación presupuestaria, cuales son las obligaciones tributarias inherentes al ISLR e IVA, se cumple o no, se planifica o no el pago de los tributos, entre otros factores. (Ver Anexo A)

Por último es importante señalar que la entrevista toma como instrumento de recolección de datos la entrevista estructurada, la cual posee un guión de preguntas previamente elaboradas por el investigador con la finalidad de aclarar o ampliar aquellos detalles que el cuestionario no puede dar respuesta.

Según Cerda (citado por Roppolo, Salvador, 2010) “La entrevista es una conversación que tiene un propósito muy definido, y este propósito se da en función del tema que se investiga. En general se plantea como un proceso de transacción de dar y recibir información, de pregunta-respuesta, de emisor-receptor, hasta alcanzar los objetivos que se propongan los investigadores”.

De acuerdo con lo anteriormente planteado, Arias Fidias (20012: 74), establece que la entrevista estructurada es aquella que “se realiza a partir de una guía prediseñada que contiene las preguntas que serán formuladas al entrevistado. En este caso, la

misma guía de entrevista puede servir como instrumento para registrar las respuestas, aunque también puede emplearse el grabador o la cámara de video". Evidentemente la entrevista se ajustó al trabajo que se realizó porque permitió indagar mas sobre hechos relativos a la planificación presupuestaria, los objetivos y metas de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., y determinar de acuerdo a la problemática planteada que factores inciden o se consideran dentro de la elaboración de las proyecciones que ellos realizan (Ver Anexo A).

### **Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.**

La validez de los instrumentos de recolección de datos, se recolectó y se tomó en cuenta el juicio de tres (3) expertos en las áreas de Impuestos y Metodología. Al respecto, Hernández y otros (citado por Peña, Mairet, 2010), indican que "La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de lo que se mide".

Los mismos fueron evaluados por expertos, una vez concluida esta etapa, se tomo en cuenta todas las recomendaciones y observaciones que al respecto emitieron, se corrigieron las preguntas de los instrumentos que no se presentaron con claridad, al incorporar las modificaciones se diseñó la entrevista, el cuestionario y la lista de cotejo, los cuales fueron aplicados a las muestras seleccionadas. (Ver Anexo B)

Cabe considerar, por otra parte, la confiabilidad que es otro de los requisitos que deben poseer los instrumentos de recolección de información, según Hernández y otros (citado por Peña, Mairet, 2010) "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados". Según la definición anterior el instrumento

utilizado en un estudio debe dar medidas de confiabilidad, de manera tal de obtener los mismos resultados al volver a aplicarlo al mismo rango en condiciones similares.

La confiabilidad según Pérez, José (2012: 41) "... varía de acuerdo con el número de ítems que incluya el instrumento de medición...", es por ello y según las características del que se aplicó, la confiabilidad se midió a través del estadístico Kuder y Richarsond conocida también como fórmula de confiabilidad KR-20, "... se aplica en el caso en que los ítems del test sean dicotómicos...". (Wikipedia, 2013). En resumen, al utilizar un instrumento dicotómico, como es el caso del cuestionario, es pertinente medir la confiabilidad utilizando la formula KR-20.

$$KR_{20} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \times \left[ 1 - \left( \frac{\sum p \times q}{S^2_{total}} \right) \right]$$

Dónde:

K= Numero de ítems en la escala.

p= Proporción de éxitos.

q= Proporción de fracasos.

Sum S2= Sumatorias de las varianza de los ítems.

S2t= Varianza total.

En consecuencia se aplicó este estadístico KR-20, para el caso en estudio arrojó un resultado de 0,86, demostrando que el instrumento aplicado tiene una alta

confiabilidad, ya que la misma deben encontrarse ente el rango de 0,50 a 1. (Ver Anexo C)

Por último, es conveniente señalar que para medir la confiabilidad de ciertos instrumentos no es necesario la utilización de un estadístico específico dada las características del mismo pues es difícil medirlo en otros sujetos bajo las mismas circunstancias, si no que basta con el criterio del investigador para avalar la confiabilidad, tal situación se presenta con la lista de cotejo y la entrevista, la primera por ser una observación que pueda estar presente o no al momento de ejecutarla o que no se haya visto, al respecto Roppolo, Salvador (2010:108) sostiene que:

En el caso de la entrevista estructurada en la cual las preguntas van a ser abiertas y/o cerradas y las respuesta quedan a criterio de la persona que va a ser entrevistada se utiliza la confiabilidad del investigador, esto es debido a que no se sigue un patrón de respuestas como por ejemplo en aquellos instrumentos de preguntas las dicotómicas y/o las policotómicas que siguen un estándar de respuestas predeterminas, a las cuales se le puede aplicar los cualquiera de los diferentes métodos de medición de confiabilidad existentes adaptado a dichos instrumentos.

### **Técnicas de Análisis de la Información.**

Esta etapa de la investigación se inicia cuando se culmina con la fase de recolección de datos, para ser sometidos a un proceso técnico de recuento y resumen, analizarlos a través de procedimientos estadísticos que permitan su interpretación y el establecimiento de las conclusiones a través de los resultados obtenidos.

Dentro de este marco de ideas Selltiz, Jahoda y Otros (citado por Balestrini, Miriam, 2006) se refiere a, "El propósito del análisis es resumir las observaciones

llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación.”

Esta parte del proceso es un tiempo de mucha reflexión que implica realizar la relación entre los resultados obtenidos, su interpretación y las bases teóricas que le dan sentido al estudio y al problema.

Estos mismos autores, plantean en relación a la interpretación que el principal objetivo “...es buscar un significado más amplio a las repuestas mediante su trabazón con otros conocimientos.”

Para el análisis de los datos se utilizaron las técnicas de tipo cuantitativa y cualitativa, es decir, un análisis interpretativo, deductivo, que realizó el autor de acuerdo a las respuestas que se obtendrán del cuestionario, la lista de cotejo y la entrevista.

Los resultados que se obtengan de la aplicación de los instrumentos serán organizados en cuadros estadísticos Hernández y otros (citado por Rodríguez, Ginett 2010), señalan que la estadística descriptiva se ocupa de recolectar, agrupar, mostrar, analizar e interpretar los datos.

Además se elaboraron gráficos de diagramas circulares, que representan cada alternativa a fin de poder analizarlos sobre una base porcentual.

Respecto al análisis cualitativo Arias, Fidias (2012:58), expresa que son las “características o atribuciones que se expresan de forma verbal (no numérica), es

decir mediante palabras". De este modo el autor queda en libertad de interpretar a su juicio los datos obtenidos a través de los instrumentos.

De acuerdo a los caracteres enumerados anteriormente en el momento del análisis e interpretación de los resultados se resumieron las observaciones que se efectuaron para proporcionar respuestas en función de los objetivos, en conexión con el conjunto de variables, se introdujeron los criterios que orientaron los procesos estadísticos de codificación y tabulación de datos y por último, se elaboraron las conclusiones.

En ese mismo orden de ideas, en lo que respecta a la entrevista estructurada se organizaron las repuestas en una tabla, donde se coloco la variable que mide la respuesta, para posteriormente, realizar un análisis deductivo y compararla con lo que establece la teoría.

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

De acuerdo con la investigación realizada, se muestra en este capítulo los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, describiéndose la información y conclusión obtenida que da origen a la propuesta para realizar los lineamientos de planificación presupuestaria como una herramienta de control tributario en materia del impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., ubicada en Turmero Estado Aragua.

#### **Diagnóstico que Sustenta La Propuesta.**

Cualquier investigación carece de valor si los resultados obtenidos no se informan o se transmiten, bien sea a la parte interesada o al público en general, así lo afirma Pilot y Hungler (citado por Pérez, José, 2012), “El estudio más cuidadoso y completo y los resultados más sorprendentes carecen de valor para la comunidad científica si no se dan a conocer”.

En ese mismo orden de ideas se recabó la información necesaria a través de tres instrumentos, el primero fue un cuestionario dicotómico diseñado por el investigador, el cual se le aplicó a la muestra censal de nueve (9) personas que conforma la población de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A, en segundo lugar se utilizó la lista de cotejo para verificar la existencia o no de algunos aspectos y su relación con la planificación presupuestaria y los elementos administrativos y contables que se consideran dentro de ella, así como también las obligaciones tributarias en materia de ISLR e IVA.

Por último fue una entrevista estructurada de seis (6) preguntas, a la Administradora de la organización con el objetivo de ampliar la información sobre las actividades que se desarrolla dentro de la misma, y que tienen relación con la problemática planteada y los objetivos propuestos. Posteriormente los resultados fueron tabulados y graficados con el objeto de analizarlos y darles la interpretación que se derivan de los datos obtenidos.

En cuanto a la aplicación de la encuesta se obtuvieron los resultados que se muestran en seguida:

**Objetivo 1: Diagnosticar la situación actual de la planificación presupuestaria de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.**

Ítem 1. ¿Se elabora un Presupuesto de Ventas?

**Tabla N° 1**

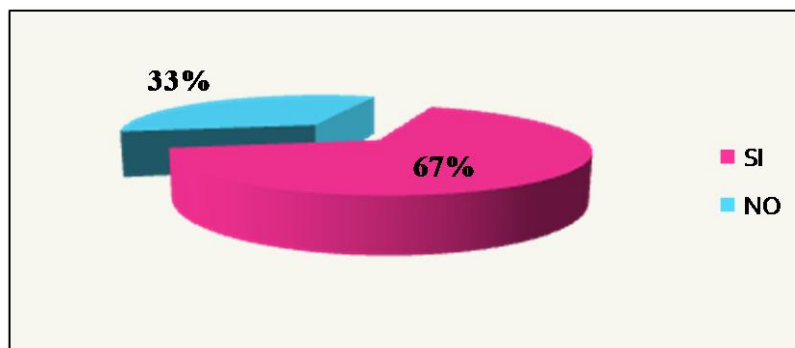
**Presupuesto de Ventas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	6	67
No	3	33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)



**Grafica N° 1**  
**Presupuesto de Ventas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 1 (2013)

De la tabla y gráfica anterior se desprende que el 67% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 33% lo hizo de forma negativa. De estos resultados obtenidos un porcentaje minoritario de trabajadores desconoce que dentro de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., se elabora un presupuesto de ventas, que pudiera estarse entendiendo las cotizaciones como un presupuesto de ventas formal o si lo tienen pero no están en conocimientos de su existencia, lo cual indica que hace falta revisar las estrategias de comunicación e información dirigidas al personal, que se requiere estén al tanto sobre el plan de ventas a cumplir y puedan alinearse a la consecución de las metas de facturación.

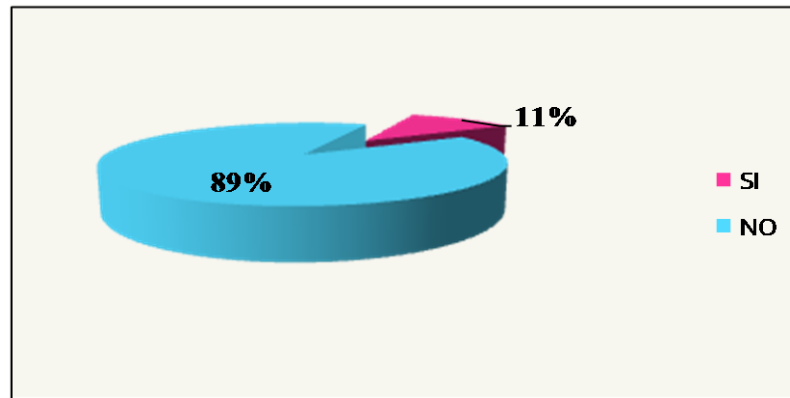
Ítem 2. ¿Se hace alguna proyección de Ventas?

**Tabla N° 2**  
**Proyección de Ventas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 2**  
**Proyección de Ventas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 2 (2013)

Los datos suministrados por la muestra con respecto a si existe una proyección de ventas, el 89% respondió que no, y el 11% respondió que sí. De lo anterior se concluye que hay un alto porcentaje de trabajadores que desconocen que se realizan proyecciones de ventas dentro de la entidad, poniendo en evidencia que no se está informando al personal sobre las metas a cumplir con respecto a los ingresos que se desean obtener bien sea anual, mensual, quincenal o semanal, esta situación origina que los administradores o responsables no puedan cumplir con dichas metas, la planificación de las actividades, de las reposiciones de inventarios, entre otros elementos que intervienen en esa proyección.

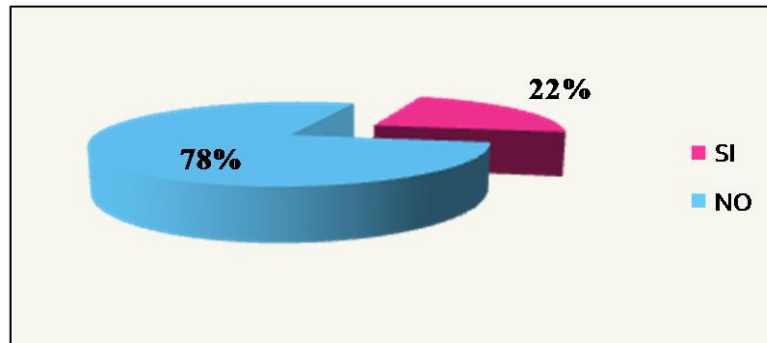
Ítem 3. ¿Existe un Presupuesto de Costos?

**Tabla N° 3**  
**Presupuesto de Costos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 3**  
**Presupuesto de Costos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 3 (2013)

El 78% de la muestra respondió negativamente y solo el 22% conoce que se elabora un presupuesto de costos. En atención a lo que indica la tabla y el gráfico precedente podemos observar que hay dificultades en el flujo de la información hacia los miembros que conforman la población de Servicios Automotriz Milenium, C.A., pues se está realizando un presupuesto de costos que muchos no tienen conocimiento que se cuenta con este instrumento de control para planificar las inversiones en los repuestos y suministros, que son necesarios para cumplir con el presupuesto de ventas.

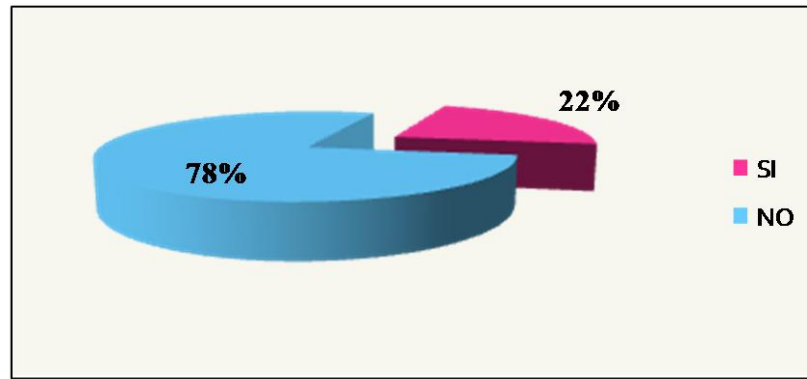
Ítem 4. ¿Realizan alguna proyección de los Costos?

**Tabla N° 4**  
**Presupuesto de Costos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 4**  
**Presupuesto de Costos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 4 (2013)

De total de los encuestados con respecto a la realización de la proyección de costos el 78% respondió de manera negativa, mientras que el 22% respondió afirmativamente, desde esa perspectiva, se observa que hay poco conocimiento sobre la planificación de los costos dentro de la entidad, lo que es favorable al resultado de esta investigación dado que se busca realizar lineamientos de planificación presupuestaria, notándose de que hay un esquema de planificación que no se le están dando el uso correcto y que se pudiera utilizar para proyectar y/o controlar lo que se paga por concepto de IVA y de sus respectivas retenciones, así como también el ISLR.

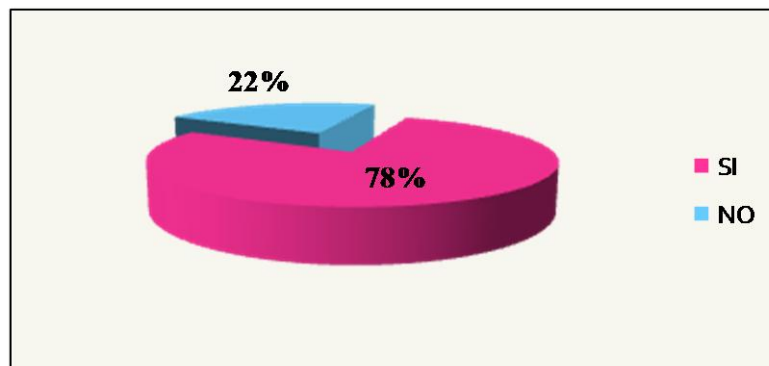
Ítem 5. ¿Se planifican las compras de repuestos?

**Tabla N° 5**  
**Presupuesto de Costos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	78
No	2	22
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 5**  
**Presupuesto de Costos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 5 (2013)

El 78 % de la muestra respondió que sí, y el 22% dice que no, al preguntarles sobre la planificación de las compras de repuestos, lo cual quiere decir que si se planifican las compras de repuestos antes de realizarlas, teniendo un efecto positivo puesto que no se realizan tales erogaciones sin estar debidamente planificadas atendiendo a las necesidades que se tenga para realizar las reparaciones y sustituciones de partes y piezas de vehículos, que es el punto álgido sobre el cual se genera gran parte de los ingresos del negocio.

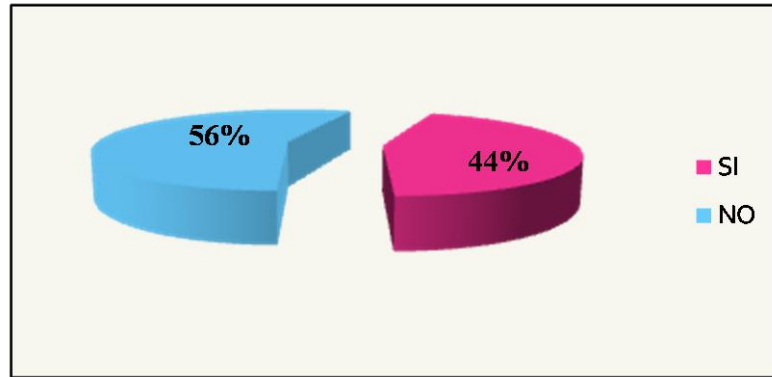
Ítem 6. ¿Participan los trabajadores en la planificación de los Costos?

**Tabla N° 6**  
**Presupuesto de Costos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	4	56
No	5	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 6**  
**Presupuesto de Costos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 6 (2013)

Se evidencia basado en los resultados del ítem anterior que el 56% de los trabajadores respondió negativamente, por consiguiente el 44% lo hizo de manera positiva, lo cual indica que los integrantes de la empresa no participan mayoritariamente en la planificación de los costos, si no que se limita al personal que directamente toma decisiones sobre la planificación de los costos o están involucrados en las compras de repuestos, materiales y suministros para darle seguimiento.

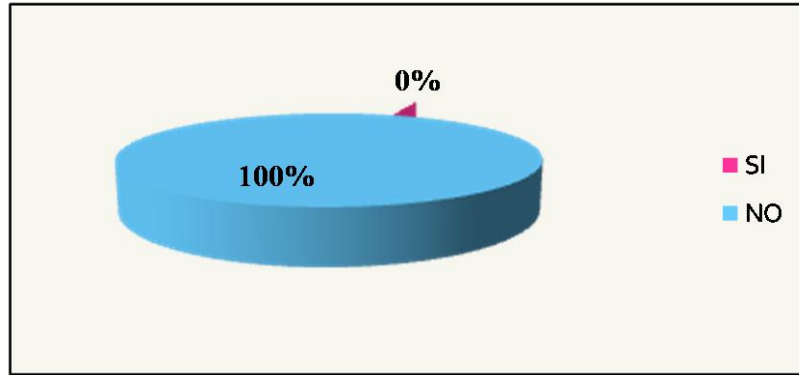
Ítem 7. ¿Se elabora un presupuesto de gastos?

**Tabla N° 7**  
**Presupuesto de Gastos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 7**  
**Presupuesto de Gastos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 7 (2013)

El 100% de los encuestados contestaron que no, lo que significa que no se realiza un presupuesto de gastos, por lo que la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., no utiliza esta herramienta para controlar y planificar los egresos diferentes a los costos, los cuales tienen incidencia en el cálculo del I.S.L.R. e I.V.A.

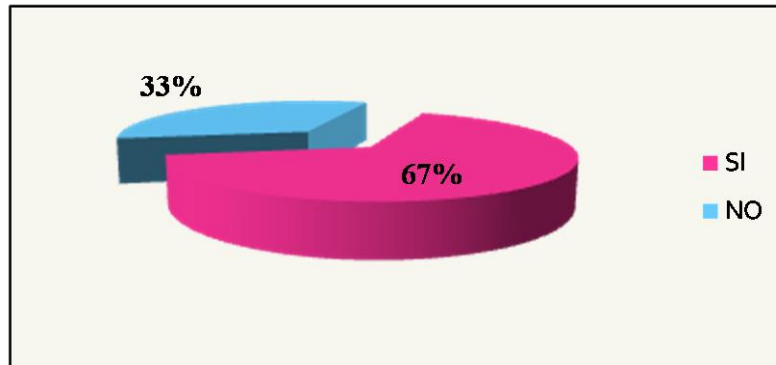
Ítem 8. ¿Se proyectan los gastos tomando en consideración la experiencia?

**Tabla N° 8**  
**Presupuesto de Gastos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	6	67
No	3	33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 8**  
**Presupuesto de Gastos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 8 (2013)

El 67% respondió afirmativamente y el 33% negativamente, pudiéndose concluir que se realizan proyecciones de gastos, en las mismas se toman en consideración la experiencia de la empresa, siendo un elemento positivo porque se considera el conocimiento que se tiene del negocio, y el otro aspecto que se puede deducir, es que no todos dentro de la organización conoce la existencia de esta herramienta de control sobre los gastos y no le dan la utilidad necesaria, realizando una proyección de gastos muy básica como el gasto de sueldos y salarios y demás remuneraciones porque se requiere planificar los recursos financieros para cumplir con este compromiso.

Ítem 9. ¿Se determina alguna alícuota de gastos fijos para sumarla dentro del presupuesto de reparación?

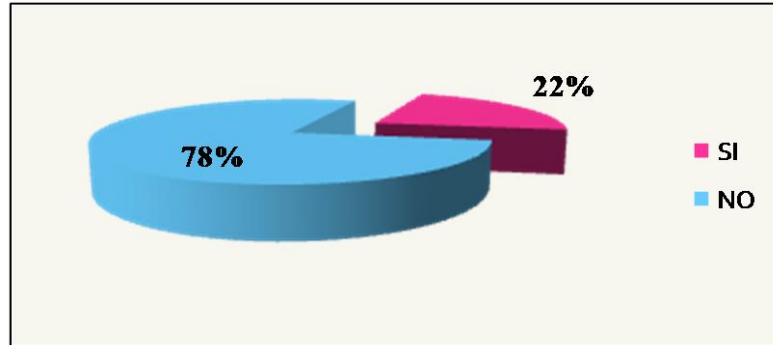
**Tabla N° 9**  
**Presupuesto de Gastos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)



**Grafica N° 9**  
**Presupuesto de Gastos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 9 (2013)

De acuerdo con los resultados reflejados en la tabla y la gráfica anterior el 78% contestó que no mientras que el 22% considera que si, en ese sentido se observa que no se ha determinado una alícuota de gastos que se incluya dentro de los cálculos de los presupuestos de reparación, por lo que se está determinado precios de venta que no están cubriendo los gastos que se generan y por tanto incide negativamente en los resultados del ejercicio subvalorando la utilidad y pagando el ISLR de manera incorrecta.

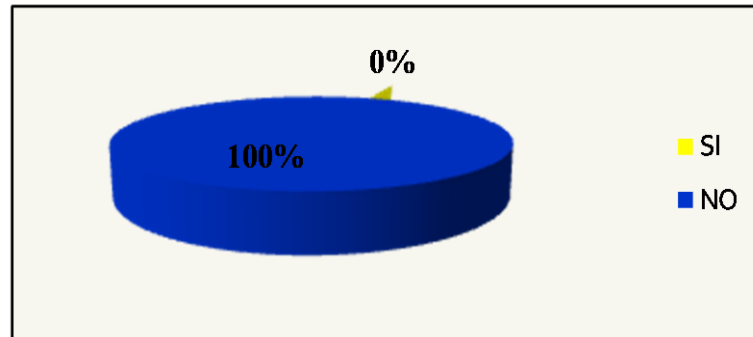
Ítem 10. ¿Se realizan alguna planeación anualmente para alcanzar las metas de la Empresa?

**Tabla N° 10**  
**Administración**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 10**  
**Administración**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 10 (2013)

El 100% de la muestra contesto que no se están elaborando planes dirigidos a cumplir metas, entendiéndose que esto ocurre porque no están establecidas, lo que implica que el horizonte de la administración es incierto, se dificulta la realización del presupuesto anual, que contenga objetivos claros a alcanzar, la planificación de las operaciones normales del negocio, para evitar problemas con el manejo del flujo del efectivo, y por último realizar erogaciones o inversiones innecesarias.

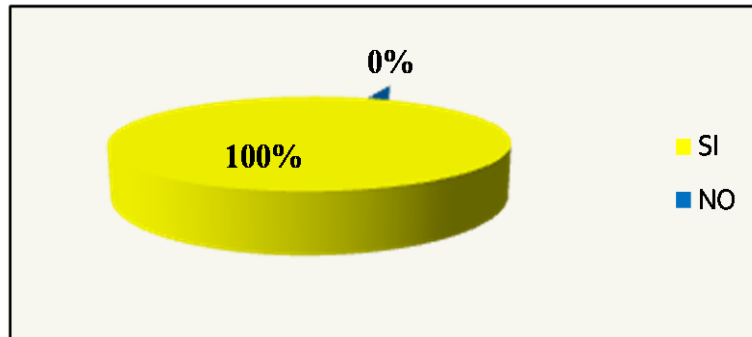
Ítem 11. ¿Se efectúan órdenes de compras para las mercancías?

**Tabla N° 11**  
**Administración**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	9	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 11**  
**Administración**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 11 (2013)

Se plantea entonces que el 100% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que implica que para realizar las compras se deben emitir las respectivas ordenes y por consiguiente deben ser aprobadas por una persona autorizada, logrando que tales egresos necesariamente deben ser planificados tales como los repuestos, materiales, pinturas y otros suministro, existiendo un control que se pudiera utilizar para ir monitoreando lo que les corresponde pagar por concepto de IVA, incluyendo las retenciones de este impuesto.

Ítem 12. ¿Los costos de reparación se calculan en función de la orden de servicio que emite la compañía de seguros?

**Tabla N° 12**

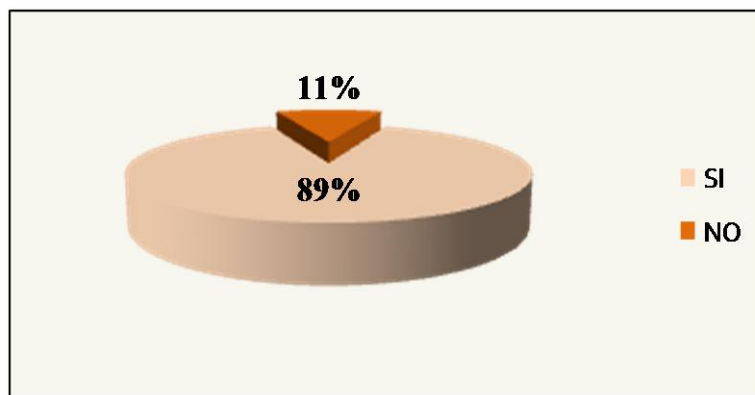
**Servicios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 12**

**Servicios**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 12 (2013)

El 89% del personal de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., considera que si, mientras que el 11% no, de acuerdo con estos resultados, los costos de repuestos, materiales, pintura, entre otros se calculan en base a cada orden de reparación emitida por las compañías de seguros, de este modo las diferencias no son significativas entre lo realmente ejecutado y lo presupuestado por el estricto control que se lleva, sin duda las aseguradoras no reconocerán ningún gasto adicional que este fuera de la orden de reparación emitida y basada en dicho acuerdo.

Ítem 13. ¿Se verifica que los costos de reparación de los casos particulares estén dentro del presupuesto de reparación?

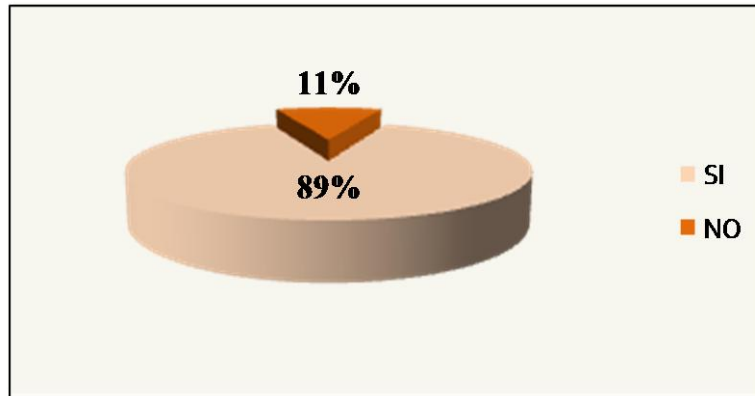
**Tabla N° 13**

**Servicios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	8	89
No	1	11
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 13**  
**Servicios**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 12 (2013)

Se puede observar en la tabla y gráfica anterior que el 89% piensa que si, y el 11% lo hace de manera negativa. Se puede decir, en base a los resultados obtenidos en este ítem, que se verifica los costos de reparación de los casos particulares con el presupuesto que se le entrega al cliente, situación que favorece a la empresa porque se está realizando controles cumpliéndose con la planificación de las compras de repuestos, evitándose así desviaciones importantes que perjudiquen tanto a la entidad como al cliente.

Ítem 14. ¿Se generan diferencias entre lo que indica la orden de reparación y lo ejecutado?

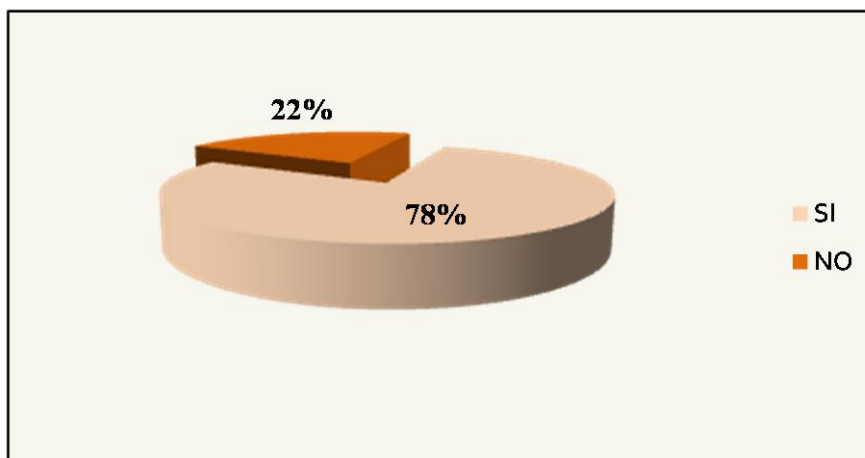
**Tabla N° 14**  
**Servicios**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	78
No	2	22
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 14**

**Servicios**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 14 (2013)

En cuanto al ítem anterior el 78% de los encuestados cree que si existen diferencias entre la orden de reparación y lo ejecutado, por otra parte el 22%, considera que no existen dichas diferencias. En consecuencia a la información recabada, existen diferencias entre lo que efectivamente se realiza en un vehículo y lo que se planificó previamente, esto puede darse por dos vías la primera que al realizar el trabajo surjan daños ocultos que necesariamente y por el tipo de repuesto o ubicación se requiera reparar para continuar con lo demás en cuyo caso se le informa tanto al cliente como a la compañía de seguros de la situación, también puede ocurrir cambios en los costos de los repuestos en cuyo caso este se eleva y por ende afecta al cliente, a las aseguradoras y también a la empresa.

Ítem 15. ¿Las diferencias entre lo real y lo que indica la orden de reparación se le cobra al seguro?

Tabla N° 15

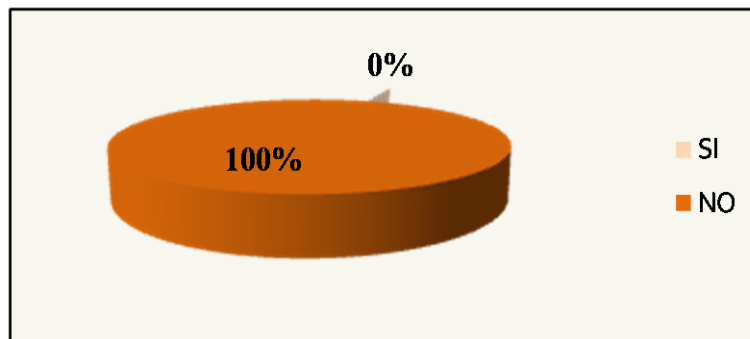
Servicios

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 15

Servicios



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 15 (2013)

El 100% de la muestra respondió que no se le cobra a las compañías de seguros las diferencias que se generan entre lo realmente ejecutado y lo que indica la orden de reparación, por lo tanto no se está recuperando la inversión en la reparación que venga a través de estas instituciones, dado que no se le puede cobrar al cliente otro concepto que no sea el deducible establecido en el contrato de la póliza, a menos que exista un daño oculto en cuyo caso se solicita ante la aseguradora modificar la orden de reparación y ellos envían al perito a verificar tal situación antes de iniciar el trabajo, y que se proceda a ajustar la orden previamente emitida.

Ítem 16. ¿Cuándo se debe repetir el trabajo el costo lo asume el cliente?

Tabla N° 16

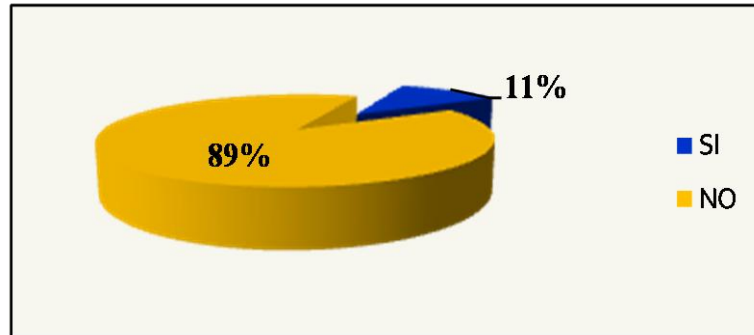
Taller

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 16

Taller



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 16 (2013)

Observamos que el 89% contestó que no y el 11% que sí, en cuanto a cobrarle al cliente el trabajo que haya que repetir, evidentemente el hecho de realizar nuevamente el trabajo bien sea parcial o totalmente está íntimamente ligado al hecho de que la reparación en si misma no cumpla con los estándares de calidad que se requieren de tal manera que el vehículo quede en excelentes condiciones, por ejemplo entre el color de vehículo y la parte o pieza que se pintó, si existe una variación en el color debe repetirse y esto no lo asume el cliente por ser un error interno al preparar la pintura.

Ítem 17. ¿Cuándo se debe repetir el trabajo el costo lo asume la empresa?



Tabla N° 17

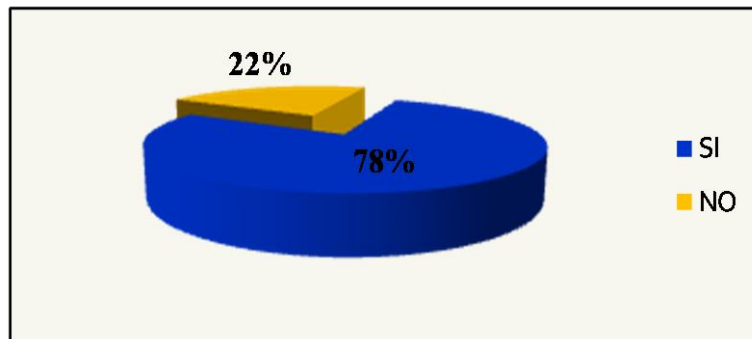
Taller

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	7	78
No	2	22
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 17

Taller



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 17 (2013)

En la tabla y gráfica anterior el 78% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 22% respondió en forma negativa, sin duda alguna la empresa es responsable de la calidad del trabajo, debe cumplir con los estándares de calidad tanto los establecidos por el departamento de servicios y atención al cliente, y adicionalmente el de las aseguradoras, quienes envían a los peritos a supervisar el trabajo y los clientes también hacen su propia verificación, de existir diferencias por ejemplo en el color este debe repetirse y asumirlo la empresa, sin embargo existe una minoría de la muestra que desconoce esta normativa, a quienes hay que hacerles llegar la información sobre los procedimientos que se aplican en cada caso.

Ítem 18. ¿Llevan control del consumo de los suministros?

Tabla N° 18

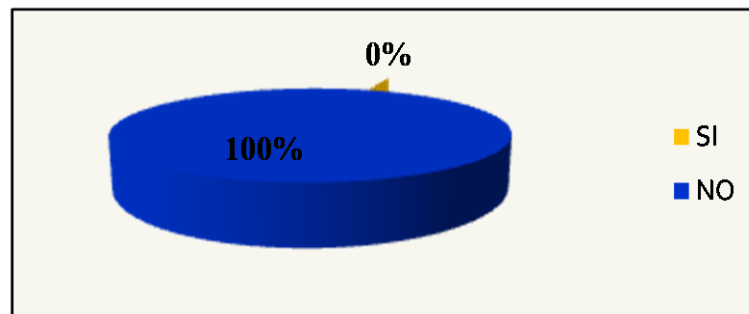
Taller

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 18

Taller



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 18 (2013)

Esta totalización indica que el 100% de los encuestados considera que no existen controles del consumo de los suministros, la falta de este genera incrementos en los costos ya que al momento de necesitar lija por ejemplo no se tenga, ocasionando retrasos porque hay que comprarla de manera abrupta, además de que se puede estar abusando del hecho de solicitar más productos de los que realmente sean necesarios, o puedan ser manipulados en forma incorrecta.

**Objetivo 2: Identificar los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria.**

Ítem 19. ¿Se hace alguna reserva para el pago de ISLR?

Tabla N° 19

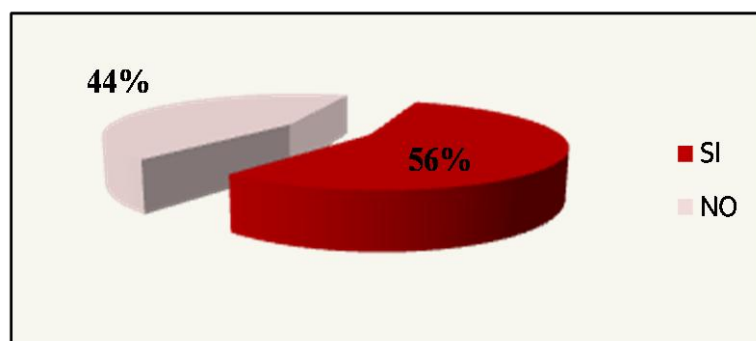
Planeación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	5	56
No	4	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 19

Planeación



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 19 (2013)

La tabla y gráfica precedente señala que el 56% afirma que si se hace una reserva para el pago del ISLR, en cambio el 44% niega que se haga tal reserva, de esta manera podemos decir que la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., si realiza un apartado anticipadamente para cumplir con este compromiso, porque así se evita solicitar préstamos financieros para atender esta obligación, ya que cuando de impuestos se trata no existe un límite de crédito que se puede extender hay que pagarlos en las fechas indicadas por la ley y en este caso en el calendario establecido por la Administración Tributaria para los contribuyentes especiales, en caso contrario estarán sujetos a sanciones y reparos que afecta las finanzas y puede generar retrasos en las entregas de los trabajos si los clausuran.

Ítem 20. ¿Se hace alguna reserva para el pago de IVA?

**Tabla N° 20**

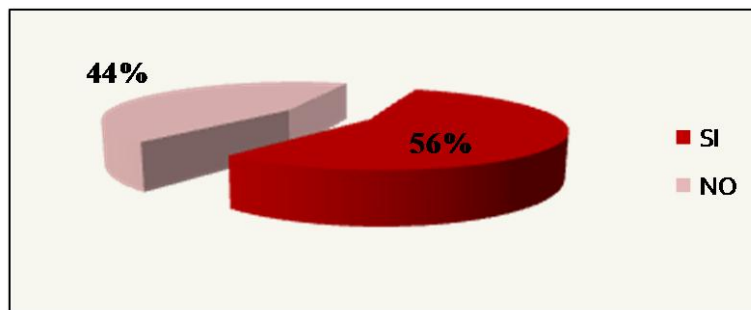
**Planeación**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	5	56
No	4	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 20**

**Planeación**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 20 (2013)

Observamos que 56% de la muestra respondió afirmativamente y el 44% de manera negativa, evidentemente la empresa le da mucha importancia al pago de los impuestos realizando una reserva para cumplir con la cancelación del IVA, lo cual incluye las retenciones de IVA, dado que son contribuyentes especiales y deben cumplir con esta obligación de manera quincenal, por lo tanto es importante contar con los recursos financieros para ello, siendo esta estrategia un elemento a su favor.

Ítem 21. ¿La Gerencia informa sobre las metas a alcanzar anualmente?

Tabla N° 21

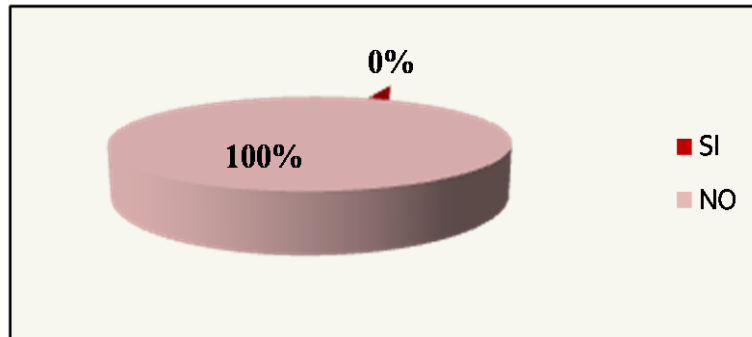
Planeación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 21

Planeación



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 21 (2013)

El 100% del personal que labora para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., niega que la gerencia informe sobre las metas a alcanzar anualmente, esto se traduce en un factor negativo, pues la administración no tiene claro como establecer estrategias adecuadas para cumplir con las metas, estas deben estar claramente definidas, en consecuencia se desconoce el punto de equilibrio que deben mantener para no generar pérdidas.

**Objetivo 3: Diseñar los lineamientos de planificación presupuestaria en materia de Impuesto Sobre La Renta e Impuesto al Valor Agregado para la empresa Servicios.**

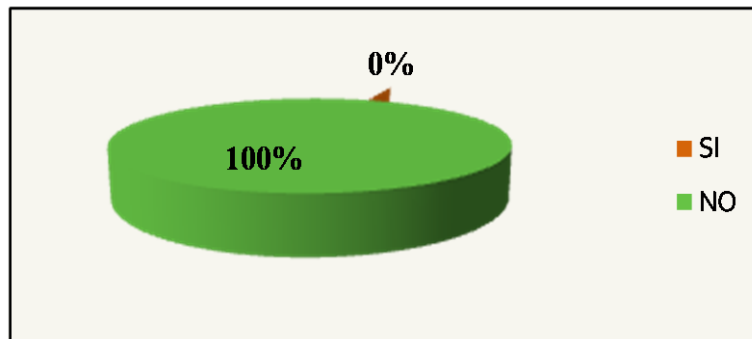
Ítem 22. ¿La empresa tiene políticas internas de planificación establecidas?

**Tabla N° 22**  
**Políticas Internas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 22**  
**Políticas Internas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 22 (2013)

El 100% de los encuestados considera que no existen políticas internas de planificación establecidas, solo se guían por la experiencia que tiene, para realizar proyecciones sin considerar otros factores que son importante tales como la inflación, los tiempos de entrega de los proveedores, las políticas económicas que establece el gobierno, el control cambiario, entre otros que deben ser considerados al momento de realizar cualquier planificación, en ese sentido necesitan ayuda para realizar proyecciones más certeras.

Ítem 23. ¿Conoce las políticas internas de la Empresa?

**Tabla N° 23**

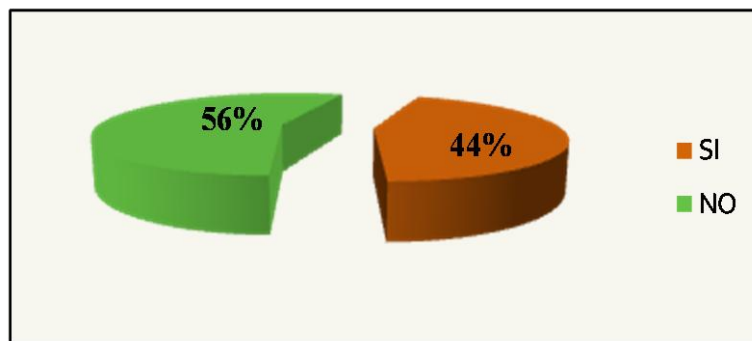
**Políticas Internas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	4	44
No	5	56
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 23**

**Políticas Internas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 23 (2013)

Se puede derivar de la tabla y gráfica anterior que el 56% desconoce que existan políticas internas mientras que el 44% las conoce, quedando al descubierto que hay serias fallas en el flujo de la información de la Gerencia hacia los distintos departamento lo que dificulta mucho que las estén cumpliendo y respetando dichas políticas.

Ítem 24. ¿Se revisan las políticas internas con frecuencia?

Tabla N° 24

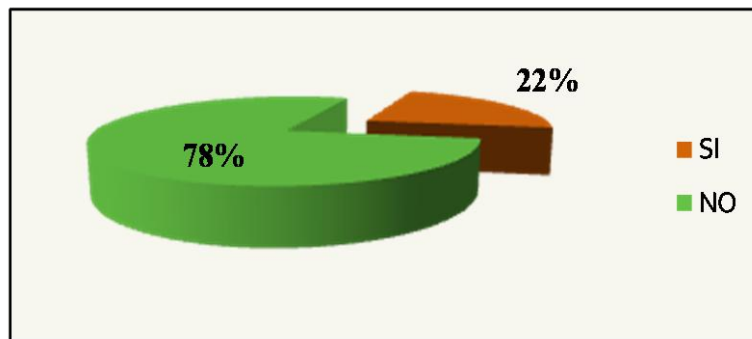
Políticas Internas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 24

Políticas Internas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 24 (2013)

El 78% de los trabajadores dicen que las políticas internas de la Empresa no se revisan con frecuencia, y el otro 22% dice que sí, en ese mismo orden de ideas la mayoría no saben si estas son revisadas frecuentemente, porque desconocen su existencia, por consiguiente es posible que se hayan implementados nuevas políticas o modificado algunas, sin que tengan ningún efecto en las actividades y operaciones del negocio porque no se cumplen a cabalidad originando irregularidades en los procedimientos que estas conllevan por la falta de información que emite la gerencia.

Ítem 25. ¿La empresa tiene sus normas establecidas para realizar proyecciones?



**Tabla N° 25**

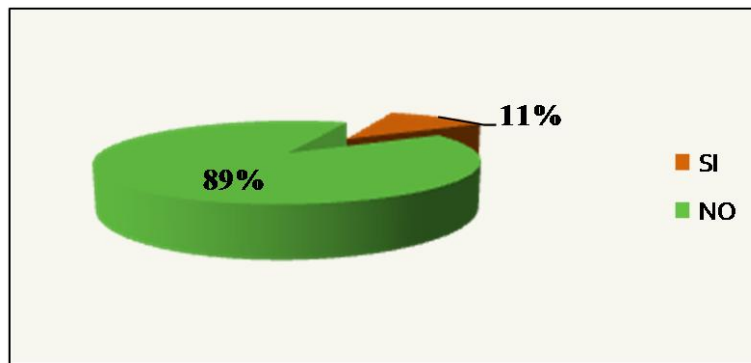
**Normas**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	1	11
No	8	89
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 25**

**Normas**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 25 (2013)

De los resultados obtenidos podemos visualizar que 89% considera que la empresa no tiene sus normas establecidas para realizar proyecciones, mientras que el 11% considera que si las hay, es esencial que todos los miembros de la organización tenga conocimiento de las normas que se usan para realizar dichas proyecciones, dado que en toda las actividades del negocio están implícita, por ejemplo las relativas a los repuestos, materiales, pinturas y suministros, que son necesarios para mantener un inventario mínimo entre una compra y otra, además que permite evitar perder tiempo esperando por los proveedores a que suplan la necesidades, y se puedan llevar a cabo la reparación, sustitución de partes y de piezas en los vehículos en el tiempo establecido para cada tipo de caso con el cliente.

Ítem 26. ¿Conoce las normas internas de la Empresa?

Tabla N° 26

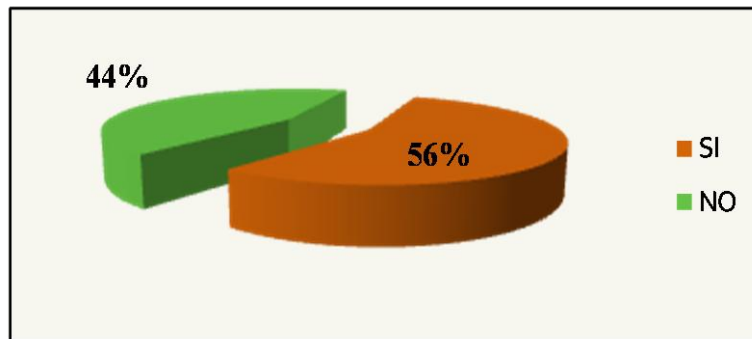
Normas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	5	56
No	4	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 26

Normas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 26 (2013)

El 56% de los encuestados respondió afirmativamente, mientras que el 44% respondió negativamente, esto indica que la mayoría de los integrantes de la empresa conocen las normas internas, por otro lado hay un porcentaje menor que las desconoce, por lo que se hace necesario que dichas normas sean comunicadas efectivamente y cerciorarse de que hayan sido comprendidas y puestas en prácticas para que los procesos se cumplan.

Ítem 27. ¿Se revisan las normas con frecuencia?

Tabla N° 27

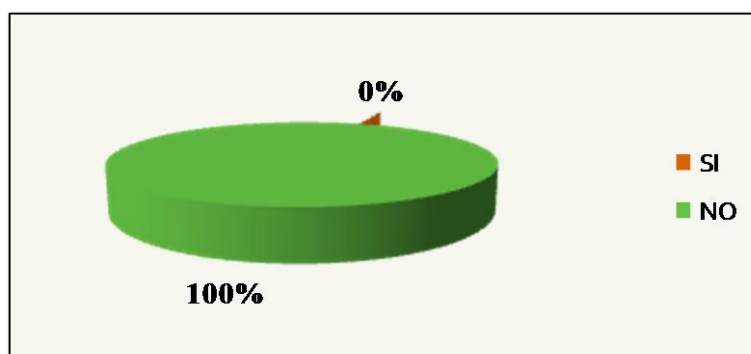
Normas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 27

Normas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 27 (2013)

El 100% de la muestra contestó que no se revisan con frecuencia las normas establecidas en la organización, pero es importante que las mismas sean evaluadas con regularidad con el objetivo de que se adapten a la situación actual del negocio y se apeguen a las leyes vigentes, porque en algunos casos pueden cambiar el sistema jurídico y por ende alguna norma puede verse afectada.

Ítem 28. ¿Conoce los procedimientos internos para la planeación presupuestaria?

**Tabla N° 28**

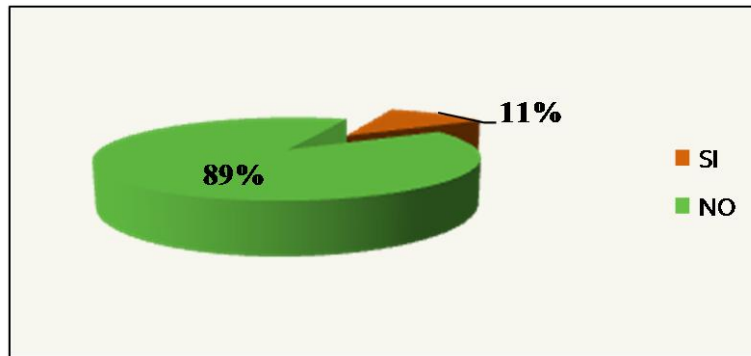
**Procedimientos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	1	11
No	8	89
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 28**

**Procedimientos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 28 (2013)

En la totalización precedente el 89% niega conocer los procedimientos internos para la planeación presupuestaria, y el 11% afirma conocerlos, de este modo queda claro que dichos procedimientos deben ser del conocimiento de todos los miembros de la empresa para que estén alineados con el cumplimiento de los objetivos y metas del rumbo que se desea tomar en un momento determinado, esto facilitará la elaboración del presupuesto anualmente.

Ítem 29. ¿Se revisan los procedimientos de planificación presupuestaria con frecuencia?

**Tabla N° 29**

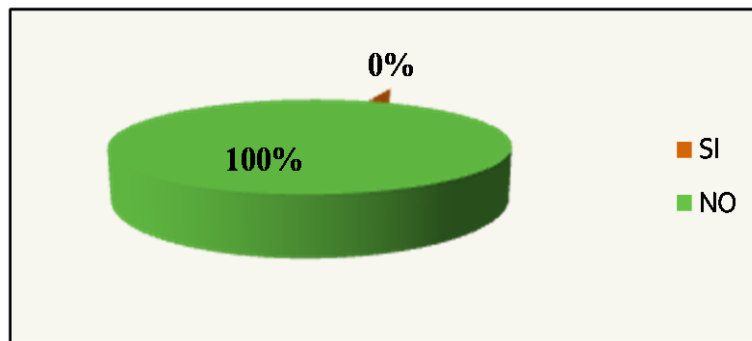
**Procedimientos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	0	0
No	9	100
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 29**

**Procedimientos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 29 (2013)

El 100% respondió que no se revisan los procedimientos de planificación presupuestaria, se plantea entonces el problema de que la evaluación de estos no existe, por lo que los mismos están fuera de las expectativas de la gerencia y se deja de tomar en consideración la experiencia de otros departamentos que pudieran ser incluidos en pro del crecimiento de la entidad.

Ítem 30. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

**Tabla N° 30**

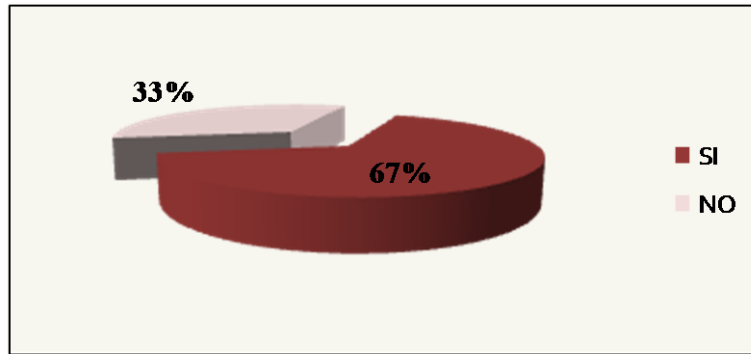
**Objetivos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	6	67
No	3	33
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 30**

**Objetivos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 30 (2013)

Se evidencia en los resultados del ítem 30 que el 67% de los trabajadores respondió que sí, lo cual es positivo porque la mayoría de las personas que laboran para Servicios Automotriz Milenium, C.A., tienen muy claros hacia donde se dirige el destino del negocio, mientras que el 33% respondió que no conoce los objetivos de la empresa, es importante que el desconocimiento de estos llegue a ser cero, por lo que se hace necesario diseñar estrategias que permitan divulgar los objetivos a toda la población que conforma la organización.

Ítem 31. ¿Los objetivos están relacionados con las políticas de la Empresa?

**Tabla N° 31**

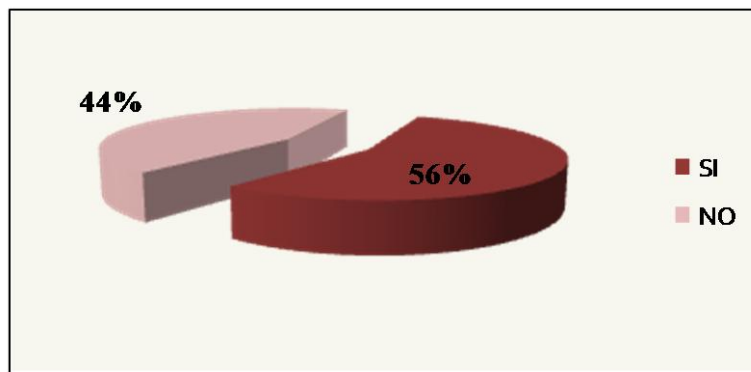
**Objetivos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sí	5	56
No	4	44
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

**Grafica N° 31**

**Objetivos**



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 31 (2013)

En atención a los resultados obtenidos en la tabla y gráfica anterior se infiere que el 56% de los encuestados afirma que los objetivos de la empresa están relacionados con sus políticas, y el 44% niega que exista esta relación, en ese sentido sí existe una relación, convirtiéndose esto en una fortaleza, porque las políticas permiten que se realice la toma de las decisiones para alcanzar los objetivos del negocio, facilitando la resolución de los problemas. Por otra parte hay que minimizar los efectos que produce el desconocimiento de los objetivos, los cuales van alineados a unas políticas que son la que marcar el camino a seguir, en donde cada uno sepa que se espera de ellos dentro de la organización.

Ítem 32. ¿Las metas que se desean alcanzar están claramente establecidas?

Tabla N° 32

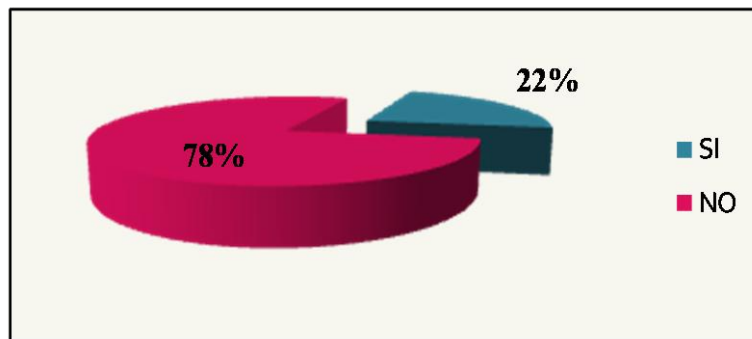
Metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 32

Metas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 32 (2013)

El 78% respondió que las metas no están claramente establecidas, mientras que el 22% considera que si lo están, esto dificulta que se puedan establecer estrategias para alcanzar las metas, porque no tiene sentido establecerlas si no se cumple o no se puedan lograr. Por otro lado se reitera la importancia que tiene que la gerencia informe de manera precisa lo que desea obtener y lo que se espera que logren cada uno de los departamentos que conforman la organización.

Ítem 33. ¿Las metas están relacionadas con los procedimientos?



Tabla N° 33

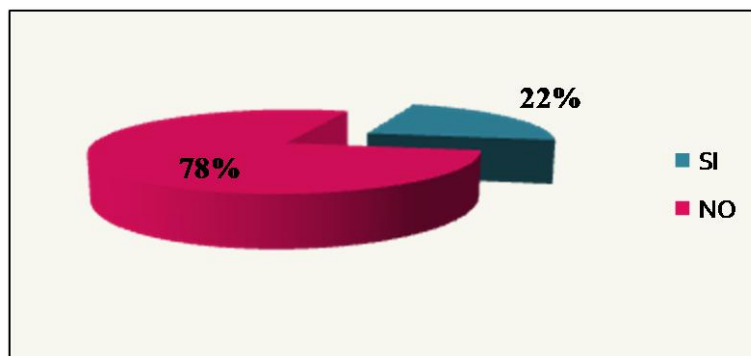
Metas

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 33

Metas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 33 (2013)

De la tabla y gráfica anterior se desprende que el 78% de la muestra niega que las metas están relacionadas con los procedimientos, y el 22% afirma que si están relacionados, tenemos pues una población que desconoce las metas y por consiguiente no sabe que están alineadas a los procedimientos, lo que dificulta su comprensión. Ahora bien se debe entonces establecer estrategias dirigidas a informar constantemente al personal sobre aquellos aspectos que deben manejar, como son los objetivos, las metas, las políticas y los procedimientos, así como también las proyecciones que se deben alcanzar para que el negocio se mantenga en marcha.

Ítem 34. ¿Se realizan planes con propósitos claros?

Tabla N° 34

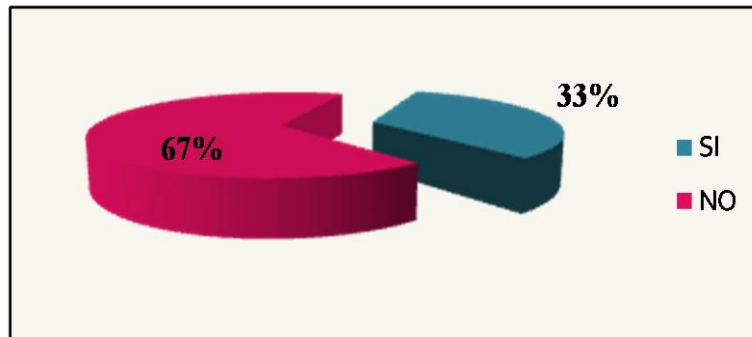
Planes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	3	33
No	6	67
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 34

Metas



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 34 (2013)

Se observa que el 67% de trabajadores respondió que no se realizan planes con propósitos claros, por otra parte el 33% respondió que si se realizan, es claro que si no conocen los planes, es imposible llegar a discernir si estos tienen un objetivo definido. En ese sentido, la toma de decisiones se hace ardua y por ende establecer estrategias que estén orientadas a cumplir con los planes, sobre todo cuando esta información solo la manejan un grupo minoritario, y siendo así el llevar la parte administrativa se colapsa, pudiendo llevarlos a tomar decisiones que vayan en detrimento de la entidad, viéndose afectada la situación financiera para cumplir con los compromisos tanto internos como externos, incluyendo la planificación para el pago de los distintos tributos a los que está sujeta.

Ítem 35. ¿Se realizan planes concretos dirigidos al ahorro fiscal?

Tabla N° 35

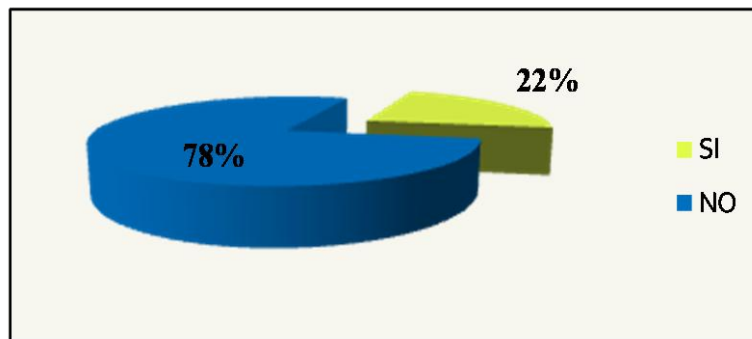
Planes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 35

Planes



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 35 (2013)

En atención a los resultados del ítem 35 en donde el 78% de la muestra niega que se realizan planes concretos dirigidos al ahorro fiscal, el 22% afirma que si los hay, esto indica que muchos miembros de la empresa desconocen si existen estos planes, que sumado a lo que se ha analizado hasta ahora, no cumplen con un fin específico, no se analizan las posibles estrategias que permitan obtener un ahorro fiscal importante, y sobre todo en materia de ISLR e IVA.

Ítem 36. ¿Los planes establecen estrategias legales dirigidas al ahorro fiscal?

Tabla N° 36

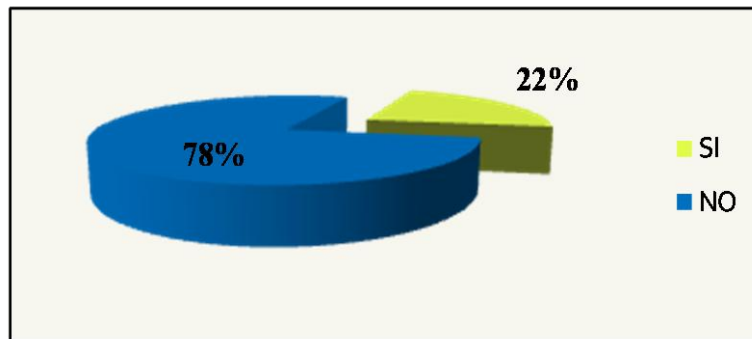
Planes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Sí	2	22
No	7	78
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2013)

Grafica N° 36

Planes



Fuente: Datos Aportados por la Tabla 36 (2013)

La tabla y gráfica anterior muestra que el 78% de los encuestados consideran que los planes no establecen estrategias legales dirigidas al ahorro fiscal, mientras que el 22% considera que si, resulta claro que en la empresa no se toman en consideración aquellos aspectos que las leyes impositivas tienen establecidas para generar un ahorro fiscal, sobre todo en materia de ISLR e IVA, que es el caso que nos ocupa, procurar mantener una planificación basada en el presupuesto para controlar el pago de dichos tributos que pueda ayudar a generar un ahorro fiscal y que se pueda tener la plena seguridad de contar con los recursos financieros para cumplir con estos compromisos.

Ahora bien, se analizó la lista de cotejo, resumiéndose los aspectos comunes observados, los cuales fueron agrupados por su relación, en los de la declaración de ISLR, las planillas del IVA, el estado de resultados y el balance general, para facilitar la comprensión, realizando una síntesis detallada de los aspectos presentes y no presentes comprándolos con lo que establece la Ley del IVA e ISLR al respecto, con el objetivo de identificar los elementos administrativos y contables vinculados a la planificación presupuestaria, de la información contenida en las planillas de impuesto en materia de ISLR e IVA del ejercicio 2.012, así como también del libro de inventario, en el cual se registró el estado de resultados y el balance general para ese mismo período, lográndose obtener los siguientes aspectos, de los mismos:

1. Primero, la declaración del ISLR de año 2.012 se presentó y se declaró en la fecha correspondiente de acuerdo al calendario emitido por el SENIAT para los contribuyentes especiales de ese año, además se constató que la misma tiene un excedente fiscal que será aprovechado para el ejercicio 2.013, por tal motivo no generó pago por este concepto. Por otra parte contenía el reajuste regular por inflación, la conciliación de la renta contable y la fiscal, esto último indica que se evalúan cada una de las cuentas que conforma el estado de resultado para cumplir con lo permitido por la ley como ingresos, costos y deducciones, dentro de la conciliación existe un rubro que se suma a la renta fiscal, denominado como gastos no deducibles, que aparece en el estado de resultados, el mismo asciende a Bs. 489.717,41, dicha cifra es considerable porque esta incrementado la utilidad sobre la cual se determinará el impuesto, sería importante que la empresa evaluara establecer estrategias para disminuir dicho monto, puestos que con ello se podrá generar un ahorro fiscal al tener que pagar justamente lo que le corresponde y no sobre la base de unos gastos que no cumple con la ley de ISLR, así como también con el IVA puesto que muchos egresos que se realizan y no están amparados con facturas legalmente permitidas de acuerdo a

nuestro régimen sobre la emisión de documentos legales no se permiten su deducción, en concordancia con lo que establece al artículo N° 22 parágrafo primero y el 27 sobre los costos y deducciones en ambos casos el precio a considerar es el que conste en las facturas y sean gastos normales y necesarios para la producción de la renta, si estos no cumple con estas condiciones es correcto tenerlo como no deducibles y asumir las consecuencias de incurrir en dichas erogaciones.

2. En segundo lugar tenemos lo que respecta al IVA, se pudo observar que poseen todas las planillas correspondientes al año 2.012, en las cuales se encuentra anexo tanto el certificado electrónico de presentación como las retenciones de IVA descontadas en cada período para la determinación de la cuota tributaria. En ese mismo orden de ideas, hubo períodos en que se generó excedente de crédito fiscal por compensar al mes siguiente tales como los meses de Enero, Febrero y Mayo 2.012, mientras que las que originaron cuota tributaria a pagar fueron compensadas con las retenciones de IVA conformadas por las acumuladas del mes anterior mas las del período, dado que la mayoría de las ventas fueron a compañías de seguros y a otros agentes de retención, en los meses que generaron pago fueron los meses de Marzo, Abril, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre 2.012. En cuanto al mes de Diciembre 2.012 se observa que tienen retenciones acumuladas por descontar para el mes siguiente.
3. En tercer lugar tenemos los aspectos relacionados con el estado de resultados, se pudo constatar que el libro de inventario es realizado de manera electrónica, allí se asentó el estado de resultados del ejercicio 2.012, el cual describe al detalle cómo está conformado el rubro de los ingresos, costos y gastos. En lo que respecta a los ingresos existe una diferenciación de las operaciones que se

realizan con el sector público y privado, así como también se refleja en la planilla de ISLR y no se observó la existencia del rubro devoluciones y descuentos, se concluye que durante este período no se originaron rebajas a los ingresos. En ese mismo orden de ideas, en lo que respecta al costos se constató que está constituido por el costo de los servicios prestados, costos indirectos, repuestos y herramientas menores, a los cuales se le rebajan los descuentos y las devoluciones en compras, también se evidencia la existencia del inventario de mercancías final, no se observó lo correspondiente al inventario inicial, se entiende que para el año 2011 no existió un inventario final. También se desglosa el rubro correspondiente a los gastos (deducciones), según lo que establece la Ley de ISLR y su reglamento estos están sub-divididos en remuneraciones allí se reflejan todas las cuentas relacionadas con los gastos de sueldos, salarios y demás remuneraciones, así como también las contribuciones de seguro social, fondo de ahorro habitacional obligatorio e INCES y el gastos de oficina y ventas dentro del cual se discrimina de manera individual las erogaciones de gastos de representación, reparaciones y mantenimiento, artículos de oficina, impuestos municipales, publicidad, gastos no deducibles entre otros, sin embargo no está registrado lo que corresponde a reserva legal y/o ISLR causado mostrándose la utilidad neta contable del ejercicio. Observamos adicionalmente que, tanto el monto de los ingresos, así como también los costos y gastos reflejados en el estado de resultados del año 2.012, son los mismos que aparecen en la planilla del ISLR de ese mismo período.

4. Debe señalarse en cuarto lugar que no se observó la existencia de un estado de resultado proyectado para el 2.013, pero si se observó que tienen un flujo de efectivo proyectado desde el 2.012 al 2.014, pero solo lo realizaron para efectos de créditos bancarios solicitados, el cual indica en las notas que se consideró la inflación, la experiencia en cuanto al comportamiento de las cobranza, de las

compras al contado, las cuentas por pagar, los gastos relativos a los sueldos y salarios, lo que corresponde a antigüedad, utilidades, vacaciones y otros gastos, también se incluyó un apartado para el pago del ISLR pero no del IVA, se incorporó los posibles incrementos salariales de acuerdo al último decreto de salario mínimo, entre otros factores, está reflejado de manera mensual y se estimaron algunas inversiones en mobiliarios y otros equipos, así como también lo relativo al pago de las cuotas del préstamo de manera trimestral y los intereses por dicho financiamiento, no se utiliza este instrumento para la planificación financiera del negocio, por tanto se convierte en una herramienta de poca utilidad, esta información fue suministrada por parte de la administradora al momento de realizar la verificación del libro de inventario.

5. En lo que respecta al balance general, igual está registrado en el libro de inventario, se lleva de manera electrónica a partir del año 2.012, se observó la existencia de las cuentas relacionadas con el IVA, tales como IVA Retenido, Crédito Fiscal, Débito Fiscal y Retención del IVA en Compras, este último coincide con lo reflejado en las dos declaraciones de retención del IVA por pagar de ese mes. Se evidencia que todas las retenciones de IVA de los clientes están soportadas por sus respectivos comprobantes fiscales, también estos son registrados en orden cronológico dentro del libro de ventas, esta última información fue suministrada por la asistente tributario al momento de facilitarme las planillas me mostró los libros de ventas del año 2.012 y si observo que efectivamente es así. Siguiendo con lo anterior, la cuenta de IVA Retenido por los Clientes coincide con lo reflejado en la declaración de IVA del mes de Diciembre 2.012, en esta planilla se encuentran anexas las retenciones que se descontaron en ese período, además el monto del Crédito Fiscal reflejado en dicha declaración se corresponde con el monto mostrado en el Balance General del 2.012, lo mismo ocurre con el Débito Fiscal. También se



constató que no existe un Balance General proyectado para el 2.013, por lo tanto no existe una proyección de posibles resultados de los Activos, Pasivos y Patrimonio y considerar el ajuste por inflación para efectos del ISRL.

### **Resultados de la Entrevista**

En relación a la entrevista que se realizó, cabe destacar que la misma tuvo lugar en las instalaciones de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., en fecha 22 de Julio de 2.014, con la Administradora la Sra. Eglee Lugo, me solicitó esperara un poco, y alrededor de las 3:00 p.m., se comenzó con la entrevista, la cual se llevo a cabo en la oficina del Gerente, con el fin de evitar las interrupciones.

Ahora bien, se comenzó con la primera pregunta, y de acuerdo al planteamiento realizado en el Capítulo III, el mismo instrumento se utilizó como guía para registrar las respuestas aportadas por la entrevistada. Es importante destacar que fue una conversación amena, dada la experiencia acumulada a lo largo de los 10 años laborando en la institución.

Desde esa misma perspectiva, la entrevistada se mostro calmada al concluir la actividad realizada, y así lo manifestó, pues pensó que el tiempo a emplear le generaría mas estrés, pero resulto que al expresar sus opiniones le sirvió para desahogar parte de la frustración que siente con lo arduo que resulta la búsqueda de los repuestos e insumos.

## **Análisis de los Resultados de la Entrevista**

A continuación se presenta en una tabla con los resultados de la entrevista realizando una triangulación entre la interpretación de las repuestas, con la teoría relacionada con el tema:

**Tabla N° 37**  
**Análisis de la Entrevista**

Pregunta	Variable	Entrevistado	Análisis e Interpretación
1. ¿Considera usted que las políticas económicas y la inflación incide de alguna forma en el desarrollo de las operaciones mercantiles de la empresa y por qué?	Planeación	Si incide, sobre todo estos últimos meses la inflación ha impactado demasiado, ya que cada día es más difícil poder adquirir los insumos o materia prima, la escasez complica poder mantener un precio justo. Por otra parte las políticas económicas y laborales porque son restrictivas, coercitivas, complican poder mantener un precio justo, la carga fiscal, entre otros factores terminan incidiendo negativamente en el resultado de la utilidad.	La planificación requiere tomar en consideración las variables externas, del entorno donde se desenvuelve la empresa porque tiene su impacto dentro de las actividades, ciertamente la inflación tiene un efecto negativo en las operaciones del negocio, provoca incremento en los precios de los bienes y servicios, la escasez es otro factor que afecta mucho para dar cumplimiento a compromisos. En cuanto a las políticas económicas, sus efectos inciden en la merma de la utilidad al incrementar la carga tributaria y la aplicación de nuevas leyes. Según Burbano, Jorge, "... cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores riesgos por asumir...", por lo tanto hay que tomar en cuenta todos los indicadores que puedan generar incertidumbre e incorporarlos al presupuesto. Por otra parte Roppolo, Salvador, afirma que el pronóstico de las condiciones futuras es la determinación por adelantado de las tendencias probables de circunstancias que afecten las operaciones deben considerarse en cualquier planificación de la actividad del negocio.
2. ¿Cómo realiza el presupuesto de ventas anual, mensual, trimestral o semanal y que aspectos se consideran para su realización?	Planeación	No se realiza un presupuesto de ventas como tal, ya que nuestra facturación debe cumplir con los baremos de las compañías de seguros y orden de reparación. Ahora bien para efectos de solicitudes de préstamos bancarias si tenemos proyecciones de ingresos considerando la cobranza de acuerdo a nuestra experiencia pero no se usa como una meta a alcanzar.	Es fundamental para las empresas realizar un presupuesto, porque este apoya a la administración a controlar las operaciones del negocio y permite planear las estrategias que servirán al logro de este, cumplir con los compromisos internos y externos, además de los tributos, sin que ello incida negativamente sobre la utilidad y el flujo de efectivo. De acuerdo con Molina de Paredes, Olga, "La proyección es una parte muy importante de la planificación y en su interpretación está la base para saber cuáles serán las decisiones y las medidas que más conviene tomar...". Sin conocer anticipadamente el resultado de una entidad, es muy difícil que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas, tomando en consideración que realizan una proyección para los bancos, convirtiéndose esta herramienta en un informe más de las actividades de la administración, pudiendo ser aplicado ya estas proyecciones son en sí mismo una herramienta de control.

**Tabla N° 37**  
**Análisis de la Entrevista**

Pregunta	Variable	Entrevistado	Análisis e Interpretación
3. ¿Cuáles son los aspectos que toma en consideración para realizar las proyecciones de costos y gastos y su planificación?	Planeación	Se elaboran proyecciones, planificando los costos, los gastos fijos, gastos de personal y las gestiones administrativas en cuanto los cobros a las compañías de seguros, para estimar los precios, y comparar cual podría ser la utilidad o perdida mensual por la cantidad de vehículos que recibimos, también incluye la inflación y los decretos salariales dentro de estos cálculos.	Evidentemente cuenta con cierta experiencia en la realización de proyecciones informales únicamente con el objetivo de analizar el resultado por vehículo, esta podría utilizarse para incorporarle aquellos aspectos formales y lograr el control de lo que se desea, establecer metas, orientar sobre los posibles resultados e incorporar la planificación tributaria para anticiparse a lo que serán los impuestos a pagar, y evitar riesgo en el cumplimiento de estas obligaciones. Según Molina de Paredes Olga, define el presupuesto como "... un plan que describe la forma en que los fondos serán obtenidos y gastados.... Su objetivo principal es controlar los diferentes aspectos del negocio.", con lo cual la gerencia y la administración puedan coordinar las acciones más convenientes en la consecución de esos objetivos.
4. ¿Cuáles son los objetivos, metas y políticas de la Empresa?	Objetivos Metas Planes	<p><b>Objetivos:</b> Generar y mantener el 100% de los clientes satisfechos.</p> <p><b>Metas:</b> Entender la importancia que tiene para la empresa la relación cliente-taller. Asegurar la entrega de los trabajos con la calidad y en el tiempo justo.</p> <p><b>Políticas:</b> Marcar diferencia ante la competencia con el mejor acabado y servicio. Ser la mejor empresa proveedora en todos los servicios automotriz y ofrecer y garantizar la mayor satisfacción al cliente con la mejor atención y mano de obra calificada.</p>	Tener establecido los objetivos, metas y planes facilita el camino para la elaboración de un presupuesto formal, porque la planificación se basa en alcanzar o lograr un fin específico y deben diseñarse en función de estos factores para que los miembros que conforman la empresa sepan que se espera de ellos, pero estos deben ser revisados e informados a los trabajadores. Según Wlesch, Glenn y otros, "... la planificación es un proceso para desarrollar objetivos empresariales...Comprende: a) fijar los objetivos de la empresa... c) seleccionar las condiciones para alcanzar los objetivos, d) emprender actividades para traducir los planes en acciones...". Sin un objetivo claramente definido el negocio se encontraría en riesgo por la incertidumbre de cuál será su destino. A partir de la formulación de los objetivos, se planea el curso de acción, las estrategias y se establecen las metas con ello se logrará el éxito y resultados óptimos para los accionistas.

**Tabla N° 37**  
**Análisis de la Entrevista**

Pregunta	Variable	Entrevistado	Análisis e Interpretación
5. ¿Cómo se determinan los precios de ventas para las compañías de seguros y los casos particulares, y porque?	Planeación	<p>Los precios para las compañías de seguros lo determinan ellos mismos según los baremos de mano de obra y repuestos, el cual en muchas ocasiones no está de acorde a los valores de los salarios actuales. En cuanto a los repuestos siempre es más manejable para obtener una utilidad ya que siempre se puede encontrar un repuesto a un valor razonable, aunque la escasez en este momento no ayuda. También las compañías dependiendo del precio deciden si ellos lo compran.</p> <p>En el caso de clientes particulares, que es muy poco alrededor de un 2% del total de los ingresos, los determinamos analizando el costo del material, repuestos y mano de obra.</p>	<p>Uno de los componentes más importantes para elaborar un presupuesto son las ventas y por tanto los precios de ventas, estos generalmente son fijados por la administración en función de sus costos y un porcentaje de ganancia, pero en este caso el 98% de los ingresos provienen de la facturación a las compañías de seguros, controladas por La Superintendencia de la Actividad Aseguradora, quienes rige las tarifas máximas a manejar por rubro asegurable, principalmente la mano de obra, que es la que más problemas causa porque en muchos casos el valor del baremo está por debajo del costo de los sueldos actuales. Por ello se hace indispensable contar con controles en los costos para obtener utilidades satisfactorias, que para el sector automotriz se encuentra entre un 22% y 25%, se analiza cada caso conocer el margen de ganancia que ha a generar. Según Molina de Paredes, Olga "La proyección es una parte importante de la planificación y en su interpretación está la base para saber cuáles serán las decisiones y las medidas que más conviene tomar para alcanzar los objetivos preestablecidos". De allí que antes de aceptar un carro se planifica los costos y se compara con la orden de reparación para tomar una decisión sobre un vehículo.</p>
6. ¿Entre el ISLR y el IVA cual tiene mayor impacto en las finanzas de la empresa y porque?	Declaración del IVA	<p>Lo que tiene mayor impacto en nuestra empresa es el IVA, ya que somos contribuyentes especiales y eso amerita pagar dos veces al mes, más las compras de repuestos y material.</p>	<p>El IVA genera una carga tributaria muy importante en la organización dado que además del pago mensual de este impuesto, tenemos que al ser contribuyentes especiales deben realizar las retenciones del IVA y enterarlas al fisco quincenalmente, estas tienen mayor impacto en las finanzas, considerando que hay que pagar además a los proveedores, sueldos, salarios, contribuciones, entre otros. Por lo que el control tributario es indispensable. Para Peña Bermúdez el control "...significa evaluar, comprar, medir, proteger...Se ejerce en todos los aspectos de la empresa y en cualquier nivel de ella," entonces es innegable que las herramientas para ejercer este control deben ser implementadas y utilizadas, aun más cuando incorporamos los tributos, dado que disminuyen las posibilidades o riesgos de sufrir sanciones por parte de la administración tributaria.</p>

**Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Recolección de Datos (2014)**

## **Conclusiones del Diagnóstico**

Se puede deducir de los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos aplicados y en atención a los objetivos planteados dentro de la investigación los siguientes aspectos:

En lo que respecta a la situación actual de la planificación presupuestaria de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., hay que establecer que existen instrumentos de planificación utilizados de manera aislada, realizados de forma básica utilizando la experiencia de la organización, pero no sigue parámetros o directrices de la planificación presupuestaria, en el caso de las proyecciones de ventas solo se determinan para cumplir con los requisitos bancarias para las solicitudes de préstamos, lo cual complica la administración del negocio pues no se tiene un horizonte claro de que se espera obtener, cuales son las metas de facturación de cada año y las estrategias a seguir para cumplir con ellas, haciéndose evidente la falta de información pertinente para que cada miembro de la entidad, esté claro lo que se espera obtener de cada uno de ellos y alinearse en función de objetivos bien definidos.

Habida cuenta que es importante tomar decisiones atendiendo a un plan previamente concebido partiendo de el volumen de ingresos que se desea obtener, para posteriormente establecer las estrategias a seguir, y analizar las áreas del negocio que son más productivas para atender la mayor cantidad de clientes, de tal manera que se puede recuperar con mayor rapidez los recursos financieros para continuar con el ciclo de las operaciones de la entidad incluyendo el pago de los impuestos sin tener que recurrir a solicitar créditos para cumplir con estos compromisos, atendiendo al hecho de que la empresa es un contribuyente especial y por ende sus responsabilidades son mayores sobre todo en lo que a IVA se refiere.

Por otra parte no se realiza un presupuesto de costo como tal, sino una proyección basados en los trabajos a recibir según las órdenes de reparación de las compañías de seguros o lo que desea un cliente en particular, controlándose las compras de los repuestos a requerir para prestar el servicio y los suministros, las mismas deben efectuarse a través de ordenes de compras, realizando un seguimiento riguroso de lo real contra las cotizaciones de esos trabajos, lo que permite detectar si existen diferencias o no y aplicar correctivos oportunamente, además que se incluye el costo de la mano de obra, el cual en muchos casos es mayor que el que se factura porque hay que ceñirse a los valores establecidos por los baremos de las distintas aseguradoras, en cuyo caso se debería primero evaluar si se obtendrá un beneficio al reparar un vehículo determinado antes de comprometerse para evitar las pérdidas.

Cabe tomar en cuenta el caso de los daños ocultos, en donde sí existe una recuperación de los costos que se incurren para ejecutar la reparación, porque existe una autorización previa tanto de las aseguradoras como de los otros casos. No sucede así si el daño es ocasionado por incumplimiento de las normas de calidad tanto de pintura como de los repuestos, o porque se haya hecho accidentalmente al armar, limpiar o trasladar el vehículo dentro de las áreas del taller, por lo que lo asume la organización, pero tampoco se está controlando cuando ocurren estas situaciones o si se dan más de una vez ya que no existe un control de los inventarios de suministros.

Sin embargo y a pesar de que esto ocurre, no se han establecidos mecanismos para minimizar estos errores dentro del departamento de taller, quienes deberían asumir dicho costo ya que su pago va en función del trabajo a realizar, para que la utilidad no se vea mermada porque no hay recuperación de estos, y siempre se puede establecer parámetros de control para evitar los excesos en el consumo tanto de repuesto como de las pinturas y otros suministros.

Por consiguiente, resulta claro que no hay controles sobre los suministros que se utilizan para realizar las reparaciones de los vehículos, sólo se conoce cuánto se necesita para ejecutar un trabajo determinado, pero se desconoce si ese material está dentro del inventario de la empresa o si se solicita cantidades superiores a lo que realmente se requiere, esto se convierte en una fuga importante de dinero, porque se adquieren mayores compromisos con los proveedores que no saben si están en condiciones de cumplir, así como también el hecho de tener que practicar retenciones de IVA que atenta contra la disponibilidad de los instrumentos de pago al tener que invertir más efectivo de lo que se necesita produciendo iliquidez.

Además sería importante determinar cuál debe ser el stock mínimo a mantener para evitar realizar adquisiciones con sobrepuestos o de manera desesperada que los está induciendo a adquirir productos sin el respectivo soporte que cumplan con la normativa legal vigente en cuanto al régimen de facturación establecido y atender a lo que establece en sus artículo N° 22 y 27 de la Ley de ISLR y su reglamento.

Estas últimas consideraciones tienen repercusiones en la determinación del IVA mensual a pagar y del ISLR anual bien sea porque se esté subestimando los costos o sobreestimando por efectos de un consumo desmedido de los suministros, ocasionando que en el caso del IVA se está determinando un crédito fiscal que no se ajuste a la realidad y por ende el impuesto que se paga no es el que corresponde realmente, el otro factor relacionado con los suministros es determinar el costo del inventario al final del ejercicio y puedan incorporarse al cálculo del ISLR, dado que se pudo observar que para el año 2012 que se incluyó en la declaración definitiva de rentas un inventario final, que es un punto álgido a preservar porque allí es donde se concentra la mayor inversión en la empresa.



Es importante examinar que no se realiza un presupuesto de gastos, sino una estimación de las erogaciones básicas como lo que es la mano de obra, gestiones de cobranza y gastos fijos, que forman parte del día a día del desenvolvimiento de las operaciones normales del negocio, con el fin de procurar los recursos financieros, pero para obtener esta estimación no se utiliza herramientas de planificación presupuestaria ni otro tipo de herramienta que los oriente para obtener una alícuota que se incluya dentro del cálculo del precio de venta para que este más cercano a la realidad de la actividad, ya que el monto de la facturación no cubre la totalidad de las erogaciones y el porcentaje de ganancia que se obtienen esta dentro de un 22% a 25% que es lo normal es este tipo de negocio, la misma se ve mermada por esta situación actual.

Existen otros indicadores importantes dentro de la planificación presupuestaria que se requiere sopesar, y radica en identificar los elementos administrativos y contables vinculados a esta, que son los que dan origen a las distintas proyecciones dentro del presupuesto, para controlar, administrar y mantener las operaciones del negocio que incluya la planificación tributaria, porque a pesar de que se realiza una reserva para el pago del IVA e ISLR, en función de cómo va las ventas, las compras y la cobranza en cuanto a las retenciones que se descontaran de la cuota tributaria, se realiza sin seguir unos lineamientos o estrategias de planificación.

Dentro de este mismo orden de ideas, hay que resaltar que el cumplimiento de las obligaciones tributarias del IVA y del ISLR se han cumplido en la fecha correspondiente de acuerdo al calendario que al efecto ha emitido el SENIAT para los contribuyentes especiales, por lo que no podrán ser sancionados por retrasos en las declaraciones, aunque les ayuda mucha el hecho de que mas son los períodos que no originan cuota tributaria y en otros es compensada con las retenciones acumuladas de IVA que se tienen y estas representan un monto considerable.

Si bien es cierto, que dentro de la administración del negocio la gerencia no informa sobre las metas a alcanzar anualmente, y no se ha determinado hasta la presente fecha, tampoco se tiene calculado el punto de equilibrio para evitar las pérdidas, es importante tener definidas cuáles son las metas para determinar los pasos a seguir en esa dirección.

A pesar de que se cuenta con las herramientas o mecanismos necesarios para ejercer controles, tomando como base el estado de resultado para el ejercicio 2.012, que es emitido de manera electrónica y el cual contiene toda la información de aquellos aspectos contables o partidas que deben incluirse en el presupuesto, incluso se puede analizar las distintas partidas que lo conforman para medir el crecimiento del negocio, las que su monto es más elevado de lo que debería ser, como es el caso de los gastos no deducibles, en donde se ha acumulado una cantidad importante que no tienen un soporte legal para ser admitida su deducción, dado que este monto coincide perfectamente con el declarado como partida de conciliación entre la renta contable y la renta fiscal, y en atención a este último aspecto hay que destacar que si están abocados a dar cumplimiento a los que establece la Ley de ISLR y su reglamento.

Resulta evidente que estos gastos están sobreestimando el enriquecimiento neto originando que la carga fiscal sea mayor, porque estos incrementan el enriquecimiento neto por lo tanto se origina una cuota tributaria mayor, sería diferente si se evitaran estas erogaciones a través de establecer estrategias dirigidas a establecer normas y procedimientos para controlar los gastos y estos cumplan con la normativa legal para que sean totalmente deducibles, al ahorro fiscal, y analizar todas las erogaciones allí contenidas para saber cuáles son los errores y corregirlos pues la experiencia obtenida es un indicador importante a la hora de realizar cualquier planeación.

Igual situación se da con el balance general, porque se tiene el detalle de cada cuenta que lo conforma y por tanto se pueden realizar proyecciones, analizar y determinar estrategias que lleven al ahorro fiscal, muy especialmente, el estado de resultado puede proyectarse mensualmente y controlar los ingresos, costos y gastos para determinar el pago de IVA y del ISLR correcto, que se complementa con un presupuesto de tesorería que permite evaluar los recursos financieros necesarios para dar cumplimiento a los resultados estimados.

Dado que ya se hacen proyecciones donde se utilizan como indicadores la inflación, las políticas económicas, los decretos salariales, el costo de la mano de obra de acuerdo al precio de mercado, los gastos fijos y las gestiones de cobranza, ampliar más estos para que se pueda dar un presupuesto formal que se establezcan también tomando en cuenta los objetivos, mejorar la comunicación de la información que se debe dar a todos los miembros de la empresa, que el tipo de presupuesto que es más indicado para este tipo de negocio es el flexible, de tal manera que le permita incorporar en el momento que se origina aquellos factores que originan desviaciones para ajustarlo y evaluar las estrategias que se aplican con las que son necesarias para dar cumplimiento al plan modificado, este se pudiera hacer proyectado mensualmente por espacio de un año.

En otras palabras tomar la proyección que se tienen desde el año 2.012 al 2.014, utilizarlo como una herramienta de control y modificarlo para que se adapte a la realidad del momento, porque la inflación ha impactado a este negocio demasiado en los últimos meses por los diferentes cambios en las leyes que amerita sea evaluado antes de ponerlo en práctica y tener a disposición lineamientos de planificación para originar un instrumento que sirva tanto para la parte administrativa así como también para realizar pronósticos relativos al IVA e ISLR para conocer anticipadamente hacia donde se dirigen estas erogaciones a dar como resultado un crédito fiscal o cuota

tributaria y realizar las respectivas reservas que ya se venían haciendo pero con técnicas presupuestarias.

En base a las generalidades anteriores, se puede decir que se cuenta con la información necesarias para diseñar los lineamientos de planificación presupuestaria en materia del ISLR e IVA para la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., porque se tienen a disposición los mecanismos legales a través de los cuales proyectar el pago, tomando como principal fuente el nivel elevado de retenciones de impuestos que se les aplica, pues el 98% de sus ingresos provienen de las compañías de seguros y otros entes públicos, también se realiza la declaración y pago de la Estimada, y en este momento tienen un crédito fiscal importante que los ayuda a que la erogación por el concepto ISLR anual no tenga un impacto negativo sobre las finanzas, mas no ocurre así con el IVA, específicamente lo relativo a las retenciones aplicadas a las compras, las cuales deben ser canceladas dos veces al mes y como el control sobre los suministros no existe, origina que este valor se incremente y el compromiso es mayor tanto con los proveedores como con el Estado.

Para lograr este diseño en primer lugar hay que tener presentes los objetivos, las metas, y las políticas internas tanto de planeación como las relativas a la actividad que realizan, porque ellas conducen al establecimiento de las normas y los procedimientos a seguir en cada caso en particular que se pueda presentar, afortunadamente tienen establecidos estos objetivos y metas, pero existe una deficiencia en la transmisión de la información hacia todos los miembros de la organización, ya que el 100% de los encuestados aseveran que los objetivos, las metas y políticas internas de planificación no existen, no sucede así para el caso de las relativas a la empresa ya que si están, pero muchos las desconocen y al presentarse tal situación es evidente que no se les da cumplimiento, revisarlas con

regularidad para que puedan ser modificadas y ajustadas al momento actual que se vive.

El otro indicador a considerar para los lineamientos son los procedimientos internos para la elaboración de la planeación presupuestaria, las cuales no ha sido debidamente definidas y transmitidas, siendo utilizadas únicamente por la gerencia. Lo anterior conlleva a que los planes generales incluyendo el presupuestario sea deficiente, tanto para la organización en sí misma como el establecer planes concretos destinados a la consecución del ahorro fiscal, o utilizar las que permite la Ley del ISLR e IVA como por ejemplo la adquisición de créditos fiscales de otras empresas, la realización de erogaciones que cumplan con la normativa legal para ser consideradas deducciones, evitar incrementar la renta neta fiscal y controlar los inventarios de repuestos, materiales y suministros para su correcta valoración y registro.

En resumen de todo lo anteriormente expuesto es imperativo para la empresa establecer lineamientos de planificación presupuestaria para controlar los ingresos, costos y gastos y que a la vez le sirva como una herramienta para controlar el ISLR e IVA, de tal manera que se puedan procurar los recursos, en base a objetivos, metas y políticas bien definidas, que sean del conocimiento de todos los miembros de la entidad, así como también darle el uso adecuado al flujo de caja que se elabora como requisito para acceder a obtener créditos bancarios, así la administración del negocio tendría un horizonte más claro del papel que juega dentro de la empresa, y todos sepan que se espera lograr de todos los departamentos que la conforman para que sigan manteniéndose en el mercado y poder estar en la mente de los clientes al momento de requerir los servicios del sector automotriz.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

La propuesta que se presenta a continuación, pretende establecer lineamientos de planificación presupuestaria como una herramienta para controlar los ingresos, costos, gastos y los tributos en materia de ISLR e IVA, de evaluación de la gestión administrativa, de la gestión productiva, orientar a la toma de decisiones sobre las bases del conocimiento de la organización en sí misma para evitar pérdidas y dificultades con los recursos financieros necesarios para la consecución de los objetivos planteados.

#### **Presentación de la Propuesta**

Toda organización debe contar con instrumentos que les permita evaluar la situación del negocio, controlarlo y que facilite la toma de decisiones en cuanto a los diferentes procesos que en ella se ejecuta, determinar cuáles son las aéreas del negocio que son más productivas y cuales deben mejorarse, transformarse o simplemente deben desaparecer y finalmente que estos sirvan para dar cumplimientos a todas las obligaciones tributarias sin que se convierta en un problema.

Esto no se puede lograr sin un presupuesto anual, el cual sea estimado de manera mensual e ir realizando comparaciones entre la estimación y lo real con el fin de incorporar los ajustes necesarios, en el momento justo de presentarse el desvío, y disponer de una planificación tributaria adaptada a las necesidades de la organización, estos mecanismos brindan a la gerencia la oportunidad de visualizar de manera anticipada el destino del negocio y las posibilidades de dar cumplimiento sin que se

convierta en una debilidad, las obligaciones tributarias establecidas en la constitución y las leyes.

Tal es el caso de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., cuyo objetivo principal es generar y mantener el 100% de los clientes satisfechos, para lograrlo se hace necesario, por la dinámica tan cambiante de las políticas económicas existentes en el país, la inflación, devaluación y la escasez, contar con herramientas de control que sean eficaces, eficientes, flexibles, que se adapten a la realidad del negocio, que le faciliten la toma de decisiones, que permitan incorporar oportunamente las variables que estén generando desviaciones para retomar el curso del plan originalmente concebido, para que la gerencia pueda tomar decisiones con un conocimiento claro de la situación de la empresa, establecer planes concretos, determinar el nivel o el porcentaje de crecimiento que se desea alcanzar, y a la vez que sirva de medio de evaluación de los responsables de la administración del negocio y las estrategias que han aplicado dirigidas a alcanzar las metas propuestas.

Uno de estos mecanismos que colabora con la gerencia, para que sea exitosa es la administración de todos los recursos con los que cuenta, los materiales, humanos, técnicos y financieros, ese instrumento es el presupuesto, el cual sirve para la planeación, control y evaluación, que da como resultados disponer de estados de resultados, presupuestos de caja o tesorería, y balances generales proyectados para contribuir con las estrategias de planificación tributaria en cuanto al Impuestos Sobre La Renta y el Impuesto Al Valor Agregado se refiere, estos son los dos tributos que más incidencia tienen sobre Servicios Automotriz Milenium, C.A. y su estimación es de vital importancia.

Es importante contar con una planificación y control adecuados, para evitar que tanto el ISLR como el IVA, se conviertan en variables de debilidad financiera para

Servicios Automotriz Milenium, C.A., dado que por ser contribuyentes especiales, son más susceptibles de ser sujetos a fiscalizaciones y presiones tributarias originadas por estos dos tributos que implican disponer de mayores fuentes de efectivos para darles cumplimiento en la fechas establecidas, además que si se retrasan en el pago de dichos impuestos están sujetos a recibir multas, reparos y cierres temporales, que en tiempos de crisis representa pérdidas importantes para el negocio y asumirla es un costo monetario difícil de afrontar, pues estas sanciones perjudican la imagen del negocio, se pierde la confianza en ellos, teniendo efectos negativos en el pensamiento del cliente y en los proveedores, que son los motores que hacen posible el giro comercial de la organización, en especial los clientes quienes son la máxima prioridad para este negocio, pues un cliente satisfecho es la mejor propaganda y el indicador por excelencia de la calidad de los productos, del servicio y la atención que reciban por parte de la entidad.

### **Objetivos de la Propuesta**

#### ***Objetivo General:***

Presentar una planificación presupuestaria como una herramienta de control de los ingresos, costos, gastos y los tributos en materia del ISLR e IVA para la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.

#### ***Objetivos Específicos:***

Describir los pasos previos a la planificación de los ingresos, costos y gastos de la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A.



Formular el presupuesto anual como una herramienta de control de los tributos en materia de ISLR e IVA.

Mostrar las estrategias de evaluación para el presupuesto como herramienta de control en los ingresos, costos, gastos y los tributos de ISLR e IVA para la Empresa.

### **Justificación de la Propuesta**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada, se pudo determinar claramente la necesidad que existen en la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., por disponer con una herramienta administrativa que ayude a la gerencia a tomar decisiones, establecer objetivos y metas claras, orientar sobre el desenvolvimiento de las operaciones del negocio de tal manera que se pueda anticipar los resultados del cuanto hay que pagar por los tributos ISLR e IVA.

En la propuesta se busca establecer el vínculo existente entre la planeación, el control, la evaluación de las operaciones del negocio y como consecuencia de esto involucrar la planificación tributaria de tal manera que se puedan ejecutar de manera coordinadas las actividades y dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de manera factible con los mismo recursos que genere la entidad, para evitar el tener que recurrir a otras fuentes financieras, sino que estas últimas sean invertidas en mejorar, ampliar o cambiar la maquinaria, herramientas, instalaciones e inventarios.

Siempre a través de todos los tiempos se ha puesto de manifiesto que la planificación presupuestaria, financiera y tributaria hacen posible que la administración de un negocio sea exitosa, lo que marca la diferencia entre una empresa que se mantenga estable en el tiempo, es precisamente aquella que se ocupa

de contar con las herramientas necesarias para que esto sea posible, y hará que los responsable de la administración puedan dar respuestas oportunas a la gerencia, además de ayudar a detectar a tiempo aquellas situaciones que se están desviando del plan original para realizar ajustes y establecer correctivos que pongan nuevamente a la empresa en el camino hacia dónde quiere llegar.

Solo con un buen plan bien estructurado, con objetivos, metas y estrategias claras, se puede alcanzar el éxito, por eso es importante incluir dentro de estos planes la planificación tributaria para tener un panorama claro de los recursos que se necesitan no solo para poner en marcha el presupuesto sino también el cumplir con los tributos, que son deberes establecidos en la constitución, para evitar obtener perdidas, y sobre todo que el recurso humano que participa dentro de la empresa pueda a su vez obtener un bienestar como consecuencia del buen desenvolvimiento de las operaciones, de las ganancias y la certeza de tener una estabilidad laboral que perdurará en el tiempo.

Para Servicios Automotriz Milenium, C.A., es de suma importancia contar con estos instrumentos de planeación, control y evaluación, para minimizar las dificultades que hasta ahora se han presentado, estar al día con los compromisos con los proveedores, los trabajadores y con el Estado, puede resistir los embates que genera los altos índices de inflación, las políticas económicas, los retrasos en las entregas de los repuestos por causa de los problemas con la nacionalización de las mercancías, la escasez y el sistema de precios que imponen las compañías de seguros, y los desajustes financieros que ha generado el pago de los tributos ISLR e IVA, con el objetivo de seguir brindando el mejor servicio y obtener un nivel de rendimiento optimo para los accionistas de la empresa.

## **Estructura de la Propuesta**

La presente propuesta estará estructurada en tres fases, en la primera se determinaran los objetivos a perseguir, los cuales debe establecer la gerencia y se analizará el entorno interno y externo por departamento, para determinar cuáles son las oportunidades y amenazas que genera los factores que la empresa no controla y las fortalezas y debilidades que posee la empresa para tomar decisiones, verificar cuales son las aquellos factores que le ayudarán a cumplir con lo establecido por la gerencia y que aspectos se deben modificar o eliminar, la ventajas o desventajas de contar con la planificación presupuestaria y tributaria que se llamará pre-planificación.

La segunda fase es la de planificación, se realizaran los pronóstico de los ingresos en función de la tasa de crecimiento que se determine por medio de la técnica de pronóstico crecimiento vegetativo, posteriormente se estará en capacidad determinar cuáles serán los costos de los servicios prestados, a través de la proyección de las compras en repuestos, costos indirectos, repuestos y herramientas menores y mano de obra directa necesarios para obtener las ventas, además de realizar el presupuesto de gastos de administración y venta, y posteriormente mostrar los pasos necesarios para la elaboración de un plan presupuestario como herramienta de planificación tributaria en materia del Impuesto Sobre la Renta e Impuesto Al Valor Agregado dirigido a Servicios Automotriz Milenium, C.A.

En ese mismo orden de ideas, se realizará en una tercera fase de evaluación a través del análisis de la gestión de la gerencia y de los resultados realmente obtenidos con respecto al presupuestos y la planificación tributaria para establecer los factores y variables que originaron alguna desviación, esto se realizara de manera trimestral para poder incorporar al presupuesto los ajuste necesarios que permitan llegar a los

resultados esperados y a la vez verificar cuan eficiente son las estrategias de la administración del negocio, cuales hay que eliminar y cuales se pueden modificar, mostrar el camino correcto para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunamente, sin que tengan que atravesar momento difíciles, en eses mismo sentido se especifica a continuación el flujo grama de la estructura de la propuesta anteriormente descrita:

### Flujo grama de la Estructura de la Propuesta.

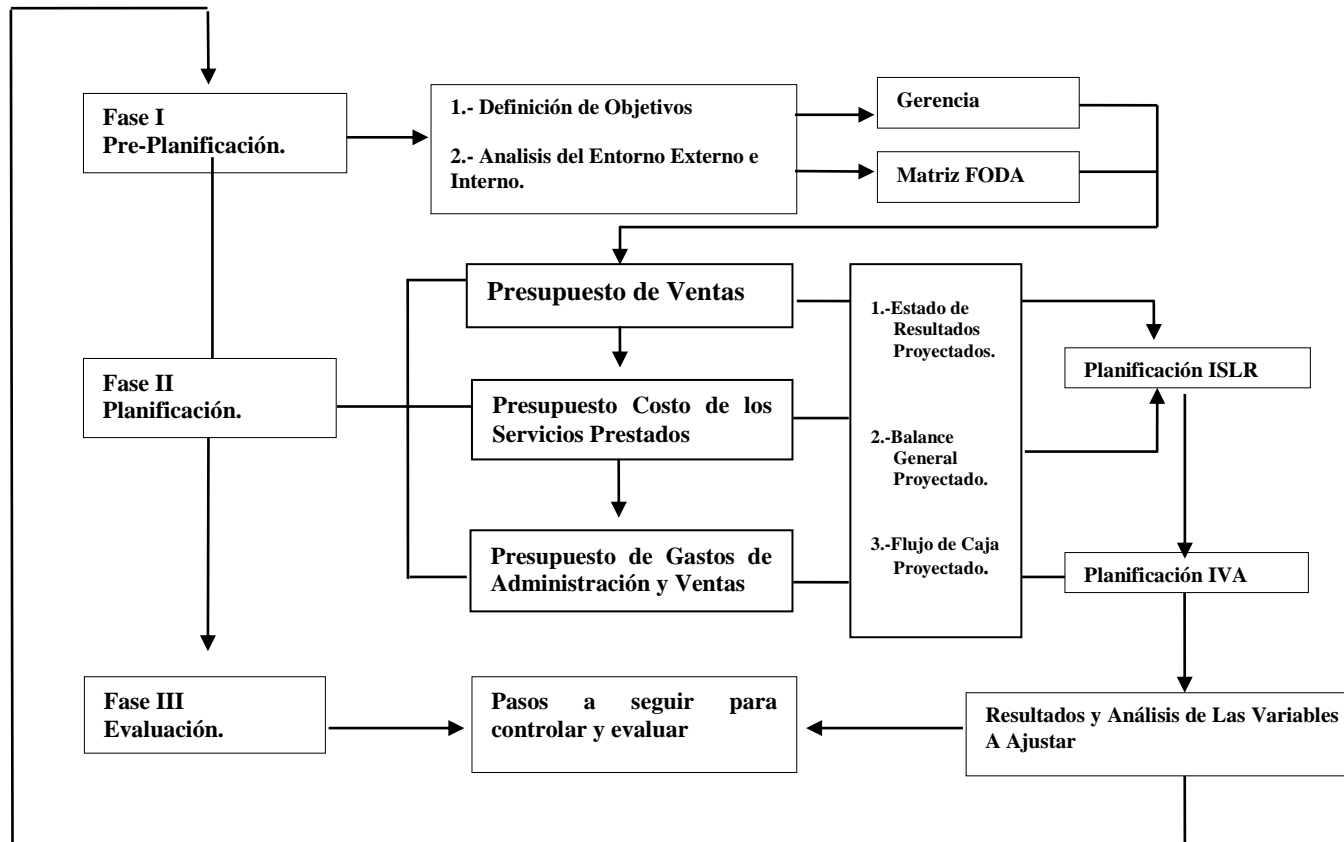


Gráfico N° 37. Fuente: Mujica, D. (2.014).

## **Fase I: Pre-Planificación.**

Para comenzar con la elaboración del presupuesto se debe:

- Establecer los Objetivos y Metas.
- Evaluación del entorno.
- Etapas de la preparación del presupuesto.

### **Establecimiento de Objetivos y Metas.**

De acuerdo con Burbano, Jorge (2.001, 35), se debe en primer lugar antes de implementar, modificar o transformar la planeación presupuestaria de la empresa hay que cumplir con una serie de pasos dentro de los cuales está definir objetivos y metas claras por parte de la gerencia, transmitirle la importancia que tienen los presupuestos al personal que labora dentro de la empresa, porque al fin y al cabo es sobre ellos en quien recae la responsabilidad de llevar a adelante tales planes y sin la debida preparación e información esta herramienta se convertirá inexorablemente en un informe más que emite la entidad dentro de las responsabilidades del departamento de administración, sin tener que darle la utilidad que realmente tiene.

Además de acuerdo con los resultados obtenidos a través de los distintos instrumentos en Servicios Automotriz Milenium, C.A., se determinó que no hay un mecanismo de información de la gerencia hacia los distintos departamentos que les sirva de guía para saber que se espera de ellos y de la entidad, en un período determinado.

Esto se logra a través de:

- ✓ Trazar objetivos por parte de la gerencia que sean cuantificables, claros y alcanzables. Con este se persigue evitar los conflictos que se generan en la administración para la ejecución de planes previamente concebidos.
  
- ✓ Trazar las metas a cumplir por departamentos que les permita a cada uno de ellos establecer las estrategias a seguir para darle cumplimiento a las mismas y por consiguiente al objetivo que desea la gerencia.
  
- ✓ Definir las alternativas más favorables y evaluar los efectos que tendrá sobre la empresa para aceptarlos.
  
- ✓ Definir las directrices de planificación fiscal que se desean considerar.
  
- ✓ Establecer las estrategias de acuerdo al presupuesto que conduzcan al ahorro fiscal.
  
- ✓ Analizar junto con los departamentos de administración y atención al cliente la cuenta de gastos no deducibles para determinar los controles que permitan su disminución.
  
- ✓ Analizar y establecer las estrategias dirigidas a las inversiones ociosas hacia regiones que tengan tratamientos fiscales más preferentes, con esto se estimulará el ahorro fiscal.

- ✓ Informar a todo el personal de la importancia del cumplimiento con las obligaciones tributarias, tales como el régimen de facturación, la importancia del IVA y el impacto que tiene sobre las erogaciones, dar a conocer los efectos fiscales de los soportes inadecuados en las compras, entre otros aspectos que debe determinar la gerencia en concordancia con lo establecido en las leyes tanto del ISLR como del IVA.
  
- ✓ Los planes deben considerar el potencial productivo del negocio para no extralimitar los recursos materiales, financieros y humanos más allá de su capacidad.
  
- ✓ La planeación debe ser lo suficientemente flexible para ser ajustada de acuerdo al momento que se esté viviendo, e incorporar aquellos que son necesarios tomar en consideración, bien sea por los efectos financieros que genera o por la aplicación de nuevas leyes, reglamentos, modificaciones en los calendarios de pagos, entre otros, pero tampoco debe tener márgenes de errores que proporcionen ambigüedad, dudas o desconciertos sobre todo en el personal que labora en el área de taller.
  
- ✓ Los planes deben generar en los que lo planifican y ejecuten confianza, compromiso e identificación para lograr cumplir con los propósitos previamente establecidos.
  
- ✓ Informar sobre todos los aspectos que debe contener el plan general a todos los miembros que la conforman y asegurarse de que sean entendidas.



Una vez determinados los objetivos y las metas, el nivel de crecimiento que se desea, las consideraciones sobre los indicadores que se deben incluir en la planificación, tales como: inflación, devaluación, lapsos de créditos, tasas de descuentos, entre otros, por parte de la gerencia, y toda la información sobre estos elementos debe ser transmitida a los responsables la elaboración de los presupuestos, los cuales serán, los departamentos de administración, atención al cliente y taller.

Desde esa perspectiva los distintos departamentos que conforma la empresa asumirán la elaboración de los presupuestos y en su fase de pre-planificación deberán cada uno realizar las siguientes actividades:

**Departamento de Administración:**

1. Realizar las proyecciones de ventas y gastos.
2. Dirigir, verificar y evaluar la factibilidad de los distintos presupuestos.
3. Suministrar a los distintos departamentos las directrices establecidas por la gerencia y los factores a considerar para realizar las proyecciones.
4. Recibir las proyecciones de compras, mano de obra directa y gastos de ventas.
5. Coordinar y establecer la mesa técnica de trabajo para revisar y corregir las proyecciones con los demás departamento antes de presentarlo a la gerencia para su revisión.

6. Discutir con la gerencia las proyecciones realizadas, incorporar las modificaciones que de allí se generen y volver a la mesa técnica para informar sobre las correcciones a realizar a las proyecciones.
7. Incorporar en las proyecciones de ventas, compras y gastos el IVA a pagar.
8. Analizar los distintos gastos que conformaron el estado de resultados del año anterior y evaluar si cumplieron con las normativas vigentes en cuanto a ISLR se refiere.
9. Determinar cuáles son las partidas que se incluyeron en la conciliación de la renta en la declaración de año anterior y analizar él porque se perdió el derecho a la deducción para corregir y subsanar.
10. Analizar los costos en cuanto a lo que establece el Art. N° 22 de la Ley de ISLR para reducir los montos a conciliar.
11. Analizar los gastos en cuanto al cumplimiento de lo que establece al Art. N° 27 de la Ley de ISLR para reducir los montos a conciliar.
12. Establecer las estrategias a seguir para convertir los gastos no deducibles a deducibles.
13. En base a los resultados de las proyecciones de Ventas, Compras y Gastos, pasar a la Fase II.

14. Realizar la Matriz FODA del departamento de administración para ser analizada en la mesa técnica.

**Departamento de Atención al Cliente y Taller:**

1. Realizar las proyecciones de Compras en función de las directrices emanadas por la gerencia.
2. Coordinar con el Jefe de taller y el Colorista las necesidades de compras.
3. Determinar los inventarios mínimos en función de la experiencia, fechas de entrega de los proveedores y los consumos de mercancías.
4. Necesidades de Personal para incorporar estas al presupuesto de gasto.
5. Realizar la Matriz FODA del departamento de atención al cliente y taller para ser analizada en la mesa técnica.
6. Participar en la mesa técnica para revisión y evaluación de la proyección de compras y el gasto de sueldos, salarios y demás remuneraciones.
7. Consultar a los trabajadores de las distintas aéreas sobre aquellos aspectos que se pueden incorporar a la proyección como necesidades de factores técnicos, maquinarias y herramientas.

8. Evaluar la capacidad técnica de producción de las maquinarias y herramientas existente, así como también las necesidades de mantenimiento de las instalaciones y equipos.

Es importante que en el departamento de taller se incorpore nuevo personal, con el objetivo de poder establecer controles en los inventarios de mercancías y consumo de las pinturas, solventes, repuestos y materiales, para tener una eficiente administración de los recursos, coordinar las actividades del taller, ejercer evaluación de los resultados de los vehículos reparados, organizar las fechas de entrega para darle cumplimiento, mantener una relación directa con la administración y atención al cliente, y finalmente participar en la elaboración de los presupuestos estos cargos deben ser: **un Colorista y un Jefe de taller.**

#### **Funciones del Colorista.**

1. Controlar y Administrar los inventarios de pinturas, solventes, transparentes y materiales indirectos que se utilizan en el proceso de pintura.
2. Preparar los colores de acuerdo a las normas establecidas por Empresa Dupont.
3. Verificar la calidad del trabajo al estar finalizado y tomar la decisión si hay que repetirlo o no.
4. Realizar el Inventario de los productos a su cargo.
5. Informar al jefe de taller sobre inventarios y las necesidades de reposición de las pinturas, solventes y resultados de los mismos mensualmente.

6. Determinar cuáles son los productos o colores que se consumen con frecuencia.

**Perfil del Colorista:**

1. Tener experiencia comprobada como colorista de 5 años mínimo.
2. Estar certificado por Empresas Dupont.
3. Manejo de la Computadora y de los programas Word y Excel.
4. Tener experiencia en el manejo de los inventarios.
5. Experiencia en manejo de grupos de trabajo.
6. Conocimientos básicos de las normas COVENIN.
7. Responsable, comprometido y mayor a 35 años.

**Funciones de Jefe de Taller.**

1. Controlar y Administrar el inventario de repuestos, materiales y suministros.
2. Llevar los registros de entradas y salidas por cantidades, costos y montos totales de las mercancías.
3. Asistir al Colorista en el control de Calidad de los trabajos terminados.
4. Asistir al departamento de Atención al Cliente para la recepción de las mercancías y vehículos.

5. Llevar el registro por Vehículo del Consumo de repuestos, materiales y suministro.
6. Solicitar la reposición de los repuestos, materiales y suministros de acuerdo al inventario.
7. Realizar el conteo Físico del Inventario de Mercancías.
8. Dirigir y controlar los trabajos a ejecutar de acuerdo a las fechas de entrega.
9. Coordinar las actividades de las áreas de Latonería y Pintura, Mecánica, Armado y Limpieza.
10. Controlar las garantías en coordinación con el departamento de Atención al Cliente.
11. Informar sobre los casos en que haya que repetir la pintura y otros trabajos.
12. Coordinar con el departamento de Atención al Cliente las actividades.
13. Organizar y dirigir la entrega de los Vehículos en coordinación con el colorista y el departamento de atención al cliente.

**Perfil de Jefe de Taller:**

1. TSU en producción Industrial o mecánica.

2. Experiencia comprobada como jefe de taller del sector automotriz de 5 años mínimo.
3. Experiencia comprobada con trato al público.
4. Conocimientos Básicos en Mecánica, latonería y pintura.
5. Experiencia comprobada en control y manejo de inventarios de repuestos, materiales y suministros.
6. Manejo de la Computadora y de los programas de Word y Excel.
7. Experiencia en manejo de grupos de trabajo.
8. Experiencia en el manejo de las órdenes de reparación de las aseguradoras.
9. Conocimientos del Control y Administración del consumo de mercancías en el sector automotriz.
10. Conocimientos básicos de las normas COVENIN.
11. Conocimientos básicos en planificación presupuestaria.
12. Capacidad para establecer estrategias de mejoramiento de los procedimientos en el sector automotriz.
13. Responsable, comprometido y mayor a 35 años.

## Evaluación del entorno.

Hay que tomar en consideración el medio en que se desenvuelve la empresa, dado que ninguna entidad está aislada, por lo que es importante tener claro cuáles son esas características que tiene el ambiente donde se desarrollan las actividades económicas.

- ✓ Determinar las variables que se pueden controlar.
- ✓ Determinar las que no se pueden controlar y definir cuáles son las que se pueden convertir en riesgos o amenazas.

### Diagnostico del Medio Externo-Interno

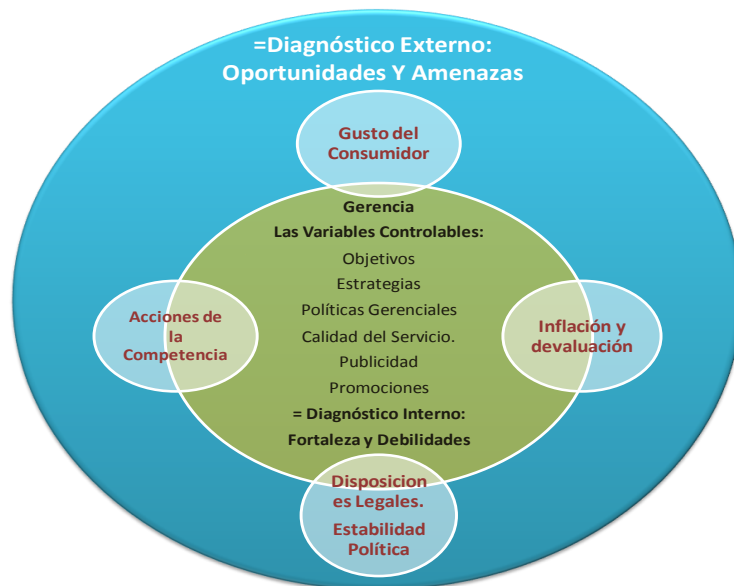


Gráfico N° 38. Fuente Mujica, D. (2.014)



En esta fase pre-planificación, también se contempla las actividades donde se hará necesaria la experticia y conocimiento de la parte funcional de la empresa ya que será aquí donde se determinarán las estrategia para establecer la misión, visión, políticas, y adicionalmente realizar el análisis del entorno tanto externo como interno, siendo necesario para esto la recolección y manejo de la información y se realizará utilizando la siguiente estrategia por departamento:

### **Matriz DOFA**

Esta matriz es una herramienta estratégica que su finalidad principal es realizar un diagnóstico completo del objeto a evaluar o a estudiar, ya que comprende las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa y con el cruce de sus cuadrantes dar un resultado que orienta y ayuda al estratega a tener una visión precisa de las actividades necesarias para llevar a cabo su objetivo, además facilita la determinación y evaluación de los objetivos, la misión, visión y políticas de la empresa, en el caso bajo estudio permitirá revisar y establecer las normas internas y los procedimientos aplicados para mantenerlos actualizados a la realidad del negocio, así como también revisar la misión, visión y políticas, la manera para realizar esta matriz es muy sencillo como se muestra a continuación:

En el primer cuadrante superior izquierdo, se debe colocar el nombre de la empresa, el departamento, y la Variable Interna a estudiar.

En el segundo cuadrante superior izquierdo una lista de fortalezas que tenga la empresa a nivel de planificación presupuestal y fiscal, los recursos técnicos, de materiales, humanos e instalaciones.

En el tercer cuadrante superior derecho se debe colocar el nombre de la empresa y el departamento, y las Variables Externas a estudiar.

En el segundo cuadrante superior derecho se deberá colocar la lista de todas las debilidades que puede tener la planificación del presupuesto y fiscal o las relacionadas con la no utilización de dicha planificación.

En el tercer cuadrante inferior izquierdo, deberá ir una lista de las oportunidades que tiene la empresa por utilizar la planificación presupuestaria y fiscal.

Luego en el tercer cuadrante derecho inferior, deberá ir una lista de todas las amenazas que puede tener la empresa por la utilización o la falta de esta estrategia, como lo es la planificación presupuestaria y fiscal.

En los cuadrantes internos va el cruce como se muestra a continuación:

FO = Usar la fortaleza para aprovechar las oportunidades.

DO = Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

FA = Usar la fortaleza para evitar las amenazas.

DA= Reducir las debilidades y evitar las amenazas.

Para realizar este diagnóstico se propone que la empresa realice una matriz FODA para que pueda evaluar todos estos elementos que deben ser considerados a la hora de planificación, los mismos fueron adaptados a las necesidades de la empresa específicamente en aquellos aspectos que se detectaron con la recolección de la información. Podría utilizarse el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 2**

**Matriz FODA**

Empresa: Servicios Automotriz Milenium, C.A. Nombre del Departamento: _____ Variable Interna: _____	Fortaleza- Oportunidades. FO	Empresa: Servicios Automotriz Milenium, C.A. Nombre del Departamento: _____ Variable Externa: _____	Debilidades- Oportunidades. Do
<b>Fortalezas</b>  <u>Planificación Presupuestaria y Fiscal:</u>  <u>Recursos Técnicos:</u>  <u>Recursos Materiales:</u>  <u>Recursos Humanos:</u>  <u>Instalaciones:</u>		<b>Debilidades</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Fortalezas- Amenazas FA</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades- Amenazas. DA</b>
Empty space for content			

Fuente: Mujica, D. (2.014)

## **Fase II: Planificación.**

### **Etapas de preparación del presupuesto.**

Para tener un uso adecuado de los presupuestos, es frecuente usar un conjunto de estos en donde todos estén relacionados entre sí denominado sistema presupuestal o presupuesto maestro, este se construyen siempre con el presupuesto de ventas, que es la base a partir de la cual se realizarán las siguientes proyecciones que son las que permitirán cumplir con los objetivos planteados con respecto a los ingresos.

Luego de la elaboración del pronóstico de ventas, se procede a construir el presupuesto de las cobranzas tomando en consideración los lapsos de vencimiento de las cuentas por cobrar. Se continúa con la proyección del presupuesto de compras dado que en el caso que nos ocupa no existe un proceso productivo, no se puede determinar las unidades a producir, pues esta empresa se dedica al servicio hay que optar por usar una técnica de determinación diferente a la que usualmente se aplica.

Siguiendo con los pasos para la elaboración de presupuesto, las siguientes proyecciones que se realizaran son los presupuestos de mano de obra y gastos de administración y ventas, hasta culminar con el operativo que no es otro que realizar el estado de resultados, el balance general y por último el plan de efectivo o flujo de caja o presupuesto de tesorería, el nombre que se utilizará en esta empresa es el **FLUJO DE CAJA PROYECTADO**, en consideración de que están más familiarizados con este término, de acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación este instrumento es el que maneja.

En resumen, la elaboración del presupuesto debe iniciarse en la gerencia de Servicios Automotriz Milenium, C.A. en donde se establecerán los objetivos a

alcanzar con las proyecciones de ingresos, determinando la tasa de crecimiento en el volumen de las ventas y posteriormente se comenzará a desarrollar la proyección de manera mensual, también se debe considerar dentro de las variables que algunos meses del año como son los que van de julio a septiembre, existe la tendencia a disminuir los ingresos como consecuencia del período vacacional escolar y los posibles clientes prefieren dejar para después las reparaciones de sus vehículos y poder disfrutar de este descanso.

### **Presupuesto de Ventas.**

Se estima las ventas para el período, tomando como base los resultados del año 2013, determinando la técnica de la tasa de crecimiento, a través de la Técnica de Crecimiento Vegetativo la cual toma en consideración los ingresos del año anterior al que se va a proyectar, se calcula cual será el crecimiento esperado para el próximo año de la siguiente manera:

$$i = \sqrt[n]{\frac{C_n}{C_o}}$$

En donde:

C<sub>n</sub>= Ventas del mes Enero 2.013.

C<sub>o</sub>= Ventas del Mes Diciembre 2.013.

n= 12 Meses.

i= Tasa de crecimiento vegetativo.

Una vez determinada la tasa de crecimiento se multiplica esta por el valor de las ventas del mes anterior, con esto se obtendrá el Ingreso Mensual, una vez obtenida las

proyecciones se debe incluir el cálculo del IVA multiplicando el valor mensual de los ingresos por el 12%:

**Ventas del mes Anterior X i = Venta Proyectada del Mes**

**Cuadro N° 3**  
**Presupuesto de Ventas para el Año 2.0 \_\_\_\_**

Meses	Ventas al Sector Privado		Ventas al Sector Público		Monto de los Ingresos Brutos		12% IVA Debito Fiscal
Enero		+		=		12%	
Febrero		+		=		12%	
Marzo		+		=		12%	
Abril		+		=		12%	
Mayo		+		=		12%	
Junio		+		=		12%	
Julio		+		=		12%	
Agosto		+		=		12%	
Septiembre		+		=		12%	
Octubre		+		=		12%	
Noviembre		+		=		12%	
Diciembre		+		=		12%	
<b>Totales Bs.</b>							

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Partiendo del hecho que Servicios Automotriz Milenium, C.A. es una empresa que se dedica a la reparación de los vehículos, dependiendo del daño ocurrido, del sitio, de las piezas, del color, entre otros factores que involucran la mecánica, latonería y pintura, no se puede precisar un precio de venta por reglón de servicio, se considera que la mejor manera para realizar la proyección es determinando un crecimiento mensual, y ajustándola de acuerdo a los objetivos que se esperan alcanzar y en función de la experiencia, dicha tasa debe considerar adicionalmente aquellos factores que influyen en la disminución o incremento en función a aquellos meses en donde históricamente tiende a ser mayores o menores el monto que se factura.

### **Presupuesto de las Cobranzas:**

Este presupuesto es conocido como presupuesto de flujo, el mismo consiste en determinar el monto y el momento en que las ventas presupuestadas ingresan a tesorería. Para ello hay que tomar en consideración los siguientes aspectos: las políticas de crédito de la compañía, el saldo inicial de las cuentas por cobrar, el presupuesto de ventas, el impuesto al valor agregado, los deudores incobrables, los plazos reales de pago de acuerdo con la experiencia que se tiene con cada cliente, este último factor es el más importante a incluir dentro de la proyección.

Los pasos que se deben seguir para construir este presupuesto viene dado por:

1. Tomar el saldo de cuentas por cobrar y distribuirlos según su vencimiento previa deducción de la estimación de incobrables, si existe alguna provisión establecida para ello, pero de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la observación del balance general no se pudo constatar que exista dicha estimación.
2. Tomar el presupuesto de ventas con el IVA incluido, distribuirla por vencimientos, deducirle la estimación de incobrables, y descontar lo que corresponde al 75% del IVA Retenido al 98% de las ventas.
3. Ordenar por períodos los ingresos netos esperados.

Esto se resumirá en el cuadro N° 4, los datos obtenidos allí serán trasladados al cuadro N° 5 de acuerdo al vencimiento de las cuentas por cobrar, este presupuesto se utilizará para el flujo de caja proyectado:

Cuadro N° 4

Calculo del Monto a Cobrar para el Año 2.0\_\_

Meses	A Monto de los Ingresos Según el Presupuesto de Ventas	B Calculo del IVAIVA	C Resultado del IVA	D Total Cuentas Por Cobrar	E Calculo del 98% de las Ventas Sujetas a Retención	F Calculo de la Retención del 75%	G Neto a Percibir en Caja y Banco
Enero		X 12% =		D = A + C	A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E - F
Febrero		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Marzo		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Abril		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Mayo		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Junio		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Julio		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Agosto		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Septiembre		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Octubre		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Noviembre		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
Diciembre		X 12% =			A X 98% X 12%	E X 75% IVA	E -F
<b>Totales Bs.</b>							

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Cuadro N° 5

Presupuesto de Cobranza para el Año 2.0\_\_

Meses	A Crédito a 30 Días	B 45 Días	C 60 Días	D Más de 90 Días	E Total Cobranza
Saldo Inicial					E = A + B+ C+ D
Enero					E = A + B+ C+ D
Febrero					E = A + B+ C+ D
Marzo					E = A + B+ C+ D
Abril					E = A + B+ C+ D
Mayo					E = A + B+ C+ D
Junio					E = A + B+ C+ D
Julio					E = A + B+ C+ D
Agosto					E = A + B+ C+ D
Septiembre					E = A + B+ C+ D
Octubre					E = A + B+ C+ D
Noviembre					E = A + B+ C+ D
Diciembre					E = A + B+ C+ D
<b>Totales Bs.</b>					

Fuente: Mujica, D (2.014)



### **Presupuesto Costo de los Servicios Prestados.**

En el presupuesto de compras se consideraran aquellos egresos que están relacionados directamente con las reparaciones de los vehículos, tales como: Repuestos, Materiales, Suministros, Las Herramientas Menores, los Costos Indirectos y la Mano de Obra de las áreas de mecánica, latonería y pintura, armado y limpieza. Para ello en primer lugar hay que practicar una reclasificación de la cuenta de sueldos y salarios del personal que labora en el taller al costo como Mano de Obra Directa y todos los beneficios relacionados con este personal, como son el pago de antigüedad, utilidades, vacaciones, intereses de prestaciones, bonificaciones, bono de alimentación, entre otros, para tener un costo de los servicios prestados más cercano a la realidad.

En relación a lo planteado anteriormente, y de acuerdo con la tasa de crecimiento determinada para el presupuesto de ventas debe ser el mismo factor a aplicar en la cuenta de los costos, tomando en cuenta que la empresa está dedicada al servicio y no se puede cuantificar la cantidad de productos, repuestos, materiales y servicios que se requiere, se hace necesario ir en proporción al porcentaje que se desea crecer. También se debe determinar el valor del inventario final basado en aquellos productos y repuestos que son difíciles de conseguir y que tienen una alta rotación para poder disponer de ellos con mayor facilidad.

En lo que respecta al costo de mano de obra tener presente que el incremento salarial va hacer igual o mayor al que se decreto en el año anterior, y en las fechas en que ocurrieron dichos cambios para incorporarlos en la planificación, posteriormente determinar los valores del costo de los beneficios laborales por trabajador.

En resumen se utilizarán los siguientes formatos para la evaluación del costo de ventas, como se presenta a continuación:

1. Compras de Repuestos, Pinturas y Solventes: Se proyectará partiendo del valor que refleja el mayor analítico del mes de diciembre del año anterior y multiplicar por la Tasa de Crecimiento, por la Tasa de Inflación Mensual Promedio del año anterior, es decir:

Monto Diciembre 2.013 x i x % I.M.P. = Compras proyectadas enero

% Inflación Promedio Mensual =  $\frac{\text{Tasa de Inflación Año Anterior tomada del BCV}}{12 \text{ Meses}}$

Compras proyectadas enero x i x % I.M.P. = Compras de Febrero y así sucesivamente. Tomar en consideración la disminución en el período de Julio a Septiembre de Cada Año. Lo anteriormente explicado se muestra en resumen en el Cuadro N° 6:

**Cuadro N° 6**  
**Presupuesto de Compras Año 2.0\_\_**

Meses	A Compras de Repuestos	B Compras de Pinturas	C Compras de Solventes	D Monto Total Bs.	E 12% IVA
Enero				A+B+C	D X 12%
Febrero				A+B+C	D X 12%
Marzo				A+B+C	D X 12%
Abril				A+B+C	D X 12%
Mayo				A+B+C	D X 12%
Junio				A+B+C	D X 12%
Julio				A+B+C	D X 12%
Agosto				A+B+C	D X 12%
Septiembre				A+B+C	D X 12%
Octubre				A+B+C	D X 12%
Noviembre				A+B+C	D X 12%
Diciembre				A+B+C	D X 12%
<b>Total Presupuesto de Compras Bs.</b>					

Fuente: Mujica, D. (2.014)

2. Costos Indirectos y Repuestos y Herramientas Menores: Se proyectarán de igual manera que las compras de acuerdo a cada rubro que lo conforma, esto se resume de la siguiente manera y se trasladan los datos a los cuadros N° 7, 8, 9 y 10:

(C.I. Mes Diciembre 2.013 x i) x % I.M.P. = Compras Proyectadas Enero.

(R. y H.M. Diciembre 2.013 x i) X % I.M.P. = Compras Proyectadas Enero

**Cuadro N° 7**  
**Presupuesto Costos Indirectos para el Año 2.0\_\_\_\_\_**

Costos Indirectos	1 Enero	2 12% IVA	3 Febrero	4 12% IVA	5 Marzo	6 12% IVA	7 Abril	8 12% IVA	9 Mayo	10 12% IVA	11 Junio	12 12% IVA
<b>Mantenimiento de A/A</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Alineación y Balanceo</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Lavado de Auto</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Tornillos, Claves, Arandelas</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Servicio de Grúas</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Mantenimiento Radiadores</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Otros</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Total Costos Indirectos Bs.</b>												

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Cuadro N° 8

## Presupuesto Costos Indirectos para el Año 2.0\_\_\_\_

Costos Indirectos	1 Julio	2 12% IVA	3 Agosto	4 12% IVA	5 Septiembre	6 12% IVA	7 Octubre	8 12% IVA	9 Noviembre	10 12% IVA	11 Diciembre	12 12% IVA
Mantenimiento de A/A		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Alineación y Balanceo		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Lavado de Auto		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Tornillos, Claves, Arandelas		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Servicio de Grúas		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Mantenimiento Radiadores		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Otros		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Total Costos Indirectos Bs.												

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Cuadro N° 9

## Presupuesto de Repuestos y Herramientas Menores para el Año 2.0\_\_\_\_

Repuestos y Herramientas Menores	1 Enero	2 12% IVA	3 Febrero	4 12% IVA	5 Marzo	6 12% IVA	7 Abril	8 12% IVA	9 Mayo	10 12% IVA	11 Junio	12 12% IVA
Juegos de Llaves		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Juego de Pinzas		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Emblemas		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Manilla		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Reparación de Cilindros		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Bujías		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Otros		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
Total Costos Indirectos Bs.												

Fuente: Mujica, D. (2.014)

**Cuadro N° 10**

**Presupuesto de Repuestos y Herramientas Menores para el Año 2.0\_\_\_\_**

Repuestos y Herramientas Menores	1 Julio	2 12% IVA	3 Agosto	4 12% IVA	5 Septiembre	6 12% IVA	7 Octubre	8 12% IVA	9 Noviembre	10 12% IVA	11 Diciembre	12 12% IVA
<b>Juegos de Llaves</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Juego de Pinzas</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Emblemas</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Manilla</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Reparación de Cilindros</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Bujías</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Otros</b>		1 X 12%		3 X 12%		5 X 12%		8 X 12%		9 X 12%		11 X 12%
<b>Total Costos Indirectos Bs.</b>												

Fuente: Mujica, D. (2.014)

3. Mano de Obra Directa: Para el caso de este costo se tomaran en cuenta la cantidad de trabajadores, por el sueldo que cada uno devenga, las utilidades en base a 2,5 días por el sueldo, las vacaciones de acuerdo al tiempo de antigüedad de cada uno, pero el monto mínimo deber ser de 1,5 días por el sueldo, bono vacacional de igual manera, el bono de alimentación será mínimo de 15 días por el valor de la cesta ticket, en cuanto a la antigüedad se calculará en base a 15 días de salario integral diario del trimestre y los intereses de prestaciones se utilizará el promedio de la tasa del año anterior. Esto se puede resumir así:

S. y S. Devengado Diciembre 2.013 X % Incremento salarial (decretos 2.013 mayo, septiembre y noviembre) Año 2.014 = S y S Proyectado Mes de Mayo.

B. de Alim. = 0,25 U.T. X Valor U.T. X % de Incremento Año 2.014 X Días H. C/Mes.

Alícuota de Utilidades = Ultimo S y S proyectado del trimestre X 2,5 Días X Trabajador.

Vacaciones = Ultimo S y S Diario X (15+1 Adicional P/C. Año de Servicio)

Alícuota Bono Vacacional = Ultimo S y S proyectado del trimestre X 2,5 Días X Trabajador.

S. Integral 1er Trimestre (Enero-Marzo) = S. Diario + Bonificaciones Marzo.

S. Integral 2do Trimestre (Abril-Junio) = S. Diario + Bonificaciones Junio.

S. Integral 3er Trimestre (Julio-Septiembre) = S. Diario + Bonificaciones Septiembre.

S. Integral 4to Trimestre (Octubre-Diciembre) = S. D. Noviembre + Alícuota Utilidades + Alícuota B.V. + Bonificaciones Diciembre

Antigüedad = Salario Integral Diario de Cada Trimestre X 15 Días.

Intereses = Saldo de Antigüedad Acumulada X Tasa Promedio de Interés BCV.

Bonificaciones = Decisión de la Gerencia.

Aporte SSO = (S y S M. + Utilidades + B.V. + Bonificaciones) X 12%.

Aporte FAOV = (Salarios Mensual + Utilidades + B.V. + Bonificaciones + Antigüedad + Intereses S/Prestaciones) X 2%.

En lo que respecta al cálculo de antigüedad, salario integral e intereses se utilizará en el cuadro N° 11, y posteriormente se hace el resumen de todo lo que corresponde por mano de obra directa en el cuadro N° 12, los cuales se presentan a continuación:

**Cuadro N° 11**  
**Calculo de Antigüedad e Intereses para el Año 2.0 \_\_\_\_**

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
Fechas de los Abonos y Descripción	Días A Abonar	Salario Básico	Alicuota Utilidad	Alicuota Bono Vacac.	Salario Integral	Abono Antigüedad	Adelanto de Antigüedad	Antigüedad Acum.	Tasa de Interés	Monto del Interés	Adelanto Intereses	Interés Acum.
					C+D+E	B X F		G1				M1
								G1 + G2 - H		LXJ 1200		M1 + M2 -N2
Totales Bs.												

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

**Cuadro N° 12**  
**Presupuesto Mano de Obra Directa para el Año 2.0\_\_**

Nombre de Trabajador:	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Descripción												
Sueldo y Salario												
Bono de Alimentación												
Utilidades												
Bono Vacacional												
Antigüedad												
Intereses de Prestaciones												
Bonificaciones												
Aporte Patronal SSO												
Aporte Patronal FAOV												
Aporte Patronal INCES												
<b>Total M.O.D. Trabajador X Bs.</b>												
<b>Total M.O.D. Bs.</b>												

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

Al determinar las Compras, Costos Indirectos, Repuestos y Herramientas Menores, y Mano de Obra Directa se procede a trasladar la información al siguiente formato para determinar el presupuesto total del año por concepto de costo de los servicios prestados, tal como se muestra a continuación:



**Cuadro N° 13**  
**Presupuesto Costo de los Servicios Prestado para el Año 2.0\_\_**

Costo de los Servicios Prestados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Compras Netas:</b>												
Compras de Repuestos												
Compras de Pinturas y Solventes.												
<b>Total Compras Bs.</b>												
<b>Costos Indirectos:</b>												
Mantenimiento de A/A												
Alineación y Balanceo												
Lavado de Auto												
Tornillos, Claves, Arandelas												
Servicio de Grúas												
Mantenimiento Radiadores												
Otros												
Mantenimiento de A/A												
Alineación y Balanceo												
Lavado de Auto												
Tornillos, Claves, Arandelas												
Servicio de Grúas												
Mantenimiento Radiadores												
Otros												
Mantenimiento de A/A												
<b>Total Costos Indirectos Bs.</b>												
<b>Mano de Obra Directa</b>												
Sueldos y Salarios												
Antigüedad												
Utilidades												
Vacaciones												
Bono de Alimentación												
Bonificaciones												
Aporte Patronal SSO												
Aporte patronal FAOV												
Aporte patronal INCES												
<b>Total M.O.D. Bs.</b>												
<b>Repuestos y Herramientas M. :</b>												
Juegos de Llaves												
Juego de Pinzas												
Emblemas												
Manilla												
Reparación de Cilindros												
Bujías												
Otros												
<b>Total de Repuestos y Herramientas M. Bs.</b>												
<b>Total Costo de los Servicios Bs.</b>												

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

### **Presupuestos de Gastos de Oficina y Ventas:**

El presupuesto de gastos de administración y ventas estará basado en todos los gastos fijos; es decir aquellos que no tienen relación directa con la actividad del negocio. Dentro de estos tenemos los salarios fijos del personal; los costos de administración; comerciales fijos; y los costos financieros (intereses bancarios; intereses de proveedores; diferencias de cambio). Dentro de esta perspectiva si no hay cambios en el personal fijo; estos se calculan en función de los costos del año anterior multiplicando por la tasa de incremento salarial según decreto y en las fechas en que ocurrieron en el año precedente; y en algunos casos, se utilizará la tasa de inflación del último ejercicio de aquellos que son previsible como los contratos de alquiler; honorarios, contratos de arrendamiento de bienes muebles, entre otros.

Para el caso de los sueldos y salarios fijos se utilizará los procedimientos descritos en la forma de cálculo de la mano de obra directa, y se utilizará el cuadro N° 11 y 12, para determinar lo que corresponde a las indemnizaciones salariales de los departamentos de administración y atención al cliente, los impuestos municipales serán calculados en base a las ventas mensuales por la alícuota que se paga en la alcaldía de acuerdo a lo determinado en la licencia de actividades económicas, en cuanto los demás gastos se estimaran en función de la inflación mensual promedio de acuerdo a las tasas de año anterior, esto se describe así:

$$\text{Gastos Generales mes Diciembre X tasa de inflación promedio} = \frac{\text{Gasto Proyectado}}{\text{Enero}}$$

$$\text{Impuestos Municipales} = \text{Ventas Mensuales Proyectadas X } \frac{\text{Alícuota}}{1000}$$

S. y S. Diciembre 2.013 X % Incremento salarial (decreto Año 2.013) = S y S  
Proyectado Mes de Mayo.

B. de Alim. = 0,25 U.T. X Valor U.T. X % de Incremento Año 2.013 X Días H.  
C/Mes.

Alícuota de Utilidades = Ultimo S y S proyectado del trimestre X 2,5 Días X  
Trabajador.

Vacaciones = Ultimo S y S Diario X (15+1 Adicional P/C. Año de Servicio)

Alícuota Bono Vacacional = Ultimo S y S proyectado del trimestre X 2,5 Días X  
Trabajador.

S. Integral 1er Trimestre (Enero-Marzo) = S. Diario + Bonificaciones Marzo.

S. Integral 2do Trimestre (Abril-Junio) = S. Diario + Bonificaciones Junio.

S. Integral 3er Trimestre (Julio-Septiembre) = S. Diario + Bonificaciones Septiembre.

S. Integral 4to Trimestre (Octubre-Diciembre) = S. D. Noviembre + Alícuota  
Utilidades + Alícuota B.V. + Bonificaciones Diciembre

Antigüedad = Salario Integral C/Trimestre X 15 Días.

Intereses = Saldo de Antigüedad Acumulada X Tasa Promedio de Interés BCV.

Bonificaciones = Decisión de la Gerencia.

Aporte SSO = (S y S M. + Utilidades + B.V. + Bonificaciones) X 12%.

Aporte FAOV = (Salarios Mensual + Utilidades + B.V. + Bonificaciones + Antigüedad + Intereses S/Prestaciones) X 2%.

Adicionalmente debemos calcular los gastos como aseo, teléfono, luz, honorarios, artículos de oficina y alquiler el monto que corresponde al IVA, luego con esta información se podrá determinar la cuota tributaria que corresponderá pagar por concepto de IVA de manera mensual y la que corresponde a las retenciones de IVA, las cuales se mostrará en el cuadro N° 14, de la siguiente forma:

Aseo = Monto Estimado X 12% IVA = IVA a Pagar

Honorarios = Monto Estimado X 12% IVA = IVA a Pagar

Papelería y Artículos de Oficina = Monto Estimado X 12% IVA = IVA por Pagar

Alquiler = Monto Estimado X 12% IVA = IVA por Pagar

Consumo de Electricidad= Monto Estimado X 12% IVA = IVA por Pagar

Consumo de Teléfono = Monto Estimado X 12% IVA = IVA por Pagar

**Cuadro N° 14**  
**Calculo de IVA a Pagar sobre Gastos Operacionales del Año 2.0\_\_**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Acumulado
Aseo													
12% IVA													
Honorarios													
12% IVA													
Papelería y Art. de Oficina													
12% IVA													
Alquiler													
12% IVA													
Consumo de Electricidad													
12% IVA													
Consumo de Teléfono													
12% IVA													
<b>Total Mensual Bs.</b>													

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Los datos obtenidos a través de los cálculos de la metodología precedente explicada serán trasladados a los cuadros N° 15 y 16, que se muestran a continuación:

**Cuadro N° 15**  
**Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas para el Año 2.0 \_\_\_\_**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<u>Gastos de Admón. y Ventas:</u>						
<u>Remuneraciones:</u>						
Sueldo Directores						
Sueldos y Salarios						
Bono de Alimentación						
Utilidades						
Vacaciones						
Bono Vacacional						
Antigüedad						
Intereses S/Prestaciones						
Bonificaciones						
Aporte SSO						
Aporte INCES						
Aporte FAOV						
Total Remuneraciones						
<u>Gastos de Oficina y Ventas:</u>						
<u>Gastos de Ventas:</u>						
Gastos de Representación						
Gastos de Publicidad						
Gastos de Atenciones y Agasajos.						
Obsequios a peritos.						
Total Gastos de Ventas						
<u>Gastos de Oficina:</u>						
Impuestos Municipales						
Consumo de Electricidad						
Aseo						
Consumo de Teléfono						
Alquiler						
Arrendamiento de Bienes Muebles						
Uniformes y Equipos de Seguridad						
Intereses y Comisiones Bancarias						
Papelería y Art. de Oficina.						
Gastos Legales y Timbres Fiscales						
Honorarios Profesionales						
Gastos Generales						
Total Gastos de Oficina						
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas</b>						

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

Cuadro N° 16

## Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas para el Año 2.0\_\_\_\_

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Gastos de Admón. y Ventas:</b>						
<b>Remuneraciones:</b>						
Sueldo Directores						
Sueldos y Salarios						
Bono de Alimentación						
Utilidades						
Vacaciones						
Bono Vacacional						
Antigüedad						
Intereses S/Prestaciones						
Bonificaciones						
Aporte SSO						
Aporte INCES						
Aporte FAOV						
Total Remuneraciones						
<b>Gastos de Oficina y Ventas:</b>						
<b>Gastos de Ventas:</b>						
Gastos de Representación						
Gastos de Publicidad						
Gastos de Atenciones y Agasajos.						
Obsequios a peritos.						
Total Gastos de Ventas						
<b>Gastos de Oficina:</b>						
Impuestos Municipales						
Consumo de Electricidad						
Aseo						
Consumo de Teléfono						
Alquiler						
Arrendamiento de Bienes Muebles						
Uniformes y Equipos de Seguridad						
Intereses y Comisiones Bancarias						
Papelería y Art. de Oficina.						
Gastos Legales y Timbres Fiscales						
Honorarios Profesionales						
Depreciaciones						
Gastos Generales						
Total Gastos de Oficina						
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas</b>						

Fuente: Mujica, D. (2.014)

**Estado de Resultados Proyectados:**

Una vez que se tienen todos los presupuestos se procederá a realizar los estados de resultados proyectados, con la finalidad de presentar la situación al final del período de la empresa, si todos los presupuestos se cumplieran, a través de estos se puede determinar el ISLR e IVA de manera mensual, también se podrá realizar los apartados correspondientes y elegir aquellas estrategias fiscales que conduzcan al

ahorro fiscal, como puede observarse en el presupuesto de gastos se obvió la estimación de los gastos no deducibles pues la meta a cumplir con la implementación de la planificación fiscal es convertirlo en cero.

En lo que respecta a lo anteriormente mencionado se llevarán a este estado de resultados los valores de los presupuestos de ventas, costo y gastos de manera mensual y por cuenta, con ellos se obtendrá el resultado final y el monto de la utilidad o pérdida, en caso de que se presente un saldo negativo se podrán revisar, y corregir las proyecciones, en función de las decisiones que al respecto tome la gerencia para subsanar aquellos aspectos que se presentan en forma negativa para Servicios Automotriz Milenium, C.A., por supuesto el este estado financiero no sustituye el presupuesto de efectivo.

Otro factor que se debe considerar en la estimación del estado de resultado es lo relacionado al Ajuste Regular por Inflación, la cual debe sumarse a la utilidad o pérdida proyectada del año la información que se obtendrá de los cálculos de la utilidad o pérdida por inflación, cuándo se determine el balance general proyectado en base a la normativa establecida en la Ley y su reglamento. Una vez establecidos los valores de la utilidad o pérdida contable y por inflación se estará en capacidad de aplicar la Tarifa N° 2 de la Ley de Impuestos Sobre La Renta que originará el ISLR Causado, que se distribuirá en los doce meses del año para realizar el apartado de los recursos financieros, a continuación se muestra en el cuadro N ° 17 y 18 donde se trasladarán la información hasta aquí explicada:



**Cuadro N° 17**

**Estado de Resultados Proyectado para el Año 2.0\_\_\_\_\_**

Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total Acumulado 1er Trimestre
<b>Ingresos:</b>							
Ventas al Sector Privado							
Ventas al Sector Público							
<b>Total Ingresos Bs.</b>							
<b>Costo de los Servicios Prestados:</b>							
Inventario Inicial de Mercancías							
Compras							
<b>Total Mercancías Disponibles Bs.</b>							
Menos: Inventario Final de Mercancías							
Devoluciones y descuentos en Compras							
<b>Total Compras Netas Bs.</b>							
Costos Indirectos							
Repuestos y Herramientas Menores							
Mano de Obra Directa							
<b>Total Costo de los Servicios Prestados Bs.</b>							
<b>Utilidad Bruta en Operaciones</b>							
<b>Gastos de Administración y Ventas:</b>							
<b>Remuneraciones:</b>							
Sueldo Directores							
Sueldos y Salarios							
Bono de Alimentación							
Utilidades							
Vacaciones							
Bono Vacacional							
Antigüedad							
Intereses S/Prestaciones							
Bonificaciones							
Aporte SSO							
Aporte INCES							
Aporte FAOV							
<b>Total Remuneraciones Bs.</b>							
<b>Gastos de Oficina y Ventas:</b>							
<b>Gastos de Ventas:</b>							
Gastos de Representación							
Gastos de Publicidad							
Gastos de Atenciones y Agasajos.							
Obsequios a peritos.							
<b>Total Gastos de Ventas</b>							
<b>Gastos de Oficina:</b>							
Impuestos Municipales							
Consumo de Electricidad							
Aseo							
Consumo de Teléfono							
Alquiler							
Arrendamiento de Bienes Muebles							
Uniformes y Equipos de Seguridad							
Intereses y Comisiones Bancarias							
Papelería y Art. de Oficina.							
Gastos Legales y Timbres Fiscales							
Honorarios Profesionales							
Depreciaciones							
Gastos Generales							
<b>Total Gastos de Oficina Bs.</b>							
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas Bs.</b>							
<b>Utilidad Antes del ISLR Proyectada</b>							
<b>Utilidad o pérdida por inflación</b>							
<b>Enriquecimiento Neto</b>							
<b>Menos: I.S.L.R CAUSADO ( Tarifa N°2)</b>							
<b>Utilidad Neta del Ejercicio Proyectada</b>							

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Cuadro N° 18

Estado de Resultados Proyectado para el Año 2.0\_\_\_\_\_

Descripción	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Acumulado 2do. Trimestre
<b>Ingresos:</b>							
Ventas al Sector Privado							
Ventas al Sector Público							
<b>Total Ingresos Bs.</b>							
<b>Costo de los Servicios Prestados:</b>							
Inventario Inicial de Mercancías							
Compras							
<b>Total Mercancías Disponibles Bs.</b>							
Menos: Inventario Final de Mercancías							
Devoluciones y descuentos en Compras							
<b>Total Compras Netas Bs.</b>							
Costos Indirectos							
Repuestos y Herramientas Menores							
Mano de Obra Directa							
<b>Total Costo de los Servicios Prestados Bs.</b>							
<b>Utilidad Bruta en Operaciones</b>							
<b>Gastos de Administración y Ventas:</b>							
<b>Remuneraciones:</b>							
Sueldo Directores							
Sueldos y Salarios							
Bono de Alimentación							
Utilidades							
Vacaciones							
Bono Vacacional							
Antigüedad							
Intereses S/Prestaciones							
Bonificaciones							
Aporte SSO							
Aporte INCES							
Aporte FAOV							
<b>Total Remuneraciones Bs.</b>							
<b>Gastos de Oficina y Ventas:</b>							
<b>Gastos de Ventas:</b>							
Gastos de Representación							
Gastos de Publicidad							
Gastos de Atenciones y Agasajos.							
Obsequios a peritos.							
<b>Total Gastos de Ventas</b>							
<b>Gastos de Oficina:</b>							
Impuestos Municipales							
Consumo de Electricidad							
Aseo							
Consumo de Teléfono							
Alquiler							
Arrendamiento de Bienes Muebles							
Uniformes y Equipos de Seguridad							
Intereses y Comisiones Bancarias							
Papelería y Art. de Oficina.							
Gastos Legales y Timbres Fiscales							
Honorarios Profesionales							
Depreciaciones							
Gastos Generales							
<b>Total Gastos de Oficina Bs.</b>							
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas Bs.</b>							
<b>Utilidad Antes del ISLR Proyectada</b>							
<b>Utilidad o perdida por inflación</b>							
<b>Enriquecimiento Neto</b>							
<b>Menos: I.S.L.R CAUSADO ( Tarifa N°2)</b>							
<b>Utilidad Neta del Ejercicio Proyectada</b>							

Fuente: Mujica, D. (2.014)

### **Balance General Presupuestado:**

En el balance general proyectado se va a reflejar las necesidades de financiamiento, este se utilizará para decidir cuál será la fuente y el monto de las mismas, para estimarlo se utilizarán las razones, partiendo del presupuesto del efectivo. Se puede proyectar de la siguiente manera:

#### **Activo Circulante.**

##### **Efectivo:**

La cantidad se obtendrá del presupuesto de efectivo, cuando se haya determinado el saldo final, mediante rotaciones u otra política establecida.

##### **Cuentas por cobrar:**

Este saldo se obtiene sumando las cuentas por cobrar iniciales y ventas a crédito del período presupuestado, a este resultado se le resta los cobros efectuados durante el mismo período.

##### **Inventarios de Mercancías:**

El saldo de inventarios de mercancías se obtiene del presupuesto de costo de los servicios prestados.

**Activos No Circulantes:**

Según el activo de que se trate, el saldo inicial que está reflejado en el balance general anterior se le suma la cantidad correspondiente a dicho activo. El mismo procedimiento se aplicará en la depreciación acumulada del activo mencionado.

**Pasivo a Corto Plazo.****Proveedores:**

Al saldo inicial de proveedores se le suma el total de compras durante el período presupuestado y a este resultado se le restan los pagos que se efectuaron durante el período de acuerdo al flujo de caja.

**Otros Pasivos:**

Según las condiciones que se establezcan para cada rubro, al saldo inicial se suman los movimientos presupuestados y se restan los pagos reflejados en el flujo de caja como son: ISLR por Pagar, IVA, documentos por pagar, préstamos bancarios, retenciones por pagar, entre otros.

**Pasivo a Largo Plazo:**

En relación a estos pasivos a la cantidad inicial se le suma si se produjeron nuevos pasivos y/o se le resta los pagos. No se incluyen el pago de los intereses ya que estos van directamente al estado de resultados como gasto.

**Capital Contable.****Capital Apartado:**

Esta cuenta se modificará si y solo si al saldo inicial se le realizarán nuevos aportes o disminuciones de los accionistas.

**Reserva Legal:**

En caso de que no se haya llegado al 10% del monto del capital al saldo inicial se le sumará el apartado del año, si por el contrario ya se alcanzó el monto máximo, entonces se tomará en cuenta los aumentos o disminuciones del capital para realizar dicho apartado de un 5% de la utilidad del ejercicio o hasta alcanzar el 10% del monto del capital social.

**Superávit:**

Al saldo inicial según el balance al cierre del ejercicio se le adicionará las utilidades del período presupuestado, las cuales se tomaran del estado de resultado presupuestado. En caso de existir pérdidas, se le resta al saldo inicial de las utilidades retenidas dicho monto, en ese sentido lo mismo se aplicará cuando se estimen decretar dividendos.

En el cuadro N° 19, 20, 21 y 22, se registrará el balance general proyectado tal como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 19**

**Balance General Proyectado para el Año 2.0\_\_**

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b>Activos:</b>						
<b>Activos Circulante:</b>						
Caja						
Bancos						
Cuentas Por Cobrar Clientes						
Cuentas Por Cobrar Empleados						
Cuentas Por Cobrar Socios						
Cuentas Por Cobrar Empresas Afiliadas						
Inventario De Mercancías						
Seguros Pagado Por Anticipado						
Anticipos Pagados						
<b>Total: Activo Circulante</b>						
<b>Activo Fijo:</b>						
Maquinarias Y Equipos						
Depreciación Acum. Maquinarias Y Eqpos						
Mobiliarios Y Equipos						
Depreciación Acum. Mobiliarios Y Eqpos						
Equipos De Computación						
Depreciación Acum. Equipos De Computación						
Vehículos						
Depreciación Acum. Vehículos						
Herramientas						
Depreciación Acum. Herramientas						
<b>Total: Activo Fijo</b>						
<b>Otros Activos:</b>						
Excedentes ISLR Ejercicios Anteriores						
Retenciones Acum. Por Descontar						
IVA Retenido						
Crédito Fiscal						
<b>Total: Otros Activos</b>						
<b>Total: Activo</b>						

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

**Cuadro N° 20**

**Balance General Proyectado para el Año 2.0\_\_**

<b>Descripción</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
<b><u>Pasivo :</u></b>						
<b><u>Pasivo Circulante:</u></b>						
Efectos Por Pagar						
Cuentas Por Pagar Proveedores						
Seguro Social Por Pagar						
Retención SSO Por Pagar						
Retención SPF Por Pagar						
Retención INCE						
Retención L.P.H						
Otras Cuentas Por Pagar						
Pagares Bancarios						
Cuentas Por Pagar Socios						
<b>Total: Pasivo Circulante</b>						
<b><u>Impuestos Por Pagar:</u></b>						
Impuesto Al Valor Agregado - IVA Por Pagar						
Debito Fiscal						
Retención Del IVA En Compras Por Pagar						
I.S.L.R. Retenido (Servicios)						
<b>Total: Impuestos Por Pagar</b>						
<b><u>Mediano Plazo:</u></b>						
Anticipo De Ventas						
<b>Total: Mediano Plazo</b>						
<b><u>Patrimonio:</u></b>						
Capital Social						
Reserva Legal						
Superávit						
<b>Total: Patrimonio</b>						
<b>Total: Pasivo y Patrimonio</b>						

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

**Cuadro N° 21**

**Balance General Proyectado para el Año 2.0\_\_**

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b><u>Activos:</u></b>						
<b><u>Activos Circulante:</u></b>						
Caja						
Bancos						
Cuentas Por Cobrar Clientes						
Cuentas Por Cobrar Empleados						
Cuentas Por Cobrar Socios						
Cuentas Por Cobrar Empresas Afiliadas						
Inventario De Mercancías						
Seguros Pagado Por Anticipado						
Anticipos Pagados						
<b>Total: Activo Circulante</b>						
<b><u>Activo Fijo:</u></b>						
Maquinarias Y Equipos						
Depreciación Acum. Maquinarias Y Eqpos						
Mobiliarios Y Equipos						
Depreciación Acum. Mobiliarios Y Eqpos						
Equipos De Computación						
Depreciación Acum. Equipos De Computación						
Vehículos						
Depreciación Acum. Vehículos						
Herramientas						
Depreciación Acum. Herramientas						
<b>Total: Activo Fijo</b>						
<b><u>Otros Activos:</u></b>						
Excedentes ISLR Ejercicios Anteriores						
Retenciones Acum. Por Descontar						
IVA Retenido						
Crédito Fiscal						
<b>Total: Otros Activos</b>						
<b>Total: Activo</b>						

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**



**Cuadro N° 22**

**Balance General Proyectado para el Año 2.0\_\_**

<b>Descripción</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b><u>Pasivo :</u></b>						
<b><u>Pasivo Circulante:</u></b>						
Efectos Por Pagar						
Cuentas Por Pagar Proveedores						
Seguro Social Por Pagar						
Retención SSO Por Pagar						
Retención SPF Por Pagar						
Retención INCE						
Retención L.P.H						
Otras Cuentas Por Pagar						
Pagares Bancarios						
Cuentas Por Pagar Socios						
<b>Total: Pasivo Circulante</b>						
<b><u>Impuestos Por Pagar:</u></b>						
Impuesto Al Valor Agregado - IVA Por Pagar						
Debito Fiscal						
Retención Del IVA En Compras Por Pagar						
I.S.L.R. Retenido (Servicios)						
<b>Total: Impuestos Por Pagar</b>						
<b><u>Mediano Plazo:</u></b>						
Anticipo De Ventas						
<b>Total: Mediano Plazo</b>						
<b><u>Patrimonio:</u></b>						
Capital Social						
Reserva Legal						
Superávit						
<b>Total: Patrimonio</b>						
<b>Total: Pasivo y Patrimonio</b>						

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

**Flujo de Caja:**

Para Servicios Automotriz Milenium, C.A., es importante tener información oportuna acerca del comportamiento de los flujos de efectivo, para poder realizar esta proyección se hace necesario utilizar el Estado de Resultados Proyectado, ya que en el mismo se observan las necesidades de efectivo que se requieren para darle cumplimiento, para ello se debe considerar:

1. Los saldos iniciales de las cuentas de caja y banco a los cuales se le sumarán las ventas de contado y el valor de las cobranzas de acuerdo a los lapsos de créditos que tienen los clientes, en función del presupuesto de cobranza determinados en el cuadro N° 5 , además deben sumarse las venta de los activos que estimen realizar.
2. Las operaciones relacionadas con los desembolsos de efectivos, los cuales se le restaran al total de efectivo determinado según el párrafo anterior, como lo son: compras de contado, la reposición de caja chica, las cuentas por pagar tomando en consideración los lapsos de los créditos que otorgan los proveedores, los sueldos y salarios según el presupuesto de mano de obra directa y gastos de administración y ventas, pago de los servicios públicos, inversiones de capital, pago de impuestos, intereses, pagos de préstamos, las contribuciones como seguro social, ahorro habitacional y aportes INCES, entre otros. Todo lo anteriormente se hará en función de los presupuestos determinados según los cuadros N° 6, 7, 8, 9, 10, 12, 15, y 16.
3. Determinar la cuota tributaria a pagar de IVA, a los débitos fiscales determinados en el Cuadro N° 3, se le restaran todos los créditos fiscales que se calcularon en los en los Cuadro N° 6, 7, 8, 9, 10 y 14, y finalmente se le restara al IVA por pagar lo que corresponda a las retenciones de IVA aplicadas por los clientes, según las proyecciones que se mostrarán en el cuadro N° 3, una vez calculado el IVA por pagar mensual estimado se trasladarán al flujo de caja proyectado.
4. Calcular las retenciones de IVA por pagar sobre las compras a proveedores aplicando el 75% al crédito fiscal que se determine el la columna F mensualmente, este resultado así obtenido se trasladará al flujo de caja proyectado en el renglón destinado para esta cuenta, tal como se verá en la siguiente cuadro N° 23:

**Cuadro N° 23**

**Calculo del IVA por período mensual**

Período Fiscal Mes _____ de 20__			
<b>DEBITOS FISCALES</b>		<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>DEBITO FISCAL</b>
Ventas internas gravadas solo por alícuota general	A	Cuadro N° 2	Cuadro N° 2
<b>Total ventas y débitos fiscales para efectos de determinación</b>	<b>B</b>		
<b>CREDITOS FISCALES</b>		<b>BASE IMPONIBLE</b>	<b>CREDITO FISCAL</b>
Compras no gravadas y/o sin derecho a crédito fiscal	C		
Compras internas gravadas por alícuota general	D	Cuadros N° 5,6,7,8,9 y 13	Cuadros N° 5,6,7,8,9 y 13
Excedente créditos fiscales del mes anterior (ítem. 60 de la planilla de la declaración anterior)	E		
<b>Total compras y créditos fiscales del periodo</b>	<b>F</b>	<b>C+D+E</b>	<b>C+D+E</b>
<b>Total Cuota Tributaria del Periodo ( si F es mayor que B, indique la diferencia)</b>		<b>G</b>	
<b>Excedente de Crédito Fiscal para el mes siguiente, (si F es mayor que B indique la diferencia)</b>		<b>H</b>	
<b>Retenciones soportadas y descontadas</b>			
Retenciones Acumuladas por descontar	I	Vienen de la Planilla Anterior	
Retenciones del periodo	J	Cuadro N° 3	
<b>Total retenciones....</b>		<b>K</b>	<b>I+J</b>
Saldo retenciones de IVA no aplicado	L	Si K es mayor que G	G-K
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>M</b>	Si G es mayor que k	<b>G-K</b>

Fuente: Mujica, D. (2.014)

En atención al procedimiento determinado en los párrafos precedente, se plasma en una cedula, obteniéndose así la diferencia, tomando en cuenta el saldo mínimo de efectivo que se requiere, como se muestra en el cuadro N° 24 y 25:

Cuadro N° 24

## Flujo de Caja Proyectado para el Año 2.0

Conceptos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Ingresos:</b>						
Cuentas por Cobrar						
Préstamos Bancarios						
Otros						
<b>Total Ingresos</b>						
<b>Egresos:</b>						
Compras de Contado						
Cuentas por Pagar						
IVA por Pagar						
Mano de Obra Directa						
Sueldos y Salarios						
Utilidades						
Vacaciones						
Antigüedad						
Intereses S/Prestaciones						
Bono de Alimentación						
Bonificaciones						
Servicios Básicos						
Contribuciones						
Alquileres						
Retenciones de IVA por Pagar						
Impuestos Municipales						
<b>Total Egresos</b>						
Saldo del Efectivo al Terminar el Período						
Necesidades de Financiamiento						

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Cuadro N° 25

Conceptos	Flujo de Caja Proyectado para el Año 2.0__					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Ingresos:</b>						
Cuentas por Cobrar						
Préstamos Bancarios						
Otros						
<b>Total Ingresos</b>						
<b>Egresos:</b>						
Compras de Contado						
Cuentas por Pagar						
IVA por Pagar						
Mano de Obra Directa						
Sueldos y Salarios						
Utilidades						
Vacaciones						
Antigüedad						
Intereses S/Prestaciones						
Bono de Alimentación						
Bonificaciones						
Servicios Básicos						
Contribuciones						
Alquileres						
Retenciones de IVA por Pagar						
Impuestos Municipales						
<b>Total Egresos</b>						
Saldo del Efectivo al Terminar el Período						
Necesidades de Financiamiento						

Fuente: Mujica, D. (2.014)

Al finalizar el plan presupuestario la empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., podrá utilizar este instrumento como una herramienta de control tributario en materia del impuesto sobre la renta e impuesto al valor agregado, incorporando al estado de resultado proyectado el ajuste por inflación fiscal proyectado, realizando el proceso de análisis de todas las cuentas para efectuar la conciliación en la renta neta contable y la fiscal, al mismo tiempo determinar aquellas partidas que están sujetas al

ajuste por inflación, partiendo de la información contenida en los presupuestos de: ingresos, costos de los servicios prestados y gastos de administración y ventas.

Desde esa misma perspectiva, se comenzará utilizando la respectiva Ley y su reglamento, analizando inicialmente los ingresos de acuerdo a lo establecido en el artículo N° 5 y demás relacionados así como también lo que establezca el reglamento al respecto, se revisará la disponibilidad de los mismos y se suman aquellos que son gravables y los que no han sido contabilizados y se restan los ingresos no gravables contabilizados, tal como se puede ver en el Cuadro N° 26, el resultado obtenido se deberá trasladar al Cuadro N° 30.

Posteriormente se continuará los costos de los servicios prestados tomando los artículos N° 21 al 26, del Capítulo II del mismo texto, y lo que establezca el Reglamento, en este punto es importante considerar que a los ingresos se le restaran los costos para determinar la renta bruta para efectos fiscales. Para ello se debe sumar los costos no imputables fiscalmente contabilizados y restar los costos imputables fiscalmente, y no contabilizados,

Una vez concluido los pasos anteriores se podrá pasar a establecer la deducibilidad o no de los gastos de administración y ventas en concordancia con lo que establece el artículo N° 27 de la Ley y el Reglamento sumando aquellos que son no deducibles fiscalmente y contabilizados, y restar aquellos que son deducibles y no contabilizados. Para la conciliación hasta aquí descrita se utilizará el mismo Cuadro N° 25 descrito para los ingresos, estos valores determinados servirán para el cálculo del impuesto sobre la renta estimado que según el Cuadro N° 30, donde se resumirán por partidas los ingresos, costos, deducciones contables y las conciliaciones fiscales.

El resultado contable ajustado conforme a la Ley y el reglamento de acuerdo al procedimiento descrito anteriormente, se le deberá sumar o restar, según sea el caso,

el ajuste por inflación fiscal para obtener el enriquecimiento neto gravable, al cual deberán restarse las pérdidas obtenidas en años anteriores, con el objetivo de determinar la renta gravable de fuente territorial. También, se deberá incluir dentro de sus ingresos las utilidades que son generadas en el extranjero, en caso de presentarse esta situación en un momento determinado, al mismo tiempo reducirle los costos y deducciones que sean aceptadas por la ley, a fin de obtener el enriquecimiento neto gravable de fuente extranjera.

Estimadas las rentas netas gravables nacional y extranjera, se le incorporaran la información de las partidas del Balance General que Inciden en el Ajuste por Inflación Fiscal de la empresa, el Inventario Ajustado, los valores de los Activos Fijos Ajustados y demás cuentas relacionadas, de este modo se obtiene el enriquecimiento neto global, es decir, la renta neta mundial gravable a la cual se le aplicará la tarifa establecida por la Ley del Impuesto Sobre la Renta. El impuesto a pagar estimado calculado se dividirá entre doce (12) meses, para distribuir la carga tributaria generada por este tributo en el presupuestado, a partir de allí se podrá crear un apartado que se incorporara a la planificación y el flujo de caja con lo objetivo de contar al final del año con los recursos financieros para el pago que ha de realizar Servicios Automotriz Milenium, C.A., en el momento de presentar su declaración anual de rentas.

El análisis precedente se observarán en los cuadros que a continuación se muestran y resumirá lo anteriormente descrito (Cuadros N° 26, 27, 28, 29, 30 y 31):

**Cuadro N° 26**  
**Conciliación de Renta Neta Contable y Fiscal**

Descripción	Estado de Resultado Al 31-12-20	Mas: Ingresos Gravables No Contabilizados	Mas: Costos No Imputables y Gastos No	Menos: Ingresos No Gravables	Menos: Costos Imputables y Gastos Deducibles Fiscalmente	Estado de Resultado Ajustado y Conciliado Fiscalmente
<b>Ingresos:</b>						
Ventas						
Ventas al Sector Público						
<b>Total Ingresos Bs.</b>						
<b>Costo de los Servicios Prestados</b>						
Inventario Inicial de Mercancías						
Compras						
<b>Total Mercancías Disponibles Bs.</b>						
Menos: Inventario Final de Mercancías						
Devoluciones y descuentos en Compras						
<b>Total Compras Netas Bs.</b>						
Costos Indirectos						
Repuestos y Herramientas Menores						
Mano de Obra Directa						
<b>Total Costo de los Servicios Prestados</b>						
<b>Utilidad Bruta en Operaciones</b>						
<b>Gastos de Administración y Ventas</b>						
<b>Remuneraciones:</b>						
Sueldo Directores						
Sueldos y Salarios						
Bono de Alimentación						
Utilidades						
Vacaciones						
Bono Vacacional						
Antigüedad						
Intereses S/Prestaciones						
Bonificaciones						
Aporte SSO						
Aporte INCES						
Aporte FAOV						
<b>Total Remuneraciones Bs.</b>						
<b>Gastos de Oficina y Ventas:</b>						
<b>Gastos de Ventas:</b>						
Gastos de Representación						
Gastos de Publicidad						
Gastos de Atenciones y Agasajos.						
Obsequios a penitos.						
<b>Total Gastos de Ventas</b>						
<b>Gastos de Oficina:</b>						
Impuestos Municipales						
Consumo de Electricidad						
Aseo						
Consumo de Teléfono						
Alquiler						
Arrendamiento de Bienes Muebles						
Uniformes y Equipos de Seguridad						
Intereses y Comisiones Bancarias						
Papelería y Art. de Oficina						
Gastos Legales y Timbres Fiscales						
Honorarios Profesionales						
Depreciaciones						
Gastos Generales						
<b>Total Gastos de Oficina Bs.</b>						
<b>Total Gastos de Admón. y Ventas Bs.</b>						
<b>Utilidad Antes del ISLR Proyectada</b>						

Nota. Datos Tomados de <http://tubalancepersonal.blogspot.com/2011/12/esquema-de-orientacion-para-realizar-la.html>.

Cuadro elaborado por la autora



## Cuadro N° 27

## Calculo de Reajuste Regular Balance General Inicial Al 31 de Diciembre de 2.0\_\_

**BALANCE GENERAL FISCAL ACTUALIZADO Y REAJUSTADO**

Determinación del Patrimonio Neto Inicial

Art. 105 P1,P2 del Reglamento

Ajuste Regular por Inflación del Ejercicio : 01/01/20\_\_

Cuenta	Descripción de la Cuentas	Monetaria	Tipo	A Saldo Ejercicio Ant. Histórico y Actualizado	B Factor de Actualización del Año Anterior	C Saldo Ejercicio Anterior Reajustado
<b>ACTIVOS MONETARIOS (SIN ACTUALIZAR)</b>						
1.1.1.1.	EFFECTIVO	S				C = A x B
1.1.1.2.	BANCOS	S				C = A x B
1.1.2.2.10.	CUENTAS POR COBRAR	S				C = A x B
1.4.3.60	EXCEDENTES ISLR EJERCICIOS ANTERIORES	S				C = A x B
1.4.4.20	ISLR POR APLICAR	S				C = A x B
1.4.4.70	CREDITO FISCAL	S				C = A x B
<b>Total ACTIVOS MONETARIOS (SIN ACTUALIZAR)</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>ACTIVOS NO MONETARIOS (ACTUALIZADOS)</b>						
1.1.2.3.10	INVENTARIO	N	INV			C = A x B
1.1.2.4.30.10	ANTICIPOS A PROVEEDORES	N	ONM			C = A x B
1.2.	ACTIVOS FIJOS	N	ACT			C = A x B
1.2.	DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	N	ACT			C = A x B
<b>Total ACTIVOS NO MONETARIOS (ACTUALIZADOS)</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>PASIVOS MONETARIOS (SIN ACTUALIZAR)</b>						
2.1.2.10.10	CUENTAS POR PAGAR					C = A x B
2.1.3.10	RETENCIONES POR PAGAR					C = A x B
2.1.5.	OTRAS CUENTAS POR PAGAR					C = A x B
2.2.1.	IMPUESTOS POR PAGAR					C = A x B
<b>TOTAL PASIVO MONETARIOS (SIN ACTUALIZAR)</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>PATRIMONIO NETO FISCAL</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>CUENTAS DE PATRIMONIO (SIN ACTUALIZAR)</b>						
3.1.1.10	CAPITAL SOCIAL	N	CAP		0,00000	A
3.2.1.10	RESERVA LEGAL	N	CAP		0,00000	A
3.3.1.01	SUPERAVIT O PERDIDAS ACUMULADAS	N	UTI		0,00000	A
3.4.1.20	REAJUSTES POR INFLACION - FISCAL	N			0,00000	A
3.4.1.30	ACTUALIZACION DEL PATRIMONIO	N			0,00000	A
3.4.1.90	EXCLUSIONES FISCALES HISTORICAS AL PATRIMONIO	N			0,00000	A
<b>TOTAL CUENTAS DEL PATRIMONIO (SIN ACTUALIZAR)</b>				<b>0,00</b>		<b>0,00</b>
<b>Ajuste del Patrimonio Neto Inicial</b>						<b>0,00</b>

Fuente: Mujica, D. (2.014)

**Cuadro N° 28.**

**Calculo del Ajuste por Inflación Regular de los Inventarios al 31 de Diciembre de 2.0 \_\_\_\_**

Ajuste Regular  
 Art. 120 del Reglamento  
 Control Fiscal Cálculos de Actualización Inventario  
 Fecha de Cálculo: 31/12/2.0\_\_

A	B	C	D	E	F	G
Nombre Cuenta	Fecha Cierre	Factor (Final/Inicial) Año Anterior	Monto Inventario Inicial Costo Histórico (Año Anterior)	Monto Inventario Inicial Ajustado (Año Anterior)	Ajuste Acum. Inventario Inicial	Monto Inventario inicial Actualizado
INVENTARIO DE MERCANCIAS FINAL AÑO ANTERIOR						
	31/12/2.0__				F = E - D	G = E x C
Totales: Mercancías			0,00	0,00	0,00	0,00

H	I	J	K	L		
Monto Inventario Final Histórico Proyectado	Diferencia Histórica (Inicial/Final)	Inventario Final Actualizado			Ajuste Acum. Inventario Final	Reajuste por Inflación
		Si H > D (G + I)	Si H < D (H x G) / D	( Si H = D = G ) J		
	I = H - G					
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Mujica, Dorys (2.014)

**Cuadro N° 29**

**Calculo del Impuesto Sobre La Renta Estimado**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>INVENTARIOS</b>	<b>CTASXCOB.REAJUSTABLES</b>	<b>OTROS NO MONETARIOS</b>
<b>CTASXPAG. REAJUSTABLES</b>	<b>CORTO PLAZO REAJUS.</b>	<b>LARGO PLAZO REAJUSTABLE</b>	<b>OTROS NO MONETARIOS</b>
<b>PATRIMONIO NETO INICIAL</b>		<b>AUMENTOS</b>	<b>DISMINUCIONES</b>
<b>Utilidad o Perdida por Inflación</b>			

Fuente: Mujica, D. (2.014)

**Cuadro N° 30**

**Calculo del Impuesto Sobre La Renta Estimado**

<b>Ingresos</b>	<b>Montos</b>	<b>Conciliación De Rentas</b>	<b>Montos</b>
Ventas Al Sector Publico		<b>Mas:</b>	
Ventas Al Sector Privado		Tributos No Pagados	
Menos: Devol., Rebajas Y Desctos.		Prov. Reservas, Y Apartados	
<b>Total Ingresos</b>		Multas Y Sanciones Pecuniarias	
<b>Costo De Ventas</b>	<b>Montos</b>	Gastos Deducidos Ejerc. Anter	
Inventario Inicial		Ingr. Causados Ejerc. Anter.	
Compras Netas Nacionales		Excedente Sueldo Directivos	
Total compras Netas		Deprec, Amortiz Y Otros	
Total Mercancías Disponibles		<b>Utilidad Ajuste Por Inflación</b>	
Menos :Inventario Final		<b>Total</b>	
Mano De Obra		<b>Menos:</b>	<b>Montos</b>
<b>Total Costo De Ventas</b>		Ingr. Contab. Y No Cobrados	
<b>Deducciones</b>	<b>Montos</b>	Gtos Causados En Ejer.Ant.	
Sueldos Y Salarios		Deprec, Amortiz Y Otros	
Tributo Trasladable Art.27		Perdida Ajuste Por Inflación	
Indemnizaciones Laborales		<b>Total</b>	
Gastos De Admón. Y Conservación		<b>Enriquecimiento Neto Territorial</b>	
Gastos De Admón. De Regalías		<b>Renta Extranjera</b>	
Depreciaciones Y Amortización		Ingresos	
Otros Gastos		Costos	
<b>Total Gastos</b>		Gastos	
<b>Utilidad o Perdida Contable</b>	Ingresos - Costo de Ventas - Deducciones	<b>Enriquecimiento Neto Extraterritorial</b>	

**Fuente: Mujica, D. (2.014)**

### Cuadro N° 31

#### Calculo del Impuesto Sobre La Renta Estimado

AUTOLIQIDACION	
CONCEPTOS	TARIFA N° 2
FUENTE TERRIOTORIAL: ENRIQUECIMIENTO NETO ( Viene del Cuadro N° 28)	
FENTE TERRITORIAL: PERDIDA AÑOS ANTERIORES	
FUENTE TERRITORIAL: ENRIQUECIMIENTO GRAVABLE O PERDIDA	
FUENTE EXTRA TERRIOTORIAL ( Viene del Cuadro N° 28)	
RENTA NETA MUNDIAL GRAVABLE O PERDIDA	
<b>IMPUESTOS DETERMINADO Artículo N° 52 de la Ley</b>	

Fuente: Mujica, D. (2.014)

En lo que respecta al Impuesto Al Valor Agregado, el presupuesto anual también permitirá determinar las proyecciones a pagar tan del IVA mensual como lo referente a las Retenciones de IVA que como contribuyente especial deben practicar mensualmente sobre las compras que se realizaran, a través de los Cuadros N° 23 se obtendrá el monto que se debe pagar y realizar la debida reserva de. En cuanto a las Retenciones de IVA estas también se podrán estimar de acuerdo al cuadro anteriormente mencionado aplicando al Crédito Fiscal el 75% para el apartado de los recursos financieros, estos impuestos estarán incluidos en el Flujo de Caja Proyectado.

### Fase III: Evaluación

En esta fase se procederá a realizar análisis de los resultados que puedan generar estas proyecciones y establecer correctivos antes del presupuesto anual. El control consistirá en comparar las estimaciones y analizando las desviaciones entre los resultados esperados y los resultados realmente obtenidos, con el fin establecer las

causas que las originaron e incorporar las correcciones pertinentes, cuando sea necesario, para darle cumplimiento a los objetivos, metas, políticas y normas de la empresa.

Este se ejerce a través de la evaluación del personal responsable de darle cumplimiento al presupuesto, con informes periódicos de los resultados reales. La comparación de estos valores con la información planificada, constituirá el control de la gerencia sobre toda la operación del negocio en un período. Aunque los resultados reales no se pueden cambiar, estos pueden orientar a los planificadores y a la directiva a establecer nuevas estrategias y planes para mejorar la administración del negocio.

Dentro de este mismo orden de ideas se deberán seguir los siguientes pasos para realizar el control y evaluación del presupuesto:

1. Se revisaran los resultados estimados y reales trimestralmente, determinar las diferencias que se generen en cada partida incluida en el presupuesto.
2. Una vez obtenidas las diferencia se procederá a calcular el porcentaje que representa la desviación de las proyecciones bien sea positivas o negativas para medir en cuanto se está alejando de la realidad. Cuando el porcentaje sea igual o superior al 15% se deberá revisar el contenido de cada cuenta que se ha desviado.
3. Posteriormente a la revisión del detalle que conforma la cuenta, establecer aquellos gastos que son más elevados y las razones por las que se incurrió en tal erogación, puede darse el caso de que sea un gasto que se presento por un momento determinado y establecer cuáles son las posibilidades de que se

puedan presentar en un corto tiempo, si ese es el caso pues deberá incorporarse la desviación en los subsiguientes períodos planificados.

4. Determinar las razones financieras que permitan realizar análisis a los estados financieros bien sea los proyectados y/o reales para establecer en que situación financiera se encuentra la empresa, existen algunos indicadores de uso generalizado, como los son las razones financieras y tributarias, las cuales se pueden utilizar para darle seguimiento y evaluar los presupuestos, como son:

**Cuadro N° 32**

**Indicadores Financieros**

<b>Indicadores Financieros</b>		<b>Formula</b>	<b>Descripción</b>
<b>Índice De Solvencia o Razón Circulante</b>	=	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo A Corto Plazo}}$	Significa que de cada peso que debe la empresa a corto plazo, contará con X Bs. para liquidarla. Entre mayor sea el resultado obtenido existe mayor posibilidad de que los pasivos a corto plazo sean pagados.
<b>Razón rápida</b>	=	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo A Corto Plazo}}$	Significa que de cada peso que debe la empresa a corto plazo, contará con X Bs. para liquidarla, sin contar el valor de las mercancías. Entre mayor sea el resultado obtenido existe mayor posibilidad de que los pasivos a corto plazo sean pagados.
<b>Rotación de inventarios.</b>	=	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Mercancías}}$	Este valor significa que la empresa vende o da rotación a su inventario N veces al año.
<b>Periodo promedio de cobranza</b>	=	$\frac{\text{Documentos por cobrar}}{\text{Promedio de Ventas Diario}}$  PVD.= $\frac{\text{Ventas totales}}{360 \text{ días}}$	La empresa tarda N días en recuperar una cuenta por cobrar o los días que los clientes tardan en pagar. Este valor es bueno o malo dependiendo del plazo de liquidación que otorgamos.

Nota. Datos Tomados de <http://ivancobach2.blogspot.com/2013/05/razones-financieras-basicas.html>. Cuadro elaborado por la autora.

Cuadro N° 33

## Indicadores Financieros

Indicadores Financieros		Formula	Descripción
Índice de endeudamiento	=	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	Significa que de cada bolívar que la empresa tiene de activos, tendrá deudas y obligaciones de X Bs., que son aportados por acreedores. Entre mayor sea este índice mayor riesgo de endeudamiento tiene la empresa.
Margen bruto de utilidades	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Totales}}$	Indica que por cada Bolívar que vende la empresa, obtiene una utilidad bruta de X Bs. Este índice se debe de comparar con empresas del mismo giro, ya que cada producto tiene su margen de utilidad diferente.

Nota. Datos Tomados de <http://ivancobach2.blogspot.com/2013/05/razones-financieras-basicas.html>. Cuadro elaborado por la autora.

Cuadro N° 34

## Indicadores Tributarios

Indicadores Tributarios ISLR		Formula	Descripción
Relación de costo a ventas. (RCV)	=	$\frac{\text{Inventario I. + Compras} - \text{Inventario F}}{\text{Ventas}}$	Mide el nivel de costo por cada 1 Bs. De Venta. Debe aproximarse a 0, si es mayor hay riesgo de una visita de la Administración Tributaria.
Margen bruto de utilidades	=	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Totales}}$	Indica que por cada Bolívar que vende la empresa, obtiene una utilidad bruta de X Bs. Este índice se debe de comparar con empresas del mismo giro, ya que cada producto tiene su margen de utilidad diferente.
Relación de Salarios y Prestaciones Sociales a Ingresos Netos (RSPSI)	=	$\frac{\text{Salarios y Prestaciones}}{\text{Ingresos Netos}}$	Mide el nivel de eficacia del contribuyente con otros del mismo sector. Si el índice se aleja del promedio del sector habrá riesgo de visita de la Administración Tributaria.

Nota. Datos Tomados de Directrices de Planificación Tributaria en Materia de Impuesto Sobre la Renta. Caso: Empresa CORPINS LARA, C.A. por Ana Perdomo 2009 (p. 32). Cuadro Elaborado por la autora.

Cuadro N° 35

## Indicadores Tributarios

Indicadores Tributarios ISLR		Formula	Descripción
Relación de Costo y Deducciones a Ingresos Netos (RCDI)	=	$\frac{\text{Costos y Deducciones} \times 100}{\text{Ingresos Netos}}$	Mide que porcentajes son absorbidos como costos y deducciones debe aproximarse a 0, si es mayor a 1 habrá riesgo de visita de la Administración Tributaria.
Relación de la Renta Neta a Impuestos Netos (RRI)	=	$\frac{\text{Renta Neta} \times 100}{\text{Ingresos Netos}}$	Mide que porcentaje de utilidad fiscal sobre ingresos. A mayor porcentaje de utilidad es menor el riesgo de visita de la Administración Tributaria.

Nota. Datos Tomados de Directrices de Planificación Tributaria en Materia de Impuesto Sobre la Renta. Caso: Empresa CORPinsa LARA, C.A. por Ana Perdomo 2009 (p. 32). Cuadro elaborado por la autora.

Cuadro N° 36

## Indicadores Tributarios

Indicadores Tributarios para el Cumplimiento de las Obligaciones Tributarias		Formula	Descripción
Índice de Cumplimiento de Obligaciones Tributarios (ICOT)	=	$\frac{\text{Número de Cumplimiento de O.T.}}{\text{Total de Obligaciones}}$	Evalúa el grado de cumplimiento de las obligaciones.
Índice de Cumplimiento de Presentación (ICP)	=	$\frac{\text{Nro. De Declaraciones Extemporáneas}}{\text{Nro. De Declaraciones Presentadas}}$	Indica la falta de planeación en la presentación de las declaraciones tributarias.

Nota. Datos Tomados de Directrices de Planificación Tributaria en Materia de Impuesto Sobre la Renta. Caso: Empresa CORPinsa LARA, C.A. por Ana Perdomo 2009 (p. 33). Cuadro elaborado por la autora.



## RECOMENDACIONES

De la investigación realizadas y de los resultados obtenidos de la Empresa Servicios Automotriz Milenium, C.A., existen algunas debilidades que se pueden modificar y transformar, para el mejor desarrollo de la administración y de una gerencia más eficiente y efectiva, para que puedan posicionarse mejor en el mercado y obtener utilidades cónsonas con este tipo de negocios, es importante hacer del conocimiento a la entidad como se pueden obtener esos cambios con la siguientes observaciones:

1. Como apoyo a la administración del negocio iniciar un programa de adiestramiento dirigido al personal para darles herramientas en las técnicas de elaboración del presupuesto y de la planificación tributaria que les permita desarrollar mejor la experiencia adquirida con las estimaciones que ya están realizando, con ello potenciar sus posibilidades de crecimiento dentro de la organización.
2. Establecer estrategias de comunicación para hacerles llegar la información a los trabajadores sobre los objetivos, planes y metas que se desean adquirir, así como también determinar los factores que deben incluirse dentro de la planificación.
3. Estimular a través de talleres el trabajo en equipo y desarrollar el sentido de pertenencia con el objetivo de armonizar las relaciones interpersonales, que ayuden a identificarse con la empresa, sentir que son parte de ella, y así puedan realizar sugerencias que beneficien las operaciones del negocio.
4. Contratar un Jefe de Taller y un Colorista para establecer controles sobre los inventarios de repuestos, suministros y pinturas.

5. Darle charlas a los trabajadores sobre el cumplimiento de las leyes tributarias y del régimen de facturación que debe acatar la empresa para eliminar los gastos no deducibles o al menos minimizarlos a cifras manejables al momento de realizar la declaración de ISLR.
6. Poner en funcionamiento las normas y políticas internas que están establecidas, informarlas al personal y darle seguimiento a su cabal cumplimiento.
7. Tomar en consideración que las actividades de planificación, facilita el alcanzar los objetivos indicados por la gerencia, para evitar correr riesgos asociados a la aparición de eventos inesperados.
8. Utilizar el plan presupuestario para anticiparse a las fluctuaciones que puedan ocurrir en el plano económico, productivo y tributario.
9. Explorar e incluir nuevos tipos de clientes y otros mercados para mejorar el flujo del efectivo y evitar la dependencia con las compañías de seguros.
10. Establecer políticas dirigidas al control y administración de los inventarios, método de costear los mimos y determinar el stock mínimo para cada caso, así como también las referentes al control de los trabajos que se tengan que repetir, y así evitar el consumo desmesurado de los suministros y pinturas.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Arias, Fidias G. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial Episteme. Caracas.
- Balestrini Acuña, Miriam (2006). **Como se Elabora el proyecto de Investigación**. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Burbano Ruiz, Jorge E. (2011). **Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos**. McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial de la Republica Bolivariana de Venezuela 36.860**. Diciembre 30, 1999. Caracas.
- Definición.de (2008). **Qué es y Concepto de Lineamientos**. Disponible: <http://definición.de/lineamiento>. Consulta 2013, Marzo 28.
- Distingue los aspectos financieros básicos de los pequeños negocios (2013). **Razones Financieras**. Disponible: <http://ivancobach2.blogspot.com/2013/05/razones-financieras-basicas>. Consulta 2014, Febrero 12
- Emprendedores Venezolanos (2012). **Relación del Presupuesto con la Administración y la Contabilidad**. Disponible: <http://www.emprendedoresvenezolanos.com/relacion-del-presupuesto-con-la-administracion-y-la-contabilidad-parte-ii/>. Consulta 2013, Mayo 07.
- Fernández de Soto Blass, María (2006). **Impuestos Españoles Conocimiento y Práctica**. Dykinson. Madrid.
- Francés, Antonio (2006). **Estrategia y Planes para La Empresa con el cuadro de mando Integral**. Pearson Educación de México, S.A. México.
- Garay, Juan y Garay, Miren (2008). **Ley de Impuesto Sobre La Renta**. Corporación AGR,S.C. Caracas.
- Garay, Juan y Garay, Miren (2012). **Ley del IVA**. Corporación AGR,S.C. Caracas.
- García, Rafael (2011). **Diseño de una Estrategia de Control Fiscal Tributario para mejorar la Recaudación del Impuesto Sobre los Juegos y Apuestas Lícitas en el Municipio Valencia**. Tesis de Postgrado no publicada, Universidad de Carabobo. Bárbula

González, Cristóbal del Río (2009). **El Presupuesto**. Cengage Learning Editores, S.A. México.

Jiménez, José (2012). **Propuesta de un Plan Presupuestario como Herramienta de Planificación Tributaria del Impuesto Sobre la Renta en la Compañía Venezolana de Cerámica, C.A.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad de Carabobo. La Morita.

Lerma, Héctor Daniel (2004). **Metodología de la Investigación**. Libro en Línea. Disponible: <http://www.books.google.co.ve>. Consulta: 2013, Marzo 28.

Manual de Trabajos de Trabajos de Grado de especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertados (2006). FEDUPEL. Caracas.

Martner, Gonzalo (2004). **Planificación y Presupuesto por Programas**. Siglo Veintiuno Editores. México.

Mendoza Rocca, Calixto (2004). **Presupuesto Para Empresas de Manufactura**. Libro en Línea. Disponible: <http://www.books.google.co.ve>. Consulta: 2013, Marzo 03

Microsoft ThecNet (2012). **Visión General de la Planificación [AX2012]**. Disponible: <http://technet.microsoft.com/es-es/library/bb220756.aspx>. Consulta: 2013, Marzo 24.

Molina de Paredes, Olga. **El Presupuesto y la relación costo- volumen- utilidad. Herramientas de gestión para las pequeñas y medianas empresas**. Disponible: [http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25046/1/articulo\\_2.pdf](http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25046/1/articulo_2.pdf). Consulta: 2013, Febrero 02.

Olavarrieta de la Torre, Jorge (1999). **Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa**. Libro en Línea Disponible: <http://www.books.google.co.ve>. Consulta: 2013, Febrero 23

Peña Bermúdez, Jesús (2007). **Control, Auditoría y Revisión Fiscal. Incluye Contraloría y Ética Profesional**. Ecoe Ediciones. Colombia.

Peña, Mairet (2010). **Lineamientos de un Plan Estratégico Que Permita Optimizar El Cumplimiento De Las obligaciones Tributarias En Materia De Impuesto Sobre La Renta Dentro Del Marco de Legislación Venezolana Vigente**.

**Caso De Estudio: Alcila De Venezuela S.A en El Municipio Valencia.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad de Carabobo. Bárbula.

Pérez, José (2012). **Propuesta de Lineamientos Estratégicos para Optimizar La Planificación Fiscal Para La Empresa Sanifarma Pañalex, C.A. Como Herramienta Estratégica De Gestión Tributaria y Financiera.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad de Carabobo. La Morita.

Pérez, Nicolás (2000), **Elaboración y Control de Presupuesto.** Libro en Línea. Disponible: <http://www.books.google.co.ve>. Consulta: 2013, Febrero 11.

Población y Muestra (2012). Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2012/01/poblacion-y-muestra.html>. Consulta: 2013, Marzo 28

Perdomo, Ana María (2009). **Directrices de planificación Tributaria en Materia de Impuesto Sobre la Renta. Caso: Empresa Corpinsa Lara, C.A.** Tesis de Postgrado no publicada. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Red Nacional-RENa. **Marco Teórico.** Disponible: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/antecedentes.html>. Consulta: 2013, Marzo 28.

Red Nacional-RENa. **Tipo de Investigación.** Disponible: <http://www.rena.edu.ve/cuartaEtapa/metodologia/Tema4.html>. Consulta: 2013, Marzo 28.

Rodríguez, Ginett (2010). **La Planificación Tributaria del Impuesto Sobre la Renta Como Estrategia de Gestión Empresarial en La Comercializadora Venezolana de Electrodomésticos, C.A.** Tesis de Postgrado no publicada. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Rodríguez de Sanoja, Luisa (2.012). **Actividad Financiera del sector Público en Venezuela.** Edición Biblioteca Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.

Roppolo, Salvador (2010). **Diseño De Un Modelo De Presupuesto De Tesorería Como Herramienta Para Apoyar La Toma De Decisiones Socioeconómicas En Organizaciones Agropecuarias Del Rubro De Producción Porcina En El Municipio Carlos Arvélo Del Estado Carabobo.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad de Carabobo. Bárbula.

Salcedo, Yohiris (2010). **La Planificación Tributaria Como Herramienta De Prevención Ante Los Efectos De La Carga Fiscal Del Impuesto Al Valor Agregado (IVA) En La Empresa Constructora Susep, C.A.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Suárez, Arleth (2009). **Diseño de la Planificación Tributaria del Impuesto Sobre La Renta Bajo Una Formulación Estratégica en la Institución C.A. Central Banco Universal.** Tesis de Postgrado no publicada, Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto.

Tubalancepersonal.com (2011). **Esquema de Orientación para realizar la conciliación fiscal de rentas a partir del ejercicio que se inicio el 1 de Enero de 2011.** Disponible: <http://tubalancepersonal.blogspot.com/2011/12/esquema-de-orientacion-para-realizar-la.html>. Consulta: 2014, Julio 24.

UC & CS América, S.C. (2011). **Impuestos en Colombia.** Disponible: <http://www.uccs-america.org>. Consulta: 2013 Marzo 28.

Welsch, Glenn A y Colaboradores (2005). **Presupuesto, Planificación y Control.** Pearson Educación. México.

Wikipedia, la enciclopedia libre (2013). Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada>. Consulta: 2013 Marzo 24.

# ANEXOS

# A. INSTRUMENTOS





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



**Solicitud de Validación**

Ciudadano (a): \_\_\_\_\_  
Su Despacho.-

Me es grato dirigirme a usted en la oportunidad de solicitarle su colaboración para la validación de los instrumento de Investigación del Trabajo Especial de Grado titulado: **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**, y que es llevado a cabo por Dorys María Mujica Zamora, se ha considerado que por su trayectoria profesional, usted posee los meritos suficientes para realizar dicha validación.

Agradeciendo de antemano su apoyo, se despide de usted,

Atentamente,

---

**Dorys M. Mujica Z.**  
**C.I.Nº: V-7.258.983**  
**Cel.: 0414-4522929**



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



**LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO  
HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL  
IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE  
LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**

**Autora:  
Mujica, Dorys**

**La Morita, Diciembre de 2.013**



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



**Cuestionario.**

ITEMS	OBJETIVO	SI	NO
1	¿Se elabora un Presupuesto de Ventas?		
2	¿Se hace alguna proyección de Ventas?		
3	¿Existe un Presupuesto de Costos?		
4	¿Realizan alguna proyección de los Costos?		
5	¿Se planifican las compras de repuestos?		
6	¿Participan los trabajadores en la planificación de los Costos?		
7	¿Se elabora un presupuesto de gastos?		
8	¿Se proyectan los gastos tomando en consideración la experiencia?		
9	¿Se determina alguna alícuota de gastos fijos para sumarla dentro del presupuesto de reparación?		
10	¿Se realizan alguna planeación anualmente para alcanzar las metas de la Empresa?		
11	¿Se efectúan órdenes de compras para las mercancías?		
12	¿Los costos de reparación se calculan en función de la orden de servicio que emite la compañía de seguros?		
13	¿Se verifica que los costos de reparación de los casos particulares estén dentro del presupuesto de reparación?		
14	¿Se generan diferencias entre lo que indica la orden de reparación y lo ejecutado?		
15	¿Las diferencias entre lo real y lo que indica la orden de reparación se le cobra al seguro?		
16	¿Cuándo se debe repetir el trabajo el costo lo asume el cliente?		
17	¿Cuándo se debe repetir el trabajo el costo lo asume la empresa?		
18	¿Llevan control del consumo de los suministros?		
19	¿Se hace alguna reserva para el pago de ISLR?		
20	¿Se hace alguna reserva para el pago de IVA?		
21	¿La Gerencia informa sobre las metas a alcanzar anualmente?		
22	¿La empresa tiene políticas internas de planificación establecidas?		
23	¿Conoce las políticas internas de la Empresa?		



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



**Cuestionario.**

<b>ITEMS</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>24</b>	¿Se revisan las políticas internas con frecuencia?		
<b>25</b>	¿La empresa tiene sus normas establecidas para realizar proyecciones?		
<b>26</b>	¿Conoce las normas internas de la Empresa?		
<b>27</b>	¿Se revisan las normas con frecuencia?		
<b>28</b>	¿Conoce los procedimientos internos para la planeación presupuestaria?		
<b>29</b>	¿Se revisan los procedimientos de planificación presupuestaria con frecuencia?		
<b>30</b>	¿Conoce los objetivos de la empresa?		
<b>31</b>	¿Los objetivos están relacionados con las políticas de la Empresa?		
<b>32</b>	¿Las metas que se desean alcanzar están claramente establecidas?		
<b>33</b>	¿Las metas están relacionadas con los procedimientos?		
<b>34</b>	¿Se realizan planes con propósitos claros?		
<b>35</b>	¿Se realizan planes concretos dirigidos al ahorro fiscal?		
<b>36</b>	¿Los planes establecen estrategias legales dirigidas al ahorro fiscal?		



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



**Lista de Cotejo.**

<b>ITEMS</b>	<b>ELEMENTOS A OBSERVAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	Presentaron la Declaración de Impuesto Sobre Renta correspondiente al ejercicio 2012		
<b>2</b>	Se declaró el ISLR 2012 en la fecha correspondiente		
<b>3</b>	La Planilla De ISLR 2012 origino pago		
<b>4</b>	Se observa si la Planilla De ISLR 2012 origino impuestos por compensar		
<b>5</b>	Tienen todas las Declaraciones de IVA del Año 2012		
<b>6</b>	Presentaron Declaraciones de IVA del año 2012 que originaron pago		
<b>7</b>	Se observa Declaraciones de IVA del año 2012 que originaron Crédito Fiscal		
<b>8</b>	Tienen retenciones de IVA acumuladas por Descontar en la Declaración de Diciembre 2012		
<b>9</b>	El Estado de resultado del ejercicio 2012 refleja la conformación de los ingresos		
<b>10</b>	El Estado de resultados del ejercicio 2012 refleja las rebajas de los ingresos		
<b>11</b>	Se observa en el estado de resultado 2012 los rubros que conforman los costos		
<b>12</b>	Se observa en el estado de resultados 2012 los rubros que conforman los gastos		
<b>13</b>	Se observa si el monto de los ingresos del estado de resultado son los mismo que indica la declaración de ISLR ejercicio 2012		
<b>14</b>	Se observa si el monto de los costos del estado de resultado son los mismo que indica la declaración de ISLR ejercicio 2012		
<b>15</b>	Se observa si el monto de los gastos del estado de resultado son los mismo que indica la declaración de ISLR ejercicio 2012		
<b>16</b>	El Estado de resultados refleja el ISLR Causado		
<b>17</b>	Se observa en el Balance General del ejercicio 2012 las cuentas relacionadas con el IVA		
<b>18</b>	El saldo de la cuenta IVA Retenido por los clientes del Balance General al 2012 coincide con lo reflejado en la declaración del IVA de Diciembre 2012		



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



**Lista de Cotejo.**

<b>ITEMS</b>	<b>ELEMENTOS A OBSERVAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>19</b>	El saldo de la cuenta IVA Retenido por los clientes del Balance General al 2012 esta soportado por los comprobantes		
<b>20</b>	El saldo de la cuenta Crédito Fiscal del Balance General al 2012 coincide con lo reflejado en la declaración del IVA de Diciembre 2012		
<b>21</b>	El saldo de la cuenta Debito Fiscal del Balance General al 2012 coincide con lo reflejado en la declaración del IVA de Diciembre 2012		
<b>22</b>	El saldo de la cuenta IVA Retenido por pagar del Balance General al 2012 coincide con lo pagado en las Declaraciones de IVA Retenido Diciembre 2012		
<b>23</b>	Existe un estado de resultados proyectado para el ejercicio 2.013		
<b>24</b>	El estado de resultados proyectado 2013 muestra los resultados mensualmente		
<b>25</b>	Existe un balance general proyectado para el ejercicio 2.013		
<b>26</b>	El balance general proyectado 2.013 muestra los resultados mensualmente		
<b>27</b>	Existe una proyección de pagos del IVA basados en el estado de resultados		
<b>28</b>	Utilizan el estado de resultados proyectado para calcular el ISLR a pagar en el 2.013		
<b>29</b>	Existe algún instrumento de proyecciones para el pago del ISLR		
<b>30</b>	Existe algún instrumento de proyecciones para el pago del IVA		



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



**Entrevista**

1. ¿Considera usted que las políticas económicas y la inflación incide de alguna forma en el desarrollo de las operaciones mercantiles de la empresa y por qué?

---

---

2. ¿Cómo realizan el presupuesto de ventas anual, mensual, trimestral o semanal y que aspectos se consideran para su realización?

---

---

3. ¿Cuáles son los aspectos que toma en consideración para realizar las proyecciones de costos y gastos y su planificación?

---

---

4. ¿Cuáles son los objetivos, metas y políticas de la Empresa?

---

---

5. ¿Cómo se determinan los precios de ventas para las compañías de seguros y los casos particulares, y porque?

---

---

6. ¿Entre el ISLR y el IVA cual tiene mayor impacto en las finanzas de la empresa y porque?

---

---



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



**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Definición de los criterios a través de los cuales el experto podrá validar los ítems.

**Claridad en la Redacción:** forma coherente, precisa y comprensible en que está escrito el ítem, evitando ambigüedades con relación a lo que se desea expresar.

**Pertinencia:** cuando se diseñan los ítems la pregunta debe estar relacionada, adecuada o tener sentido dentro del contexto que se investiga.

**Coherencia:** es la relación directa que existe entre el ítem y el objetivo de la investigación

**Planilla de Validación del Cuestionario**

Escala: 4 = Excelente      3 = Bueno      2 = Regular      1 = Deficiente

ITEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				COHERENCIA				REESTRUCTURAR
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													





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



**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

**Planilla de Validación del Cuestionario**

**Escala:**    4 = Excelente        3 = Bueno        2 = Regular        1 = Deficiente

ITEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				COHERENCIA				REESTRUCTURAR
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													
35													
36													

Cedula:	Firma:
---------	--------



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



**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Definición de los criterios a través de los cuales el experto podrá validar los ítems.

**Claridad en la Redacción:** forma coherente, precisa y comprensible en que está escrito el ítem, evitando ambigüedades con relación a lo que se desea expresar.

**Pertinencia:** cuando se diseñan los ítems la pregunta debe estar relacionada, adecuada o tener sentido dentro del contexto que se investiga.

**Coherencia:** es la relación directa que existe entre el ítem y el objetivo de la investigación.

**Planilla de Validación de la Lista de Cotejo**

**Escala:**    4 = Excelente                    3 = Bueno                    2 = Regular                    1 = Deficiente

ITEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				COHERENCIA				REESTRUCTURAR
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
16													



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



FACES

**Planilla de Validación de la Lista de Cotejo**

**Escala:**    4 = Excelente      3 = Bueno      2 = Regular      1 = Deficiente

<b>ITEMS</b>	<b>CLARIDAD</b>				<b>PERTINENCIA</b>				<b>COHERENCIA</b>				<b>REESTRUCTURAR</b>
	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>17</b>													
<b>18</b>													
<b>19</b>													
<b>20</b>													
<b>21</b>													
<b>22</b>													
<b>23</b>													
<b>24</b>													
<b>25</b>													
<b>26</b>													
<b>27</b>													
<b>28</b>													
<b>29</b>													
<b>30</b>													

Cedula:	Firma:
---------	--------



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



**REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO**

Definición de los criterios a través de los cuales el experto podrá validar los ítems.

**Claridad en la Redacción:** forma coherente, precisa y comprensible en que está escrito el ítem, evitando ambigüedades con relación a lo que se desea expresar.

**Pertinencia:** cuando se diseñan los ítems la pregunta debe estar relacionada, adecuada o tener sentido dentro del contexto que se investiga.

**Coherencia:** es la relación directa que existe entre el ítem y el objetivo de la investigación.

**Planilla de Validación de la Entrevista**

**Escala:**    4 = Excelente                      3 = Bueno                      2 = Regular                      1 = Deficiente

ITEMS	CLARIDAD				PERTINENCIA				COHERENCIA				REESTRUCTURAR
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
1													
2													
3													
4													
5													
6													

Cedula:	Firma:
---------	--------



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



**CARTA DE VALIDACIÓN**

Yo \_\_\_\_\_, de profesión \_\_\_\_\_, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Cuestionario, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**,

En, \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
C.I.N° \_\_\_\_\_

## **B. CARTAS DE VALIDACIÓN**



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Annelin Diaz, de profesión  
Leda. en RRII, hago constar  
mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de  
información Cuestionario, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que  
será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE  
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA  
RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.,**

En, Maracay, a los 15 días del mes de Junio  
de 2013.

C.I.N° 9436391



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Lorena J. Blanco Castillo, de profesión Especialista en Gerencia Tributaria, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Cuestionario, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**,

En, Maracay, a los 19 días del mes de Julio  
de 2013

C.I.N° V-12336467





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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Oswaldo Antonio Gómez, de profesión Contador Público, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Cuestionario, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.,**

En, La Morita, a los 15 días del mes de Junio de 2014.

C.I.N°

V.7893025



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Annelin Díaz, de profesión  
Lcda. en RRII, hago constar  
mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de  
información Lista de Cotejo, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**,  
que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS  
DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA  
RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.,**

En, Maracay, a los 15 días del mes de Junio  
de 2013

  
C.I.N° 9.436.391



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo LORENA S. Blanco Castillo, de profesión Especialista en Gerencia Tributaria, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Lista de Cotejo, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.,**

En, Maracay, a los 19 días del mes de Julio  
de 2013

C.I.N° V12336.467



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Oswaldo Gómez, de profesión Contador Público, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Lista de Cotejo, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.,**

En, La Morita, a los 15 días del mes de Junio de 2013

C.I.N°

17593025



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



FACES

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Annelin Diaz, de profesión  
Lcda en RRII, hago constar  
mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de  
información Entrevista, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que  
será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE  
PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE  
CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA  
RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA  
SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**,

En, Maracay, a los 15 días del mes de Junio  
de 2014

C.I.N° 9436391



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




FACS

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Lorena J. Blanco Castillo, de profesión Especialista en Gerencia Tributaria, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Entrevista, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**,

En, Maracay, a los 08 días del mes de Mayo  
de 2014

  
C.I.N° 12336 467



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



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo Oswaldo Gómez, de profesión Contador Público, hago constar mediante la presente que he revisado y aprobado el instrumento de recolección de información Entrevista, diseñado por **DORYS MARIA MUJICA ZAMORA**, que será aplicado a la muestra seleccionada del Trabajo de Grado **LINEAMIENTOS DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA COMO HERRAMIENTA DE CONTROL TRIBUTARIO EN MATERIA DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTO AL VALOR AGREGADO DE LA EMPRESA SERVICIOS AUTOMOTRIZ MILENIUM, C.A.**,

En, La Morita, a los 15 días del mes de Junio de 2013.

C.I.N° N. 7593.025

## C. RESULTADOS DE LA CONFIABILIDAD

MATRIZ DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Ítem sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	Total	X	(X-X)²	
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	21	0,58	8,75
2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	10	0,28	7,22	
3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	9	0,25	6,75	
4	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	16	0,44	8,89	
5	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	10	0,28	7,22		
6	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	10	0,28	7,22	
7	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	13	0,36	8,31	
8	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	14	0,39	8,56	
9	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	12	0,33	8,00	
Total	6	1	2	2	7	4	0	6	2	0	9	8	8	7	0	1	7	0	5	5	0	0	4	2	1	5	0	1	0	6	5	2	2	3	2	2			70,92	
P	0,67	0,11	0,22	0,22	0,78	0,44	0,00	0,67	0,22	0,00	1,00	0,89	0,89	0,78	0,00	0,11	0,78	0,00	0,56	0,56	0,00	0,00	0,44	0,22	0,11	0,56	0,00	0,11	0,00	0,67	0,56	0,22	0,22	0,33	0,22	0,22			36	
Q	0,33	0,89	0,78	0,78	0,22	0,56	1,00	0,33	0,78	1,00	0,00	0,11	0,11	0,22	1,00	0,89	0,22	1,00	0,44	0,44	1,00	1,00	0,56	0,78	0,89	0,44	1,00	0,89	1,00	0,33	0,44	0,78	0,78	0,67	0,78	0,78			34,92	
ΣPxQ	0,22	0,10	0,17	0,17	0,17	0,25	0,00	0,22	0,17	0,00	0,00	0,10	0,10	0,17	0,00	0,10	0,17	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,17	0,10	0,25	0,00	0,00	0,00	0,22	0,25	0,17	0,17	0,22	0,17	0,17	4,77			

$$X = T / TS$$

$$St^2 = \sum (x-x)^2 / N$$

$$K=8$$

$$P = T / TS$$

$$Q = (1 - P)$$

$$KR20 = K / K - 1 * [St^2 - \sum P X Q / St^2]$$

$$KR20 = 30,15 \quad \mathbf{0,86}$$