

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA O ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE ALCALDIA DE SAN CRISTOBAL, CA
PERIODO 2024-2028

Presentado por:
TSU, Olga Liliana Machado Galaviz

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA O ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE ALCALDIA DE SAN CRISTOBAL, CA
PERIODO 2024-2028

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (a) en Contaduría Pública

Presentado por:
TSU, Olga Liliana Machado Galaviz
Tutor
MSC (Belkis Abreu)

TRUJILLO, VENEZUELA
2023

VEREDICTO



VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

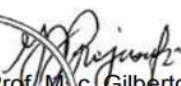
Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Prof. Msc. Cristina Vieras y Profe. Esp. Belkis Abreu, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL PERIODO 2024-2028** que presenta la TSU. **MACHADO GALAVIZ OLGA LILIANA**, Portador de la C.I. No. **13.145.534**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **dieciocho (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.


Prof. Msc. Cristina Vieras
C.I. 10.910.669
JURADO


Prof. Esp Belkis Abreu
C.I. 13.050.571
TUTOR


Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas
C.I. 13.048.877
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
DECANO




Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA



DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por guiarme e iluminarme mis caminos, darme la fuerza de seguir adelante y no desmayar en los problemas que se me presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi padre José Machado que, aunque ya no está físicamente siempre ocupa un lugar en mi corazón y se hubiera alegrado verme realizado nuevamente como una gran profesional

A mi madre Olga de Machado, pues sin ella no lo había logrado, tu bendición a diario a lo largo de mi vida me protege y me lleva por el camino del bien.

A mis hermanos Dayana Machado y Gregory Machado, mis sobrinos Diego Machado y Ariana Machado y mi cuñada Xiomara Diaz con este logro espero que puedan sentirse regocijados lo cual los estimo con aprecio infinito.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por la vida que me da y por cumplir todas mis metas.

Agradezco a mi padre que está en el cielo por dejarme la mejor herencia del mundo sus enseñanzas

Agradezco a mi madre, hermanos, sobrinos y cuñada que fueron apoyo incondicional durante estos 3 años y por ser esa razón el más grande aliento para cumplir mis objetivos que significa alegría y orgullo para mí y también para ellos

Agradezco a mis asesores de tesis, Lic. Silvia Méndez, Ing. Marfelyz Méndez, Lic. Nubia Castro, Lic. José Luis Sánchez por la confianza depositada en mí, apoyo, enseñanza durante este tiempo.

Agradezco a los profesores Gilberto Rojas, Liliana Rivera por su apoyo y buenos deseos.

Agradezco a la universidad por darme la oportunidad de ser parte importante en la investigación

RESUMEN

Los procesos de recaudación de impuesto municipales representan relevancia e indiscutiblemente una herramienta para el aumento de los recursos presupuestarios del país, sin embargo, es lamentable observar y detectar graves fallas en estos mismos. Esta investigación tuvo como primordial promover estrategias para mejorar el proceso de recaudación del Impuesto de Actividades Económicas, Comercial, Industrial y de Índole Similar para la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal. La misma corresponde con los estudios de tipo proyectivo, con un diseño de campo, se tomó como unidad del departamento de Hacienda el área de Actividades Económicas y Rentas de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal y los contribuyentes; el cual se contó con 24 trabajadores y 2000 contribuyentes se les aplicó una entrevista conformadas por treinta y ocho (38) ítems, cuya validez se determinó en juicio de todos los entrevistados. Los resultados permitieron concluir sin duda alguna, que existe la necesidad de contar con estrategias para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por parte de la Alcaldía, para maximizar los escasos recursos asignados y presentar ante la comunidad una rendición de cuentas necesarias para su acreditación pública. En tal sentido las estrategias están destinadas a ayudar a al personal adscrito en el Departamento de Hacienda en las áreas correspondientes a Actividades Económicas y Rentas, a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de registro, recaudación, fiscalización y liquidación de impuestos.

Palabras claves: (plan estratégico, recaudaciones tributarias, impuestos municipales)

ABSTRACT

The municipal tax collection processes represent relevance and are undoubtedly a tool for increasing the country's budgetary resources; however, it is regrettable to observe and detect serious flaws in them. The primary objective of this research was to promote strategies to improve the collection process of the Tax on Economic, Commercial, Industrial and Similar Activities for the Mayor's Office of the Municipality of San Cristóbal. It corresponds to the projective type studies, with a field design, the area of Economic Activities and Income of the Mayor's Office of the Municipality of San Cristóbal and the taxpayers were taken as a unit of the Treasury Department; which included 24 workers and 2000 taxpayers, an interview consisting of thirty-eight (38) items was applied, the validity of which was determined by the judgment of all those interviewed. The results allowed us to conclude without a doubt that there is a need to have strategies for the effective fulfillment of the proposed objectives by the Mayor's Office, to maximize the scarce resources assigned and present to the community the accountability necessary for its public accreditation. In this sense, the strategies are intended to help the personnel assigned to the Department of Finance in the áreas corresponding to Economic Activities and Income, to coordinate actions, in order to achieve the objectives of registration, collection, inspection and settlement of taxes.

Keywords: (strategic plan, tax collections, municipal taxes)

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	11
INDICE DE FIGURAS.....	12
INDICE DE ANEXOS	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	14
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	16
1.3 Equipo de trabajo	16
1.4 Diagnostico organizacional	17
1.5 Diagnostico situación contable-financiera.....	20
1.6 Definición del problema.	20
1.7 Propuesta de valor.....	24
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.....	24
1.8.1 Objetivo general	24
1.8.2 Objetivos específicos.....	25
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	26
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	26
2.1.1. Entorno político	26
2.1.2. Entorno económico.....	26
2.1.3. Entorno social	27
2.1.4. Entorno tecnológico.....	28
2.1.5. Entorno ecológico.....	29
2.1.6. Entorno legal.....	29
2.1.7. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	29
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	30
2.2.1. Negociación con proveedores	30
2.2.2. Negociación con clientes	30
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	31
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	31
2.2.5. Entrada de nuevos competidores.....	31
2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria.....	31

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	31
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	33
3.1 Modelo de negocio CANVAS.....	33
3.2 Análisis funcional de la empresa.....	34
3.2.1. Gerencia de la empresa.....	34
3.2.2. Recursos humanos	36
3.2.3. Investigación y desarrollo	36
3.2.4. Finanzas.....	36
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	37
3.2.6. Operaciones	37
3.2.7. Marketing y ventas	37
3.2.8. Servicios postventa	37
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....	39
4.1 Objetivo general 2024 a 2028.....	39
4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.	39
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	40
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	42
5.1 Formulación de la estrategia	42
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	42
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	43
5.2 Selección de la estrategia.....	44
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	44
5.2.2. Estrategias seleccionadas	46
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	48
6.1 Plan funcional de marketing	48
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	48
6.1.2. Objetivos de marketing	49
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	49
6.1.4. Presupuesto.....	51
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	52
6.2 Plan funcional de operaciones.	53
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones.....	53
6.2.2. Objetivos de operaciones.....	53
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	54

6.2.4. Presupuesto.....	54
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.	55
6.3 Plan funcional de recursos humanos	55
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	55
6.3.2. Objetivos de recursos humanos.....	56
6.3.3. Estrategias.....	57
6.3.4. Presupuesto.....	57
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.	58
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	59
6.4.1. Situación actual de la RSE	59
6.4.2. Objetivos de RSE.....	60
6.4.3. Actividades de RSE	60
6.4.4. Presupuesto.....	61
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.....	61
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	62
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera	62
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	62
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028	63
6.5.4. Proyección de ingresos 2024-2028	64
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028.....	66
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028	68
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028.....	69
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.....	70
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.	71
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.	71
6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).....	72
6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.	72
CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	78
ANEXOS.....	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz MEFE</i>	30
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	32
Tabla 3 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	42
Tabla 4 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	44
Tabla 5 <i>Matriz Interna – Externa</i>	44
Tabla 6 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	45
Tabla 7. <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i>	51
Tabla 8. <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	54
Tabla 9 <i>Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i>	57
Tabla 10 <i>Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial</i>	61
Tabla 11 <i>Inversiones</i>	63
Tabla 12 <i>Cálculos Intermedios</i>	64
Tabla 13 <i>Ingresos</i>	65
Tabla 14 <i>Costos</i>	67
Tabla 15 <i>Gastos</i>	68
Tabla 16 <i>Capital de trabajo</i>	69
Tabla 17 <i>Financiamiento</i>	70
Tabla 18 <i>Estado de Resultado</i>	70
Tabla 19 <i>Estado de Situación Financiera</i>	71
Tabla 20 <i>Flujo de Efectivo</i>	72
Tabla 21 <i>Punto de Equilibrio</i>	72
Tabla 22 <i>Indicadores de Rentabilidad</i>	73

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura Organizativa</i>	16
Figura 2 <i>modelo de Negocio Canvas Recaudación de Actividades Económicas</i>	33

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 <i>folleto Declara y paga en Línea</i>	81
Anexo 2 <i>Gaceta Municipal Ordenanza de Actividades Económicas</i>	83
Anexo 3 <i>Guía de Entrevista</i>	88
Anexo 4 Construye la ciudad que merece tributa declara y paga.....	91
Anexo 5 Puntos Móviles	92
Anexo 6 Tu mismo puedes realizar tus tramites desde cualquier parte de la ciudad	93
Anexo 7 Se extienden los descuentos	94
Anexo 8 Notifica tu pago.....	95
Anexo 9 Ahora tus recibos son electrónicos.....	96

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La estructura Organizativa de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal es una entidad pública por el cual pertenece la Dirección de Hacienda, está conformada por dos divisiones Actividades Económicas y Rentas Municipales y tres oficinas , Publicidad y Propaganda, Licores y Espectáculos Públicos, como la Recaudación y Estadística de Aseo Domiciliario y Comercial , las cuales cumplen las actividades propias de su competencia ,actualmente está ubicada en Avenida Alberto Carnevalli- Urbanización Mérida - Municipio San Cristóbal – Estado Táchira, y le Corresponde la, implementación, definición y control del planteamiento de la política fiscal y tributaria, promoviendo la cultura tributaria mediante operativos y en puntos específicos proporcionando el interés propio del municipio, regido por los principio de legalidad, honestidad, equidad y respeto al contribuyente, con el fin de perfeccionar nivel de vida de la población.

También, dicha Dirección, emite las debidas solvencias sobre inmuebles urbanos, industrias y comercio, la recaudación del municipio, el ajuste de cuentas, coordina las respectivas fiscalizaciones y notificaciones fiscales, prescripción de impuestos y efectuar las consultas tributarias por ante los organismos competentes, así mismo coordina supervisa la ejecución, seguimiento y control de las actividades en materia de recaudación tributaria en el municipio San Cristóbal.

Asimismo, es el responsable de emitir las solicitudes de constancias de inactividad económica tramitadas, establece los mecanismos de pagos de convenios a diferentes contribuyentes del municipio; define y examina, la actualización y el registro de todos los contribuyentes y concede los permisos para el desarrollo de las diferentes actividades principales

de los impuestos, decidiendo de manera igual, el monto de los mismos acordes a lo que establezca la ordenanza.

En tal sentido le corresponde, el impuesto a las sanciones administrativas que dispone en el ordenamiento jurídico tributario, previa la sustentación del proceso ya sea un oficio o una denuncia, se establece infracción por quebranto de los intereses de la municipalidad.

Además, de vigilar el cumplimiento y comprobación de las facultades y funciones en materia tributaria y en la Ordenanza y el Código Orgánico Tributario los primordiales instrumentos de tarea con los que cuenta, para cumplir las metas propuestas del Plan de trabajo anual, para ser competente de sus gastos ordinarios aumentando sus recursos económicos siendo más eficaz en la atención del ciudadano creando educación tributaria dentro de la Jurisdicción del municipio.

Dentro de este orden de ideas planificar, coordinar, supervisar y administrar los recursos por concepto de recaudación ingresan en las arcas del municipio, manteniendo actualizado un listado de número de contribuyentes o unidades contributivas; además de controlar los diferentes pagos que previamente han sido autorizados de acuerdo con lo establecido en las normas y ordenanzas vigentes.

Dentro del mismo orden de ideas alcaldía de San Cristóbal, debido al cambio de administración sustituyo el sistema con el que venía funcionando anteriormente Superintendencia de Administración Tributarias (SAT) a un Sistema Único de Trabajo (SUT) denominado; a pesar de una parte administrativa que no funciona, carece de personal suficiente para realizar las funciones de recaudación, planificación y ejecución presupuestaria de la tesorería municipal, dijo la Alcaldía que planteo problema desde la pandemia por parte de los contribuyentes , lo cual conlleva el retraso de la obtenga la equidad que tanto necesita la Alcaldía decidido crear un instituto autónomo denominado Superintendencia Municipal de la Administración Tributaria

(SUMAT) que actualmente está en procesos ya que fue aprobado internamente y no ha sido publicado en gaceta oficial.

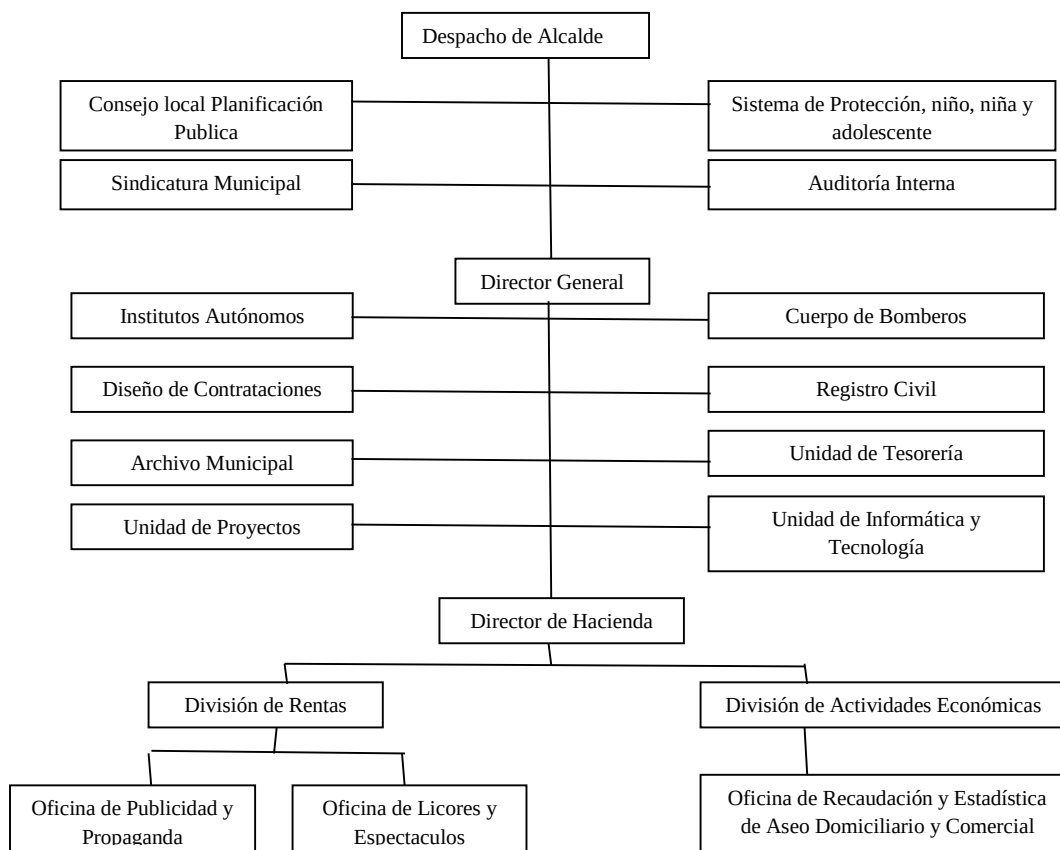
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Los servicios que promueve son la prestación de servicios públicos: el alumbrado público, los semáforos y cableado, asfalto en las calles, el agua potable y saneamiento, el alcantarillado, el arbolado urbano, el aseo y los desechos y residuos sólidos, los cementerios, los mercados, las plazas, los parques y espacios deportivos, las escuelas municipales, los ancianatos, el tránsito y transporte, obras públicas.

1.3 Equipo de trabajo

FIGURA 1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Estructura Organizativa de la Dirección de Hacienda para el Ejercicio Fiscal 2022



Fuente: Elaboración propia 2023

División de Rentas: Es la división responsable de los ingresos del municipio por conceptos de impuestos y rentas municipales, con sujeción a la Ley de Tributación Municipal, Código Orgánico Tributario y otras normas aplicables, poder facilitar la máxima eficiencia en la el logro de los ingresos municipales, suministrando una atención ágil y eficiente a los contribuyentes que deben pagar sus impuestos de los diferentes rubros municipales.

División de Actividades Económicas: Facilitar la máxima eficiencia del logro de los recursos económicos, suministrando una atención ágil y eficiente a los contribuyentes que deben el tributo de actividad económica y derechos municipales referidos a la materia tributaria.

Las funciones de los cargos se realizan mediante un manual dictado al efecto.

1.4 Diagnostico organizacional

El diagnóstico organizacional de la Alcaldía de San Cristóbal para evaluar la situación actual, sus debilidades, sus fortalezas sus oportunidades y sus amenazas se realizó mediante el método de la entrevista diagnostica realizando una serie de cuestionario dirigido a los funcionarios públicos y contribuyentes

Entrevista Diagnóstica:

Esta entrevista fue realizada al personal del Departamento de Hacienda, específicamente a la División de Actividades Económicas y de Rentas y las contribuyentes conformadas con los ítems:

¿Cuál es la unidad encargada de administrar los ingresos reales con el Impuesto de la Actividad Económica?

¿En la División de Actividades Económicas se lleva el censo de los contribuyentes del Impuesto sobre Actividades Económicas?

¿De qué manera se lleva la lista de los contribuyentes?

¿Se encuentra actualizado dicho registro?

¿Cada cuánto tiempo es actualizado?

¿Se actualizan los datos en el expediente de cada contribuyente?

¿En su opinión el proceso que se lleva a cabo actualmente en la recaudación de impuesto es el más adecuado?

¿Cuenta la división de actividades económicas con manuales específicos que indique la forma correcta de recaudar impuestos?

¿Los siguientes documentos cuál es el utilizado por la División de actividades económicas de la Alcaldía sobre el pago de dicho impuesto?

¿Explique cuál es el método que utiliza en la División de actividades económicas para realizar el cálculo del monto a cancelar el contribuyente?

¿Se disponen convenios del pago de impuesto sobre la Actividad Económica con los contribuyentes?

¿Cuáles son los plazos dados a los contribuyentes para el pago del impuesto sobre la Actividad Económica después de culminar el ejercicio fiscal anterior?

¿Cómo se controlan las fiscalizaciones a los contribuyentes por la Alcaldía?

¿El departamento de rentas registra de visitas realizadas durante las inspecciones?

¿Prepara a los fiscales sobre las pautas de fiscalización?

¿Cómo es el procedimiento aplicado en las fiscalizaciones?

¿Cuál es el propósito de la acción fiscalizadora

¿Aplica la Alcaldía las exoneraciones que están previstas en la ordenanza municipal?

¿En la ordenanza cuál de estas actividades son realizadas en el municipio e inducen a la alcaldía a realizar exenciones?

¿Se sancionará a los contribuyentes que no cumplan con las reglas de pago de impuestos anteriores

¿Cuáles de las siguientes sanciones serán aplicadas?

- a) La empresa se realiza cierre temporal
- b) Revocatoria de licencia de actividades económicas
- c) La empresa se le hará cierre definitivo

¿Cuáles son las principales razones para aplicar una sanción?

¿En qué situación son aplicadas las sanciones a los contribuyentes?

¿La oficina de actividades económicas de la alcaldía lleva una lista de los contribuyentes morosos con el Impuesto?

¿Los informes de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal Se refleja la deuda de los contribuyentes morosos?

¿Cuándo se hace la visita de fiscalización se determina imponer de inmediato la sanción?

¿Emplea estrategias de cobranzas a los establecimientos comerciales que posean o no licencia?

¿Qué actividades se realizan típicamente en la Ciudad de San Cristóbal que están sujetas al Impuesto Comercial impuesto por la Alcaldía?

¿Qué contribuyentes representan a los principales contribuyentes en la oficina de Impuesto sobre la Actividad Económica en la alcaldía Municipio San Cristóbal

¿El departamento utiliza los recibos de caja como forma de pago del impuesto sobre las actividades económicas?

¿La autoridad fiscal verifica los documentos presentados por el contribuyente inmediatamente después del registro de la patente que corresponden a los documentos requeridos para solicitar un permiso de acuerdo con la ordenanza municipal?

¿Alguna vez ha sido fiscalizado?

¿Qué opinas

¿Ayuda la auditoria a mejorar el sistema tributario?

¿Es necesario hacer pagos virtuales para aumentar la recaudación?

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

La alcaldía de San Cristóbal dispone en los años 2020 de 5,96; 2021 de 2,99 y 2022 de 1,69 de los activos corrientes para pagar por cada bolívar los pasivos corrientes, significa, su capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo; referente al porcentaje de inversión en activos que debió financiarse por los proveedores y acreedores en los tres últimos años tuvo que depender de financiamiento en el 2020 de 17%; 2021 33% y 2022 59%

1.6 Definición del problema.

En muchos países de desarrollo los ingresos tributarios siguen teniendo un nivel inferior por el cual necesita para proporcionar los servicios básicos y financiar los gastos adicionales para minimizar el impacto del COVID-19. Sin embargo, mientras los gobiernos buscan la manera de fortalecer el sistema de recaudación, deben adoptar un enfoque de reforma tributaria, que entre otras cosas la confianza de los ciudadanos, según el nuevo informe del banco mundial.

Se describe que para mejorar los sistemas tributarios se basa en tres pilares: cumplimiento, facilitación y confianza. Acorde con el informe las estrategias para incrementar la confianza entre los contribuyentes y la administración tributaria se implementan junto a reformas para impulsar el cumplimiento y mejorar la facilitación, se pueden obtener tasas más altas de cumplimiento y sentar bases del apoyo público para una tributación eficaz.

Las reformas tributarias apuntan principalmente a fortalecer la recaudación de impuestos y simplificar el cumplimiento tributario mediante la introducción de sanciones a los ciudadanos y empresas que evadan el pago de sus obligaciones y herramientas para hacer el proceso lo más simple posible para que sepan cuanto deben y como realizar sus pagos los contribuyentes. A pesar de los logros significativos, esta determinación no es suficiente para producir todos los casos donde el sistema tributario es más eficiente, justo y responsable. en otras palabras, gravar a los más ricos es muy ineficiente en muchos países. En muchos lugares, el déficit parece provenir de la oposición política a una fiscalidad más efectiva, los bajos niveles de confianza y cumplimiento, y los mandatos que proporciona la tenencia de capital en el extranjero.

Falta de confianza en el papel del gobierno como recaudador de impuestos y proveedor de servicios sigue siendo un obstáculo importante para que muchos contribuyentes potenciales ingresen a la economía formal o paguen sus impuestos en su totalidad, según un nuevo estudio. también; debilitar el apoyo político más amplio para fortalecer las reformas.

La recaudación de impuestos promueve el crecimiento socioeconómico de la población. Aceptar esta cabecera municipal y lograr ingresos, luego invertir en productos o servicios en beneficio de los contribuyentes, por lo tanto, se deben implementar estrategias para incrementar las tradiciones.

Según Arciniegas et al, (2021) Los verdaderos problemas de América Latina y el Caribe están adecuado con la desigualdad y la pobreza. A pesar de los esfuerzos por reducir los delitos fiscales, ningún gobierno ha logrado el éxito a este respecto.

En Venezuela, el recaudador de impuestos del proyecto tributario venezolano tiene tres jurisdicciones: nacional, estatal, y cada una tiene su propia jurisdicción dependiendo de qué impuesto impone. Desde otro punto de vista del municipio, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela reconoce al municipio obligaciones financieras e institucionales para administrar su jurisdicción y generar, recaudar e invertir rentas, tiene personalidad jurídica y autonomía. Dentro de los límites establecidos en el artículo 168 de la Ley de Órganos Municipales

Igualmente, la gestión tributaria venezolana se convierte en la segunda fuente de ingresos, siendo objeto de reformas, adecuaciones y transformaciones buscando además una armonización entre el régimen general y el municipal para asegurar la justicia económica a los contribuyentes al tiempo que favorece al horario público.

Esta patente, actualmente atribuida a la actividad económica de industria y comercio, es el primer recurso económico del proyecto municipal venezolano. De hecho, a nivel político regional, el gobierno local con autonomía y personalidad jurídica tiene facultades y recursos propios para financiar la organización y mantenimiento de los servicios públicos que satisfagan para las necesidades de la sociedad.

Según Cabrera, Escorihuela y padrino (2004), afirma que

El pago de los impuestos comunitarios está directamente relacionado con el crecimiento y competitividad de la comunidad, porque la sociedad lo permite resolver sus necesidades sociales y públicas, y al mismo tiempo que se realiza efectivamente, el ciudadano experimenta un mayor

bienestar social, lo que; conduce a una profunda conciencia cívica de sus derechos y responsabilidades"

.

González señala:

El entorno actual donde se imponen las nuevas tecnologías, los municipios deben ser capaces de responder a la gerencia del moderno sistema tributario desarrollando una estrategia global que asegure la maximización del cumplimiento voluntario y un mejor servicio a los ciudadanos. (2011)

Según Ruiz (2017:30) La educación tributaria debe crear conciencia tributaria entre los ciudadanos, Se convierte en una motivación fiscal, referida a las actitudes y creencias de las personas, es decir, es decir. no azúcares que fomentan las contribuciones.

Desde el punto de vista de preservar la cultura tributaria, es importante que los recursos públicos obtenidos de la recaudación de impuestos sean convenientemente utilizados, lo que asegura la lealtad y voluntariedad en el pago de impuestos de los contribuyentes, así como la transparencia y permite a la autoridad administrativa obtener información para el contribuyente.

Del mismo modo, López, C Sequera D, (2012)

La metodología utilizada se enmarcó en la categoría cualitativa de tipo descriptivo y diseño no experimental. El informe sugería la introducción de mecanismos de armonización tributaria para corregir y prevenir las desviaciones y excesos que pudieran presentarse en este respecto. Se señaló que es necesario conocer los requisitos y principios que se deben considerar a la hora de redactar y redactar la normativa tributaria.

La escasez de políticas, estrategias y mecanismos para la gerencia de los tributos municipales En cuanto a la alícuota y tasas están fijadas en la ordenanza donde según el artículo

33 de igual habla que es aplicable sobre el hecho imponible del rubro correspondiente y un mínimo tributable del Cripto Activo Venezolano denominado Petro lo cual es una moneda que no existe no se personaliza a la situación económica del país pues no motiva el comportamiento de pago de sus contribuyentes, creando incluso reacciones negativas cuando se desarrollan jornadas de control y fiscalización municipal, que pueda perfeccionar la conducta del contribuyente , en ocasiones se fortalece la actitud de rechazo, afeitándose la captación de ingresos tributarios y, por eso, el total despegue del ejercicio de la autonomía financiera en esta localidad esas por las autoridades correspondientes.

La auditoría es una de las funciones más importantes de la oficina de impuestos, porque proporciona la mayor cantidad de información sobre la recaudación y la evasión de impuestos.

Actualmente las causas y consecuencias es la omisión de los pagadores, demora en los tributos mal funcionamiento de la gestión tributaria, falta de recursos para atender las necesidades del contribuyente

Esta investigación brinda un aporte importante debido a su base una descripción de la situación del impuesto municipal y propone un cambio en la ordenanza.

1.7 Propuesta de valor.

En mi criterio la autora propone fomentar la cultura tributaria e incentivar el pago voluntario y consciente, realizar censo y registro de los contribuyentes de la ciudad, verificar que cumpla con la ordenanza y las leyes respecto a los pagos de tributos sobre las actividades económicas de la municipalidad y verificar la labor del empleado al momento de fiscalizar.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Alcaldía de San Cristóbal en estos años 2024-2028 enfocado en mejorar la Recaudación de Impuestos sobre las actividades económicas

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macro entorno competitivo que debe introducir el servicio de la Alcaldía de San Cristóbal en los años 2024-2028 enfocado en mejorar la Recaudación de Impuesto sobre actividades económicas.

Definir el modelo de negocio, características del servicio y planes para la implementación de la propuesta de la Alcaldía de San Cristóbal en los años 2024-2028 enfocados en mejorar la Recaudación de Impuesto sobre las actividades económicas.

Definir los objetivos estratégicos de la Alcaldía de San Cristóbal en los años 2024-2028 enfocado en mejorar la Recaudación de Impuestos sobre las actividades económicas.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Alcaldía de San Cristóbal en los años 2024-2028 enfocado en mejorar la Recaudación de Impuesto sobre las actividades económicas.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

En Venezuela las políticas fiscales nunca las han implantado conforme a la realidad venezolana en los últimos años las políticas que han ejecutado el gobierno han demostrado ser inconscientes y fundamentales dentro de un sistema político socialista del siglo XXI, ocasionando un incontrolable déficit fiscal, inflación, desabastecimiento, desempleo, aumento en del gasto público y endeudamiento el cual afecta enormemente la economía del país y bienestar a la colectividad. Ya que nuestro país no cuenta con fuente de cultura tributaria que pueda sufragar las necesidades de la sociedad lo cual empeora la situación económica del país debido a que es más el gasto que los ingresos.

2.1.2. Entorno económico

En enero 2022 se declaró finalmente la hiperinflación en Venezuela después de registrar tasas inferiores al 50% mensual dentro el año continuo. A pesar de todo Venezuela se mantuvo como un país con la inflación más alta del mundo. Donde este evento presento un fondo de la tímida recuperación económica venezolana registro un pequeño rebote tras una caída continua de ocho años de su Producto Interno Bruto (PIB).

La economía en 2023 le ha dado un revés al discurso de Nicolás Maduro, pues nuevamente se evidencia una aceleración de la inflación, con una tasa de 39,4% en enero, 20,2% en febrero y finalmente para marzo 4,2%. Expertos atribuyen que la reciente desaceleración a una mayor

inyección de divisas en el mercado cambiario que mantiene la estabilidad la tasa de cambio torna a bs 25 por divisa, pero advierten que es una política insostenible.

El economista Luis Oliveros afirma, que el país enfrenta una economía irreparable con desconfianza, y problemas estructurales: pertenecía a 6 países embargados, incapacidad para cubrir las necesidades financieras del sector privado, oferta limitada, consumo muy limitado y sostenibilidad de los fondos públicos.

Ya que cada cuatro años se elige un alcalde se trabaja con un presupuesto el primer año es fuerte ya que continua con el presupuesto que ya está asignado y programado con la anterior gestión.

La Federación de Cámaras y Asociaciones de Comercio y Producción (Fedecámaras) principal patronal del país, ha denunciado la avaricia fiscal que hay y que de todos modos dificulta bastante el camino a la recuperación.

Dado que los municipios aprobaron decretos que se desvían de los programas regulados por impuestos e inventaron algunas tasas impositivas locales, las agencias cobran tarifas para permitir negocios en ciertas áreas.

2.1.3. Entorno social

Los programas de sostenibilidad se ven amenazados por la pandemia de COVID-19. La crisis también ha obstaculizado los objetivos globales de este año para reducir la pobreza extrema y requerirá un aumento significativo en el gasto público para proteger a los pobres. los peores efectos de la crisis económica. La lucha contra la epidemia avanza y surgen nuevos desafíos uno tras otros países de desarrollo: la crisis climática en curso, las nuevas demandas de las poblaciones sufren el cambio demográfico y la necesidad urgente de continuar avanzando en la reducción de la pobreza.

La ampliación del margen de maniobra fiscal debe responder a una subida proporcional de impuestos. Con motivo a la pandemia ya varios los países en desarrollo no tenían ingresos suficientes para satisfacer las necesidades básicas. Recaudar más impuestos hay que hacerlo de una manera equitativa, se requerirá de nuevos enfoques de política y administración tributaria. Sin embargo, queda claro que la solución para recaudar más y mejores impuestos pasa no solo por ampliar la base imponible o simplificar el pago de impuestos, sino también por tomar más en serio la relación entre el contribuyente y la autoridad tributaria.

Los ciudadanos están dispuestos a pagar si saben que su dinero se gasta bien en los servicios que desean.

Cuatro factores: justicia, equidad, reciprocidad y rendición de cuentas aumenta la confianza en el sistema tributario.

Tratar el bienestar económico social y educativo y cultural de los habitantes del municipio, dar atención al usuario, Evitar reclamos, se aplique la ordenanza municipal y aumentar la cultura tributaria

2.1.4. Entorno tecnológico

Actualmente la alcaldía se encuentra trabajando con el sistema de la creación del servicio autónomo a pesar que aún no está publicado en Gaceta Oficial sino este aprobado internamente.

El uso de las tecnologías de información es importante porque es una herramienta importante para mejorar la información y el servicio que se les brinda a los contribuyentes, y así entregar una asesoría eficaz y eficiente a la administración pública y aumentar significativamente la transparencia del sector público y la participación de los contribuyentes. La falta información

genera desconfianza entre los contribuyentes en las autoridades, y debilita el proceso de recaudación de impuestos.

2.1.5. Entorno ecológico

Aplicar las políticas de ahorro de papel, utilizando papel reciclable para fomentar la cultura tributaria en el procedimiento de recaudación mediante la tecnología de información

2.1.6. Entorno legal

La Documentación legal de la Empresa, la Licencia de Actividades, Las normativas, La Ordenanza Municipal de Actividades Económicas, el Código Orgánico Tributario, realizar una buena gestión competente disciplinada y limpia que genere inversión para el presupuesto asignado. La fiscalización es uno de los objetivos primordiales para incrementar la recaudación de los impuestos.

2.1.7. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)*

Una vez analizado el macro entorno, selecciono todos estos entornos, los elementos que sean oportunidades y amenazas concluyendo con valor promedio ponderado es de 2.60, cual nos permite interpretar que la Alcaldía utiliza las oportunidades para hacer frente a las amenazas.

TABLA 1 *MATRIZ MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Capacitación del Personal	0.10	4	0.40
Darle al contribuyente flexibilidad de pago	0.10	3	0.30
Divulgación tributaria	0.15	4	0.60
Mejorar el sistema tecnológico y programas	0.15	3	0.45
Amenazas			
Insatisfacción del contribuyente por la atención que percibe	0.15	2	0.30
Poco interés de parte del contribuyente en cumplir obligaciones tributarias	0.10	2	0.20
Inflación y el aumento del dólar	0.10	2	0.20
Falta de cultura tributaria	0.15	1	0.15
Totales	1.00		2.60

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Materiales y suministros que utiliza la alcaldía son la papelería, internet los programas administrativos, servicio telefónico y transporte entre otros lo cual es negociado mediante licitaciones donde los proveedores pueden licitar dar la calidad del producto y su costo cumple una serie de requisitos para sí elegir el que está acorde al presupuesto estipulado en la partida se le cancela al contado.

2.2.2. Negociación con clientes

Se incentiva por medio de publicidades en instagran y visitas de fiscales para que se dirija a la Alcaldía o a los puntos con los requisitos solicitados para que pueda realizar sus cálculos correspondientes para así cancelar su impuesto al contado o por medio pago fraccionados denominado convenio.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La alcaldía tiene otros competidores a nivel nacional y estatal donde las empresas es decir los contribuyentes debido a la subida de impuesto en cuanto la carga tributaria, aunque sea alta y menor se mude de municipios a su vez cierre sucursales. Los contribuyentes pueden cancelar la moneda del bolívar o también con moneda extranjera.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Sus productos sustitutos son: el aseo comercial, los intereses, impuesto sobre publicidad y propaganda comercial, renovaciones de publicidad, renovaciones de licencias de actividades económicas y licores, patente de vehículo, aseo residencial, impuesto propiedad inmobiliaria, solvencia B y solvencia A, cédulas catastrales, impuesto a juegos y apuestas ilícitas, impuesto sobre las especies alcohólicas

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

En cuanto a los competidores son las alcaldías a nivel nacional y estatal y cada una de ellas tiene su alcaldía su ordenanza y su presupuesto

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Los factores son los convenios de pagos fraccionados

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

La matriz divide las fortalezas en debilidades y se relaciona a cada uno de los factores internos en la Alcaldía se seleccionó 8 factores que influyen, donde se le asigno el peso y su valor dando un valor a ponderado de 2.83.

TABLA 2 *MATRIZ MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Se efectúa fiscalizaciones e inspecciones mensualmente	0.15	4	0.60
La recaudación se realiza con lo estipulado en la ordenanza nro. 151	0.15	4	0.60
Se establece convenios quincenales con el contribuyente	0.15	4	0.60
Tiene puntos establecido para la recaudación en distintas zonas de la ciudad	0.13	3	0.39
Debilidades			
Falta de un plan estratégico para la Recaudación del impuesto y restaurar la mora tributaria	0.10	1	0.10
El contribuyente no está conforme con los pagos convenidos	0.10	1	0.10
Falta de suministro de información sobre el proceso de recaudación	0.10	2	0.20
Falta de capacitación al personal de las fiscalizaciones	0.12	2	0,24
Totales	1.00		2.83

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

FIGURA 2 *MODELO DE NEGOCIO CANVAS RECAUDACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS*

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Los contribuyentes Empresas Profesionales	Alumbrado Público, Aseo y desechos sólidos, mejorar y embellecer los espacios públicos	Crear un departamento de capacitación al contribuyente para mejorar el proceso de recaudación así educarlo donde se le indique: -Como crear el usuario en el sistema -Los requisitos que necesitan. -Aprender hacer sus cálculos. -Las modalidades de pago.	Relación directa mediante visitas a las empresas, por puntos móviles y operativos especiales	las personas naturales y jurídicas que ejercen actividades económicas de industria, comercio servicios o de índole similar
	Recursos claves		Canales	
			Instagram, Material informativo: folletos, Trípticos	
Estructura de coste			Fuentes de Ingreso	
Costo del personal adscrito a la Alcaldía del municipio San Cristóbal			Los ingresos serán por los contribuyentes mediante por punto de ventas, efectivo, transferencias, depósitos y convenios de pagos	

Fuente Elaboración propia 2023

La segmentación para la que creamos está propuestas es para las personas naturales y jurídicas de este municipio, **la propuesta valor** es crear un departamento de capacitación del contribuyente para mejorar el proceso de recaudación así educarlos y crear cultura de pago que va aportar a la sociedad, ya que las pautas que se tienen no pueden cambiarse ya que están establecidas, considerando sostener el **contacto con los contribuyentes** por las redes sociales: Instagram, repartiendo folletos y trípticos; y **su relación con el contribuyente** va ser de persona a persona mediante visitas a sus establecimientos y así también por los puntos móviles ubicados en ciertos lugares del municipio, **fuentes de ingresos** a través del pago realizado por los

contribuyentes mediante los métodos de pagos en efectivo como(Bolívares. Pesos, dólares, euros), por transferencia, depósitos o convenios de pagos; **las actividades claves** son el alumbrado público, aseo y desechos sólidos, mejorar y embellecer los espacios públicos; **los recursos claves** es el personal adscrito en la dirección de Hacienda Municipal en la División de actividades económicas, rentas y tesorería, los equipos de computación, materiales de papelería; **las alianzas claves** son los contribuyentes, Costos económicos el salario del personal de la Alcaldía

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Desde el punto de vista la gerencia es el proceso de influir sobre las personas con el fin de dirigir su esfuerzo hacia la ejecución de la meta, esto dependerá únicamente al estilo personal y los requerimientos sobre la situación. (Morgado, Aldana, & Isea, 2019, p51)

En la opinión de Francisco Coll Morales la gerencia es el hecho, o el equipo de empleados, que delegan de orientar, tramitar y administrar una determinada empresa, organización o institución.

Sobre la cultura organizacional de la empresa:

Misión: Incentivar y motivar el desarrollo político, social, económico y ambiental al Municipio San Cristóbal, de forma participativa e incluyente; contribuyendo al mejoramiento continuo del entorno vital de los ciudadanos, garantizando los derechos y los deberes fundamentales, promoviendo el trabajo colectivo y comprometiéndose con nuestros habitantes al crecimiento de un municipio económico y socialmente sostenible.

Visión: Hacer de San Cristóbal una ciudad cordial y segura para todas, mediante una planificación adecuada, para garantizar la participación y transparencia del gobierno, con el fin de

establecer vínculo directo entre la Comunidad y el Gobierno Municipal propiciando un entorno sostenible, incluyente y equitativo.

Valores:

Humanismo: generosidad, compasión y preocupación por el valor de las posesiones y las relaciones.

Ética: Una guía sobre las funciones y características de los principios éticos que aseguran un trabajo plenamente profesional.

El respeto: Mostrar respeto y afecto las personas, Conduce al respeto por uno mismo, los derechos y la dignidad de todos los seres humanos y el respeto por el medio ambiente que sustenta la vida.

La honestidad: La sinceridad y respetar las opiniones de los demás.

La Sensibilidad: Tenemos que apoyar, ser humanitarios, aplicar la empatía y darse cuenta del dolor ajeno. Una persona sensible entiende con la mirada y el gesto más allá que con palabras y sabe si el otro necesita algo.

La Humildad: Comprender a ti mismo, darte cuenta de tus errores y aceptarlos, comprender que siempre podemos aprender de todo lo que sucede a nuestro alrededor.

La Sencillez: Tener conciencia las demás personas merece nuestro respeto y buen trato, sin importar nuestro estatus social o prestigio social.

Trabajo en equipo: Colaboración mutua y solidaria en la realización del trabajo, reconocimiento el aporte e iniciativa de cada uno de los empleados que labora en la Alcaldía Municipio San Cristóbal.

Transparencia: La capacidad de una persona para comprender que las personas son dueñas abiertamente de sus motivaciones, intenciones y objetivos. De esta forma, las prácticas y los métodos son abiertos y transparentes, sin ningún tipo de ocultación.

3.2.2. Recursos humanos

Desde la perspectiva de Cisneros (2019), la gestión de recursos humanos asegura la dirección de las actividades organizacionales en la planificación, secuencia y dirección de la política de trabajo. La organización significa que todos los empleados están involucrados en el logro de los objetivos.

En la era actual del conocimiento y la información los colaboradores son considerados el principal activo de las organizaciones, superando a los financieros, tecnológicos y materiales. (Armijos, Bermúdez y Mora, 2019, Chiavenato, 2009)

3.2.3. Investigación y desarrollo

Escrito por el Doctorado en ciencias empresariales (27/03/2021) la investigación y el desarrollo son necesarios para obtener nuevos conocimientos. Es un entorno empresarial, estas son actividades planteadas con el fin de desarrollar nuevos productos, procesos o servicios y perfeccionar lo ya existente

3.2.4. Finanzas

La economista Fernanda Romero dijo en 2019 que propuso incluir las finanzas como una rama de la economía, estudiando cómo las personas asignan los recursos escasos a lo largo del tiempo, que también es uno de los pilares básicos de la economía. Las finanzas muestran que la base del sistema financiero es satisfacer los hábitos de gasto de la población. A juicio del autor Alfonso Ortega Castro, se define como una disciplina que pretende, junto con la contabilidad,

mejorar el aprovechamiento de los recursos materiales y humanos de la empresa para su máximo beneficio.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

En la opinión de Iván Gírela Estudillo se define la logística de aprovisionamiento es eficaz para mantener un stock mínimo para reducir costos y obtener también un máximo beneficio, son aprovisionamiento la razón, productos intermedios e incluso productos terminados que no necesitan ninguna transformación.

3.2.6. Operaciones

Según B, Mahadevan afirma que la gestión de operaciones es un enfoque sistemático para abordar el proceso de transformación que transforma las entradas en salidas útiles para generar ingresos. Teniendo en cuenta a Lee J. Según Krajewski, la gestión de operaciones se caracteriza por delinear, ordenar y validar el sistema para transformar insumos de procesos en servicios y productos para clientes internos y externos.

3.2.7. Marketing y ventas

El enfoque de Jerome McCarthy, el marketing es la implementación de actividades destinadas a lograr los objetivos de la empresa anticipándose a los requisitos del consumidor o el cliente y procesando un flujo de bienes adecuado a las necesidades del productor y los servicios ofrecidos, consumidor o cliente.

Según varios autores La American Marketing Asociation, concluye que una venta es un motivo Proporciona y satisface activamente las necesidades personales o impersonales del comprador para el beneficio mutuo y duradero de ambos.

3.2.8. Servicios postventa

Con base en Botín Ricardo, febrero 2022 indica que es toda actividad de seguimiento de una compañía desarrollada después de la compra. Se trata, por tanto, de crear una excelente

relación con el cliente. Una tarea importante como las otras estrategias que han implementado hasta ahora en tu tienda de línea.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Implementar un plan estratégico, por medio el desarrollo del servicio Recaudación de impuestos actividades económicas de la Alcaldía de San Cristóbal determinado al segmento de las personas naturales y jurídicas a través de los años 2024-2028 enfocados en mejorar la Recaudación del Impuesto sobre las actividades económicas.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- a. Incrementar la Recaudación de impuestos de actividades económicas en un promedio del 30% anual y la tendencia del crecimiento del de Impuestos de actividades económicas del 2024 a 2028.
- b. Aumentar el nivel de rentabilidad del 15% anual con una tendencia de crecimiento promedio del 2024 a 2028
- c. Estructurar la Recaudación de impuestos utilizando las normativas de la ordenanza y el código orgánico tributario al 100% con personal calificado en el plazo de dos años.
- d. Desarrollar la Recaudación de impuestos de actividades económicas de la Alcaldía a través del funcionario y el contribuyente para garantizar una mejor atención en un lapso de dos años
- e. Mejorar las estrategias de marketing creando confianza en el contribuyente y la Alcaldía en lapso de dos años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- a) Incrementar la Recaudación de impuestos de actividades económicas en un promedio del 30% anual y la tendencia del crecimiento del Impuestos de actividades económicas del 2024 a 2028.

En relación a este objetivo se debe realizar los censos para actualizar los registros de los pagadores

- b) Aumentar el nivel de rentabilidad del 15% anual con una tendencia de crecimiento promedio del 2024 a 2028
- c) Estructurar la Recaudación de impuestos utilizando las normativas de la ordenanza y el código orgánico tributario al 100% con personal calificado en el plazo de dos años.

En relación a este objetivo se debe preparar al personal en el procedimiento de recaudación incluyendo capacitación con charlas, cursos de atención al contribuyente, y mejorar los sueldos y dar un porcentaje adicional al sueldo, establecer rutas de cobro, crear incentivos premios, reconocimientos, por rendimiento a los recaudadores.

Modificar la Ordenanza Municipal referida a la recolecta del tributo nombrando un equipo para el chequeo de la Ordenanza referente al tributo municipal, contratar expertos para el asesoramiento del equipo técnico para el chequeo de la ordenanza , actualizar la ordenanza referentes a los tributos municipales de la Alcaldía del municipio de San Cristóbal adaptada a la situación del país, elaborar manual de normas y procedimientos para la recaudación tributaria, evaluación de resultados,

chequear los procedimientos administrativos que hay en la Alcaldía de San Cristóbal para la recaudación así implementar otro más eficiente

- d) Desarrollar la Recaudación de impuestos de la Alcaldía a través del funcionario y el contribuyente para garantizar una mejor atención en un lapso de dos años

En relación a este objetivo es brindar una mejor atención al contribuyente por el servicio prestado, tener un personal bien capacitado en la atención al público.

- e) Mejorar las estrategias de marketing creando confianza en el contribuyente y la Alcaldía en lapso de dos años.

En relación a este objetivo se deben elaborar material informativo a los contribuyentes para destacar la importancia de los impuestos municipales trípticos y folletos; mantener informado a los contribuyentes mediante las redes sociales como el Instagram y las radios.

Realizar charlas y foros a los contribuyentes sobre las funciones de la Alcaldía destacando el destino que tiene los impuestos y así demostrar a los pagadores, que la Alcaldía es una organización de interés social y no una institución de ayuda.

Informar a los contribuyentes sobre la nueva modalidad de recaudación mediante las redes sociales y las emisoras de radio y televisión.

Hacer impulso de la nueva forma de recaudar por vías de la radio televisión, redes sociales.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La matriz FODA cruzada es aquella que identifica hechos estratégicos que, junto con las grandes estrategias de la organización, afinan el plan estratégico y operativo de la organización, permitiéndonos evaluar las debilidades para evitar un desempeño subóptimo. Como consecuencia de la actividad del municipio, la recaudación de tributos se mantiene desequilibrada en cuanto a organización y funcionalidad, de igual forma se conocen las fuerzas. puede afectar la recaudación de impuestos de la alcaldía.

TABLA 3 *MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)*

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Se efectúa fiscalizaciones e inspecciones mensualmente F2. La recaudación se realiza con lo estipulado en la ordenanza nro. 151 F3. Se establece convenios quincenales con el contribuyente F4. Tiene puntos establecido para la recaudación en distintas zonas de la ciudad	D1. Falta de un plan estratégico para la Recaudación del impuesto y restauración de la mora tributaria D2. El contribuyente no está conforme con los pagos convenidos D3. Falta de suministro de información sobre el procedimiento de recaudación D4. Falta de capacitación al personal de las fiscalizaciones
Oportunidades: O1 Capacitación del Personal O2 Darle al contribuyente flexibilidad de pago O3 Divulgación tributaria O4 Mejorar el sistema de tecnológico y programas	Estrategias FO: FO1: Mediante la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios oportunos de los impuestos FO2: Emplear la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria. FO3: Diseñar y efectuar campañas informativas de lo importante de la recaudación de impuestos	Estrategias DO: DO3: Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal DO4: Reorganizar los procesos de recaudación de impuestos, inclusivamente todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento DO5: Perfeccionar el sistema informático que efectúe más eficaz el trabajo de la cobranza y recuperación de mora tributaria
Amenazas A1. Insatisfacción del contribuyente por la atención que percibe A2. Poco interés de parte del contribuyente en cumplir obligaciones tributarias A3. Inflación y el aumento del dólar A4. Falta de cultura tributaria	Estrategias FA: FA2: Diseñar y poner en práctica en la Alcaldía un programa de información y comunicación interna FA3: Infundir una cultura de pago con los contribuyentes mediante campañas publicitarias	Estrategias DA: DO4: Desarrollar y fomentar programa de capacitación del personal DO5: Contar con planes de mejoramiento para la prestación del servicio DO6: Establecer y poner en marcha un plan estratégico para la recaudación del impuesto municipal. DO7: Enunciar las metas y objetivos para cumplir corto, mediano y largo plazo la recaudación del impuesto

Leyenda: = Desarrollo de productos; = Mercado; = Enfoque de costos; = Diferenciación

Fuente: Elaboración propia 2023

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Una herramienta para evaluar una empresa, considerando factores internos como: fortalezas y debilidades y factores externos como: amenazas y oportunidades, lo que determina

un indicador que puede clasificar y determinar los 9 cuadrantes de la matriz; Siguiendo mi matriz me dio resultado el cuadrante I Crecer y Construir, el cual sugiere estrategias para seguir recaudando impuestos de actividades económicas, comerciales, industriales y similar.

TABLA 4 RESUMEN MEFE Y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.60
MEFI	2.83

Fuente: Elaboración propia 2023

TABLA 5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

4	3	2	1	
3	I	II	III	
2	IV	V	VI	2,60 Matriz Externa
1	VII	VIII	IX	
	2,83 matriz Interna			
				Crecer y construir Retener y mantener Eliminar o desinvertir

Fuente: Elaboración propia 2023

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

TABLA 6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos	Incrementar la Recaudación de impuestos de actividades económicas en un promedio del 30% anual y tendencia al crecimiento del Impuestos de actividades económicas del 2024 a 2028.	Aumentar el nivel de rentabilidad del 15% anual con una tendencia de crecimiento promedio 2024 a 2028	Estructurar la Recaudación de impuestos utilizando las normativas de la ordenanza y el código orgánico tributario al 100% con personal calificado en un plazo de dos años.	Desarrollar la Recaudación de impuestos de actividades económicas de la Alcaldía a través del funcionario y el contribuyente para garantizar una mejor atención en un lapso de dos años.	Mejorar las estrategias de marketing creando confianza en el contribuyente y la Alcaldía en lapso de dos años.
Estrategias					
Mediante la excelente atención al cliente hacer saber al contribuyente sobre los beneficios oportunos de los tributos	X	X		X	X
Emplear la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria.	X	X	X	X	X
Diseñar y efectuar campañas informativas de lo importante de la recaudación de impuestos	X	X	X		X
Reorganizar los procesos de recaudación de impuestos, inclusivamente todas aquellas actividades y procedimientos legales necesarios para su funcionamiento	X	X	X	X	
Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal	X	X	X	X	X
Perfeccionar el sistema informático que efectúa más eficaz el trabajo de la cobranza y recuperación de mora tributaria	X	X		X	
Diseñar y poner en práctica en la Alcaldía un programa de información y comunicación interna	X	X		X	X
Infundir una cultura de pago con los contribuyentes mediante campañas publicitarias	X	X		X	X
Establecer y poner en marcha un plan estratégico para la recaudación del impuesto municipal	X	X	X	X	X
Desarrollar y fomentar programa de capacitación del personal	X	X		X	
Contar con planes de mejoramiento para la prestación del servicio	X	X		X	
Enunciar las metas y objetivos para cumplir corto, mediano y largo plazo la recaudación del impuesto	X	x	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2023

5.2.2. Estrategias seleccionadas

a) Emplear la planeación táctica para inducir a los contribuyentes a cumplir oportunamente con su obligación tributaria

Capacitar al personal de acuerdo a la actualización de las leyes y herramientas administrativas

Atraer que los contribuyentes cumplan oportunamente con su obligación tributaria capacitación del personal en la actualización de leyes y herramientas administrativas, implementar tácticas para la recaudación, formular metas y objetivos que se cumplan a corto y largo plazo durante la gestión

Inculcar la cultura de pago

b) Aplicar la ley de transparencia para que el contribuyente tenga mayor claridad de la gestión municipal

Aplicar la Ley de transparencias

c) Establecer y poner en marcha un plan estratégico para la recaudación del impuesto municipal

Implementar un plan de capacitación en atención al contribuyente

Capacitar al personal por lo menos con seminarios 2 veces al año

Poner en marcha un programa de compensación laboral

Supervisar al trabajador para verificar si esta realizando las actividades asignadas

Diseñar y llevar campañas publicitarias sobre la nueva modalidad de recaudar, sobre los puntos operativos que pueden dirigirse, información sobre los recaudos solicitado así mismo de la ordenanza municipal

Mejorar el sistema de cobranza y recuperación tributaria basándose en la ordenanza y en las leyes

Reestructurar los procedimientos de recaudación del impuesto incorporando todas las actividades y procedimientos legales necesarios para el funcionamiento

d) Enunciar las metas y objetivos para cumplir corto, mediano y largo plazo la recaudación del impuesto

Realizar actividades de información y comunicación interna.

Adquirir un software que satisfaga las necesidades de información.

Asignar más recursos financieros.

Implementar tácticas para la recaudación de impuestos municipales.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Hoy en día para poder prestar servicios a los de contribuyentes, la alcaldía debe tener un plan de marketing con el que es posible obtener la información necesaria para comprender durante cuánto tiempo la organización es capaz de realizarse eficazmente la recaudación del impuesto.

La alcaldía de San Cristóbal, no cuenta con una estrategia de mercado que incentive a los contribuyentes, en cuanto al servicio de actividades económicas e igualmente de sus otros servicios tanto las personas naturales como jurídicas, ya que depende de los recursos de los contribuyentes para mejorar los bienes y servicios del municipio.

De aquí la importancia de manejar un plan funcional de marketing para conocer más a fondo el entorno organizacional, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y

amenazas, para así corregir y al moldar la situación de la empresa. De esta manera aplicar los métodos más correctos para atraer a los contribuyentes ya que por medio de su recaudación ayuda con los gastos operacionales y a mejorar los bienes del municipio.

Es importante las redes sociales porque ella nos permite una relación entre el contribuyente y la alcaldía, garantizándoles que gracia a sus impuestos evita sanciones y podemos mejorar las obras públicas, transporte, el aseo, el alumbrado de las calles, los semáforos, el asfalto de las calles entre otros. Es por ello que hay un plan comunicacional que se lleva a través de la página web y redes sociales: www.sistema.sumatasc.net ;@alcaldiadelmunicipiosc; @sumatasc ya que esta última fue creada para el servicio autónomo que aún no ha sido publicado en gaceta

6.1.2. Objetivos de marketing

- Crear campañas informativas a través de los medios tecnológicos y redes sociales o aplicativos, información del portal web actualizada constantemente
- Recuperar la confianza del contribuyente.
- Educar al contribuyente en la cancelación de los impuestos por medio de persuasiones para el cumplimiento de lo mismo.
- Implementar incentivos a los trabajadores y contribuyentes en sus pagos tributarios
- Brindarle facilidad al contribuyente cuando este asista a sus consultas morosas

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera: Los contribuyentes son los principales que aporta en la recaudación de impuestos, por lo tanto, se lleva un registro actualizado donde nos visualiza la cantidad de empresas que se han registrado nos garantiza los ingresos que vamos a obtener. Ya que por esta razón debemos mantener informado al contribuyente sobre las actualizaciones del sistema, los requisitos que se necesitan para inscribir la empresa, enseñarle a realizar sus cálculos y hacer sus

pagos en la página por medio de transferencia o indicarles los puntos operativos donde pueden acudir hacer sus pagos, actualizar información de la empresa, si tiene problemas con su usuario para ingresar así mejorar la relación del contribuyente con el funcionario público y pueda a ver confianza .

Estrategia de segmentación: En la división de actividades económicas esta comprende las personas naturales y jurídicas tomando en cuenta los requisitos que se le exigen para registrar su usuario, crearle el rim de su actividad económica y realizar sus cálculos de dicha actividad de acuerdo al clasificador de la alícuota de la ordenanza 151 de la alcaldía los intereses que le corresponda si esta fuera de lapso y el aseo comercial de dicha empresa.

Estrategia de posicionamiento: En cuanto a la capacidad técnica que cuenta en la división de actividades económicas se dispone de personal capacitado, y así permitiéndole a los contribuyentes y ofreciéndole la atención y confianza relacionado con las pequeñas medianas y grandes empresas del municipio, para así satisfacer las necesidades de la comunidad.

Estrategia de fidelización: Es importante la confianza en el contribuyente para alcanzar el éxito de la recaudación de impuestos, se necesita implementar técnicas que ayude llegar al contribuyente para así obtener los beneficios económicos para garantizar las mejoras de los bienes y servicios del municipio.

Estrategia funcional: Con respecto a la división de actividades económicas se deben implementar estrategias eficientes para lograr atraer a todos los contribuyentes para que estén dispuestos a pagar sus impuestos, considerando la calidad del personal del departamento por lo cual se presenta lo siguiente componentes de marketing mix:

* **Producto:** La recaudación de impuestos de actividades económicas está dirigida a las personas naturales y personas jurídicas que ejerzan actividades económicas en el municipio donde se cuenta con personal capacitado para atender asesorar y educar al contribuyente esto permite mayor eficiencia en el servicio prestado. Utilizando una estrategia de marketing para atraer a los contribuyentes para que se registren y puedan pagar sus impuestos

* **Plaza:** La alcaldía en la actualidad cuenta con un espacio adecuado de atención al contribuyente, a su vez por puntos operativos ubicados en la diferente zona de la ciudad y también cuenta con asesorías virtuales por medio de WhatsApp, por correo electrónico e Instagram.

* **Precio:** La recaudación de impuestos actividades económicas el precio es en base la ordenanza 151 con los ingresos brutos que obtiene la empresa mensual multiplicado por la alícuota del clasificador de dicha actividad.

* **Promoción:** Diseñar e implementar estrategias de descuentos y rebajas.

6.1.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla, con el presupuesto del plan funcional de marketing, deben estar directamente relacionadas con las acciones anteriormente descritas.

TABLA 7. PRESUPUESTO DEL PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

PLAN DE MARKETING Acciones	Recursos	Costo por mes (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Realizar una Investigación del mercado para el grupo de su preferencia	Contratación de un profesional en el área	\$150,00	\$1.800,00	\$2.070,00	\$2.380,50	\$2.737,57	\$3.148,21
Manejo de redes sociales y publicidad web	800 horas x 1 personas	\$0.50	\$400,00	\$460,00	\$529,00	\$608,35	\$699,60
Difusión de información a través de publicidad en las redes sociales y radio	Pago de publicidad a proveedores de servicio	\$90,00	\$1.080,00	\$1.242,00	\$1.428,30	\$1.642,55	\$1.888,93
Diseño de identidad empresarial y branding para la promoción del mercado	240 horas x 1 persona	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL (\$)			\$3.280,00	\$3.772,00	\$4.337,80	\$4.988,47	\$5.736,74

Fuente: Elaboración propia 2023

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

* La investigación del segmento del mercado se considera contratar un profesional en el área quien hará el estudio del mercado el cual ayudará a totalizar la cantidad de contribuyentes que hay en el municipio.

* Se debe contratar una persona especialista en el manejo de las redes y publicidad web quien es el que va estar colocando la publicidad y dando toda la información en cuanto al servicio donde publique en que se utiliza los recursos de los contribuyentes, las promociones, los descuentos, las mejoras de los bienes del municipio con un tiempo de 66 horas al mes para un total en el año de 800 horas ya para los siguientes años si continua la administración actual se le da continuidad o si cambia la administración se hará un estudio

* La difusión de la publicidad de las redes sociales y radio se contratará una empresa que preste su servicio por cinco años iniciando con un monto de \$90 por mes para un total en año \$ 1.080,00 para los años siguientes con aumento del 15%; en el momento haya reelección de alcaldes si continua la misma administración actual se le dará la continuidad o si cambia dicha administración se hará estudio nuevamente se analizará los costos.

* Para el diseño de la identidad de la empresa los directores no lo consideran el uso de este instrumento por el momento.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

En parte es importante para la alcaldía, mostrar los procesos que están relacionados directamente con la recaudación de impuestos para que el contribuyente pueda entender que con el pago de sus impuestos evita las sanciones y contribuyen a las mejoras de los bienes y servicios del municipio.

La alcaldía de san Cristóbal no cuenta con gerencia de operaciones siguen las directrices que indique el director de Hacienda. El director de Hacienda es el principal que se encarga de coordinar supervisar y dirigir el proceso de recaudación de los impuestos actividades económicas

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Incrementar la recaudación de impuestos actividades económicas a un 15%.
- Capacitación de los trabajadores
- Dar a conocer el servicio a través de las redes sociales para que incremente la recaudación de impuestos de actividades económicas.

- Colocar nuevos puntos operativos en la zona y mantener los ya asignados
- Implementar la flexibilidad antes los cambios que sean necesarios.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

La estrategia de costo – capacidad desde el punto de vista de la alcaldía de san Cristóbal por el servicio que ofrece en base que trabaja con un presupuesto los costos se mantiene se debería incluir esta gerencia ya que es importante tener una persona capacitada en esta área

Estrategia calidad – procesos

La estrategia calidad – procesos esta estrategia habla de la calidad del servicio que se ofrece que garantice la confianza del contribuyente. En parte se trata de que la alcaldía la integración del equipo de trabajo confiar en el contribuyente ofreciéndole toda la asesoría necesaria y educándole cultura tributaria garantizándole para que evite sanciones y a su vez contribuya a mejorar los bienes y servicios del municipio.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

La estrategia flexibilidad-capacidad se refiere a cómo está la alcaldía al atender a sus contribuyentes ofreciéndole el servicio del impuesto e ir diseñando cada día estrategias que mejore la recaudación del impuesto alcanzando todos los objetivos para así obtener los ingresos para mejorar los bienes y servicios del municipio.

6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla 8, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

TABLA 8. PRESUPUESTO DEL PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES

PLAN DE OPERACIONES		Recursos	Costo por mes (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Acciones								
Plan para incrementar contribuyentes	para los	480 horas x 6 persona	\$100.00	\$7.200,00	\$8.280,00	\$9.522,00	\$10.950,30	\$12.592,85
Plan de capacitación personal	de del	72 horas x 2 personas	\$50,00	\$1.200,00	\$1.380,00	\$1.587,00	\$1.825,05	\$2.098,80
Estrategias para reforzar publicidad	para	240 horas x 1 persona	\$50,00	\$600,00	\$690,00	\$793,50	\$912,52	\$1.049,40
TOTAL (\$)				\$9.000,00	\$10.350,00	\$11.902,50	\$13.687,87	\$15.741,05

Fuente: Elaboración propia. 2023

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Plan para incrementar los contribuyentes se contratará 6 personas donde se realizará censos y registros diarios de los contribuyentes en las diferentes zonas de la ciudad., el tiempo será de 40 horas al mes por persona para un total en el año de 480 horas.

Plan de capacitación del personal se contrata dos personas una para asesoría de atención al contribuyente y otra para asesoría tributaria, el tiempo será de 6 horas al mes por persona para un total en el año 72 horas.

Estrategias para reforzar publicidad se contratará una persona ofrecerá las promociones y enseñará como trabajar en el sistema de la alcaldía, tiempo será de 20 horas al mes por persona para un total en el año de 240 horas.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Los recursos humanos juegan un papel importante en cualquier negocio, pueden contar con equipos de alta tecnología, excelente infraestructura, pero sin personal bien capacitado nunca podrán alcanzar la rentabilidad esperada. Por ello, es muy importante crear un plan de recursos

humanos que defina las habilidades de la fuerza laboral, las funciones a desempeñar y los empleados a contratar. Además, deben considerar los controles necesarios y sugerir posibles soluciones si la situación surge en conflicto.

Actualmente, la alcaldía ya cuenta con los recursos humanos necesarios para asegurar el funcionamiento el cual se concluye formalmente con un contrato de duración un año, en base el cual todo el personal corresponde a la estructura del puesto, y el CV de cada persona es muy detallado, en el que se destacan los siguientes requisitos: conocimientos, habilidades y capacidades. Cada cierto tiempo realiza concursos para los cargos fijos hasta el momento no han abierto cargos para la división de actividades económicas y el personal que se encuentra en dicha división es prestado por otras divisiones y oficinas. En cuanto la cuestión salarial mensual del empleado es aportada por recursos propios y situado municipal según clasificador de sueldos y años que tenga y un bono de productividad que se percibe por la recaudación de impuestos de la alcaldía.

Asimismo, también encontramos que la alcaldía no cuenta con un buen salario y un sistema de incentivos para motivar a los empleados a realizar las tareas con un buen desempeño. Por lo tanto, se debe implementar una planificación basada en la gestión de recursos humanos para alentar a todos los empleados a trabajar día tras día para hacerlo mejor que puedan para satisfacer las necesidades del servicio de los contribuyentes.

Por lo tanto, uno de los objetivos del sistema es formar a los empleados para mejorar la eficiencia y conseguir que los empleados estén llenos de motivación, entusiasmo y sobre todo, para trabajar en forma eficaz.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Fortalecer el proceso de selección de los postulantes más calificados.

- Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.
- Ofrecer al personal un sueldo acorde al desempeño de sus labores y preparación profesional
- Capacitar al personal que labora en la división de actividades económicas y rentas

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.

- Estrategias: - Capacite a los empleados en el proceso de reclutamiento.

Objetivo: Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

- Estrategias: - Dar un buen clima de trabajo y darle reconocimiento al personal

Objetivo: Ofrecer al personal un sueldo acorde al desempeño de sus labores y preparación profesional

- Estrategias: - Con una buena remuneración podemos lograr que el empleado tenga más rendimiento en sus labores.

Objetivo: Capacitar al personal que labora en la división de actividades económicas y rentas

- Estrategias: - Organizándoles talleres, cursos, reuniones donde tenga la oportunidad de expresarse en cuanto diferentes situaciones laborales

6.3.4. Presupuesto

TABLA 9 PRESUPUESTO DEL PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS

PLAN DE RH		Recursos	Costo mensual (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Acciones								
Capacitación de talleres para atención al contribuyente	de para al	4 horas al mes 1 facilitador	\$50,00	\$600,00	\$690,00	\$794,00	\$913,00	\$1.050,00
Capacitación de talleres para actualización tributaria	de para la	4horas al mes 1 facilitador	\$60.00	\$720,00	\$828,00	\$952.20	\$1.095,00	\$1.260.00
TOTAL (\$)				\$1.320,00	\$1.518,00	\$1.746,20	\$2.008,00	\$2.310,00

Fuente: Elaboración propia 2023

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

En toda empresa u organización del mundo se gestionan los recursos humanos y a partir de ahí comienza la gestión de RRHH, cómo se gestiona, cómo se invierte, cómo se paga, cómo se motiva, se forma, por ejemplo. en otros, por lo tanto, debido a la actual falta de motivación laboral, la alcaldía debe desarrollar algunas técnicas que alientan e incentiven a los empleados a desempeñar eficazmente sus funciones.

Es importante señalar que en la empresa se implementan algunas medidas que afectan el recurso humano, por ejemplo, se contrata a una persona con experiencia para capacitar al personal de acuerdo a cada tarea a realizar, y también se busca ayuda de un supervisor que organiza talleres para incrementar motivación laboral. autoestima, que es necesaria en las actividades diarias de todos. De la misma manera, planeamos certificar al empleado más significativo del mes, para que esté motivado a desempeñar aún mejor sus tareas en la organización.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

Según Redalyc (2019), señala que “las empresas actuales hablan de responsabilidad conjunto social empresarial de prácticas, estrategias y sistemas de gestión que buscan un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y medioambiental.”

El aporte es importante ya que la Alcaldía de San Cristóbal es la encargada de los servicios públicos y de embellecer la ciudad y facilita los elementos sociales, económicos y ambientales relacionado con el concepto de RSE.

También puede facilitar una comunicación efectiva entre la comunidad y la alcaldía a través de notificaciones, quejas, demandas, etc., y con base en estos métodos obtener la información necesaria, tomar decisiones acertadas y aportar soluciones, reduciendo así los riesgos. La Alcaldía tendrá la oportunidad de desarrollar, ampliar y gestionar proyectos para mejorar continuamente los servicios o asistencia a la comunidad local y contribuir a las estrategias de desarrollo ambiental, social y económico para lograr las metas y objetivos fijados.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Es una contribución al desarrollo humano sostenible a través del compromiso y la confianza de una empresa hacia sus empleados y sus familias, la sociedad y el municipio local para mejorar el capital social y la calidad. de la vida de todo el municipio.

La alcaldía de San Cristóbal actualmente cuenta con un fideicomiso para la responsabilidad social empresarial donde ese presupuesto pasa una partida para el departamento de atención y participación al ciudadano donde se dan donaciones de medicamentos, de operaciones quirúrgicas, todo lo relacionado a salud.

6.4.2 Objetivos de RSE

- Crear un plan de Responsabilidad Social donde se cuente con el apoyo de otras empresas para generar un impacto positivo al municipio
- Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental.
- Emplear la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos oportunos ante la alcaldía del municipio San Cristóbal.
- Fomentar a los trabajadores la importancia de la responsabilidad social
- Crear un manual de normas y procedimientos para el cumplimiento de la responsabilidad social.

6.4.3. Actividades de RSE

- Crear un plan de Responsabilidad Social donde se cuente con el apoyo de otras empresas para generar un impacto positivo al municipio
 - Diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial identificando los objetivos estratégicos alcanzables a corto, mediano y largo plazo.
- Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental.
 - Incentivar conciencia en las personas sobre los problemas que afecta al medio ambiente, sus causas y efectos
- Emplear la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos oportunos ante la alcaldía del municipio San Cristóbal.
 - Contribuir oportunamente en las obligaciones tributarias en San Cristóbal

- Fomentar a los trabajadores la importancia de la responsabilidad social
 - Reglas para reducir la contaminación ambiental.
- Crear un manual de normas y procedimientos para el cumplimiento de la responsabilidad social.
 - Realizar los flujogramas de los procedimientos de RSE.

6.4.4. Presupuesto

TABLA 10 *Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial*

PLAN DE RSE Acciones	Recursos	Costo por mes (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Contratación de un asesor externo para desarrollar las acciones relacionadas con la implementación del programa RSE	24 horas x 1 asesor	\$25,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,00	\$1.243,00
Contratación de un facilitador para charlas, talleres y sensibilización	24 horas x 1 facilitador	\$25,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,00	\$1.243,00
Plan de planificación tributaria		\$25,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,00	\$1.243,00
		TOTAL (\$)	\$1.800,00	\$2.160,00	\$2.592,00	\$3.108,00	\$3.729,00

Fuente: Elaboración propia 2023

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

- Promover el uso del material reciclado, reducir la contaminación

- Implementar capacitación ambiental: brindar a los empleados capacitación ambiental dentro de la alcaldía para impartir directamente conocimientos y comprensión. También pueden extenderse a socios estratégicos como proveedores y subcontratistas.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

En la actualidad La información suministrada por la jefe de presupuesto, administración y tesorería, la administración pública trabaja por medio de una ordenanza de presupuesto reconducido de ingresos y gastos ya que las actividades que se realizan en el sector público están sujetas a la constitución y la ley cual deben organizarse y actuar en conformidad al principio de legalidad, por el cual el municipio debe regirse por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y las Ordenanzas Municipales por las leyes aplicables a la materia ajustándose a lo que establezca la Oficina Nacional de Presupuesto entre otros dicho y el presupuesto será aprobado anualmente por el Consejo Municipal.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Diseñar estrategias de recaudación del impuesto mediante descuentos a mediados del mes siguiente para la puntualidad de su pago
- Verificar que los requisitos que se soliciten sean específicos para así aumentar la atención del contribuyente, y así mejorar los índices
- Contratar personal capacitado en el departamento

- Aplicar estrategias para aumentar los ingresos por recaudación de impuestos

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028

La Alcaldía de San Cristóbal he llevado a cabo este análisis mediante el balance del año 2022 y la Ordenanza de Presupuesto de gastos e ingresos con el objetivo de estimar las inversiones en activos que se realizaran durante los cinco años del plan estratégico

TABLA 11 INVERSIONES

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
BIENES INMUEBLES	18.604.097,60							
BIENES MUEBLES	422.628,82	62.086,34	80.712,24	104.925,91	136.403,68	177.324,78	10	10%
TOTAL NO CORRIENTE	19.026.726,42	62.086,34	80.712,24	104.925,91	136.403,68	177.324,78		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
CAPITAL DE TRABAJO	307,21							
RESERVA POR AMPLIACIÓN	94.646,99							
TOTAL CORRIENTE	94.954,20	0,00						
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	19.121.680,62	62.086,34	80.712,24	104.925,91	136.403,68	177.324,78	0,00	

Fuente: Elaboración propia 2023

TABLA 12 CÁLCULOS INTERMEDIOS

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BIENES INMUEBLES	18.604.097,60	18.604.097,60	18.604.097,60	18.604.097,60	18.604.097,60	18.604.097,60
BIENES MUEBLES	422.628,82	484.715,16	565.427,40	670.353,31	806.756,99	984.081,77
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	19.026.726,42	19.088.812,76	19.169.525,00	19.274.450,91	19.410.854,59	19.588.179,37
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BIENES INMUEBLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BIENES MUEBLES	0,00	48.471,52	56.542,74	67.035,33	80.675,70	98.408,18
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0						
0						
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	48.471,52	56.542,74	67.035,33	80.675,70	98.408,18
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BIENES INMUEBLES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BIENES MUEBLES	0,00	48.471,52	105.014,26	172.049,59	252.725,29	351.133,46
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL	0,00	48.471,52	105.014,26	172.049,59	252.725,29	351.133,46

Fuente: Elaboración propia. 2023

6.5.4. Proyección de ingresos 2024-2028

La Alcaldía de San Cristóbal planifica sus ingresos mediante la Ordenanza de Presupuesto de Ingresos y gastos publico municipal cumpliendo con los lineamientos políticos conforme con la constitución de la República Bolivariana de Venezuela la Ley Orgánica de planificación, la Ley Orgánica de Administración Pública. La Ley Orgánica de la Administración Financiera del sector

público y la Ley Orgánica de los Consejos Locales los incrementos de los ingresos van sus incrementos van desde un 300 % o más durante los años 2024 al 2028

TABLA 13 INGRESOS

INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INMUEBLE URBANO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		2.773.615,85	13.868.079,25	41.604.237,75	124.812.713,25	374.438.139,75
		2.773.615,85	13.868.079,25	41.604.237,75	124.812.713,25	374.438.139,75
PATENTE DE INDUSTRIA Y COMERCIO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		13.422.213,57	33.555.533,93	83.888.834,81	209.722.087,03	524.305.217,58
		13.422.213,57	33.555.533,93	83.888.834,81	209.722.087,03	524.305.217,58
PATENTE DE VEHICULO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		624.121,69	1.872.365,07	5.617.095,21	16.851.285,63	50.553.856,89
		624.121,69	1.872.365,07	5.617.095,21	16.851.285,63	50.553.856,89
PROPAGANDA COMERCIAL	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		6.985,55	20.956,65	62.869,95	188.609,85	565.829,55
		6.985,55	20.956,65	62.869,95	188.609,85	565.829,55
ESPECTACULOS PUBLICOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		243.037,07	1.458.222,42	8.749.334,52	52.496.007,12	314.976.042,72
		243.037,07	1.458.222,42	8.749.334,52	52.496.007,12	314.976.042,72
APUESTAS ILICITAS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		14.760,68	88.564,08	531.384,48	3.188.306,88	19.129.841,28
		14.760,68	88.564,08	531.384,48	3.188.306,88	19.129.841,28
DEUDAS MOROSAS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		46.741,91	140.225,73	420.677,19	1.262.031,57	3.786.094,71
		46.741,91	140.225,73	420.677,19	1.262.031,57	3.786.094,71
DERECHO DE REGISTRO Y TRASPASOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		24.601,13	73.803,39	221.410,17	664.230,51	1.992.691,53
		24.601,13	73.803,39	221.410,17	664.230,51	1.992.691,53
PERMISOS MUNICIPALES	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		545.321,42	1.635.964,26	4.907.892,78	14.723.678,34	44.171.035,02
		545.321,42	1.635.964,26	4.907.892,78	14.723.678,34	44.171.035,02
CERTIFICACIONES Y SOLVENCIAS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		1.451.456,84	4.354.370,52	13.063.111,56	39.189.334,68	117.568.004,04
		1.451.456,84	4.354.370,52	13.063.111,56	39.189.334,68	117.568.004,04
ASEO DOMICILIARIO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		1.502.708,82	9.016.252,92	54.097.517,52	324.585.105,12	1.947.510.630,72
		1.502.708,82	9.016.252,92	54.097.517,52	324.585.105,12	1.947.510.630,72
CEMENTERIO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		40.181,71	120.545,13	361.635,39	1.084.906,17	3.254.718,51
		40.181,71	120.545,13	361.635,39	1.084.906,17	3.254.718,51
OTRO TIPOS DE TASAS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		246.009,65	738.028,95	2.214.086,85	6.642.260,55	19.926.781,65
		246.009,65	738.028,95	2.214.086,85	6.642.260,55	19.926.781,65
INGRESOS POR VENTAS DE GACETA MUNICIPALES Y FORMULARIOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		57.402,44	172.207,32	516.621,96	1.549.865,88	4.649.597,64
		57.402,44	172.207,32	516.621,96	1.549.865,88	4.649.597,64
INGRESOS POR LA VENTA DE OTROS BIENES Y SEVICIOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		65.602,62	196.807,86	590.423,58	1.771.270,74	5.313.812,22
		65.602,62	196.807,86	590.423,58	1.771.270,74	5.313.812,22
INTERES POR DEPOSITOS A LA VISTA	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		36.901,70	110.705,10	332.115,30	996.345,90	2.989.037,70
		36.901,70	110.705,10	332.115,30	996.345,90	2.989.037,70
ALQUILER DE EDIFICIOS Y LOCALES	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		19.680,91	59.042,73	177.128,19	531.384,57	1.594.153,71
		19.680,91	59.042,73	177.128,19	531.384,57	1.594.153,71
ALQUILER DE TIERRAS Y TERRENOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		32.801,67	98.405,01	295.215,03	885.645,09	2.656.935,27
		32.801,67	98.405,01	295.215,03	885.645,09	2.656.935,27
CONCESIONES DE BIENES Y SERVICIOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		32.798,33	98.394,99	295.184,97	885.554,91	2.656.664,73
		32.798,33	98.394,99	295.184,97	885.554,91	2.656.664,73
INTERESES MORATORIOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		332.113,20	996.339,60	2.989.018,80	8.967.056,40	26.901.169,20
		332.113,20	996.339,60	2.989.018,80	8.967.056,40	26.901.169,20
MULTAS Y RECARGOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		535.893,27	1.607.679,81	4.823.039,43	14.469.118,29	43.407.354,87
		535.893,27	1.607.679,81	4.823.039,43	14.469.118,29	43.407.354,87
OTROS INGRESOS ORDINARIOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		177.126,90	531.380,70	1.594.142,10	4.782.426,30	14.347.278,90
		177.126,90	531.380,70	1.594.142,10	4.782.426,30	14.347.278,90
INGRESOS POR OBTENCION INDEBIDA DE DEVOLUCIONES Y REINTEGRO	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		14.760,68	44.282,04	132.846,12	398.538,36	1.195.615,08
		14.760,68	44.282,04	132.846,12	398.538,36	1.195.615,08
VENTA Y/O DESINCORPORACION DE TIERRAS Y TERRENOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		17.220,73	51.662,19	154.986,57	464.959,71	1.394.879,13
		17.220,73	51.662,19	154.986,57	464.959,71	1.394.879,13
DISMINUCION DE BANCOS	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		148.942,51	446.827,53	1.340.482,59	4.021.447,77	12.064.343,31
		148.942,51	446.827,53	1.340.482,59	4.021.447,77	12.064.343,31
SITUADO MUNICIPAL	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		252.897,35	758.692,05	2.276.076,15	6.828.228,45	20.484.685,35
		252.897,35	758.692,05	2.276.076,15	6.828.228,45	20.484.685,35
SITUADO ESTADAL A MUNICIPAL	INGRESOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
		2.324,72	6.974,16	20.922,48	62.767,44	188.302,32
		2.324,72	6.974,16	20.922,48	62.767,44	188.302,32
TOTAL INGRESOS		22.668.222,92	72.122.313,39	231.278.291,45	842.025.166,51	3.562.022.713,38
Periodo medio de cobro (días)						
Crédito a clientes		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

La planificación moderada del gasto público, incidirá en la estructuración de la inversión , reorientando y reforzando el presupuesto tanto en los entes centralizados y descentralizados responsables de este tipo de inversión , cumpliendo con las políticas en materia de recursos humanos y sus incidencias en el gasto público municipal, incluyendo los pensionados y jubilados, así como la nivelación del resto de la escala de sueldos y salarios del personal obrero y empleado adscrito en el municipio; así mismos se harán los cambios en la modalidad de ejecución de obras, se van a ejecutar en parte por la administración directa, lo que permitirá disminuir los costos en la ejecución de la misma , estas políticas servirán como instrumento de apoyo al municipio para incrementar la eficacia de la administración de los recursos , además de continuar con la inversión de la infraestructura con la finalidad de incentivar el sector productivo y contribuir con las metas de crecimiento económico del municipio.

Racionalizar el uso de los recursos presupuestarios de los organismos dependientes del municipio, además procurar una disminución del nivel del gasto corriente que signifique un creciente nivel de ahorro que permita la posibilidad de utilizarlo como fuente financiera para cubrir las necesidades de inversión adicionales que la comunidad demande, de conformidad a lo establecido en las disposiciones legales.

TABLA 14 COSTOS

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES, SUMINISTROS			0,00	0,00	0,00	0,00
		179.690,49	539.071,47	1.617.214,41	4.851.643,23	14.554.929,69
		179.690,49	539.071,47	1.617.214,41	4.851.643,23	14.554.929,69
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
			0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL COSTES		179.690,49	539.071,47	1.617.214,41	4.851.643,23	14.554.929,69

Fuente: Elaboración propia 2023

TABLA 15 GASTOS

		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
PERSONAL		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	74,47	3.062.504,28	9.187.512,84	32.171.040,00	96.513.120,00	289.539.360,00
Incremento salarial anual	200,00%					
Nº de empleados año 1	3427					
Nº de empleados año 2	3427					
Nº de empleados año 3	4000					
Nº de empleados año 4	4000					
Nº de empleados año 5	4000					
% coste Seguridad Social	9,00%	275.625,39	826.876,16	2.895.393,60	8.686.180,80	26.058.542,40
Total gastos de personal		3.338.129,67	10.014.389,00	35.066.433,60	105.199.300,80	315.597.902,40
ALQUILER						
Alquiler mensual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida anual prevista en %						
OTROS GASTOS						
SERVICIOS NO PERSONALES	5.215.112,51	5.215.112,51	15.645.337,53	46.936.012,59	140.808.037,77	422.424.113,31
TRANSFERENCIAS Y DONACIONES	5.542.610,12	5.542.610,12	16.627.830,36	49.883.491,08	149.650.473,24	448.951.419,72
DISMINUCION DE LOS PASIVOS	492.807,57	492.807,57	1.478.422,71	4.435.268,13	13.305.804,39	39.917.413,17
RECTIFICACION DEL PRESUPUESTO	700.793,77	700.793,77	2.102.381,31	6.307.143,93	18.921.431,79	56.764.295,37
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida media anual en %	200,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		11.951.323,97	35.853.971,91	107.561.915,73	322.685.747,19	968.057.241,57
TOTAL GASTOS		15.289.453,64	45.868.360,91	142.628.349,33	427.885.047,99	1.283.655.143,97

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

El capital de trabajo de la Alcaldía del Municipio de San Cristóbal, eso significa la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes, Para definir el capital de trabajo de la alcaldía se resta el total de los activos con el total de los pasivos dicho resultado refleja la cantidad de recursos netos.

TABLA 16 CAPITAL DE TRABAJO

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	19.026.726,42	19.088.812,76	19.169.525,00	19.274.450,91	19.410.854,59	19.588.179,37
Amortizaciones		48.471,52	105.014,26	172.049,59	252.725,29	351.133,46
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	19.026.726,42	19.040.341,24	19.064.510,74	19.102.401,32	19.158.129,30	19.237.045,91
Existencias	307,21	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería	94.646,99	6.113.684,34	27.899.102,37	101.782.050,32	449.552.951,99	2.373.631.132,20
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	94.954,20	6.113.684,34	27.899.102,37	101.782.050,32	449.552.951,99	2.373.631.132,20
TOTAL ACTIVO	19.121.680,62	25.154.025,59	46.963.613,12	120.884.451,64	468.711.081,29	2.392.868.178,10
PASIVO						
Recursos propios	18.617.472,38	18.617.472,38	18.617.472,38	18.617.472,38	18.617.472,38	18.617.472,38
Reservas		6.078.016,19	27.887.603,72	101.808.442,24	449.635.071,89	2.373.792.168,70
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	504.208,24	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	19.121.680,62	24.695.488,57	46.505.076,10	120.425.914,62	468.252.544,27	2.392.409.641,08
Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	19.121.680,62	24.695.488,57	46.505.076,10	120.425.914,62	468.252.544,27	2.392.409.641,08

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Las autoridades del gobierno San Cristóbal durante cada ejercicio fiscal procura generar una gestión presupuestaria propia, que se traduzca a un resultado económico favorable en la implementación de acciones estratégicas que tiendan a mejorar las condiciones de vida de los sancristobalenses y así propiciar el desarrollo político, económico, social, de salud, vivienda cultura y deporte de una población que lo requiere , mediante la asignación de los recursos financieros que sean suficientes para que el gobierno municipal pueda cumplir con los objetivos planteados y sostenibles en el tiempo orientados a incrementar de forma considerable, el nivel de ingresos propios, complementándose con la asignación del Situado constitucional, en contraste un incremento acentuado de las necesidades de la comunidad y los incrementos decretados por el gobierno nacional, la aplicación de las acciones estratégicas permitirá alcanzar cada año en las metas de recaudación en cada uno de los impuestos presupuestados , lo que indicara una acertada

política presupuestaria y financiera , que permitirá al municipio satisfacer las necesidades básicas con todos los recursos disponibles.

TABLA 17 FINANCIAMIENTO

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		18.617.472,38					
PRESTAMOS		504.208,24					
Condiciones	Tipo de interés	0%		0%		0%	
	Años	0		0			
TOTAL FINANCIACIÓN		19.121.680,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	19.121.680,62	62.086,34	80.712,24	104.925,91	136.403,68	177.324,78
	FINANCIACIÓN	19.121.680,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

El estado de resultado es una herramienta que nos permite evaluar la rentabilidad de la empresa en un periodo determinado. Es importante que estos resultados pueden variar ya que la Alcaldía de San Cristóbal es una institución pública trabaja en base a la ordenanza de presupuesto de ingresos y gastos

TABLA 18 ESTADO DE RESULTADO

¿Impuesto sobre beneficios?	15,00%				
¿% distribución de beneficios?	0,00%				
CUENTA DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	22.668.222,92	72.122.313,39	231.278.291,45	842.025.166,51	3.562.022.713,38
Aprovisionamiento	179.690,49	539.071,47	1.617.214,41	4.851.643,23	14.554.929,69
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	22.488.532,43	71.583.241,92	229.661.077,04	837.173.523,28	3.547.467.783,69
Gastos de personal	3.338.129,67	10.014.389,00	35.066.433,60	105.199.300,80	315.597.902,40
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	11.951.323,97	35.853.971,91	107.561.915,73	322.685.747,19	968.057.241,57
EBITDA ?	7.199.078,79	25.714.881,01	87.032.727,71	409.288.475,29	2.263.812.639,72
Amortizaciones	48.471,52	56.542,74	67.035,33	80.675,70	98.408,18
EBIT ?	7.150.607,28	25.658.338,27	86.965.692,38	409.207.799,59	2.263.714.231,54
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI ?	7.150.607,28	25.658.338,27	86.965.692,38	409.207.799,59	2.263.714.231,54
Impuesto sobre beneficios	1.072.591,09	3.848.750,74	13.044.853,86	61.381.169,94	339.557.134,73
Resultado	6.078.016,19	21.809.587,53	73.920.838,52	347.826.629,65	1.924.157.096,81
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RESERVAS	6.078.016,19	21.809.587,53	73.920.838,52	347.826.629,65	1.924.157.096,81

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

TABLA 19 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra ?	94.954,20	5.655.147,32	27.440.565,35	101.323.513,30	449.094.414,97	2.373.172.595,18	>0,00
Tesorería ?	94.646,99	6.113.684,34	27.899.102,37	101.782.050,32	449.552.951,99	2.373.631.132,20	>0,00
Ratio de Tesorería ?							>0,50
Ratio de Liquidez ?							>1,50
Ratio de Endeudamiento ?	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,60

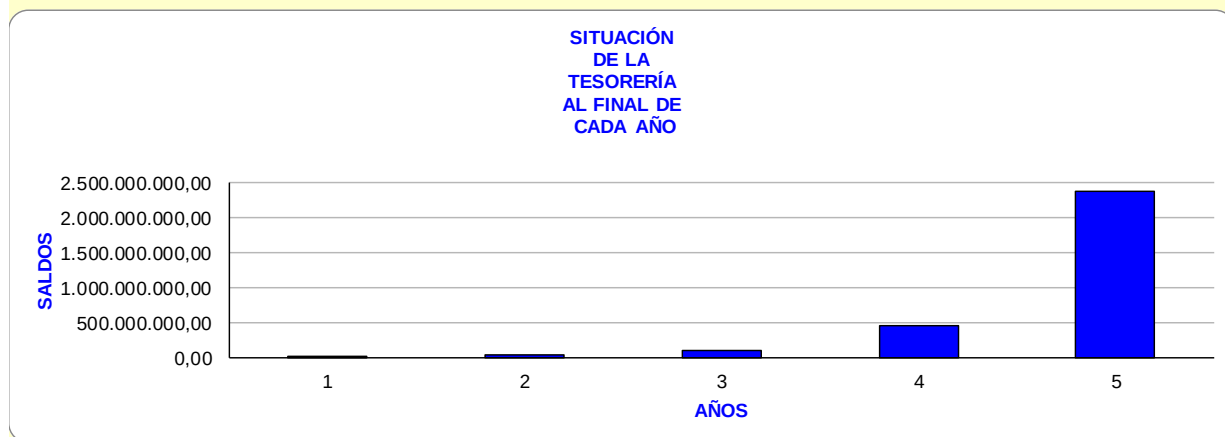
Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

Es el que se encarga de las entradas y salidas, por lo que podemos observar el primer año no es alto a pesar de ello se puede financiar sola, a partir del 2024 hasta 2028 la cifra es alta quiere decir que es rentable y con buenos resultados

TABLA 20 FLUJO DE EFECTIVO

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	49.282,98	6.113.684,34	27.899.102,37	101.782.050,32	449.552.951,99
+ Beneficio	6.078.016,19	21.809.587,53	73.920.838,52	347.826.629,65	1.924.157.096,81
+ Amortizaciones	48.471,52	56.542,74	67.035,33	80.675,70	98.408,18
+ Prestamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+ Crédito de proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Crédito a clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	62.086,34	80.712,24	104.925,91	136.403,68	177.324,78
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	6.113.684,34	27.899.102,37	101.782.050,32	449.552.951,99	2.373.631.132,20



Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).

TABLA 21 PUNTO DE EQUILIBRIO

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V) ?		22.668.222,92	72.122.313,39	231.278.291,45	842.025.166,51	3.562.022.713,38	
Coste variables (C) ?		179.690,49	539.071,47	1.617.214,41	4.851.643,23	14.554.929,69	
Margen (M) ?		22.488.532,43	71.583.241,92	229.661.077,04	837.173.523,28	3.547.467.783,69	>CF
% Margen s/ventas ?		99%	99%	99%	99%	100%	
Costes fijos (CF) ?		15.289.453,64	45.868.360,91	142.628.349,33	427.885.047,99	1.283.655.143,97	<M
Umbral Rentabilidad ?		15.411.621,21	46.213.781,48	143.632.701,59	430.364.755,65	1.288.921.861,39	<V

Fuente: Elaboración propia 2023

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

TABLA 22 INDICADORES DE RENTABILIDAD

RENTABILIDAD	?						
Económica							
Rotación	?		0,90	1,54	1,91	1,80	1,49 >0
Margen	?		0,32	0,36	0,38	0,49	0,64 >0
Financiera							
Apalancamiento	?		1,02	1,01	1,00	1,00	1,00 >=1
Efecto fiscal	?		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85
ROE	?		0,25	0,47	0,61	0,74	0,80 >0
ROE en %			24,61%	46,90%	61,38%	74,28%	80,43% >0

Fuente: Elaboración propia 2023

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información proporcionada entre el personal adscrito en el departamento de Hacienda Pública de la Alcaldía de San Cristóbal y los Contribuyentes trajo las siguientes conclusiones, las cuales damos a conocer a continuación:

En cuanto al primer objetivo específico: Como es el proceso actual de la Recaudación del impuesto de actividades económicas de la Alcaldía de San Cristóbal, se basa específicamente de la Ordenanza Municipal sobre la Patente de Actividades Económicas, el Código Orgánico Tributario y otros, la cual se lleva en un sistema automatizado donde diariamente se registra y actualiza los contribuyentes según medidas regulatorias ejecutadas por la Alcaldía. Este proceso que se lleva a cabo actualmente para la recaudación del impuesto no es el adecuado ya que se debe llevar mejor un control, solicitar requisitos precisos y ofrecerle al contribuyente facilidad de pago.

La división de recaudación de para el pago de actividades económicas, se utiliza recibos de pagos digitales, en cuanto al monto a cancelar el contribuyente se realiza con los ingresos brutos se fija por el Clasificador de Actividades Económicas, anexo la Ordenanza 151, donde indica que dichos ingresos deben ser los efectivamente percibidos y a su vez establecen los convenios de pagos del impuesto de actividades económicas con los contribuyentes, en cuanto a las fiscalizaciones se realizan de manera mensual soportado por el registro de visitas realizadas a los contribuyentes en forma manual.

Actualmente la Alcaldía de San Cristóbal no se está realizando ni las exoneraciones ni rebajas a los contribuyentes, por otro lado, los contribuyentes que no están registrados están siendo

registrados con la cedula que deberían ser registrados con el Rif como firma personal o persona jurídica como lo establece la ordenanza.

También puede evidenciar que en la división de actividades económicas no tiene actualizado el Manual de Normas y Procedimientos Administrativos y Contables para realizar un mejor proceso de recaudación de actividades económicas, hay poca capacitación para los fiscales en cuanto a la acción fiscalizadora, desactualización de la Ordenanza sobre el impuesto por el cual determina una alícuota no ajustada a la realidad.

En cuanto al segundo objetivo específico: Es crear un departamento de capacitación al contribuyente donde se le enseñe y educarle conciencia tributaria donde se le dé a conocer la ordenanza municipal el código orgánico tributario entre otros sobre los procesos de la recaudación, como crear su usuario en el sistema , los requisitos que se necesitan, aprender a declarar la actividad económica y las modalidades de pago, ya que actualmente desde el 01 de junio del 2022 fue cambiado el sistema (SUT) y los contribuyentes no estaban actualizados a dicho cambio.

En cuanto al tercer objetivo específico: Estas estrategias son una alternativa de gran utilidad para reducir la evasión fiscal, asegurar la efectividad de las políticas institucionales en términos de eficiencia y eficacia y garantizar el control administrativo, ya que se combinan para asegurar una mejor y más rápida recaudación de impuestos. La interacción se facilita o coordina a través del flujo de información para realizar determinadas acciones. Por lo tanto, estas estrategias están diseñadas para garantizar que el proceso de recaudación de impuestos de actividades económicas esté alineado con su marco legal aplicable, reduciendo radicalmente las vulnerabilidades existentes.

En cuanto al cuarto objetivo específico: Proponer las estrategias para mejorar el proceso de recaudación de impuestos actividades económicas de la Alcaldía de San Cristóbal, No hay duda de que la alcaldía debe desarrollar estrategias para lograr efectivamente sus objetivos declarados, maximizar el uso de los recursos limitados asignados y garantizar la rendición de cuentas pública necesaria para su certificación pública. En este sentido, el propósito de la estrategia es ayudar al personal de la Dirección de Hacienda Municipal y sus Departamentos de Actividades Económicas y Rentas a coordinar las medidas necesarias para lograr los objetivos de registro, recaudación fiscalización y Liquidación de impuestos con indicación de qué hacer, cómo y por qué hacerlo.

RECOMENDACIONES

En opinión de esta autora de cada conclusión se efectuó las siguientes recomendaciones a la Alcaldía de San Cristóbal:

Hacer la actualización de la Ordenanza Municipal de acuerdo a la capacidad y necesidad del contribuyente

Elaborar el Manual de Normas y procedimientos enlazado con la Ordenanza y las Leyes.

Correlacionar la ordenanza existente con el sistema (SUT) de manera eficaz confiable y seguro tanto para el funcionario como el contribuyente y la cual se aplica para el cálculo del impuesto a pagar y su respectivo pago.

Actualizar al personal con talleres, charlas, entre otros en cuanto a la aplicación de la Ordenanza.

Mayor información al contribuyente por medio de las redes sociales, elaboración de trípticos, entre otros para que de esta manera conozca el procedimiento aplicable de los tributos a pagar.

Mayor eficacia en el momento de la realización del pago por la vía online y así ser más efectivo su solvencia de pago.

Establecer convenios de pagos accesibles para el pago de sus impuestos

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armijos, Bermúdez y Mora 2019, Recursos humanos: que son, funciones y su importancia como personas, áreas, conjuntos de práctica y profesión.

<https://www.gestiopolis.com/que-son-recursos-humanos-funciones-importancia/>

B, Mahadevan y Krajewski Lee J; 2019; ¿Que es administración de operaciones según autores;

<https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-administracion-de-operaciones-segun-autores>

Botin Ricardo, 5 de febrero 2022; Servicio post venta: 8 estrategias y ejemplos infalibles,

<https://www.shopify.com/es/blog/17011080-lo-que-debes-saber-sobre-el-servicio-post-venta>

Cisneros 2019, Gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de los trabajadores

<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa>

Coll Morales Francisco (01/05/2020) Gerencia

<https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>

Empresas y Negocios, Impuesto en Venezuela, ¿porque han llevado a las empresas a la informalidad?

<https://elestimulo.com/elinteres/empresas/2022-06-09/impuestos-en-venezuela-por-que-llevan-a-las-empresas-a-la-informalidad/>

Doctorado en Ciencias Empresariales marzo 27,2021 El papel de la investigación y el desarrollo en el crecimiento económico de una empresa. <https://blog.up.edu.mx/topic/doctorado-en-ciencias-empresariales/el-papel-de-la-investigacion-y-el-desarrollo-en-el-crecimiento-economico-de-una-empresa>

Edward Olowo- Okere, director de la Práctica Global de Gobernanza del Banco Mundial.

La confianza es clave para aumentar los ingresos tributarios en los países en desarrollo

<https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/02/17/trust-key-for-higher-tax-revenues-in-developing-countries>

Gírela Escudillo Iván junio 15,2021 Economía y Empresa Nuevos métodos de aprovisionamiento para mejorar la productividad de la empresa. <https://www.ineaf.es/tribuna/gestion-y-metodos-de-aprovisionamiento/>

La American Marketing Asociation; 2019; Definición de Marketing ¿Que es el marketing moderno?. <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r103018.PDF>

McCarthy Jerome, 2019, ¿Qué es marketing según autores 2019

Morgado, Aldana & Isea 2019 La responsabilidad Gerencial

<http://scielo.sld.cu/scielo.php>

Romero Fernanda y Ortega Castro Orlando; Que es finanzas según autores,

<https://www.euroinnova.co/blog/que-es-finanzas-segun-autores>

Las estimaciones de Focus Economics proyectan una tasa de inflación superior a la que estima el Observatorio Venezolano de Finanzas (OVF). Consultoras como Ecoanalítica estiman que 2023 podría cerrar con una variación de precios en torno al 500%

Venezuela se lleva la corona como país con mayor tasa de inflación en 2023 con un 261%

<https://talcualdigital.com/venezuela-se-lleva-la-corona-como-pais-con-mayor-tasa-de-inflacion-en-2023-con-un-261>

Universidad del Zulia (LUZ), Revista Venezolana de Gerencia (RVG)

Vista de gestión para la Recaudación de Impuestos Municipales.

<https://produccioncientificaluz.org>

ANEXOS

ANEXO 1 FOLLETO DECLARA Y PAGA EN LÍNEA



Fuente: Alcaldía de San Cristóbal



iRegístrate! 

Crea tu usuario y contraseña e inicia la nueva experiencia de declarar y pagar en línea.

Acércate a nuestra sede

 **Alcaldía del Municipio San Cristóbal**

También para mayor comodidad podrás acercarte a los siguientes puntos de atención que tendremos habilitados para ti.

✓ Plaza los mangos	✓ Centro cívico
✓ Supermercado Baratta	✓ Panadería Carabobo
✓ Terminal de pasajeros	✓ Sambil San Cristóbal

¡Trabajamos por la ciudad que mereces!

www.sumatsc.net

Fuente: Alcaldía de San Cristóbal

ANEXO 2 GACETA MUNICIPAL ORDENANZA DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

GACETA			
AÑO LI	MES XI	SAN CRISTÓBAL, 30 DE DICIEMBRE DE 2020	EXTRAORDINARIA N° 151
ORDENANZA GACETA MUNICIPAL ARTÍCULO 3.- Se tendrá como publicado y en vigencia, las Ordenanzas y demás instrumentos, Juntas Municipales, que aprueban en la Gaceta Municipal, tales decretos, resoluciones y disposiciones, de autoridades públicas y los patrones que son obligados a su cumplimiento y ejecución. PARÁGRAFO ÚNICO.- De conformidad con lo previsto en el ARTÍCULO 178 en su inciso PRIMO de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, las Ordenanzas que ordenen o modifiquen impuestos, tasas o contribuciones asignadas Municipales, quedan en vigor para su aplicación en vigencia. Si en la actualidad, se aplicara el tributo una vez conculca los asuntos días siguientes a su publicación en Gaceta Municipal. (GACETA MUNICIPAL p. 15, 32 y 33. Arts 21 y 34)			
SUMARIO CONCEJO MUNICIPAL BOLIVARIANO DE SAN CRISTÓBAL 1.- REFORMA PARCIAL A LA ORDENANZA SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL ESTADO TÁCHIRA. — (PÁG. 81) 2.- ORDENANZA SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL ESTADO TÁCHIRA. — Pág. 18			

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
ESTADO TÁCHIRA
MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL



El Concejo Municipal de San Cristóbal del Estado Táchira
 En Ejercicio de las Atribuciones que le Confieren la Constitución de la
 República Bolivariana de Venezuela y La Ley Orgánica del Poder Público Municipal

SANCIONA
LA SIGUIENTE

"REFORMA PARCIAL A LA ORDENANZA SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DEL
MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL DEL ESTADO TÁCHIRA"

PRIMERO. Se modifica el Artículo 3 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente. Quedando redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 3°. Toda persona natural o jurídica que pretenda ejercer Actividades Económicas de Industria, Comercio, Servicios o de Fedatarios Similares, de manera habitual en Jurisdicción del Municipio San Cristóbal, requerirá la previa Licencia o Autorización por parte de la Administración Tributaria.

SEGUNDO. Se modifica el Artículo 4 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente. Quedando redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 4°. La licencia a la que hace referencia el artículo anterior, se denomina Licencia de Actividades Económicas y será expedida por la Administración Tributaria, por cada local o establecimiento ubicado en Jurisdicción del Municipio San Cristóbal, mediante documento que deberá ser exhibido en un sitio visible del establecimiento.

PARÁGRAFO PRIMERO: Cuando se trate de actividades económicas de carácter eventual o ambulante, menor a 1 año, se le otorgará una autorización provisional y cuando exceda de ese periodo, podrá domiciliarse con su respectivo establecimiento permanente o fijo.

PARÁGRAFO SEGUNDO. A los fines del presente artículo, se considera como un mismo local, dos (2) o más inmuebles contiguos y con comunicación interna, así como los locales piso o plantas de un inmueble que expresen una o varias actividades en conjunto, cuando en ambos casos pertenecían o están bajo la responsabilidad de una misma persona, natural o jurídica, siempre que la normativa tributaria vigente lo permita.

TERCERO. Se modifica el Artículo 5 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente. Quedando redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 5°. La solicitud de la Licencia de Actividades Económicas o Autorización provisional no autoriza al interesado a iniciar actividades, ni exime al infractor de las sanciones previstas en esta Ordenanza.

CUARTO. Se modifica el Artículo 6 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente, quedando de la siguiente manera:

ARTÍCULO 6°. La Tramitación de la Licencia de Actividades Económicas o Autorización Provisional, la Tramitación del Retiro de la Licencia de Actividades Económicas, previsto en el Artículo 9 de esta Ordenanza, la Tramitación de la Renovación de la Licencia de Actividades Económicas y la Tramitación de las Modificaciones a la Licencia de Actividades Económicas previstas en los Artículos 11, 12, 13 y 15 de esta Ordenanza, correrán, cada una, una tasa de conformidad con la Ordenanza de Tasas por Servicios Administrativos. La Administración no estará en la obligación de Devolver la Tasa de Tramitación cuando se negue la Licencia de Actividades Económicas o autorización provisional, sus modificaciones o la reexpedición solicitada.

QUINTO. Se modifica el Artículo 7 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente. Quedando redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 7. Para el otorgamiento de la Licencia de Actividades Económicas o Autorización Provisional, la Administración Tributaria deberá solicitar la siguiente información:

1. La razón social del solicitante, y el nombre bajo el cual funcionará el fondo de comercio, si fuera el caso.
2. La clase o clases de actividades a desarrollar.
3. Dirección exacta del inmueble donde se va a ejercer la actividad, con indicación del número de Catastro.
4. El capital social, o en su defecto el capital invertido en el negocio a desarrollar.
5. La distancia aproximada que se encuentre el establecimiento de los próximos institutos educativos, clínicas, dispensarios, iglesias,

siguientes documentos:

1. Original de la conformidad de uso, expedida por la autoridad municipal competente.
2. Original de la planilla de pago de la tasa por tramitación debidamente pagada en las oficinas receptoras de fondos municipales.
3. Documento de propiedad, contrato de arrendamiento o documento que compruebe la ubicación física del contribuyente en el nuevo establecimiento.
4. Solvencia Municipal de la Empresa.

PARÁGRAFO ÚNICO: Los locales comerciales, oficinas, instalaciones, instituciones públicas o cualquier otro lugar fijo de negocios o actividad ubicados en los centros comerciales no tendrán la obligación de presentar la conformidad de uso, siempre y cuando en el centro comercial donde se pretenda instalar el comercio se permita el uso solicitado.

DECIMO: Se modifica el Artículo 22 del Proyecto de Reforma de la Ordenanza vigente. Quedando redactado de la siguiente manera:

ARTÍCULO 22: El Clasificador de Actividades Económicas, que forma parte integrante de esta Ordenanza, es un catálogo de actividades industriales, comerciales, de servicio o de índole similar que pudieran realizarse en jurisdicción del Municipio San Cristóbal, a los cuales se les atribuye un sector económico, ramo, código de identificación, rubro de actividad, alícuota (%) que se aplicará sobre la base imponible correspondiente al rubro y una base del mínimo tributable del Ortopactivo Venezolano denominado PETRO, prescrida de la siguiente manera:

CLASIFICADOR DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS

SECTOR	RAMO	CÓDIGO	RUBRO	ALÍCUOTA (%)	MÍNIMO TRIBUTABLE (EN PETRO)
1. PRIMARIO	1.01 PESCA, AGRICULTURA, AVICULTURA, GANADERIA, SILVICULTURA	1.01.01	Pesca		0.10
		1.01.02	Agricultura		0.10
		1.01.03	Avicultura		0.10
		1.01.04	Ganadería		0.10
		1.01.05	Silvicultura		0.10
2. SECUNDARIO	2.01 EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	2.01.01	Extracción de Minerales, Piedras, Arenas y cualquier otra actividad no clasificada en la explotación de minas y canteras		0.1
			FABRICACIÓN, ELABORACIÓN, PROCESAMIENTO O ENVASADO DE: cereales, productos cárnicos, café, cereales, galletas, productos lácteos, agua mineral, alimentos para animales, sal, productos farmacéuticos y medicamentos	1.30%	0.1
	2.02 MANUFACTURA	2.02.01	FABRICACIÓN, ELABORACIÓN, PROCESAMIENTO O ENVASADO DE: aceites, porcinos, carnes, carnes y otros animales, molinos, frutas y vegetales, helados, salsas, encurtidos, dulces, papas, frutos secos, condimentos, aceites y grasas vegetales, azúcar, leche en polvo, panes, jaleas, pastas, aceites, derivados, pastas, panificación, congelados y helados	1.10%	0.1
		2.02.02	Industrias de papel, cartón, fibras, aluminio, metales, cerámicas, derivados petroquímicos, plásticos, resinas, resinas, resinas	1.60%	0.1
		2.02.03	Industria de productos minerales (cerámica, vidrio, etc.) y de cemento	1.20%	0.1
		2.02.04	Industria textil, confección, calzados, carteras, empuñadura, papel, cartón, armas, muebles, colchones, ropa, productos decorativos, video, envases, granos, mermeladas, artículos deportivos, instrumentos musicales	1.20%	0.1
		2.02.05	Industrias químicas, hidrocarburos, fertilizantes, plaguicidas, pinturas, artículos, productos de limpieza, plásticos, caucho, fibra de vidrio, pegamentos, resinas	1.60%	0.1
		2.02.06	Industria de carrocerías, remolques y plataforma automotriz, autopartes, b-óculos, motocicletas	1.40%	0.1
		2.02.07	Fabricación de bebidas gaseosas y malteadas	2.00%	0.1
		2.02.08	Industria de productos de cuero, marroquinería, artículos de cuero, alfombras y tapetes	1.40%	0.1
		2.02.09	Industria de ropa, tejidos artificiales, cosméticos, maquillaje de belleza, cosméticos y juguetes, maquillaje	1.20%	0.1
		2.02.10	Industria de gas, agua, producción, transmisión y distribución de energía eléctrica	2.50%	0.1
		2.02.11	Servicio de alimentos con sede industrial fuera del municipio	2.20%	0.1
		2.02.12	Servicio en general con sede industrial fuera del municipio	2.50%	0.1
		2.02.13	Fabricación de bebidas alcohólicas y tabaco	3.7%	0.1
		2.02.14	Fabricación de bebidas azucaradas y bebidas (con sede industrial fuera del municipio)	5.5%	0.1
3. SECUNDARIO	3.04 CONSTRUCCIÓN	3.04.01	Industria de estructura metálica, suministro eléctrico, alfileres galvanizados, electrodomésticos, equipos electrónicos, refrigeración, ventilación y sistemas de calefacción, artículos de ferretería, materiales para la construcción, arboles y agropecuarios, metales, plásticos, resinas	1.60%	0.1
		3.04.02	Contratistas de Electricidad, Instalaciones de agua, gas, etc.	1.20%	0.1
		3.04.03	Servicios constructores o contratistas de: obras civiles, sanitarias, eléctricas, vidrios, hidráulicas, óptica, telecomunicaciones y de mantenimiento	1.50%	0.1

Fuente: Elaboración propia 2023

2- TERCIARIO	3.03 ALIMENTOS, BEBIDAS Y ESPARCIMIENTO	3.03.01	Empresas para la industria, el comercio y el agua. Azúcares, salicilatos, pastillas, helados y similares.	1,00%	0,2
		3.03.02	Restauración popular (comida popular), restaurantes, bares, cafeterías, etc.	1,00%	0,2
		3.03.03	Industria de bebidas.	1,00%	0,2
		3.03.04	Industria de bebidas.	1,00%	0,2
		3.03.05	Industria de bebidas con o sin alcohol, bebidas de frutas, bebidas de leche y derivados.	1,00%	0,2
		3.03.06	Organización de fiestas, parques de recreación, etc.	1,00%	0,2
		3.03.07	Agencia de turismo.	1,00%	0,2
		3.03.08	Tienda Restaurant, tienda de todo con expendio de comida.	1,00%	0,2
		3.03.09	Industria de bebidas, bares, restaurantes, etc.	1,00%	0,2
		3.03.10	Servicios de máquinas y aparatos mecánicos accionados por motores, bombas, etc.	1,00%	0,2
		3.03.11	Agencia de billetes de lotería, etc.	1,00%	0,2
		3.03.12	Casinos, bingo, etc. de casinos, apuestas, apuestas y juegos de azar, etc.	1,00%	0,2
3- TERCIARIO	3.04 HOTELES, PENSIONES Y SIMILARES	3.04.01	Hotels.	1,00%	0,2
		3.04.02	Hotels.	1,00%	0,2
		3.04.03	Hotels.	1,00%	0,2
	3.05 TRANSPORTE DE PASAJEROS Y CARGA TERRESTRE, MARÍTIMO Y AEREO	3.05.01	Líneas de taxi, transporte terrestre, etc.	1,00%	0,2
		3.05.02	Transporte de pasajeros, terminales aéreas.	1,00%	0,2
		3.05.03	Aerolíneas, transporte de carga, servicios de encomiendas y envío, alquiler de vehículos.	1,00%	0,2
	3.06 SERVICIOS DE ESTÉTICA Y CUIDADO PERSONAL	3.06.01	Distribuidores de venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas (incluye distribuidores por rutas) a través de refinerías.	1,00%	0,2
		3.06.02	Centros estéticos, peluquería, barbería, escuela de peluquería, etc.	1,00%	0,2
		3.06.03	Servicios de salón, manicura, etc.	1,00%	0,2
	3.07 SERVICIOS DE SALUD	3.07.01	Servicios de salud, medicina, etc.	1,00%	0,2
		3.07.02	Servicios de salud, medicina, etc.	1,00%	0,2
		3.07.03	Servicios de salud, medicina, etc.	1,00%	0,2
	3.08 OTROS SERVICIOS DOMESTICOS Y EMPRESARIALES	3.08.01	Servicio de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo de refrigeración, equipo de oficina, equipo de comunicación, equipo de sonido, etc.	1,00%	0,2
		3.08.02	Servicio de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo de refrigeración, equipo de oficina, equipo de comunicación, equipo de sonido, etc.	1,00%	0,2
		3.08.03	Servicio de limpieza, mantenimiento y reparación de equipo de refrigeración, equipo de oficina, equipo de comunicación, equipo de sonido, etc.	1,00%	0,2
2- TERCIARIO	3.09 TELECOMUNICACIONES	3.09.01	Servicio de telefonía, etc.	1,00%	0,2
		3.09.02	Servicio de telefonía, etc.	1,00%	0,2
		3.09.03	Servicio de telefonía, etc.	1,00%	0,2
	3.10 RADIODIFUSION	3.10.01	Servicio de radio, etc.	1,00%	0,2
		3.10.02	Servicio de radio, etc.	1,00%	0,2
		3.10.03	Servicio de radio, etc.	1,00%	0,2
	3.11 TECNOLOGIA, FORMACION Y MEDIOS DE DIFUSION	3.11.01	Servicio de tecnología, etc.	1,00%	0,2
		3.11.02	Servicio de tecnología, etc.	1,00%	0,2
		3.11.03	Servicio de tecnología, etc.	1,00%	0,2
	3.12 OTROS SERVICIOS	3.12.01	Servicio de otros servicios, etc.	1,00%	0,2
		3.12.02	Servicio de otros servicios, etc.	1,00%	0,2
		3.12.03	Servicio de otros servicios, etc.	1,00%	0,2

Fuente Elaboración propia 2023

ANEXO 3 GUÍA DE ENTREVISTA

UNIVERSIDAD VALLE DE MOMBOY

PROYECTO DE TESIS

Recaudación de Impuestos de Actividades Económicas

GUIA DE ENTREVISTA

Nombre y apellido:

Edad:

Ocupación:

Trabajador: Contribuyente:

¿Cuál es la unidad encargada de administrar los ingresos reales con el Impuesto de la Actividad Económica?

¿En la División de Actividades Económicas se lleva el censo de los contribuyentes del Impuesto sobre Actividades Económicas?

¿De qué manera se lleva la lista de los contribuyentes?

¿Se encuentra actualizado dicho registro?

¿Cada cuánto tiempo es actualizado?

¿Se actualizan los datos en el expediente de cada contribuyente?

¿En su opinión el proceso que se lleva a cabo actualmente en la recaudación de impuesto es el más adecuado?

¿Cuenta la división de actividades económicas con manuales específicos que indique la forma correcta de recaudar impuestos?

¿Los siguientes documentos cuál es el utilizado por la División de actividades económicas de la Alcaldía sobre el pago de dicho impuesto?

¿Explique cuál es el método que utiliza en la División de actividades económicas para realizar el cálculo del monto a cancelar el contribuyente?

¿Se disponen convenios del pago de impuesto sobre la Actividad Económica con los contribuyentes?

¿Cuáles son los plazos dados a los contribuyentes para del pago del impuesto sobre la Actividad Económica después de culminar el ejercicio fiscal anterior?

¿Cómo se controlan las fiscalizaciones a los contribuyentes por la Alcaldía?

¿El departamento de rentas registra de visitas realizadas durante las inspecciones?

¿Prepara a los fiscales sobre las pautas de fiscalización?

¿Cómo es el procedimiento aplicado en las fiscalizaciones?

¿Cuál es el propósito de la acción fiscalizadora

¿Aplica la Alcaldía las exoneraciones que están previstas en la ordenanza municipal?

¿En la ordenanza cuál de estas actividades son realizadas en el municipio e inducen a la alcaldía a realizar exenciones?

¿Se sancionará a los contribuyentes que no cumplan con las reglas de pago de impuestos anteriores

¿Cuáles de las siguientes sanciones serán aplicadas?

e) La empresa se realiza cierre temporal

f) Revocatoria de licencia de actividades económicas

g) La empresa se le hará cierre definitivo

¿Cuáles son las principales razones para aplicar una sanción?

¿En qué situación son aplicadas las sanciones a los contribuyentes?

¿La oficina de actividades económicas de la alcaldía lleva una lista de los contribuyentes morosos con el Impuesto?

¿Los informes de la Alcaldía del Municipio San Cristóbal Se refleja la deuda de los contribuyentes morosos?

¿Cuándo se hace la visita de fiscalización se determina imponer de inmediato la sanción?

¿Emplea estrategias de cobranzas a los establecimientos comerciales que posean o no licencia?

¿Qué actividades se realizan típicamente en la Ciudad de San Cristóbal que están sujetas al Impuesto Comercial impuesto por la Alcaldía?

¿Qué contribuyentes representan a los principales contribuyentes en la oficina de Impuesto sobre la Actividad Económica en la alcaldía Municipio San Cristóbal

¿El departamento utiliza los recibos de caja como forma de pago del impuesto sobre las actividades económicas?

¿La autoridad fiscal verifica los documentos presentados por el contribuyente inmediatamente después del registro de la patente que corresponden a los documentos requeridos para solicitar un permiso de acuerdo con la ordenanza municipal?

¿Alguna vez ha sido fiscalizado?

¿Qué opinas

¿Ayuda la auditoria a mejorar el sistema tributario?

¿Es necesario hacer pagos virtuales para aumentar la recaudación?

ANEXO 4 CONSTRUYE LA CIUDAD QUE MERECE TRIBUTA DECLARA Y PAGA

CONSTRUYE LA CIUDAD QUE MERECE. TRIBUTA, DECLARA Y PAGA

RECIBE DESCUENTOS POR TUS PAGOS

ACÉRCATE A NUESTRAS OFICINAS
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SAN CRISTÓBAL

Fuente: Alcaldía de San Cristóbal.

ANEXO 5 PUNTOS MÓVILES



Fuente: Alcaldía de San Cristóbal.

ANEXO 6 TU MISMO PUEDES REALIZAR TUS TRAMITES DESDE CUALQUIER PARTE DE LA CIUDAD



Fuente: Alcaldía de San Cristóbal

ANEXO 7 SE EXTIENDEN LOS DESCUENTOS

**SE EXTIENDEN
LOS DESCUENTOS**
HASTA EL 30 DE ABRIL

25% **IMPUESTO**
INMOBILIARIO

20% **IMPUESTO**
VEHICULAR

15% **IMPUESTO**
PUBLICIDAD

PAGA TUS IMPUESTOS
por la ciudad que mereces

Fuente: Alcaldía de San Cristóbal

ANEXO 8 NOTIFICA TU PAGO



Fuente: Alcaldía de San Cristóbal

ANEXO 9 AHORA TUS RECIBOS SON ELECTRÓNICOS

Fuente: Alcaldía de Sa Cristóbal

