

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE ANTICIPOS DE IVA E ISLR PARA LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FEBECA, C.A. EN 2021.**

Presentado por:
ING. ALBARRACIN G., ANTHONY J.

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE ANTICIPOS DE IVA E ISLR PARA LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FEBECA, C.A. EN 2021.**

Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

Presentado por:

ING. ALBARRACIN G., ANTHONY J.

Tutor

MSC. ROJAS, GILBERTO

TRUJILLO, VENEZUELA

2021

DEDICATORIA

A mis queridos padres por su amor incondicional, a mi hermano por su nobleza y a mi amada por su infinito apoyo y complicidad.

AGRADECIMIENTOS

En agradecimiento a los profesores
que nos guiaron con devoción y
profesionalismo en este camino, sus
enseñanzas y consejos y todas las buenas
personas que celebran con nosotros el
cumplimiento de esta meta.



UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

VEREDICTO

Nosotros, Profa. Zaida Kassar Mora, Prof. Gilberto Rojas, Profa. Maira Maldonado Quintero, designados como miembros del Jurado examinador del Trabajo de Grado titulado: **“MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE ANTICIPOS DE IVA E ISLR PARA LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA DE FEBECA, C.A. EN 2021”**, que presenta el(la): Ingeniero Albarracín Guerra Anthony José, titular de la Cédula de Identidad N° V-20.696.667, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, 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 de Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Administración de Empresas.

En fe de lo cual firmamos en Carvajal estado Trujillo, a los seis (06) días del mes noviembre del dos mil veintiuno (2021).

Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. V-9.175.011
JURADO

Prof. Gilberto Rojas
C.I. V-19.285.228
TUTOR

Profa. Maira Maldonado Quintero
C.I. V-10.038.265
PRESIDENTE DEL JURADO



Profa. Zaida Kassar Mora
C.I. 9.175.011

DECANA



Profa. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA

INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes en el contexto exigen a las organizaciones adoptar modelos de gestión que permitan ofrecer flexibilidad para adaptarse a los nuevos escenarios, a partir de un enfoque preventivo y proyectista y menos correctivo. Tener la capacidad como organización de visualizar en el corto, mediano y largo plazo las amenazas que puedan representar un riesgo para el logro de los objetivos, así como las oportunidades para impulsar iniciativas que ofrezcan una ventaja competitiva en el mercado.

En ese sentido, los factores de índole legal integran este contexto cambiante, como es el caso de las modificaciones en materia fiscal promovidas por el Estado que exige a las organizaciones adecuar sus procesos para dar cumplimiento con los requerimientos dispuestos en Ley, siendo así importante incorporar el análisis y la comprensión del contexto en la gestión de la organización a través de una planificación a nivel estratégico para un empleo eficiente de los recursos, la materialización de los objetivos en concordancia con marco legal y dando respuesta a las necesidades de las diferentes partes con interés en la organización.

De forma tal el presente trabajo de investigación se ha organizado en seis (6) capítulos estructurados de la siguiente manera:

Capítulo I: se establece el planteamiento del problema de la investigación, en donde se detalla la formulación del problema, a nivel general y específico, se definen los objetivos propuestos, así como la justificación y el alcance de la investigación.

Capítulo II: se documenta el marco teórico consultado para la investigación, constituido por los antecedentes de la investigación donde se recapitulan los aportes de estudios previos

relacionados con el problema descrito, además de la base referencial para los conceptos desarrollados que describen las variables independientes del estudio.

Capítulo III: se describe el marco metodológico en el cual se fundamenta el desarrollo del estudio, donde se define el tipo y diseño de la investigación, la población, muestra, técnicas, instrumentos de recolección de datos, su validación y los procedimientos para el análisis de los datos y de la propia investigación.

Capítulo IV: se presentan los resultados en función de los datos recabados de la investigación para cada una de las variables independientes definidas y la discusión de los mismos en relación con el planteamiento del problema y los antecedentes de la investigación.

Capítulo V: se desarrolla la propuesta de modelo de gestión de anticipos para el caso de estudio, donde se identifican los elementos de la planificación estratégica.

Capítulo VI: se presentan las conclusiones de la investigación luego del análisis de los resultados y el desarrollo de los objetivos, así como las recomendaciones pertinentes como oportunidades de mejora para la empresa Febeca, C.A.

Finalmente, se listan las referencias bibliográficas consultadas en soporte físico y electrónico y los anexos de la investigación realizada.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
INTRODUCCIÓN	5
ÍNDICE DE CONTENIDOS	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	13
ÍNDICE DE ANEXOS	15
RESUMEN	16
ABSTRACT.....	17
CAPÍTULO I	18
EL PROBLEMA.....	18
1.1. Planteamiento del problema.....	18
1.2. Formulación del problema	22
1.2.1 Problema General	22
1.2.2 Problema Específicos.....	22
I.3. Objetivos.....	22
1.3.1. Objetivo General.....	22
I.3.2. Objetivos específicos.....	23
1.4. Justificación.....	23
1.5. Alcance de la investigación.....	24
CAPÍTULO II.....	26
MARCO TEÓRICO.....	26

2.1 Antecedentes	26
2.1.1 Antecedentes nacionales.....	26
2.1.2 Antecedentes internacionales	29
2.2. Bases Teóricas.....	31
2.2.1 Anticipos de IVA e ISLR	31
2.2.2 Planificación estratégica.....	50
CAPÍTULO III.....	59
MARCO METODOLÓGICO.....	59
3.1 Tipo de investigación	59
3.2. Diseño de la investigación	60
3.3. Población y muestra	61
3.3.1 Población	61
3.3.2 Muestra	61
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	62
3.5. Validación y confiabilidad del instrumento	66
3.6. Procedimiento para el análisis de datos.....	66
3.7. Procedimiento de investigación	67
3.7.1 Marco legal aplicable de los anticipos de ISLR e IVA para la planificación estratégica.	67
3.7.2 Descripción de los elementos de la planificación estratégica.....	68
3.7.3 Evaluación de los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica	68
3.7.4 Elaboración de un modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica.	69
CAPÍTULO IV.....	72

RESULTADOS Y DISCUSIÓN	72
4.1 Datos cuantitativos	72
4.2.1 Variable independiente: Anticipos de IVA e ISLR	73
4.2.2 Variable independiente: Planificación estratégica.....	90
4.2 Discusión de los resultados	97
CAPÍTULO V.....	99
PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DE ANTICIPOS.....	99
5.1 Planificación estratégica.....	99
5.1.1 Misión.....	99
5.1.2 Visión.....	100
5.1.3 Valores organizacionales	100
5.1.4 Identificación de partes interesadas	100
5.1.5 Análisis del Contexto.....	101
5.1.6 Gestión por procesos	102
5.1.7 Objetivos estratégicos.....	103
5.2 Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR.....	106
CAPÍTULO VI.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1 Conclusiones	113
6.2 Recomendaciones.....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
ANEXOS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Constitución de la población.....	62
Tabla 2	Operacionalización de la variable.....	65
Tabla 3	Escala de Likert	72
Tabla 4	Pregunta 1: ¿La base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de forma oportuna el impuesto a cancelar?.....	73
Tabla 5	Pregunta 2: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de IVA?	74
Tabla 6	Pregunta 3: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de IVA según la periodicidad definida por Ley?	75
Tabla 7	Pregunta 4: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de IVA al Estado?	76
Tabla 8	Pregunta 5: ¿Ud. tiene acceso al documento que evidencia el Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa?.....	77
Tabla 9	Pregunta 6: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de IVA?	78
Tabla 10	Pregunta 7: ¿Se documentan y actualizan los procedimientos para el cálculo de la base imponible por ley para el pago de anticipos de ISLR que corresponde a la empresa?.....	79
Tabla 11	Pregunta 8: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de ISLR?.....	80
Tabla 12	Pregunta 9: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de ISLR según la periodicidad definida por Ley?	81
Tabla 13	Pregunta 10: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado?.....	82
Tabla 14	Pregunta 11: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de ISLR?....	83
Tabla 15	Pregunta 12: ¿El Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa se actualiza oportunamente?.....	84
Tabla 16	Pregunta 19: ¿Se implementa una metodología para la identificación de riesgos organizacionales?.....	85
Tabla 17	Pregunta 20: ¿Se documenta y actualiza la metodología adoptada para la identificación de riesgos organizacionales?.....	86
Tabla 18	Pregunta 21: ¿Se identifican y comunican a todas las partes interesadas de la organización los riesgos asociados al pago de anticipos de IVA e ISLR?	87
Tabla 19	Pregunta 24: ¿La organización demuestra su capacidad de adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado para la declaración y pago de IVA e ISLR?	88
Tabla 20	Pregunta 22: ¿Se toman acciones para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR?.....	89
Tabla 21	Pregunta 23: ¿Se hace seguimiento a las acciones tomadas para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, para validar la eficiencia de las mismas?	90

Tabla 22	Pregunta 13: ¿Considera Ud. que la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa son publicados de forma oportuna y de fácil acceso para su consulta?.....	91
Tabla 23	Pregunta 14: ¿Los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa en el plazo acordado?	92
Tabla 24	Pregunta 15: ¿La organización define sus objetivos y los comunica a los colaboradores?	93
Tabla 25	Pregunta 16: ¿Los objetivos definidos por la organización están alineados al contexto externo e interno actual?	94
Tabla 26	Pregunta 17: ¿Se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?	95
Tabla 27	Pregunta 18: ¿Se toman acciones oportunas y coherentes al contexto actual de la organización cuando no se cumplen los objetivos?	96
Tabla 28	Partes interesadas de Febeca, C.A.	101
Tabla 29	Matriz FODA de Febeca, C.A.	102
Tabla 30	Objetivo estratégico: Maximizar la Gestión Comercial	104
Tabla 31	Objetivo estratégico: Normalizar los procesos del negocio.....	105
Tabla 32	Objetivo estratégico: Normalizar los procesos del negocio (continuación)	106
Tabla 33	Objetivos estratégicos asociados a la gestión de anticipos de IVA e ISLR.....	108
Tabla 34	Identificación de riesgos por objetivos estratégicos	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Formato Archivo Único - TXT.....	38
Figura 2 Continuación del formato del Archivo Único – TXT.	39
Figura 3 Calendario para el Impuesto al Valor Agregado, Anticipos de ISLR, IGTF y Retenciones de IVA	40
Figura 4 Calendario para Estimadas de Impuesto Sobre La Renta (Declaración y Pago de Porciones Ejercicios Regulares e Irregulares).	40
Figura 5 Calendario para Retenciones de Impuesto Sobre La Renta.....	41
Figura 6 Calendario para Autoliquidación anual de Impuesto Sobre la Renta (Ejercicio fiscal 01/01/2020 al 31/12/2020).....	41
Figura 7 Calendario para Autoliquidación de Impuesto Sobre la Renta ejercicios irregulares ...	41
Figura 8 Esquema de Matriz de riesgos.	49
Figura 9 Elementos de un análisis en el Diagrama FODA.	55
Figura 10 Elementos de un Mapa de Procesos.	56
Figura 11 Pregunta 1: ¿La base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de forma oportuna el impuesto a cancelar?.....	73
Figura 12 Pregunta 2: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de IVA?	74
Figura 13 Pregunta 3: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de IVA según la periodicidad definida por Ley?	75
Figura 14 Pregunta 4: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de IVA al Estado?	76
Figura 15 Pregunta 5: ¿Ud. tiene acceso al documento que evidencia el Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa?.....	77
Figura 16 Pregunta 6: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de IVA?	78
Figura 17 Pregunta 7: ¿Se documentan y actualizan los procedimientos para el cálculo de la base imponible por ley para el pago de anticipos de ISLR que corresponde a la empresa?.....	79
Figura 18 Pregunta 8: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de ISLR?.....	80
Figura 19 Pregunta 9: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de ISLR según la periodicidad definida por Ley?	81
Figura 20 Pregunta 10: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado?.....	82
Figura 21 Pregunta 11: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de ISLR? ..	83
Figura 22 Pregunta 12: ¿El Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa se actualiza oportunamente?.....	84
Figura 23 Pregunta 19: ¿Se implementa una metodología para la identificación de riesgos organizacionales?.....	85
Figura 24 Pregunta 20: ¿Se documenta y actualiza la metodología adoptada para la identificación de riesgos organizacionales?.....	86

Figura 25	Pregunta 21: ¿Se identifican y comunican a todas las partes interesadas de la organización los riesgos asociados al pago de anticipos de IVA e ISLR?	87
Figura 26	Pregunta 24: ¿La organización demuestra su capacidad de adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado para la declaración y pago de IVA e ISLR?	88
Figura 27	Pregunta 22: ¿Se toman acciones para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR?	89
Figura 28	Pregunta 23: ¿Se hace seguimiento a las acciones tomadas para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, para validar la eficiencia de las mismas?	90
Figura 29	Pregunta 13: ¿Considera Ud. que la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa son publicados de forma oportuna y de fácil acceso para su consulta?.....	91
Figura 30	Pregunta 14: ¿Los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa en el plazo acordado?	92
Figura 31	Pregunta 15: ¿La organización define sus objetivos y los comunica a los colaboradores?	93
Figura 32	Pregunta 16: ¿Los objetivos definidos por la organización están alineados al contexto externo e interno actual?	94
Figura 33	Pregunta 17: ¿Se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?	95
Figura 34	Pregunta 18: ¿Se toman acciones oportunas y coherentes al contexto actual de la organización cuando no se cumplen los objetivos?	96
Figura 35	Mapa de Procesos de Febeca, C.A.	103
Figura 36	Procesos para la gestión de anticipos de IVA e ISLR y su interrelación con los procesos medulares.	107
Figura 37	Valorización de los riesgos.....	110
Figura 38	Planes de acción para mitigar los riesgos	111

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Evidencia de la validación del instrumento.....	125
Anexo 2 Detalle del instrumento para la recolección de información.....	127
Anexo 3 Matriz de riesgos de Febeca, C.A.	132

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADEMICO
DECANATO DE INVESTIGACION Y POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN DE ANTICIPOS DE IVA E ISLR PARA LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE FEBECA, C.A. EN 2021.**

Autor: Ing. Albarracín G., Anthony J.

Tutor: Msc. Gilberto Rojas

Año: 2021

RESUMEN

La presente tesis titulada “Modelo de Administración de Anticipos de IVA e ISLR para la Planificación Estratégica de Febeca, C.A. en 2021” tuvo por objetivo principal diseñar un modelo de administración de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica en la empresa caso de estudio, dedicada a la comercialización mayorista de productos del sector ferretero en Valencia, Estado Carabobo. Caracterizada la investigación con un enfoque cuantitativo, del tipo proyectista, bajo un diseño no experimental – transversal. La población y muestra estuvo constituida por el personal de la empresa Febeca, C.A. responsables de la gestión de anticipos por concepto de IVA e ISLR, por su parte las técnicas de recolección de datos empleadas fueron la encuesta y la revisión documental, mientras los instrumentos de recolección de datos fueron el cuestionario y la ficha documental. Entre las conclusiones de la investigación se resaltan los cambios evidenciados en términos de administración tributaria promovidos por el Estado y los requerimientos definidos por el órgano rector en Venezuela tienen un efecto directo en las organizaciones, como Febeca, C.A., la cual adapta sus procesos para lograr cumplir con los deberes formales por Ley, sin embargo, no precisa dentro de su planificación estratégica un enfoque orientado a la identificación y abordaje de los riesgos que permita prever de manera oportuna escenarios poco favorables que impidan el cumplimiento de dichos deberes con el Estado y los objetivos propios de la organización.

Palabras claves: Anticipos de IVA e ISLR, planificación estratégica, riesgos.

ABSTRACT

The present thesis entitled “Administration Model of Advances of VAT and ISLR for Strategic Planning of Febeca, C.A. in 2021” its main objective was to design a model for the administration of VAT and ISLR advances for strategic planning in the case study company, dedicated to the wholesale marketing of hardware sector products in Valencia, Carabobo.

The research is characterized with a quantitative approach, of the project type, under a non-experimental - cross-sectional design. The population and sample consisted of the staff of the company Febeca, C.A. Responsible for the management of advances for VAT and ISLR, for their part, the data collection techniques used were the survey and the documentary review, while the data collection instruments were the questionnaire and the documentary file.

Among the conclusions of the research are highlighted the changes evidenced in terms of tax administration promoted by the State and the requirements defined by the governing body in Venezuela have a direct effect on organizations, such as Febeca, CA, which adapts its processes to achieve to comply with the formal duties by law, however, within its strategic planning, it does not require an approach aimed at identifying and addressing risks that allows predicting unfavorable scenarios in a timely manner that impede the fulfillment of said duties with the State and the objectives of the organization.

Keywords: Advances of VAT and ISLR, strategic planning, risks.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

El tributo se define como el pago que el Estado exige a los ciudadanos con el propósito de financiar las actividades económicas que estos desarrollen (Roldan, 2019). Es decir, es la obligación que contrae todo contribuyente producto de la actividad económica que desarrolle, donde la cantidad, la frecuencia y procedimiento para cumplir con esta obligación se define dentro de un marco legal, que a su vez establece las sanciones por incumplir dichos compromisos. Por su parte la gestión tributaria es la función administrativa dirigida a la aplicación de los tributos constituida por la liquidación tributaria, la inspección y la recaudación de las deudas tributarias, donde la primera tiene por objeto de determinar la deuda tributaria del contribuyente dentro del marco legal y en base al tipo de actividad económica que desarrolle.

Dentro de los tributos se encuentran los impuestos, estos son tributos exigidos sin que el contribuyente conozca realmente como el Estado utilizará estos recursos (Roldan, 2019). La base imponible, aplicada a los impuestos, son todas aquellas actividades que permitan evidenciar la capacidad de pago de un contribuyente. En Venezuela la gestión tributaria es competencia del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), quien posee bajo su jurisdicción la administración y control de los impuestos sobre la renta (ISLR), impuesto al valor agregado (IVA), impuesto sobre sucesiones, impuesto sobre donaciones, impuesto sobre cigarrillos y manufacturas del tabaco, impuesto sobre licores y especies alcohólicas y el impuesto sobre actividades de juegos de envite y azar.

Por su parte el Sistema Tributario nacional ha experimentado cambios significativos en las últimas décadas, donde se pueden mencionar la incorporación del Ajuste por Inflación en materia de Impuesto sobre la Renta (ISLR) o la implementación del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Así como en septiembre de 2018 y la entrada en vigencia de una modificación en el calendario para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de los sujetos pasivos especiales, estipulándose de esta forma que tanto la declaración como el pago por concepto de IVA e ISLR deberán efectuarse con una periodicidad semanal (Aguirre & Llovera, 2020).

Sin embargo, a partir de la providencia administrativa emitida por la Administración Tributaria en agosto de 2020 publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 41.954 se modifica nuevamente el calendario para la declaración y pago IVA y retenciones por concepto de IVA de los Sujetos Pasivos Especiales y Agentes de Retención, pasando de semanal a quincenal (Acceso a la justicia, 2020). Donde la base para el cálculo de los anticipos de IVA corresponderá al monto de dicho impuesto declarado en el periodo anterior dividido entre los días hábiles de la semana, con el deber de pagar la primera porción el día de la declaración y el resto de las porciones según las fechas indicadas en el compromiso de pago.

Estos cambios en la administración tributaria no son ajenos a la planificación estratégica de la organización, ya que la planificación estratégica es la herramienta con enfoque sistemático empleado por las organizaciones para concebir y ejecutar planes con miras al cumplimiento de los objetivos fijados por la organización en un periodo de tiempo dado (Quiroa, 2020). La planificación estratégica parte de la comprensión del contexto que rodea a la organización, requiriendo un análisis previo de los factores del entorno que puedan tener incidencia en el desarrollo de la actividad económica y social de la empresa, esto incluye los requerimientos en materia tributaria definidos en ley, a fin de identificar las amenazas y oportunidades y trazar

acciones a corto, mediano y largo plazo alineadas a las políticas e intereses organizacionales que permitan resultados positivos con respecto a las metas fijadas.

Un análisis a profundidad del entorno permitirá a la organización tener una comprensión amplia como está ubicada la empresa ante las posibles amenazas presentes y potenciales riesgos, pero también para realizar una mirada a lo interno de las fortalezas, recursos a disposición, conocimientos, competencias y procesos. De forma tal de realizar una óptima utilización de los recursos en los planes a desarrollar, esto incluye una caracterización de los procesos acordes al contexto, las políticas y objetivos propuestos, donde se incluyen los procesos implementados para la administración tributaria, alineados a la estrategia organizacional y en consideración de los riesgos en materia tributaria y para el cumplimiento de los objetivos.

Esta modificación en el calendario afecta a los contribuyentes que se ven en la necesidad de adecuar sus procesos organizacionales, como es el caso de empresa Febeca, C.A., objeto del estudio de la presente investigación. Febeca, C.A., es una organización ubicada en Valencia, Estado Carabobo, dedicada a la comercialización de productos ferreteros al mayor, con clientes ubicados a nivel nacional, cuyos procesos medulares se basan en la compra de productos terminados, almacenaje, venta y despacho. La organización está inscrita en el Registro Único de Información Fiscal (RIF) ante el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) desde octubre de 1994, siendo agente de retención.

Los agentes de retención, es una designación dada por la Administración Tributaria nacional, tal como lo expresa Rodríguez (2018): “en función de su facturación o bien por sus funciones públicas o por el desarrollo de determinadas labores privadas” (s.p.). Con la obligación a retener el 75% del IVA facturado por sus proveedores por concepto de compra-venta para

declararlo ante la Administración Tributaria de forma periódica, según el calendario fijado por este.

La condición de agente de retención conlleva a realizar la retención en el momento que se ejecuta el pago total o parcial de la deuda a la cuenta, Febeca, C.A. establece tantas negociaciones de contado y a crédito con sus aliados comerciales. Para las ventas, las negociaciones a crédito, según las políticas de la empresa, pueden ser fijadas hasta 30 días de plazo desde la emisión de la factura, sin embargo, eso no exime a la organización de declarar los anticipos ante Administración Tributaria, requiriendo un desembolso anticipado por parte de la empresa que luego es subsanado al recibir el pago del cliente.

Ahora bien, en una economía inflacionaria como la presente en Venezuela resulta complicado cumplir con compromisos tributarios con dinero que aún no se tiene a disposición, aun mas existen casos donde aun con la cobranza de contado el cliente presenta una demora en presentar el comprobante de retención, instrumento indispensable para dar conformidad al compromiso tributario ante el Estado, siendo la empresa responsable de asumir ese desembolso, como es el caso según indicadores de la gestión de comercial de la empresa Febeca C.A., donde para el periodo abril 2019 a marzo 2020, la deuda por concepto de retenciones de IVA alcanzaban 1.500.000 US\$, lo que representa un 45% de las ventas mensuales (Villazmil, 2020).

Esto obliga a las organizaciones a redefinir sus políticas y procedimientos en función de las modificaciones al sistema tributario y a las características de los diferentes clientes, entendiendo que cada uno según el tamaño y la estructura organizativa adoptada maneja sus cumplimientos tributarios de forma diferente, por ello cobra vigencia para las organizaciones reevaluar continuamente los modelos implementados para la administración tributaria, mitigando

los riesgos potenciales, aprovechando los recursos a disposición, integrados dentro del marco de la planificación estratégica para el logro de los objetivos establecidos.

1.2. Formulación del problema

En el orden de ideas de lo anteriormente descrito, se plantean las siguientes interrogantes:

1.2.1 Problema General

¿En qué consiste un modelo de administración de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, CA?

1.2.2 Problema Específicos

¿Cuál es el marco legal aplicable en los anticipos de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A.?

¿Cuáles son los elementos de la planificación estratégica de Febeca, C.A.?

¿Cómo son los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A.?

¿Cómo debe ser el modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de administración de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.

I.3.2. Objetivos específicos

Identificar el marco legal del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A.

Describir los elementos de la planificación estratégica de Febeca, C.A.

Evaluar los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A.

Elaborar un modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.

1.4. Justificación

La presente investigación tiene como propósito el diseño de un modelo de administración de anticipos de IVA e ISLR que pueda ser aplicable para la planificación estratégica en las organizaciones, mediante la identificación de los requerimientos definidos por la Administración Tributaria basado en el marco legal aplicable, la descripción de los elementos que conforman la planificación estratégica y los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A.

Desde el punto de vista social, la presente investigación genera aportes significativos sobre la concepción de los deberes para con la administración tributaria por parte de la sociedad, acerca del cumplimiento de estos deberes y cómo impacta a la gestión de las organizaciones tanto de ramo ferretero como a empresas de otros ramos que desarrolla actividades económicas en Venezuela, a fin de evidenciar la manera como las entidades se relaciona entre sí como proveedores, clientes y contribuyentes antes el Estado.

Por su parte, desde el punto de vista práctico esta investigación bajo el enfoque cuantitativo genera un aporte de valor para los estudiantes de Administración de Empresas, interesados en abordar los resultados presentados para futuras investigaciones a la realidad expuesta. Dada la importancia de establecer modelos que permitan una administración adecuada de los cumplimientos tributarios orientada al cumplimiento del marco legal pero también al logro de los objetivos, como un proceso de valor, a partir del análisis y comprensión del entorno, dentro de una planificación estratégica.

En ese orden, desde el punto de vista teórico la información recabada en la investigación puede presentar un interés para los profesionales en materias de implementación de sistemas de gestión, donde la planificación estratégica constituye un elemento central dentro de la gestión por procesos tal como se establece en estándares internacionales de normalización, como las Normas ISO, y la toma de acciones para la mitigación de riesgos asociados a los procesos y al cumplimiento de los objetivos. La presente investigación ofrece una comprensión de los elementos necesarios para una planificación estratégica.

Finalmente, desde el punto de vista metodológico, la investigación ofrece un aporte propio de las investigaciones cuantitativas y de tipo proyectista, enfocada la identificación y descripción de una necesidad presente según el contexto dado, a fin de proponer soluciones al problema de manera sistemática, como es el caso de la realidad expuesta sobre la administración de los anticipos de ISLR e IVA para la planificación estratégica en Febeca, C.A.

1.5. Alcance de la investigación.

La presente investigación se desarrollará con el objeto de evaluar los modelos actuales empleados por las organizaciones para la administración de los tributos, partiendo de una situación

observada se plantea el diseño y elaboración de una propuesta que permita un funcionamiento adecuado en la gestión de los tributos, considerando el marco legal aplicable y los objetivos propios de la organización. Dicha investigación del tipo proyectista, donde esta consiste en la elaboración de una propuesta, modelo o plan, con el propósito de brindar solución a un problema o necesidad identificado a través de un diagnóstico preciso en un contexto dado, sustentado en los resultados de un proceso de investigación (Hurtado, 2016).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

El contexto es un presente que se encuentra en constante cambio, dado a como el conjunto de elementos dan forma al mismo e influyen de manera directa en los sistemas, organizaciones y sujetos que hacen vida en él, a fin de comprender el problema que no escapa de este entorno cambiante, sujeto de estudio, se recurre a los trabajos previos de investigadores que han abordado el tema, aportes considerados como antecedentes para la investigación presente por considerar aspectos relevantes sobre la administración tributaria y la planificación estratégica descritos a continuación.

2.1.1 Antecedentes nacionales

Gutiérrez, et al. (2021) en el artículo científico “Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico”, realizan un análisis al modelo metódico y practico que supone la planificación estratégica situacional, con el propósito de identificar y describir los fundamentos teóricos que sustentan el modelo y luego establecer como su aplicación tiene un efecto para la resolución de problemas complejos a partir de la comprensión del desenvolvimiento del entorno, la interrelación de los diferentes factores presentes en el mismo y la incertidumbre ante los diferentes escenarios que puedan presentarse. La investigación se desarrolló siendo de carácter descriptivo, con un enfoque analítico y requiriendo una revisión documental.

La investigación permitió concluir que la definición del concepto de planificación encuentra fundamentes a partir de los deseos por alcanzar satisfacer una necesidad humana,

económica y social para revertir una situación en el presente, orientando los esfuerzos para acciones futuras enmarcadas en el cumplimiento de los objetivos. Esto conlleva al establecimiento de metas y objetivos, alcanzables en un periodo de tiempo finito, donde se determinen cursos de acción en consideración de los recursos puestos a disposición con el objetivo de materializar una situación en el futuro deseada, representando así este modelo una herramienta de gran valor en las organizaciones de cualquier tipo, dentro de la gestión y toma de decisiones de las altas direcciones.

Carrillo (2018) en su trabajo de investigación de postgrado para obtener la Especialización en Gerencia Tributaria, titulado “La planificación tributaria como control interno en el proceso de ventas en materia de Impuesto al Valor Agregado en los contribuyentes especiales. caso: Distribuidora Industrial Disindca, C.A”, tuvo por propósito definir los lineamientos tributarios para el control de las retenciones de IVA por concepto de ventas en la empresa caso de estudio, a través de una investigación no experimental, de campo, de nivel descriptivo, con revisión documental, bajo el modelo de proyecto factible, cuya población fue constituida por personal de la empresa de las áreas de Impuestos y Finanzas, con una muestra de nueve (9) empleados de la Gerencia de dichas áreas, empleando como técnica de recolección de datos la encuesta y el cuestionario como instrumento.

Los resultados de la investigación permitieron concluir para la empresa objeto de estudio, Desindca, C.A., que, en lo referente al control interno de las retenciones de IVA, el personal de la empresa no gestiona de forma conforme las retenciones de IVA, según lo dispuesto en el marco legal aplicable para la administración tributaria, presentando un desconocimiento sobre la importancia de un control interno adecuado. Recomendando un diseño e implementación de un modelo de planificación tributaria para el control interno de las retenciones de IVA, asociadas al

proceso de ventas, en función de la propuesta planteada por la investigadora, el personal y los recursos disponibles.

Navarro (2016) en su trabajo de investigación de postgrado para la obtención de la Especialización en Gerencia Tributaria, que lleva por título “Lineamientos administrativos para el cumplimiento de los deberes formales del impuesto al valor agregado (IVA) en la empresa Distribuidora Rodríguez C.A., ubicada en Turmero estado Aragua”. Tuvo por propósito generar una propuesta para los procedimientos y políticas necesarios a implementar en la Distribuidora Rodríguez C.A. para el cumplimiento de sus respectivos deberes tributarios, mediante un diagnóstico y evaluación de las practicas que desarrollaban en la organización en materia de administración tributaria, a través de un diseño no experimental, de campo, propuesta bajo el modelo de proyecto factible de tipo descriptivo, soportado en una revisión documental, a una población conformada por cuatro (4) empleados de la organización responsables de los procesos administrativos y contables de la empresa, con una muestra del 100% de la población descrita, utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos y el cuestionario como instrumento.

Los resultados del estudio permitieron al investigador concluir que en la organización Distribuidora Rodríguez C.A. se cumple con deberes formales en relación al IVA, como poseer la inscripción ante el Registro Único de Información Fiscal (RIF) actualizada y la autorización para desarrollar la actividad económica. Sin embargo, se evidencia incumplimiento en otros deberes formales, como registros sin actualizar y con fallas sobre información contable para el pago y declaración del IVA, declaración en línea ante el órgano competente, requisitos de facturación, porcentaje de retención y deficiencia en el flujo de la información tributaria interna, además de evidenciar en el personal responsable un desconocimiento en lo que refiere al marco legal aplicable, los deberes formales establecidos por la ley y la declaración en línea del impuesto ante

el órgano competente, motivo por el cual recomienda la implementación y aplicación de lineamientos para mejorar el grado de cumplimiento de los deberes tributarios propuestos en el estudio.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Benalcázar (2020) en su tesis para la obtención del grado académico de Magister en Contabilidad y Auditoría, titulado “Análisis de las reformas tributarias durante el período 2016-2019 y su incidencia en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta” con el objeto de analizar e identificar las reformas aplicadas por el Estado en materia de administración tributaria en el periodo especificado y como esta impactaron en la recaudación de Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta, mediante un estudio mixto con alcance descriptivo y para la recolección de la información se emplearon fichas nemotécnicas. La población estuvo definida por la normativa tributaria aplicada en Ecuador para el periodo de 2016 – 2019, para una muestra constituida por un total de cinco (5) reformas.

La investigación permitió evidenciar como las recaudaciones del IVA e Impuesto a la Renta para dicho período de estudio no logro dar cumplimiento a la meta establecida por el Servicio de Rentas Internas (SRI), quien es la institución responsable de gestionar la política tributaria en Ecuador; aun así, al establecer un 2% adicional del IVA permitió contribuir al financiamiento del déficit existente en la caja fiscal. Concluyendo el investigador que la aplicación de estas reformas trajo consigo beneficios para los contribuyentes, los cuales a razón de la desestabilización económica y distintos desastres naturales ocurridos en 2016 se habían visto afectados.

Escorcia (2020) en su tesis para obtener el grado académico de Magister en Finanzas Públicas Provinciales y Municipales, titulado “Incidencia distributiva del impuesto al valor agregado en Colombia”, realiza un análisis a fin de determinar cómo incide en la distribución del IVA en Colombia, en los periodos donde se aplicaron reformas al gravamen (periodos de 2003, 2007 y 2017, específicamente). Para dicho estudio se estimó la incidencia de las diferentes reformas a partir de los datos provenientes de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIG) para los años 2006/2007 y de la Encuesta Nacional de Presupuestos de los Hogares (ENPH) para los años 2016/2017, empleando para este tipo de análisis la metodología tradicional de los Supuestos de Traslación.

En función de lo ilustrado, el investigador concluye que el IVA cuando el Estado lo estructura utilizando al ingreso como un indicador de bienestar resulta ser pro-pobre, mientras que empleando como indicador de bienestar el consumo se evidencia una relación proporcional entre el impuesto y el indicador manteniéndose como pro-pobre. Por su parte, los cambios implementados en la reforma de 2016 aumentan la recaudación con un impacto bajo a nivel redistributivo, lo cual implica la necesidad de mejoras en el diseño del impuesto, tal como sugiere el investigador, evaluar la opción de implementar en el IVA una tasa uniforme en combinación con esquemas de transferencia redistributivas.

En cuanto a la planificación estratégica, Cáceres (2016) en su trabajo de investigación para la obtención del grado académico de Magister en Gestión Financiera, titulado “Planificación Estratégica como herramienta Gerencial para el Control Administrativo Financiero de Proyectos de cotización con el sector Público de la Empresa DICOIL Constructores Integrales”, con propósito de implementar un plan estratégico, para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, a partir del diseño de una herramienta para la toma de decisiones

a nivel gerencial. La investigación bajo el enfoque cuantitativo, de campo, exploratoria, descriptiva y con base documental para el desarrollo conceptual que soporta las teorías y análisis descritos en la investigación, donde la población de estudio la conformaron funcionarios que laboran en la empresa e Ingenieros Civiles, directivos de los procesos de cotización de la Provincia de Tungurahua para una muestra de 204 encuestados, a través de la técnica para la recolección de información de tipo encuesta y empelando como instrumento el cuestionario.

Los resultados de esta investigación evidencian un manejo del Plan Estratégico inadecuado, donde los miembros de la organización no tienen conocimiento de la misión, visión y los objetivos fijados, a su vez, se observó la aplicación de procedimientos empíricos, ausencia de procedimientos, políticas, controles y análisis de los datos recabados posterior a la finalización del proyecto, concluyendo de esta forma, a fin de definir objetivos acordes a los intereses, necesidades y recursos a disposición de la organización recomienda la implementación de un plan estratégico, partiendo desde la comprensión y el análisis del entorno, estableciendo y divulgando la misión, visión, políticas y objetivos. Para definir y ejecutar acciones dentro de la planificación estratégica y una posterior evaluación al grado en se cumplen los objetivos propuestos con un enfoque de mejoramiento continuo.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Anticipos de IVA e ISLR

Anticipos de Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Los anticipos por concepto Impuesto al Valor Agregado (IVA) son aquellos pagos que los contribuyentes especiales deben emitir al estado de forma adelanta del IVA, en base a la estimación a percibir durante el periodo impositivo en curso (Llovera, 2018). Siendo el IVA una obligación

tributaria de las empresas y personas regida por el derecho público, teniendo por característica que el acreedor no está obligado a rendir una contraprestación de forma directa. Siendo un impuesto indirecto, es decir, el fisco no lo percibe de forma directa por parte de la entidad o persona tributaria, sino por el vendedor durante la transacción comercial, donde intervienen dos figuras, el contribuyente quien soporta el pago del impuesto con dinero propio, resultando en toda la población; y los sujetos pasivos, siendo la persona responsable de recaudar el impuesto e ingresarlo en Hacienda, representado por los empresarios y profesionales que desempeñan las actividades sujetas y no exentas de IVA (Zamora, 2018).

El contribuyente tiene la obligación de cancelar el impuesto, por su parte el sujeto pasivo debe cobrar el impuesto por concepto de las ventas y asociada al tipo de actividad de comercial que desarrolle para luego declarar dichos impuestos ante el ente definido por el Estado, según los procedimientos y la periodicidad establecida por el mismo, siendo el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), la entidad definida por el Estado Venezolano para la administración, regulación y control de estos tributos, así como de fiscalizar que la información declarada por el sujeto pasivo sea conforme a lo establecido y las acciones asociadas por incumplimiento de los mismos.

Sin embargo, la Reforma de la Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado, según Decreto N° 1.436 publicado en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 6.152 del 18 de noviembre de 2014, en su artículo 16 establece como excepciones de impuesto según lo previsto en esta Ley:

1. Las importaciones no definitivas de bienes muebles, de conformidad con la normativa aduanera.

2. Las ventas de bienes muebles intangibles o incorporeales, tales como; especies fiscales, acciones, bonos, cédulas hipotecarias, efectos mercantiles, facturas aceptadas, obligaciones emitidas por compañías anónimas y otros títulos y valores mobiliarios en general, públicos o privados, representativos de dinero, de créditos o derechos distintos del derecho de propiedad sobre bienes muebles corporales y cualquier otro título representativo de actos que no sean considerados como hechos imposables por esta Ley. Lo anterior se entenderá, sin perjuicio de lo dispuesto en el numeral 4 del artículo 4 de esta Ley.

3. Los préstamos en dinero.

4. Las operaciones y servicios en general realizadas por los bancos, institutos de créditos o empresas regidas por el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Instituciones del Sector Bancario, incluidas las empresas de arrendamiento financiero y los fondos del mercado monetario, sin perjuicio de lo establecido en el párrafo segundo del artículo 5 de esta Ley, e igualmente las realizadas por las instituciones bancarias de crédito o financieras regidas por leyes especiales, las instituciones y fondos de ahorro, los fondos de pensión, los fondos de retiro y previsión social, las cooperativas de ahorro, las bolsas de valores, las entidades de ahorro y préstamo, las bolsas agrícolas, así como la comisión que los puestos de bolsas agrícolas cobren a sus clientes por el servicio prestado por la compra de productos y títulos de origen o destino agropecuario.

5. Las operaciones de seguro, reaseguro y demás operaciones realizadas por las sociedades de seguros y reaseguros, los agentes de seguros, los corredores de

seguros y sociedades de corretaje, los ajustadores y demás auxiliares de seguros, de conformidad con lo establecido en la ley que regula la materia.

6. Los servicios prestados bajo relación de dependencia de conformidad con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras.

7. Las actividades y operaciones realizadas por los entes creados por el Ejecutivo Nacional de conformidad con el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario, con el objeto de asegurar la administración eficiente de los tributos de su competencia; así como las realizadas por los entes creados por los Estados o Municipios para los mismos fines (p. 3).

En ese orden de ideas, sobre el cálculo de la alícuota aplicable por concepto de IVA, el artículo 27 de la Reforma de la Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado, según Decreto N° 1.436 publicado en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 6.152 del 18 de noviembre de 2014 establece:

La alícuota impositiva general aplicable a la base imponible correspondiente podrá ser modificada por el Ejecutivo Nacional y estará comprendida entre un límite mínimo de ocho por ciento (8%) y un máximo de dieciséis y medio por ciento (16,5%). El Ejecutivo Nacional podrá establecer alícuotas distintas para determinados bienes y servicios, pero las mismas no podrán exceder los límites previstos en este artículo.

La alícuota impositiva aplicable a las ventas de exportación de bienes muebles y a las exportaciones de servicios, será del cero por ciento (0%).

Se aplicará una alícuota adicional que podrá ser modificada por el Ejecutivo Nacional y estará comprendida entre un límite mínimo de quince por ciento (15%) y un máximo de veinte por ciento (20%) a los bienes y prestaciones de servicios de consumo suntuario definidos en el artículo 61 de esta Ley (p. 14).

Anticipos de Impuesto Sobre la Renta (ISLR)

El Impuesto Sobre la Renta (ISLR) se define como aquel tributo que se debe pagar al Estado, calculado en base a las ganancias obtenidas para un determinado periodo fiscal, siendo una contribución monetaria obligatoria para las personas naturales y empresas (Valera, 2017). En cuanto a los Anticipos de ISLR, Rodríguez (2020) expresa que:

Los anticipos de ISLR deben realizarse a través de una declaración informativa quincenal la cual se presentará en las fechas indicadas en el calendario mostrado en el punto 1. Para ello, se tomará como base el ingreso bruto obtenido en el periodo de imposición del IVA, correspondiente a la quincena declarada. Este anticipo es del 1% para los contribuyentes que se dediquen a actividades diferentes a las desarrolladas por el sector bancario y de seguros y del 2% para este sector. (s.p.)

A fin de calcular el ISLR, se debe determinar el enriquecimiento neto, donde el Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta, publicado en Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 5.662 del 24 de septiembre de 2003 establece en caso de los ingresos brutos en su artículo 23:

Estará constituido por el monto de las ventas de bienes y prestaciones de servicios en general, de los arrendamientos de bienes y de cualesquiera otros proventos, regulares o accidentales, tales como los producidos por el trabajo bajo relación de dependencia o por el libre ejercicio de profesiones no mercantiles y los provenientes

de regalías o participaciones análogas, salvo disposición en contrario establecida en la Ley (p. 3).

Por su parte el mismo reglamento antes citado, en su artículo 36 para los costos y la renta bruta:

La renta bruta proveniente de la venta de bienes y de la prestación de servicios en general y de cualquier actividad económica, se determinará restando del ingreso bruto global del ejercicio gravable, los costos de los productos enajenados y de los servicios prestados, siempre que los costos en referencia se hayan ejecutado en el país o se consideren como tales de acuerdo con lo establecido en la Ley (p. 4).

De donde, el cálculo del impuesto se determina a partir del Enriquecimiento Neto Mundial compuesto por el enriquecimiento neto de fuente territorial, aquel: “obtenido de restarle a los ingresos brutos, los costos y deducciones permitidos por la ley, sin perjuicio de la aplicación del ajuste por inflación previsto en la misma” (Méndez, s.f., p. 1) y el enriquecimiento neto de fuente extraterritorial, que comprende: “obtenido de restarle a los ingresos brutos, los costos y deducciones permitidos por la ley” (Méndez, s.f., p. 1), a la suma de ambos se aplica la tarifa correspondiente establecidos por la norma tributaria según los niveles de gravamen y al tipo de contribuyente.

Estos impuestos representan una fuente de ingreso significativa para el Estado y en Venezuela son administrados y fiscalizados, al igual que el Impuesto al Valor Agregado, por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, quien a su vez es el responsable de determinar los procedimientos y mecanismo para su debida declaración, así como las acciones en caso de incumplimiento.

Procedimientos para la declaración y pago de anticipos de IVA e ISLR

El órgano competente para la Administración Tributaria en Venezuela, SENIAT, establece en el marco de Ley, los requerimientos y procedimientos para la declaración de los tributos, donde en el Instructivo Declaración de Retenciones de IVA, en su versión 3 (2020) especifica que el formato empleado para la declaración de retenciones de IVA de contribuyentes especiales recibe el nombre de Archivo Único – TXT, el cual debe estar estructurado de la siguiente manera como se muestra en la figura adjunta N°1.

COLUMNA	TIPO	ANCHO	DESCRIPCION	CAMPOS OBLIGATORIOS	
				Exportador	Retención
RIF_Contribuyente	CHARACTER(10)	10	RIF. Ej. J999999999	X	X
Periodo _ Impositivo	NUMBER(6)	6	Ej. 200204 (aaaamm)	X	X
Fecha_Documento	CHARACTER(10)	10	Factura, Nota de Débito, etc. Ej. 2002-01-01 (aaaa-mm-dd)	X	X
Tipo_Operacion	CHARACTER(1)	1	C = Compra, V = Venta Ej. V o C	X	X
Tipo_Documento	CHARACTER(2)	2	01 Factura, 02 Nota de Débito, 03 Nota de Crédito	X	X
RIF_Comprador_Vendedor	CHARACTER(10)	10	Ej. J999999999	X	X
Numero_Documento	CHARACTER(20)	20	Ej. WS2345678	X	X
Numero_Control_Documento	CHARACTER(20)	20	Ej. 234567890	X	X
Monto_Documento	NUMBER(15,2)	15	Ej. 1345990.90 (1)	X	X
Base_Impoible	NUMBER(15,2)	15	Ej. 1345990.90 (1)	X	X
Monto_IVA	NUMBER(15,2)	15	Ej. 1345990.90 (1)	X	X
Numero_Documento_Afectado	CHARACTER(20)	20	Ej. BB45678903	X	X
Numero_Comprobante	NUMBER (14)	14	Ej. 20021012345670	--	X

Figura 1

Formato Archivo Único - TXT

Fuente: Elaboración del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

Notas: el símbolo utilizado como separador decimal en las expresiones numéricas de montos es el punto (.)

COLUMNA	TIPO	ANCHO	DESCRIPCION	CAMPOS OBLIGATORIOS	
				Exportador	Retención
Monto_Exento_IVA	NUMBER(15,2)	15	Ej. 12365.25 (1)	--	X
Alicuota	NUMBER(5,2)	5	Porcentaje de la Alicuota aplicada. Ej. 9 (1)	--	X
Numero_Expediente	CHARACTER(15)	15	Número de control de Confrontación de la de operación de importación	--	X

Figura 2

Continuación del formato del Archivo Único – TXT.

Fuente: Elaboración del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria.

Una vez se elabore el registro en el formato de Archivo Único - TXT y se haya validado la información, el contribuyente debe realizar la carga del archivo en el portal web utilizado por el SENIAT, con la clave y usuario asignado.

Para el pago de los anticipos de IVA e ISLR, debe realizarse en base al calendario establecido en la Providencia Administrativa, publicada en Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 42.038 del 24 de diciembre de 2020, donde en su artículo 1 indica que “deberán ser presentadas según el último dígito del número de Registro Único de Información Fiscal (R.I.F) y en las fechas de vencimiento del calendario para el año 2021 que se establece a continuación:” (p. 8)., ilustrando las fechas correspondiente al último dígito del RIF por tipo de impuesto y para el año calendario 2021, tal como se detalla en las figuras adjuntas.

a.1) Entre los días 01 al 15 de cada mes, ambos inclusive:

R.I.F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0 y 5	20	24	17	21	27	23	21	25	29	27	17	29
6 y 9	22	23	24	23	31	25	19	27	21	19	30	17
3 y 7	28	22	26	28	18	21	23	19	23	25	24	27
4 y 8	26	18	30	30	20	29	27	17	27	21	26	23
1 y 2	25	26	22	26	25	17	29	23	17	29	19	21

a.2) Entre los días 16 y el último de cada mes, ambos inclusive:

R.I.F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0 y 5	6	10	3	14	12	2	7	11	8	6	3	8
6 y 9	8	12	5	12	14	8	2	13	6	4	15	10
3 y 7	14	4	11	6	4	10	9	5	10	15	11	2
4 y 8	12	5	15	8	6	15	13	3	14	13	9	14
1 y 2	5	8	9	16	10	4	15	9	2	8	5	6

Figura 3

Calendario para el Impuesto al Valor Agregado, Anticipos de ISLR, IGTF y Retenciones de IVA

Fuente: Elaboración de la Administración Tributaria nacional.

R.I.F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0 y 5	13	10	10	14	12	9	14	11	8	14	10	8
6 y 9	15	12	12	12	14	8	12	13	13	11	15	10
3 y 7	14	11	11	15	11	10	9	12	10	15	11	9
4 y 8	12	9	8	13	13	15	13	10	14	13	9	14
1 y 2	19	8	9	16	10	11	15	9	9	8	12	15

Figura 4

Calendario para Estimadas de Impuesto Sobre La Renta (Declaración y Pago de Porciones Ejercicios Regulares e Irregulares).

Fuente: Elaboración de la Administración Tributaria nacional.

R.I.F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0 y 5	13	13	10	14	12	9	7	11	8	6	10	8
6 y 9	8	5	5	12	7	8	12	6	6	11	8	10
3 y 7	14	4	4	8	11	10	9	5	10	7	11	9
4 y 8	12	9	8	13	6	7	13	10	7	13	9	7
1 y 2	7	8	9	9	10	4	8	9	9	8	5	6

Figura 5

Calendario para Retenciones de Impuesto Sobre La Renta

Fuente: Elaboración de la Administración Tributaria nacional.

R.I.F	FECHA
1 Y 2	29/01/2021
4 Y 8	26/02/2021
0 Y 5	03/03/2021
3 Y 7	23/03/2021
6 Y 9	12/03/2021

Figura 6

Calendario para Autoliquidación anual de Impuesto Sobre la Renta (Ejercicio fiscal 01/01/2020 al 31/12/2020)

Fuente: Elaboración de la Administración Tributaria nacional.

R.I.F	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
0 y 5	20	24	17	21	19	23	21	18	22	20	17	22
6 y 9	22	23	24	23	21	18	19	20	21	1+	23	17
3 y 7	21	22	23	22	18	21	23	19	23	25	24	20
4 y 8	26	18	18	27	20	22	20	17	20	21	18	23
1 y 2	25	19	22	26	25	17	22	23	17	22	19	21

Figura 7

Calendario para Autoliquidación de Impuesto Sobre la Renta ejercicios irregulares

Fuente: Elaboración de la Administración Tributaria nacional.

Complementado la información sobre el calendario para la declaración y pago de los impuestos por concepto de IVA e ISLR, la Providencia Administrativa, publicada en Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 42.038 del 24 de diciembre de 2020, en su artículo 4, establece que: “En el caso que cualquiera de las fechas programadas en esta Providencia Administrativa, coincida con un día declarado feriado por el Ejecutivo Nacional, Estatal o Municipal, la declaración y/o pago correspondiente deberá presentarse al día hábil siguiente” (p. 8).

Reafirmandose en el artículo 8 de la misma providencia las implicaciones por incumplimiento de los plazos fijados en dicho calendario acarrearían sanciones según lo dispuesto en el Código Orgánico Tributario vigente, en consecuencia, a fin de cumplir los deberes tributarios de Ley, las organizaciones se ven en la necesidad de planificar de forma adecuada sus procesos internos para la emisión, pago y declaración de sus impuestos, desarrollando a las personas responsables de tales procesos sobre la comprensión de los requisitos, instrumentos y procedimientos estipulados por el órgano legal regulatorio con carácter de obligatorio.

Contribuyentes y registro.

Así como en el Código Orgánico Tributario en su artículo 22 identifica a los contribuyentes como aquellas personas naturales, jurídicas o entidades que han sido constituidas como una unidad económica, poseedoras de un patrimonio y con suficiente autonomía funcional. Además de ratificar en su artículo 23 su obligación al cumplimiento del pago de los tributos por concepto de su actividad económica.

Por su parte, en la Providencia Administrativa que Regula el Registro Único de Información Fiscal, publicada en Gaceta oficial extraordinaria N° 40.214 del 25 de julio de 2013, establece en su artículo 1 que:

Las personas naturales, las personas jurídicas y las entidades sin personalidad jurídica que sean sujetos pasivos de tributos administrados por el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) o que deban efectuar trámites ante cualquier Ente u Órgano de la Administración Pública, deberán inscribirse en el Registro Único de Información Fiscal (RIF), conforme a lo establecido en esta Providencia Administrativa (p. 12).

Por lo que, todo contribuyente debe realizar su inscripción en el Registro Único de Información Fiscal, incluyendo aquellos no residentes dentro del territorio nacional pero que desarrollen actividades económicas en el país, salvo las excepciones dispuestas en el artículo 2 de la misma providencia:

No están obligados a inscribirse en el Registro Único de Información Fiscal:

- a.) Los extranjeros que ingresen temporalmente al país con visa de turista o transeúnte y no adquieran la condición de residente, de conformidad con lo previsto en el Código Orgánico Tributario, salvo que realicen actividades económicas en el país, posean bienes en el mismo o realicen alguna operación o actividad que así lo requieran.
- b.) Los menores de edad que no posean bienes ni realicen actividades económicas (p. 12).

El registro será único para cada contribuyente, con carácter permanente, renovable la vigencia según el periodo estipulado en ley (cada 3 años) y requisito obligatorio para todo trámite que requiera llevar a cabo con la Administración pública, dado que como establece el artículo 11 de la Providencia Administrativa que Regula el Registro Único de Información Fiscal, publicada

en Gaceta oficial extraordinaria N° 40.214 del 25 de julio de 2013, los sujetos una vez inscritos en el registro tiene la obligación de:

- a.) Presentar el Comprobante de Registro Único de Información Fiscal (RIF) cuando le fuere requerido por un funcionario del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).
- b.) Exhibir el Comprobante de Registro Único de Información Fiscal (RIF) en lugar visible de sus oficinas, sucursales o establecimientos.
- c.) Reflejar el número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) en las facturas y demás documentos o contratos que expidan o suscriban.
- d.) Indicar el número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) en las solicitudes o documentos que dirijan a los organismos oficiales de la República Bolivariana de Venezuela.
- e.) Reflejar el número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) en los libros de contabilidad y demás libros auxiliares exigidos por las normas tributarias.
- f.) Colocar en las etiquetas y empaques, el número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) del fabricante o importador.
- g.) Indicar el número de Registro Único de Información Fiscal (RIF) en los anuncios de publicidad en cine, televisión, periódicos, revistas, folletos, volantes, vallas e Internet.
- h.) Reflejar el número del Registro Único de Información Fiscal (RIF) y otros datos del Registro, en todos los demás casos que determina el Servicio

Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) (p. 12).

Dada la obligatoriedad de la inscripción en el registro, el Registro Único de Información Fiscal constituye un requisito indispensable para el desarrollo de la actividad comercial del sujeto y por ende la organización debe garantizar dentro de la gestión de su administración tributaria la correcta tramitación, así como exigirlo a sus aliados comerciales a fines de dar cumplimiento al marco legal y evitar las penalizaciones consecuentes.

Documentos asociados para la gestión tributaria

Por su parte, los documentos fiscales como la factura, la cual define Corrales (2021) como: “documento legal y comercial que acredita una operación de compraventa de bienes y servicios” (s.p.), las Normas de emisión de facturas y otros documentos, publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 38.997 del 19 de agosto de 2008, en su artículo 31, sección 2 establece que la factura debe indicar:

Descripción, cantidad y monto del bien o servicio. Podrá omitirse la cantidad en las prestaciones de servicio que por sus características no puedan expresarse. En los casos en que las características técnicas de la máquina fiscal limiten la Impresión de la descripción específica del bien o servicio, deben identificarse los mismos genéricamente. Si se tratare de productos o servicios exentos, exonerados o no sujetos del Impuesto al valor agregado, debe aparecer, junto con de la descripción de los mismos o de su precio, el carácter E separado por un espacio en blanco y entre paréntesis según el siguiente formato: (E) (p. 13).

En el caso de otros documentos fiscales como las notas de crédito definidas por Fortún (2020) como: “documento o comprobante contable por medio del cual se le notifica al cliente el reembolso o deducción a su cuenta de una determinada suma de dinero” (s.p.); y las notas de débito, quien Fortún (2020) define como: “documento o comprobante contable por medio del cual se le notifica al cliente el cargo de un valor monetario a su cuenta” (s.p.), este último obedeciendo a un aumento de la deuda del cliente por cambios en la negociación original como perdidas de descuentos por ejemplo. Ambos tipos de documentos también deben ser emitidos en cumplimiento con las Normas de emisión de facturas y otros documentos, publicada en la Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 38.997 del 19 de agosto de 2008.

Por consiguiente, a fin de realizar el cálculo del impuesto por concepto de IVA, el contribuyente debe tener vigente su inscripción ante el RIF, donde se expresar claramente su condición de contribuyente y la alícuota a retener, además de identificar en la factura de forma clara los bienes y servicios comercializados en la transacción, así como identificando aquellos exentos de IVA para el cálculo según lo estipulado por la Ley. Estos registros, incluyendo los formatos empleados para la emisión de notas de crédito y débitos, componen requisitos indispensables de cara al cumplimiento de los deberes tributarios ante el órgano rector en conformidad del marco legal.

Gestión del riesgo tributario

Cuando se hace referencia a la gestión, se entiende como la definición de las políticas y mecanismos que permitan un desenvolvimiento orientado al cumplimiento de lo previsto, según lo planificado y las metas definidas. La gestión del riesgo tributario es un modelo implementado con el propósito de asegurar la aplicación de los procedimientos en cumplimiento con el marco

legal establecido por el Estado, (Collosa & Díaz, 2020). Estos requisitos de ley son definidos por el Estado para la administración, control y fiscalización de los tributos y el modelo a implementar debe considerar el grado de complejidad pueda implicar su correcto cumplimiento y la capacidad de adaptación a los constante cambios que la Ley pueda sufrir en el transcurso del tiempo.

En síntesis, la gestión de riesgos abarca: establecimiento de procedimientos para la identificación de riesgos, evaluación de los riesgos (a través de la Matriz de Riesgos), análisis de las causas para generar planes de acción, ejecución de los planes y evaluación de la eficacia de los mismos.

Procedimientos

La Norma de Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabularios (2015) define a un procedimiento como: “forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso” (p. 17). Las organizaciones deben definir procedimientos y políticas para dar cumplimiento con la Ley, dentro del análisis interno del entorno, estos deben ser revisados constantemente, a fin de evaluar si la forma actual como hacen las cosas realmente cumplen con los objetivos en términos de eficiencia y aprovechamiento de los recursos. Los procedimientos deben especificar a los responsables, las acciones como y cuando se realizan, las evidencias de las actividades (registros, formularios) y controles empleados.

Identificación de riesgos

Las organizaciones deben identificar aquellos factores que pueden suponer un obstáculo para el pago y declaración de los tributos, incentivando a determinar las causas para generar acciones orientadas a mitigar los potenciales efectos, es decir, adoptar un pensamiento predictivo, en base al análisis de futuros escenarios contraproducentes, en lugar del pensamiento correctivo,

donde se actúa luego de presentarse el incumplimiento, lo cual implica afrontar las sanciones del Estado.

Evaluación de riesgos

Una vez identificados los riesgos, para su análisis y valorización existen diferentes tipos de herramientas, entre las que se encuentra la matriz de riesgo, la cual permite representar los riesgos identificados de forma visual y calificarlos según la probabilidad de ocurrencia y el efecto de estos en caso de materializarse, (Carla, 2019). Para la construcción de la matriz, una vez identificados los riesgos deben ser analizados respondiendo a dos preguntas: primero ¿Qué tan probable es que ocurra el riesgo? (probabilidad) para ello es importante consultar data histórica y verificar la frecuencia con que ha ocurrido o si nunca se ha materializado; y la segunda pregunta ¿Si ocurre el riesgo cual sería el efecto?, es decir, si se materializa como afecta al proceso y por ende al logro de los resultados. Para ambas preguntas es importante definir criterios que faciliten según las respuestas tabularlas en la matriz, donde:

- Probabilidad: significa que es muy probable o recurrente la materialización del riesgo, variando entre Muy recurrente, Recurrente, Algunas veces ocurre y Poco recurrente o nulo.
- Efecto: puede categorizarse desde Bajo, Medio, Alto y Muy Alto, donde Muy Alto significa que en caso de ocurrir su impacto puede traer consecuencias irremediables, por el contrario, un riesgo de efecto bajo significa que aun si se materializa no representa daños al proceso que no puedan ser tolerables o manejables con correcciones.

En función del análisis, según la probabilidad y el efecto, se clasifica a cada riesgo en: Bajo, Medio y Alto, a su vez la matriz utiliza el esquema de semáforo haciendo más fácil al observador identificar el nivel del riesgo, siendo verde (bajo), amarillo (medio) y rojo (alto), ver figura N°8.

Probabilidad de ocurrencia	Muy recurrente	Medio	Medio	Alto	Alto
	Recurrente	Medio	Medio	Medio	Alto
	Algunas veces ocurre	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Poco recurrente o nulo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
		Efecto			

Figura 8

Esquema de Matriz de riesgos.

Fuente: Elaboración propia

Análisis de las causas

Posterior a la valorización del riesgo (alto, medio o bajo), debe determinarse las causas, entendiéndose por riesgos aquellos factores que inciden a la materialización del riesgo; sin embargo, es necesario encontrar la causa raíz a partir de la identificación de todas las posibles causas que puedan conllevar a materializar el riesgo (Socconini, 2019). Con la finalidad de generar acciones preventivas que realmente mitiguen el riesgo y no solo ataquen los síntomas adoptando de este modo un enfoque preventivo y no correctivo, para ello se puede recurrir al empleo de herramientas como Diagrama de Ishikawa, el cual permite para un mismo riesgo (problema) segmentar por tipos (según su naturaleza, sea materia prima, métodos, mano de obra, equipos,

herramientas o el entorno donde se desarrolla el proceso) las causas que pueden incidir; esto combinado con la técnica de 5 por qué, la cual se basa en permitir al investigador preguntar reiteradamente por qué ocurre y así lograr identificar la causa raíz.

Acciones para la mitigación del riesgo

Una vez se han identificado las causas raíces para cada uno de los riesgos, los estándares de calidad como la norma Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (2015) establece que “Las acciones llevadas a cabo para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcional al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios” (p. 16).

Esto implica que las acciones a tomar para la mitigación de los riesgos deben asegurar que con la implementación de dicha acción se elimina directamente la causa o al menos se reduce la probabilidad de ocurrencia del riesgo, pero a su vez al momento de establecer las acciones preventivas se deben evaluar los recursos a disposición, así como el beneficio, con el objeto de evitar hacer inversiones importantes que traigan beneficios poco atractivos en consideración con el costo de ejecutar las acciones. Las acciones preventivas deben definirse indicando ¿Qué se va hacer?, ¿Cómo se va hacer?, ¿Cuándo se va a hacer? y ¿Quién lo va hacer? esto para facilitar el seguimiento a los planes de acción y luego verificar, una vez ejecutadas las acciones, si las mismas fueron efectivas y lograron mitigar y/o eliminar los riesgos, siendo necesario nuevamente hacer una valorización. Dichas acciones deben formar parte de los planes estratégicos a fin de optimizar los esfuerzos y alinearlos a los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.2 Planificación estratégica

Dentro de los avances históricos que aportaron eventos bélicos a lo largo de la historia al desarrollo industrial se encuentra la implementación de la planificación estratégica, la cual

proviene en sus orígenes de planes diseñados para la estrategia, en este contexto de guerra, como tal es el caso de la aplicación de controles bajo el enfoque de mejora continua (ciclo Planificar – Hacer – Verificar – Actuar) por el ejército de Estados Unidos para asegurar el funcionamiento de su maquinaria bélica durante el combate (Betancourt, 2021).

Al respecto, Betancourt (2021) define a la planificación estratégica como:

El proceso en el que definimos y ejecutamos una ruta a largo plazo para el logro de los objetivos o propósitos organizacionales, a través del análisis de la situación presente y deseada a futuro, el entorno de la empresa y sus brechas existentes (s.p.).

La planificación estratégica a nivel organizacional tiene por foco dar respuesta a los cambios identificados en el entorno, a fin de dar una ventaja competitiva a la empresa en el mercado donde se desenvuelve. Dentro de los componentes necesarios para elaborar la planificación estratégica se encuentran:

Misión

La misión, responde a la razón de ser de la organización, describiendo la actividad que desarrolla la empresa (Betancourt, 2021). La misión puede ser descrita respondiendo a la pregunta general de ¿Quiénes somos?, para la cual ayuda identificando el negocio al que se dedica la organización, el rol de la empresa en la sociedad, los bienes comercializados y/o servicios prestados y la posición conocida de la empresa ante la competencia.

Visión

La visión, por su parte, Betancourt (2021) la define como: “la imagen de futuro de la empresa. Por lo cual se traza a largo plazo” (s.p.).

Consiste en visualizar a corto, mediano y largo plazo la posición de la empresa con la característica de ser alcanzable, es decir, deben existir los medios para la materializarla y a su vez presentar un reto, de forma tal que al alcanzar la meta represente un crecimiento organizacional y sea fuente de motivación para los miembros de la empresa.

Valores organizacionales

Los valores organizacionales son el conjunto de creencias y formas particulares y propias de cada empresa de actuar, dando forma así a su cultura organizacional (Rodríguez, 2019). Estos valores se caracterizan por ser:

1. Enunciados de forma precisa y clara, permitiendo que las personas puedan reconocerlos y adoptarlos en sus actos.
2. Coherentes con la razón de ser (misión) y la visión a futuro de la organización.
3. Marco de referencia en la toma de decisiones de las personas, orientando así las acciones a tomar por cada uno ante cualquier escenario.
4. Fuente de motivación para impulsar el mejoramiento profesional y personal, cada uno de las personas puede identificarse con ellos, generando de esta forma sentido de pertenencia.

Identificación de las partes interesadas

En la norma de Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabularios (2015) se define a las partes interesadas como: “persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad” (p. 13).

Está representando por el conjunto de actores como clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, entidades gubernamentales y la sociedad en general que de alguna manera tienen

interés en los resultados obtenidos por la organización, siendo importante su identificación y sus necesidades a fin de satisfacer los intereses de cada una de las partes.

Objetivos organizacionales

Betancourt (2021) define a un objetivo como “un fin al que se desea llegar. Es un estado que se pretende alcanzar” (s.p.). Es un estado donde la organización quiere estar en un periodo determinado, considerando a la organización como una unidad, un sistema, son definidos por los altos directivos, aquellos con poder de decisión y capacidad de asignar recursos para lograr tales metas. Los objetivos organizacionales permiten alinear esfuerzos hacia un fin común que beneficia a todos y representan una forma de medir el desempeño dentro de un periodo de tiempo finito, además pueden evolucionar en el tiempo dado que en función de los objetivos sean alcanzados pueden cambiar, proponiendo de esta manera nuevos retos.

Comprensión del entorno

La organización debe identificar los cambios en el entorno, producto de la forma en que los diferentes factores que la constituyen pueden afectar a la organización, el entorno a su vez puede agruparse en interno y externo, a su vez diferenciado en macroentorno y microentorno (Betancourt, 2021).

Macroentorno externo: constituido por los elementos presentes en la sociedad y el mercado donde la empresa desarrolla su actividad de negocio (Minondo & Nadal, 2020). Dentro de este encontramos factores políticos, legales, sociales, culturales, económicos y tecnológicos. De cara al objeto de estudio se debe identificar de qué manera el marco legal sobre la administración tributaria puede afectar a la organización, así como social y culturalmente se percibe el cumplimiento tributario, los índices económicos presentes y los avances tecnológicos que podría

aprovechar para incorporar en sus procesos administrativos de cara al cumplimiento de los anticipos de IVA e ISLR.

Microentorno externo: son todos aquellos factores que pueden influenciar de forma directa la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y son particulares al sector o rubro que atiende la organización (Minondo & Nadal, 2020). Como tal es el caso de los clientes, proveedores de bienes y servicios contratados por la organización, la competencia, elementos de marketing como redes sociales y publicidad. De igual forma para el objeto de estudio es importante identificar la forma como los clientes y proveedores afectan la gestión para el pago de los anticipos de IVA e ISLR, que herramientas utilizan ellos, la posición de la competencia en esta materia de deberes tributarios, por ejemplo.

Entorno interno: Betancourt (2021) la define como “la elaboración de un diagnóstico estratégico interno hecho para conocer dónde podemos mejorar como organización (debilidades) y cómo podemos explotar nuestros puntos fuertes (fortalezas)” (s.p.). Consiste en realizar un inventario tal como expresa Betancourt de las debilidades y puntos fuertes a aprovechar con las que cuenta la organización, evaluando por ejemplo para el objeto de estudio de la investigación las competencias del personal en materia legal de anticipos de IVA e ISLR, los procesos, los recursos y como se alinean a las políticas, la misión, visión y los valores organizacionales.

Luego de haber identificado los elementos del entorno es necesario analizar la manera en que estos se relacionan entre si y tienen influencia en la organización. Dentro de la literatura se encuentra el análisis FODA, quien Martínez (2021) define como:

Un análisis que se utiliza en una empresa o proyecto para evaluar sus condiciones para ejecutar una labor y qué factores podrían entorpecerla. Esta luego de ser

aplicada permite trazar un plan de estrategias para optimizar el escenario del objeto analizado (s.p.).

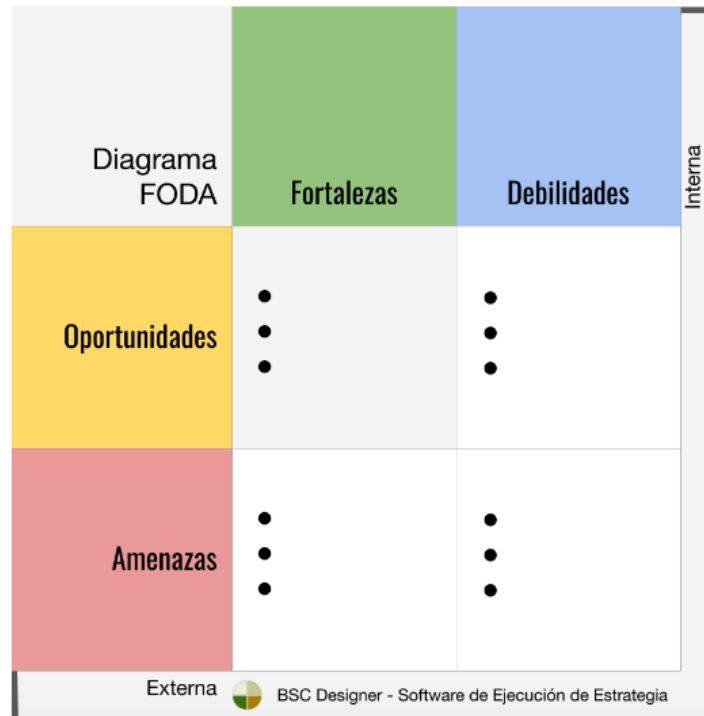


Figura 9

Elementos de un análisis en el Diagrama FODA.

Fuente: Elaborado por Savkin, A. (2021).

Empleando así el análisis FODA con el propósito de evaluar como los diferentes factores tanto del entorno externo como interno se interrelacionan entre sí, identificando a lo interno fortalezas y debilidades en la organización, y a lo externo oportunidades y amenazas, siendo las primeras características que la organización puede aprovechar para el beneficio propio mientras las amenazas son riesgos potenciales hacia la organización por lo que amerita establecer estrategias para minimizar y/o anular sus efectos.

Gestión por procesos

Dentro del análisis interno es importante evaluar los procesos necesarios en la organización para el cumplimiento de los objetivos. La Norma Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario (2015), define a un proceso como: “el conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p. 16). En ese sentido la organización debe identificar que procesos necesita, la forma en que se relacionan entre si determinando las entradas necesarias para las salidas resultantes, donde estas salidas deben cumplir con los requisitos solicitados por los clientes tanto internos (otros procesos de la organización) y externos tales como clientes finales o intermediarios para la distribución de los bienes. Para esto la herramienta Mapa de procesos, permite de forma gráfica a través de un diagrama identificar como se relacionan los procesos, en función del rol que desempeñan cada uno (Hernández. 2017).

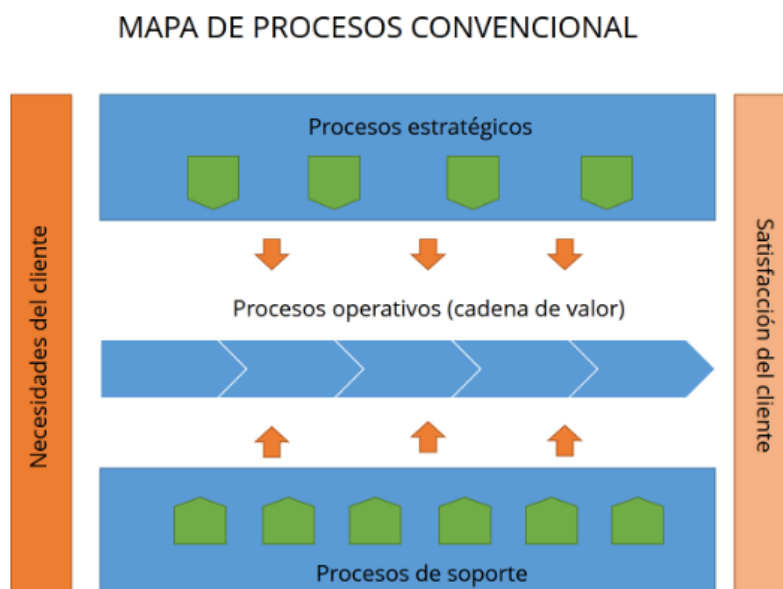


Figura 10

Elementos de un Mapa de Procesos.

Fuente: Elaborado por Hernández. G (2017).

Los procesos son agrupados según su función en la organización como estratégicos, operativos y de soporte (Canive, s.f.). Los procesos estratégicos tienen por propósito definir las estrategias para el logro de los objetivos dentro del marco definido por la misión, visión y valores organizacionales, tal es el caso de la alta dirección con competencia para delegar responsabilidades, tomar decisiones y disponer de los recursos para el desarrollo de las estrategias.

Los procesos operativos o procesos medulares, son los responsables directos de la elaboración de los bienes comercializados y/o de la prestación del servicio, donde sus resultados impactan de forma directa a la satisfacción del cliente.

Mientras que los procesos de soporte son aquellos encargados de apoyar al logro de los objetivos organizacionales, se interrelacionan prestando servicios a los procesos operativos.

Escenarios para la Planificación Estratégica

Betancourt (2021) define a los escenarios como: “una representación imaginaria del futuro que busca anticipar cómo se podría comportar las condiciones del entorno y organización, para de esta manera enfocar la estrategia presente hacia el futuro deseado” (s.p.). Los escenarios permitirán a la organización generar simulaciones de posibles situaciones con el propósito de preparar lo mejor posible a la organización, actuando de manera preventiva.

Definición de Objetivos estratégicos y estrategias.

A diferencia de los objetivos organizacionales, los estratégicos son más específicos, dependiendo de la estructura y el tamaño de la organización, definiendo objetivos estratégicos por unidades de negocio y procesos por ejemplo (Betancourt, 2021). Se toma como insumo los objetivos organizacionales, el análisis del entorno y el mapa de procesos definido, con el objeto de desplegar aguas abajo los objetivos organizacionales. Estos objetivos estratégicos tienen la

característica de ser como mencionamos específicos (claros y concisos), acordes a la realidad de la empresa, retadores, medibles (debe ser posible aplicar indicadores para evaluar el grado en que se cumplen), definidos en un periodo de tiempo finito y comunicados a todas las partes de la organización.

Por su parte, las estrategias representan los caminos a seguir para cumplir con los objetivos estratégicos, es decir, los pasos, acciones a desarrollar y la manera como se dispondrán los recursos. Para ello se definen planes de acción concretos con responsables asignados para su ejecución.

Ejecución y seguimiento

Finalmente, los responsables de los planes de acción deben ejecutar las acciones en base a las estrategias definidas, de forma sistemática y planificada, además de comunicar los avances en intervalos planificados, el seguimiento constituye la medición continua sobre el grado en que se cumplen los objetivos a través de por ejemplo indicadores. En caso de presentarse desviaciones entre la ejecución y lo planificado se deben tomar acciones de manera oportuna a fin de minimizar los riesgos y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

El enfoque de la investigación es un proceso caracterizado por ser sistemático, disciplinado y controlado, relacionado directamente a los métodos de la investigación (Batista et al., 2010). Siendo importante definir el camino, lo cual hará posible obtener resultados considerados como válidos de la investigación que den respuesta a los objetivos planteados. A su vez, los trabajos de investigación se desarrollan en tres enfoques importantes, el cuantitativo, el cualitativo, y el mixto como la combinación de los dos primeros (Gómez, 2006). De forma tal, la presente investigación se sustenta bajo el enfoque cuantitativo, requiriendo para este enfoque la necesidad de recolectar datos, es decir, realizar mediciones.

Por su parte, la Real Academia Española (2020) define la acción de medir como: “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera” (s.p.). Es decir, es el proceso mediante el cual se asigna un valor a lo que el investigador observa, para ello toma relevancia determinar el instrumento empleado, con el objeto de realizar las mediciones, siendo adecuado al tipo de investigación desarrollada y en concordancia al objeto de estudio, que luego permita contextualizar la información recolectada para la generación de conclusiones en base a los resultados obtenidos según los patrones referenciales previamente establecidos, de acuerdo a la naturaleza de la medición.

A su vez, el tipo de investigación proyectista se caracteriza por ser la elaboración de una propuesta, modelo o plan, para dar solución a un problema o necesidad identificado a través de un

diagnóstico preciso en un contexto dado, sustentado en los resultados de un proceso de investigación (Hurtado, 2016). En ese sentido, la presente investigación se desarrollará como proyectistas, dado que a partir de una situación observada se plantea el diseño y elaboración de un proyecto que permita un funcionamiento adecuado. Así también la propuesta del proyecto se fundamenta en un proceso sistemático de descubrimiento, el cual requiere describir, analizar, comparar, explicar y en función de las evidencias, establecer propuestas capaces de brindar resultados deseados.

3.2. Diseño de la investigación

Se estructura como una investigación del tipo no experimental, dado que se desarrolla la investigación sin aplicarse una manipulación deliberada de las variables independientes asociadas al objeto de estudio. Este tipo de investigación se caracteriza por observar el fenómeno sin alterar las condiciones del contexto para un posterior análisis (Hernández, 2018). Por su parte, según el tiempo dedicado a la recopilación de los datos, las investigaciones no experimentales pueden considerarse transversales, siendo estas donde la recolección de la información ocurre en un momento único, a fin de identificar y describir las variables para su análisis en un instante determinado (Hernández, 2018).

Lo cual es considerado en la presente investigación, dado que fue necesario consultar directamente a las personas, usuarios y responsables de realizar las actividades en los procesos de declaración y pago de anticipos por concepto de tributario, quienes conocían de primera instancia los riesgos tributarios asociados a la actividad, las oportunidades que presentaban en el proceso, las herramientas y sistemas empleados durante el cumplimiento de sus funciones, así como la interrelación de los modelos administrativos con el logro de los objetivos propuestos por la alta dirección de la organización.

Adicionalmente, fue requerido realizar una investigación documental del marco legal regulador para la administración tributaria en Venezuela, según lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Código Orgánico Tributario y el compendio de Leyes, Reglamentos, Decretos, Resoluciones y Providencias aplicables para el Impuesto Sobre la Renta y el Impuesto al Valor Agregado; así como indagar sobre tipos de modelos implementados en la administración tributaria en concordancia con los estándares internacionales para la administración financiera (Normas Internacionales de Administración Financiera) que sirven como referencia para evaluar los modelos actuales, a fin de identificar oportunidades de mejora en los procesos.

3.3. Población y muestra

3.3.1 Población

A fin de identificar los individuos que pueden verse afectados por la problemática planteada como objeto de la investigación y describir sus características para un mayor entendimiento de la situación, se define la población de estudio. Según López (2019) define a la población como: “el total de individuos o conjunto de ellos que presentan o podrían presentar el rasgo característico que se desea estudiar” (s.p.). En tal sentido, estará conformada por la empresa Febeca, empresa perteneciente al sector de comercialización de productos ferreteros, localizadas en el Estado Carabobo, Venezuela, siendo la unidad de análisis el personal administrativo que esté relacionado al manejo de la declaración y pago de anticipos por concepto de IVA e ISLR, proceso objeto de estudio en la presente investigación. Todos con las competencias requeridas, según lo dispuesto en las descripciones de funciones inherentes a las responsabilidades del área.

3.3.2 Muestra

A partir de la población definida para la investigación, se establece la muestra, la cual constituye una porción de la población y según sus características permite considerarse representativa de la misma. Donde López (2018) expresa que la muestra: “es un subconjunto de datos perteneciente a una población de datos. Estadísticamente hablando, debe estar constituido por un cierto número de observaciones que representen adecuadamente el total de los datos” (s.p.). Dado el tamaño de la población, para la presente investigación, la muestra a tomar serán las 8 personas del área de Impuestos de la empresa bajo un modelo no probabilístico, el cual Arias (2012) define como: “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). Siendo esta muestra a quienes se les realizará la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Para el presente estudio la muestra está conformada por el personal de las áreas administrativas relacionados al manejo de las finanzas, los cuales se describen a continuación:

Tabla 1

Constitución de la población

Cargo	Nro. de personas a encuestar
Gerente de Finanzas	1
Coordinador de Finanzas	1
Supervisor de Impuestos	1
Analista de Impuestos	2

Fuente: Elaboración propia

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 Técnica de recolección de datos

Para los propósitos de la investigación se deben establecer los medios necesarios que permitan la recolección de datos para su posterior análisis, es por ello que se describen las técnicas

de recolección de datos, las cuales según Arias (2012): “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67). Para la presente investigación se empleará la encuesta y la revisión documental. La encuesta, según Arias (2012): “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72). Esta técnica permite conocer información de interés para el investigador sobre la población objeto de estudio, para en posteriores en pasos procesar los resultados a fin de obtener data estadística.

Por su parte, la revisión documental, es la recaudación de antecedentes, mediante la búsqueda en documentos, estén normalizados o no, y en cualquier tipo de formato, sea físico o digital (Gómez, 2006). Con el objeto de que el investigador pueda complemente la investigación y la sustente con bases mediante los aportes brindados por los autores. Se acude a esta técnica para la consulta de los requerimientos legales definidos por la regulación en Venezuela, estándares internacionales en materia de administración financiera y modelos empleados para la administración tributaria en las organizaciones incluyendo la identificación y mitigación de los riesgos asociados y conlleven a un incumpliendo. Para dicha revisión es necesario el uso de computadora y las versiones impresas de los documentos en algunos casos.

3.4.2 Instrumento de recolección de datos

En orden de recolectar la información necesaria para los objetivos de la investigación se establecen los recursos a utilizar, como lo son los instrumentos de recolección de datos. Según Arias (2012), define a los instrumentos de recolección de datos como: “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (p. 68). Entre las cuales se encuentran la ficha documental y el cuestionario, ambos utilizados para la presente investigación.

La ficha documental consiste en una ficha previa a la bibliografía a consultar, donde se incluyen ideas principales y/o lugares donde se almacena el archivo de los autores a referenciar, permitiendo organizar la información y trazar las citas de los autores consultados (De León, 2015) siendo una herramienta de apoyo durante el proceso de revisión documental. Mientras el cuestionario es un instrumento constituido por una serie de preguntas y diseñado para obtener información requerida para el logro de los objetivos establecidos del proyecto de investigación (Galán, 2009). Por su estructura permite realizar la recaudación de información mediante un proceso normalizado, aplicándolo a una muestra representativa de la población sujeta al estudio, para este caso a los responsables de los procesos de realizar los anticipos de IVA e ISLR en Febeca, C.A. Para el cuestionario se emplearon formularios compartidos vía correo electrónico.

Tabla 2

Operacionalización de la variable.

Objetivo General: Diseñar un modelo de administración de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.				
Objetivo Específico	Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Identificar el marco legal del anticipo de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.	Anticipos de IVA e ISLR	Marco legal para anticipos de IVA	Base imponible	1, 2
			Registros	5, 6
			Periodicidad	3, 4
		Marco legal para anticipos de ISLR	Base imponible	7, 8
			Registros	11, 12
			Periodicidad	9, 10
Describir los elementos de la planificación estratégica de Febeca, C.A.	Planificación estratégica	Elementos de la planificación estratégica	Comprensión del entorno	13, 14
			Objetivos estratégicos	15, 16
			Seguimiento y medición	17, 18
Evaluar los modelos de gestión de riesgos tributarios del anticipo de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.	Anticipos de IVA e ISLR	Gestión de riesgos tributarios	Procedimientos	19, 20
			Identificación de riesgos	21, 24
			Acciones para mitigar riesgos	22, 23
Elaborar un modelo de administración de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica de Febeca, C.A.	Se planteará el modelo en base a los resultados del diagnóstico y la exanimación documental.			

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Validación y confiabilidad del instrumento

Con el propósito de recopilar datos confiables, el instrumento es sometido a la validación por parte de expertos, con competencias en el área estadística y metodología de la investigación, quienes a través de su juicio permiten ofrecer opinión acerca de la idoneidad y adecuación del instrumento, con los objetivos previstos a alcanzar con el tipo de investigación desarrollada. La validación con el experto fue realizada considerando la presentación del instrumento, calidad en la redacción de los ítems, pertinencia de las variables con los indicadores, relevancia del contenido y la factibilidad en su aplicación. Por su parte, posterior a la operacionalización de las variables, diseño y validación del instrumento debe ser evaluada su confiabilidad (Alvarado et al., 2017), realizando una prueba piloto a una muestra de 5 personas con las mismas características de la población de estudio, a fin de comprobar si los términos utilizados son comprendidos por los consultados.

3.6. Procedimiento para el análisis de datos

Realizada la recolección de los datos con la aplicación del cuestionario, se prosigue con la clasificación, registro y tabulación de la información; se debe clasificar la información en aquellos casos donde se emplearon preguntas abiertas discrepando la ambigüedad que pueda existir en las respuestas. Para luego registrar la data, precisando el grado de conocimiento sobre los requisitos establecidos en el marco legal, las competencias y nivel de instrucción de los consultados, las características del proceso implementado para la administración tributaria, su grado de eficacia en la gestión y el logro de los objetivos propuestos, así como las oportunidades de mejora que el proceso pueda presentar; para finalmente, tabular la información a través de gráficas, tablas y

diagramas que permitan facilitar el análisis de la data, mediante la utilización de software con herramientas estadísticas.

3.7. Procedimiento de investigación

A fin de dar respuesta a cada uno de los objetivos de la investigación planteados, el procedimiento para el desarrollo de la misma está constituido por la identificación del marco legal aplicable de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica, descripción de los elementos de la planificación estratégica, evaluación de los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica y la elaboración de un modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica del caso de estudio, Febeca, C.A.

3.7.1 Marco legal aplicable de los anticipos de ISLR e IVA para la planificación estratégica.

Con el propósito de comprender el marco legal que regula la administración tributaria en Venezuela, se realiza una investigación de las diferentes normativas existentes, para luego traducirlos en requisitos a cumplir por la organización, según el tipo de actividad económica que desarrolla, así como identificar las sanciones y acciones a las que se expondría la organización en caso de incurrir en un incumplimiento con los requisitos definidos por la ley. Para ello se realiza la consulta al portal web del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), entidad responsable de la administración tributaria nacional, allí el marco legal está constituido por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el Código Orgánico Tributario, así como Leyes, Reglamentos, Decretos, Resoluciones y Vigencias para los anticipos de Impuesto Sobre la Renta (ISLR) y el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

3.7.2 Descripción de los elementos de la planificación estratégica

Se orienta a describir los elementos presentes en la planificación estratégica de Febeca, C.A., identificando la misión, visión y valores organizacionales y como estos son divulgados e implementados en el desarrollo de las actividades de las personas y en la toma de decisiones.

Las partes interesadas identificadas por Febeca, C.A. y los requisitos aplicables en base a las necesidades y la forma como se relacionan con la organización, así como los objetivos organizacionales definidos y la manera como se comprende el entorno y se analizan los diferentes factores, tanto externos como internos.

Entender cómo se alinean los objetivos organizacionales con los procesos de Febeca, C.A. evidenciando la interacción entre los procesos basado en una gestión por procesos y como estos insumos permiten a la organización desarrollar objetivos estratégicos, como se planifican, ejecutan y las herramientas empleadas para el seguimiento y medición del cumplimiento de la planificación estratégica.

3.7.3 Evaluación de los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica

Una vez identificado los requisitos definidos en el marco legal a cumplir por la organización, se identifica las posibles sanciones a tomar por el Estado en caso de incurrir en un incumplimiento en la declaración y pago de los tributos. Así pues, se procede a evaluar como la organización, dentro del proceso definido para la declaración y pago de ISLR e IVA, establece controles para asegurar que el proceso se ejecute dentro de los parámetros establecidos por la ley, cumpliendo los procedimientos y periodos de tiempo fijados por el SENIAT, y en caso de incumplir evidenciar las acciones tomadas por los responsables para evitar un recurrencia, además

de revisar los procedimientos establecidos para la recaudación de la cobranza y comprobantes de retención emitidos por los clientes, de acuerdo a la relación comercial presente.

Para este diagnóstico se realiza la aplicación de un cuestionario a la muestra constituida por el personal responsable de realizar la declaración y pago de anticipos por ISLR e IVA; con la data recaudada se procede a realizar el análisis en función de las variables definidas para el instrumento, además de revisar la información documentada dispuesta por la organización, tales como procedimientos, normas, instructivos de trabajo, descripciones de cargo, mapas de procesos, evidencias de los controles declarados, indicadores sobre los resultados de la gestión, acciones tomadas en caso de desviaciones sobre los objetivos definidos y herramientas implementadas por la organización para la gestión como software, sistemas integrados, archivos digitales, entre otros.

3.7.4 Elaboración de un modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica.

En función de los requisitos legales, el plan estratégico de la organización y el resultado de la evaluación a sus procesos se procede a:

Caracterizar el proceso para la administración tributaria en la organización, según el enfoque a procesos, donde se identifican los objetivos propios del proceso alineados con la visión global de la organización, las salidas previstas para el proceso (incluyendo los requisitos propios de la organización, clientes internos y externos y partes interesadas como las entidades gubernamentales), las entradas requeridas (y los proveedores de dichas entradas), las competencias y responsabilidades de las personas responsables del proceso, los recursos necesarios (incluyendo equipos, herramientas, sistemas administrativos, inmobiliario e infraestructura) y la definición de las actividades propias del proceso para su alcance, así como generar la información documentada

necesaria asociada (como procedimientos, diagramas, instructivos, formularios, normas y manuales).

Establecer los controles necesarios para que los resultados sean cónsonos con las salidas previstas y las entradas sean conformes con los requisitos definidos. Además de construir los indicadores de gestión adecuados a los objetivos (definiendo metas retadoras pero alcanzables, periodos de tiempo para su revisión, y siendo de fácil acceso y aplicabilidad) a fin de permitir evaluar de forma continua y oportuna si los resultados obtenidos se corresponden con lo previsto y planificado, y en caso de existir desviaciones generar las acciones y controles pertinentes.

Definir dentro del modelo, una metodología para la identificación, control y mitigación de los riesgos asociados al proceso con impacto en el incumplimiento de las declaraciones y pagos de IVA e ISLR. Establecer una herramienta que permita, analizar el contexto (interno y externo) para identificar los riesgos, para luego registrarlos y evaluar cada riesgo en base la probabilidad de ocurrencia y el efecto si estos son materializados, a fin de contextualizar su impacto y generar acciones preventivas y controles consecuentes con las causas raíz de cada riesgo y los recursos disponibles; orientadas a mitigar los riesgos y asegurar el logro de los resultados previstos. La metodología debe estar documentada y soportada con evidencia una vez implementada, por lo que se elaboraran procedimientos, instructivos y formularios, debidamente normalizados.

Luego, instruir a los responsables sobre el proceso propuesto, a través de inducciones que les permitan a los usuarios conocer el proceso, los controles, la información documentada disponible y los requisitos a cumplir y a asegurar su cumplimiento por parte de los proveedores del proceso (internos y externos), además de conocer los beneficios de implementar un enfoque a procesos y preventivo. Adicionalmente, facilitar inducciones a los responsables de los otros procesos de la organización con interrelación sobre los cambios y beneficios en pro de un enfoque

a procesos global y asistir al área responsable de la gestión del talento humano sobre el desarrollo de las competencias requeridas para el proceso.

Evaluar el grado en que los riesgos identificados se han mitigado, mediante el cumplimiento de los controles, las acciones propuestas y la aplicación de la metodología para nuevos riesgos producto de cambios en el contexto, para finalmente evaluar el grado en que se han cumplido los objetivos propuestos por la organización tras la implementación del modelo.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Datos cuantitativos

Con el objeto de evaluar y analizar el modelo empleado por el caso de estudio en la gestión de los anticipos de IVA e ISLR para la planificación estratégica, se realizó la aplicación de un cuestionario como instrumento de recolección de información, compuesto por una serie de preguntas basadas en escala de Likert, herramienta empleada para medir entre los encuestados el grado de acuerdo o desacuerdo sobre los temas asociados al estudio en cuestión.

Tal como se describió en la operacionalización de variables, cada una de las preguntas que conforman el cuestionario es producto de los indicadores relacionados con las variables y dimensiones de estudio, orientadas a validar de manera objetiva la información recopilada que den respuesta a los objetivos específicos definidos para esta investigación. El cuestionario se formuló con un total de 24 preguntas, aplicadas a 5 encuestados y para cada pregunta se tabuló el porcentaje por alternativa planteada, en función de las respuestas obtenidas.

Tabla 3
Escala de Likert

Escala	Alternativas
1	Nunca
2	Casi nunca
3	Algunas veces
4	Casi siempre
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

4.2.1 Variable independiente: Anticipos de IVA e ISLR

Dimensión: Marco legal para anticipos de IVA

Indicador: Base imponible

Tabla 4

Pregunta 1: ¿La base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de forma oportuna el impuesto a cancelar?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	2	40%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

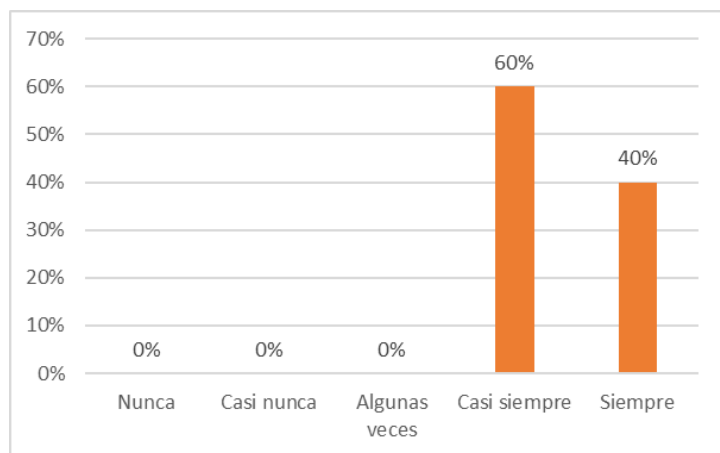


Figura 11

Pregunta 1: ¿La base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de forma oportuna el impuesto a cancelar?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado el 60% de los encuestados indican que casi siempre la base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de manera oportuna cual es el impuesto a

cancelar, por su parte el 40% restante manifiesta siempre conocer el impuesto a cancelar a partir de la base imponible para el cálculo del anticipo de IVA.

Tabla 5

Pregunta 2: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de IVA?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	2	40%
5	Siempre	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

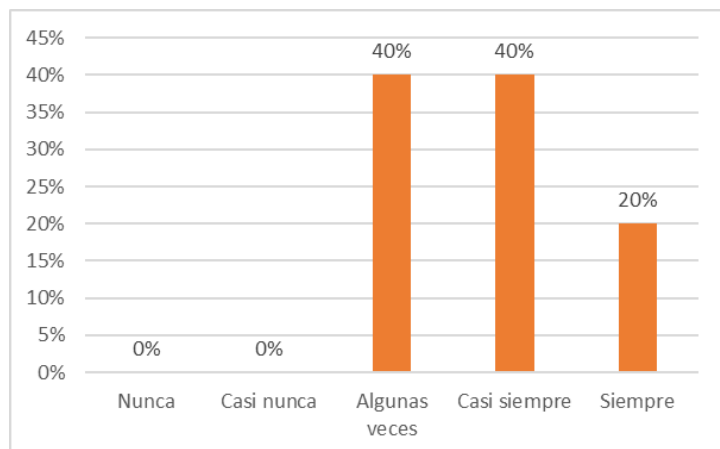


Figura 12

Pregunta 2: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de IVA?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 40% de los consultados indican que algunas veces tienen acceso a los requisitos que por Ley son definidos para el pago de los anticipos, a su vez 40% manifiestan que casi siempre pueden acceder a la información con los requisitos de Ley, mientras que 20% expresa que siempre tienen acceso a dicha información.

Dimensión: Marco legal para anticipos de IVA

Indicador: Periodicidad

Tabla 6

Pregunta 3: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de IVA según la periodicidad definida por Ley?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	4	80%
5	Siempre	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

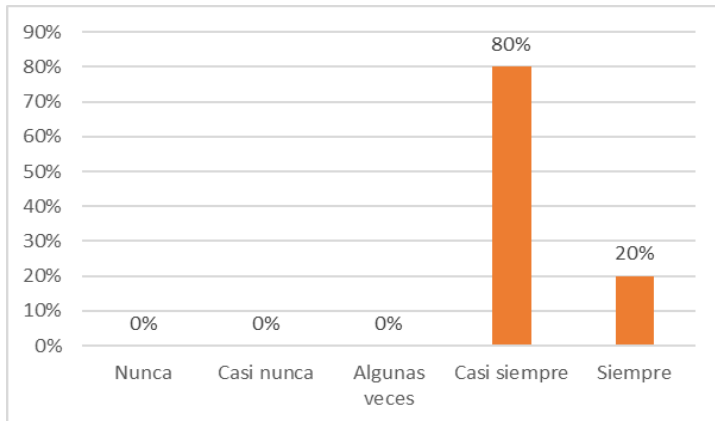


Figura 13

Pregunta 3: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de IVA según la periodicidad definida por Ley?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 80% de los consultados indican que casi siempre se realiza la declaración y pago de los anticipos de IVA en cumplimiento con la periodicidad definida por la Ley, a su vez, 20% indican que se siempre se realiza la declaración y pago de anticipos dentro de los plazos definidos por Ley.

Tabla 7

Pregunta 4: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de IVA al Estado?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

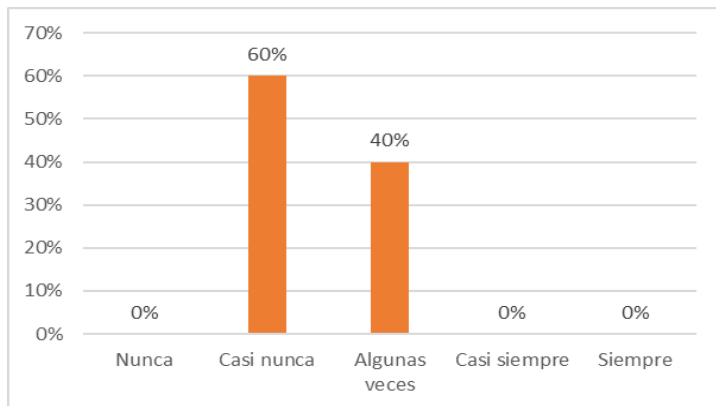


Figura 14

Pregunta 4: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de IVA al Estado?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi nunca los procedimientos a seguir para declarar los anticipos de IVA están documentados y/o actualizados, por su parte el 40% de las personas expresan que algunas veces los procedimientos están documentados y/o actualizados.

Dimensión: Marco legal para anticipos de IVA

Indicador: Registros

Tabla 8

Pregunta 5: ¿Ud. tiene acceso al documento que evidencia el Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	2	40%
5	Siempre	3	60%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

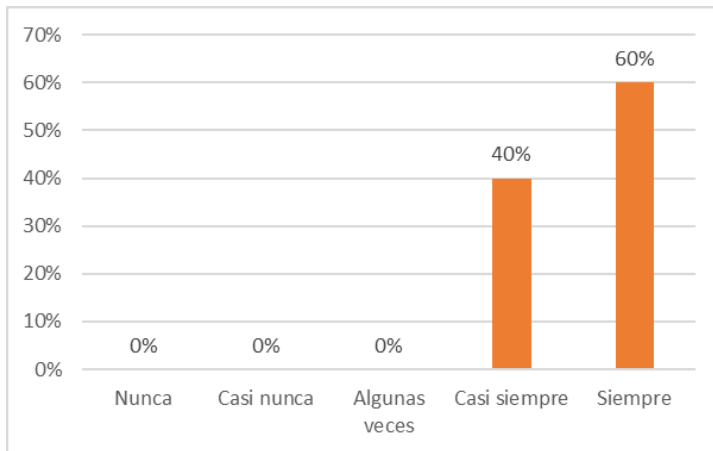


Figura 15

Pregunta 5: ¿Ud. tiene acceso al documento que evidencia el Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que siempre tienen acceso al Registro Único de Identificación Fiscal (Rif) de la empresa para su consulta y revisión, mientras que el 40% manifiestan casi siempre tener acceso al Rif para su consulta.

Tabla 9

Pregunta 6: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de IVA?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	1	20%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

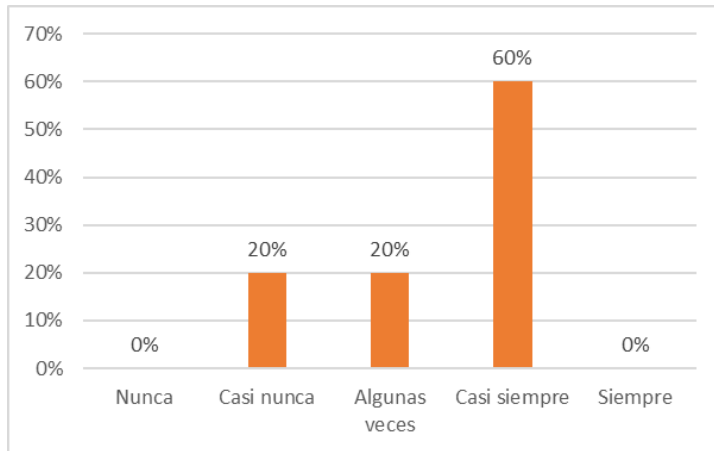


Figura 16

Pregunta 6: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de IVA?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados expresan que reciben formación continua sobre los pagos de anticipos de IVA, mientras 20% indican que algunas veces reciben formaciones y

20% que casi nunca; haciendo la salvedad que estas pueden ser internas impartidas por miembros de la empresa con conocimientos y por entes externos en caso de actualizaciones sobre el tema.

Dimensión: Marco legal para anticipos de ISLR

Indicador: Base imponible

Tabla 10

Pregunta 7: ¿Se documentan y actualizan los procedimientos para el cálculo de la base imponible por ley para el pago de anticipos de ISLR que corresponde a la empresa?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	20%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	1	20%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

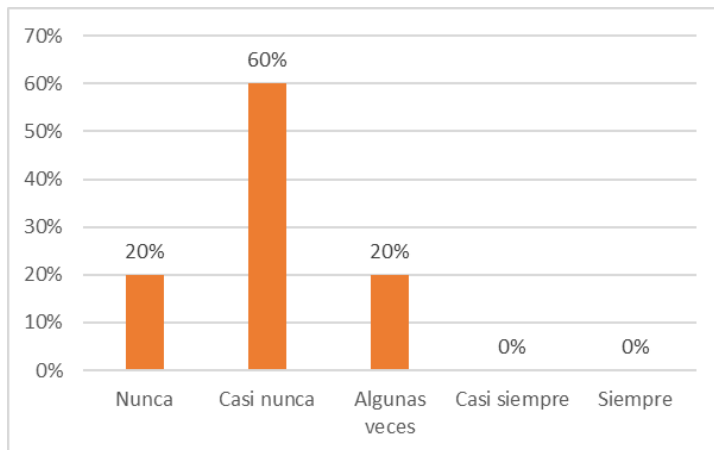


Figura 17

Pregunta 7: ¿Se documentan y actualizan los procedimientos para el cálculo de la base imponible por ley para el pago de anticipos de ISLR que corresponde a la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi nunca se encuentran documentados y/o actualizados los procedimientos para el cálculo de la base imponible definida por Ley para el pago de ISLR, por su parte 20% indican que nunca están documentados los procedimientos y 20% expresan que algunas veces están documentados.

Tabla 11

Pregunta 8: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de ISLR?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	1	20%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

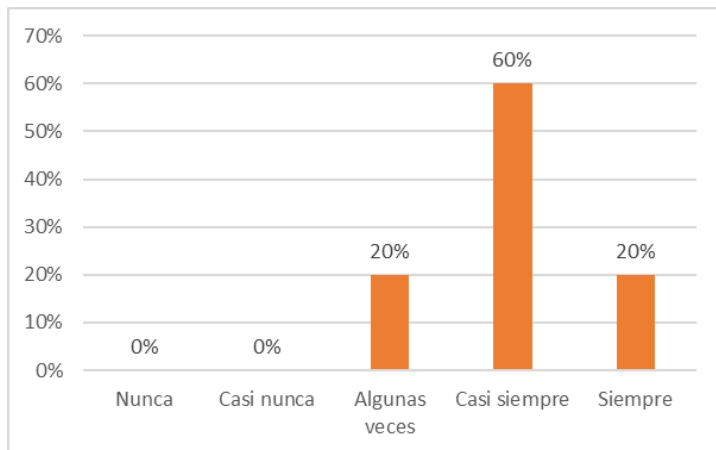


Figura 18

Pregunta 8: ¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de ISLR?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi siempre tienen acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de los anticipos de ISLR, por su parte 20% indican que siempre tienen acceso a los requisitos y 20% expresan que algunas veces poseen acceso a la información.

Dimensión: Marco legal para anticipos de ISLR

Indicador: Periodicidad

Tabla 12

Pregunta 9: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de ISLR según la periodicidad definida por Ley?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	2	40%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

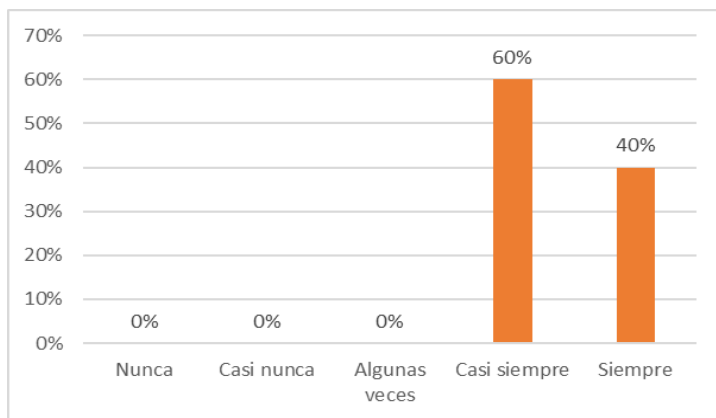


Figura 19

Pregunta 9: ¿Ud. declara y cancela los anticipos de ISLR según la periodicidad definida por Ley?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi siempre realizan la declaración y pago de los anticipos de ISLR en cumplimiento con la periodicidad definida por Ley, mientras el 40% expresan que siempre se realiza dentro de los plazos establecidos por la Ley.

Tabla 13

Pregunta 10: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

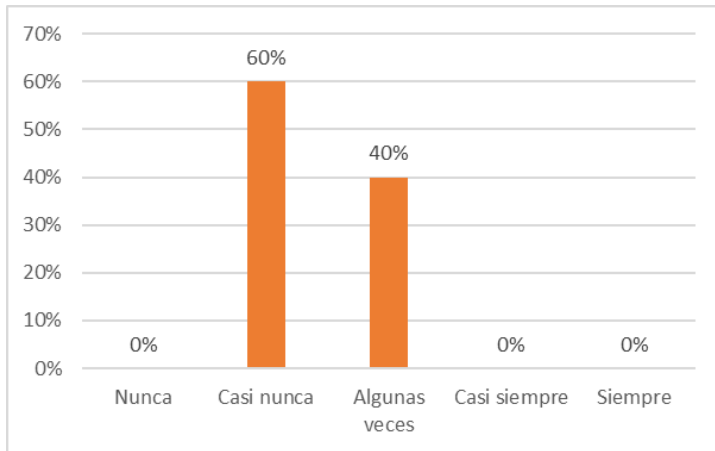


Figura 20

Pregunta 10: ¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi nunca los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado están documentados y/o actualizados, mientras que el 40% expresa que algunas veces los procedimientos se encuentran documentados.

Dimensión: Marco legal para anticipos de ISLR

Indicador: Registros

Tabla 14

Pregunta 11: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de ISLR?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	1	20%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

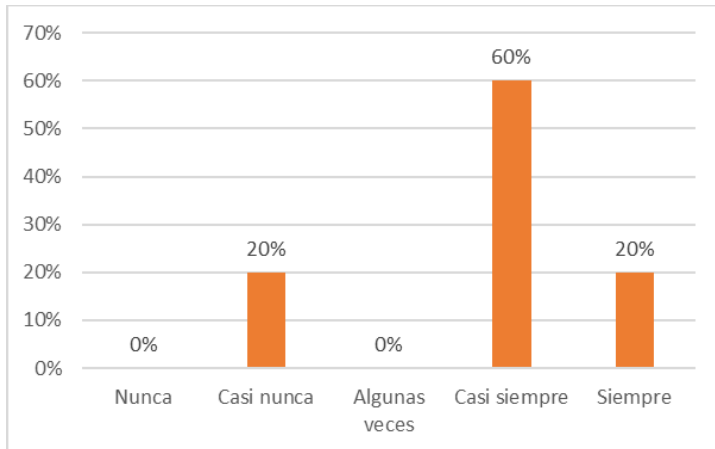


Figura 21

Pregunta 11: ¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de ISLR?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que reciben de forma continua formación casi siempre sobre el pago de anticipos de ISLR, a su vez el 20% expresa que siempre reciben formaciones continuamente, mientras el 20% casi nunca recibe formaciones sobre ello.

Tabla 15

Pregunta 12: ¿El Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa se actualiza oportunamente?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	3	60%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

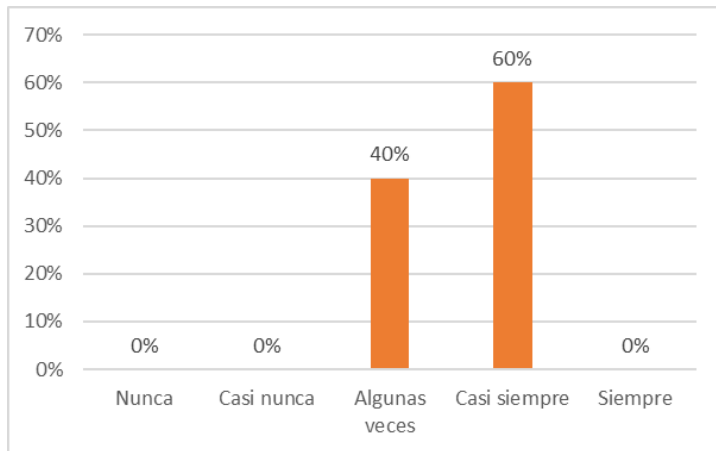


Figura 22

Pregunta 12: ¿El Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa se actualiza oportunamente?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi siempre el Registro Único de Identificación Fiscal (Rif) de la empresa se actualiza ante el órgano rector de forma oportuna, mientras que el 40% manifiestan algunas veces el Rif esta actualizado de manera oportuna.

Dimensión: Gestión de riesgos tributarios

Indicador: Procedimientos

Tabla 16

Pregunta 19: ¿Se implementa una metodología para la identificación de riesgos organizacionales?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	20%
2	Casi nunca	4	80%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

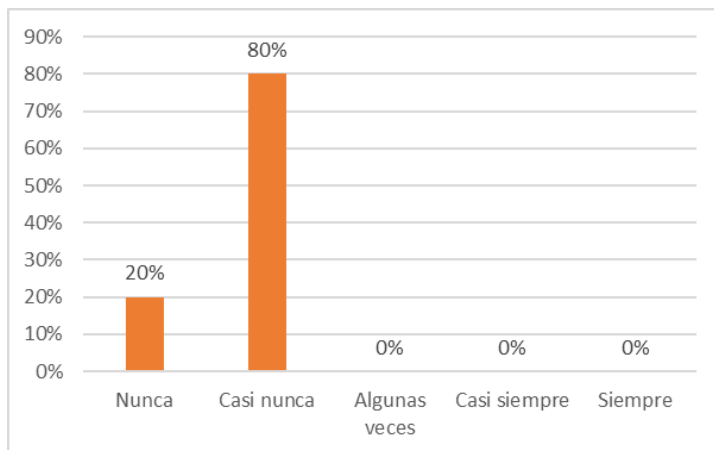


Figura 23

Pregunta 19: ¿Se implementa una metodología para la identificación de riesgos organizacionales?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 80% de los consultados expresan que casi nunca se tiene o implementa una metodología en la empresa que permita identificar los riesgos organizacionales, mientras que 20% indican que nunca se implementa una metodología para ello.

Tabla 17

Pregunta 20: ¿Se documenta y actualiza la metodología adoptada para la identificación de riesgos organizacionales?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	2	40%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

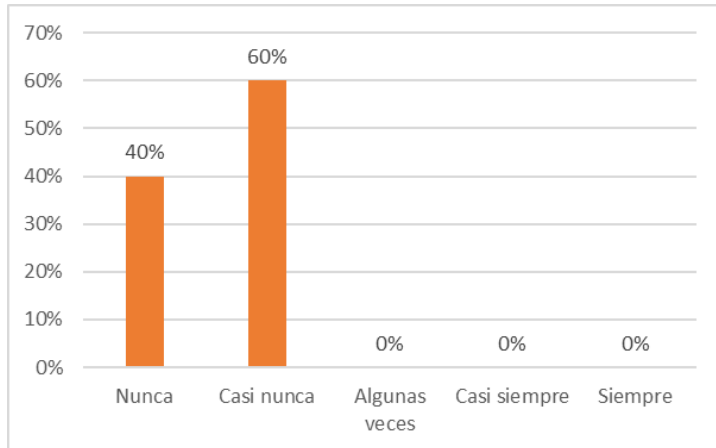


Figura 24

Pregunta 20: ¿Se documenta y actualiza la metodología adoptada para la identificación de riesgos organizacionales?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi nunca se tiene documentado y/o actualizada una metodología para la identificación de riesgos organizacionales, mientras que el 40% expresan que nunca se tiene documentada la metodología para identificar riesgos organizacionales.

Dimensión: Gestión de riesgos tributarios

Indicador: Identificación de riesgos

Tabla 18

Pregunta 21: ¿Se identifican y comunican a todas las partes interesadas de la organización los riesgos asociados al pago de anticipos de IVA e ISLR?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	2	40%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

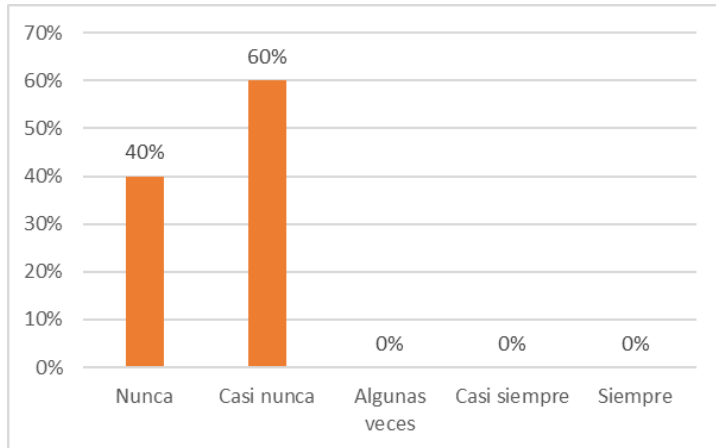


Figura 25

Pregunta 21: ¿Se identifican y comunican a todas las partes interesadas de la organización los riesgos asociados al pago de anticipos de IVA e ISLR?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados manifiestan que casi nunca se identifican y comunican los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR a las partes interesadas de la organización, mientras el 40% expresa que nunca son identificados y comunicados estos riesgos a las partes interesadas; entiéndase por partes interesadas a los colaboradores, accionistas, clientes, proveedores que tienen intereses en la organización.

Tabla 19

Pregunta 24: ¿La organización demuestra su capacidad de adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado para la declaración y pago de IVA e ISLR?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	4	80%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

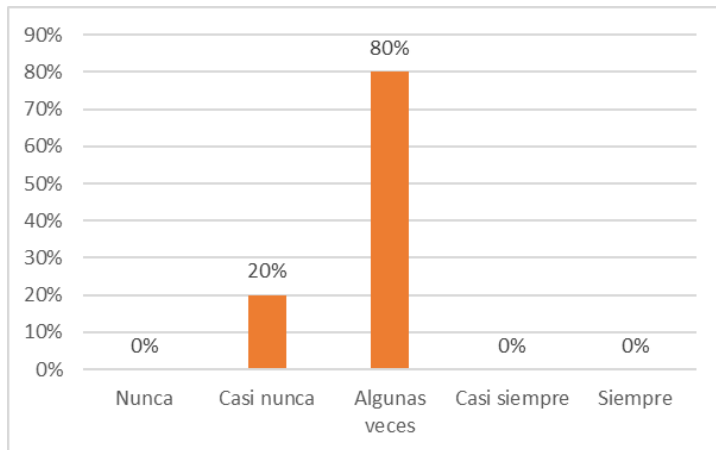


Figura 26

Pregunta 24: ¿La organización demuestra su capacidad de adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado para la declaración y pago de IVA e ISLR?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 80% de los consultados indican que algunas veces la organización demuestra su capacidad para adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado en materia de declaración y pago de IVA e ISLR, mientras que 20% consideran que nunca demuestra la organización la capacidad para adaptarse a los últimos cambios en este ámbito.

Dimensión: Gestión de riesgos tributarios

Indicador: Acciones para mitigar riesgos

Tabla 20

Pregunta 22: ¿Se toman acciones para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	20%
2	Casi nunca	3	60%
3	Algunas veces	1	20%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

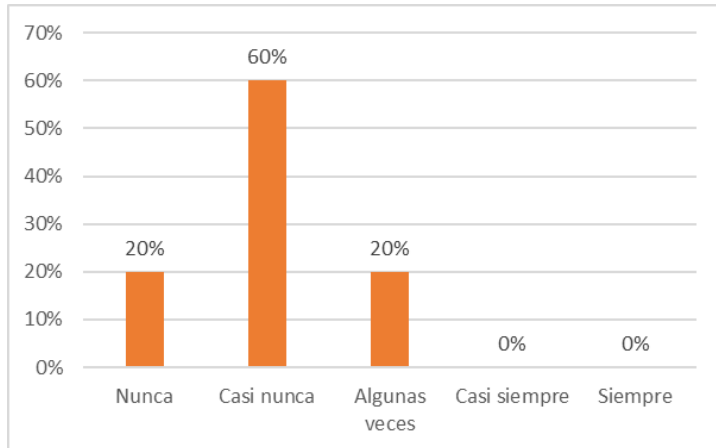


Figura 27

Pregunta 22: ¿Se toman acciones para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que casi nunca se toman acciones por parte de la organización para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR a las partes interesadas, mientras que un 20% manifiestan que nunca se toman acciones y 20% algunas veces se toman acciones para mitigar dichos riesgos.

Tabla 21

Pregunta 23: ¿Se hace seguimiento a las acciones tomadas para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, para validar la eficiencia de las mismas?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	1	20%
2	Casi nunca	4	80%
3	Algunas veces	0	0%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

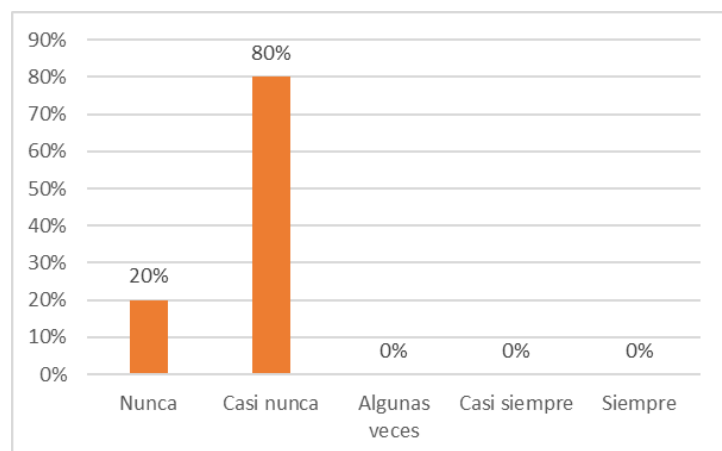


Figura 28

Pregunta 23: ¿Se hace seguimiento a las acciones tomadas para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, para validar la eficiencia de las mismas?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 80% de los consultados indican que casi nunca se realiza seguimiento a las acciones tomadas por parte de la organización para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, por su parte el 20% expresa que nunca se hace seguimiento a estas acciones.

4.2.2 Variable independiente: Planificación estratégica

Dimensión: Elementos de la planificación estratégica

Indicador: Comprensión del entorno

Tabla 22

Pregunta 13: ¿Considera Ud. que la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa son publicados de forma oportuna y de fácil acceso para su consulta?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	2	40%
5	Siempre	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

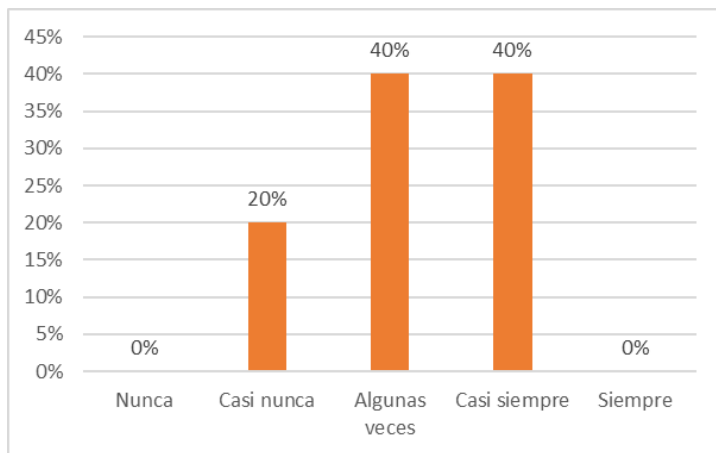


Figura 29

Pregunta 13: ¿Considera Ud. que la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa son publicados de forma oportuna y de fácil acceso para su consulta?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 40% de los consultados indican que casi siempre tienen fácil acceso a la misión, visión y valores organizacionales, siendo estos publicados de forma oportuna por la empresa, por su parte 40% de expresan que algunas veces pueden consultar dichos elementos de forma fácil, mientras el 20% manifiestan que casi nunca pueden consultarlo de forma fácil.

Tabla 23

Pregunta 14: ¿Los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa en el plazo acordado?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	2	40%
3	Algunas veces	3	60%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Elaboración propia

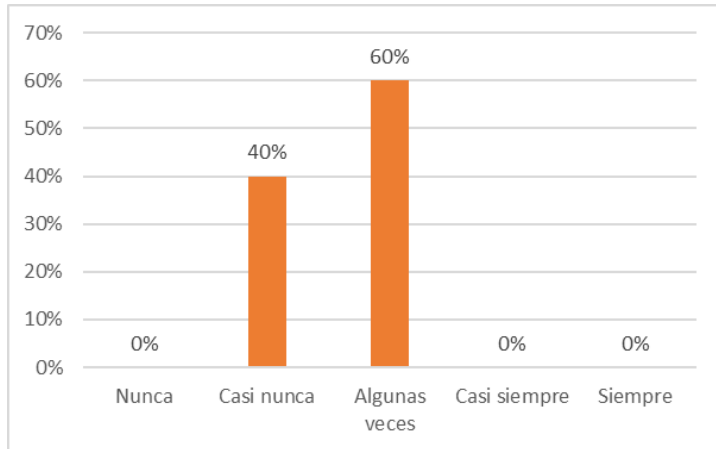


Figura 30

Pregunta 14: ¿Los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa en el plazo acordado?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados manifiestan que algunas veces los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa dentro del plazo acordado, esto según lo establecida entre ambas partes en la negociación comercial, mientras que 40% expresan que casi nunca los clientes cumplen con lo acordado para estos pagos.

Dimensión: Elementos de la planificación estratégica

Indicador: Objetivos estratégicos

Tabla 24

Pregunta 15: ¿La organización define sus objetivos y los comunica a los colaboradores?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	2	40%
4	Casi siempre	2	40%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

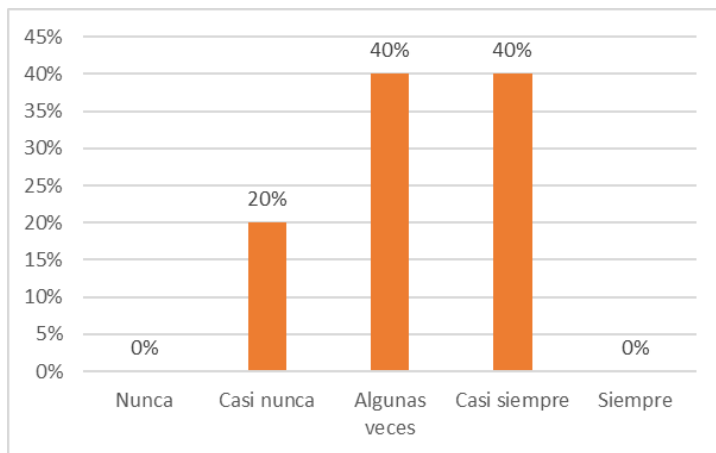


Figura 31

Pregunta 15: ¿La organización define sus objetivos y los comunica a los colaboradores?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 40% de los consultados consideran que casi siempre la organización define y comunica sus objetivos, a su vez que 40% expresan que algunas veces la organización define y comunica sus objetivos, mientras 20% indican que casi nunca los objetivos son definidos y comunicados por la organización.

Tabla 25

Pregunta 16: ¿Los objetivos definidos por la organización están alineados al contexto externo e interno actual?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	3	60%
4	Casi siempre	1	20%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

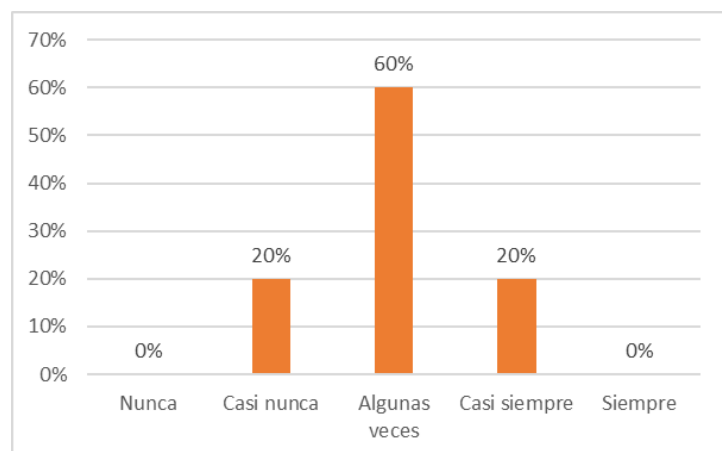


Figura 32

Pregunta 16: ¿Los objetivos definidos por la organización están alineados al contexto externo e interno actual?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que algunas veces la organización define objetivos alineados con el contexto actual externo e interno actual, por su parte 20% expresan que los objetivos casi siempre son coherentes con el contexto actual, mientras 20% consideran que casi nunca son cónsonos los objetivos al contexto actual.

Dimensión: Elementos de la planificación estratégica

Indicador: Seguimiento y medición

Tabla 26

Pregunta 17: ¿Se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	1	20%
4	Casi siempre	2	40%
5	Siempre	1	20%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

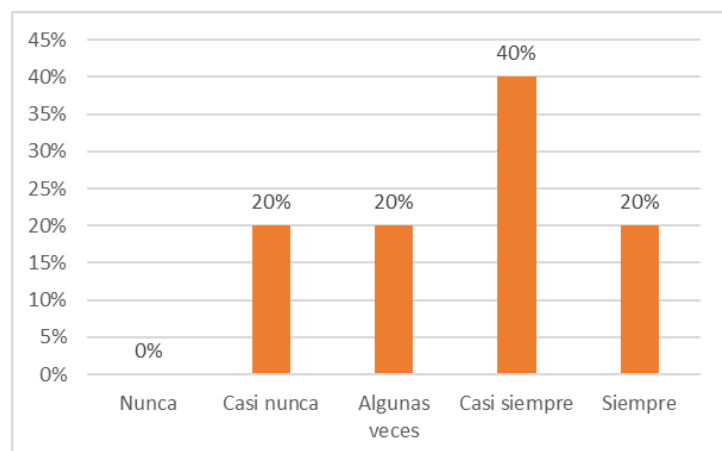


Figura 33

Pregunta 17: ¿Se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 40% de los consultados consideran que casi siempre se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización, así como 20% expresa que siempre se hace el seguimiento a los objetivos, así como 20% algunas veces se realiza el seguimiento de forma planificada, mientras 20% casi nunca se realiza seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Tabla 27

Pregunta 18: ¿Se toman acciones oportunas y coherentes al contexto actual de la organización cuando no se cumplen los objetivos?

Escala	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	1	20%
3	Algunas veces	3	60%
4	Casi siempre	1	20%
5	Siempre	0	0%
Total		5	100%

Fuente: Elaboración propia

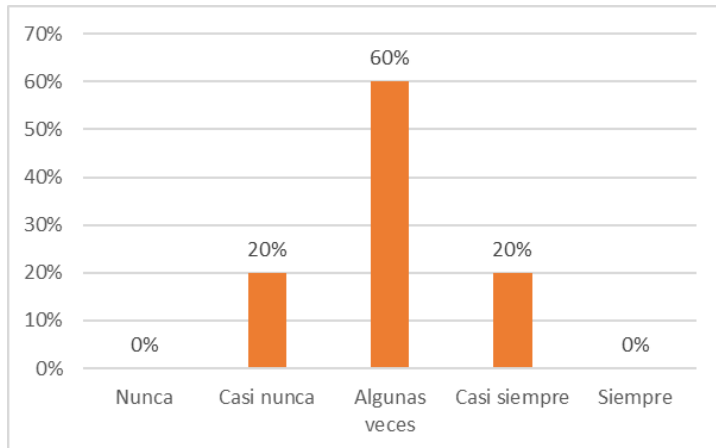


Figura 34

Pregunta 18: ¿Se toman acciones oportunas y coherentes al contexto actual de la organización cuando no se cumplen los objetivos?

Fuente: Elaboración propia

Análisis del resultado: el 60% de los consultados indican que algunas veces se toman acciones de forma oportuna y coherentes al contexto actual cuando los objetivos de la organización no se cumplen, por su parte 20% indican casi nunca se toman acciones de manera oportuna ante el incumplimiento de los objetivos y 20% que casi siempre se toman acciones oportunamente cuando no se logra cumplir los objetivos organizacionales.

4.2 Discusión de los resultados

En base a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento de recolección de datos permite evidenciar en la empresa, caso de estudio, Febeca, C.A como los responsables de la gestión de anticipos de IVA e ISLR poseen accesos a los requerimientos definidos por Ley de forma oportuna a través de los portales digitales que dispone el Estado. Aunque no se cuenta con procedimientos para el cálculo y pago de anticipos de IVA e ISLR debidamente documentados, siendo notoria la ausencia de procedimientos, instructivos o cualquier otro tipo de información documentada formal en cualquiera de los formatos físicos o digitales recomendados por los estándares de calidad referentes, elementos como detalla Carrillo (2018) en su trabajo forman parte de un modelo de gestión de planificación tributaria, válidos para un control interno tributario eficiente.

Sobre el cumplimiento de los deberes tributarios en Febeca, C.A. se evidencia un cumplimiento de la empresa acorde a lo estipulado por el Estado, en términos de plazos para el pago de los anticipos de IVA e ISLR y la actualización oportuna del Registro Único de Información Fiscal (Rif), teniendo esto relación con las formaciones impartidas a los responsables sobre las actualizaciones en materia tributaria, a través de personal propio de la organización o de entes externos contratados por la organización, del mismo modo como Navarro (2016) contraste en su trabajo como el incumplimiento de los deberes formales tributarios se relacionan con el grado de desconocimiento del marco legal aplicable de las personas con responsabilidad en los procesos tributarios de las empresas.

Finalmente, en relación a los elementos de la planificación estratégica, se evidencia en Febeca como la organización establece la misión, visión y valores organizacionales y define objetivos a partir del contexto, tal como Cáceres (2016) y Gutiérrez, et al. (2021) concluyen en sus

respectivos trabajos sobre la relevancia de definir metas y objetivos trazables para la alineación eficiente de esfuerzos por el logro de objetivos comunes. Sin embargo, el plan estratégico también debe considerar los riesgos asociados a la gestión, Benalcazar (2020) manifiesta con su análisis a las reformas tributarias aplicadas por el Estado y su incidencia a la recaudación de impuestos, en Febeca, C.A. se observa un déficit sobre la comprensión y tratamiento de los riesgos en los procesos de administración tributaria, como la ausencia de una metodología acorde a la identificación oportuna y la toma de medidas preventivas en la recaudación de la cobranza por concepto de tributos, donde existen incumplimientos en la recaudación de retenciones de IVA e ISLR de los clientes según la negociación comercial.

CAPÍTULO V

PROPUESTA MODELO DE GESTIÓN DE ANTICIPOS

5.1 Planificación estratégica

La planificación estratégica es la herramienta que brinda a las organizaciones una hoja de ruta donde se establecen las acciones que permitan en un periodo de tiempo finito orientar sus esfuerzos para el logro de sus objetivos, enmarcados dentro de la visión organizacional y en consideración del contexto que lo rodea Betancourt (2021), por ello en el presente apartado se describen los elementos de la planificación estratégica de Febeca, C.A., caso de estudio de la investigación.

5.1.1 Misión

Ofrecer la mejor opción en servicio, surtido y precio del mercado donde operamos.
mediante:

- a. Procesos alineados a los acuerdos de servicios del cliente.
- b. Desarrollo de múltiples canales de atención (tradicional, televentas) y reposición (automática, almacenaje, directo del proveedor, servicio logístico).
- c. Asesoría comercial en la gestión del comerciante para procurar la rentabilidad de nuestros clientes.
- d. Surtido competitivo de acuerdo a las características del mercado.
- e. Desarrollo de marcas con potencial de exclusividad
- f. Identificando productos de alta rotación para ofrecerlo al mercado donde operamos.
- g. Procurando costos más eficientes de distribución mayorista.

- h. Impulsando precios que permitan crecer y ser rentables.

5.1.2 Visión

Ser el mayorista ferretero líder en satisfacción de nuestros clientes, colaboradores, accionistas, proveedores y comunidad donde operamos.

5.1.3 Valores organizacionales

- a. Honradez, mediante el respeto a la propiedad intelectual.
- b. Igualdad, donde las normas son para todos, con igualdad en las oportunidades, promoviendo la equidad y todos al servicio del cliente.
- c. Constancia, siendo inconformes con el éxito.

5.1.4 Identificación de partes interesadas

Febeca. C.A. identifica como aliados y partes interesadas en su gestión de negocio a clientes, colaboradores, accionistas, proveedores de bienes y servicios, comunidad en general y entes gubernamentales, con énfasis para el caso de estudio en cuestión del órgano rector de la administración tributaria en Venezuela (SENIAT). Los cuales se describen sus necesidades identificadas en la tabla adjunta.

Tabla 28

Partes interesadas de Febeca, C.A.

Parte interesada	Necesidades identificadas
Clientes	a. Acuerdos de servicio mutuamente beneficiosos, surtido, precios competitivos
Colaboradores	a. Desarrollo de planes de carrera b. Paquete de beneficios atractivos c. Fomentar el sentido de pertenencia
Accionistas	a. Retorno sobre su inversión a. Permanencia a largo plazo
Proveedores	a. Crecimiento de sus marcas b. Aliados estratégicos
Comunidades	a. Promover la educación b. Promover a pequeños comerciantes de la zona
Entes gubernamentales (SENIAT)	a. Pagos de anticipos por impuestos, en cumplimiento de los requisitos establecidos por el Estado, en el marco legal aplicable

Fuente: Elaboración propia

5.1.5 Análisis del Contexto

Para el análisis del contexto donde se desenvuelve la organización se identifican los diferentes factores externos e internos que tienen incidencia en la gestión organizacional y son necesarios a considerar de cara a la definición y planificación de los objetivos de la organización. Empleando el uso de la matriz FODA, a fin de analizar cómo estos elementos interactúan entre sí y el efecto sobre la organización (Martínez, 2021).

Tabla 29

Matriz FODA de Febeca, C.A.

Fortalezas (Interno)	Debilidades (Interno)
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de fuerzas de ventas a gran escala • Escala y Participación de Mercado • Amplio surtido, alcance de la Red de Distribución • Buen clima Laboral • Flexibilidad y adaptabilidad comercial • Automatización de procesos medulares 	<ul style="list-style-type: none"> • Compartir tope de endeudamiento, por riesgos compartidos de grupo • Poco acceso a dólar para importación • Fuga de talentos • Brechas en el control de información documentado de los procesos
Oportunidades (Externo)	Amenazas (Externo)
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar exclusividades con marcas líderes internacionalmente • Salida de competidores directos e indirectos. • Surtido adecuado en el mercado que sea competitivo. • Eliminación de subsidios en materia prima para apoyar importación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de políticas económicas cambiantes, • Cambios por reformas tributarias del Estado. • No estar preparados para la apertura de mercados • Entendimiento y análisis de decisiones comerciales en una economía inflacionaria. • Ambiente regulatorio hostil • Condiciones de pandemia.

Fuente: Elaboración propia

5.1.6 Gestión por procesos

Dentro del análisis interno, la organización define los procesos necesarios para cumplir los objetivos establecidos. Para ello se presentan de forma gráfica los procesos de Febeca, C.A. y la forma en que estos se relacionan entre sí, a partir del rol de interpreta cada uno, clasificándose en Estratégicos, Medulares y de Soporte (Hernández, 2017).

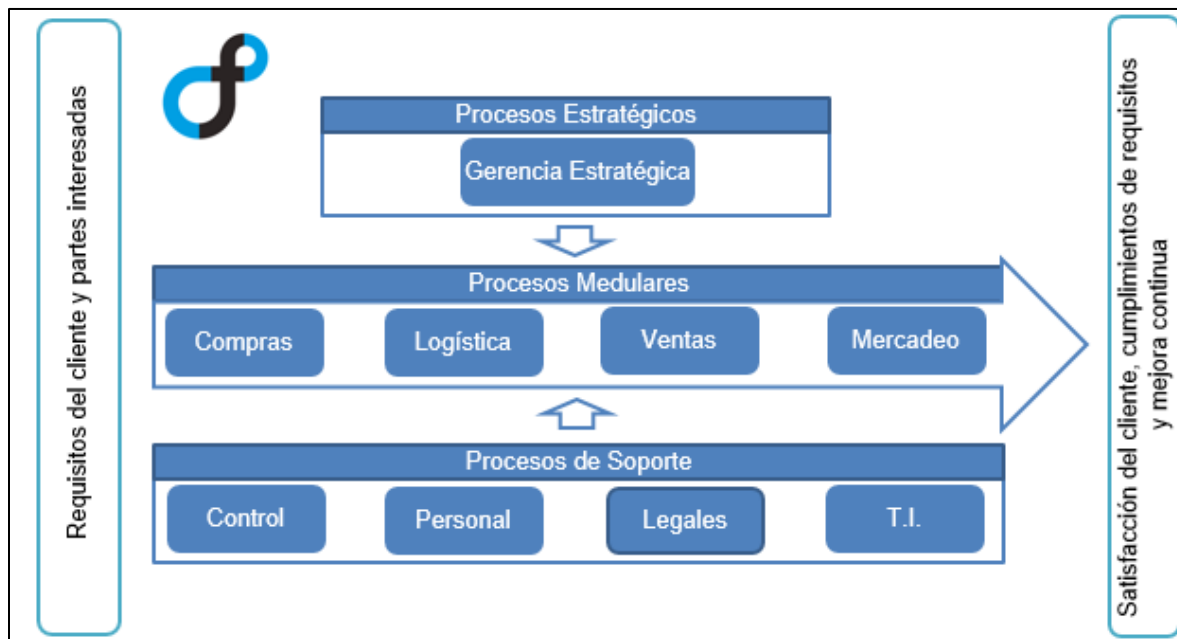


Figura 35

Mapa de Procesos de Febeca, C.A.

Nota 1: Los procesos de Control incluyen aquellos destinados a los controles internos de la organización en materia contable, financiera y fiscal.

Nota 2: Por su parte T.I. constituye a los procesos para la gestión de los recursos de tecnología de información.

Fuente: Elaboración propia

5.1.7 Objetivos estratégicos

En función del análisis de contexto realizado y la visión organizacional, Febeca establece los objetivos estratégicos, así como los cursos de acción para el cumplimiento de los mismos, para cual la organización define como objetivos estratégicos y son desarrollados a su vez en objetivos específicos por los procesos claves (medulares y Control).

Objetivos estratégicos para el periodo 2021-2022

- a. Maximizar la Gestión Comercial.
- b. Normalizar los procesos del Negocio.

Tabla 30

Objetivo estratégico: Maximizar la Gestión Comercial

Objetivos Estratégicos	Objetivo Específico	Proceso	Iniciativas	Responsable	Meta	Periodo
Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Ventas	Crecimiento en las Ventas en Moneda Extranjera	Gerente Nacional de Ventas	Creer 85% en las ventas en USD	2021 – 22
			Crecimiento en las Ventas en Renglones	Gerente Nacional de Ventas	Promedio de 30 Renglones por Cliente en Mayores Venezuela	2021 – 22
			Aumento en la recaudación de los impuestos en la Cobranza	Gerente Nacional de Ventas	Recaudar el 80% de la cobranza por concepto de IVA e ISLR de contado	2021-22
Maximizar la Gestión Comercial	Desarrollar Nuevos Canales de Ventas	Ventas	Implementación de Nuevos Canales de Ventas	Gerente Nacional de Ventas	Crecimiento en coordinaciones de un 20%	2021 – 22
Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Control	Facturación electrónica	Gerente de Control	Migrar a un modelo de facturación electrónica	2021-22
Maximizar la Gestión Comercial	Promoción de las ventas por volumen	Logística	Activar descuentos en fletes	Responsable Comercial de Logística	Promedio de 30% de las ventas con este descuento	2021-22
Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Compras	Proteger la capacidad de compra de todas las empresas	Responsable Comercial de Compras	Aumentar en un 70% el margen sobre los gastos.	2021-22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31

Objetivo estratégico: Normalizar los procesos del negocio

Objetivos Estratégicos	Objetivo Específico	Proceso	Iniciativas	Responsable	Meta	Periodo
Normalizar los Procesos del Negocio	Normalizar y documentar aquellos procesos medulares, definidos como críticos por su valor estratégico	Ventas	Documentar los Procesos del Área de Ventas	Gerente Nacional de Ventas	Documentar al cierre del ejercicio el 50 % de los procesos críticos del área Funcional	2021 – 22
			Sistema de Pago variable	Responsable Comercial de Ventas	Diseñar e Implementar motor capaz de modelar cualquier incentivo de pago variable	2021 – 22
Normalizar los Procesos del Negocio	Automatizar procesos de negocios	Ventas	Estandarización del Sistema para el Cálculo de Comisiones	Responsable Comercial de Ventas	Diseñar e Implementar un sistema que permita la estandarización de los cálculos de comisiones	2021 – 22
			Desarrollar Portal Corporativo	Responsable Comercial de Ventas	Implementar y Adoptar en Febeca	2021 – 22
			Cobranza Corporativa	Responsable Comercial de Ventas	Implementar automatización del proceso administrativo a través de un servicio web	2021 – 22
			Módulo de Administración de Cartera	Responsable Comercial de Ventas	Implementar Prueba Piloto	2021 – 22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32

Objetivo estratégico: Normalizar los procesos del negocio (continuación)

Normalizar los Procesos del Negocio	Automatizar procesos de negocios	Logística	Implementación de Modulo de Liquidación de Viajes - Febeca	Responsable Comercial de Logística	Automatización de procesos para la gestión de transporte.	2021-22
Normalizar los Procesos del Negocio	Normalizar y documentar aquellos procesos medulares, definidos como críticos por su valor estratégico	Control	Proyección de Flujos de Caja Mayoreo	Gerente de Control	Formato estandarizado para la proyección de Flujo de Caja	2021-22
			Implementación Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR	Gerente de Control	Normalizar el proceso de pagos de anticipos de IVA e ISLR	2021-22
Normalizar los Procesos del Negocio	Automatizar procesos de negocios	Mercadeo	Catalogo digital para apoyar la gestión de ventas	Gerente de Mercadeo	Implementar Catálogo Digital basado en sistemas Android	2021-22

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos se revisan con una frecuencia trimestral, donde se evidencien los avances sobre el cumplimiento de los objetivos, a fin de identificar oportunidades y definir acciones cuando se observen desviaciones en los resultados en comparación con lo esperado.

5.2 Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR

A partir de la definición del plan estratégico de la organización, donde se analiza el contexto para su comprensión, identificándose las partes interesadas de Febeca, C.A. y sus necesidades para el establecimiento de los objetivos estratégicos, la organización establece los procesos necesarios para el logro de los objetivos propuestos.

Para el caso de estudio se desarrolla un modelo de gestión donde se describe el proceso de control para la gestión de anticipos de IVA e ISLR con su interrelación con los procesos medulares, identificados en el mapa de procesos, mediante el diagrama de flujos de procesos adjunto.

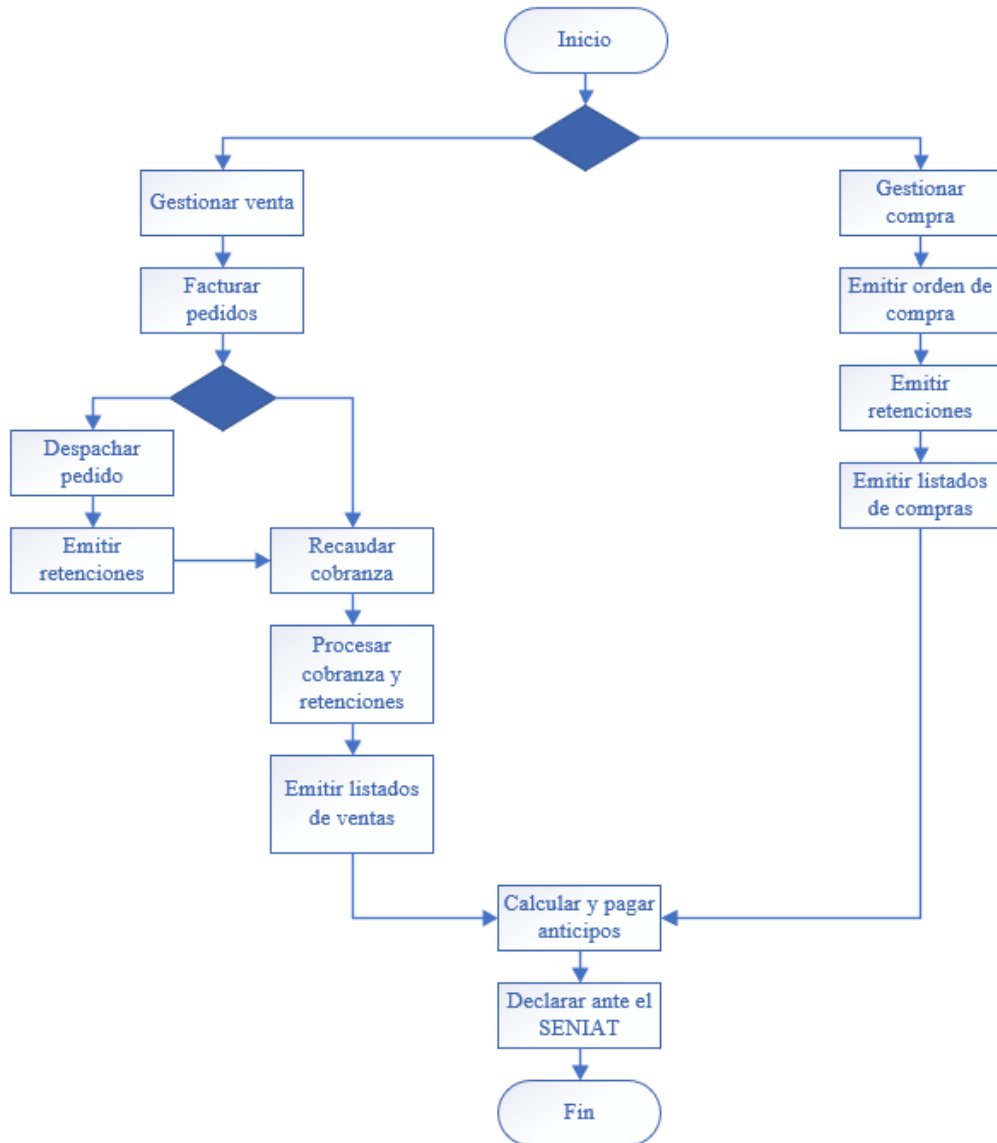


Figura 36
Procesos para la gestión de anticipos de IVA e ISLR y su interrelación con los procesos medulares.

Fuente: Elaboración propia

En función del proceso y los objetivos estratégicos definidos por la organización en la planificación estratégica se identifican los riesgos asociados a la gestión de anticipos de IVA e ISLR, implementando la herramienta de Matriz de Riesgos, con el objeto de valorizarlos y establecer acciones que permitan mitigarlos.

Tabla 33

Objetivos estratégicos asociados a la gestión de anticipos de IVA e ISLR

Objetivos Estratégicos	Objetivo Específico	Proceso	Iniciativas	Responsable	Meta	Periodo
Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Ventas	Aumento en la recaudación de los impuestos en la Cobranza	Gerente Nacional de Ventas	Recaudar el 80% de la cobranza por concepto de IVA e ISLR de contado	2021-22
Normalizar los Procesos del Negocio	Normalizar y documentar aquellos procesos modulares, definidos como críticos por su valor estratégico	Control	Implementación Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR	Gerente de Control	Normalizar el proceso de pagos de anticipos de IVA e ISLR	2021-22

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34
Identificación de riesgos por objetivos estratégicos

Proceso	Objetivo estratégico	Objetivo Especifico	Iniciativa	Código	Riesgo asociado
Ventas	Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Aumento en la recaudación de los impuestos en la Cobranza	VE01	El Cliente no emite los comprobantes de IVA de forma oportuna a la organización
				VE02	El Cobrador no registra de forma correcta los comprobantes de IVA en la app.
Control	Normalizar los Procesos del Negocio	Normalizar y documentar aquellos procesos medulares, definidos como críticos por su valor estratégico	Implementación Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR	CT01	No se cuenta con procedimientos documentados para la gestión de anticipos
				CT02	Desconocimiento de los responsables sobre los cambios en materia tributaria
				CT03	Fallas en los sistemas donde se administran los reportes para el cálculo de los anticipos de IVA e ISLR
				CT04	Disponibilidad de recursos para cancelar los anticipos de IVA e ISLR

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la identificación de riesgos, se procede a valorizar a partir de los criterios de probabilidad y efecto, donde le primero considera la posibilidad de ocurrencia del riesgo y responde a la pregunta de ¿Qué tan frecuente se materializa el riesgo? Si se ha ocurrido en el pasado o si hay posibilidad de que ocurra en el futuro próximo en base a la información a la mano,

para ello se consulta a los responsables del proceso y persona con conocimiento que en base a sus experiencias puedan aportar sobre ello.

Mientras el segundo criterio obedece al efecto, es decir, en el supuesto que el riesgo se materialice ¿Cuál sería el impacto en el logro del objetivo? Un riesgo con efecto muy alto no permitirá el logro del objetivo si se materializa, los altos comprometen el logro de los objetivos, efectos medios y bajos tienen poca incidencia y nula respectivamente sobre el cumplimiento de los objetivos de materializarse. La combinación de ambos criterios permite determinar el grado del riesgo inherente, este puede ser Alto, Medio o Bajo (Carla, 2019).

Código	Riesgo asociado	Efecto	Probabilidad de ocurrencia	Riesgo Inherente
VE01	El Cliente no emite los comprobantes de IVA de forma oportuna a la organización	Muy Alto	Recurrente	Alto
VE02	El Cobrador no registra de forma correcta los comprobantes de IVA en la app	Medio	Recurrente	Medio
CT01	No se cuenta con procedimientos documentados para la gestión de anticipos	Alto	Muy recurrente	Alto
CT02	Desconocimiento de los responsables sobre los cambios en materia tributaria	Muy Alto	Poco recurrente o nulo	Medio
CT03	Fallas en los sistemas donde se administran los reportes para el cálculo de los anticipos de IVA e ISLR	Muy Alto	Algunas veces ocurre	Medio
CT04	Disponibilidad de recursos para cancelar los anticipos de IVA e ISLR	Muy Alto	Poco recurrente o nulo	Medio

Figura 37
Valorización de los riesgos

Fuente: Elaboración propia

Para cada uno de los riesgos la organización debe definir acciones para su debido tratamiento, con el propósito de adoptar un enfoque preventivo en la gestión y priorizar la

asignación de recursos en el cumplimiento de los objetivos fijados. Los planes de acción deben estar estructurados en respuesta a ¿Qué se va hacer?, ¿Quién o qué área es el responsable? y ¿Cuándo es la fecha de compromiso de ejecución?

Código	Riesgo asociado	Riesgo Inherente	Plan de acción	Responsables	Fecha de compromiso
VE01	El Cliente no emite los comprobantes de IVA de forma oportuna a la organización	Alto	1. Comunicar las políticas sobre la recaudación de cobranza a los clientes y cobradores. 2. Generar el Avalúo de deudores para la cobranza por concepto de impuestos 3. Realizar el seguimiento al Avalúo de deudores y su cumplimiento	1. Adm. De Ventas 2. Crédito y Cobranza 3. Crédito y Cobranza	dic-21
VE02	El Cobrador no registra de forma correcta los comprobantes de IVA en la app	Medio	1. Elaborar los instructivos de la app para el registro correcto y compartirlos con los colaboradores. 2. Impartir formación a los cobradores sobre el registro correcto, forma de cálculo según el marco legal.	1. Procesos 2. Adm. De Ventas	dic-21
CT01	No se cuenta con procedimientos documentados para la gestión de anticipos	Alto	1. Elaborar los procedimientos para la gestión de anticipos desde la recaudación de cobros, procesamiento y emisión de registros, cálculo de anticipos y declaración	1. Procesos	dic-21
CT02	Desconocimiento de los responsables sobre los cambios en materia tributaria	Medio	1. Planificar formaciones en materia tributaria a los responsables. 2. Comunicar a los responsables los puntos de acceso a la información. 3. Realizar monitoreo a las actualizaciones emitidas por el estado en materia tributaria	1. Impuestos. 2. Procesos 3. Impuestos	dic-21
CT03	Fallas en los sistemas donde se administran los reportes para el cálculo de los anticipos de IVA e ISLR	Medio	1. Auditorias previas a los cálculos de los anticipos de IVA e ISLR al sistema y la generación de reportes. 2. Planificación de mantenimiento continuo al sistema administrativo. 3. Generar respaldos de la data de forma periódica	1. Procesos 2. T.I. 3. T.I.	dic-21
CT04	Disponibilidad de recursos para cancelar los anticipos de IVA e ISLR.	Medio	1. Planificación del flujo de caja, seguimiento al presupuesto mensual	1. Finanzas	dic-21

Figura 38
Planes de acción para mitigar los riesgos

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la organización una vez ejecute los planes de acción debe realizar nuevamente la validación de los riesgos, a fin de evaluar si las acciones tomadas fueron efectivas y se logró la mitigación de los riesgos, además de identificar si nuevos riesgos deben ser incluidos y evaluados, constituyendo este un proceso continuo y a intervalos planificados.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

A continuación, se mencionan las conclusiones más relevantes resultado de la investigación desarrollada, en respuesta a cada uno de los objetivos planteados.

1. En relación al objetivo uno (1), identificar el marco legal del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A. se resume:
 - a. Los requerimientos para la determinación y pago de los anticipos por concepto de IVA e ISLR se enmarcan en lo estipulado por la ley y el órgano rector de la administración tributaria en Venezuela (SENIAT), quien a su vez define los procedimientos a seguir por las organizaciones para la declaración de tales impuestos.
 - b. El Estado se ha caracterizado por emitir en los últimos años cambios importantes en materia tributaria, desde la forma de calcular los tributos y procedimientos para su cancelación, situación que evidencia la necesidad de las organizaciones de implementar procesos y metodologías que puedan adaptarse con facilidad a los cambios continuos, apoyando así la adopción de enfoques que prioricen una gestión con visión estratégica y menos reactivas.
2. Sobre el objetivo dos (2), describir los elementos de la planificación estratégica de Febeca, C.A., se evidencia en la organización el desarrollo de los elementos que definen la identidad corporativa como la misión, visión y valores organizacionales, así como se observa el empleo de análisis y comprensión del entorno para la definición de objetivos

estratégicos. Sin embargo, los objetivos no son comunicados de forma adecuada a las partes interesadas de la organización, evidenciando un desconocimiento de los colaboradores de los mismos lo cual no permite un desglose aguas abajo y no facilitando el cumplimiento de tales objetivos.

3. Luego de evaluar los modelos de gestión de los riesgos tributarios del anticipo de ISLR e IVA para la planificación estratégica de Febeca, C.A., objetivo tres (3) de la presente investigación, se identifica:

- a. La organización cumple con los deberes formales exigidos por el Estado, como su debida inscripción en el Registro Único de Identificación Fiscal (Rif), de fácil acceso para su consulta por los responsables del área y vigente.
- b. Los responsables demuestran conocimiento de los requerimientos exigidos en el marco legal para el cálculo y pago de los anticipos de IVA e ISLR, así como están al tanto de los cambios acontecidos en materia tributaria.
- c. En cuanto a controles internos, se observan oportunidades de mejora en cuanto a las políticas y controles para la recaudación de la cobranza por concepto de IVA e ISLR de los clientes, donde se evidencia incumplimiento en las negociaciones, conllevando esto a la organización asumir los gastos por pagos de IVA retenido por los clientes cuando se debe hacer el pago de anticipos y los clientes no han emitido los comprobantes de retención.
- d. Sobre la información documentada se observa cómo no existen procedimientos levantados o no están vigente para los procesos en materia de gestión de anticipos de IVA e ISLR.

- e. Finalmente, para la gestión de anticipos no se maneja una gestión enfocada en abordaje de riesgos, dentro del plan estratégico no figura una identificación de riesgos que pueden afectar la gestión y por ende no se consideran planes de acción con enfoque preventivo dentro de la gestión de anticipos.
4. Se genera como propuesta un modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR, para dar respuesta al objetivo cuatro (4) donde se complementa el plan estratégico de Febeca, C.A. con la identificación, análisis y tratamiento de riesgos, dicho modelo permite a la organización incluir dentro de su planificación la definición de acciones orientadas a mitigar los riesgos que permitan cumplir con el marco legal en materia tributaria alienada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización en un proceso de mejora continua.

6.2 Recomendaciones

1. Inclusión de un enfoque de abordaje de riesgos dentro de la planificación estratégica que permita prevenir posibles escenarios no deseados que afecten la visión de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.
2. Planificar el seguimiento de los objetivos estratégicos para asegurar su cumplimiento, incluyendo el seguimiento de las acciones tomadas para abordar riesgos con el objeto de implementar un enfoque de mejora continua.
3. Fomentar la divulgación de los elementos del plan estratégico entre los colaboradores para su comprensión en todos los niveles de interés de la organización, a fin de alinear los recursos en el logro de los objetivos.

4. Gestión del conocimiento a partir de la implementar controles para la información documentada donde considere la elaboración de documentación de los procesos que apoye las buenas prácticas y propicie la normalización de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acceso a la justicia (2020). SENIAT establece la declaración y pago quincenal del IVA. Acceso a la justicia.org <https://accesoalajusticia.org/seniat-establece-la-declaracion-y-pago-quincenal-del-iva/>

Aguirre, N. & Llovera, M. (2020). *Cambios en el IVA y otras medidas económicas en Venezuela*. Naymaconsultores.com <https://naymaconsultores.com/iva-quincenal-medidas-economicas-covid19-venezuela/>

Alvarado, C., González, D., y Marín, C. (2017). Diseño y Validación de una Encuesta para la Caracterización de Unidades de Producción Caprina. *Revista de la Facultad de Ciencias Veterinarias*, 58 (2), 68-74. <https://www.redalyc.org/pdf/3731/373154833005.pdf>

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed). Episteme. https://www.researchgate.net/publication/301894369_EL_PROYECTO_DE_INVESTIGACION_6a_EDICION/link/572c1b2908ae2efbfbde004/download

Batista, M., Fernández, C. y Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ta ed). McGraw Hill. <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Benalcázar, G. (2020). *Análisis de las reformas tributarias durante el período 2016-2019 y su incidencia en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a la Renta*. [Trabajo de Postgrado. Pontificia Universidad Católica de Ecuador], Repositorio

- institucional de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.
<https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/2274/1/BENALC%C3%81ZAR%20CAICEDO%20G%C3%89NESIS%20GERALDINE.pdf>
- Betancourt, D. (2021). Planificación estratégica paso a paso. Ingenioempresa.com
<https://www.ingenioempresa.com/planificacion-estrategica/>
- Cáceres, A. (2016). Planificación Estratégica como herramienta Gerencial para el Control Administrativo Financiero de Proyectos de cotización con el sector Público de la Empresa Dicoil Constructores Integrales. [Trabajo de Postgrado. Universidad Técnica de Ambato], Repositorio institucional de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23251/1/T3660M.pdf>
- Canive, T. (s.f.). Tipo de procesos productivos. Sinnaps.com <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/tipo-de-procesos>
- Carla, M. (2019). ¿Qué es una matriz de riesgos? Blogdelocalidad.com
<https://blogdelocalidad.com/que-es-una-matriz-de-riesgo/#:~:text=La%20matriz%20de%20riesgo%2C%20tambi%C3%A9n,durante%20el%20an%C3%A1lisis%20de%20riesgo.>
- Carrillo, K. (2018). La planificación tributaria como control interno en el proceso de ventas en materia de Impuesto al Valor Agregado en los contribuyentes especiales. caso: Distribuidora Industrial Disindca, C.A. [Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo], Repositorio institucional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
<http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/7668/1/kcarrillo.pdf>
- Código Orgánico Tributario. (2014). Gaceta oficial extraordinaria N° 6.152. Noviembre 18. Caracas. Art. 22, 23.

http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SEN_IAT/01NOTICIAS/00IMAGENES/GACETAOFICIAL6152COT.pdf

Collosa, A. y Díaz, F. (2020). La Gestión de Riesgos de Cumplimiento (GRC). ¿Moda o Necesidad para Las Administraciones Tributarias? Ciat.org. <https://www.ciat.org/la-gestion-de-riesgos-de-cumplimiento-grc-moda-o-necesidad-para-las-administraciones-tributarias/>

Corrales, J. (2021). Las facturas y el porqué de su importancia. Billin.net <https://www.billin.net/blog/que-es-una-factura/>

De León, L. (2015). Fichas documentales. Prezi.com <https://prezi.com/h0ttdu526k-c/fichas-documentales/>

Escorcía, A. (2020). Incidencia Distributiva del Impuesto al Valor Agregado en Colombia. [Trabajo de Postgrado. Universidad Nacional de La Plata], Repositorio institucional de la Universidad Nacional de La Plata <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/120278>

Fortún, M. (2020). Notas de crédito. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/nota-de-credito.html>

Fortún, M. (2020). Notas de débito. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/nota-de-debito.html>

Galán, A. (2009). El cuestionario en la investigación. Manuelgalan.blogspot.com <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>

Gómez, M. (2006). Introducción a la Metodología de la Investigación Científica. Editorial Brujas. <https://books.google.co.ve/books?id=9UDXPe4U7aMC&printsec=frontcover&dq=metod>

[ologia+de+la+investigacion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion&f=false](#)

Gutiérrez, S., Hernández, L., Romero, J. y Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(94), 762-783.
<https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>

Hernández, G. (2017). 3 herramientas para mapear procesos en ISO 9001:2015. *Aprendiendocalidadyadr.com* <https://aprendiendocalidadyadr.com/mapeo-de-procesos-iso-90012015/>

Hernández, R. (2018). Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.
https://www.academia.edu/23775092/Dise%C3%B1os_no_experimentales_sampieri

Hurtado, J. (2016). La investigación proyectiva. *Tiarq-a.blogspot.com* <http://tiarq-a.blogspot.com/2016/06/la-investigacion-proyectiva.html>

Llovera, M. (2018). Los Contribuyentes Especiales y el IVA. Anticipos y modificación del período impositivo. *Naymaconsultores.com*. <https://ve.naymaconsultores.com/iva-semanal-anticipos-contribuyentes-especiales/>

López, J. (2018). Muestra estadística. *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/muestra-estadistica.html>

López, J. (2019). Población estadística. *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/poblacion-estadistica.html>

- Martínez, A. (2021). Definición de Matriz FODA. Conceptodefinición.de
<https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/>
- Méndez, A. (s.f.). Imposición Directa. Repositorio de la Facultad de Ciencias Políticas y Jurídicas de la Universidad Los Andes. <http://www.cjp.ula.ve/cpfacijup/ISLR%20FACIJUP.pdf>
- Minondo, A. & Nadal, S. (2020). Entorno externo de la organización. Sugestion.quned.es
<http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/entorno%20exteno>
- Navarro, M. (2016). Lineamientos administrativos para el cumplimiento de los deberes formales del impuesto al valor agregado (IVA) en la empresa Distribuidora Rodríguez C.A., ubicada en Turmero estado Aragua. [Trabajo de Postgrado. Universidad de Carabobo], Repositorio institucional de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
<http://mriuc.bc.uc.edu.ve/handle/123456789/4857>
- Normas de emisión de facturas y otros documentos (2008). Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 38.997. Agosto 19. Caracas. Art 31, sección 2.
http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ven_anexo26.pdf
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y vocabulario (ISO 9001).
<http://www.unc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Organización Internacional de Normalización. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos (ISO 9001).
http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf

Providencia Administrativa. (2020). Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 41.954. Agosto 31. Caracas. Art 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7. <https://www.ghm.com.ve/wp-content/uploads/2020/12/41954.pdf>

Providencia Administrativa. (2020). Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 42.038. Diciembre 24. Caracas. Art 1, 4. <https://www.ghm.com.ve/wp-content/uploads/2021/01/42038.pdf>

Providencia Administrativa que Regula el Registro de Único de Información Fiscal. (2013). Gaceta oficial extraordinaria N° 40.214. Julio 25. Caracas. Art. 1, 2, 11. <https://microjurisve.files.wordpress.com/2013/07/regula-el-registro-c3banico-de-informacic3b3n-fiscal-rif-vigente.pdf>

Reforma de la Ley que Establece el Impuesto al Valor Agregado, según Decreto N° 1.436 (2014). Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 6.152. Noviembre 18. Caracas. Art 16, 27. http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENTIDO_SENIAT/01_NOTICIAS/00IMAGENES/GacetaOficial6152VAUNIDADTRI.pdf

Quiroa, M. (2020). Planificación Estratégica. Economipedia.com <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>

Real Academia Española. (2020). Diccionario de la lengua española (23.4 ed.). <https://dle.rae.es/medir>

Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta (2003). Gaceta Oficial extraordinaria Nro. 5.662. Septiembre 24. Art. 23, 36. <http://www.juris-line.com.ve/data/docs/43.pdf>

- Rodríguez, A. (2018). 19 Tips para entender el IVA en Venezuela. Rodriguezc.com
<https://www.rodriguezc.com/19-tips-para-que-entender-el-iva-en-venezuela/>
- Rodríguez, A. (2020). 7 Claves actualizadas para declarar y pagar el IVA quincenal y sus anticipos. Rodriguezc.com
<https://www.rodriguezc.com/7-claves-actualizadas-declarar-pagar-iva-quincenal-anticipos/>
- Rodríguez, D. (2019). Valores organizacionales: características, importancia, ejemplos. Lifereder.com
<https://www.lifereder.com/valores-organizacionales/>
- Roldan, P. (2019). Tributo. Economipedia.com
<https://economipedia.com/definiciones/tributo.html>.
- Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (2020). Instructivo Declaración de Retenciones de IVA (versión 3).
http://declaraciones.seniat.gob.ve/portal/page/portal/MANEJADOR_CONTENIDO_SENIAT/05MENU_HORIZONTAL/5.3ANUNCIOS_CARTELES/5.3.2CARTELES_NOTIFICACION/CARTELES/RI_DRIVA2020-IT01V3_0_0.pdf
- Socconini, L. (2019). Lean Manufacturing. Paso a paso. Marge Books.
https://www.academia.edu/40610819/Lean_Manufacturing_Paso_A_Paso_Luis_Socconini_pdf
- Savkin, A. (2021). Esquema FODA+E: Mejor Formulación de Estrategia. Bscdesigner.com
<https://bscdesigner.com/es/esquema-fodae.htm>
- Torres, I (s.f.). Qué es el enfoque basado en procesos y cómo aplicarlo en tu empresa. Iveconsultores.com
<https://iveconsultores.com/enfoque-basado-en-procesos/>

Valera, E. (2017). Impuesto sobre la renta ISLR. Aquirehabladerecho.com
<https://aquirehabladerecho.com/2017/05/20/impuesto-sobre-la-renta-isrl/>

Zamora, E. (2018). ¿Qué es el IVA y cómo funciona? ¿Lo tienes claro? Anfix.com
<https://anfix.com/blog/como-funciona-iva-autonomos/>

ANEXOS

Anexo 1

Evidencia de la validación del instrumento



Universidad Valle del Mombuy
Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales
Maestría en Administración de Empresas

CARTA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, Luis Enrique Martínez Torres, titular de la cédula de identidad N° V-5.239.614, de profesión Ingeniero Químico con Grado de Magíster, ejerciendo actualmente como Director de Proyectos Escuela Latinoamericana de Altos Estudios Empresariales. Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento (encuesta), a los efectos de su aplicación en el Trabajo Especial de Grado para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas, cuyo título es: **“ANTICIPOS SEMANALES DE IVA E ISLR Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA DEL SECTOR FERRETERO EN EL ESTADO CARABOBO”**, trabajo perteneciente al Ingeniero **Albarracín Guerra Anthony José**, titular de la cédula de identidad N° V-20.696.667.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, y haber leído todo el material del T.E.G. puedo formular la apreciación de **EXCELENTE**. Según revisión cualitativa y cuantitativa que se anexa a continuación.

FIRMA

C.I: V. 5.239.614

Fecha: 26/12/2020

- (Apreciaciones a utilizar: Deficiente, Aceptable, Bueno ,Excelente)



INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del Instrumento	X			
Calidad de redacción de los ítems	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación	X			
Relación de los ítems con el objetivo general	X			

APRECIACIÓN CUALITATIVA

Revisado cada uno de los ítems del instrumento, se autoriza para su aplicación, dado su pertinencia en relación al objetivo general y a los logros propuestos.

OBSERVACIONES

Considero necesario agregar otros ítems relacionados con la crisis económica venezolana y el proceso de hiperinflación que ha generado

VALIDADO POR: Ing. (MSc) Luis Enrique Martínez Torres - C.I. V-5.239.614

Anexo 2

Detalle del instrumento para la recolección de información



**Instrumento para la recaudación de
información**



Apreciado participante, tengo el gusto de dirigirme a usted para solicitar su amable colaboración respondiendo las 24 preguntas que componen este instrumento.

Esto con el objeto de recaudar información para la investigación desarrollado bajo el título de: **Anticipos semanales de IVA e ISLR y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa comercializadora del sector ferretero en el Estado Carabobo**. Sirva decir que la información suministrada por usted es de carácter confidencial y será utilizada solo con objeto de la investigación.

Por favor, responda cada una de las siguientes preguntas seleccionando la opción que considere pertinente:

1	<p>¿La base imponible para el cálculo de los anticipos de IVA le permite conocer de forma oportuna el impuesto a cancelar?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Nuncab. Casi nuncac. Algunas vecesd. Casi siempree. Siempre
2	<p>¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de IVA?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Nuncab. Casi nuncac. Algunas vecesd. Casi siempree. Siempre

3	<p>¿Ud. declara y cancela los anticipos de IVA según la periodicidad definida por Ley?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
4	<p>¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de IVA al Estado?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
5	<p>¿Ud. tiene acceso al documento que evidencia el Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
6	<p>¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de IVA?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
7	<p>¿Se documentan y actualizan los procedimientos para el cálculo de la base imponible por ley para el pago de anticipos de ISLR que corresponde a la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
8	<p>¿Ud. tiene acceso a los requisitos definidos por Ley para el pago de anticipos de ISLR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre

9	<p>¿Ud. declara y cancela los anticipos de ISLR según la periodicidad definida por Ley?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
10	<p>¿Se encuentran documentados y actualizados los procedimientos para declarar los anticipos de ISLR al Estado?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
11	<p>¿Ud. recibe formación continua sobre el pago de anticipos de ISLR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
12	<p>¿El Registro Único de Identificación Fiscal de la empresa se actualiza oportunamente?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
13	<p>¿Considera Ud. que la misión, visión y los valores organizacionales de la empresa son publicados de forma oportuna y de fácil acceso para su consulta?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
14	<p>¿Los clientes emiten sus pagos por concepto de IVA y/o ISLR a la empresa en el plazo acordado?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre

15	<p>¿La organización define sus objetivos y los comunica a los colaboradores?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
16	<p>¿Los objetivos definidos por la organización están alineados al contexto externo e interno actual?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
17	<p>¿Se realiza seguimiento a intervalos planificados al cumplimiento de los objetivos definidos por la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
18	<p>¿Se toman acciones oportunas y coherentes al contexto actual de la organización cuando no se cumplen los objetivos?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
19	<p>¿Se implementa una metodología para la identificación de riesgos organizacionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
20	<p>¿Se documenta y actualiza la metodología adoptada para la identificación de riesgos organizacionales?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre

21	<p>¿Se identifican y comunican a todas las partes interesadas de la organización los riesgos asociados al pago de anticipos de IVA e ISLR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
22	<p>¿Se toman acciones para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
23	<p>¿Se hace seguimiento a las acciones tomadas para mitigar los riesgos asociados a los pagos de anticipos de IVA e ISLR, para validar la eficiencia de las mismas?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre
24	<p>¿La organización demuestra su capacidad de adaptarse con facilidad a los últimos cambios establecidos por el Estado para la declaración y pago de IVA e ISLR?</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Nunca b. Casi nunca c. Algunas veces d. Casi siempre e. Siempre

Anexo 3
Matriz de riesgos de Febeca, C.A.

Proceso	Objetivo estratégico	Objetivo Específico	Iniciativa	Código	Riesgo asociado	Riesgo Inherente	Plan de acción	Responsables	Fecha de compromiso	Estatus
Ventas	Maximizar la Gestión Comercial	Mantener y hacer crecer las ventas en Venezuela	Aumento en la recaudación de los impuestos en la Cobranza	VE01	El Cliente no emite los comprobantes de IVA de forma oportuna a la organización	Alto	1. Comunicar las políticas sobre la recaudación de cobranza a los clientes y cobradores. 2. Generar el Avalúo de deudores para la cobranza por concepto de impuestos 3. Realizar el seguimiento al Avalúo de deudores y su cumplimiento	1. Adm. De Ventas 2. Crédito y Cobranza 3. Crédito y Cobranza	dic-21	Por ejecutar
				VE02	El Cobrador no registra de forma correcta los comprobantes de IVA en la app	Medio	1. Elaborar los instructivos de la app para el registro correcto y compartirlos con los colaboradores. 2. Impartir formación a los cobradores sobre el registro correcto, forma de cálculo según el marco legal.	1. Procesos 2. Adm. De Ventas	dic-21	Por ejecutar
Control	Normalizar los Procesos del Negocio	Normalizar y documentar aquellos procesos medulares, definidos como críticos por su valor estratégico	Implementación Modelo de gestión de anticipos de IVA e ISLR	CT01	No se cuenta con procedimientos documentados para la gestión de anticipos	Alto	1. Elaborar los procedimientos para la gestión de anticipos desde la recaudación de cobros, procesamiento y emisión de registros, cálculo de anticipos y declaración	1. Procesos	dic-21	Por ejecutar
				CT02	Desconocimiento de los responsables sobre los cambios en materia tributaria	Medio	1. Planificar formaciones en materia tributaria a los responsables. 2. Comunicar a los responsables los puntos de acceso a la información. 3. Realizar monitoreo a las actualizaciones emitidas por el estado en materia tributaria	1. Impuestos. 2. Procesos 3. Impuestos	dic-21	Por ejecutar
				CT03	Fallas en los sistemas donde se administran los reportes para el cálculo de los anticipos de IVA e ISLR	Medio	1. Auditorías previas a los cálculos de los anticipos de IVA e ISLR al sistema y la generación de reportes. 2. Planificación de mantenimiento continuo al sistema administrativo. 3. Generar respaldos de la data de forma periódica	1. Procesos 2. T.I. 3. T.I.	dic-21	Por ejecutar
				CT04	Disponibilidad de recursos para cancelar los anticipos de IVA e ISLR	Medio	1. Planificación del flujo de caja, seguimiento al presupuesto mensual	1. Finanzas	dic-21	Por ejecutar