



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL
SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA,
ESTADO CARABOBO**

Autores:

Báñez, Alicia
González, Génesis

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL
SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA,
ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González

Autores:
Báñez, Alicia
González, Génesis

**Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciado en Contaduría Pública**

Campus Bárbula, Julio de 2015



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL
SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA,
ESTADO CARABOBO**

Tutor:
Manuel González

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y
Contaduría Pública.

Por. **MANUEL GONZALEZ**
C.I. 4.129.212

Campus Bárbula, Julio de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp1052

Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Elaborado y Presentado por:

BÁÑEZ ALICIA

20.161.997

CONTADURIA PUBLICA

GONZALEZ GENESIS

19.991.015

CONTADURIA PUBLICA

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del/la Profesor (a) C.I: reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

☐

Aprobado

☐

No Presento

JURADOS

MANUEL GONZALEZ
MIEMBRO PRINCIPAL -TUTOR

EMMARY PINTO
COORDINADOR

ANA CORDERO
MIEMBRO PRINCIPAL

JESUS USECHE
SUPLENTE

En Valencia a los 23 días del mes de julio del año 2015

DEDICATORIA

A DIOS, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre ALICIA, por ser el pilar más importante en mi vida, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

A mi padre JAVIER, por ser una de las personas que me ha acompañado durante mi trayecto estudiantil y de vida, por ser mi apoyo en mis logros.

A mis hermanas ALIVIER y PAOLA, porque las amo infinitamente, por siempre estar allí cuando más las necesito, por ser mis mejores amigas.

A mis abuelos LUISA y AGAPITO, que desde el cielo me están cuidando, siempre fueron ejemplos de perseverancia, honestidad y constancia. Por el valor que infundieron en mí para salir siempre adelante y por su amor.

A mis tías MERCEDES y CECILIA a quienes quiero como a una madre, por compartir momentos significativos conmigo y por siempre estar dispuestas a escucharme y ayudarme en cualquier momento.

A mis primas WENDY y VANESSA, quienes han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en una profesional.

A mi sobrino SEBASTIAN, por ser mi cuchi cuchi y darme la alegría de estar en mi vida.

A mis demás familiares y amigos que de una u otra manera me ayudaron a alcanzar esta meta.

Alicia Báñez

DEDICATORIA

A DIOS, porque gracias a su misericordia y su amor infinito, nos hace saber que todo es posible, y que cuando se quiere, se puede siempre que se haga con corazón y con amor.

A mis padres MARINA y ANGEL, por guiar mi vida al éxito, por darme lo mejor de ellos, por el amor, orientación, paciencia, confianza y darme siempre su apoyo; a ustedes les debo todo y dedico mi primer triunfo profesional. “LOS AMO”.

A mi hermana SARAY, para que este logro la motive a alcanzar las metas que se proponga y se prepare cada día más en la vida.

A mi abuela AMELIA, que desde el cielo está guiando mis pasos por buen camino y sé que está orgullosa de mí.

A mi primo hermano FRANK por ser esa mano incondicional que siempre esta tendida para ayudarme.

A mis amigos que de una u otra manera me ayudaron a alcanzar esta meta, a ti, ANMARY por ser esa amiga incondicional que siempre está allí cuando más lo necesito.

A todas aquellas personas que me apoyaron para culminar esta meta.

Génesis González

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en el momento de debilidad y llenarme de bendiciones.

A mi ALMA MATER por ser el centro de mis sueños y conocimientos, en ella compartí experiencias maravillosas hasta lograr convertirme en Contador Público.

A mi país VENEZUELA, que me dio una carrera profesional de alto nivel.

A mis PADRES, por alentarme siempre a seguir adelante, por su amor incondicional y por todo el esfuerzo realizado para cumplir esta meta.

A mis HERMANAS, por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar, llenan mi vida de felicidad.

A los PROFESORES, gracias por compartir su sabiduría y tantas cosas más, siempre transmitiendo todos sus conocimientos, forjando mi carácter como una profesional llena de ética y valores.

A mi amiga y compañera de tesis GENESIS, este éxito es nuestro, gracias por ser parte del cumplimiento de uno, de los tantos objetivos de nuestra vida.

Al profesor MANUEL GONZALEZ, por su tiempo y dedicación en la asesoría de este trabajo, gracias por su apoyo y confianza, pese a todas las actividades que tiene a su cargo siempre estaba allí para ayudarnos. Así como también la profesora ZULAY CHAVEZ por su paciencia en cada revisión que nos hacía.

A la empresa LHR INDUSTRIAL SUPPLY, C.A., por permitirme realizar este trabajo y por la colaboración prestada por parte del Dpto. Administrativo.

Agradezco a la vida que me ha dado el don de estar, viva, sana y feliz.

Alicia Báñez

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por darme la bendición y oportunidad de poder alcanzar mis metas.

A mi amada UNIVERSIDAD DE CARABOBO, por abrirme las puertas y darme la oportunidad de crecer como profesional en sus aulas, convirtiéndose en mi segunda casa.

A mis PADRES, quienes con esfuerzo me han sabido guiar, gracias a ustedes tengo este logro que también es de ustedes.

A mi HERMANA, quien me ayudo y brindo su apoyo en todo momento.

A LOS PROFESORES, por compartir sus conocimientos y experiencias sin interés alguno.

A ANMARY y FRANK por ayudarme en todo momento, este logro también es de ustedes.

A mis amigas VIANNY y LUISA, sin ustedes, no lo hubiese logrado, gracias por todo el tiempo dedicado en esas horas interminables de estudio.

A mi amiga y compañera de tesis ALICIA, por la paciencia y por todo su tiempo dedicado a mí.

Al profesor MANUEL GONZALEZ, por aceptar la misión de ser tutor de este trabajo y darme su mano a pesar de todas sus ocupaciones y responsabilidades, gracias por su apoyo en este esfuerzo. Igualmente le tengo que agradecer a la profesora ZULAY CHAVEZ por su contribución para el logro de esta meta.

A TODOS DE CORAZÓN, MIL GRACIAS...

Génesis González



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL
SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL, VALENCIA,
ESTADO CARABOBO**

Autoras: Báñez, Alicia y González, Génesis

Tutor: González, Manuel

Fecha: Julio, 2015

RESUMEN

La presente investigación surgió de la necesidad que tiene la empresa LHR Industrial Supply, C.A. de planificar sus obligaciones tributarias, con el objetivo de predecir cualquier contingencia, para lo cual se pretende proponer estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria de la misma, ubicada en la Zona Industrial, Valencia, estado Carabobo. Para ello se trazaron los siguientes objetivos específicos: (a) Diagnosticar la situación actual en los procedimientos tributarios de LHR Industrial Supply, C.A. (b) Establecer una matriz DOFA para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa y (c) Diseñar las estrategias gerenciales para la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo. Para dar cumplimiento al logro de los objetivos planteados, la investigación estuvo desarrollada bajo la modalidad de un proyecto factible y descriptiva. El diseño a utilizar en esta investigación será de campo y documental.

Palabras claves: Estrategias gerenciales, planificación tributaria, obligaciones.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL
SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL, VALENCIA,
ESTADO CARABOBO**

Autoras: Báñez, Alicia y González, Génesis

Tutor: González, Manuel

Fecha: Julio, 2015

SUMMARY

This investigation arose from the need of the company LHR Industrial Supply, CA to plan their tax obligations, in order to predict any contingency, for which it is intended to propose management strategies to optimize tax planning for it, located in the Industrial Zone, Valencia, Carabobo state. To this end the following specific objectives were outlined : (a) Diagnosing the current situation in tax procedures LHR Industrial Supply, CA (b) Establish a SWOT matrix to define weaknesses , opportunities, strengths and weaknesses of the company and (c) Develop management strategies for tax planning company LHR Industrial Supply, CA , located in the Industrial Zone , Valencia, State Carabobo. To comply with the achievement of the objectives, the research was developed in the form of a feasible and descriptive project. The design used in this research field and will be documentary.

Keywords: Management strategies, tax planning, obligations.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula



FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Periodo: 2-2014

Yo, Manuel González Fierro; titular de la Cédula de Identidad 4.129.212, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención
Báñez Padrón Alicia Carolina	20.161.997	0412-748.23.66	alipadron2016@gmail.com	A C
González Rojas Génesis Mariangel	19.991.015		genesisgonzalez_7@hotmail.com	A C

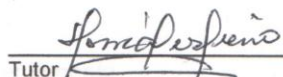
Área según **Catalogo de Oferta Investigativa:**
Contabilidad

Línea según **Catalogo de Oferta Investigativa:**
Organización y Contabilidad en el Área Tributaria

Interrogante según **Catalogo de Oferta Investigativa:**

¿Cómo establecer nuevos conocimientos, métodos, estrategias y recursos que fortalezcan el vínculo de la contabilidad y los tributos para su comprensión en el mundo de las organizaciones? (Contabilidad Tributaria, Sistemas de Gestión Tributaria, Departamento tributario en las Organizaciones)

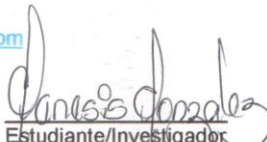
Firman:



Tutor
Nombre y Apellido: Manuel González
C.I.: 4.129.212
E-mail: proyecto-presupuesto@hotmail.com



Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Alicia Báñez
E-mail: alipadron2016@gmail.com



Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: González Génesis
E-mail: genesisgonzalez_7@hotmail.com

En Valencia, a los 20 días del mes de Enero del año 2015

RECIBIDO
Fecha: 03/03/2015
Hora: 6:41 pm



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González.

Título del Proyecto: Propuesta De Estrategias Gerenciales Para Optimizar La Planificación Tributaria De La Empresa Lhr Industrial Supply, C.A., Ubicada En La Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	10/11/14	- Mejorar título. - Corregir y mejorar la redacción, redactar en tercera persona. - Colocar de 2 a 3 párrafos por página. - Mejorar y organizar los objetivos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	17/11/14	- Corregir título. - Corregir y mejorar el planteamiento del problema. - Rediseñar los objetivos.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	24/11/14	- Correcciones a la justificación. - Corregir los objetivos específicos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	11/12/14	- Corregir la enumeración. - Corregir la presentación de la portada, el índice y el interlineado según la norma.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González

Título del Proyecto: Propuesta De Estrategias Gerenciales Para Optimizar La Planificación Tributaria De La Empresa Lhr Industrial Supply, C.A., Ubicada En La Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	12/01/15	- Organizar párrafos. - Corregir antecedentes, no mayor a 5 años de antigüedad.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	19/01/15	- Corregir la presentación de las citas textuales. - Ordenar alfabéticamente los conceptos básicos. - Corregir la presentación, el interlineado y la enumeración según la norma	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	26/01/15	- Mejorar titulo - corregir las referencias bibliográfica - corregir la presentación y el interlineado según la norma.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	10/02/15	- mejorar las bases teóricas	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.

Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Manuel González.

Título del Proyecto: Propuesta De Estrategias Gerenciales Para Optimizar La Planificación Tributaria De La Empresa Lhr Industrial Supply, C.A., Ubicada En La Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	17/03/15	- rediseñar título - redactar en tercera persona - corregir la presentación de las citas textuales	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	24/03/15	- mejorar los instrumentos de recolección de datos - agregar subtítulos - agregar la fuente a los cuadros y tablas.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	27/04/15	- corregir la presentación según la forma. - Redactar en tercera persona - Mejorar y corregir la muestra, el cuadro técnico metodológico y la lista de referencias	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	4.-	11/05/15	- Mejorar interlineado y márgenes según la norma	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Manuel González **E-mail del Tutor:** proyecto-presupuesto@hotmail.com

Título del Trabajo: Propuesta De Estrategias Gerenciales Para Optimizar La Planificación Tributaria De La Empresa Lhr Industrial Supply, C.A., Ubicada En La Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA			
Elaboración del instrumento- Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento- Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	04/05/2015	- Revisión y Modificación del Instrumento	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
	2.-	06/05/2015	- Modificación de presentación de gráficos	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
	3.-	11/05/2015	- Mejorar redacción - Corregir fuente de los cuadros - Revisión de la matriz DOFA	Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Tutor:			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			
				Est./Invest.			



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación



Período Lectivo: 1S/2015

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO Tutor: Manuel González **E-mail del Tutor:** proyecto-presupuesto@hotmail.com

Título del Trabajo: Propuesta De Estrategias Gerenciales Para Optimizar La Planificación Tributaria De La Empresa Lhr Industrial Supply, C.A., Ubicada En La Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo

CAPÍTULO V La Propuesta	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Presentación de la Propuesta- Justificación de la Propuesta- Fundamentación de la Propuesta- Factibilidad de la Propuesta- Objetivos de la Propuesta- Estructura de la Propuesta.	1.-	13/05/2015	- Mejorar la actividad de la propuesta.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	2.-	20/05/2015	- Corregir conclusiones y recomendaciones.	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
	3.-	29/05/2015	- Corregir anexos	Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Tutor:
				Est./Invest.
				Est./Invest.
				Est./Invest.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vii
Resumen	ix
Formato de Postulación Tutorial	xi
Control de Etapas del Trabajo de Grado	xii
Índice de Cuadros	xix
Índice de Gráficos	xx
Introducción	21
 CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	22
Formulación del Problema	27
Objetivos de la Investigación	27
Objetivo General	27
Objetivo Específico	28
Justificación de la Investigación	28
 CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL	
Antecedentes	31
Bases Teóricas	35
Bases Legales	49
Definición de Términos Básicos	50

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación	51
Diseño de la Investigación	52
Unidades de Estudios	53
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	54
Validez y Confiabilidad	56

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Presentación de los Resultados	60
--------------------------------	----

CAPITULO V

PROPUESTA

Descripción de la Propuesta	84
Conclusiones	102
Recomendaciones	104
Referencias Bibliográficas	107
Anexos	110

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°	Pág.
1. Población sometida a estudio	54
2. Criterios para la Confiabilidad del Instrumento	57
3. Operacionalización de las Variables	59
4. Distribución porcentual de la Misión y Visión	61
5. Distribución porcentual de desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales	62
6. Distribución porcentual de adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones	63
7. Distribución porcentual sobre Manual de Estrategias	64
8. Distribución porcentual sobre Toma de decisión de los jefes	65
9. Distribución porcentual sobre habilidades requeridas	66
10. Distribución porcentual sobre cumplimiento de objetivos de gestión	67
11. Distribución porcentual sobre retroalimentación de desempeño alcanzado	68
12. Distribución porcentual sobre estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria	69
13. Distribución porcentual de Debilidades y Fortalezas	70
14. Distribución porcentual de procedimientos control del sistema	71
15. Distribución porcentual de evaluación de necesidades	72
16. Distribución porcentual sobre Planificación Tributaria	73
17. Distribución porcentual sobre Estrategias - Optimización Planificación Tributaria	74
18. Distribución porcentual sobre Innovación y Desarrollo	75
19. Distribución porcentual sobre Plan Estratégico Rentable	76
20. Distribución porcentual sobre Implementación Estrategias Gerenciales	77
21. Distribución porcentual sobre Facilitación de Actividades	78
22. Matriz DOFA de la empresa LHR Industrial Supply, C.A.	83

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N°	Pág.
1. Representación porcentual de la Misión y Visión	61
2. Representación porcentual de desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales	62
3. Representación porcentual de adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones	63
4. Representación porcentual sobre Manual de Estrategias	64
5. Representación porcentual sobre Toma de decisión de los jefes	65
6. Representación porcentual sobre habilidades requeridas	66
7. Representación porcentual sobre cumplimiento de objetivos de gestión	67
8. Representación porcentual sobre cumplimiento retroalimentación de desempeño alcanzado	68
9. Representación porcentual sobre estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria	69
10. Representación porcentual de Debilidades y Fortalezas	70
11. Representación porcentual de procedimientos control del sistema	71
12. Representación porcentual de evaluación de necesidades	72
13. Representación porcentual sobre Planificación Tributaria	73
14. Representación porcentual sobre Estrategias - Optimización Planificación Tributaria	74
15. Representación porcentual sobre Innovación y Desarrollo	75
16. Representación porcentual sobre Plan Estratégico Rentable	76
17. Representación porcentual sobre Implementación Estrategias Gerenciales	77
18. Representación porcentual sobre Facilitación de Actividades	78
19. Estructura Organizacional	90
20. Cuadro de Mando Integral (CMI).	98

INTRODUCCIÓN

El sistema tributario venezolano en los últimos 15 años ha ido evolucionando aceleradamente, modernizándose el uso actual de la tecnología, en busca de la integración entre los diferentes tributos creados por las distintas Potestades Tributarias a la que están sujetos los contribuyentes, es por ello, que las disposiciones legales que regulan los tributos, sufren constantes reformas, apareciendo nuevos Tributos y desapareciendo otros, en función de las necesidades económicas del país.

La presente investigación tiene como objetivo general Proponer estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo. Como objetivos específicos Diagnosticar la situación actual en los procedimientos tributarios, Establecer una matriz DOFA para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y Diseñar las estrategias gerenciales de la compañía para la planificación tributaria.

En tal sentido, surge la necesidad que el personal del área tributaria conozca la importancia de la planificación tributaria, tomando en consideración las características particulares de cada empresa, su entorno, en busca de fórmulas que permitan una menor carga tributaria, utilizando los elementos que otorga el ordenamiento jurídico.

De tal manera que aunque pagar impuestos sea una obligación ineludible, la planificación tributaria permite ciertas opciones que conviene conocer, saber, cuantificar y comparar con la finalidad de estudiar las alternativas legales de manera anticipada y trazar las estrategias gerenciales adecuadas para ahorrar recursos financieros en pagos de tributos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las condiciones de competitividad han cambiado debido al amplio desarrollo de las comunicaciones y el transporte, tanto así que se ha modificado la forma de actuar e interactuar de las organizaciones. Hoy en día, la clave del éxito de las empresas se encuentra en su competitividad, la misma está determinada por la capacidad de aprovechamiento de las ventajas comparativas del mercado y la ampliación de los objetivos de producción de bienes y servicios, así como el rendimiento.

En las distintas empresas u organizaciones el éxito se basa en una buena gerencia, que conlleva a una excelente comunicación y planificación, promover los objetivos de los grupos de trabajo, determinar una buena relación laboral que permita un ambiente agradable para los trabajadores, donde no se vea únicamente como compromiso o responsabilidad el trabajo a realizar, sino también como el logro de esas meta en conjunto para un mejor desarrollo de la empresa así como personal, ejecutando todos los procesos guiándose por dicha planificación. Ésta ha sido la clave de numerosas organizaciones reconocidas a nivel mundial, que tienen las herramientas y bases necesarias para superar cualquier crisis que se presente y seguir dando un buen desempeño de las mismas. Sin embargo este contexto no se ve en todas las organizaciones, como consecuencia está el mal desempeño de muchas, que con el tiempo deben cerrar sus puertas.

Cabe mencionar, que la planificación es un instrumento del control de gestión, el cual consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres, está relacionada

con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa.

Al respecto, Galarraga (2002:13), expone que "la planificación es un proceso proactivo, mediante el cual se desarrollan procedimientos y se dictan acciones, con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos". En este orden de ideas el autor expresa, que el proceso implica decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse.

La gerencia debe dejar traslucir que se tienen en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza a favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbra en el horizonte. Toda organización necesita un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surgen las estrategias gerenciales. Esto requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adaptar en los distintos escenarios que se presenten en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa. Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que llevan a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.

Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios. Debe entenderse que una estrategia no es perdurable para siempre y tendrá que adecuarse a la necesidad que se tenga diferentes ocasiones, como por ejemplo desde el punto de vista fiscal.

Las organizaciones han puesto gran interés por el aspecto impositivo y pone de manifiesto la importancia de diseñar una planificación, con el fin de asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, en especial con el actual contexto económico, social y político de las sociedades latinoamericanas y en especial la venezolana, donde la política económica es el argumento fundamental del Estado para justificar la función reguladora y estabilizadora que este cumple; fijando las políticas impositivas, monetarias y cambiarias, así como diseñando las reglas y normas respectivas. Por ello es necesario que el empresario adopte estrategias, manuales, métodos, normas y procedimientos, capaces de cumplir las exigencias impuestas por la normativa tributaria. Las estrategias diseñadas para el área tributaria son instrumentos útiles a la gerencia, porque constituyen una guía operativa de trabajo y contienen los diferentes procesos que engloban la actividad fiscal dentro de la organización.

La planificación tributaria deberá conocer e interpretar el marco legal de acuerdo a la normativa del país y a las Normas Internacionales de Información Financiera, con el propósito de evitar sanciones por incumplimiento de deberes formales, por defraudación y evasión en los pagos del tributo que le corresponda. Esto implica la conjugación organizada de varios elementos encauzados a soportar una carga fiscal justa sin limitar las actividades necesarias para el cumplimiento de

los propósitos de la organización y sus miembros, siempre enmarcada en las disposiciones legales.

Considerando que en Venezuela desde hace varios años la tendencia ha sido la implementación sucesiva de nuevos tributos, bien sea a nivel nacional, estatal o municipal, y en algunos casos el aumento de la alícuota ya existente, para las empresas la posibilidad de establecer estrategias que permitan reducir la alta presión tributaria sin incumplir la norma resulta cada vez más necesaria e importante, ya que de esta manera contará con incentivo para mantenerse productiva en el mercado.

Además se debe disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer sus empleos está muy ligado a la modernización de la formación profesional. Sin embargo, particularmente las empresas comerciales, están caracterizadas por la falta de manuales y de criterios uniformes en materia de registros de operaciones tributarias, por lo que tienen la tendencia a realizar declaraciones en fecha tope a su vencimiento; así como fuera del lapso que originan declaraciones sustitutivas y una alta carga impositiva debilitando la rentabilidad de la empresa.

Tal es el caso de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., dedicada al suministro de transportadores y equipos para la industria alimenticia y diferentes engranajes, la cual será objeto de estudio; donde no existe un departamento dedicado de manera específica al área fiscal, lo cual disminuye la posibilidad para que la empresa pague oportunamente sus tributos tanto nacionales, como estatales y municipales, sin discriminar los parafiscales, entre los cuales destacan: el Impuesto

Sobre la Renta (ISLR), Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE), Impuesto al Valor Agregado (IVA), entre otros. La organización no realiza apartados para el pago de impuesto, y a la hora de ejecutarlo no existen los fondos disponibles.

Además, la ausencia de una guía formal indicadora de los métodos, procesos, actividades, tareas y procedimientos requeridos para la ejecución de la función tributaria eficaz y eficiente, no ofrece la oportunidad de realizar esta labor, lo que podría originar en los trabajadores serias dificultades al momento de ser reemplazados en sus cargos. De continuar esta situación, se presentaría en LHR Industrial Supply, C.A., a largo plazo problemas de insolvencia de la empresa.

Las debilidades antes mencionadas que presenta la empresa en la gestión fiscal pueden solucionarse mediante la elaboración e implementación de una serie de estrategias gerenciales en donde se fundamente una planificación y asignación de recursos, procurando tener todos los necesarios (financieros, humanos, tiempo y tecnología), una estructura humana ya sea jerárquica de comando o equipos multifuncionales, estableciendo responsabilidades en cada tarea y tiempos en que deben ser realizados los diferentes procesos administrativos y contables, de esta forma se podrán evaluar los resultados del proceso y hacer los ajustes necesarios de requerir alguno, evitando las equivocaciones u omisiones que generan multas y sanciones.

Formulación del problema

En consecuencia a lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

✓ ¿Es conveniente para la empresa objeto de estudio implementar la propuesta de estrategias gerenciales para una planificación tributaria que contribuya a la solución de problemas fiscales presentes?

✓ ¿Cuáles son las deficiencias gerenciales actuales en los procedimientos tributarios llevados por el personal de la empresa LHR Industrial Supply, C.A.?

✓ ¿Serán las fortalezas y oportunidades que presenta la empresa las que pueden minimizar las debilidades y amenazas de la misma?

✓ ¿Cómo afecta la carencia de competencias de los trabajadores en la compañía y la repercusión en la gestión fiscal?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual en los procedimientos tributarios de LHR Industrial Supply, C.A
- ✓ Establecer una matriz DOFA para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa sobre los procedimientos fiscales.
- ✓ Elaborar las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.

Justificación de la Investigación

El Estado venezolano a través de cada uno de los niveles políticos territoriales como lo son la Nación, los Estados y los Municipios, tienen la potestad de promulgar leyes tributarias y exigir su cumplimiento a través de órganos administrativos creados para tal fin.

Es bien sabido, que en los últimos años el estado venezolano ha venido incrementando sus ingresos, a través de la recaudación de los impuestos y la elaboración de planes dirigidos a fortalecer la cultura tributaria. Como consecuencia de las diversas actuaciones de la Gerencia en el área tributaria, en los distintos planes de fiscalización llevados a cabo, se hace necesario que las empresas estén preparadas por medio de una planeación de todos los impuestos a los que está sujeta, para que de

este modo, puedan cumplir con todas las obligaciones tributarias sin caer en evasiones o elusión tributaria.

En este sentido, el proceso de planificación tributaria se debe realizar dentro de un sistema general de dirección donde se establezcan lineamientos y se implementen estrategias, que permitan calcular los impuestos aprovechando todos los incentivos y beneficios que otorga la Ley, evitando caer en evasiones de los impuestos.

Siendo el factor humano determinante del éxito empresarial es preciso acercarse al entendimiento del uso de recursos organizacionales para mejorar la eficiencia y expandir la productividad. Puede ser usado para resolver problemas dentro de la organización o como manera de analizar un proceso y encontrar una manera más eficiente de hacerlo. Implementar el desarrollo organizacional requiere una inversión de tiempo y dinero. Pero cuando se entiende su importancia, se pueden justificar los costos.

Es importante para la sociedad la operatividad de esta empresa en el tiempo, ya que son escasas las que se dedican a la distribución de suministros de transportadores y equipos para la industria alimenticia y diferentes engranajes, es un área sensible para cual país que las industrias básicas presenten fallas, y al no encontrar repuestos que permitan el correcto funcionamiento de las maquinas industriales para dicha actividad pueden acarrear consecuencias graves como la paralización de una o varias plantas a nivel nacional, mermando la capacidad operativas de las fábricas, que a su vez puede generar más desempleo y desabastecimiento.

Mediante el análisis de deficiencias gerenciales, se podrá identificar áreas de las operaciones de la compañía donde se necesita un cambio. Cada necesidad se analiza y los efectos potenciales se proyectan en un plan contable-administrativo de cambios. Sin el desarrollo organizacional como parte de la contabilidad de cambios, a una compañía le costaría desarrollar programas de cambios efectivos. Es por tal motivo que es de fundamental relevancia para la empresa LHR Industrial Supply, C.A., involucrarse en un desarrollo organizacional, que diagnostique los procesos laborales para la eficiencia y exactitud, de esta forma poder evitar pagos no previstos por multas impuestas por parte del Fisco Nacional.

Finalmente, se concibe que los resultados de esta investigación sirvan y marquen pauta en el ámbito investigativo, convirtiéndose en un antecedente contributivo para estudiantes de Contaduría Pública en el ámbito gerencial desde el enfoque tributario, que estén en la misma posición de nosotros y para otros investigadores interesados en este tipo de tema.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Según Bavaresco (2006:31) el marco teórico referencial, “brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido”.

Antecedentes de la Investigación

Bermúdez, C. (2010), en su Trabajo de Grado titulado **Planificación Tributaria como Herramienta de Control de Gestión de la empresa Flycom, C.A.**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Oriente. El objetivo general Diseñar una Planificación Tributaria como herramienta de Control de Gestión para la empresa Flycom, C.A. El tipo de investigación realizada fue de campo, puesto que los datos obtenidos fueron directamente del lugar donde se encuentran los datos inherentes al problema; descriptiva, debido a que su propósito es la recopilación de toda la información necesaria e importante para llevar a cabo su análisis detallado. Concluye que se puede determinar que la falla principal encontrada tiene que ver con la carencia de planificación tributaria, debido al desconocimiento existente de reglamentaciones que regulan la actividad económica y sus procesos dentro de la empresa.

Tiene estrecha vinculación con la investigación, ya que se trata de detectar problemas similares en las empresas en estudio. Este trabajo aportará para la realización de este estudio aspectos importantes relacionados con la planificación tributaria.

Martínez, R. (2010), en su trabajo de Grado titulado **Lineamientos para la Mejora de la Recaudación del Impuesto sobre Inmuebles Urbanos centrado en el Cumplimiento de los Procesos Tributarios. Caso: Municipio Valencia**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo. El objetivo general fue proponer lineamientos para la mejora de la recaudación del tributo referido. es un trabajo de investigación teórica apoyado en un estudio de carácter descriptivo y un estudio cualitativo por atender a fenómenos de interacción y

responsabilidad social. Se contó con la información aportada por un representante de las autoridades de la Alcaldía de Valencia y con la opinión de algunos integrantes de la comunidad que se encontraban en trámites de cumplimiento del deber formal de pago de tributos. Se puede establecer a manera de conclusión que a pesar de que el Impuesto sobre Inmuebles Urbanos, siendo el más perdurable y difundido de los tributos, hoy en día es el Impuesto con el más alto incumplimiento de pago de parte de los contribuyentes, siendo esta situación motivo de revisión a los lineamientos establecidos para la recaudación de este tributo.

El lazo directo de esta investigación con la antes mencionada por los autores, es que ambos tomamos como objeto de estudio la mejora y optimización de la recaudación del impuesto.

Silva C, (2010), en su trabajo especial de Grado titulado **Propuesta sobre lineamientos gerenciales estratégicos del proceso de gestión administrativa a partir de su aplicación en el sector acumuladores**, para optar el Título de Magister en Administración de Empresas Mención Gerencia en la Universidad de Carabobo. El Objetivo General fue desarrollar una propuesta sobre lineamientos gerenciales estratégicos del proceso de gestión administrativa a partir de su aplicación en el sector acumulador. De acuerdo con el objetivo planteado, se desarrolló una investigación descriptiva, tomándose como fuente de información a los directivos y gerentes y las observaciones se hicieron en el contexto donde el fenómeno sometido a estudio tuvo lugar, calificándola así como una investigación de campo. La información recabada permitió verificar los factores que afectan el proceso de gestión y los resultados obtenidos indican una imperante necesidad de establecer lineamientos considerados pertinentes para mejorar la gestión administrativa de las empresas del sector acumuladores.

La gestión que existe entre esta investigación y el tema de estudio viene dada, debido a que existe unos lineamientos gerenciales aplicados al proceso administrativo, los cuales se utilizan como guía para la presente investigación.

Por su parte Bencomo L; Hernández M; Y Mayorca J. (2010), en su trabajo de Grado titulado **Diseño de estrategias gerenciales que conlleven a optimizar el capital de trabajo en cuentas por cobrar en el condominio del centro comercial cristal, municipio Naguanagua del estado Carabobo**, para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. Tuvo como objetivo diseñar estrategias gerenciales que conlleven a optimizar el Capital de Trabajo en Cuentas por Cobrar en el condominio del Centro Comercial Cristal, Municipio Naguanagua Estado Carabobo. El estudio realizó un diagnóstico de la situación actual del condominio desde el punto de vista financiero en cuentas por cobrar, para lo cual fue necesario el uso y análisis de razones financieras y así como también la elaboración de entrevistas a dos personas del condominio, que están relacionadas con la gestión de cobranzas. En base al diagnóstico y a las entrevistas, se desarrolló una matriz DOFA con la cual permitió desarrollar estrategias gerenciales dirigidas a la optimización del capital de trabajo en cuentas por cobrar.

Metodológicamente, la investigación es de tipo descriptiva, con un diseño documental y de campo, es decir, un diseño de fuente mixta. Como conclusión se estableció que para que un condominio opere con eficiencia, es necesario que se supervise y controle con cuidado las cuentas por cobrar, pues dichos fondos representan reembolsos de gastos que deben ser cubiertos para lograr un excelente mantenimiento de las áreas comunes del centro comercial, sin tener que asumir compromisos de financiamiento.

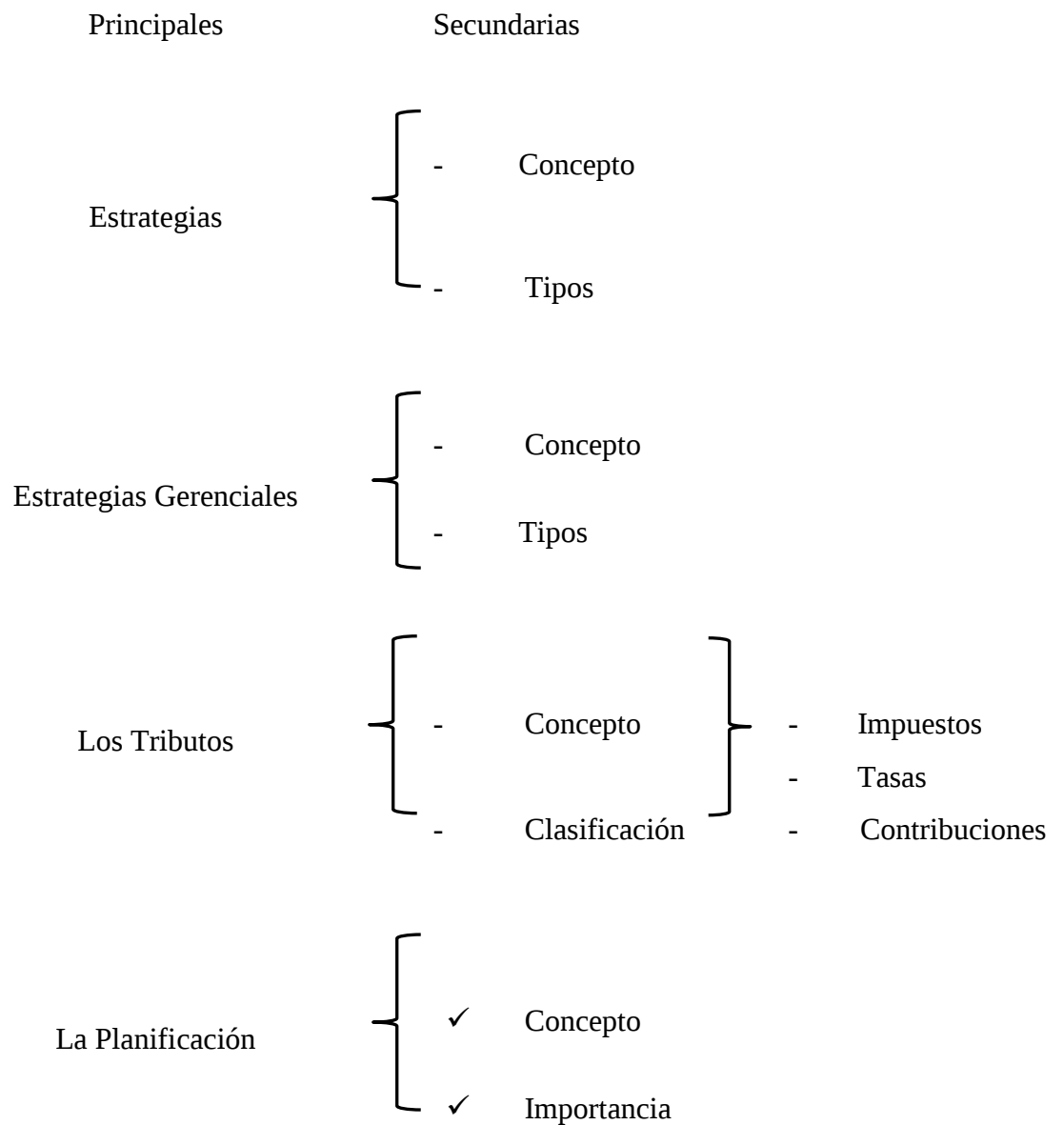
Esta investigación servirá de apoyo y guía para el estudio de los problemas de cada organización, en función de las debilidades y fortalezas en los procesos de una empresa.

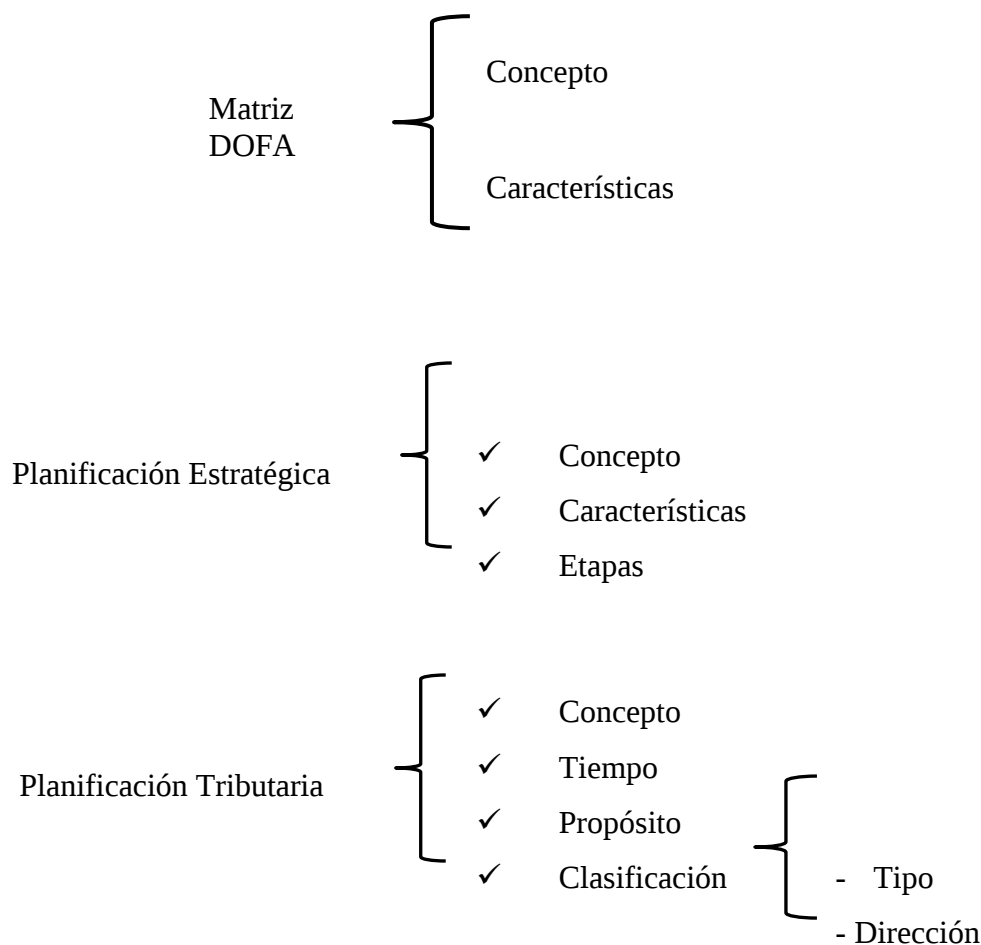
Díaz, M; Rodríguez, Y; y Viviescas, I. (2009), en su Trabajo de Grado titulado **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos en el Área Tributaria para la empresa Faro Plásticos, C.A., ubicada en la Zona Industrial El Piñonal Maracay Estado Aragua, Venezuela, de acuerdo a la normativa**, para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, en la Universidad de Carabobo. El objetivo general Diseñar un Manual de Normas y Procedimientos en el área tributaria para la empresa Faro Plásticos, C.A., ubicada en la Zona Industrial El Piñonal Maracay Estado Aragua, Venezuela, a ser aplicado a partir del ejercicio económico 2003. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo de tipo descriptivo, con base documental. Se concluye que debido a la condición de contribuyente especial de la empresa Faro Plásticos, C.A. se observó, que la misma tiene conocimiento de sus deberes formales, aunque no los aplica correctamente. El manual de normas y procedimientos facilitará la instalación de un mayor control sobre sus obligaciones tributarias y la formalización de las secuencias de sus normas y procedimientos.

Dicho trabajo se relaciona con la línea de investigación ya que hace menciones en el aspecto tributario. Aportará información de relevancia en cuanto a los pasos a seguir en los procedimientos que se deberían llevar a cabo y precisar los mismos.

Bases Teóricas

Uno de los factores más importantes en una investigación, es el fundamento de las bases teóricas. A continuación se presenta un esquema con las teorías tanto principales como secundarias:





Las estrategias

Las estrategias son un proceso de administración que enseña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos, al respecto Contreras (2001: 54), explica que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos, para tal fin, hay que integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Igualmente Fred (2003:31) explica las estrategias como los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Explicando además que las estrategias de los negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración del mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas; las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.

Tipos de Estrategias

Estrategia vertical: son las decisiones sobre integración vertical en las diferentes cadenas de producción en las que participa la corporación y que le permiten a una empresa obtener control sobre los distribuidores proveedores y competidores.

- ✓ Integración hacia delante: obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minorías.
- ✓ Integración hacia atrás: búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de la empresa.
- ✓ Integración horizontal: búsqueda de la propiedad o el aumento del control sobre los competidores.

Estrategias intensivas: Son las que exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes

- ✓ Penetración en el Mercado: intenta aumentar la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.
- ✓ Desarrollo del mercado: Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- ✓ Desarrollo del producto: búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.

Estrategias de Diversificaciones: representa la tendencia de diversificar las actividades en el negocio, para no depender de una sola industria.

- ✓ Diversificación concéntrica: Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.
- ✓ Diversificación Horizontal: Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.

Estrategias defensivas

- ✓ Recortar Gastos: Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades.
- ✓ Liquidación: Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.
- ✓ Enajenación: Venta de una división o parte de una empresa.

Estrategias gerenciales

Jaramillo (2002; 35), señala que las estrategias gerenciales son el “conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva

sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas”.

Es por ellos, que toda organización debe tener una visión apropiada de sí misma, de los recursos que se dispone, del tipo de relación que se desea mantener con sus clientes y mercados, de lo que planifica para satisfacer continuamente las necesidades y preferencias de los clientes, de cómo alcanzar los objetivos organizacionales. Todo lo anterior, permite presumir que la estrategia independientemente que sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización.

Tipos De Estrategias Gerenciales

En el mundo de los negocios interactúan a diferentes niveles 3 tipos de estrategias gerenciales:

- ✓ Estrategia corporativa: generalmente esta es definida por la alta gerencia y los principales accionistas. Aquí se va a definir el modelo de negocio, las inversiones de largo plazo, entorno competitivo, posicionamiento (bajo costo, diferenciación, nicho), nuevos productos / servicios, segmentación clientes, objetivos, indicadores clave, entre otros. Hay que recordar que estrategia corporativa solo hay una y debe ser alineada con los objetivos de cada una de las divisiones.

- ✓ Estrategias funcionales: son dirigidas a mejorar la eficacia operacional en áreas como: manufactura, mercadeo, cadena de abastecimiento, servicio al cliente, entre otras. El solo hecho de cómo se maneja la producción puede tener muchas variables: líneas o grupos de producción, producción propia o subcontratada, alta tecnología o alta mano de obra, etc. Las decisiones sobre la distribución son otro

buen ejemplo: tiendas propias Vs distribución mayorista, flotilla propia o subcontratada, distribución directa o mediante intermediarios, etc.

La cadena de valor de Porter, explica de una manera gráfica cada uno de los departamentos segmentados por actividades primarias y de soporte. Al analizar esta cadena se pueden definir las estrategias funcionales que estén mejor alineadas con la estrategia corporativa.

- ✓ Estrategias de crecimiento: estas definen donde se van a invertir los recursos destinados al crecimiento de la compañía. Puede existir un crecimiento orgánico o un crecimiento mediante adquisiciones ya sea de compañías competidoras o complementarias. En este rubro también se toman decisiones relacionadas a integraciones, ya sea verticales o horizontales.

Como lo hemos mencionado anteriormente, todas estas estrategias deben estar alineadas con la estrategia corporativa. Si se ejecuta una estrategia de bajo costo, las estrategias funcionales de producción deben de estar enfocadas a mejorar la productividad mediante procesos más eficientes. Si fuera una compañía enfocada a la diferenciación, sus estrategias funcionales irían más enfocadas a la investigación y desarrollo de productos innovadores de alto valor agregado.

Los tributos

Para Alvarado (2006: 13), los tributos son: “las prestaciones en dinero que el estado exige en ejercicio de su poder de imperio, en virtud de una ley y para cubrir

los gastos que le demanda el cumplimiento de sus fines”. En tal sentido, el Estado tiene facultades para estructurar su sistema fiscal, estableciendo los tributos que juzgue necesarios y que sean los más adecuados a su estructura económica y a la idiosincrasia de cada país. Los tributos representan la obligación que tenemos todos los ciudadanos para satisfacer las necesidades de la sociedad y cubrir así los gastos públicos en general.

Clasificación de los Tributos

✓ Impuestos

Según Alvarado (2006:14), expresa que el impuesto “es el tributo exigido por el estado, a quienes se hallan en situaciones consideradas por la ley como hechos imponibles ajenos a toda actividad estatal relativa al obligado”.

✓ Tasas

De acuerdo con Alvarado (2006: 14), una tasa: “es el tributo cuyo hecho generador está integrado con una actividad del estado divisible e inherente a su soberanía, hallándose esa actividad relacionada directamente con el contribuyente”

✓ **Contribuciones**

Por su parte Guiliani (1987: 295), la define como “La prestación obligatoria debida en razón de beneficios individuales o de grupos sociales, derivados de la realización de obras públicas o de especiales actividades del estado”.

Planificación

Tal y como lo define Galarraga (2002: 13), “la planificación es un proceso proactivo, mediante el cual se desarrollan procedimientos y se dictan acciones, con el fin de alcanzar metas y objetivos específicos”. El presente autor utiliza palabras como proactividad, procedimientos, metas y objetivos como parte de la definición de planificación, lo que sugiere que hay que diseñar un plan de acción, éste debe ser factible, es decir, proactivo, que a su vez, está conformado por un conjunto de procedimientos, lo que podría ser sinónimo de tareas, las cuales conllevan a satisfacer una necesidad, requerimiento u objetivo, el cual es precedente a la meta, entonces; todo plan de acción persigue la búsqueda de satisfacer necesidades y por ende, la meta esperada.

Importancia de la Planificación

Propicia el desarrollo de la empresa, reduce al máximo los riesgos y maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo. Es importante para una organización crear un plan por razones que afectan a la empresa, tanto externa como internamente. Cuando un propietario o gerente se toma el tiempo para planear un proceso para reclutar, contratar y gestionar eficazmente los empleados que aumenta las posibilidades de que la organización tenga una fuerza de trabajo productiva. Ya que, habrá considerado y previsto para hacerle frente a los factores antes mencionados.

Planificación estratégica

Es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones, que permitan a una empresa lograr sus objetivos, se centra en la

integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistema de información por computadora, para lograr el éxito de las empresas.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Igor (1988; 82) define la planificación estratégica como:

(...) el conjunto de decisiones y acciones que la institución ejecutara, individual o coordinadamente con base en las atribuciones legales asignadas y aquellas asumidas, adquiridas o impuestas a través de su trayectoria institucional y respondiendo a la dinámica sociopolítica de su contexto pertinente. El alcance de la ejecución está en función de la voluntad y capacidad institucional y se oriente a lograr efectividad y eficiencia en la gestión, así como a garantizar la videncia, supervivencia y permanencia de la organización frente a una realidad compleja, conflictiva y cambiante.

Guerrero (2009) explica que dependiendo de la actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organización:

- ✓ *Defensoras:* Organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- ✓ *Exploradoras:* organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.

✓ Analizadoras: organizaciones que operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener ideas adoptando las más promisorias.

✓ Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Características de la planificación estratégica

- Está proyectada a largo plazo, por lo menos en términos de sus efectos y consecuencias.
- Está orientada hacia las relaciones entre las empresas y su ambiente de tarea y en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales. Para enfrentar la incertidumbre, la planeación estratégica basa sus decisiones en los juicios y no en los datos.
- Incluye la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.

En este sentido Chiavenato (2004; 29), señala que “los beneficios del plan estratégico permite en el futuro visualizar nuevas oportunidades y amenazas y asu vez enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo”.

Etapas de la Planificación Estratégica

Hay tres aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica.

1. Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.
2. Diseñar un proceso de planificación que sea realista, en este sentido Drudis (2000; 47), señala que “se debe evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesorías, evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios, y los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer”.
3. Definir la misión de la planificación que identifique los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da carácter constitutivo a la organización y a su acción.

En este orden de ideas, CENDES. UCV (1981; 130) resume las etapas de la planificación estratégica en sus aspectos importantes:

- Determinación de los objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo.
- Análisis ambiental interno.
- Formulación de las alternativas y elección de la estrategia empresarial
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Ante lo antes planteado, cabe reseñar lo señalado por Kliksberd (1978: 278), “(...) todos los gerentes desarrollan las siguientes funciones: planear, coordinar, dirigir y controlar”, estas comprenden las siguientes funciones:

- Planificación, abarca la definición de metas de una organización, el establecimiento de estrategias y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades.
- Coordinación, sintetiza la determinación de tareas y de que, quién y cómo van a realizarse, hacerse y agruparse, así como también que unidad reporta a quien y donde se tomaran las decisiones.
- Dirección, incluye motivación a los empleados, rigen las actividades de otros y seleccionan el canal de comunicación más eficaz y solucionan conflictos, a través de un modelo de liderazgo.
- Control, seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realice de acuerdo con lo planeado y corregir cualquier desviación significativa justo a tiempo.

Planificación Tributaria

De acuerdo Splitz (1992: 17), señala la planificación fiscal es un “Proceso que consiste en tomar en consideración todos los factores fiscales relevantes, a la luz de los factores no fiscales, a fin de determinar “sí”, y este caso; cuándo, cómo y con quién establecer relaciones y realizar transacciones y operaciones”. A los efectos de éste, los factores fiscales a los que se hace mención, son todos aquellos eventos generadores de tributos, los cuales originan la relación entre el Estado en sus distintas expresiones y el administrador de ley, no haciendo distinción entre los términos fiscales o tributarios.

Clasificación de la Planificación Tributaria

La Planificación tributaria según Galarraga (2002: 98) puede ser clasificada por los siguientes aspectos; “por su tiempo, por su tipo, por su propósito y por su dirección”.

- ✓ Por su tiempo: viene dada por el tiempo en que es considerada la planificación de los tributos, ya sea antes o después de participar en una actividad económica. Se divide en: planificación tributaria preparativa, que comienza antes del nacimiento de la empresa, y es la que debe considerar la elección jurídica más apropiada para funcionar, evaluar costos y alternativas; y planificación tributaria operativa que ocurre una vez que la empresa está en marcha.
- ✓ Por su tipo: responde a la complejidad que entrama el plan tributario de la empresa, y se divide en simple y compleja.
- ✓ Por su propósito: corresponde a las intenciones del contribuyente, en lo referente a su comportamiento, frente a sus obligaciones tributarias y parafiscales.
- ✓ Por su dirección: esta clasificación viene dada según a quien va dirigida la planificación; si es a una persona natural, jurídica sociedad de personas, sociedad anónima, una pequeña unidad de producción, una mediana empresa o una gran empresa.

Matriz DOFA

Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones visibles mediante el cruce de variables, a su vez permite a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias. Serna (2003; 143), por su parte establece que la matriz DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Características

- ✓ Estrategias De Fortaleza Y Oportunidades (De Crecimiento): son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que permita la expansión de la organización o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.
- ✓ Estrategias de Fortaleza y Amenazas (De Supervivencia): se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas de la organización.
- ✓ Estrategias de Debilidades y Oportunidades (De Supervivencia): este tipo de estrategia busca evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas de la organización.
- ✓ Estrategias de Debilidades y Amenazas (De Fuga): Permite ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dado una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone a la organización al fracaso.

✓ **Bases Legales**

El contribuyente debe regirse por una serie de normas para cumplir con los requerimientos del fisco en materia tributaria, dichas normas están contempladas en los diversos principios jurídicos que rigen la tributación venezolana. Entre los cuales tenemos La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela Vigente. G.O. N° 36.860 el 15/12/1999.

Según “Artículo 4. La República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado en los términos consagrados en esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y responsabilidad”.

Este artículo tiene gran relación con la investigación dado que el indica los principios por el cual se debe regir todos los órganos de la república, con el fin de cumplir los deberes y los derechos de los ciudadanos.

Según “Artículos 133. Toda persona tiene el deber de coadyuvar a los gastos públicos mediante el pago de impuestos, tasas y contribuciones que establezca la ley”.

Este artículo antes descrito, guarda relación con este trabajo ya que el indica al autor de que los ciudadanos de la República Bolivariana de Venezuela deben ayudar a dicho país con cubrir sus gastos.

Definición de Términos Básicos

Actividad económica: son todos los procesos que tienen lugar para la obtención de productos, bienes y/o servicios destinados a cubrir necesidades y deseos en una sociedad en particular.

Costos: representan todas las erogaciones indispensables para producir la renta.

Ejercicio fiscal: periodo de tiempo en el que una institución o empresa divide su actividad económica y en base a la cual debe realizar el pago de impuestos.

Hecho imponible: situación que tiene que reunir una persona para estar obligada a pagar un determinado impuesto.

Mercado: puede entenderse como la organización o entidad que le permite a los oferentes (vendedores) y a los demandantes (compradores) establecer un vínculo comercial con el fin de realizar operaciones de diversa índole, acuerdos o intercambios.

Metas: es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos o propósitos que una persona o una organización se marca.

Nación: se define como una comunidad humana con ciertas características culturales comunes (lengua, religión, costumbres y una historia en común).

Plan: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

En toda investigación es necesario cumplir con una serie de procedimientos ordenados que permitan alcanzar los objetivos planteados, así mismo indica la población objeto de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, el tipo de investigación para lograr los planes previstos. Según Arias (2012:110) afirma que “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado”.

Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo y diseño de investigación al cual corresponde, se encuentra condicionado por el problema a estudiar y al contexto que lo rodea, con el objeto de proporcionar un modelo de verificación que permitiera contrastar los hechos con la teoría y estuvo enmarcado dentro de un estudio de tipo descriptivo, con un diseño de campo, apoyado en una revisión documental.

Tipo de Investigación

La investigación será bajo la modalidad de descriptiva, de acuerdo a Deobold B, Van Dalen y Meyer, William J. (2006:85) “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. En la investigación se reflejará la problemática referente al proceso de planificación que realiza el Departamento Administrativo de LHR Industrial Supply,

C.A., con el fin de describir las necesidades de la organización y proponer posibles soluciones que contribuyan a un correcto funcionamiento de la gestión gerencial.

Diseño de la Investigación

El diseño a utilizar en esta investigación será de campo y documental, puesto que al basarnos sobre hechos reales es necesario llevar a cabo una estrategia que nos permita analizar la situación directamente en el lugar donde acontecen.

Según Ander – Egg, Ezequiel (1997:37) “El trabajo de campo implica la relación directa del investigador con las fuentes de información no documentales”. La investigación es de campo porque tendremos acceso a la empresa LHR Industrial Supply, C.A., es decir que se conseguirá la información, sin alterar las condiciones existentes, facilitando la revisión o modificación en caso de que surja alguna duda.

De acuerdo a Galán (2011:57) la investigación documental es “una técnica documental que permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia.”. Es documental porque es necesario basar la investigación en información fiable, y se apoyó en textos e investigaciones relacionadas a la misma.

Unidades de Estudio

Según Hurtado (2000:151) resalta que “las unidades de estudio se deben definir de tal modo que a través de ellas se puedan dar una respuesta completa y no parcial a la interrogante de la investigación”.

Población y Muestra

Población

Después de definir los sujetos o elementos que van a ser estudiados y que reúnen las características comunes observables, se procedió a concretar la población sobre la cual se generaron resultados. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2008:114) definen la población como la “totalidad del fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica”. El universo de estudio para la investigación estará integrado por seis (06) trabajadores que forman parte de la nómina de LHR Industrial Supply, C.A. Ver CUADRO 1.

CUADRO N° 1.

Población sometida a estudio.

Cargo que desempeña	N° de Personas
Gerente General	1
Tesorera	1
Coordinadora de Ventas	1
Supervisor de Operaciones	1
Asistente Administrativo	2
Total	6

Fuente: Báñez, A y González, G. (2015)

Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010:239) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población, es el subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se llama población”. Debido a que es reducido o pequeño el grupo, se utilizó como muestra la totalidad de las personas que conforman el conjunto poblacional en estudio, que corresponde a las ocho (06) personas mencionadas.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta parte del estudio se hará referencia a las actividades y pasos secuenciales necesarios para llevar a cabo el Trabajo de Grado, es decir que serán el medio a través del cual los investigadores se relacionarán con los participantes para obtener información necesaria que le permitirá lograr los objetivos de la investigación que se desarrolla. En consecuencia, dada la naturaleza del proyecto y tomando en

cuenta los datos que se necesitan se empleará las siguientes técnicas: la observación directa y la encuesta; mientras que el instrumento será un cuestionario.

Técnicas de Recolección de Datos

Referente al tema Arias (2012:67) define este concepto como “el procedimiento o forma de obtener datos o información”. Además señala que para cada estudio existe una técnica particular y específica, que sirve de complemento al método científico. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2008:188) la observación directa: “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Esta técnica la utilizarán los investigadores, ya que les permitirá lograr los objetivos presentados, al poder ir al sitio donde ocurren los hechos y detallar la situación problemática evidenciada en la empresa LHR Industrial Supply, C.A.

Según Tamayo y Tamayo (2008: 24), la encuesta “es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida”. Por medio de ésta se alcanzarán los requerimientos y resultados necesarios para cumplir con los propósitos de la investigación.

Instrumentos de Recolección de Datos

Según las técnicas ya señaladas, el instrumento mediante el cual se recopilara la información y los datos relacionados con la investigación será un cuestionario, de acuerdo Arias (2012:72), el cuestionario es: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”, de preguntas cerradas (se responden sí o no), y dicotómicas (subdivide exactamente en dos áreas, permitiendo aislar datos importantes y especificar el objeto de estudio).

Dicho instrumento estará estructurado en una sola parte, conformado por veinte (20) interrogantes, a los empleados de LHR Industrial Supply, C.A.

Validez y Confiabilidad

Validez

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010:201) la validez “en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”. En esta investigación la validez se determinó por medio del juicio de un experto, vinculado con el tema de estudio, quien evaluó el instrumento bajo criterios de claridad, congruencia, redacción, así como pertinencia de los ítems con relación a los objetivos, dimensiones e indicadores del estudio, apoyándose en el cuadro de Operacionalización de variables. Es decir que el instrumento es válido si los datos obtenidos se ajustan a la realidad sin modificar los hechos.

Confiabilidad

Al iniciar el trabajo de campo, es imprescindible probar el cuestionario sobre la población que es muy pequeña. Esta prueba ha de garantizar las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo real. En relación al tema, Hernández, Fernández y Baptista (2010:200), señalan “Grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”, es decir que existe la menor distorsión posible, ya que ningún instrumento puede ser de gran valor hasta que se pruebe su consistencia.

Con respecto a la presente investigación los resultados se revisarán utilizando la forma de Kuder Richardson (KR20), correspondiente para esta clase de instrumento, debido a que este coeficiente se aplica para respuestas dicotómicas (con respuestas correctas e incorrectas), pues permite examinar cómo ha sido respondido cada ítem en relación con los restantes. Para obtener la confiabilidad se aplicará una prueba piloto, que Hernández, Fernández y Baptista (2010:210) definen “consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia” El resultado de la confiabilidad 0,81 considerada según la tabla de criterios como Muy Alta de un instrumento. Ver CUADRO 2

CUADRO N° 2.

Criterios para la Confiabilidad del Instrumento.

RANGO	0,81 - 1	0,61 - 0,80	0,41 - 0,60	0,21 - 0,40	0 - 0,20
MAGNITUD	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	BAJA	MUY BAJA

Cálculo de la Confiabilidad

Varianza total:

$$\sigma^2_x = \sum (x - \bar{X})^2 / n - 1 \quad \rightarrow \quad \frac{49,33}{5} = \mathbf{9,87}$$

Ahora se procede a calcular el coeficiente de Kuder Richardson 20:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2_x} \right] \quad \rightarrow$$

$$= \frac{18}{17} * \frac{9,87 - 2,22}{9,87} = 1,05 * 0,77 = \mathbf{0,81}$$

Estrategia Metodológica.

Ver CUADRO 3

CUADRO N° 3

Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.					
Objetivos Específicos	Variables	Definición de las Variables	Indicadores	Ítems	Fuente
Diagnosticar la situación actual en los procedimientos tributarios de LHR Industrial Supply, C.A	Procedimientos tributarios.	Procedimientos Tributarios son aquellas actuaciones por parte de la administración tributaria dirigidas a garantizar el efectivo cumplimiento de las obligaciones tributarias.	Sistema Organizativo. Responsabilidad y Nivel de Autoridad.	1 Estructura Organizacional. 2,3,4 Políticas y procedimientos. 5 Toma de decisiones. 6,7,8,9 Evaluación de desempeño.	Muestra
Establecer una matriz DOFA para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa sobre los procedimientos fiscales.	Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	Los Factores Internos corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital. Los Factores Externos permiten fijar las oportunidades y amenazas.	Ventajas de la Empresa. Desventajas de la Empresa. Restricciones a la importación y exportación. Tendencias Fiscales a nivel nacional y estatal	10,11,12,13 Factores internos.	Muestra
Elaborar las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.	Estrategias gerenciales para la planificación tributaria.	Una estrategia gerencial es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.	Administración Estratégica	14,15,16 Estrategias 17,18 Conocimiento	Muestra

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se plantea el análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados para la recolección de la información, es importante señalar que se escogió el cuestionario por considerarse un instrumento de aplicación de forma individual, permitiendo la recolección de los datos de una manera particular a cada uno de los involucrados en el proceso, sin la intervención del investigados, obteniendo la captación del tópico estudiado directamente de los miembros que integran el departamento administrativo – contable de la empresa LHR Industrial Supply, C.A.

El cuestionario fue elaborado con 18 preguntas cerradas, de las cuales todas fueron dicotómicas, el cual fue aplicado al personal que labora en el departamento administrativo – contable de la empresa LHR Industrial Supply, C.A. dicho cuestionario fue elaborado tomando en cuenta los objetivos específicos planteados en esta investigación los cuales son, Diagnosticar la situación actual en los procedimientos tributarios de LHR Industrial Supply, C.A, Establecer una matriz DOFA para definir las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa sobre los procedimientos fiscales,. Elaborarlas estrategias gerenciales para la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.

El análisis de los datos se realiza de manera individual, presentando los resultados obtenidos en gráficos de tortas, analizados porcentualmente por cada pregunta, lo cual se presenta a continuación:

Análisis descriptivo Ítem por Ítem de la Variable: Procedimientos Tributarios.
Indicador: Estructura Organizacional, Políticas y procedimientos y Toma de decisiones.

Ítem 1. ¿En esta organización se cuenta con misión y visión?

CUADRO N° 4. Distribución porcentual de la Misión y Visión

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	5	1	6
Porcentajes	83	17	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

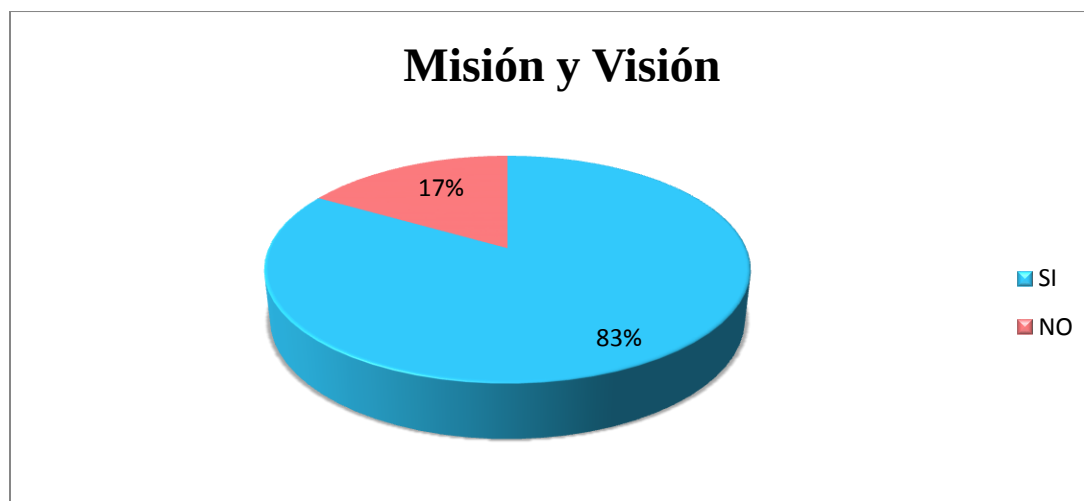


Gráfico 1. Representación porcentual de la Misión y Visión. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En base a este gráfico se puede concluir que un 83% de los empleados de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., opinan con que si se cuenta con una misión y una visión, sin embargo, el resto de la población (17%) ignora de estas herramientas fundamentales para una organización, sin las cuales esta carece de identidad y dirección, además de que los trabajadores teniendo conciencia de está pueden reconocer y adquirir compromisos. Así como el grado al que la organización alinea su estructura interna, sus políticas y procedimientos.

Ítem 2. ¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?

CUADRO N° 5. Distribución porcentual de desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	4	2	6
Porcentajes	67	33	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

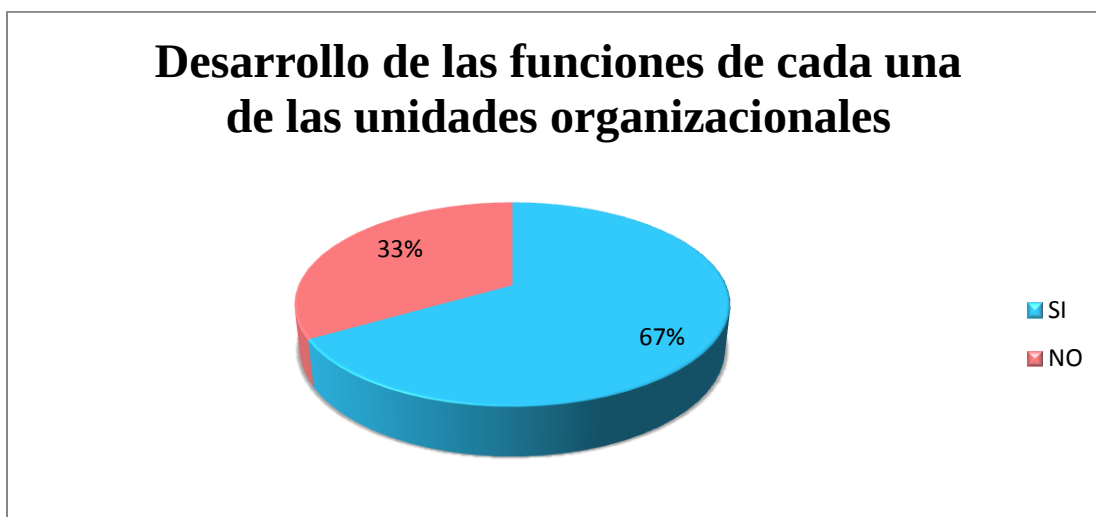


Grafico 2. Representación porcentual de desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En referencia a la siguiente interrogante se deduce que un 67% del total del personal considera que son suficientes la cantidad de trabajadores para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales, es decir, que este personal puede enfocar sus esfuerzos en planear y ejecutar sus funciones de la manera más optima en pro de la organización. El resto de la población (33%) estima que no hay personal suficiente, lo que puede atraer situaciones de conflicto, ya que al tener que cumplir con varios papeles o roles en la organización no cumplen eficazmente su labor.

Ítem 3. ¿Cuentan los empleados con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?

CUADRO N° 6. Distribución porcentual de adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	1	5	6
Porcentajes	17	83	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

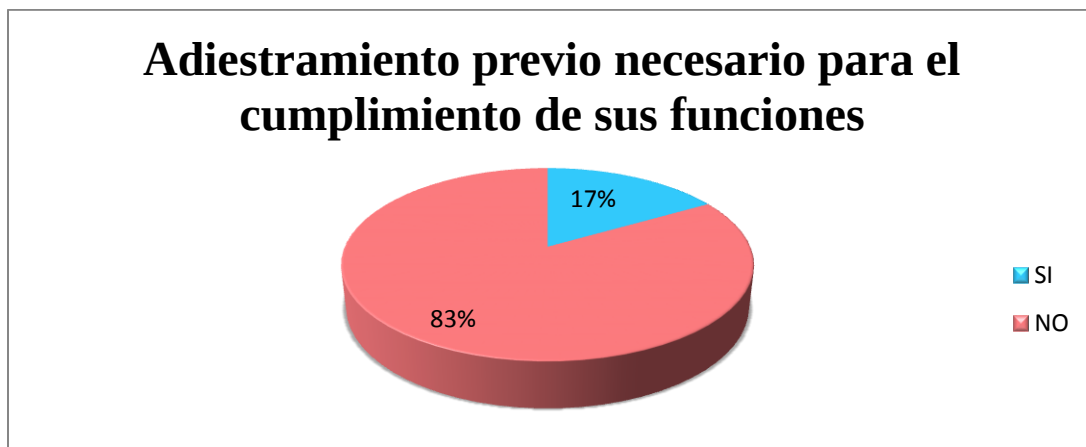


Grafico 3. Representación porcentual de adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

El 17% de la población opina que cuentan con un adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones y los demás (83%) en su juicio respondieron que no. La idea de tener a un grupo de individuos en un área es que estén debidamente organizados, esa la tarea, es decir, infundir una noción y expectativas que les den una estructura social. En toda organización, el recurso humano es un elemento fundamental para llevar a cabo sus objetivos y metas que le permitan alcanzar la misión propuesta, por ello es importante que esté capacitado desde el punto de vista profesional, técnico, moral y cultural.

Ítem 4. ¿Existe un Manual de Estrategias conocido por usted?

CUADRO N° 7. Distribución porcentual sobre Manual de Estrategias

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	0	6	6
Porcentajes	0	100	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)



Grafico 4. Representación porcentual sobre Manual de Estrategias. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De acuerdo al cuadro y a la evaluación efectuada, el porcentaje en el que son desconocidas las estrategias dentro de la empresa obedece al 100%, es decir que ninguno de la población tiene conocimiento de las estrategias las cuales son tan importantes reconocer a todos los niveles de la estructura organizacional de modo que se pueden alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.

Ítem 5. ¿Las decisiones que toman los jefes de cada área de la organización son las adecuadas al momento de presentarse un inconveniente laboral?

CUADRO N° 8. Distribución porcentual sobre Toma de decisión de los jefes

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	6	0	6
Porcentajes	100	0	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

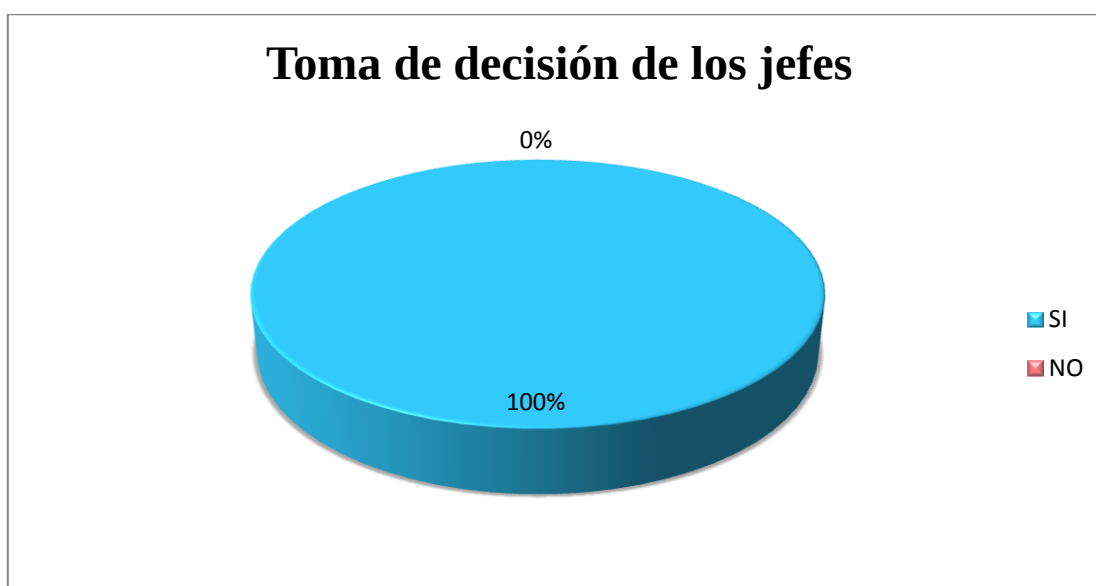


Grafico5. Representación porcentual sobre Toma de decisión de los jefes. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De acuerdo al cuadro y a la evaluación efectuada, el porcentaje trabajadores que considera que las decisiones tomadas por los jefes de cada área de la organización son adecuadas obedece al 100%, es decir que ninguno de la población le parece impropio, y esto refleja las cualidades de un buen jefe, como saber escuchar, ser resolutivo, crear un buen ambiente de trabajo y sobre todo saber imponer autoridad propia sin recurrir a los malos modos.

Ítem 6. ¿Hay evidencia que demuestre que los empleados poseen las habilidades requeridas?

CUADRO N° 9. Distribución porcentual sobre habilidades requeridas

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	3	3	6
Porcentajes	50	50	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

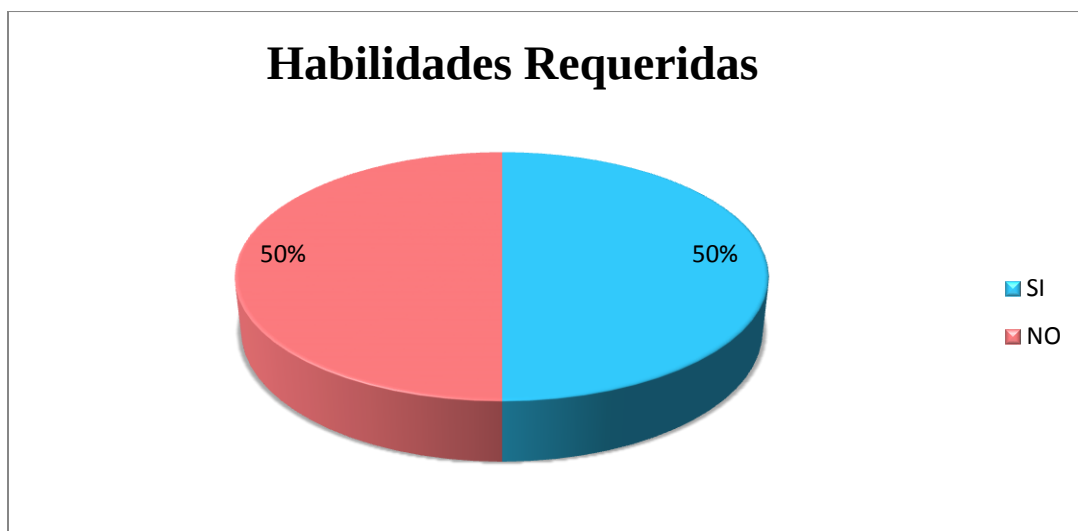


Grafico 6. Representación porcentual sobre habilidades requeridas. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En referencia a la siguiente interrogante se deduce que el personal en un total de 50% demuestran que poseen las habilidades requeridas para el puesto desempeñado y la otra mitad no, lo que puede acarrear graves consecuencias, porque cada cargo desempeñado conlleva a cierto grado de responsabilidades, y se desconocen las mismas y sus funciones, se incumple con la planeación que pueda llevar la empresa.

Ítem 7. ¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?

CUADRO N° 10. Distribución porcentual sobre cumplimiento de objetivos de gestión

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	1	5	6
Porcentajes	17	83	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

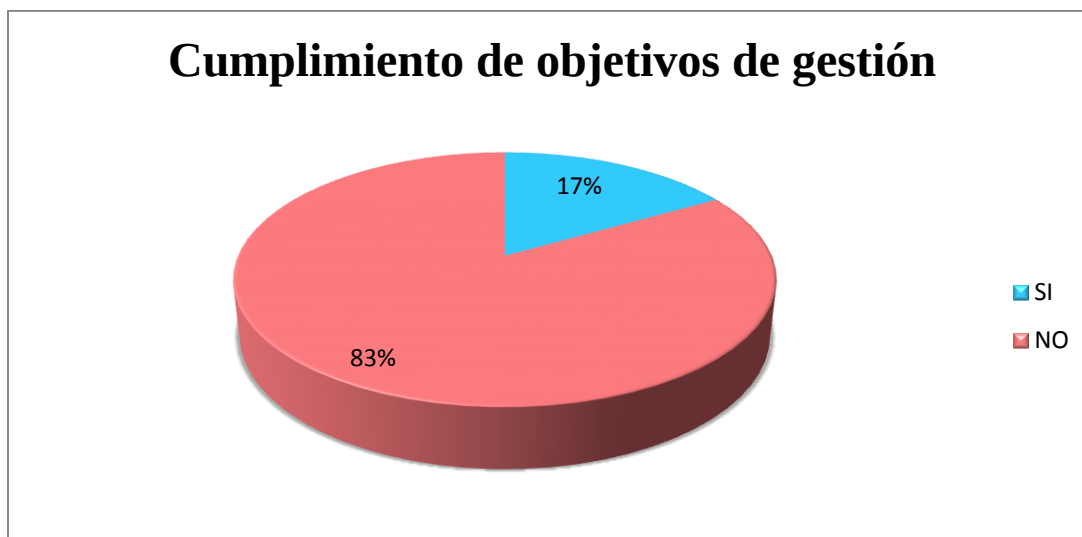


Grafico 7. Representación porcentual sobre cumplimiento de objetivos de gestión.

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En mención a la siguiente interrogante se puede inferir que el 17 % de la población conoce los indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión y el remanente (83%) no. Es de suma importancia el conocimiento de los mismos ya que son una guía para la toma de decisiones, la eficiencia y coherencia de la organización, así como evaluación de desempeño.

Ítem 8. ¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?

CUADRO N° 11. Distribución porcentual sobre retroalimentación de desempeño alcanzado

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	2	4	6
Porcentajes	33	67	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

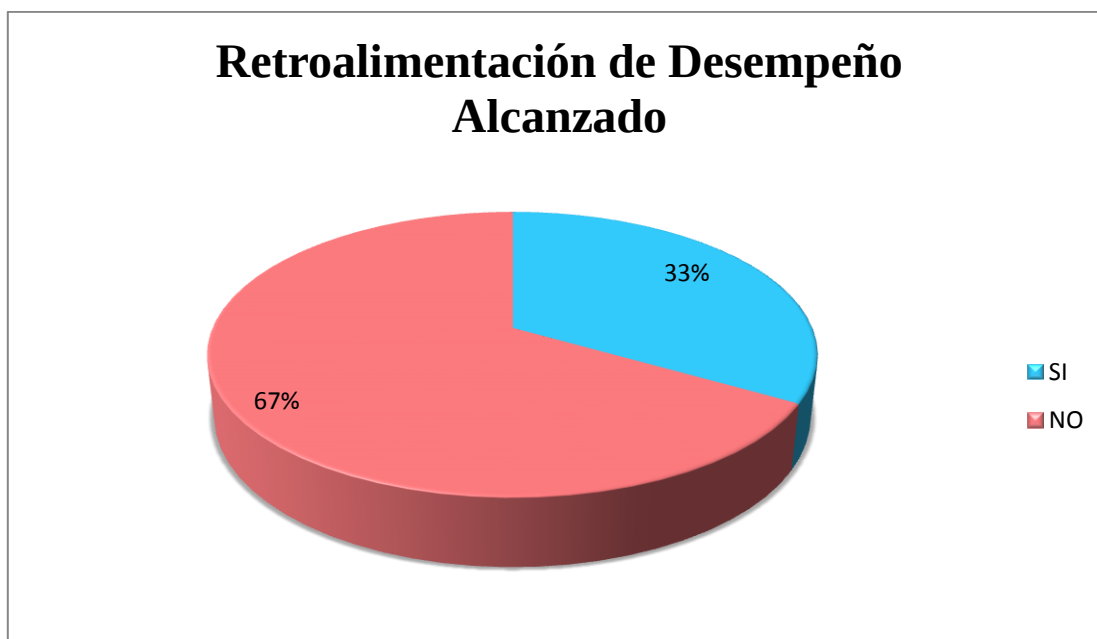


Grafico 8. Representación porcentual sobre cumplimiento retroalimentación de desempeño alcanzado. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En referencia a la siguiente interrogante se puede interpretar que 33% de la población recibe una retroalimentación referente al trabajo realizado y el resto (67%) no, es importante prestar atención al grupo de personas que no reciben ese feedback, porque la retroalimentación permite valorar fortalezas y reducir debilidades, así considerar puntos positivos y negativos.

Ítem 9. ¿Tiene conocimiento de la importancia de las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria?

CUADRO N° 12. Distribución porcentual sobre estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	3	3	6
Porcentajes	50	50	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

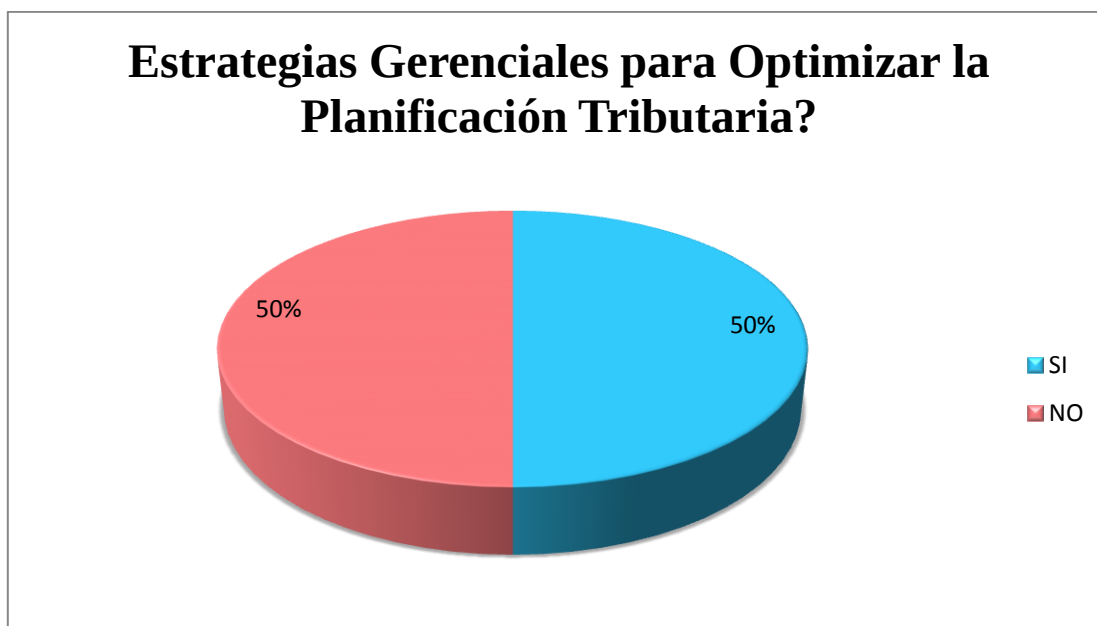


Grafico 9. Representación porcentual sobre estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De acuerdo a los resultados arrojados por gráfico, la mitad de la población de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., (50%) refleja la importancia de tener una optima gestión. La otra mitad de la población desconoce dicha importancia, y la supervisión de las empresas está en función de una administración - contable efectiva, en gran medida la determinación y satisfacción de muchos objetivos descansan en la competencia del Administrador y Contador.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem de la Variable: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Indicador: Ventajas de la Empresa. Desventajas de la Empresa.

Ítem 10. ¿Se elabora análisis de Debilidades y Fortalezas en la empresa?

CUADRO N° 13. Distribución porcentual de Debilidades y Fortalezas

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	0	6	6
Porcentajes	0	100	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)



Grafico 10. Representación porcentual de Debilidades y Fortalezas. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En el siguiente gráfico se puede analizar que el 100% de la población no aplica el análisis de las debilidades y fortalezas, este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre características particulares del negocio y el entorno en el cual este compite y de este modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y neutralizar o eliminar debilidades.

Ítem 11. ¿La empresa cuenta con los procedimientos para el control del sistema tributario-administrativo?

CUADRO N° 14. Distribución porcentual de procedimientos control del sistema

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	2	4	6
Porcentajes	33	67	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

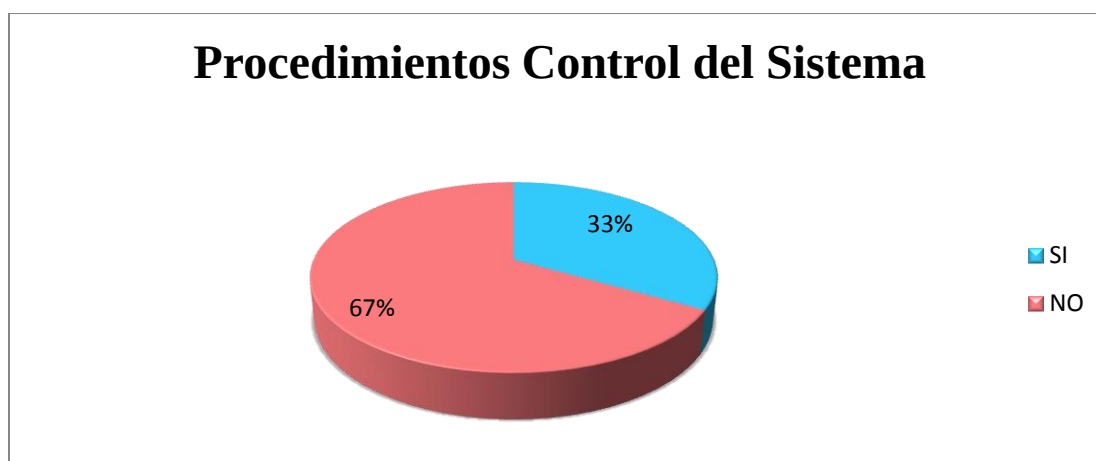


Grafico 11. Representación porcentual de procedimientos control del sistema. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En el siguiente gráfico se puede analizar que el 33% de la población conoce los procedimientos para el control del sistema tributario-administrativo. El remanente de la población (67%) desconoce dichos procedimientos, esto contribuye a la inseguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Así no se detectan las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Ítem 12. ¿La empresa efectúa evaluaciones para conocer las necesidades gerenciales tributarias de la misma?

CUADRO N° 15. Distribución porcentual de evaluación de necesidades

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	1	5	6
Porcentajes	17	83	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

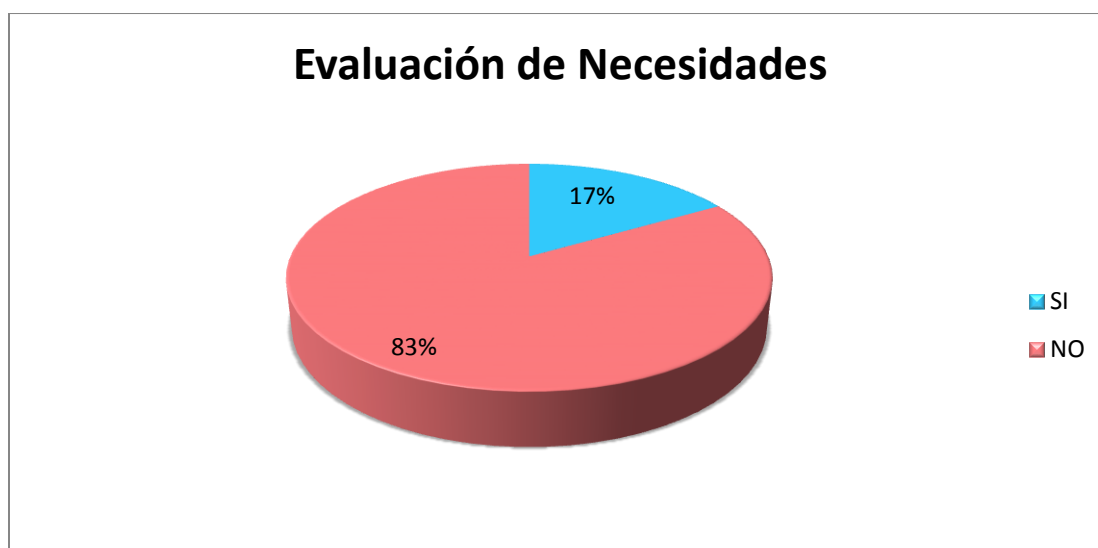


Gráfico 12. Representación porcentual de evaluación de necesidades. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De la interrogante anterior se puede observar que 17% de los empleados respondieron que si se realizan dichas evaluaciones. La evaluación de necesidades de formación está vinculada a las dificultades de la organización, a sus carencias, a la insuficiencia en los conocimientos tributarios y competencias profesionales de su personal. Como resultado del gráfico, se observa que (83%) que no existe un análisis de detección de necesidades, por lo tanto, se hace de vital importancia que se ejecute una planificación y elaboración de un plan de formación con el fin de mejorar los resultados de la empresa.

Ítem 13. ¿Se utiliza la planificación tributaria como un elemento de control del sistema administrativo?

CUADRO N° 16. Distribución porcentual sobre Planificación Tributaria

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	1	5	6
Porcentajes	17	83	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)



Gráfico 13. Representación porcentual sobre Planificación Tributaria. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De acuerdo al gráfico 17% del personal que labora en la empresa considera que si se utiliza la planificación tributaria. Y conforme a los resultados obtenidos se aprecia que un total de 83% de la población no existe una planificación tributaria como elemento de control del sistema administrativo por lo tanto disminuye la capacidad de controlar. En definitiva, se deben diseñar los sistemas administrativos en base s una planificación tributaria para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente.

Análisis descriptivo Ítem por Ítem de la Variable: Estrategias gerenciales para la planificación tributaria. Indicador: Administración Estratégica.

Ítem 14. ¿Considera necesario la aplicación de estrategias para lograr la optimización de la planificación tributaria?

CUADRO N° 17. Distribución porcentual sobre Estrategias - Optimización Planificación Tributaria

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	5	1	6
Porcentajes	83	17	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)



Gráfico 14. Representación porcentual sobre Estrategias - Optimización Planificación Tributaria. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

En base a este gráfico se puede concluir que un 83% de los empleados de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., opinan que si se considera necesaria la aplicación de estrategias para lograr la optimización de la planificación tributaria, sin embargo, el resto de la población (17%) desconoce de este instrumento esencial para el desarrollo de una organización, porque dependiendo del uso correcto del mismo se toman decisiones y se consideran los factores fiscales más relevantes, que son todos aquellos eventos generadores de tributos, los cuales originan la relación entre el Estado en sus distintas expresiones y el administrador de ley.

Ítem 15. ¿Se deben utilizar estrategias que influyan en la innovación y desarrollo positivo de la empresa?

CUADRO N° 18. Distribución porcentual sobre Innovación y Desarrollo

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	6	0	6
Porcentajes	100	0	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

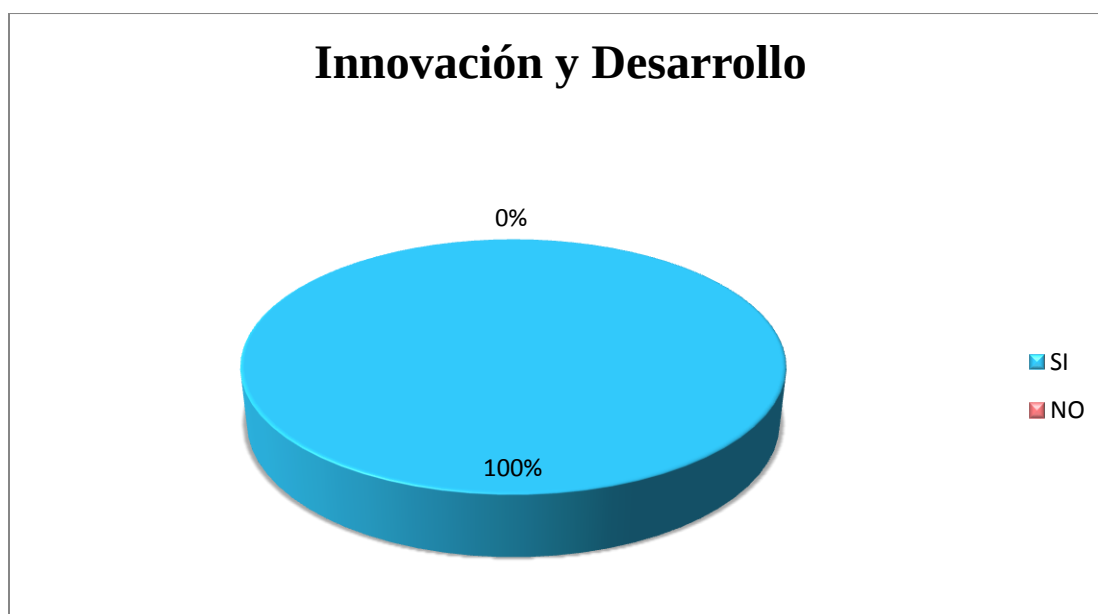


Grafico 15. Representación porcentual sobre Innovación y Desarrollo. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De acuerdo al cuadro y a la evaluación efectuada, la proporción en el que se deben utilizar estrategias que influyan en la innovación y desarrollo positivo de la empresa obedece al 100%, es decir, que los empleados de la organización entienden perfectamente que la innovación y desarrollo es el elemento clave que explica la competitividad, debido a que solo se consigue ventajas en la competitividad si se logra innovar y de allí obtener la máxima rentabilidad.

Ítem 16. ¿Piensa Ud. que la elaboración de un plan estratégico de gestión sería rentable para la empresa?

CUADRO N° 19. Distribución porcentual sobre Plan Estratégico Rentable

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	4	2	6
Porcentajes	67	33	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

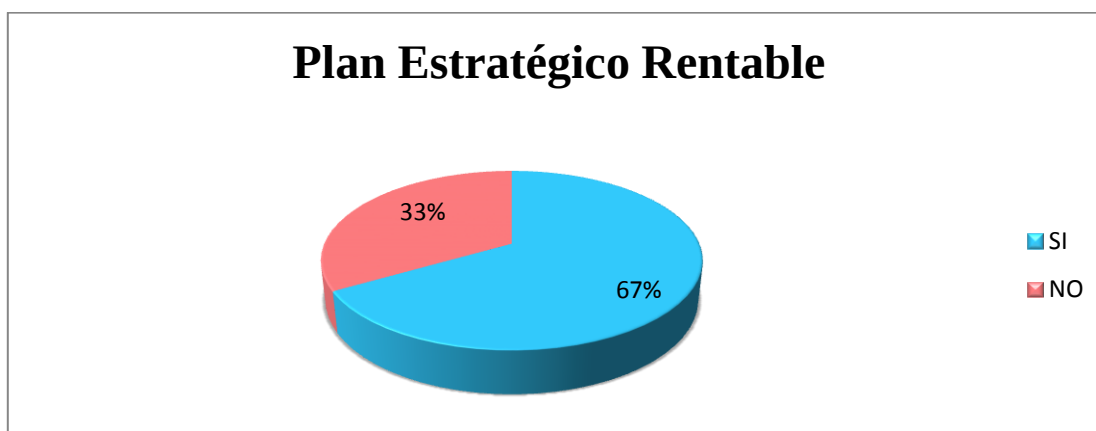


Gráfico 16. Representación porcentual sobre Plan Estratégico Rentable. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

Según lo observado en este gráfico un total del 67% de la población está de acuerdo con la elaboración de un plan estratégico de gestión para que mediante este, la organización logre sus metas, alcance una renta favorable y finalmente obtener un control interno de todos los procesos. Por el contrario, el 33% de la población, dice no estar de acuerdo con un plan estratégico, es posible que porque ignoren los beneficios del mismo y no les interese, se debe estar muy pendiente de este grupo de empleados, visualizando la empresa como un todo que abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la organización. La respuesta estratégica de la empresa incluye un comportamiento global y sistemático.

Ítem 17. ¿Estaría de acuerdo en implementar estrategias gerenciales orientadas a optimizar la planificación tributaria de la empresa?

CUADRO N° 20. Distribución porcentual sobre Implementación Estrategias Gerenciales

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	6	0	6
Porcentajes	100	0	100

Fuente: Báñez A, González G. (2015)



Grafico 17. Representación porcentual sobre Implementación Estrategias Gerenciales.

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

De lo siguiente se puede concluir que el 100% de la población está de acuerdo en la implementación de estrategias gerenciales con el fin de lograr la optimización de la planificación tributaria, ya que de acuerdo a lo estudiado se determinó que no existe parámetros definidos en el área tributaria dentro de la organización.

Ítem 18. ¿Estaría dispuesto a trabajar mediante un plan estratégico de gestión administrativa-tributaria para facilitar la realización de actividades?

CUADRO N° 21. Distribución porcentual sobre Facilitación de Actividades

Alternativas	SI	NO	Total
Frecuencias	6	0	6
Porcentajes	100	0	100



Grafico 18. Representación porcentual sobre Facilitación de Actividades. Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Análisis

Al interpretar los datos recaudados se deduce que el 100% de la población está de acuerdo en la implementación de estrategias gerenciales que optimicen la gestión administrativa – tributaria y facilitar sus actividades de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., una de ellas será la planeación estratégica en la cual se logre establecer los lineamientos que conlleven un mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y poder establecer funciones claras de las actividades dentro de la empresa.

Diagnóstico de los Resultados

La discusión de los resultados está dirigida a discernir los hallazgos obtenidos al momento de elaborar estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo. Al diagnosticar la situación actual de los procedimientos tributarios llevados por la empresa LHR Industrial, C.A. para determinar, declarar y pagar su obligación tributaria, se analizó los procedimientos de cálculo, observándose que pagan los tributos fuera de fecha. Esta empresa es calificada como un contribuyente especial por el SENIAT. La empresa no posee procedimientos tributarios preestablecidos, específicos para el cálculo, declaración y pago de los impuestos, formulados por la gerencia. En otro orden de ideas, el 100% de los encuestados coincidieron al señalar que la empresa no posee un manual de estrategias. En la mayoría de las oportunidades declara sus impuestos conforme a lo establecido en las legislaciones tributarias, aunque fuera de fecha, y pagarlo a tiempo es una obligación que en caso de no cumplirse podría considerarse un incumplimiento de un deber formal. Esta infracción ocasiona sanciones específicas, y por ende, revelan fallas en el logro de los objetivos de la planificación tributaria, que persiguen el ahorro en el pago de impuestos.

En cuanto al personal y sus habilidades, se obtuvo que el Departamento Administrativo de la empresa, no se ha orientado a la contratación de personal con experiencia en materia tributaria y que a su vez no son entrenados para mantenerlos actualizados sobre las reformas en este aspecto. Sin embargo, en torno a los equipos, se pudo conocer que el Departamento Administrativo de la empresa no posee programas actualizados con respecto al área tributaria. Manifestando que a pesar de contar con varios equipos, estos son muy lentos y su capacidad no parece estar acorde con el volumen de información a la cual son sometidos, y en cuanto a programas acotaron que deben utilizar otras herramientas como por ejemplo Excel, para procesar la información tributaria.

En cuanto al personal capacitado, se obtuvo que el Departamento Administrativo de la empresa, no se ha orientado a la contratación de personal con experiencia en materia tributaria y que a su vez no son entrenados para mantenerlos actualizados sobre las reformas en este aspecto. Sin embargo, en torno a los equipos, se pudo conocer que el Departamento Administrativo de la empresa no posee programas actualizados con respecto al área tributaria. Manifestando que a pesar de contar con varios equipos, estos son muy lentos y su capacidad no parece estar acorde con el volumen de información a la cual son sometidos, y en cuanto a programas acotaron que deben utilizar otras herramientas como por ejemplo Excel, para procesar la información tributaria.

Investigando sobre el adiestramiento, se obtuvo que el personal encargado del área tributaria no reciben capacitación profesional, lo que conduce pensar que existen deficiencias y que en la empresa existe un debilitamiento del control interno. Manifestando también que cualquier actualización realizada por el personal, era por cuenta e interés particular.

En otro orden de ideas, se determinó que el 100% de la población encuestada manifestó que no se elaboran análisis de Debilidades y Fortalezas. La falta de este análisis afecta las políticas, normas y procedimientos para el manejo del impacto tributario que implican tales obligaciones fiscales, esto indica que no está utilizando para reducir los gastos, controlar las actividades y mejorar la eficiencia en los procedimientos, entre otros.

En cuanto a la determinación de las características e importancia del sistema de control tributario de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., se pudo observar que la empresa no cuenta con una estructura definida, los encuestados expresaron la necesidad que tiene la empresa de diseñar un organigrama donde se muestre claramente los niveles de

jerarquía plenamente definidos y bien estructurados, ya que el personal no tienen claro cuáles son sus responsabilidades.

En cuanto a la determinación de la existencia de planificación tributaria, según el cuadro N° 16, el 83% de la población encuestada, manifestó que la empresa no cuenta con una planificación sustentada en el conocimiento de los objetivos de las leyes y reglamentos que rigen su actividad, que le permita organizar, controlar y dirigir las obligaciones que se derivan de un tributo. La falta de planificación indica que en la empresa no existe una definición exacta de las reglamentaciones necesarias para guiar los procesos implícitos en una adecuada planificación tributaria.

Por último, el total de los encuestados coincidieron en implementar estrategias gerenciales orientadas a optimizar la planificación tributaria, ya que debe prever el riesgo de incurrir en ilícitos tributarios. Con la Planificación se debe aminorar el nivel de riesgos en posibles ilícitos tributarios de orden formal y/o material. En este sentido, el propósito de establecer el grado de cumplimiento de una obligación está directamente relacionado con la esencia y propósito final del control, es en esencia preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo, su objetivo, es contribuir a los resultados esperados.

La Matriz DOFA, está diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá establecer estrategias para que la empresa pueda aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

De esta manera para dar cumplimiento al Objetivo específico N°2 planteado en la investigación se procedió a identificar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la organización, tomando como referencia los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de recolección de datos anteriormente aplicados.

A continuación se indican a través de un cuadro diseñado de acuerdo a los lineamientos de la matriz DOFA, las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que presenta la organización, además el desarrollo de la matriz DOFA, permitirá obtener las estrategias FO- FA- DO- DA de la compañía.

CUADRO N° 22. Matriz DOFA de la empresa LHR Industrial Supply, C.A.

Factores Internos	Debilidades (D)	Fortalezas (F)
	1. Falta de adiestramiento previo para el cumplimiento de las funciones del personal. 2. Inexistencia de un manual de estrategias para el desarrollo de la empresa 3. Falta de planificación tributaria en el sistema administrativo.	1. La organización goza con una visión y misión. 2. la organización cuenta con el suficiente personal para desarrollar sus funciones. 3. Los empleados están en la mejor disposición de implementar estrategias para mejorar la planificación tributaria de la empresa.
Factores Externos	Oportunidades (O)	Estrategias (FO)
1. Buen ambiente de trabajo. 2. Establecer medidores e indicadores para lograr los objetivos de gestión. 3. Aplicar estrategias para lograr la optimización de la planificación tributaria. 4. Aplicación de estrategias para innovar y lograr obtener la máxima rentabilidad	1. D1;O1: establecer un plan de adiestramiento previo para los trabajadores que se inician en la empresa. 2. D2;D3;O1: crear junto a los trabajadores un manual de estrategias donde también se incluya la planificación tributaria	1. F3;O1: aprovechar la comunicación entre trabajadores y jefes para establecer un manual y así mejorar la planificación tributaria. 2. F1;O1: incentivar a los trabajadores que conozcan la misión y visión de la empresa. 3. F3;O4: aprovechar la disposición que tienen los trabajadores hacia la empresa para innovar y desarrollar nuevas estrategias.
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)
1. Falta de incentivo hacia los trabajadores por su trabajo realizado. 2. No cuenta con procedimientos para el control del sistema tributario – administrativo. 3. La gerencia no efectúa evaluaciones para la mejora de las necesidades tributarias.	1. D3;A3: la gerencia debe crear y evaluar periódicamente una planificación tributaria. 2. D2;A3: crear un manual de estrategias y evaluar que todos los trabajadores lo cumplan.	1. F2;A1: retribuir a los trabajadores por los objetivos alcanzados (metas, % de ventas etc) 2. F1;A1: incentivar a los trabajadores que conozcan la misión y visión de la empresa. 3. F3;A3: realizar auditorías mensuales para lograr que la planificación tributaria mejore en la empresa.

Fuente: Báñez A, González G. (2015)

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

**Elaborar las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria,
caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial,
Valencia, Estado Carabobo**

Presentación

La vida económica nacional requiere de la reactivación de diferentes mecanismos implementados por el Estado para generar ingresos, que sean capaces de cubrir el gasto público. De allí que, el Sistema Tributario Nacional ha adquirido mayor relevancia a partir de la década de los noventa, con la finalidad de apoyar la renta petrolera y aumentar los niveles de ingresos de la nación.

Es de vital importancia, que las empresas como contribuyentes, para evitar cualquier tipo de sanción, organicen todas las acciones que les conlleven al cumplimiento de sus obligaciones, teniendo un completo conocimiento de los procedimientos que deben aplicarse para realizarlos efectivamente. Para facilitar este propósito, es ventajoso elaborar estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, en la cancelación de los diferentes tributos y evitar cualquier tipo de equivocaciones en las declaraciones y pagos de los impuestos. Dentro de esta perspectiva, se ha desarrollado esta propuesta para la empresa LHR Industrial Supply, C.A. con la finalidad de proporcionarle una herramienta administrativa que le facilite el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

Con los cambios tecnológicos, políticos, económicos y administrativos las estrategias gerenciales juegan un papel importante, llevando a los dirigentes de la organización a una reestructuración e implementación de soluciones con dicha herramienta

mencionada en el párrafo anterior, que permitirá mejorar cada uno de los procesos. Por tal motivo la búsqueda de un nuevo modelo para las organizaciones tiene que estar orientado al logro de objetivos propuestos, a través de la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa. Es por ello que el propósito de esta propuesta es ofrecer estrategias que permitan a la organización adaptarse al cambio y así solucionar los problemas existentes para alcanzar un progreso continuo.

Justificación

En la empresa LHR Industrial Supply, C.A., a través de la recolección de datos, se observó que existe un proceso desorganizado para dar cumplimiento a sus obligaciones tributarias. Podría decirse que, esta situación ha sido consecuencia de la ausencia de normas y procedimientos administrativos estándares que orienten el desarrollo de las actividades tributarias; esto requiere que la empresa tome medidas al respecto y se valga de estrategias gerenciales para evitar estas distorsiones. Por otra parte, es perfectamente perceptible que el sistema tributario en Venezuela ha adquirido importancia, y por ende, los contribuyentes deben sentirse involucrados en la obligación que impone este sistema.

La presente propuesta viene dada por la obligación de la empresa LHR Industrial Supply, C.A., de mejorar y establecer los lineamientos necesarios para una eficiente y optima planificación tributaria a través de estrategias gerenciales, para un proceso continuo y permanente donde las responsabilidades sean compartidas entre la organización y sus empleados. Es por esto que las estrategias podrán ayudar a dar solución a los conflictos que se presentan, incentivando a los directivos como al personal, adecuándose a nuevas técnicas que mejoren la gestión administrativa – tributaria.

Alcance de la Propuesta

Las estrategias gerenciales aquí descritas están enfocadas directamente en la empresa LHR Industrial Supply, C.A.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Elaborar las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, caso: empresa LHR Industrial Supply, C.A., ubicada en la Zona Industrial, Valencia, Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

1. Modificación mediante una propuesta, para la renovación de la misión, visión y valores, como trabajo inicial orientados a los cambios deseados.
2. Proponer la invención de un organigrama, políticas y normas.
3. Facilitar estrategias que mejoren la planificación tributaria, así como también a la organización, dirección y control de la empresa.
4. Determinación de las funciones y responsabilidades de cada empleado que aseguren una gestión administrativa – tributaria eficiente.
5. Proporcionar al gerente las herramientas de evaluación necesarias para un óptimo empleo del talento humano.

6. Concientizar a los empleados de la importancia de la introducción de las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria dentro de la organización.

Factibilidad de la Propuesta

Para la posibilidad de implementación y funcionamiento, debió constatarse que los recursos para su implantación estén dados, y que la misma no vea debilitado su funcionamiento, debido a las limitaciones significativas, por lo que a continuación se determina los factores que comprueban la factibilidad de esta propuesta, que vienen dados por los aspectos técnicos, operativos y económicos.

Factibilidad Técnica

El personal que labora en el área tributaria de la empresa, cuenta con la disposición de incorporar estrategias y adaptarlas a sus necesidades. Por lo que pedirán la ayuda de un asesor calificado que contribuya a facilitar los procesos de la organización.

Factibilidad Operativa

Desde el punto de vista operativo, se cuenta con el talento humano para desarrollar la propuesta, no se ameritará de un personal extra, ya que las estrategias elaboradas para la empresa en cuestión podrán ser ejecutados por los empleados que ya se encargan de las actividades tributarias. Es cuestión de que asistan a foros o diversas charlas que los mantengan al día.

Factibilidad Económica

Para ejecutar las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria, no se amerita de grandes desembolsos de dinero, ya que solo se requerirá de la adquisición de papelería, y por otra parte la organización cuenta con impresoras y el espacio físico a utilizar. Es vital dejar en claro que los beneficios esperados no son tangibles y cuantificables, ya que la inversión realizada permitirá el mejoramiento de la gestión de la empresa.

1. Misión, Visión y Valores

Misión

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

Propuesta de Misión

Nuestra misión es asistirles en las siguientes áreas: Sistemas de Transportación, Transportadores y Elevadores, y Bandas Transportadoras para Productos Alimenticios, deseando generar bienestar al país mediante la prestación de nuestros servicios a las grandes industrias alimenticias, escuchando las necesidades de nuestros empleados y a su vez satisfaciendo a los clientes, teniendo un personal capacitado.

Visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Propuesta de Visión

En LHR Industrial Supply, C.A., la visión es trabajar cada día para ampliar la prestación de nuestros servicios y al mismo tiempo alcanzar la superación de los proyectos, generando una alta rentabilidad y convertirnos en una familia líder y competitiva en el mercado.

Valores

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Propuesta de Valores

- ✓ Integridad: ser percibidos como una marca en la que se pueda confiar; donde todas nuestras acciones están enmarcadas dentro del más alto sentido ético y moral.
- ✓ Compromiso: con nuestros clientes, al brindarles un servicio de calidad; con la sociedad, contribuyendo al desarrollo del país mediante la prestación de servicios a grandes Industrias Alimenticias.

- ✓ Honestidad: proceder con transparencia en nuestras actividades diarias, buscando ser ejemplo para los demás.
- ✓ Pro actividad: nos distingue el desempeño dinámico y creativo, para hacer que las cosas sucedan en coherencia con nuestros principios.
- ✓ Respeto: en nuestro campo laboral prevalece el respeto a la dignidad humana y a las normas y reglas creadas por la empresa; logrando mantener un clima de armonía integral.

2. Organigrama, políticas y normas

Organigrama

El organigrama se puede definir como la estructura esquemática, mediante la cual una empresa expresa sus partes o departamentos, se dice que es el esqueleto de una empresa.

Propuesta de Organigrama

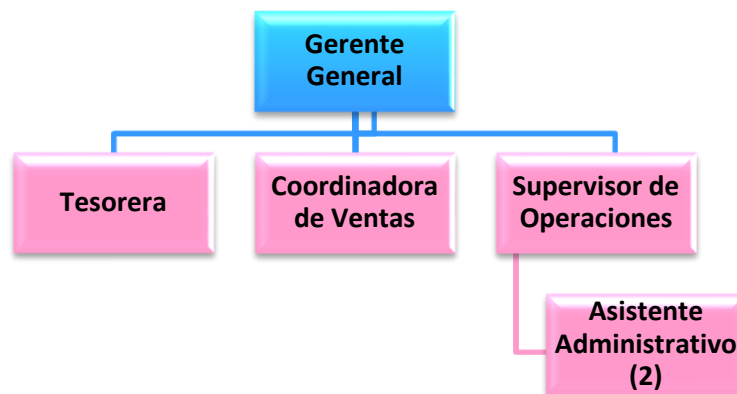


Gráfico 19. Estructura Organizacional.Fuente: Báñez A, González G. (2015)

Políticas

La política de una organización es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir.

Propuesta de Políticas

- ✓ La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus dueños.
- ✓ Todos los empleados de la empresa deben garantizar el cumplimiento de las leyes estipuladas en el Código Orgánico Tributario, así como también en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- ✓ La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.
- ✓ Se alentará al personal a su continua capacitación mediante cursos, para garantizar la eficiente gestión administrativa – contable.
- ✓ Asegurar la evaluación y control de los procesos administrativos – tributarios, con la finalidad de conseguir una eficaz planificación tributaria.
- ✓ Igualdad de oportunidades: la empresa contrata personal basada estrictamente en sus calificaciones. Ningún empleado o solicitante de empleo estará sujeto a discriminación en razón de su raza, color de piel, religión, sexo, edad, nacionalidad, situación de ciudadanía, estado civil u orientación sexual.
- ✓ Discriminación o acoso: la empresa se compromete a mantener un ambiente de trabajo libre de discriminación, lo que incluye cualquier forma de acoso. La empresa

prohíbe el acoso, sea verbal, físico o visual, dirigido a un empleado o empleada por su raza, color de piel, religión, sexo, edad, nacionalidad, situación de ciudadanía, estado civil u orientación sexual. Esta política se aplica a toda conducta dentro de las instalaciones de la organización, así como fuera de ellas, que pueda afectar el ambiente de trabajo del empleado o empleada.

Normas

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo. Es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones. O desde el punto de vista del individuo, las normas le dicen lo que se espera de él.

Propuesta de Normas

La Empresa exige que el empleado se adhiera en todo momento a las prácticas legítimas y éticas en los negocios.

- ✓ El soborno es la donación de dinero o cualquier otro valor con la intención de influenciar de manera ilegal la conducta de cualquier empleado. Ningún empleado deberá pagar, ofrecer o autorizar cualquier soborno o hacer cualquier otro pago ilegítimo en nombre de la compañía. Esta prohibición abarca los pagos a consultores, agentes o terceros cuando se tenga razón para creer que alguna parte del pago o “comisión” será utilizado como soborno o para influenciar de manera indebida una medida gubernamental.

- ✓ Regalos y actividades sociales: no se pueden solicitar o aceptar honorarios, préstamos, comisiones, servicios o donaciones monetarias de ninguna índole de los

proveedores, clientes u otras personas que tengan relación con la compañía. Se puede aceptar regalos no monetarios que no haya solicitado o atenciones en actividades sociales que estén de acuerdo con las prácticas comerciales aceptadas y que no tengan un valor significativo. Si aceptan regalos o atenciones sociales, no deberá dar ningún trato preferencial a la persona que le haya ofrecido esos regalos o atenciones e incluso debe evitar cualquier indicación de tratamiento preferencial. Usted puede hacer regalos, entregar artículos promocionales y tener atenciones sociales por cuenta de la compañía durante el curso habitual de los negocios, siempre y cuando:

1. sean razonables y coherentes con las leyes aplicables y queden dentro de las normas éticas y las prácticas comerciales aceptables.
 2. sean autorizadas, debidamente registradas y de un valor suficientemente limitado, como para que no se puedan interpretar como sobornos, comisiones ilegales o compensaciones ilegítimas.
 3. no creen una situación embarazosa para la Empresa, si llegan a conocimiento público.
- ✓ No se podrá mantener cuentas secretas o no reveladas, o fondos o activos no registrados de la Empresa.

3. Estrategias

Estrategias de Planificación Tributaria

- a. Delegar funciones a cada miembro de la organización a objeto de coordinar la distribución del trabajo.

- b. Establecer un monitoreo continuo para efectos de evitar momentos de ocio entre los empleados.
- c. Ejecutar revisiones al calendario de contribuyentes especiales, de acuerdo al terminal de Registro de Información Financiera (RIF) correspondiente, para determinar el día que corresponden las declaraciones y evitar realizarlas fuera de fecha.
- d. Efectuar apartados de dinero de manera quincenal, de un 10% de las ventas destinadas al pago de las declaraciones de retenciones de IVA, retenciones de ISLR e IVA, y diversos impuestos parafiscales.
- e. Realizar correlativos de las retenciones de IVA e ISLR para verificar los apartados realizados en el literal (d) son suficientes para cancelar el monto retenido a tiempo. De esta forma no realizar pagos fuera de pagos.
- f. Ejecutar un cuadro comparativo, donde se muestren las fechas límites de cancelación de los tributos y las fechas de pago realizadas por la empresa. De esta manera se coteja si está cumpliendo a tiempo con el pago de los tributos, para evitar riesgos de multas que disminuyan la rentabilidad de la empresa.

La planificación tributaria que se presentará a la organización objeto de estudio, se clasificará de la siguiente manera: Por su tiempo como una planificación operativa ya que la empresa se encuentra en operaciones. Por su tipo es simple, debido a que se proponen estrategias tributarias, comprendidas en las distintas alternativas y beneficios que ofrecen las leyes tributarias, normas legales conexas e incentivos gubernamentales, así como en la instauración, seguimiento y cumplimiento de calendarios de obligaciones tributarias. Por su propósito es una planificación positiva debido a que se busca pagar los tributos que corresponden, evitando pagar aquellos que no le corresponde. La función de esta

planificación es la constante medición del riesgo fiscal, para procurar la detección de las amenazas para contrarrestarlas con oportunidades. Por su dirección es una planificación dirigida a persona jurídica, ya que la empresa objeto de estudio es una organización creada bajo la figura de Compañía Anónima.

4. Funciones y Responsabilidades

Una función es una unidad especializada en la realización de una cierta actividad y es responsable de su resultado las funciones incorporan todos los recursos y capacidades necesarias para el correcto desarrollo de dicha actividad.

Para la determinación de las funciones y responsabilidades se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a. **Objetivos de un Cargo:** es la razón de ser del cargo dentro de la unidad y dentro de la organización, es decir lo que se espera obtener en su ejecución, en términos generales cómo lo logrará y para qué.
- b. **Funciones, Actividades y/o Tareas:** son los aspectos relevantes y habituales de lo que se hace en el cargo. Son las actividades que suelen desempeñarse con mayor frecuencia en el cargo. No debe entenderse que las tareas descritas son las únicas que puede desempeñar el ocupante del cargo, éstas son de carácter ilustrativo, pudiendo desempeñarse otras tareas afines según sea necesario.
- c. **Responsabilidad por Materiales y Equipos:** es el tipo de obligación exigida al ocupante del cargo por las máquinas, accesorios, herramientas y equipos, en función del uso, costo y requerimiento del manejo, para el logro de los objetivos del cargo.

- d. Responsabilidad por Dinero: se define por el tipo de obligación exigida al ocupante del cargo, en el manejo, custodia, uso y administración de dinero en efectivo, cheques, presupuesto y/o valores y materiales.
- e. Responsabilidad por Información Confidencial: se define como el grado de discreción o confidencialidad y responsabilidad por la protección de la información o datos confidenciales que se maneja en el cargo. Se mide por el nivel de acceso y divulgación de la información que se maneja en el puesto de trabajo.
- f. Esfuerzo: se refiere a la actividad física y mental que se requiere en la ejecución del trabajo, considerando el esfuerzo y precisión que requiera el uso de los miembros superiores o inferiores y la concentración visual que debe desplegarse para realizar las tareas del cargo. Igualmente determina las diferentes posiciones que regularmente deberá tomar el ocupante del cargo.
- g. Formación Académica (Educación): son los conocimientos adquiridos por un individuo, a través de la instrucción formal e informal. Se considera indispensable para el desempeño del cargo.
- h. Experiencia: es el aprendizaje adquirido mediante la práctica en un período de tiempo determinado, y que capacita a la persona para desempeñarse en un determinado cargo. En la experiencia requerida para ocupar un cargo se establece que la misma es progresiva, entendida ésta como aquella experiencia obtenida por la práctica y que implica acrecentamiento de conocimientos en el área específica de trabajo, desempeño de funciones con niveles de complejidad y responsabilidad cada vez mayor.

- i. Conocimientos: se entiende por conocimiento aquella información adicional que el individuo debe poseer para poder realizar adecuadamente el trabajo, tal como procedimientos, normas, prácticas del trabajo, leyes, reglamentos, políticas, teorías, conceptos, principios y procesos.
- j. Habilidades: está referida a las acciones orientadas hacia el uso del intelecto que le son requeridas al ocupante del cargo para el desempeño de determinadas tareas con eficiencia.
- k. Destrezas: se entiende por ésta, la capacidad psicomotora o capacidad para ejecutar acciones orientadas hacia el uso de las manos o partes motoras que el ocupante del cargo debe poseer para desempeñar eficientemente determinadas tareas.
- l. Adiestramiento Requerido: son los conocimientos adquiridos mediante cursos de formación y/o mejoramiento, los cuales son requeridos por el cargo para que el ocupante pueda desempeñar eficientemente sus tareas.

5. Herramientas de Evaluación

Las herramientas de evaluación sirven para controlar el estado actual de un proyecto, proceso, producto o servicio con el objetivo de tener una visión detallada de su estado, evaluarlo o buscar formas de mejorarlo posteriormente.

Propuesta de Herramientas de Evaluación

- a. El Cuadro de Mando Integral (CMI) sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:
- ✓ Formación y Crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
 - ✓ Procesos Internos: ¿En qué debemos sobresalir?
 - ✓ Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
 - ✓ Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?



Gráfico 20. Cuadro de Mando Integral (CMI). Fuente: Báñez A, González G. (2015)

- b. Análisis de satisfacción del personal (ASP): se utiliza como herramienta para la medición de cómo piensan los empleados acerca de la organización, como se comportan en el trabajo y como está su estado emocional, en definitiva es una

herramienta con el fin de estudiar el estado mental y motivacional del empleado para poder mejorarlo y que se consiga un mayor rendimiento.

Mediante encuesta el ASP busca que todos los empleados de LHR Industrial Supply, C.A., se encuentren con la condiciones optima de trabajo, hay que buscar que todos dispongan de los recursos necesarios para poder llegar a los objetivos, por ello es importante saber cómo es el estado emocional y la percepción que tienen nuestros empleados sobre el lugar de trabajo, pues los pensamientos de una persona influyen en sus sentimientos y estos a su vez van a restringir las acciones y el comportamiento a la hora de trabajar.

Es básico en este tipo de estudios DOFA, pues ayudan a tener un enfoque de donde se puede estar fallando y luego realizar reuniones periódicas entre la dirección y un grupo representante de empleados para conseguir una mejora en las condiciones de trabajo para conseguir un bien común y alcanzar los objetivos de la mejor manera posible, en cada reunión se podría realizar un informe de cuáles van a ser las áreas a mejorar y como se va a llevar a cabo dicha actuación, pues a través de las encuestas se obtendrá suficiente información como para poder actuar con suficiente impacto creado un clima laboral favorable.

El tipo de valoración se puede realizar en una escala de valor, es decir, valorar su grado de satisfacción, la disponibilidad de recursos. En una escala de 0 a 5, siendo 5 donde nuestro empleado que está más satisfecho y disponga de más recursos, y con cada pregunta dejar el espacio suficiente como para escribir un comentario donde se analizara la causa de la insatisfacción. Con ellos conseguiremos focalizar problemas en el puesto de trabajo y que los objetivos se cumplan con un bienestar de los empleados pieza clave de las organizaciones.

6. Importancia de la Introducción de las Estrategias

Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas. Su significado radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa? Es por estos motivos la importancia de una buena planificación tributaria estratégica, para que las empresas puedan seguir siendo competitivas, y aun mas, para que amplíen su mercado.

Es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite:

- ✓ Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada.
- ✓ Le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino
- ✓ Refuerza la misión y la visión
- ✓ Lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa
- ✓ Ahorra tiempo y esfuerzo

- ✓ Incrementa el ingreso sobre la inversión
- ✓ Aumenta el interés por parte de los depositarios
- ✓ Proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes

CONCLUSIONES

El Sistema Tributario Venezolano constituye la base fundamental en materia tributaria para el país, ya que su principal objetivo es procurar la justa distribución de las cargas públicas según la capacidad económica del contribuyente, atendiendo al principio de progresividad, así como la protección de la economía nacional y elevar el nivel de vida de la población, mediante un sistema eficiente para la recaudación de los tributos; por ello la importancia que las empresas cumplan con sus obligaciones tributarias, y de esta forma contribuyen con el sistema para recaudar los ingresos necesarios para cumplir las demandas del país. En tal sentido, la empresa LHR Industrial Supply, C.A., trata de ajustarse a las exigencias tributarias, como lo son el I.S.L.R., Retenciones I.S.L.R., IV.A., Retención I.V.A. como producto de la actividad económica desarrollada por ella.

Las organizaciones constantemente se están modificando por diversos cambios tanto económicos como sociales, en el cual se debe afrontar para tener permanencia en el mercado. Es por ello que las estrategias para optimizar planificación tributaria son una parte fundamental en la organización, ya que los empleados deben estar capacitados y orientados al logro de los objetivos de la misma. Es por esta razón que se debe mejorar cada día, hay que estar bien estructurados, organizados, y por supuesto con la planificación tributaria adecuada para tomar decisiones concretas que impulsen a la organización al cambio positivo.

Debido a la condición de contribuyente especial de la empresa LHR Industrial Supply, C.A. se observó, que la misma tiene conocimiento de sus deberes formales, aunque no los aplica correctamente; por otra parte, no cumple oportunamente con la cancelación de sus obligaciones tributarias lo cual le ha llevado, en algunos casos a ser objeto de sanciones ante la Administración Tributaria. Ya que no cuentan con las herramientas necesarias, no existen registros que permitan monitorear las actividades del personal, no poseen una

segregación de actividades específicas y dicho personal no está identificado de forma relevante con la organización, por falta de información.

Por poseer la empresa una condición especial, debe cumplir un calendario específico establecido por la Administración Tributaria para la presentación de las Declaraciones de los impuestos nacionales, observándose que dichos calendarios no se encuentran al alcance del personal relacionado con el área, por lo que en varios casos no son cumplidos oportunamente; debido, además, a que no existe una distribución de las funciones generadas por las obligaciones tributarias como se mencionó en el párrafo anterior.

Además se observó que la empresa no posee procedimientos internos preestablecidos para el cálculo de los impuestos, es por ello que las declaraciones y pagos son realizadas desorganizadamente, realizando sus operaciones apresuradamente, lo que les ha llevado a cometer repetidos errores en el cumplimiento de sus deberes formales. Otra falla que se pudo verificar es que la empresa no realiza provisiones a los tributos que lo ameritan, esto producto de no poseer una buena planificación tributaria para realizar dichos apartados. También se observaron deficiencias en la implementación de estrategias gerenciales que mejorarían las fallas de la gestión administrativa, las cuales están enfocadas a optimizar los procesos tributarios dentro de la organización.

Se comprobó que no se han realizado un diagnóstico para la determinación de las necesidades existentes y los lineamientos a seguir, es por esta razón que se realizó una matriz DOFA en capítulo IV, también para cumplir con uno de los objetivos específicos de dicha investigación. Es por ello que se destaca que las estrategias gerenciales son de gran importancia para la organización, pues constituyen una herramienta fundamental para las mejoras de las deficiencias encontradas y a su vez todo el personal podrá identificarse con la empresa y lograr el cumplimiento de objetivos y metas propuestas.

RECOMENDACIONES

Cada organización sin importar su tamaño, necesita la planificación tributaria. La composición del capital, su estructura, la actividad, son factores que afectan la planificación y entre sus propósitos persigue la necesidad de evaluar la capacidad del hombre, la infraestructura, el entrenamiento y la capacidad para enfrentar las emergencias económicas.

Una vez finalizada la presente investigación, y tomando en cuenta los resultados obtenidos y las conclusiones finales, se presentan algunas recomendaciones que pueden ser de gran ayuda para mejorar la planificación tributaria a través de estrategias, para todas aquellas empresas cuya actividad económica sea la venta de materiales Intralox para industrias alimenticias, así como también el asesoramiento técnico de dichas industrias. Se detallan a continuación:

- ✓ Establecer políticas para el mejoramiento profesional que establezcan la formación por áreas de desempeño y permitan fomentar un proceso de actualización e información continua sobre cuáles son las Normas Tributarias vigentes que aplican a la empresa.
- ✓ Elaborar una planificación tributaria que incluya y permita el manejo eficiente de las obligaciones y deberes que están implícitos en la actividad comercial que realiza la organización, tales como: ISLR, IVA, Impuestos municipales y las contribuciones sociales (SSO, INCES, FAOV), considerando dentro de la planificación tributaria estrategias que permitan hacerle seguimiento a las modificaciones de las Leyes tributarias y la identificación de las nuevas regulaciones o disposiciones tributarias que pudieran crearse por parte del Gobierno Nacional.

- ✓ Elaborar e implementar un Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento de Administración, que le permita al personal que allí labora y a la empresa poseer un departamento que preste un servicio de alta calidad y que es una herramienta valiosa de apoyo a todas las gestiones que se realizan para el logro de los objetivos.
- ✓ Mejorar la selección del recurso humano requerido para el exitoso desarrollo de las funciones y actividades llevadas a cabo en LHR Industrial Supply, C.A., a través de estrategias óptimas de reclutamiento y selección de personal como son: medición de habilidades, actitudes, aptitudes, competencias y conocimientos sólidos en el área administrativa y tributaria.
- ✓ Adiestramiento y motivación de los empleados para que sean eficientes en sus labores y así conseguir un mejor manejo de las operaciones de logística. Dichas motivaciones pueden ser mediante incentivos al personal de la empresa para que tengan un buen desempeño y se contribuya al logro de los objetivos planteados.
- ✓ Se recomienda la adquisición de software adecuados para la actualización de los procesos tributarios – administrativos, para estar a la vanguardia con la competencia.
- ✓ Desarrollar charlas o talleres periódicamente, donde se profundice acerca de la materia de obligaciones tributarias y/o laborales, con el fin de tener un personal capacitado para desempeñarse en las actividades del área tributaria, con firmeza. Esto permite que la empresa cumpla con cabalidad sus obligaciones y deberes formales con el SENIAT.
- ✓ Establecer políticas y normas que permitan la realización de los procesos de manera eficaz y eficiente.

- ✓ Realizar la evaluación del Control Interno de manera que permita mantener monitoreadas todas las operaciones, determinar oportunamente las debilidades y aportar correcciones, para garantizar el máximo apego a lo establecido en las disposiciones legales, con el fin de dar cumplimiento y confianza razonable a la Gerencia de LHR Industrial Supply C.A.

LISTA DE REFERENCIAS

Alvarado, V. y Cruz, J (2006). **Auditoria Tributaria**. 3era Edición. Caracas Venezuela.

Ander, Ezequiel – Egg (1997). **Tesis de Investigación Social**. Editorial Magisterio del Río de la Plata 23 Edición. Buenos Aires – República de Argentina.

Arias, Fideas (2012). **El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Caracas – Venezuela. Texto en línea. Disponible: <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/07/proyecto-factible.html>. Consulta: 2015, Febrero 13.

Bencomo, Y., Hernández, M., y Mayorga, Y (2010). **Diseño de estrategias gerenciales que conlleven a optimizar el capital de trabajo en cuentas por cobrar en el condominio del centro comercial cristal, municipio Naguanagua del Estado Carabobo**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Bavaresco, A (2006). **Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación)**. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.

Bermúdez, Claritza (2010). **Planificación Tributaria como Herramienta de Control de Gestión de la empresa Flycom, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad de Oriente. Tesis en línea. Disponible: <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/1905>. Consulta: 2014, Diciembre 01.

CENDES UCV (1981). **El Enfoque de Planificación Estratégica. Proyecto FORMEPLAN (Formato de una nueva metodología de planificación de mediano plazo)**. Caracas.

Chiavenato, I. (2004). **Administración, Teoría, Proceso y Práctica**. Colombia, Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Vigente. G.O. N° 36.860 el 15/12/1999. Texto en línea. Disponible: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Venezuela/Leyes/constitucion.pdf>. Consulta: 2014, Diciembre 03.

Contreras, J. (2001). **La Naturaleza de la Administración Estratégica**. Universidad Autónoma del Estado de México Facultad de Contaduría y Administración.

Díaz, M; Rodríguez, Y; y Viviescas, I (2009). **Diseño de un Manual de Normas y Procedimientos en el área Tributaria para la empresa Faro Plásticos, C.A., ubicada en la Zona Industrial El Piñonal Maracay Estado Aragua, Venezuela, de acuerdo a la normativa.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Tesis en línea. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/resumen/64000E10.pdf>. Consulta: 2014, Diciembre 01.

Deobold B. Van Dalen y Meyer. William J (2006). **Manual de Técnicas de la Investigación Educativa.** Documento en línea. Disponible: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>. Consulta: 2015, Febrero 08.

Drudis, A. (2000). **Gestión de Proyectos, Como Planificarlos, Organizarlos y Dirigirlos.** Segunda edición, Editorial Gestión 2000.

Fred, C (2003). **Conceptos de Administración Estratégica.** México, Editorial Pearson Educación.

Galán, M. (2011). Metodología de la Investigación. Texto en línea. Disponible: http://manuelgalan.blogspot.com/2012_08_26_archive.html. Consulta: 2015, Febrero 08.

Galarraga, A (2002). **Fundamento de planificación tributaria.** Editorial Venezuela. Caracas – Venezuela.

Guerrero, F. (2009). **Administración Estratégica.** Artículo en línea. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos77/administracion-estrategica/administracion-estrategica2.shtml#referencia>. Consulta: 2015, Febrero 08.

Guiliani F., C (1987). **Derecho Financiero.** Ediciones de Palma. Buenos Aires.

Hernández R, Fernández C y Baptista L (2010). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. México – Editorial: McGraw-Hill.

Hurtado, J (2000). **Metodología de la investigación holística.** IUTP. Sytal. Caracas.

Igor, A. (1988). **El Paradigma Emergente del Comportamiento Estratégico en: investigación y Gerencia.** Revista venezolana de gestión. Caracas: Fondo Editorial IG, Volumen V, número 2, marzo – abril.

Jaramillo, L. (2002). **¿Qué es la Epistemología? De la Gerencia Avanzada.** Universidad de Chile.

Kliksberg, B. (2001). **El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización**. Buenos Aires. Editorial Paidós.

Martínez, R. (2010). **Lineamientos para la Mejora de la Recaudación del Impuesto sobre Inmuebles Urbanos centrado en el Cumplimiento de los Procesos Tributarios. Caso: Municipio Valencia**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo.

Serna, H. (2003). **Planeación y Gestión Estratégica**. Cuarta Edición Ram Editores. Bogotá – Colombia.

Silva, F. (2010) **Propuesta sobre lineamientos gerenciales estratégicos del proceso de gestión administrativa a partir de su aplicación en el sector acumuladores**. Trabajo de postgrado. Universidad de Carabobo.

Splitz, B (1992). **Planificación Fiscal Internacional**. Ediciones Deusto, S.A. Madrid – Barcelona.

Tamayo y Tamayo, Mario (2008). **El Proceso de la Investigación científica**. Editorial Limusa S.A.

Universidad de Carabobo (2011). **Normativa para Trabajos de Investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo**. Bárbula – Venezuela.

Anexos

(ANEXO A: CONFIABILIDAD)

Cálculo de la Confiabilidad

Confiabilidad Kuder Richardson 20. Instrumento

	Ítems																		
Sujeto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Total
1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	13
2	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	13
3	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	6
4	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	7
5	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	7
6	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	10
A	5	4	1	0	6	3	1	2	3	0	2	1	1	5	6	4	6	6	56
N	1	2	5	6	0	3	5	4	3	6	4	5	5	1	0	2	0	0	52
p	0,83	0,67	0,17	0,00	1,00	0,50	0,17	0,33	0,50	0,00	0,33	0,17	0,17	0,83	1,00	0,67	1,00	1,00	
q	0,17	0,33	0,83	1,00	0,00	0,50	0,83	0,67	0,50	1,00	0,67	0,83	0,83	0,17	0,00	0,33	0,00	0,00	
p*q	0,14	0,22	0,14	0,00	0,00	0,25	0,14	0,22	0,25	0,00	0,22	0,14	0,14	0,14	0,00	0,22	0,00	0,00	2,22

1:	Respuesta afirmativa (SI)
0:	Respuesta negativa (NO)
Σ(1)	Sumatoria respuesta afirmativa (SI)
Σ(0)	Sumatoria respuesta negativa (NO)
p:	Proporción repuestas correctas
q:	Proporción respuesta sin correctas
p*q:	Producto de las proporciones

Σ Xi	Sumatoria del total de las respuestas afirmativas
n-1	N° de sujetos menos uno
K	N° de Ítems
σ²x:	Varianza Total
Σ p*q:	Sumatoria del producto de las proporciones

Calculo de la media Aritmética:

$$\bar{X} = \Sigma X_i / N^{\circ} \text{ de sujetos} \quad \Rightarrow \quad 56/6 = 9,33$$

Ahora se procede a determinar el cálculo de la varianza de los aciertos.

Sujeto	X (Total)	$x - \bar{X}$	$(x - \bar{X})^2$
1	13	3,67	13,44
2	13	3,67	13,44
3	6	-3,33	11,11
4	7	-2,33	5,44
5	7	-2,33	5,44
6	10	0,67	0,44
			49,33

Varianza total:

$$\sigma^2_X = \Sigma (x - \bar{X})^2 / n - 1 \quad \Rightarrow \quad \frac{49,33}{5} = \mathbf{9,87}$$

Ahora se procede a calcular el coeficiente de Kuder Richardson 20:

$$KR_{20} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\Sigma pq}{\sigma^2_X} \right] \quad \Rightarrow$$
$$= \frac{18}{17} * \frac{9,87 - 2,22}{9,87} = 1,05 * 0,77 = \mathbf{0,81}$$



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA**



El presente instrumento tiene como finalidad recopilar información valiosa, para el desarrollar el Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, el cual será titulado:

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA
PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL SUPPLY,
C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Instrucciones:

1. Se presentan un cuestionario de preguntas cerradas, con dos opciones de respuestas.
2. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda, de acuerdo a la escala de valoración.
3. Solo puede marcar una opción por cada pregunta.
4. Es totalmente anónimo, por favor no lo firme, ni coloque su nombre.

Gracias por su colaboración

Los investigadores

Cuestionario

Ítem	Interrogantes	Alternativas	
		SI	NO
1	¿En esta organización se cuenta con misión y visión?		
2	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?		
3	¿Cuentan los empleados con adiestramiento previo necesario para el cumplimiento de sus funciones?		
4	¿Existe un Manual de estrategias conocido por usted?		
5	¿Las decisiones que toman los jefes de cada área de la organización son las adecuadas al momento de presentarse un inconveniente laboral?		
6	¿Hay evidencia que demuestre que los empleados poseen las habilidades requeridas?		
7	¿Existen indicadores y medidores sobre el cumplimiento de objetivos de gestión?		
8	¿Existe retroalimentación para el ajuste oportuno de los programas sobre la base del nivel de desempeño alcanzado?		
9	¿Tiene conocimiento de la importancia de las estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria?		
10	¿Se elabora análisis de Debilidades y Fortalezas en la empresa?		
11	¿La empresa cuenta con los procedimientos para el control del sistema tributario-administrativo?		
12	¿La empresa efectúa evaluaciones para conocer las necesidades gerenciales tributarias de la misma?		
13	¿Se utiliza la planificación tributaria como un elemento de control del sistema administrativo?		
14	¿Considera necesario la aplicación de estrategias para lograr la optimización de la planificación tributaria?		
15	¿Se deben utilizar estrategias que influyan en la innovación y desarrollo positivo de la empresa?		
16	¿Piensa Ud. que la elaboración de un plan estratégico de gestión sería rentable para la empresa?		
17	¿Estaría de acuerdo en implementar estrategias gerenciales orientadas a optimizar la planificación tributaria de la empresa?		
18	¿Estaría dispuesto a trabajar mediante un plan estratégico de gestión administrativa-tributaria para facilitar la realización de actividades?		



(ANEXO C: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Manuel González Fierro, Venezolano, titular de la cedula de identidad N° V-4.129.212, de profesión Administrador Comercial, por medio de la presente, doy validez al instrumento anexo presentado para mi revisión, por: Báñez Alicia C.I. V-20.161.997 y González Génesis C.I. V-19.991.015, para aplicar en la investigación de estudios de Pregrado de su autoría, titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, con el cual están optando el Titulo de Licenciadas en: Contaduría Pública, y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Bárbula, a los 05 días del mes de Mayo del año 2015.

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Experto: Manuel González Fierro C.I.: 4.129.212 Firma: _____

INVESTIGADORES:

ALICIA BAÑEZ C.I.: 20.161.997

GENESIS GONZALEZ C.I.: 19.991.015

Título del Trabajo de Investigación: **“Propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, c.a., ubicada en la Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo”.**

Instrumento de validación de contenido: empleados del dpto. de administración

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Observaciones: _____

Nombre del experto: Manuel González Fierro

C.I.: 4.129.212

Profesión: Licenciado en Administración Comercial

Firma: _____.



(ANEXO D: VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO)

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Barnett Rafael Díaz Pérez, Venezolano, titular de la cedula de identidad N° V-13.859.125, de profesión Contador Público, por medio de la presente, doy validez al instrumento anexo presentado para mi revisión, por: Báñez Alicia C.I. V-20.161.997 y González Génesis C.I. V-19.991.015, para aplicar en la investigación de estudios de Pregrado de su autoría, titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA OPTIMIZAR LA PLANIFICACIÓN TRIBUTARIA DE LA EMPRESA LHR INDUSTRIAL SUPPLY, C.A., UBICADA EN LA ZONA INDUSTRIAL VALENCIA, ESTADO CARABOBO**, con el cual están optando el Titulo de Licenciadas en: Contaduría Pública, y que los mismos cumplen con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Bárbula, a los 10 días del mes de Julio del año 2015.

Firma: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA



VALIDEZ DEL INSTRUMENTO: CUESTIONARIO

Experto: Barnett Rafael Díaz Pérez C.I.: 13.859.125 Firma: _____

INVESTIGADORES:

ALICIA BAÑEZ C.I.: 20.161.997

GENESIS GONZALEZ C.I.: 19.991.015

Título del Trabajo de Investigación: **“Propuesta de estrategias gerenciales para optimizar la planificación tributaria de la empresa LHR Industrial Supply, c.a., ubicada en la Zona Industrial Valencia, Estado Carabobo”.**

Instrumento de validación de contenido: empleados del dpto. de administración

ITEMS	Redacción		Pertinencia		Correspondencia		observaciones
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							

Observaciones: _____

Nombre del experto: Barnett Rafael Díaz Pérez

C.I.: 13.859.125

Profesión: Licenciado en Contaduría Pública

Firma: _____.