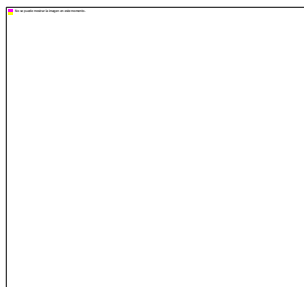


UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



PLAN ESTRATEGICO DE ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA
ESTADO TRUJILLO PERIODO 2023-2027

Presentado por:

BR., ANDREINA RIVAS

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

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



PLAN ESTRATEGICO DE ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA
ESTADO TRUJILLO PERIODO 2023-2027

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas

Presentado por:

BR., ANDREINA RIVAS

Tutor

PROF. LCDO. Gilberto Rojas

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

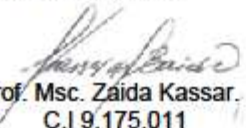
VEREDICTO


VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

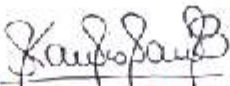
VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **RIVAS CICCHETTI ANDREINA COROMOTO**, portador(a) de la C.I. No. **17.049.147**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte (20) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Msc. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011
JURADO


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


Prof. Esp. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624
PRESIDENTE DEL JURADO


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




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



DEDICATORIA

El presente trabajo a desarrollar se lo dedico especialmente a Dios Todo Poderoso, y a la Virgen María por mantenerme de pie y con ganas de luchar por mi superación personal. Seguidamente se lo dedico a Madre Wilma Cicchetti (QEPD) quien en vida no se cansaba de incentivarme cada día para no desmallar, apoyándose incondicionalmente en todo momento, lamento no haberle dado la dicha de verme graduar como tanto lo deseaba pero es por ella por quien hoy finalizo esta etapa de mi vida y sé que desde el Cielo está muy feliz. También y no menos importante a mi bastón mi padre Pedro Rivas quien a lo largo de mi vida se ha esforzado sobremanera para que no nos faltare nada, quien costeo mis estudios y mis caprichos, el que me repetía constantemente la importancia de obtener un título universitario, quien me pedía a gritos le diera esa dicha. Hoy cumpla más que mi sueño tu sueño Papá, este título es tuyo. Por supuesto a mi compañero de vida, mi esposo Ángel Dugarte quien desde hace 14 años ha estado conmigo incentivándome a culminar lo que un día comencé, ofreciéndome ayudarme a lo que necesitara para tener una esposa Licenciada, hoy quiero también darte este título a ti amor te amo mucho. Al hombrecito más importante de mi vida a mi hijo amado Ángel Andrés Dugarte Rivas a quien desde que conocí me robo todo, aquel que con solo mirar me demuestra que todo vale la pena, y el que me dice con su mirada que quien lucha por sus sueños Dios se lo repara, este título es por ti para que sientas el orgullo que sé que un día me harás sentir a mí, te amo con mi alma. A mis hermanos, Pedro (QEPD), Kathiuska, que aunque muchas veces no se los digo los amo con el alma y son el regalo que mi madre dejó para mí en esta vida deseo que se sientan orgullosos de mí, mi amado Pedro desde el cielo y mi hermana Kathiuska el último pedacito vivo de mi mamá. Y a mis amados sobrinos a quienes amo como mis hijos, Verónica, Karly, Christian, y Diego, espero verlos un día recibiendo un título universitario esto lo hago por ustedes también, los amo con el alma.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimiento a Dios todo poderoso por darme los incentivos y herramientas necesarias para culminar con este proyecto de vida.

Agradecimiento a la Universidad Valle del Momboy por ser mi casa durante todos estos años y a su personal obrero, administrativo, y gerencial por el apoyo y buen trato.

Agradecimiento a mi grupo de Tutores Prof. Karla Dunn, Prof. Cristina Vieras, Prof. Zaida Kassar, Prof. Maria Teresa Bravo, Prof. Mayra Maldonado, Prof. Karelis Paredes, Prof. Lisbett Cabrera, Prof. Hector Antunez y Prof. Gilberto Rojas por estar al pendiente de nuestras dudas y requerimientos a lo largo del desarrollo de este trabajo, siempre con respuestas efectivas, a muchos no conozco en persona, pero ha sido un verdadero gusto contar con ustedes, sigan adelante.

Agradecimiento a todos aquellos profesores que a lo largo de esta carrera e implantaron en mis conocimientos a los que conlleva este título universitario cada uno forma parte importante de este proceso.

Agradecimiento a mi madre (QEPD) y mi padre por haberme formado como persona y apoyado en mi formación académica. Los amo.

Agradecimiento a mi Esposo e Hijo que hoy por hoy son mi pequeña familia y me llenan de alegría todos los días de mi vida, gracias por su apoyo en este camino.

Agradecimiento a la Alcaldía del municipio Urdaneta por haberme prestado la colaboración y buena disposición en todo momento para ejecutar acá este trabajo en pro del beneficio de la misma.

RESUMEN

La Alcaldía del municipio Urdaneta, en busca de mejorar sus ingresos a través de sus recaudaciones, necesita realizar un estudio sobre las problemáticas existentes en el Municipio, conocer las opiniones de sus contribuyentes, y situación interna de la misma, para luego establecer un modelo de recaudación eficaz. El estudio se hizo en sus sedes administrativas las cuales son: Alcaldía de Urdaneta, y Concejo Municipal, en estas investigaciones se pudo notar la deficiencia existentes no solo en el área a estudiar, también hay deficiencias en área de personal, y sobre todo falta de información y concientización de las comunidades de las diferentes Parroquias que conforman el municipio, de igual manera la falta de equipo y tecnología, falta de sistemas y adiestramientos; así como también se analizó la matriz de Fortalezas, Oportunidades; Debilidades y Amenazas (FODA), de esta manera se pudo conocer el ambiente Interno y Externo que llevó a notar que la estrategia más eficaz para aplicar en este caso es la de Crecer y Construir, partiendo de allí se seleccionaron las estrategias en base a los objetivos planteados. De igual manera se pudo conocer la situación actual de la gerencia de marketing del cual se partió para establecer los objetivos claves y el accionar de las estrategias. Este Trabajo Especial de Grado, logra cumplir con los planteamientos de levantar las recaudaciones anuales según un plan de trabajo estipulado y propone una solución para la misma.

Palabras Claves: Ingresos, Recaudaciones, Opiniones, Eficacia.

ABSTRACT

The Mayor's Office of the Urdaneta municipality, in search of improving its income through its collections, needs to carry out a study on the existing problems in the Municipality, to know the opinions of its taxpayers, and its internal situation, in order to later establish a model of effective collection. The study was carried out in its administrative headquarters, which are: Urdaneta Mayor's Office, and Municipal Council, in these investigations it was possible to notice the existing deficiency not only in the area to be studied, there are also deficiencies in the personnel area, and above all, lack of information and awareness of the communities of the different Parishes that make up the municipality, in the same way the lack of equipment and technology, lack of systems and training; as well as the matrix of Strengths, Opportunities was analyzed; Weaknesses and Threats (FODA), in this way it was possible to know the Internal and External environment that led to noting that the most effective strategy to apply in this case is that of Grow and Build, starting from there the strategies were selected based on the planted objectives. In the same way, it was possible to know the current situation of the marketing management from which it was started to establish the key objectives and the actions of the strategies. This Special Degree Work manages to comply with the proposals of raising annual collections according to a stipulated work plan and proposes a solution for it.

Keywords: Income, Collections, Opinions, Efficiency.

INDICE DE CONTENIDO

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	14
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	14
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	14
1.3 Equipo de trabajo.	15
1.4 Diagnostico organizacional.....	16
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	17
1.6 Definición del problema.	18
1.7 Propuesta de valor.....	19
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.....	20
1.7.1 Objetivo general.....	20
1.7.2 Objetivos específicos	20
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	21
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	21
2.1.1. Entorno político.....	21
2.1.2. Entorno económico	21
2.1.3. Entorno social	22
2.1.4. Entorno tecnológico	23
2.1.5. Entorno ecológico	24
2.1.6. Entorno legal.....	24
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	25
2.2 Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter.....	26
2.2.1. Negociación con proveedores	26
2.2.2. Negociación con clientes	26
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.....	26
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	26
2.2.5. Entrada de nuevos competidores.....	27
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria.....	27
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....	28

3.1 Modelo de negocio CANVAS	28
3.2 Análisis funcional de la empresa	30
3.2.1. Gerencia de la empresa	31
3.2.2. Recursos humanos.....	31
3.2.3. Investigación y desarrollo	32
3.2.4. Finanzas	32
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	32
3.2.6. Operaciones.....	33
3.2.7. Marketing y ventas.....	33
3.2.8. Servicios postventa	33
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....	35
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	35
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027	35
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	35
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	38
5.1 Formulación de la estrategia	38
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	38
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE)	39
5.2 Selección de la estrategia	40
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	40
5.2.2. Estrategias seleccionadas	41
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	43
6.1 Plan funcional de marketing	43
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	43
6.1.2. Objetivos de marketing.....	43
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	44
6.1.4. Presupuesto	48
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....	49
6.2 Plan funcional de operaciones.....	51
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	51
6.2.2. Objetivos de operaciones	52

6.2.3.	Desarrollo de la estrategia de operaciones	52
6.2.4.	Presupuesto	52
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	53
6.3	Plan funcional de recursos humanos.....	54
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humanos	54
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos.....	54
6.3.3.	Estrategias	55
6.3.4.	Presupuesto	56
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	56
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	57
6.4.1.	Situación actual de la RSE.....	57
6.4.2	Objetivos de RSE.....	57
6.4.3.	Actividades de RSE	58
6.4.4.	Presupuesto	59
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.....	60
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	60
6.5.1.	Situación actual de la gerencia financiera.....	60
6.5.2.	Objetivos de finanzas	60
6.5.3.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	61
6.5.4.	Proyección de recaudación 2023-2027	63
6.5.5.	Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027	64
6.5.6.	Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	67
6.5.7.	Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027	68
6.5.8.	Estado de resultado proyectado 2023-2027.	68
6.5.9.	Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	69
6.5.10.	Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	71
	Fuente: Elaboración propia	71
6.5.11.	Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).....	71
6.5.11.	Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	72
CONCLUSIONES		73
RECOMENDACIONES.....		74

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	75
ANEXOS	77

INDICE DE TABLAS

1.	Tabla 1 Matriz MEFE.....	25
2.	Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	27
3.	Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	38
4.	Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI.....	39
5.	Tabla 5 Matriz Interna-Externa	39
6.	Tabla 6 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.....	40
7.	Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing.....	48
8.	Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	53
9.	Tabla 10 presupuesto de recursos humanos	56
10.	Tabla 11 Presupuesto de RSE.....	59
11.	Tabla 12 inversión en activos fijos	61
12.	Tabla 13. Cálculos intermedios.....	62
13.	Tabla 14 Proyección de Recaudación	63
14.	Tabla 15 compras y suministros	64
15.	Tabla 16.	66
16.	Tabla 17. Capital de Trabajo.....	67
17.	Tabla 18. Financiamiento.....	68
18.	Tabla 19.	68
19.	Tabla. 20 Situación Financiera Proyectada.....	69
20.	Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado	71
21.	Tabla 22. Punto de equilibrio.....	71
22.	Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad.....	72

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama.....	15
Figura 2 Modelo Canvas.....	28
Figura 3 Cadena de Valor de Michael Porte.....	30
Figura 4 Estrategia de Cartera.....	45

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La Alcaldía del municipio Urdaneta del estado Trujillo es una empresa gubernamental sin fines de Lucro ubicada en la avenida principal de la parroquia La Quebrada del municipio Urdaneta del estado Trujillo, enfocada en el bienestar social del Municipio en general, fundada en el año 1989, la misma trabaja en base a un situado constitucional nacional asignado anualmente mediante la Ordenanza de Presupuesto, Ingresos y Gastos Municipal, además de ingresos que entran por la Oficina de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores.

El municipio Urdaneta está conformado por seis (6) Parroquias las cuales son; parroquia La Quebrada, parroquia La Mesa de Esnujaque, parroquia Jajó, parroquia Tuñame, parroquia Santiago, parroquia Cabimbú, según el último censo realizado para el 2017 el municipio Urdaneta cuenta con cuarenta mil personas. El mismo está catalogado por ser el primer productor de hortalizas y flores, siendo esta una ventaja, de igual manera su clima y paisajes verdes hacen de este un Municipio rico para explotar en la parte turística.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La Alcaldía del municipio Urdaneta al igual que cualquier otra Alcaldía de la nación, ofrece a toda la municipalidad, atención social, solución de problemas municipales, atención de servicios públicos, desarrollo social, desarrollo de proyectos urbanos, mantenimiento de vías agrícolas y de penetración, entre otras.

1.3 Equipo de trabajo.

Figura 1 Organigrama

Fuente: Alcaldía de Urdaneta (2023)



Fuente: Elaboración Propia

La Alcaldía del municipio Urdaneta está conformada por el Alcalde como primera autoridad del poder ejecutivo, por el Concejo Municipal como poder Legislativo, y por la Contraloría Municipal como poder Moral, seguidamente la sindicatura quien funge como abogado del Municipio, el Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente quien se encarga de todo lo relacionado a la protección del menor, La Dirección General quien se encarga de dirigir las demás direcciones.

La Dirección de Cultura encargada de coordinar la parte cultural y deportiva del Municipio; Dirección de Comunicaciones y Medios encargada de dar publicidad a todo lo relacionado con la Alcaldía, Dirección de Servicios Públicos, quien se encarga del funcionamiento de infraestructura, agua, aseo entre otros.

Dirección de Transporte y Vialidad se encarga de mantener al día las maquinarias, transporte público, y vehículos del Municipio; Dirección de Hacienda es quien maneja a través de sus

coordinaciones la contabilidad, compras, recaudación, tesorería, presupuesto, y bienes municipales,

Dirección de Talento Humano quien maneja las nóminas, liquidaciones y personal; Dirección de Registro Civil, lleva el control de las actas de defunciones, matrimonios, nacimientos, entre otros; Dirección de Desarrollo Social es quien hace informes sociales a personas vulnerables y canaliza las ayudas económicas; Dirección de ingeniería es quien elabora a través de proyectos obras, desarrollo agrícola, control urbanístico, conservación ambiental entre otros.

1.4 Diagnostico organizacional

En vista de varios factores generalmente políticos la institución se recibió sin material de ningún tipo, poco o nada de mobiliario y equipos de computación en impresión, mucho menos algún sistema, no existía ningún expediente laboral, la parte automotora devastada por lo cual el Alcalde tomo la iniciativa de realizar una rifa la cual termino siendo un éxito.

Gracias a esto se pudo comenzar a trabajar ya que se compraron algunos equipos, las direcciones comenzaron a poner en orden algunas cosas como los censos de actividades económicas, licores, entre otros; en cuanto al proceso de recaudación se pudo notar desde un inicio que existe un descontento del cliente ya que los mismos no acostumbran a cancelar impuestos por los servicios mal prestados. No cuentan con suficiente personal para enfrentar el área de fiscalización y recaudación en las diferentes Parroquias que conforman el municipio Urdaneta.

La Alcaldía del municipio Urdaneta, carece de un programa que les permita llevar un sistema contable automatizado, al igual que las herramientas adecuadas para llevar a cabo una recaudación optima, y la aplicación de técnicas de auto sustentabilidad, de igual manera las direcciones no poseen un manual descriptivo de cargos; Por este motivo es importante resaltar que

es de vital importancia que los empleados conozcan sus deberes y obligaciones; de igual manera debemos tomar en cuenta que el Municipio cuenta con una gran cantidad de variables favorables que pueden generar recursos de ingresos propios, que actualmente no son explotados.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

La Alcaldía del municipio Urdaneta trabaja en base a un situado constitucional asignado por el Gobierno Nacional a través de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), y en base a la recaudación de impuestos municipales, en este caso las partes que más recaudan es patente de vehículos, agua, aseo, permisos de enterramiento, actividades económicas, licores, inmuebles urbanos, registros, alquileres de inmuebles, solvencias, certificaciones entre otros, en este particular se busca conocer si la recaudación de estos ingresos para la alcaldía, se lleva a cabo de manera exitosa, para luego implementar las técnicas adecuadas para conseguir los objetivos que se buscan lograr.

En cuanto al Indicador Liquidez de las mismas, se pudo notar deficiencia ya que no cuenta con una buena liquidez a la hora de responder a sus obligaciones de pago a corto plazo; en este particular para denotar la misma se elaboró la prueba de razón corriente dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente en base al estado financiero del año 2021 arrojando como resultado un valor de cero “0”.

En cuanto al indicador de Endeudamiento los proveedores no dan crédito mayor de ochos días continuos generalmente las compras menores se hacen de pago inmediato, en el área automotriz les prestan un financiamiento corto.

En cuanto al indicador de Rentabilidad y en vista de que no consta de una recaudación optima generalmente por falta de recursos de personal y buenos objetivos, la Alcaldía no cuenta

con recursos para cubrir gastos operativos de la misma, es por este motivo que es necesario incentivar a los clientes a cumplir con sus compromisos de pago de estos impuestos y así recibir servicios de calidad.

En cuanto al indicador de Eficiencia no es óptimo ya que no hay suficientes recursos, mas sin embargo se está cumpliendo con los servicios básicos de las Parroquias como el aseo urbano, el agua potable, y bacheos de vialidad en las vías principales más afectadas del municipio, se están atendiendo las emergencias y algunas ayudas sociales.

1.6 Definición del problema.

La Alcaldía del municipio Urdaneta, cuenta con un sistema de recaudación muy deficiente, lo cual genera un déficit de cumplimiento a las necesidades que deben ser atendidas en el Municipio. No tiene apoyo de los organismos competentes en estos casos, hay una falta de planificación estratégica, no cuenta con manuales descriptivos de cargos, no cuenta con un sistema administrativo contable, automatizado por lo que su contabilidad y sistemas son manuales.

En base a lo antes expuesto podemos decir que es imposible para este tipo de empresas, sin obtener recursos suficientes los cuales llegan a través de los contribuyentes financiar un desarrollo urbano en cuanto a infraestructura, servicios óptimos, bienestar social entre otros.

Según un estudio realizado en Bogotá por el ex Alcalde Antanas Mockus (1995-1998) en plan de desarrollo denominado “Formar Ciudad” dice que lo primordial es crear en las personas confianza y credibilidad hacia las instituciones públicas, la conciencia tributaria y el sentido de pertenencia hacia su ciudad.

El pago de las obligaciones tributarias ha sido el costo que los ciudadanos han tenido que asumir por percibir los beneficios de la vida que una organización social les otorga, sin esas

contribuciones sería imposible concebir la vida en sociedad puesto que hay bienes que deben ser provistos en comunidad, tal es el caso de la seguridad, como en el Imperio Romano, en el periodo feudal era necesario que quienes vivían dentro de las murallas pagaran por la protección que el emperador o el señor feudal les ofrecía (Hita,2015).

Un ciudadano educado tributariamente es aquel que percibe las necesidades de los conciudadanos y la fuente de recursos del Estado, es una persona que percibe realidades y sabe que, para que el aparato estatal logre compensar las insuficiencias de su localidad en factor de construcción, formación, salud, seguridad, entre otros, se debe tener entradas que se consigan a partir de acciones como la explotación agrícola, explotación minera, industria y servicios, y asimismo semejantes con que se asignan el sector económico privado y a su vez el consumo. (Daza et al., 2013)

1.7 Propuesta de valor.

Es preciso conocer el pensamiento del cliente o contribuyente, esto tiene gran importancia porque se debe cumplir el objetivo del negocio la cual conlleva a capturar la atención de quién puede leerlo o verlo y causar un impacto instantáneo. Cabe destacar que en este segmento debemos conocer que problemas resuelve el producto o servicios y el por qué los clientes compran o solicitan los servicios (Gómez, 2017).

En el caso en estudio, respecto a los servicios en cuanto a la recaudación y orientación tributaria en la Alcaldía del municipio Urdaneta, resuelve problemas tales como evasión de impuestos, evita declaraciones y pagos de impuestos tardíos, es decir en fechas extra temporales, además se protege el ser sancionado con multas por no cumplir con los deberes tributarios.

Entre las propuestas de valor están: hacer jornadas de concientización a la población sectorizando dichos talleres, realizar talleres sobre el sentido de pertenencia, dar a conocer los montos y servicios a cancelar, ofrecer facilidades de pago, y dar a conocer cuales seria los servicios que se verán retribuidos al realizar dichos pagos en base a la calidad de los mismos.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la Alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 a 2027 enfocado en aumentar los ingresos por concepto de recaudación de impuestos municipales.

1.7.2 Objetivos específicos

Describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el servicio de la Alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 al 2027 enfocado en aumentar la recaudación de impuestos municipales.

Definir el modelo de negocio, características del servicio y planes para la implementación de la propuesta de la Alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 a 2027 enfocado en aumentar la recaudación de impuestos municipales.

Definir los objetivos estratégicos de la Alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 a 2027 enfocado en aumentar la recaudación de impuestos municipales.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 a 2027 enfocado en aumentar la recaudación de impuestos municipales.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

El entorno político se puede citar la acción del Alcalde como un quehacer de naturaleza política y está sustentado en este caso a través de las leyes, decretos, ordenanzas municipales, como la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, Las Ordenanzas de patente de Vehículos, Tasas Administrativas, Actividades Económicas, Expendio de Bebidas Alcohólicas entre otras, las cuales se deben cumplir tanto a nivel nacional cuando se trate de leyes, regionales cuando se trate de ordenanzas y estatal cuando se trata de decretos, siempre que estén relacionadas directamente con la administración municipal, cabe mencionar que la Alcaldía del municipio Urdaneta posee un poder legislativo a su favor con el cual trabaja de la mano para realizar y aprobar instrumentos a favor de sus políticas.

2.1.2. Entorno económico

Cuando hablamos de economía nos referimos a toda esa parte financiera que varía y muchas veces afecta el desarrollo económico de un país, podríamos acá mencionar las tasas de inflación, y de interés, al igual el producto interno bruto (PIB), regulación de precios, política monetaria, deuda pública, entre otras.

Cabe destacar que en la actualidad existe un alto índice de inflación, el cuál cerro para diciembre del año 2022 en un 234% según el Banco Central de Venezuela, lo cual ha llevado a cabo que los organismos encargados de recaudar impuestos para el estado implementen una política de control y cumplimiento de estos deberes por parte de los sujetos al mismo. En este caso

las alcaldías deben cumplir con la recaudación de impuestos tales como impuestos por licores, patente de vehículos, industria y comercio entre otras, siendo este el modo de hacer eficientes los servicios prestados. Esto ha conllevado a que los agricultores no gocen de algún financiamiento positivo, y que la vialidad este en pésimas circunstancias.

Es significativo conocer que el situado constitucional asignado a las Alcaldías es en base al bolívar, y una parte del mismo debe ser distribuido al Concejo Municipal, y al Consejo de Protección del Niño, Niña y Adolescente, de igual manera deben cumplir con los pasivos laborales de ley, por estos motivos el mismo es deficiente. Hay que tomar en cuenta que el Municipio cuenta con buenas actividades económicas a la hora de preocuparse por recaudación. Estas recaudaciones son fijadas por el Poder Legislativo Municipal, el cual en este particular esta de lado de la Alcaldía.

2.1.3. Entorno social

La forma de vivir en Venezuela es difícil y complicada. El objetivo de este apartado es dar inicio a un acercamiento en cuanto a los indicadores del tipo de vida en Venezuela, haciendo contacto con las características fundamentales que se muestran en el país, este mismo arroja que en estos momentos se hallan problemas en el área de la salud, economía, seguridad, participación social y política, libertad de comunicación, entre otras. Situaciones que se consideran estar en las valoraciones de las personas y su visión de futuro, logros, relaciones interpersonales, seguridad nacional y personal, libertad, acceso a la información y comunicación. Se percibe una buena intervención de la población civil, con ideales y objetivos sociales y/o políticos desiguales, en el cual la juventud empieza a tener un nuevo e innovador rol en la transformación que están atravesando los diversos grupos de la sociedad venezolana (Pérez, 2011)

En cuanto al municipio Urdaneta, utilizando como ventaja el hecho de ser un Municipio productor de verduras, granos, y hortalizas, en este se generan empleos directos, también en base esto se deduce que no tiene una condición difícil para la alimentación de las familias, se nota una buena participación social, pero en cuanto a la salud es un Municipio carente de equipos y condiciones óptimas para el bienestar de la sociedad, igualmente el transporte público no existe en varias parroquias de las que conforman el Municipio.

2.1.4. Entorno tecnológico

A fines del período de los años noventa y en inicios del siglo XXI hasta ahora, se comienza a demostrar en el país una gran inquietud por la enorme sumisión tecnológica y arranca a sugerirse la carencia de que el componente tecnológico sea tomado como principio endógeno, fundado en técnicas innovadoras formadas en el país, fruto de un modelo de desarrollo propio, sustentado en las fuerzas y capacidades locales (Genatios y LaFuente, 2004).

La tecnología es primordial para el progreso de un país, en áreas educativas, económicas, científicas, y sociales, en el caso del Municipio Urdaneta se tiene un desarrollo tecnológico prácticamente abandonado, lo cual dificulta mucho el área educativa, laboral, y social, ya que los gobiernos locales no han invertido en esta área a lo largo de los años, teniendo en cuenta que este es un Municipio cuyas Parroquias están muy distantes las unas de las otras, y que el mismo posee muchos caseríos distantes de las zonas urbanas y especialmente distante en pleno de la Ciudad, es importante en estos tiempos tan cambiante que los habitantes posean herramientas tecnológicas y así poder evolucionar en diferentes factores y así llegar a ser un Municipio más desarrollado..

2.1.5. Entorno ecológico

Para nadie es un secreto que el medio ambiente se está percibiendo afectado importantemente por el mal uso que le suministramos a nuestros recursos naturales, por quebrantar las leyes nacionales, reglamentos, y ordenanzas municipales en cuanto a la conservación del medio ambiente, en el Municipio Urdaneta existe un paisajismo hermoso, con un clima agradable y abundante agua aunque hay una cultura viciada en cuanto al uso adecuado del agua, la conservación de los suelos, se ve altamente afectada por ser una zona netamente agrícola en cuanto al uso de abonos, fertilizantes, pesticidas, insecticidas, entre otros. Actualmente el Municipio no cuenta con una Ordenanza u Instrumento jurídico que regule estas situaciones.

2.1.6. Entorno legal

Anteriormente en Venezuela había una doctrina de respeto y reconocimiento de la propiedad privada y de la libertad económica, sin embargo, especialmente en la última década, la regulación legal y sub-legal ha comprometido seriamente estos derechos. Cabe destacar, que esta regulación principalmente está desarrollada en decretos ley, es decir, lo que debería ser excepcional se ha transformado prácticamente en una regla (Rondón, 2014).

Algunos de estas regulaciones, decretos y leyes que han representado cambios económicos significativos han sido, el control cambiario, la regulación de costos y precios justos, en la parte laboral el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, la reforma de la Ley de Registro Público y del Notariado donde le da potestad de negar la inscripción mercantil de una colectividad al considerarla con un bajo capital, de igual manera regulando el objeto de las compañías, las cuales cada vez han sido menores las cantidades de aparición de las mismas, todas estas regulaciones, decretos, leyes, providencias, resoluciones, entre otras han afectado grandemente la rentabilidad de las compañías (Rondón, 2014).

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

i. Tabla 1 Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Acción del Alcalde como un quehacer de naturaleza política	0.08	4	0.32
Poder Legislativo a favor	0.08	4	0.32
Actividades económicas	0.05	3	0.15
Alta participación social	0.05	3	0.15
Recursos Naturales	0.06	4	0.24
Reformas de ordenanzas municipales	0.06	4	0.24
Decretos e instrumentos jurídicos	0.05	3	0.15
Amenazas			
Reformas de Leyes Nacionales	0.08	1	0.08
Inflación, regulación, intereses	0.08	1	0.08
Falta de apoyo al productor agrícola	0.06	2	0.12
Ideales socio-políticos	0.06	2	0.12
Atraso tecnológico	0.07	1	0.07
Falla del sistema de telecomunicaciones	0.07	1	0.07
Contaminación por agroquímicos	0.05	2	0.10
No hay instrumento jurídico que regule la contaminación	0.05	2	0.10
Políticas mal fundamentadas	0.05	1	0.06
Totales	1.00		2.37

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

2.2 Análisis del micro entorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

La Alcaldía no posee actualmente proveedores fijos o directos, la misma adquiere los insumos necesarios en comercios corrientes, en base a esto se pudo conocer que la misma no cuenta con créditos a la hora de realizar sus compras regulares, generalmente en el área de repuestos automotrices y maquinaria, manejan un crédito de ochos (8) días continuos.

2.2.2. Negociación con clientes

La Alcaldía del municipio Urdaneta, en el área de recaudación, según las Ordenanzas Municipales vigentes en Gaceta Municipal recauda a todas aquellas personas beneficiarias de los servicios prestados, todos mayores de edad, de ambos sexos, generalmente todo aquel que posee carros, motos mediante la patente de vehículos, todo aquel que ejerza alguna actividad económica como los abastos, carnicerías, vendedores ambulante y eventuales, permisos de enterramientos, servicio de aseo urbano generalmente a comercios y familias del casco central, permisos de expendio de licores a fijos y eventuales, licencias de expendios de bebidas alcohólicas nuevas y renovaciones; entre otros, ofreciéndoles mediante estos instrumentos jurídicos formas diversas de pago, anual, mensual, semanal, trimestral, conforme a las insuficiencias de los Ciudadanos.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La Alcaldías aledañas o vecinas que presten tasas menores a las que se manejan en el municipio Urdaneta.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

No tiene competidores

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

No hay entrada pues la misma es una institución única por Ley

2.2.6. Nivel de atractividad de la industria

La alcaldía del municipio Urdaneta a través del Concejo Municipal realizó un trabajo de investigación en otras Alcaldías pertenecientes al estado Trujillo y la Alcaldía del municipio Miranda del estado Mérida, para así en comparación con las administraciones de los demás Municipios ofrecer bajos costos en cuanto a las recaudaciones, especialmente la de patente de vehículos y rentas y licores.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 2 *Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Mantiene sus contribuyentes	0.20	4	0.80
Ofrece bajos tributos	0.20	3	0.60
Debilidades			
Operaciones mayormente al contado	0.15	2	0.30
Poca asignación de recursos por el Ejecutivo Nacional	0.20	1	0.20
Falla en el área de recaudación	0.25	1	0.25
Totales	1.00		2.15

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Figura 2 Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE - Los principales socios serían las demás entidades públicas que prestaren apoyo como la Gobernación, Emastru entre otros. - Los abastecedores de la Institución habitualmente son de productos de papelería, alimentación, repuestos entre otros.	ACTIVIDADES CLAVES Gestionar jornadas de recaudación efectivas, ofrecer facilidades de pago a los clientes, mejorar los servicios públicos, fiscalización.	PROPUESTA DE VALOR -Los clientes sean atendidos con respeto, carisma, y solidaridad. -Reducir costos de recaudación de servicios públicos, solvencias entre otros. -Optimizar los servicios de Aseo Urbano, vialidad, Patentes, Licencias, permisos, entre otros. - Incrementar cobertura geográfica. - Obtener una recaudación optima	RELACION CON LOS CLIENTES Entre cliente – empresa existe una relación de respeto y cordialidad salvo los casos en que los clientes tienen como prioridad de vida la política.	SEGMENTO DE CLIENTES - La empresa está enfocada en toda la municipalidad. - Los clientes más importantes para la empresa son los habitantes mayores de edad que tienen necesidades de servicios básicos.
	RECURSOS CLAVES Personal capacitado, y con disposición de colaborar en este proceso.		CANALES Jornadas informativas personales, radio, redes sociales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS - Costos Fijos: Cesta tickets, asignación mensual del situado constitucional a la Contraloría Municipal, Concejo Municipal y Consejo de Protección de Niño, Niña y Adolescente. - Costos Variables: Alimentos y bebidas, combustible, repuestos, viticos y pasajes, alquiler de maquinarias, papelería, entre otros.		FLUJO DE INGRESOS La Institución genera ingresos a través de las recaudaciones obtenidas por la prestación de servicios el cual es cobrado de varias formas, anual, trimestral o mensual.		

Fuente Elaboración propia

- 1) En cuanto al Segmento de clientes, por ser una empresa de prestación de servicios, y gubernamental se debe encauzar como actividades comerciales a todos los habitantes del Municipio ya que todos requieren de este tipo de servicios, los cuales son en su mayoría básicos.
- 2) En cuanto a la Propuesta de valor, según el personal que labora en la Dirección de Hacienda Municipal todas las personas que acuden a las oficinas son importantes y atendidas con mucho respeto, se canalizan ayudas para resolver problemas por medio de la Dirección de Servicios Públicos y demás dependencias, para así satisfacer sus necesidades.
- 3) En cuanto a los canales, se utilizan en esporádicas ocasiones puntos de información en cuanto a la recaudación, de igual manera se utilizan las redes sociales Facebook, Instagram, y radios comunitarias.
- 4) En cuanto a la relación con los clientes se presentan en algunas oportunidades problemas políticos por la predisposición de algunos clientes, sin embargo, el personal ha sabido llevar estas situaciones, y mantiene una relación de respeto.
- 5) En cuanto al flujo de ingresos, la institución trabaja con la recaudación de impuestos municipales como, patentes de vehículos, licencias de actividades económicas, licencias de licores permisos de enterramientos, servicios de aseo urbano, entre otros.
- 6) En cuanto a los recursos claves, se tiene un personal capacitado y con la mejor disposición en apoyar al contribuyente y a la institución.
- 7) En cuanto a las actividades claves, es importante y vital para la empresa activar un sistema de recaudación confiable y efectivo, por medio de jornadas, y recaudadoras puerta a puerta informando la importancia de este.

8) En cuanto a los socios claves, podemos entender que el soporte de estos organismos es el mismo Gobierno Regional, o Nacional por medio de las Instituciones públicas que existen, en algunas ocasiones la empresa privada también sirve como un apoyo, los proveedores serian aquellos que los dotan de suministros necesarios para un buen funcionamiento.

9) En cuanto a la estructura de costos, podemos ver que la misma tiene unos costos fijos que son aquellos que son permanentes, y los variables que son aquellos que están cambiando.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

Figura 3 Cadena de Valor de Michael Porte



Fuente Elaboración propia.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La Alcaldía del municipio Urdaneta está basada en la gerencia social, enfocada en producir y credibilidad en las comunidades más vulnerables, al igual de su enfoque en resolver problemas de índole social; a pesar de ser una Institución Gubernamental cuyos fundamentos son políticos, esta busca brindar una imagen apartada de esta condición. Frente a esto, Kliksberg S.F, nos dice que: “La gerencia social tiene efectos multiplicadores sobre el desarrollo, en la medida en que contribuya efectivamente a generar acumulados sociales que lo sustenten, cuando se hayan dirigido racionalmente las inversiones sociales; es decir, el ejercicio del control social genera comportamientos colectivos que promueven una representación real de las comunidades destinatarias de la gestión social, un desarrollo de capacidades de seguimiento a la administración y ejecución cabal de la gestión, así como conocimiento, acompañamiento y vigilancia de la forma en que las instituciones realiza sus acciones sociales” (p.5).

3.2.2. Recursos humanos

La Dirección de Talento Humano de la Alcaldía del municipio Urdaneta, se rige en base a los instrumentos jurídicos dispuestos en esta área, especialmente en base a la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras. Esta actualmente no posee manuales de cargo ni funcionamiento, sin embargo, está enfocada en mantener un ambiente laboral estable, donde los trabajadores tengan voz, eventualmente capacitándolos por medio de talleres información de deberes y derechos. La misión de recursos humanos se ha determinado como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se constituyó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en

la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces. Davis y Werther (1991).

3.2.3. Investigación y desarrollo

La Alcaldía del municipio Urdaneta, esporádicamente capacita a todo el personal en diferentes áreas, a través de talleres informativos, y busca innovar por medio de ideas generadas en un Word Café realizado en el año 2022, buscando un mejor desarrollo para el Municipio.

En este momento, las instituciones se están viendo rodeadas en desafíos económicos, tecnológicos, políticos y sociales, los cuales han dejado en entrevista que para que las instituciones sean competitivas, deben pasar de un enfoque reactivo a una posición proactiva, con cabida para modificar y acomodar dinámicamente a las particularidades que logren suscitarse, utilizando nuevas estrategias, en todas sus áreas (López-Robles et al., 2020).

3.2.4. Finanzas

El término finanzas se refiere a «todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz» Ferrel y Hirt (S.F.), en este caso la Alcaldía del municipio Urdaneta está basado en la obtención de ingresos por medio de un situado constitucional asignado por el Gobierno Nacional, el cual depositan de forma mensual, de igual manera obtiene ingresos por medio de la obtención de impuestos municipales, los cuales en la actualidad son deficientes en torno a los gastos que se generan, se ha tenido que recurrir a la auto gestión por medio de rifas y fiestas

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Del Mar (2015), indica que: “la falta de un sistema de planeación para adquirir materiales provoca demoras en la transformación de los productos o materia prima y esto repercute en la

entrega de los pedidos según la solicitud de los clientes” (p.1). En base a esto podemos decir que actualmente que se tiene deficiencia cuando se tenga que dar eficacia para resolver los problemas que se presentan en el Municipio ya que la asignación presupuestaria es muy poca y el sistema de recaudación es deficiente, por lo cual no se cuentan con recursos para resolver al momento muchas cosas, en vista a esto se deben aumentar los niveles de recaudación para así prestar servicios óptimos y tener liquidez a la hora de resolver un problema.

3.2.6. Operaciones

Según Krajewski: “La administración de operaciones se refiere al diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transforman insumos en servicios y productos para los clientes tanto internos como externos” (S.F). En base a lo aquí expuesto la Alcaldía del municipio Urdaneta no posee actualmente un sistema que registre o regule las operaciones ni contables ni de prestación de servicios, todo se lleva de manera manual.

3.2.7. Marketing y ventas

El comercio origina una permuta de productos y servicios, fundados en esto se debe efectuar un trabajo de concientización a la colectividad en el que se exponga el motivo por el cual es significativo cancelar los impuestos municipales, ya que es el modo que se tiene de suministrar unos servicios óptimos (**Reid, 1973**). Por lo cual se pudo observar que la institución presenta deficiencia en este sentido, es entonces acá donde se hace importante llevar a las comunidades talleres informativos y de concientización.

3.2.8. Servicios postventa

Los clientes que actualmente están activos, buscan tener un servicio de calidad, pero en vista de que son pocos los clientes que cancelan los servicios aún son deficientes, basados en que

la postventa son aquellas acciones que se toman luego de que un cliente cancela algunos de los servicios, en los cuales debe haber una reciprocidad, a los contribuyentes se les entrega un recibo de pago y quedan registrados en una data que se lleva en el programa Excel, para su debido control de pago.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Efectuar un plan estratégico enfocado en recaudación de impuestos municipales a los habitantes de las diferentes parroquias, mejorando la calidad de servicios que ofrece la Alcaldía del municipio Urdaneta estado Trujillo durante los años 2023-2027.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- 1.) Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2023-2027.
- 2.) Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2023-2027.
- 3.) Dictar talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2023-2024, de forma quincenal distributivo en las seis parroquias que conforman en municipio arrojando como resultado 24 talleres al año.
- 4.) Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2023-2027.
- 5.) Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2023-2027.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- 1.) Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2023-2027.

Análisis: En relación a objetivo acá antes descrito es necesario hacer cumplir las ordenanzas y leyes, evitando que los contribuyentes evadan sus compromisos municipales, y esto se logra a través de inspecciones o fiscalizaciones. Siempre manteniendo el respeto y la cordialidad

2.) Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2023-2027.

Análisis: Es importante mantener una data actualizada mensualmente de los contribuyentes que cancelan sus tasas, ya que a la hora de fiscalizar se tiene una información más veraz y acertada, de igual manera se evitan inconvenientes con los contribuyentes a lo largo de los años 2023 al 2027.

3.) Dictar talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2023-2024.

Análisis: Luego de capacitar al personal encargado de las recaudaciones en las diferentes Parroquias, programar talleres informativos en cada una de las comunidades pensando siempre en la facilidad del contribuyente; en estos talleres buscar hacer entender la importancia de estas recaudaciones para optimizar los servicios, generar sentido de pertenencia y dar a conocer las tasas y las facilidades de pagos. Esta se llevaría a cabo durante los años 2023-2024.

4.) Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2023-2027.

Análisis: Llegar a las comunidades a través de jornadas de cobros de impuestos para así facilitar el pago al contribuyente ya que la distribución geográfica de este municipio es complicada por la lejanía de sus sectores; de igual manera implementar un proceso de fiscalización e implementar las multas establecidas en las Ordenanzas Municipales, buscando llegar a un aumento del 10% a

diferencia de años anteriores de igual manera buscar siempre que las comunidades vean realmente retribuido su pago con la prestación de servicios de calidad esto sería durante los años 2023-2027.

5.) Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2023-2024.

Análisis: En vista de que la Alcaldía del municipio Urdaneta quien funge como poder ejecutivo y el Concejo Municipal quien funge como poder legislativo trabajan como un solo equipo, se buscaría ajustar aquellas tasas e impuestos por lo menos durante los años 2023 y mediados del año 2024 como estrategia de recaudación, y poco a poco ir generando en los contribuyentes una cultura tributaria, y confianza en la Institución.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

“La matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (Sigüenza & Javier, 2015). Es en esencia la culminación del “Análisis de Debilidades y Fortalezas (FODA)” (Kotler & Keller, 2011).

Según lo descrito anteriormente podemos entender la importancia que tiene aplicar este elemento a un plan estratégico basado en la recaudación de impuestos ya que una vez estudiadas las variables tanto internas como externas de la institución se puede dar pie a concretar un plan estratégico funcional, que conlleve a la óptima recaudación.

Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno Ambiente Externo	Fortalezas F1. Mantiene sus contribuyentes. F2. Ofrece bajos tributos.	Debilidades D1. Operaciones mayormente de contado. D2. Poca asignación de recursos. D3. Fallas en la recaudación.
Oportunidades: O1. Acción del Alcalde como naturaleza política. O2. Poder legislativo a favor. O3. Actividades económicas. O4. Alta participación social. O5. Buenos Recursos naturales. O6.Reformas de Ordenanzas Municipales. O7. Decretos e instrumentos jurídicos.	Estrategias FO: FO1: Diseñar planes de recaudación, teniendo en cuenta la unión de los poderes, la participación ciudadana, recursos naturales y actividades económicas y así dar servicios de calidad (F1,O1,O2,O3,O4,O5)	Estrategias DO: DO3: Generar a través de las reformas de ordenanzas reducción en los impuestos, y promover nuevos empleos en base a la fiscalización, y recaudación óptima aprovechando las actividades económicas y agrícolas existentes. (O6,D3)
Amenazas A1. Reformas de Leyes Nacionales. A2. Inflación, regulación, intereses. A3. Falta de apoyo al productor agrícola. A4. Ideales socio-políticos. A5. Atraso Tecnológico. A6.Falla del sistema de telecomunicaciones. A7. Contaminación por agroquímicos. A8. No existe instrumento jurídico que regule la contaminación.	Estrategias FA: FA2: Desarrollar políticas para hacer frente a la inflación, y eliminar las diferencias e ideales políticos incentivando a los productores agrícolas a invertir en tecnología, aprovechando los bajos tributos que ofrece la municipalidad. (F2,A2,A3,A4,A5)	Estrategias DA: DA4: Sistematizar información mejorando las condiciones tecnológicas para así abarcar la mayor población geográfica posible y tener una recaudación fácil y óptima. (D3, A5)

A9. Políticas mal fundamentadas.		
----------------------------------	--	--

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

Fuente: Elaboración propia.

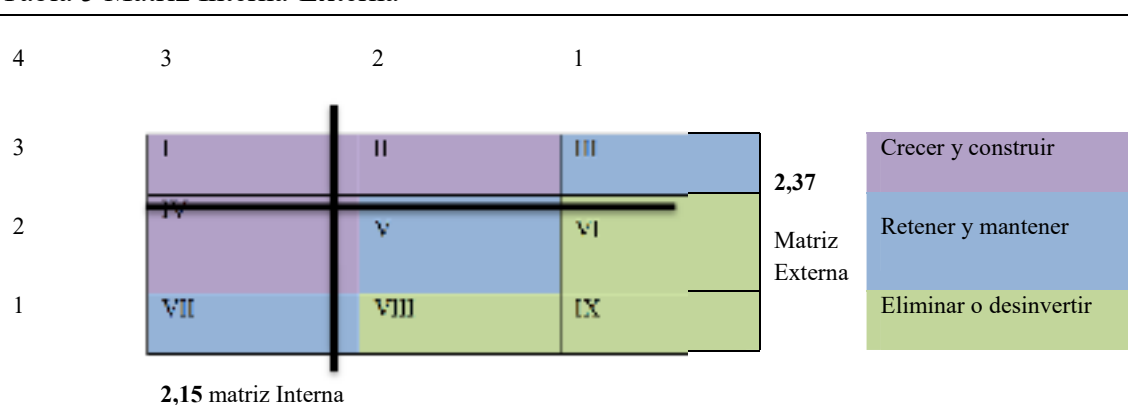
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

4. Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.37
MEFI	2.15

Fuente: Elaboración propia.

5. Tabla 5 Matriz Interna-Externa



Fuente: Elaboración propia

Acá nos da como resultado que se debe aplicar la estrategia crecer y construir en el cual trazamos un método de operaciones que se instalarán para estimular la eficiencia y eficacia en cuanto a la recaudación de impuestos municipales.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

5. Tabla 6 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2023-2027.	Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2023-2027.	Dictar talleres informativos, de concientización, e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2023-2024.	Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2023-2027.	Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2023-2024.
Estrategias					
Diseñar planes de recaudación, teniendo en cuenta la unión de los poderes, la participación ciudadana, recursos naturales y actividades económicas y así dar servicios de calidad.	X	X	X	X	
Generar a través de las reformas de ordenanzas reducción en los impuestos, y promover nuevos empleos en base a la fiscalización, y recaudación optima aprovechando las actividades económicas y agrícolas existentes.			X	X	X
Desarrollar políticas para hacer frente a la inflación, y eliminar las diferencias e ideales políticos incentivando a los productores agrícolas					

a invertir en tecnología, aprovechando los bajos tributos que ofrece la municipalidad.			
Sistematizar información mejorando las condiciones tecnológicas para así abarcar la mayor población geográfica posible y tener una recaudación fácil y óptima.	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

1. Diseñar planes de recaudación, teniendo en cuenta la unión de los poderes, la participación ciudadana, recursos naturales y actividades económicas y así dar servicios de calidad.

Es importante como primer paso actualizar la data de contribuyentes y formalizar las fiscalizaciones, estudiar y conocer a fondo aquellas ordenanzas, reglamentos e instrumentos jurídicos que regulan la materia abarcando todo lo que es recaudación, para así poder llevar a las comunidades talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos para ofrecer óptimos servicios.

2. Generar a través de las reformas de ordenanzas reducción en los impuestos, y promover nuevos empleos en base a la fiscalización, y recaudación óptima aprovechando las actividades económicas y agrícolas existentes.

Uno de los principales objetivos es lograr mantener y reducir en base a la competencia los impuestos para así atraer a los contribuyentes, informando en todas las Parroquias los montos y

facilidades de pago utilizándolo como una herramienta de concientización, y así lograr por lo menos un 10% de incremento en comparación con años anteriores.

3. Sistematizar información mejorando las condiciones tecnológicas para así abarcar la mayor población geográfica posible y tener una recaudación fácil y óptima.

Se debe sistematizar la data para así conocer detalladamente quienes son los contribuyentes activos, de igual manera hacer una campaña en cuanto a los requerimientos, perfiles, recaudos y demás elementos a tener en cuenta para llevar hasta nuestros contribuyentes por todos los medios posibles, y luego comenzar las fiscalizaciones.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Actualmente, el marketing está siendo cada día más significativo, puesto a que las compañías e instituciones requieren de él para hacer ver su propuesta de valor, y así conseguir ejecutar permutas comerciales y compensar las exigencias de sus mercados, suministrando así una cuantía superior y tranquilidad al usuario y a la colectividad.

Por este motivo es importante entender que la Alcaldía se fundamenta en una Gerencia Social, basada en la prestación de servicios para el municipio Urdaneta en general, los cuales actualmente presentan deficiencias notables para los consumidores, esto genera descontento y poca participación a la hora de cumplir con los compromisos de pago de los impuestos municipales, ya que no se ve retribuido el servicio con calidad y eficiencia.

Se podría acá mencionar que esta institución cuenta con una flota de vehículos operativos que están al servicio de las comunidades, generalmente son maquinarias, para vialidad, pero en cuanto a los camiones de la recolección de desechos hay deficiencia puesto que estos estaban operativos pero por el uso se han ido deteriorando y en vista de la poca recaudación no se han podido mantener en óptimas condiciones, de igual manera hay falla de personal para los mantenimientos de los tanques de agua potable, uso y manejo de las llaves, por los bajos sueldos y salarios que ofrece la administración pública.

6.1.2. Objetivos de marketing

1. Lograr una buena reputación de prestación de servicios óptimos, mediante la habilitación de los vehículos necesarios, y personal calificado para las áreas donde existen las fallas, a través de la autogestión, tomando en cuenta las opiniones de los contribuyentes en cuanto a las fallas.

2. Aumentar el número de contribuyentes, una vez se vean satisfechos recibiendo servicios de calidad, es importante hacer ver a los contribuyentes la importancia de cancelar los impuestos municipales.

3. Fidelizar a los contribuyentes, determinando sus intereses, localizando sus insuficiencias, generando confianza, suavizando las operaciones, adiestrando el personal de atención ciudadana, haciendo sentir sus opiniones y respetando sus pensamientos.

4. Obtener más y mejores recaudaciones, a través de la ganancia por volumen, reduciendo el costo de los impuestos y mejorando los servicios para atraer un gran número de contribuyentes.

5. Facilitar los trámites administrativos a los contribuyentes haciendo más fácil el acceso al pago y así brindar comodidad a los mismos.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Cuando se habla de estrategia de cartera se refiere a la combinación de producto-mercado que deberá desarrollar la empresa en base a cada unidad estratégica, en este caso particular hablamos de servicios como un producto, el cual es de naturaleza intangible y por este motivo no se puede percibir por los sentidos, lo cual representa mayor dificultad para mostrar al beneficiario potencial la utilidad que puede obtener si contrata su prestación, por este motivo es esencial que el personal encargado de prestar el servicio y el consumidor tengan una buena interacción.

Figura 4 Estrategia de Cartera

ATRACTIVO DEL MERCADO		ALTO	SELECCIONAR BENEFICIOS	INVERTIR/CERER	INVERIR/CRECER
		MEDIO	COSECHAR DESINVERTIR	SELECCIONAR BENEFICIOS	INVERTIR/CRECER
		BAJO	COSECHAR DESINVERTIR	COSECHAR DESINVERTIR	SELECCIONAR BENEFICIOS
			DEBIL	MEDIA	FUERTE
			POSICIÓN COMPETITIVA		

Fuente de elaboración propia

Esta estrategia consiste en poder visualizar el atractivo del mercado, donde se debe invertir y desinvertir, cuáles serían los beneficios y que se va a conseguir en cuanto a la competencia existente, apropiar los recursos internos a los elementos externos de la Institución, con el propósito de lograr un excelente entorno en el mercado en cuanto a la competencia.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

La estrategia de segmentación. Se basa en distinguir los grupos de clientes o contribuyentes en este caso particular y ser sabios para especificar qué es lo que aspiran cada uno de ellos. A fin de cuentas, se basa en la recolección de información para tener victoria de cara al plan de la institución; en este caso se debe aplicar la estrategia de concentración que es la que usa en las empresas que poseen un público específico, lo cual se hace más fácil a la hora de trazar estrategias bien definidas.

Estrategias de posicionamiento

Entender cuál es la posición de la Institución en el mercado y para que el contribuyente logre posicionar el pago de los servicios dentro de su cabeza, los mismos deben tener una particularidad notable. De no ser así, serán servicios faltos de consideración por parte del colectivo.

El Atributo que se propone para presentar los servicios que presta la institución será La atención diligente, agradable y personalizada con el propósito de exceder los intereses del contribuyente en cada encuentro. El Beneficio que se propone ofrecer a los contribuyentes es hacer viable el agrado de poseer las necesidades básicas que contribuyen al bienestar común de un colectivo. En cuanto al Uso o aplicación de los servicios que presta la Alcaldía de Urdaneta se hace alusión a que los mismos son base fundamental para el desarrollo económico, social y productivo de un molde de vida, por este motivo se propone aplicar los mismos de manera eficaz y eficiente a la hora de un incidente estar preparados para dar una respuesta inmediata al consumidor.

Cuando hablamos de Competencia es importante realizar un bosquejo en cuanto al funcionamiento de los servicios de las Alcaldías de los municipios vecinos para comparar cuales serían las ventajas o desventajas que se tienen y así mejorar. Para determinar la Calidad o precio de los servicios que se ofrecen se sugiere trabajar en base a la calidad de los servicios prestados ofreciendo cordialidad, fácil acceso, buena y fácil comunicación a la hora de una contingencia, agilidad, general confianza, y disponibilidad las 24 horas y siete días de la semana.

La Categoría de servicios de la alcaldía de Urdaneta se posiciona dentro de los que es servicios públicos los cuáles son vitales para las comunidades que integran los municipios, por este motivo son servicios líderes en el mercado. En el Estilo de vida, se pudo conocer mediante

preguntas realizadas a una porción de consumidores cuales son los intereses y quejas que presentan en base a los servicios que presta la Alcaldía de Urdaneta, lo cual hace necesario ofrecer atención personalizada, remediar las incomodidades a través de la eficiencia y eficacia generando respuestas automáticas, brindar asistencia técnica, y entrenar la empatía de los trabajadores.

Estrategias de fidelización.

1. Brindar rebajas especiales como el pronto pago.
2. Invertir en el área tecnológica para que los contribuyentes tengan facilidad a la hora de realizar sus pagos.
3. Brindar servicios inmediatos donde se den soluciones al cliente en tiempo actual
4. No hacer falsas promesas a los contribuyentes.

Estrategia funcional

La estrategia funcional está formada por aquellos procedimientos acogidos en los diferentes departamentos o direcciones de la institución para lograr los efectos esperados. Aquellas estrategias funcionales más habituales son las estrategias de producto, precio, plaza, y promoción.

Entendiendo lo antes descrito se puede decir que estas estrategias funcionales basadas en los objetivos principales contemplan el producto como un servicio el cual debe ser orientado a toda una comunidad Municipio, partiendo de la calidad a ofrecer y la respuesta inmediata ante los acontecimientos que se pueden presentar a las contribuyentes, en otra de las características encontramos el precio, el cual debe estar orientado a un bajo costo para atraer la mayor cantidad de clientes y ganar por la unidad de volumen. En relación a la plaza esta sugerido el método de recaudación por comunidad para así abarcar todos los lugares apartados del casco central del

Municipio, de igual manera en cuanto a la promoción se propone dictar recompensas por pronto pago.

6.1.4. Presupuesto

7. Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing

Plan de Marketing acciones	Recursos	costo año 1	costo año 2	costo año 3	costo año 4	costo año 5	costo total en 5 años de proyección
Contratación de personal	Fiscales, Recaudadoras	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	6000\$
Vehículos	Habilitación y Mantenimiento	3000\$	1000\$	1000\$	1000\$	1000\$	7000\$
Adiestramientos	Personal	300\$	300\$	300\$	300\$	300\$	1500\$
Puntos de recaudación	Puntos de venta	900\$	300\$	300\$			1500\$
Talleres Informativos	Facilitadores comunidad	300\$	300\$	300\$	100\$	100\$	1100\$
Sistemas	Sistematizar Procesos	200\$					200\$
TOTALES		5900\$	3100\$	3100\$	2600\$	2600\$	17300\$

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto anterior contempla el costo de las estrategias de marketing proyectado en 5 años, en el mismo podemos apreciar que la inversión más elevada estaría en el año 1 ya que la habilitación y mantenimiento de la flota de vehículos amerita una seria inversión para poder

comenzar a ofrecer calidad en los servicios, de vialidad, recolección de desechos entre otros, de igual manera la habilitación de más puntos de recaudación para facilitar este trámite a los contribuyentes a través de la compra para el primer año de 3 puntos de ventas.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

1. Análisis de la situación. Como se ha venido conociendo a lo largo de esta investigación se puede deducir que la Alcaldía del municipio Urdaneta carece de una sistematización, la cual es de suma importancia para un registro y control de los procesos administrativos, es única en los servicios que ofrece, carece de servicios de calidad, y de puntos de recolección, fiscalización, y recaudación, tiene un mercado potencial excelente, no tiene competencia, y carece de buen sistema tecnológico. El responsable de llevar a cabo la ejecución de este es el poder ejecutivo a través de la Dirección de Servicios Publico, y la Dirección de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores en base a una proyección de cinco años.

2. Determinación de Objetivos. En cuanto a los objetivos, se han seleccionado de acuerdo a la aplicación de las herramientas constituidas en este trabajo los cuales arrojaron los siguientes:

a.) Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2023-2027 a cargo de la Coordinación de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores.

b.) Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2023-2027 a cargo de la Coordinación de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores.

c.) Dictar talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2023-2024, de forma quincenal distributivo en las seis parroquias

que conforman en municipio arrojando como resultado 24 talleres al año a cargo de la Dirección de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores.

d.) Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2023-2027 a cargo de la Dirección de Recaudación, Liquidación, Rentas y Licores.

e.) Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2023-2027.

3. Elaboración y selección de estrategias de Marketing. En base a los objetivos antes descritos se seleccionaron las siguientes estrategias de marketing.

Contratar personal para el área de recaudación, fiscalización, y personal obrero siendo esta responsabilidad de la Dirección de Talento Humano; Habilitar y hacer mantenimiento a la flota vehicular para prestar servicios de calidad, siendo responsable de este particular la Dirección de Transporte y Vialidad; Adiestrar al personal de las oficinas de atención en los temas relacionados a la atención, conocimiento de las leyes y ordenanzas Municipales, responsabilidad de la Dirección de Talento Humano; Adquirir puntos de venta para llevar las recaudaciones directo al contribuyente, responsabilidad de la Dirección de Hacienda Municipal; Gestionar talleres informativos para las comunidades en cuanto a la concientización, importancia de las recaudaciones y sentido de pertenencia y por último Implantar sistemas contables y de registro de contribuyentes.

4. Plan de Acción. En cuanto a la elaboración de un plan de acción para llevar a cabo las estrategias de marketing antes seleccionadas, podemos enumerar como un primer paso la contratación del personal fiscalizador faltante, seguidamente brindarles las herramientas y adiestramiento para el abordaje, coordinar a través de un cronograma por Parroquias los talleres a las comunidades.

5. Establecimiento de presupuesto, en uno de los puntos anteriores se realizó un presupuesto basándonos en una proyección de cinco años el cual nos arrojó una inversión para el primer año de 5.900\$ lo cuales se recomiendan conseguir a través de la autogestión, como rifas, vendimias entre otros.

6. Sistema de control. Es importante una vez comenzada la aplicación de este plan estratégico realizar un seguimiento a los procesos acá descritos, ya que los mismos son la base del éxito de la institución, se deben crear sistema de control.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La Alcaldía del municipio Urdaneta a través de su estructura organizativa presenta un cadena de mando encabezada en el poder ejecutivo por el Alcalde del Municipio sus gerencias están representadas por las diferentes direcciones que la conforman, las cuales todas sin importantes y vitales para el funcionamiento de las mismas, en base a lo que a operaciones se refiere y entendiendo que es la que se encarga de planear, administrar, ordenar, y controlar todos aquellos métodos administrativos y operacionales de una institución.

Se puede entonces decir que por gerente de operaciones se podría tomar la Dirección de Hacienda Municipal que se encarga de la parte administrativa, la Dirección de Transporte, maquinaria y vialidad quienes se encargan de prestar los servicios vehiculares, la Dirección de Servicios Públicos y la Dirección de Ingeniería Municipal, encargada de la elaboración de proyectos.

En esta Institución no existe actualmente un gerente único en relación a lo que operaciones se refiere, quien actualmente coordina, y dirige es la Dirección General.

6.2.2. Objetivos de operaciones

Los Objetivos de operaciones son Relacionando los objetivos de marketing con las estrategias seleccionadas a aplicar en este plan, podemos definir como objetivos de operaciones los siguientes:

1. Gestionar reunión con el poder legislativo para reducir el costo de los impuestos.
2. Capacitar al personal para llevar a las comunidades talleres informativos.
3. Actualizar y sistematizar la data de contribuyentes.
4. Llevar jornadas de recaudación hasta los hogares de los contribuyentes.
5. Formalizar las fiscalizaciones.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Ser más económico – poder legislativo a favor
- Ser único – solo la Alcaldía presta este tipo de servicios
- Ser el mejor – servicios de calidad

Estrategia calidad – procesos

- Flota de vehículo operativa – reparaciones menores
- Preparación de personal – dictar talleres

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Facilidades de pago – quincenal, mensual, trimestral, anual

6.2.4. Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES		Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recursos		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Acciones							
Gestionar reunión con el poder legislativo	5 horas x 1 semana	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capacitación del personal	8 horas x 12 personas	160\$	640\$	320\$	320\$	320\$	320\$
Sistematizar data personal	12 horas x 3 personal	360\$	360\$	0\$	0\$	0\$	0\$
Jornadas de recaudación	6 personal x mes	60\$	720\$	720\$	720\$	720\$	720\$
Fiscalizaciones	6 personal x c/3mes	60\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$
TOTAL (\$)			\$ 640	\$ 1.960	\$ 1.280	\$ 1.280	\$ 1.280

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

En este punto es importante haber determinado, todo lo necesario para cumplir con los objetivos de este plan estratégico, ventajas, riesgos, tecnología, políticas, proceso, personal, entre otros. Es después de esto donde podemos decir que es importante hacer un seguimiento a todos los aspectos relacionado a las operaciones partiendo del más mínimo servicio prestado, atendiendo las quejas y sugerencias de los contribuyentes.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

En las instituciones públicas, la estructura organizativa se da de acuerdo a las distintas políticas de gobierno, Chiavenato (2008) plantea que “La administración de recursos humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9). En cuanto a las Organizaciones u Instituciones Publicas estas se rigen por las leyes nacionales y/u reglamentos y ordenanzas.

La Alcaldía del Municipio Urdaneta no cuenta con un manual descriptivo de cargos, lo cual dificulta el conocimiento de las funciones relacionadas a cada dependencia de trabajo, siendo así la dirección de talento humano quien tiene la responsabilidad de elaborar dichos manuales.

La Dirección de Talento Humano no cuenta con un sistema de registro digitalizado de los compromisos laborales, todo se lleva a través del programa de Excel. Por lo cual se sugiere colocar un sistema de recurso humanos bien fundamentados, carece de buenos equipos de computación e impresión.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Manejar a fondo los manuales, leyes y ordenanzas existentes y conocer las competencias y atribuciones de cada cargo.
- Capacitar al personal en todos los ámbitos, especialmente aquellos quienes tienen contacto directo con los contribuyentes y prestadores de servicios.
- Emplear de acuerdo a los perfiles requeridos personal para el área de recaudación, fiscalización y personal obrero. Todos capacitados según los cargos.

- Sistematizar los procesos de personal.
- Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Manejar a fondo los manuales, leyes y ordenanzas existentes y conocer las competencias y atribuciones de cada cargo.

- Estrategia: Leer y buscar información en el poder legislativo e internet los deberes y guías de los cargos que existen para así poder elaborar los manuales descriptivos de cargos y darlos a conocer a todo el personal.

Objetivo: Capacitar al personal en todos los ámbitos, especialmente aquellos quienes tienen contacto directo con los contribuyentes y prestadores de servicios.

- Estrategia: Dictar talleres de formación al personal sobre la manera y forma en la cual se debe brindar atención a los contribuyentes.

Objetivo: Emplear de acuerdo a los perfiles requeridos personal para el área de recaudación, fiscalización y personal obrero. Todos capacitados según los cargos.

- Estrategia: Buscar al personal requerido por la institución asegurándose cumplir con los perfiles inherentes a sus cargos.

Objetivo: Sistematizar los procesos de personal.

- Estrategia: Llevar a través de un sistema adecuado al área de personal el registro de los mismo, al igual que sus asignaciones, expedientes, perisología entre otros.

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

- Estrategia: hacer sentir al empleado importante y valedero para la institución midiendo su desempeño y esfuerzo a través de condecoraciones, incentivos económicos, cartelera de honor, entre otros.

6.3.4. Presupuesto

☞ Tabla 10 presupuesto de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS		Costo					
Recursos		(\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Acciones							
Manuales descriptivos de cargos	9 manuales	\$40	\$360	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capacitación del personal	100 personas	200\$	200\$	200\$	200\$	200\$	200\$
Sistematizar información personal	12 horas x 3 personal	360\$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$
Reconocimientos	personal x mes	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$
Emplear personal	12 personas	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$
TOTAL (\$)			\$ 1.900	\$ 1.860	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500

Fuente: Elaboración propia

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Podemos decir que la Dirección de Talento Humano debe aplicar las herramientas necesarias para el control de uno de los tesoros de las compañías e instituciones como lo es el

recurso humano, debe haber un seguimiento, y asegurarse de tener ambientes laborables estables en todas las áreas de trabajo, basados en una proyección de 05 años tratando de formar una buena rutina donde a lo largo de este tiempo todo será más fácil y rendidor para la institución.

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la obligación de las empresas privadas e instituciones públicas de aportar con el progreso de las comunidades, la colectividad de la zona su personal, las familias de ellos, y la población general en busca de optimizar su calidad de vida.

Es un requisito venezolano para poder fundamentarse una empresa o institución cumplir con la obligación de RSE, esto lo contempla la Constitución Bolivariana de Venezuela, y otros Tratados Internacionales.

La Alcaldía del municipio Urdaneta a través de la Dirección de Desarrollo Social ha venido implementando jornadas de insumos médicos, y productos alimenticios a personas con discapacidad, tercera edad y con índice de mayor vulnerabilidad. De igual manera ocasiones se han hecho donaciones de camas y sillas de ruedas, además se han otorgado a la mujer personal de la Institución que han dado a luz canastilla de productos para sus hijos.

6.4.2 Objetivos de RSE

1. Diseñar planes o programas de Responsabilidad Social divididos a través de los enlaces y Concejales tomando en cuenta y aprovechando la unión de los poderes ejecutivo y legislativo, por grupos de interés y actividades. Siempre orientándose al bienestar social de las Parroquias
2. Establecer metas trimestrales de RSE, contabilizando y sistematizando la información.

3. Estudiar la posibilidad de elaborar una Ordenanza que regule la RSE donde exija al comerciante a cumplir con este. Y colocar dentro de la Alcaldía en el Plan Operativo Anual un porcentaje que sea asignado a esta partida presupuestaria por ingresos recaudados.
4. Evaluar y observar de cerca a través de un seguimiento constante los resultados.
5. Hacer públicas todas las acciones que se realicen.

6.4.3. Actividades de RSE

a) Diseñar planes o programas de Responsabilidad Social divididos a través de los enlaces y Concejales tomando en cuenta y aprovechando la unión de los poderes ejecutivo y legislativo, por grupos de interés y actividades. Siempre orientándose al bienestar social de las Parroquias.

- Organizar talleres informativos
- Realizar censos y actualizar la data de las personas vulnerables, con discapacidad, y tercera edad.
- Gestionar proyectos sociales con las demás Instituciones Públicas.

b) Establecer metas trimestrales de RSE, contabilizando sistematizando la información.

- Fijar metas trimestrales de jornada y ayudas sociales.
- Sistematizar la data de los censos proporcionando en ella información detallada de los casos a considerar.

c) Estudiar la posibilidad de elaborar una Ordenanza que regule la RSE donde exija al comerciante a cumplir con este y colocar dentro de la Alcaldía en el Plan Operativo Anual un porcentaje que sea asignado a esta partida presupuestaria por ingresos recaudados.

- Organizar reunión entre los dos poderes para elaborar una Ordenanza que regula la materia de lo que Responsabilidad Social Empresarial se refiere.

1 por Parroquia					
al año					
TOTAL (\$)	\$ 4.740	\$ 4.740	\$ 4.740	\$4.740	\$ 4.740

Fuente: Elaboración propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

La Alcaldía del municipio Urdaneta a través de la Dirección de Desarrollo Social y el personal adscrito a ella debe ser la encargada de ejecutar las estrategias propuestas en este plan, la misma debe estar a cargo de las fases de cubrir el plan de RSE en cuanto a la fase previa, la fase del diagnóstico, la fase de planificación, la de implementación, y la de verificación en un periodo según el presupuesto establecido de 05 años.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La gestión financiera es garante de fijar los fondos para los activos corrientes y los activos fijos; está capacitado para lograr la mejor composición de opciones de crédito y de desplegar un manejo de utilidades adecuadas entre el contenido de los objetivos de la Institución (Cfr. Stanley, Geoffrey, 2001). Para poder determinar cuál es la realidad financiera de la Alcaldía del municipio Urdaneta se partió del conocimiento del Balance General del año 2022. En base a esto podemos decir que la misma no tiene los ingresos suficientes para llevar a cabo compromisos de pago a corto o largo plazo ya que los ingresos por recaudación son muy deficientes y el recurso asignado por la ONAPRE es insuficiente para el funcionamiento de la misma.

6.5.2. Objetivos de finanzas

1) Aumentar los ingresos por recaudación: esto se logra con la información y concientización de los contribuyentes, eliminando y trabajando en la evasión fiscal.

- 2) Poner orden administrativo: implantando sistemas contables y de registro fiscal.
- 3) Buen manejo de los recursos financieros: inyectar recursos en el mantenimiento de vías, carros, maquinarias, acueductos, sistemas eléctricos, entre otros para brindar servicios de calidad.
- 4) Definir buenas políticas e incentivos salariales: ofrecer al personal de recaudación y fiscalización incentivos económicos.
- 5) Buen manejo del recurso técnico: partiendo desde el equipamiento y las bases financieras hasta las herramientas tecnológicas y la capacidad de trabajo de los empleados.

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

Tabla 12 inversión en activos fijos

INVERSIONES		ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA						VIDA ÚTIL	(%) Amort
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
PUNTOS DE VENTA	300,00	900,00	300,00	300,00			10	10%	
VEHICULO (REPARACION)	9.000,00	3.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	20	5%	
SISTEMA CONTABLE		200,00					5	20%	
TOTAL NO CORRIENTE	9.300,00	4.100,00	1.300,00	1.300,00	1.000,00	1.000,00			
ACTIVO CORRIENTE (B)									
CAPITAL DE TRABAJO	1.000,00								
RESERVA POR AMPLIACIÓN	5.000,00								
TOTAL CORRIENTE	6.000,00								
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	15.300,00	4.100,00	1.300,00	1.300,00	1.000,00	1.000,00			

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla de inversiones anteriormente presentada se puede apreciar cuales son las inversiones en cuanto a los activos corrientes y no corrientes (elementos físicos) arrojando como inversión para el inicio de actividad un monto de 15.300\$, para la proyección de los cinco años

siguientes se puede ver reflejado el monto de inversión necesario al igual que la vida útil y porcentaje y amortización de cada uno de esos equipos.

12. Tabla 13. Cálculos intermedios

**CALCULOS
INTERMEDIOS**

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTOS DE VENTA	300,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
VEHICULO (REPARACION)	9.000,00	12.000,00	13.000,00	14.000,00	15.000,00	16.000,00
SISTEMA CONTABLE		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
TOTAL	9.300,00	13.400,00	14.700,00	16.000,00	17.000,00	18.000,00
DOTACIÓN AMORTIZACIONES	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTOS DE VENTA		120,00	150,00	180,00	180,00	180,00
VEHICULO (REPARACION)		600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
SISTEMA CONTABLE		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
TOTAL		760,00	840,00	920,00	970,00	1.020,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTOS DE VENTA		120,00	270,00	450,00	630,00	810,00
VEHICULO (REPARACION)		600,00	1.250,00	1.950,00	2.700,00	3.500,00
SISTEMA CONTABLE		40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
TOTAL		760,00	1.600,00	2.520,00	3.490,00	4.510,00

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a plan de inversión que se propone para una proyección que va desde el año 2023 al año 2027 para la Alcaldía del municipio Urdaneta podemos decir que a lo que activos fijos tangibles se refiere para poder optimizar la recaudación se hace necesario la compra de equipos como puntos de ventas ya que la misma cuenta con un solo equipo y el municipio lo conforman seis Parroquias, de igual manera es necesaria la habilitación de vehículos que no están actualmente operativos, en conversación con el director de transporte indica la cantidad que se necesita para poner en funcionamiento los mismos.

En cuanto a los activos intangibles, y de igual manera en pro de una recaudación óptima tenemos la implementación de un sistema del cual carece, de igual manera persona de fiscalización y recaudación, y su respectivo adiestramiento y capacitación.

6.5.4. Proyección de recaudación 2023-2027

1.3. Tabla 14 Proyección de Recaudación

ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA						
RECAUDACION / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PATENTE DE VEHICULOS	unidades	5.000,00	6.500,00	8.450,00	10.985,00	14.280,50
	precio	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
		175.000,00	227.500,00	295.750,00	384.475,00	499.817,50
ASEO URBANO	unidades	4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
	precio	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		40.000,00	52.000,00	67.600,00	87.880,00	114.244,00
ACTIVIDADES ECONOMICAS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
		35.000,00	45.500,00	59.150,00	76.895,00	99.963,50
TASAS ADMINISTRATIVA	unidades	400,00	520,00	676,00	878,80	1.142,44

	precio	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
		16.000,00	20.800,00	27.040,00	35.152,00	45.697,60
RENTAS Y LICORES	unidades	200,00	260,00	338,00	439,40	571,22
	precio	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
		80.000,00	104.000,00	135.200,00	175.760,00	228.488,00
PERMISOS ENTERRAMIENTO	unidades	200,00	260,00	338,00	439,40	571,22
	precio	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
		4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
FICHA CATASTRAL	unidades	6.000,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60
	precio	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
		480.000,00	624.000,00	811.200,00	1.054.560,00	1.370.928,00
TOTAL INGRESOS		830.000,00	1.079.000,00	1.402.700,00	1.823.510,00	2.370.563,00

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se pueden notar las recaudaciones proyectadas para los 5 años con los cuales se está trabajando según los montos promedios estipulados en las ordenanzas municipales y su población.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

14. Tabla 15 compras y suministros

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REPUESTOS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
		50.000,00	84.500,00	142.805,00	241.340,45	407.865,36
URNAS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
		15.000,00	25.350,00	42.841,50	72.402,14	122.359,61
ESCOBAS	unidades	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
	precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
		350.000,00	455.000,00	591.500,00	768.950,00	999.635,00

DESMALEZADORA	unidades	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	precio	300,00	390,00	507,00	659,10	856,83
		600,00	780,00	1.014,00	1.318,20	1.713,66
AGROQUIMICOS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	4,00	5,20	6,76	8,79	11,42
		2.000,00	3.380,00	5.712,20	9.653,62	16.314,61
GASOIL	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	0,50	0,65	0,85	1,10	1,43
		500,00	845,00	1.428,05	2.413,40	4.078,65
GASOLINA	unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	precio	0,25	0,33	0,42	0,55	0,71
		500,00	845,00	1.428,05	2.413,40	4.078,65
PLAN FUNCIONAL DE MARKETING	unidades					
	precio	5.900,00	3.100,00	3.100,00	2.600,00	2.600,00
PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES	Precio	640,00	1.960,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
PRESUPUESTO DE RSE	Precio	4.740,00	4.740,00	4.740,00	4.740,00	4.740,00
PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS	Precio	1.900,00	1.860,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
TOTAL COSTES		431.780,00	582.360,00	797.348,80	1.108.611,21	1.566.165,55

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla anterior se registran las compras y suministros necesarios para llevar a cabo un servicio de calidad en los años de proyección allí descritos, reflejando un estimado por unidad y costo de igual manera se incluye los presupuestos elaborado en los planes funcionales de marketing y de operaciones, el presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial y el Presupuesto de Recursos Humanos arrojando cuales son los costos por año. Entendiendo que es de vital importancia conocer todos estos datos para poder tener una visión clara de rendimiento e inversión futura para el crecimiento de la empresa.

15. Tabla 16.



ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA
--

PERSONAL

Salario medio mensual

Incremento salarial anual

Nº de empleados año 1

Nº de empleados año 2

Nº de empleados año 3

Nº de empleados año 4

Nº de empleados año 5

% coste Seguridad Social

Total gastos de personal

DATOS

100,00
6
6
6
6
6
13,00%

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00	7.200,00
	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00
	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00

ALQUILER

Alquiler mensual

Subida anual prevista en %

--	--	--	--	--

OTROS GASTOS

MATERIAL DE OFICINA	1.000,00	12.000,00	16.800,00	23.520,00	32.928,00	46.099,20
DESINFECTANTES JABONES	500,00	6.000,00	8.400,00	11.760,00	16.464,00	23.049,60
Subida media anual en %	40,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		18.000,00	25.200,00	35.280,00	49.392,00	69.148,80

TOTAL GASTOS

Fuente: Elaboración Propia

26.136,00	33.336,00	43.416,00	57.528,00	77.284,80
------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Entendiendo que los gastos operativos es la sumatoria de los gastos de venta más los gastos administrativos más los gastos financieros, podemos decir en el caso de la Alcaldía del municipio Urdaneta la cual es una Institución pública prestadora de servicios básicos para todas

las Parroquias que conforman este Municipio lo llevamos a un enfoque más sencillos obviando los gastos de fabricación.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 17. Capital de Trabajo

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
CAPITAL VIVO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año1			#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año2				#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año3					#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año4						#¡NUM!
Préstamos año5						
TOTAL Préstamos						
GASTOS FINANCIEROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año1			#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año2				#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año3					#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año4						#¡NUM!
TOTAL Préstamos						
DEVOLUCIÓN PRESTAMOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamos año0		#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año1			#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año2				#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año3					#¡NUM!	#¡NUM!
Préstamos año4						#¡NUM!
TOTAL Préstamos						

Fuente: Elaboración Propia.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

17. Tabla 18. Financiamiento

FINANCIACIÓN		ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		15.300,00	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		15.300,00	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	15.300,00	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00
	FINANCIACIÓN	15.300,00	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00

Fuente: Elaboración Propia

La Alcaldía del Municipio Urdaneta trabaja con recursos propios del Estado y Municipio, generalmente no utiliza ningún tipo de préstamos, acá podemos apreciar cual es el capital para el inicio de actividad y los incrementos de los años siguientes.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

18. Tabla 19.

CUENTA DE RESULTADOS		ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
¿Impuesto sobre beneficios?		15,00%				
¿% distribución de beneficios?						
Ventas		830.000,00	1.079.000,00	1.402.700,00	1.823.510,00	2.370.563,00
Aprovisionamiento		431.780,00	582.360,00	797.348,80	1.108.611,21	1.566.165,55


Variación de existencias			245,00		
Margen	398.220,00	496.640,00	605.596,20	714.898,79	804.397,45
Gastos de personal	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00
Alquileres					
Otros gastos	18.000,00	25.200,00	35.280,00	49.392,00	69.148,80
EBITDA	372.084,00	463.304,00	562.180,20	657.370,79	727.112,65
?					
Amortizaciones	760,00	840,00	920,00	970,00	1.020,00
EBIT	371.324,00	462.464,00	561.260,20	656.400,79	726.092,65
?					
Gastos financieros					
BAI	371.324,00	462.464,00	561.260,20	656.400,79	726.092,65
?					
Impuesto sobre beneficios	55.698,60	69.369,60	84.189,03	98.460,12	108.913,90
Resultado	315.625,40	393.094,40	477.071,17	557.940,67	617.178,75
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO					
RESERVAS	315.625,40	393.094,40	477.071,17	557.940,67	617.178,75

Fuente: Elaboración Propia

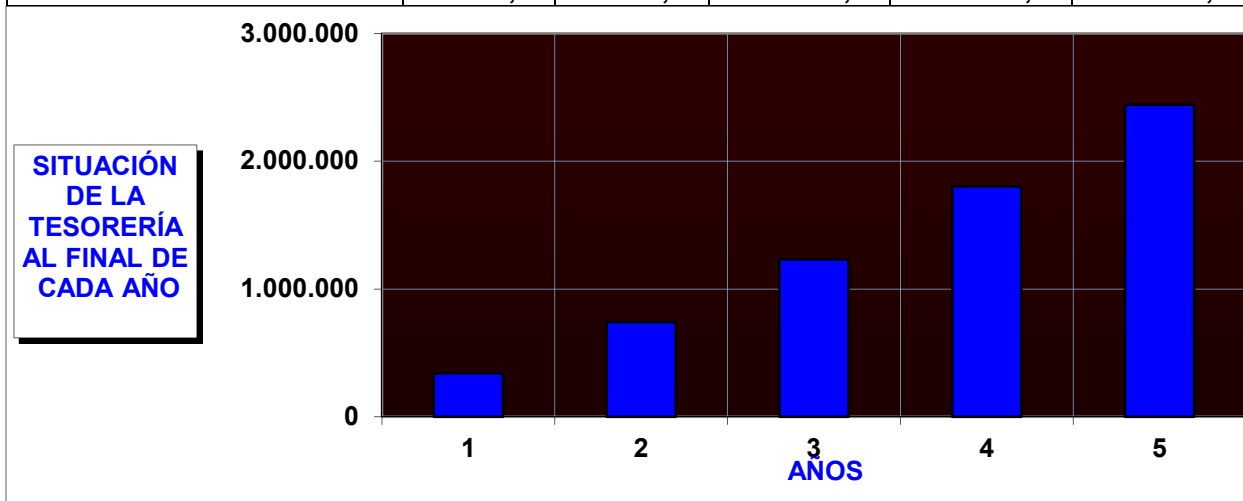
En la tabla anterior podemos notar como refleja el estado de resultados proyectados, acá podemos decir que la institución tiene buenos márgenes de producción y rentabilidad, siempre y cuando se aplique adecuadamente las herramientas consideradas en esta investigación.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

19 Tabla. 20 Situación Financiera Proyectada

 TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5

Saldo inicial	5.000,00	340.629,78	742.252,40	1.230.823,73	1.804.026,00
+ Beneficio	315.625,40	393.094,40	477.071,17	557.940,67	617.178,75
+ Amortizaciones	760,00	840,00	920,00	970,00	1.020,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00
+ Crédito de proveedores	17.744,38	6.188,22	8.835,16	12.791,61	18.803,60
- Crédito a clientes					
- Dividendos					
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	4.100,00	1.300,00	1.300,00	1.000,00	1.000,00
- Existencias			-245,00		
Saldo final	340.629,78	742.252,40	1.230.823,73	1.804.026,00	2.442.528,36



En cuanto al estado de la situación financiera proyectada podemos ver que se comenzaría para el año 1 en este caso el año 2023 un saldo inicial de 5.000\$, el cual para el año 5 en este caso 2027 un saldo final de 2.442.528,36 en el cual se ve claramente en la gráfica va en aumento.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado

ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	6.000,00	323.885,4	719.319,8	1.198.810,97	1.759.221,64	2.378.920,39	>0.00
Tesorería	5.000,00	340.629,78	742.252,40	1.230.823,73	1.804.026,00	2.442.528,36	>0,00
Ratio de Tesorería		19,20	31,01	37,56	39,60	37,95	>0,50
Ratio de Liquidez		11290,37	8387,82	6141,12	4429,47	3145,33	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,05	0,03	0,03	0,03	0,03	<0,60

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al análisis del balance se puede apreciar el fondo de maniobra reflejado por cada uno de los años culminados reflejando los ratios o indicadores, es acá donde se puede apreciar que en cuanto a la liquidez supera los 1,50 y el endeudamiento es menos 0,60 como lo establecen los límites.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

Tabla 22. Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	?	830.000,00	1.079.000,00	1.402.700,00	1.823.510,00	2.370.563,00	
Coste variables (C)	?	431.780,00	582.360,00	797.103,80	1.108.611,21	1.566.165,55	
Margen (M)	?	398.220,00	496.640,00	605.596,20	714.898,79	804.397,45	>CF
% Margen s/ventas	?	48%	46%	43%	39%	34%	
Costes fijos (CF)	?	26.136,00	33.336,00	43.416,00	57.528,00	77.284,80	<M
Umbral Rentabilidad	?	54.474,61	72.425,79	100.561,44	146.738,09	227.758,66	<V


Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Punto de Equilibrio se nota que las ventas se alcanzan a partir de los 830.000 dólares para el primer año el cual refleja ir en aumento considerable para los años siguientes, igual

se pueden apreciar los costos variables, el margen sobre las ventas superando el 30% para todos los años, los costos fijos y la rentabilidad en dólares para cada año.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad



RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	>0
Margen		0,45	0,43	0,40	0,36	0,31	>0
Financiera							
Apalancamiento		593,77	273,76	165,88	113,79	84,59	>=1
Efecto fiscal		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE		0,94	0,54	0,39	0,31	0,26	>0
ROE en %		93,54%	53,60%	39,32%	31,46%	25,79%	>0

Fuente: Elaboración Propia

Analizando un poco la tabla anterior para la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera, de acuerdo a los indicadores o límites establecidos en la misma podemos apreciar que para todos los años proyectados se superan, lo mismo nos lleva a concluir que el plan estratégico formulado en este trabajo es rentable.

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el reciente trabajo cuyo objetivo principal fue: Diseñar un plan estratégico para la alcaldía del municipio Urdaneta en los años 2023 a2027 enfocado en aumentar los ingresos por concepto de recaudación de impuestos municipales, se logran formar las siguientes conclusiones: Los trabajadores del área de recaudación no cuentan con un sistema automatizado de control y registro del contribuyente de manera tal que llevan un control manual, lo cual retrasa la gestión del departamento y por consiguiente no tienen una asiento de datos actualizado, logrando así que la recaudación no sea positiva, real y pertinente.

Igualmente no tienen el personal ni los equipos suficientes para llevar a cabo los procesos de recaudación y fiscalización ya que la distribución geográfica del Municipio es complicada. De igual manera es importante denotar que el Departamento de rentas no cuenta con los recursos para explicar y aclarar a los contribuyentes el contenido de las Ordenanzas Municipales, esto conlleva a que los mismos desconozcan sus deberes y derechos fiscales, entonces en vista de esto inician sus actividades sin conocimiento alguno, lo cual a futuro puede traer problemas a los contribuyentes y al municipio en vista de que al haber una baja recaudación la Alcaldía no puede prestar servicios de calidad. En el presente trabajo se pudieron definir las estrategias para lograr una recaudación efectiva.

Se definieron los objetivos estratégicos enfocados en el aumento de las recaudaciones anuales con una proyección de cinco años, se propusieron estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas arrojando viabilidad en el proyecto.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se propone lo siguiente:

- Equipar al departamento de recaudación con equipos tecnológicos y puntos de ventas en todas las Parroquias del Municipio para una mejor gestión en el manejo del sistema de recaudación.
- Asignar funcionarios suficientes para cada Parroquia tanto para la Recaudación como para la Fiscalización capacitándolos para así alcanzar la mayor eficacia en las recaudaciones.
- Automatizar el sistema de registro del contribuyente para hacer más fácil el uso y control de los pagos para brindar la mayor transparencia y comodidad a los contribuyentes.
- Utilizar los medios de comunicación y elaborar talleres de información esparcidos a lo largos de las comunidades y sectores que conforman las diferentes parroquias donde se den a conocer lo contenido en las Ordenanzas Municipales, y los beneficios que trae para el Municipio y su población el pago de estos compromisos haciéndoles sentir retribuido en servicios de calidad.
- Se conviene emplear las sanciones previstas en las ordenanzas municipales en el momento de la fiscalización, siempre que corresponda, con la seriedad, rapidez y precisión jurídica de cada caso.
- Incentivar al personal de recaudación y fiscalización con remuneraciones extras ya que el salario de la nómina del estado es insuficiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta, G., (2008). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=219016822005>
- Asamblea Nacional (2010, 21 de diciembre) Ley Orgánica del Poder Público Municipal http://www.cne.gob.ve/web/normativa_electoral/LEY_ORGANICA_DEL_PODER_PUBLICO_MUNICIPAL.pdf
- Castellanos, R. (2012, 29 de septiembre). ¿Qué son las finanzas? <https://imecaf.com/blog/2012/09/29/que-son-las-finanzas/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Finanzas%2C%20Seg%C3%BAn%20Diversos%20Autores%3A&text=los%20activos%20financieros%2C%20BB.-,Seg%C3%BAn%20Bodie%20y%20Merton%2C%20las%20finanzas%20%2C%20ABestudian%20la%20manera%20en,dinero%20y%20su%20uso%20eficaz%2C%20BB.>
- Colcha, D. E. & Contreras E. A. (2019) Análisis de la Influencia de la Propuesta de Valor en las Empresas. Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro. Ecuador <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4906/1/2%20AN%C3%81LISIS%20DE%20LA%20INFLUENCIA%20DE%20LA%20PROPUESTA%20DE%20VALOR%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20CASO%20APLICARSE%20EN%20LAS%20MICROEMPRESAS%20DEL%20CANT%C3%93N%20MILAGRO.pdf>
- Colina, B. & Colina, A. (2015, 20 de Enero). La innovación tecnológica en Venezuela: una cuestión de cultura. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31037732010.pdf>
- Fundación Wikimedia, Inc., (2023, 11 de marzo). Municipio Urdaneta (Trujillo) [http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Urdaneta_\(Trujillo\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Urdaneta_(Trujillo))
- Hernández, A. & Hernández, J. (2021) Desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas 2015 al 2019 <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/5602/5885?inline=1>
- Hita, A. A. (2015) Los impuestos en el Derecho Romano Tesis de grado, Universidad Internacional de la Rioja <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/3453/HITA%20ALBARRACIN%20%20ANTONIO.pdf?sequence=1>
- López, E. (2019) Modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en INAPYME de San Carlos Estado Cojedes. Trabajo de Grado Magister Scientiarum, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=610

- Olaya, G. V. & Herrera, M.C. (2009) Planes de desarrollo: Visión de ciudad y concepción de “joven”. <https://www.redalyc.org/pdf/4136/413635251009.pdf>
- Pérez, A. (2011, 31 de marzo). Contexto social, económico y político para la evaluación de la calidad de vida de la población venezolana. <http://www.cienciared.com.ar/ra/revista.php?wid=3&articulo=1436&tipo=A&eid=14&sid=136&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Promonegocios.net (2016, octubre) Definición de venta <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>
- Quispe, G. & Vargas, A. (2019) Impacto de la gestión de aprovisionamiento de insumos en la productividad de la microempresa Deligi's. Trabajo de grado bachiller en administración de empresas. Trabajo de grado bachiller en administración de empresas. https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2286/Geraldine%20Quispe_Anais%20Vargas_Trabajo%20de%20Investigacion_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, V. (2021) El rol de la cultura tributaria en la ciudad de Bogotá. Alcaldía Antanas Mockus. Tesis de grado, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá D.C. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/9982485f-bc9d-4aba-9cd1-dad44f2a851b/content>
- Singuenza, V. & Javier, A. (2015) Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa “Transporte Singuenza Noritz” <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5040>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta al personal

Encuesta al personal de la Dirección de Hacienda Municipal

PREGUNTAS	
1	¿CUAL ES EL MEDIO DE INGRESO ECONÓMICO DE LA ALCALDIA?
2	¿CUALES SON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA ALCALDIA A LA MUNICIPALIDAD?
3	¿COMO ESTA ESTRUCTURADO EL EQUIPO DE TRABAJO DE LA ALCALDIA?
4	¿EN QUE CONDICIONES RECIBIERON LAS INSTALACIONES ESTA NUEVA ADMINISTRACION?
5	¿MANTIENEN ALGUNA LINEA CREDITICIA?
6	¿EN BASE A LA DATA DE CONTRIBUYENTES QUE MANEJAN CUAL ES EL PORCENTAJE QUE CANCELA SUS COMPROMISOS?
7	¿COMO ACTUA LA POBLACION A LA HORA DE HACER EL COBRO?
8	¿COMO ES LA RELACION CON EL PODER LEGISTATIVO?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2 Encuesta a contribuyentes

Encuesta a los diferentes tipos de contribuyentes de la parroquia La Quebrada

PREGUNTAS	
1	¿CANCELA UD LOS IMPUESTOS MUNICIPALES?
2	¿QUE OPINA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ALCALDIA?
3	¿CONOCE EL CONTENIDO DE LAS ORDENANZAS MUNICIPALES?
4	¿CONOCE CUALES SON SUS COMPROMISOS DE PAGO PARA CON EL MUNICIPIO?
5	¿CONOCE LOS BENEFICIOS DE CANCELAR SUS IMPUESTOS?
6	¿QUE OPINA DE LAS TASAS DE COBRO QUE MANEJA LA ALCALDIA?

Fuente: Elaboración Propia