

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO**  
**URDANETA, PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**

**BR. MARIANGELA DEL VALLE MORILLO UZCATEGUI**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2024**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA**  
**PERIODO 2024-2028**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**BR. MARIANGELA DEL VALLE MORILLO UZCATEGUI**

**Tutor**

**PROF. LCDO: CRISTINA VIERA**

**PROF. LCDO: LILIANA RIVERA**

**PROF. LCDO: BELKIS ABREU**

**PROF. LCDO: HECTOR ANTUNEZ**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2024**

## VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Héctor Antúnez, Prof. Msc. Liliana Rivera y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE ALCALDÍA DEL MUNICIPIO URDANETA PERÍODO 2024-2028, que presenta la bachiller MORILLO UZCÁTEGUI MARIANGELA DEL VALLE, portadora de la Cédula de Identidad No. 30.116.619, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e Interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con DIECIOCHO (18) puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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



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



Prof. Msc. Liliana Rivera  
C.I. 13.048.877  
TUTORA



Prof. Msc. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
PRESIDENTE DEL JURADO




Prof. Msc. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO




Prof. Msc. Zaida Kassari  
C.I. 9.175.011  
VICERRECTORA ACADÉMICA



## DEDICATORIA

El presente trabajo a desarrollar se lo dedico especialmente a Dios Todo Poderoso, y a la Virgen maría por mantenerme de pie y con ganas de luchar por mi superación personal, por este primer logro universitario que desde el comienzo se volvió un reto y hoy en día es una meta que ya está pronto a finalizar, a mi madre que fue siempre la que me inspiro a seguir siempre adelante, porque siempre ha estado desde el comienzo de mi trayectoria en apoyo e inspiración a ser mejor persona. Agradezco a mi Padre por también estar y confiar en todos mis conocimientos y nunca dejarme sola, a mi hermano por apoyar y confiar en cada una de las metas que poco a poco me he trazado y donde he llegado lejos. A mi familia universitaria que desde que me trace la meta he tenido el apoyo de cada profesor, por estar y sin importar la hora siempre tenían una respuesta que dar, a mis compañeros que desde los comienzos hemos hecho un excelente trabajo apoyándonos mutuamente en este largo caminar. También a mi ángel en el cielo mi Abuelo, que aunque no está presente se que desde lo más profundo y lejano se alegra y enorgullece de que hoy por hoy he llegado al final académicamente de mi carrera. A todos los que de una u otra forma estuvieron conmigo en las bajas y altas les dedico este gran logro que se vuelve para mí un reto cumplido, una meta cumplida.

## **AGRADECIMIENTOS**

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

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

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

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

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

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

## RESUMEN

La Alcaldía del Municipio Urdaneta intenta investigar modelos de recolección efectivos para conocer e identificar su estado interno después de tratar de mejorar los ingresos y los ingresos. Este estudio tuvo lugar en el consejo local y el consejo local, y en este estudio, no hubo deficiencias para los empleados, pero no hubo falta de información, en particular información, información específica e información específica. En particular, la falta de información, la falta de información y la tecnología, el sistema y el ejercicio por falta de equipos, varias parroquias; Además de la matriz y la oportunidad de la barra; Debido a que es debilidad y riesgo (FODA), presentamos la estrategia más efectiva en el entorno interno y externo en el desarrollo y la configuración de las estrategias más efectivas. Asimismo, también pudimos comprender la etapa de la gestión de marketing y a través de esto comenzamos a plantear objetivos clave y estrategias de implementación. Este documento de calidad especial puede cumplir y brindar soluciones a las recomendaciones de organizar una colección anual de acuerdo con un plan de trabajo establecido.

**Palabras clave:** Recaudación, Mejorar y restaurar

## ABSTRACT

The Mayor's Office of the Urdaneta Municipality tries to investigate effective collection models to know and identify its internal state after trying to improve income and income. This study took place in the local council and the local council, and in this study, there were no deficiencies for the employees, but there was no lack of information, in particular information, specific information and specific information. In particular, the lack of information, lack of information and technology, system and exercise due to lack of equipment, several parishes; In addition to the matrix and the opportunity of the bar; Because it is weakness and risk (SWOT), we present the most effective strategy in the internal and external environment in the development and configuration of the most effective strategies. Likewise, we were also able to understand the marketing management stage and through this we began to propose key objectives and implementation strategies. This special quality document can fulfill and provide solutions to the recommendations of organizing an annual collection according to an established work plan.

**Keywords:** Collection, Improve and restore

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	12
INDICE DE FIGURAS.....	13
INDICE DE ANEXOS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	14
1.3 Equipo de trabajo .....	15
1.4 Diagnostico organizacional.....	16
1.5 Diagnostico situación contable-financiera .....	18
1.6 Definición del problema.....	19
1.7 Propuesta de valor.....	20
1.6.1 <i>Objetivo general</i> .....	21
1.7.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	21
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	22
2.1.7. <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	25
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	25
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	26
2.2.1. <i>Negociación con proveedores</i> .....	26
2.2.2. <i>Negociación con clientes</i> .....	26
2.2.3. <i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	27
2.2.4. <i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i> .....	27
2.2.5. <i>Entrada de nuevos competidores</i> .....	27
2.2.6. <i>Nivel de atractividad de la industria</i> .....	27
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	27
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....</b>	<b>29</b>
3.1 Modelo de negocio CANVAS. ....	29
3.2 Análisis funcional de la empresa. ....	31
3.2.1. <b>Gerencia de la empresa</b> .....	32
3.2.2. <b>Recursos humanos</b> .....	32

3.2.3.	<b>Investigación y desarrollo</b> .....	32
3.2.4.	<b>Finanzas</b> .....	33
3.2.5.	<b>Logística y aprovisionamiento</b> .....	33
3.2.6.	<b>Operaciones</b> .....	34
3.2.7.	<b>Marketing y ventas</b> .....	34
3.2.8.	<b>Servicios postventa</b> .....	34
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027</b> .....		35
4.1	Objetivo general 2024 a 2028 .....	35
4.2	Objetivos estratégicos 2024 a 2028 .....	35
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028. ....	36
<b>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</b> .....		39
5.1	Formulación de la estrategia .....	39
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA).....	39
1.	<b>Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)</b> .....	39
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE) .....	40
2.	Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI .....	40
3.	Tabla 5 Matriz Interna-Externa .....	40
5.2	Selección de la estrategia .....	41
5.2.1.	<b>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</b> .....	41
4.	Tabla 6 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos .....	41
5.2.2.	<b>Estrategias seleccionadas</b> .....	42
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....		43
6.1	Plan funcional de marketing .....	43
6.1.1.	Situación actual de la gerencia de marketing .....	43
6.1.2.	Objetivos de marketing .....	43
6.1.3.	<b>Acciones estratégicas de marketing</b> .....	44
Figura 4 Estrategia de Cartera.....		45
6.1.4.	Presupuesto .....	48
5.	Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing.....	48

6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing.....	49
6.2	Plan funcional de operaciones.....	51
6.2.1.	Situación actual de la gerencia de operaciones .....	51
6.2.2.	Objetivos de operaciones .....	51
6.2.3.	Desarrollo de la estrategia de operaciones .....	51
6.2.4.	Presupuesto .....	52
6.	Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	52
	<b>6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.....</b>	<b>53</b>
6.3	Plan funcional de recursos humanos .....	53
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humano .....	53
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos.....	54
6.3.3.	Estrategias .....	54
6.3.4.	Presupuesto .....	55
7.	Tabla 10 presupuesto de recursos humanos .....	55
6.3.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	56
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	56
6.4.1.	Situación actual de la RSE.....	56
6.4.2	Objetivos de RSE.....	57
6.4.3.	Actividades de RSE .....	57
6.4.4.	Presupuesto .....	58
8.	Tabla 11 Presupuesto de RSE.....	58
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.....	59
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	59
6.5.1.	Situación actual de la gerencia financiera.....	59
6.5.2.	Objetivos de finanzas .....	60
6.5.3.	Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028 .....	60
9.	Tabla 12 inversión en activos fijos .....	60
10.	Tabla 13. Cálculos intermedios .....	61
6.5.4.	Proyección de recaudación 2023-2027 .....	63
11.	Tabla 14 Proyección de Recaudación.....	63

	Fuente: Elaboración Propia.....	63
	En la tabla anterior se puedes notar las recaudaciones proyectadas para los 5 años con los cuales se está trabajando según los montos promedios estipulados en las ordenanzas municipales y su población.....	64
	6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028 .....	64
12.	Tabla 15 compras y suministros.....	64
13.	Tabla 16.....	65
	6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028.....	66
14.	Tabla 17. Capital de Trabajo .....	66
	6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028 .....	67
15.	Tabla 18. Financiamiento .....	67
	6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028. ....	68
16.	Tabla 19.....	68
	Fuente: Elaboración Propia.....	69
	6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-20287.....	69
17.	Tabla. 20 Situación Financiera Proyectada .....	69
	6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.....	70
18.	Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado.....	70
	Fuente: Elaboración propia .....	71
	6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).....	71
19.	Tabla 22. Punto de equilibrio .....	71
	6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.....	72
20.	Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad.....	72
	CONCLUSIONES .....	73
	RECOMENDACIONES .....	75

## INDICE DE TABLAS

1.	Tabla 1 Matriz MEFE.....	25
2.	Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i> .....	27
3.	Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	39
4.	Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI.....	40
5.	Tabla 5 Matriz Interna-Externa .....	40
6.	Tabla 6 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.....	41
7.	Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing.....	48
8.	Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	52
9.	Tabla 10 presupuesto de recursos humanos .....	55
10.	Tabla 11 Presupuesto de RSE.....	58
11.	Tabla 12 inversión en activos fijos .....	60
12.	Tabla 13. Cálculos intermedios.....	61
13.	Tabla 14 Proyección de Recaudación .....	63
14.	Tabla 15 compras y suministros .....	64
15.	Tabla 16. ....	65
16.	Tabla 17. Capital de Trabajo.....	66
17.	Tabla 18. Financiamiento.....	67
18.	Tabla 19. ....	68
19.	Tabla. 20 Situación Financiera Proyectada.....	69
20.	Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado .....	70
21.	Tabla 22. Punto de equilibrio.....	71
22.	Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad.....	72

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 2 Modelo Canvas .....	29
Figura 3 Cadena de Valor de Michael Porte .....	31
Figura 4 Estrategia de Cartera.....	45

### **1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio**

La Alcaldía Del Municipio Urdaneta es una institución pública que tiene como objetivo administrar los recursos financieros destinados al municipio, que provienen tanto del gobierno como de su recaudación y cobro de impuestos municipales como lo es agua, aseo y actividad económica, patente de vehículo, entre otros, esto con el fin de proporcionar un beneficio a las diferentes parroquias que lo conforman; además velar por el cumplimiento y buen funcionamiento tanto de las leyes que promueve el concejo municipal, y de los servicios básicos, de cada contribuyente.

Geográficamente está conformada por 6 parroquias, Tuñame, Mesa de Esnujaque, Cabimbú, Santiago, Jajo, y La Quebrada siendo esta la capital del Municipio por lo que está ubicada la sede principal, en la Av. Milton con calle Bolívar edificio Alcaldía S/N pisos I, II y III. Cabe destacar que su objetivo social es suscitar los avances y el buen desarrollo de la calidad de vida de los ciudadanos del Municipio, asegurándoles el acceso imparcial de todos los habitantes a mejorar sus condiciones de vida. Optimizar y fortalecer la capacidad institucional en el marco de la modernización de la gestión administrativa que permita el cumplimiento de su Misión, además, de promover el fortalecimiento de la organización administrativa municipal garantizando nuestra participación y la de los ciudadanos en su desarrollo, fortaleciendo la cultura democrática y la gobernabilidad a través de la participación decisoria de la ciudadanía.

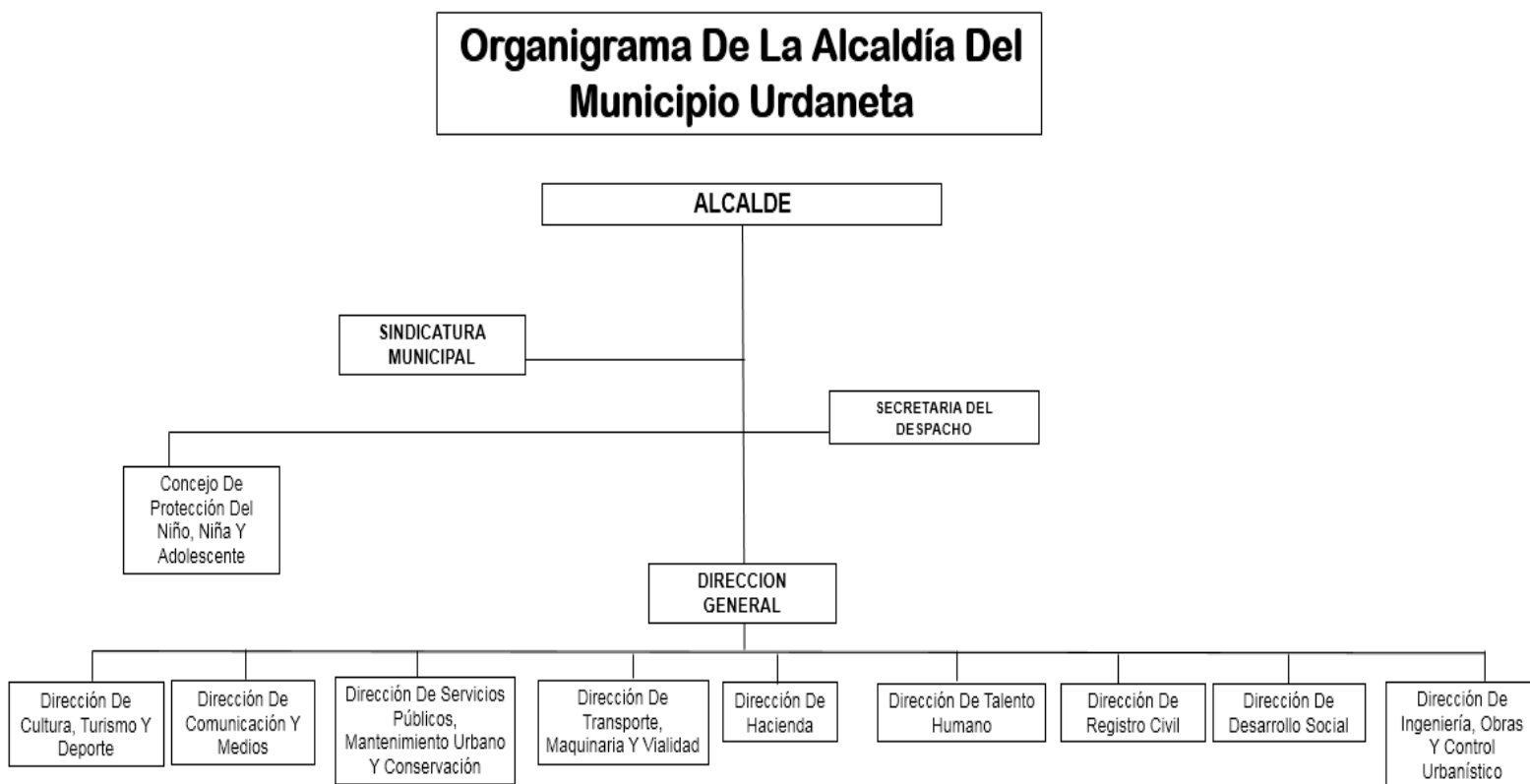
### **1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer**

La Alcaldía del Municipio Urdaneta tiene como designio optimizar de forma paulatina la calidad de vida del Urdanetense, mediante la asistencia de los servicios públicos, el impulso del desarrollo social, económico, educacional, deportivo, cultural, ecológico, y tecnológico del Municipio, a través de una gestión positiva y transparente, fomentando la contribución constante y protagónica de los ciudadanos del Municipio. Se puede resaltar que estas actividades están enmarcadas en 03 ámbitos el económico, social, y cultural. Desde la perspectiva económica se explica que los recursos que maneja el departamento de hacienda, con el presupuesto asignado bajo el Plan Operativo Anual (POA) y la recaudación por el pago de contribuyente se manejan de forma equitativa. En el aspecto social ha tenido aportes que se manejan por medio de las oficinas

de desarrollo social, y otras direcciones donde se presta servicio de ayuda humanitaria. Es de hacer notar que la alcaldía se ha enfocado en la restauración de transporte y maquinaria, brindando mayor apoyo a sus ciudadanos, también en la restauración de escuelas, parques, plazas, canchas, estadio, cementerios e infraestructuras que pertenecen al municipio Urdaneta.

### 1.3 Equipo de trabajo

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



Fuente: Alcaldía del Municipio Urdaneta

## 1.4 Diagnostico organizacional

**Alcalde:** Se conoce como la máxima autoridad de esta entidad desde noviembre del 2021, este tiene como finalidad la representación legal, toma de decisiones, acuerdos y resoluciones aceptadas por cada dirección, asimismo, establece objetivos y metas en la institución como la principal autoridad de este organismo.

**Síndico Municipal:** Su función principal es brindar apoyo jurídico a las autoridades estatales, así como representar y proteger los intereses del municipio tanto judicial como extrajudicialmente, de conformidad con las disposiciones legales e institucionales del alcalde, en materia de propiedades y derechos.

**Secretaria de despacho:** tiene como objetivo atender, evaluar y priorizar todos los planteamientos, denuncias y solicitudes dirigidas al alcalde, recibidas en su despacho direccionándola y dando respuesta a las dependencias y entes que se encargarán de cada caso y así dar respuesta efectiva y oportuna. Según la alcaldía de Chacao “Brinda asesoramiento jurídico a través de dictámenes e informes jurídicos en atención a solicitudes del Alcalde y Ayuntamiento. Enviar proyectos de ley y resoluciones al mercado para reformas.”

**Dirección general:** es la encargada de dirigir, coordinar y evaluar la gestión y resultados de la Alcaldía, para brindar facilidad en las decisiones tomadas, y el cumplimiento de las políticas públicas emanadas del alcalde a través de sus órganos, direcciones y entes suscritos.

**Dirección de cultura, turismo y deporte:** es la encargada de que se cumplan las actividades didácticas, culturales, deportivas y que tenga que ver con turismo y actos deportivos en el municipio.

**Dirección de Comunicación y Medios:** informa a la comunidad en general y al personal de la alcaldía, acerca de la labor que realiza el gobierno municipal, garantizando la imagen positiva de la institución, mediante los planes de planificación y estrategias en los medios de comunicación.

**Dirección de Servicios Públicos:** es la que se encarga del funcionamiento de infraestructura, agua, aseo, las necesidades y problemas que cada comunidad tenga.

**Dirección de transporte y vialidad:** esta dirección se encarga del mantenimiento de carros, máquinas y camiones que están bajo la responsabilidad de la alcaldía, así como de las carreteras principales bacheos y mantenimiento de estas.

**Dirección de Hacienda Municipal:** tiene como función primordial garantizar que los recursos que se perciben tanto por situado municipal como por los diferentes tributos e ingresos extraordinarios se utilicen de manera racional y se retribuyan a los contribuyentes en mejores servicios; además debe administrar, fiscalizar, acordar, controlar, aplicar sanciones y resguardar el sistema tributario del Municipio Urdaneta y los impuestos municipales.

**Dirección de Talento Humano:** es la encargada de dirigir, controlar y ejecutar las políticas de remuneración, capacitación compensación, desarrollo beneficios y selección del capital humano al servicio de esta institución, cumpliendo con los lineamientos internos de esta gestión, sus normativas y reglamentos vigentes.

**Dirección de Registro Civil:** Esta dirección es responsable de la prestación de servicios relacionados con la gestión de hechos y actividades de la identidad y situación familiar de los residentes locales, la protección y gestión integral de la información y datos personales a través de canales físicos y electrónicos.

**Dirección de desarrollo social:** delega atención integral a la población, con atención especial ante las niñas, niños, adolescentes y adultos mayores, por ser este el personal más vulnerable, y teniendo en cuenta el resguardo de los derechos públicos.

**Dirección de ingeniería:** Son los encargados de ejecutar las acciones necesarias para mantener el control urbano, con el fin de garantizar la correcta observación de las leyes, ordenanzas y reglamentos que rigen esta competencia, además del orden del espacio geográfico con fines de desarrollo.

### **1.5 Diagnostico situación contable-financiera**

La Alcaldía Del Municipio Urdaneta funciona económicamente con el situado constitucional que es asignado por el Gobierno Nacional mediante la Oficina Nacional De Presupuesto (ONAPRE) y la recaudación de impuestos municipales, de los cuales son más comunes; patente de vehículo, agua, aseo, permisos de enterramiento, actividades económicas, licores, , registro de contribuyentes, inmuebles, solvencias, certificaciones, entre otros, tomando en cuenta que la tasa de estos impuestos se rigen de acuerdo a las Ordenanzas emanadas del Concejo Municipal, con esta recaudación se espera obtener la mayor cantidad de ingresos para facilitar el desarrollo de proyectos de acuerdo a las necesidades de la población. De igual manera se busca analizar si la recaudación de estos ingresos se realiza de manera exitosa para luego implementar las técnicas que ayuden a percibir mayor cantidad de ingresos.

En el índice de liquidez se observan deficiencias debido a la incapacidad de cumplir con las obligaciones de pago de corto plazo. En este caso, la prueba del índice circulante se desarrolló dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes con base en los estados financieros del año en curso.

De igual manera el indicador de endeudamiento, es poco común ya que los proveedores no otorgan créditos por más de 8 días consecutivos. Normalmente las compras pequeñas se realizan con pago inmediato, solo la industria automotriz ofrece financiamiento a corto plazo, dando como preferencia una nota de crédito hasta que se realice el pago completo de este crédito.

En cuanto al indicador de rentabilidad, generalmente no tienen los recursos para cubrir todos los costos operativos, mientras que la recaudación es en gran medida baja, debido a la falta de organización y un plan que ayude a mejorar el desempeño de ésta, implementando estrategias que incentiven a los contribuyentes a cancelar su impuesto, para recibir un buen servicio.

En relación al indicador de eficiencia, no es óptimo por falta de recursos, sin embargo se cumple con los servicios básicos en cada una de las parroquias como es, aseo urbano, agua potable, bacheo de vía, ayudas sociales y emergencias.

### **1.6 Definición del problema.**

Los organismos gubernamentales son según Chiavenato (2003), p. 163 “La planificación presupuestaria, la acción puede considerarse como una parte importante del ciclo clásico de gestión gerencial, o, más precisamente, como parte de un sistema de gestión general”. En otras palabras, si no tienes presupuesto, no existes. No tiene sentido tener un laboratorio así, porque allí se puede desarrollar cualquier proyecto. En Venezuela la aprobación del presupuesto gubernamental depende de las exportaciones y ventas de petróleo, tomando en cuenta que la producción petrolera ha disminuido significativamente en los últimos años González D. Durante la crisis global, el precio del crudo venezolano comenzó a bajar, alcanzando un promedio de 36,16 dólares por barril.

El municipio de Urdaneta se basa en un presupuesto financiado por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), el cual se divide en provisiones y se distribuye por proyectos operativos

anuales, la asignación de necesidades en cada región y resaltadas anteriormente. Además, según Acosta (2007), se puede expresar la existencia de recaudación tributaria local. “Es un beneficio obligatorio exigido por los gobiernos locales basándose en la autoridad de un imperio pecuniario. "Condiciones previamente establecidas en la legislación normativa que regula los tributos locales." Explicación Cubrir los costes que no están totalmente cubiertos por el presupuesto asignado es un requisito muy importante en los municipios, ya que es deber de los ciudadanos cooperar con los servicios públicos que les benefician.

Además se determina, que esta agencia está ignorando la ley al no seguir las regulaciones de los contribuyentes porque no tiene un plan estratégico u organización para alentar a los contribuyentes a pagar la cantidad que quieren pagar. . Es responsable de la transferencia al gobierno local y se realiza manualmente ya que no cuenta con el apoyo de la agencia correspondiente y no existe un manual de descripción de puestos ni un sistema de gestión computarizado. Al respecto según Díaz, S. (2022) “Un aspecto clave de la estrategia propuesta es abordar la corrupción y crear una cultura de pagos satisfactorios y voluntarios para el pueblo peruano”.

Para que los ciudadanos obtengan un buen servicio y beneficios tiene como obligación pagar sus impuestos tributarios para mejorar su organización social, ya que sin ello se haría imposible concebir una mejor calidad de vida en la sociedad, puesto que hay bienes que deben ser dotados en la comunidad.

### **1.7 Propuesta de valor.**

Según Mirabal (2006), p. 5 “La mayoría de los municipios venezolanos se centran en gravar las actividades comerciales, económicas, industriales y similares (patentes para la industria y el comercio) antes de que tengan un impacto financiero en los negocios”. En tanto a esto la propuesta

de valor incluye categorizar estas actividades para organizar jornadas de concientización pública, organizar talleres de membresía, comunicar el monto a pagar y los servicios ofrecidos, proporcionar medios de pago y realizar diálogos y discusiones con la comunidad y los contribuyentes. No solo brindaran comentarios para ayudarlos a mejorar esto, sino que también aclararan qué servicios están cubiertos cuando realizan ese pago de calidad.

### **Objetivos del trabajo de investigación.**

#### *1.6.1 Objetivo general*

Diseñar un plan estratégico que contenga propuestas acordes a las necesidades de la población para mejorar la recaudación de impuestos del año 2024 – 2028 de la Alcaldía del Municipio Urdaneta, Estado Trujillo

#### *1.7.2 Objetivos específicos*

- Describe el entorno macro competitivo en el que el Municipio de Urdaneta debe implementarlo en el periodo 2024-2028 con el fin de incrementar los ingresos tributarios locales.
- Determinación del modelo de negocio, las funciones de servicio y el plan de implementación de la propuesta de akimat del Municipio de Urdaneta para el periodo 2024-2028, que tiene como objetivo incrementar la recaudación de impuestos locales.
- Determinación de los objetivos estratégicos del Municipio de Urdaneta para el periodo 2024-2028 en caminados a incrementar la recaudación de impuestos locales.
- Presenta las estrategias de marketing, operativas, de recursos humanos, de responsabilidad social y financiera del Municipio de Urdaneta para el periodo 2024-2028, orientadas a incrementar la recaudación de impuestos locales.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

### **2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).**

#### **2.1.1. Entorno político**

La situación política actual de hoy ha protestado contra el proceso de 7 millones de inmigraciones, el mayor flujo en los Estados Unidos en los últimos años. En este sentido, en el entorno político de las reglas urbanas, como la naturaleza política, la naturaleza política, la ley, la solución, la ley del gobierno común, las reglas de transporte y las reglas de transporte.

Los costos administrativos, las actividades económicas, las actividades económicas, los expertos en bebidas y leyes alcohólicas y, si están directamente relacionados con las administraciones locales, están directamente relacionados con las administraciones locales. Tiene, es ventajoso disponible, opera manualmente y aprueba la política.

#### **2.1.2. Entorno económico**

En cuanto a la economía; Se refiere a todos los aspectos financieros que afectan y cambian el desarrollo económico de un país. Estos incluyen la inflación y las tasas de interés, así como el producto interno bruto (PIB), los controles de precios, la política monetaria y la deuda nacional. Según el Banco Central de Venezuela, el elevado nivel actual de inflación terminará en el 234% en diciembre de 2022, lo que ha obligado al organismo encargado de recaudar los impuestos en el país a adoptar políticas de control y velar por su cumplimiento.

Regla avatar Con estos deberes sujetos. En este caso, las autoridades locales son responsables del alcohol, los permisos de circulación, la industria, el comercio, etc. La recaudación de impuestos se debe hacer porque es una forma de hacer más eficientes los servicios prestados. Esto dejó a los agricultores sin acceso a financiación y con malas condiciones de las carreteras.

Es importante saber que la división constitucional de los municipios se basa en el bolívar, parte del cual debe dividirse entre el ayuntamiento y el Comité de Protección a la Niñez y la Juventud por esta razón, la ley por sí sola no es suficiente para hacer cumplir las obligaciones laborales. Se puede notar que este municipio tiene un buen historial económico en materia de recaudación, este dinero lo establecen los ayuntamientos, que en este caso forman parte del ayuntamiento.

### **2.1.3. Entorno social**

Esto indica un problema evaluación de las personas y el futuro, el desempeño, la relación interpersonal, la seguridad estatal y personal, la libertad, la libertad, la información y la comunicación. Hay una buena intervención en la población civil que tendrá una sociedad desigual y / o anomalías políticas de que los jóvenes pueden desempeñar roles nuevos e innovadores en diferentes grupos de la sociedad de Venezuela (Perez, 2011)

La vida en Venezuela es difícil y complicada. El propósito de esta sección es comenzar con una visión general de los indicadores de estilo de vida en Venezuela y relacionarlos con las principales características del país. Actualmente, estos incluyen la atención sanitaria, la economía, la seguridad, la participación social y política y la libertad de comunicación.

Las administraciones locales en los Estados Unidos a menudo son difíciles de producir verduras y verduras. Esto es difícil alimentar a la familia, pero en buena participación, buena participación, relaciones; No podemos usar la salud sin equipos óptimos, transporte público y transporte público sin equipos y sociedad óptimos.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

"Está compuesta por una idea de nueve en la institución. Esta noticia está relacionada con la innovación tecnológica interna del nuevo modelo organizacional, así como con el anuncio del nuevo producto o el producto o el nuevo servicio de mercado". Beedigital (2022)

Esta tecnología tiene su desarrollo más avanzado referente a la economía, las ciencias y las sociales del país y el desarrollo técnico más moderno del municipio nacional. La mayoría de los ciudadanos tienen un Internet personal, por lo que las autoridades locales han invertido este año, por lo que las autoridades locales han considerado a otros y están más cerca de la ciudad, especialmente a la ciudad cerca de la ciudad. Hay tecnología. Por lo tanto, desarrolle herramientas con varios elementos para el desarrollo completo.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

Según Cuadra, Veliz, Sandoval y Castro (2017), p. 43 "se considera importante el cuidado y protección del ambiente, representando un desafío por los variados problemas sociales que atraviesa actualmente nuestra sociedad"

No es ningún secreto que es uno de los hermosos paisajes, pero es un secreto usar bien el agua, sino mantener el agua, sino usar el medio ambiente para todos los recursos ambientales, leyes nacionales, reglas, reglas, reglas, reglamentos y regulaciones. Protección del medio ambiente. Los fertilizantes se transforman en áreas agrícolas naturales a través de fertilizantes, pesticidas y otros materiales. Actualmente el municipio no cuenta con actos normativos o legales que regulen esta situación.

#### **2.1.6. Entorno legal**

Anteriormente en Venezuela había una doctrina de respeto y reconocimiento de la propiedad privada y de la libertad económica, sin embargo, especialmente en la última década, la

regulación legal y sub-legal ha comprometido seriamente estos derechos. Cabe destacar, que esta regulación principalmente está desarrollada en decretos ley, es decir, lo que debería ser excepcional se ha transformado prácticamente en una regla (Rondón, 2014).

Algunas de estas regulaciones, decretos y leyes que representaron importantes cambios económicos fueron el control de cambios, las regulaciones de costos y precios justos, los decretos sobre la extensión, el valor y el poder del sector laboral, las leyes orgánicas de trabajadores y trabajadoras, las reformas de los registros públicos, etc. . La escritura notarial otorga el derecho a denegar el registro comercial de asociaciones reconocidas si tienen un capital pequeño.

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

Tabla 1

*Matriz MEFE*

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

**Tabla 2 Matriz MEFE**

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Acción del Alcalde como un quehacer de naturaleza política	0.08	4	0.32
Poder Legislativo a favor	0.08	4	0.32
Actividades económicas	0.05	3	0.15
Alta participación social	0.05	3	0.15
Recursos Naturales	0.06	4	0.24
Reformas de ordenanzas municipales	0.06	4	0.24
Decretos e instrumentos jurídicos	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			

Reformas de Leyes Nacionales	0.08	1	0.08
Inflación, regulación, intereses	0.08	1	0.08
Falta de apoyo al productor agrícola	0.06	2	0.12
Ideales socio-políticos	0.06	2	0.12
Atraso tecnológico	0.07	1	0.07
Falla del sistema de telecomunicaciones	0.07	1	0.07
Contaminación por agroquímicos	0.05	2	0.10
No hay instrumento jurídico que regule la contaminación	0.05	2	0.10
Políticas mal fundamentadas	0.05	1	0.06
Totales	1.00		2.37

---

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

## **2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.**

### **2.2.1. Negociación con proveedores**

La Alcaldía posee actualmente proveedores fijos y directos, aunque en algunas circunstancias esta adquiere los insumos necesarios en comercios corrientes por la necesidad o emergencia que se presente en último momento, en base a esto se pudo conocer que la misma cuenta con créditos a la hora de realizar sus compras regulares, generalmente en el área de repuestos automotrices y maquinaria, manejan un crédito de ochos (8) días continuos.

### **2.2.2. Negociación con clientes**

La Alcaldía del municipio Urdaneta, en el área de recaudación, según las Ordenanzas Municipales vigentes en Gaceta Municipal recauda a todas aquellas personas beneficiarias de los servicios prestados, todos mayores de edad, de ambos sexos, generalmente todo aquel que posee carros, motos mediante la patente de vehículos, todo aquel que ejerza alguna actividad económica

como los abastos, carnicerías, vendedores ambulante y eventuales, permisos de enterramientos, servicio de aseo urbano generalmente a comercios y familias del casco central, permisos de expendio de licores a fijos y eventuales, licencias de expendios de bebidas alcohólicas nuevas y renovaciones; entre otros, ofreciéndoles mediante estos instrumentos jurídicos formas diversas de pago, anual, mensual, semanal, trimestral, conforme a las insuficiencias de los Ciudadanos.

### ***2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes***

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

### ***2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

**No tiene competidores**

### ***2.2.5. Entrada de nuevos competidores***

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

### ***2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria***

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

### ***2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)***

Tabla 3 *Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
----------	------	-------	-----------

---

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

---

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Figura 2 Modelo Canvas

<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los principales socios serían las demás entidades públicas que prestaren apoyo como la Gobernación, Emastru entre otros.</li> <li>- Los abastecedores de la Institución habitualmente son de productos de papelería, alimentación, repuestos entre otros.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>Gestionar jornadas de recaudación efectivas, ofrecer facilidades de pago a los clientes, mejorar los servicios públicos, fiscalización.</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los clientes sean atendidos con respeto, carisma, y solidaridad.</li> <li>- Reducir costos de recaudación de servicios públicos, solvencias entre otros.</li> <li>- Optimizar los servicios de Aseo Urbano, vialidad, Patentes, Licencias, permisos, entre otros.</li> <li>- Incrementar cobertura geográfica.</li> <li>- Obtener una recaudación óptima</li> </ul>	<p><b>RELACION CON LOS CLIENTES</b></p> <p>Entre cliente – empresa existe una relación de respeto y cordialidad salvo los casos en que los clientes tienen como prioridad de vida la política.</p>	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La empresa está enfocada en toda la municipalidad.</li> <li>- Los clientes más importantes para la empresa son los habitantes mayores de edad que tienen necesidades de servicios básicos.</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Costos Fijos:</b> Cesta tickets, asignación mensual del situado constitucional a la Contraloría Municipal, Concejo Municipal y Consejo de Protección de Niño, Niña y Adolescente.</li> <li>- <b>Costos Variables:</b> Alimentos y bebidas, combustible, repuestos, víticos y pasajes, alquiler de maquinarias, papelería, entre otros.</li> </ul>		<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <p>La Institución genera ingresos a través de las recaudaciones obtenidas por la prestación de servicios el cual es cobrado de varias formas, anual, trimestral o mensual.</p>		

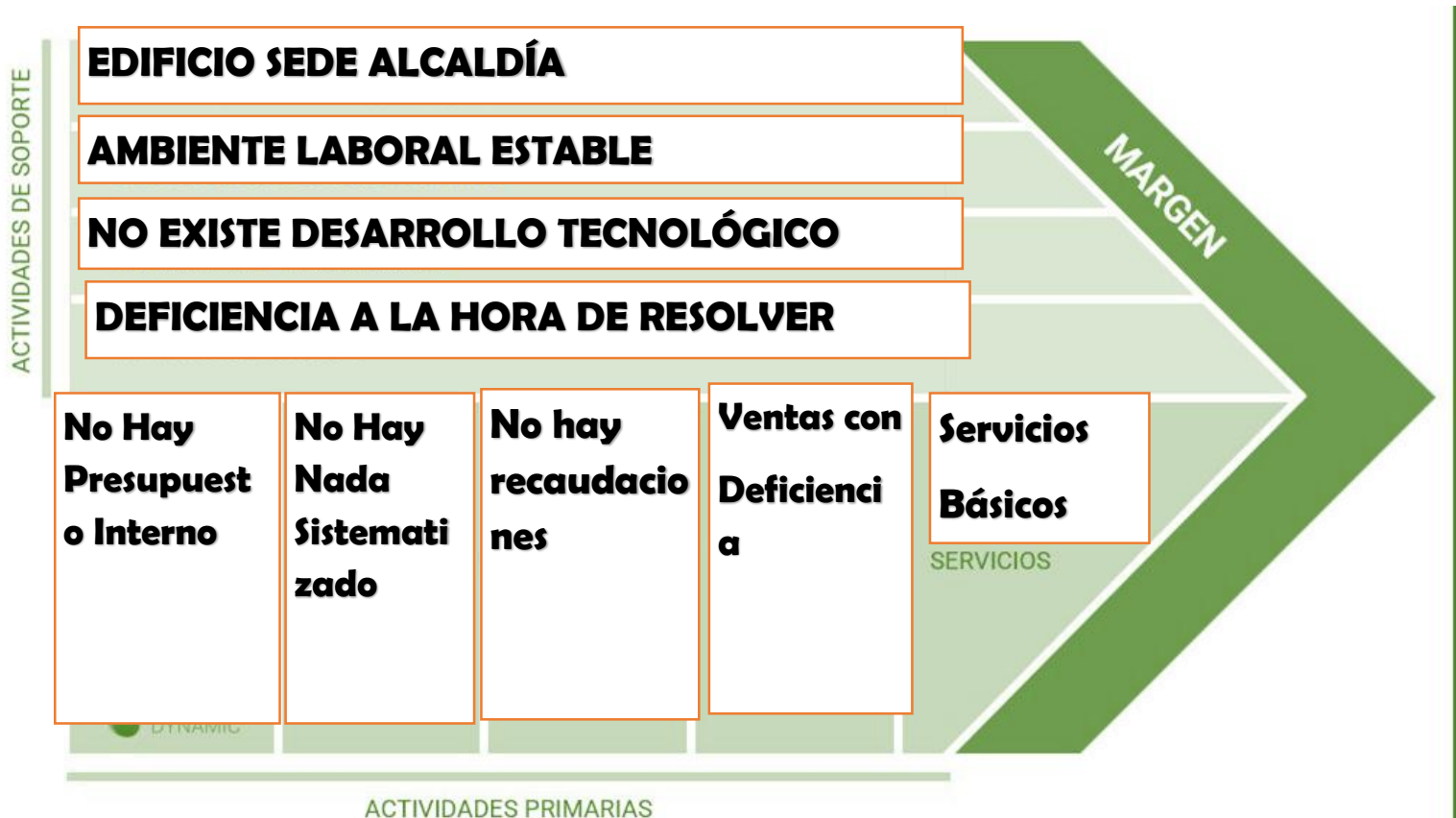
Fuente Elaboración propia 2023

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

- 8) Se explica que los socios claves, podemos entender que el soporte de estos organismos es el mismo Gobierno Regional, o Nacional por medio de las Instituciones públicas que existen, en algunas ocasiones la empresa privada también sirve como un apoyo, los proveedores serian aquellos que los dotan de suministros necesarios para un buen funcionamiento
- 9) Finalmente en la estructura de costos, podemos ver que la misma tiene unos costos fijos que son aquellos que son permanentes, y los variables que son aquellos que están cambiando.

### 3.2 Análisis funcional de la empresa.

Figura 3 Cadena de Valor de Michael Porte



### **3.2.1. Gerencia de la empresa**

La Alcaldía del Municipio Urdaneta se basa en la gestión social dirigida a grupos vulnerables, la producción y la confiabilidad para resolver problemas sociales. Es una política básica, pero quiere tomar una foto con esta situación. En este sentido, Klisberg S.F: "La gestión social afecta el desarrollo de la gestión social, que afecta la ocurrencia de inversiones sociales según la gestión social. Crea acciones colectivas que promueven el desarrollo del director. Una institución cumple su comportamiento social" (P .5).

### **3.2.2. Recursos humanos**

El Departamento de Recursos Humanos del Municipio de Urdaneta se gestiona con base en los instrumentos legales disponibles en la materia, a saber, la Ley Orgánica del Trabajo, Hombres y Mujeres. Aunque actualmente no contamos con funciones ni lineamientos operativos, nuestro objetivo es mantener un ambiente de trabajo estable donde los empleados puedan expresar su voz y en última instancia educar a través de sesiones informativas sobre responsabilidades y derechos.

La misión de los recursos humanos se define como la ciencia práctica de la naturaleza de las relaciones laborales y la gama de decisiones, acciones y problemas asociados con estas relaciones. Este campo de estudio se basa en una fusión de teorías de la Primera Guerra Mundial, incluida la gestión científica, el trabajo social y la psicología industrial, y ha logrado avances significativos desde entonces. Davis y Werther (1991).

### **3.2.3. Investigación y desarrollo**

La Alcaldía del municipio Urdaneta, esporádicamente capacita a todo el personal en diferentes áreas, a través de talleres informativos, y busca innovar por medio de ideas

generadas en un Word Café realizado en el año 2022, buscando un mejor desarrollo para el Municipio.

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

#### **3.2.4. Finanzas**

El término finanzas significa "todas las actividades relacionadas con la adquisición y el uso real de dinero". Ferrell y Hirt (SF). En este caso, el municipio de Urdaneta depende de recibir ingresos a través de depósitos mensuales a través de un estatuto constitucional establecido por el estado y mediante la recaudación de impuestos locales, los cuales actualmente son insuficientes. Las condiciones de los gastos ocasionados hicieron necesario recurrir al autogobierno por loterías y partidos.

#### **3.2.5. Logística y aprovisionamiento**

Del Mar (2015) señala que “la falta de un sistema de planificación de adquisiciones de materiales retrasa la conversión de productos o materias primas y afecta la entrega de pedidos en función de las demandas de los clientes” (p. 1). Con base en este hecho, se puede decir que para que las autoridades locales resuelvan efectivamente los problemas que surgen, actualmente existe un déficit, ya que los fondos asignados del presupuesto son muy pequeños y no se contabilizan debido al mal sistema de recaudación. .

Significa resolver muchas tareas a la vez. Teniendo esto en cuenta, aumentar el nivel de recaudación es necesario para brindar un servicio óptimo y asegurar liquidez a la hora de resolver problemas.

### **3.2.6. Operaciones**

Según Kraevsky, "La gestión de operaciones significa el diseño, dirección y control sistemático de procesos que transforman los insumos en servicios y productos para clientes internos y externos" (S.F.). Como mencioné aquí, el Municipio de Urdaneta actualmente no cuenta con un sistema de registro o regulación de actividades contables o de servicios. Todo se hace manualmente.

### **3.2.7. Marketing y ventas**

El comercio implica el intercambio de bienes y servicios. Con base en este hecho, es necesario educar al público sobre las razones importantes para pagar impuestos locales porque es una forma de brindar servicios óptimos (Reid, 1973). Por tanto, se puede resaltar la debilidad de la institución en esta materia. Aquí es donde es importante ofrecer seminarios de información y concientización comunitaria.

### **3.2.8. Servicios postventa**

Los clientes que actualmente están activos, buscan tener un servicio de calidad, pero en vista de que son pocos los clientes que cancelan los servicios aún son deficientes, basados en que la postventa son aquellas acciones que se toman luego de que un cliente cancela algunos de los servicios, en los cuales debe haber una reciprocidad, a los contribuyentes se les entrega un recibo de pago y quedan registrados en una data que se lleva en el programa Excel, para su debido control de pago.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027**

### **4.1 Objetivo general 2024 a 2028**

Efectuar un plan estratégico enfocado en recaudación de impuestos municipales a los habitantes de las diferentes parroquias, mejorando la calidad de servicios que ofrece la Alcaldía del municipio Urdaneta estado Trujillo durante los años 2024-2028.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

- 1.) Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2024-2028.
- 2.) Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2024-2028.
- 3.) Dictar talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2024-2028, de forma quincenal distributivo en las seis parroquias que conforman en municipio arrojando como resultado 24 talleres al año.
- 4.) Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2024-2028.
- 5.) Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2024-2028.

#### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

- 1.) Formalizar inspecciones usuales, para subir los niveles de recaudación y evitar la evasión de los mismos para el año 2024-2028.

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

- 2.) Mantener actualizada la data de contribuyentes para así evitar mal entendidos y poder optimizar la información al momento de ser requerida, para el año 2024-2028.

Análisis: Es importante mantener una data actualizada mensualmente de los contribuyentes que cancelan sus tasas, ya que a la hora de fiscalizar se tiene una información más veraz y

acertada, de igual manera se evitan inconvenientes con los contribuyentes a lo largo de los años 2024 al 2028.

3.) Dictar talleres informativos, de concientización, sentido de pertenencia e importancia del pago de estos impuestos durante el año 2024-2025.

Análisis: Luego de capacitar al personal encargado de las recaudaciones en las diferentes Parroquias, programar talleres informativos en cada una de las comunidades pensando siempre en la facilidad del contribuyente; en estos talleres buscar hacer entender la importancia de estas recaudaciones para optimizar los servicios, generar sentido de pertenencia y dar a conocer las tasas y las facilidades de pagos. Esta se llevaría a cabo durante los años 2024-2025.

4.) Incrementar las recaudaciones totales proyectadas en un 10% más que años anteriores a través de la formulación de estrategias, comenzando desde el 2024-2025.

Análisis: Llegar a las comunidades a través de jornadas de cobros de impuestos para así facilitar el pago al contribuyente ya que la distribución geográfica de este municipio es complicada por la lejanía de sus sectores; de igual manera implementar un proceso de fiscalización e implementar las multas establecidas en las Ordenanzas Municipales, buscando llegar a un aumento del 10% a diferencia de años anteriores de igual manera buscar siempre que las comunidades vean realmente retribuido su pago con la prestación de servicios de calidad esto sería durante los años 2024-2028.

#### **5.) Lograr ofrecer facilidades de pago a los contribuyentes desde 2024-2025.**

Análisis: En vista de que la Alcaldía del municipio Urdaneta quien funge como poder ejecutivo y el Concejo Municipal quien funge como poder legislativo trabajan como un solo

equipo, se buscaría ajustar aquellas tasas e impuestos por lo menos durante los años 2024 y mediados del año 2025 como estrategia de recaudación, y poco a poco ir generando en los contribuyentes una cultura tributaria, y confianza en la Institución.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)





“La matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (Sigüenza & Javier, 2015).

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

**1. Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)**

Ambiente Interno  Ambiente Externo	Fortalezas F1. Mantiene sus contribuyentes. F2. Ofrece bajos tributos.	Debilidades D1. Operaciones mayormente de contado. D2. Poca asignación de recursos. D3. Fallas en la recaudación.
Oportunidades:  O1. Acción del Alcalde como naturaleza política. O2. Poder legislativo a favor. O3. Actividades económicas. O4. Alta participación social. O5. Buenos Recursos naturales. O6.Reformas de Ordenanzas Municipales. O7. Decretos e instrumentos jurídicos.	<b>Estrategias FO:</b> FO1: Diseñar planes de recaudación, teniendo en cuenta la unión de los poderes, la participación ciudadana, recursos naturales y actividades económicas y así dar servicios de calidad (F1,O1,O2,O3,O4,O5)	<b>Estrategias DO:</b> DO3: Generar a través de las reformas de ordenanzas reducción en los impuestos, y promover nuevos empleos en base a la fiscalización, y recaudación optima aprovechando las actividades económicas y agrícolas existentes. (O6,D3)
Amenazas A1. Reformas de Leyes Nacionales. A2. Inflación, regulación, intereses. A3. Falta de apoyo al productor agrícola. A4. Ideales socio-políticos. A5. Atraso Tecnológico. A6.Falla del sistema de telecomunicaciones. A7. Contaminación por agroquímicos. A8. No existe instrumento jurídico que regule la contaminación. A9. Políticas mal fundamentadas.	<b>Estrategias FA:</b> FA2: Desarrollar políticas para hacer frente a la inflación, y eliminar las diferencias e ideales políticos incentivando a los productores agrícolas a invertir en tecnología, aprovechando los bajos tributos que ofrece la municipalidad. (F2,A2,A3,A4,A5)	<b>Estrategias DA:</b> DA4: Sistematizar información mejorando las condiciones tecnológicas para así abarcar la mayor población geográfica posible y tener una recaudación fácil y óptima. (D3, A5)



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

Fuente: Elaboración propia.

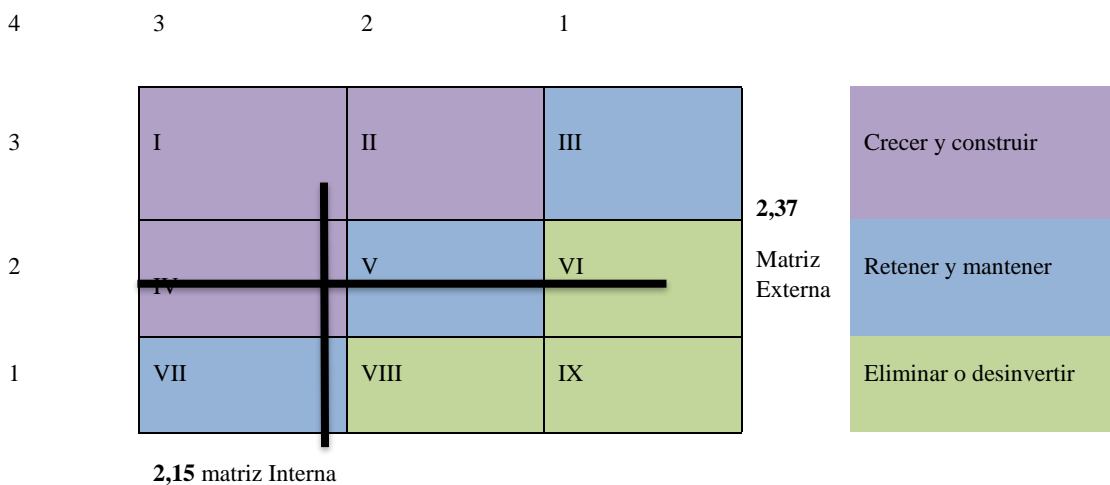
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

2. Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.37
MEFI	2.15

Fuente: Elaboración propia.

3. Tabla 5 Matriz Interna-Externa



Fuente: Elaboración propia

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



### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

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

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

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

Uno de los principales objetivos es lograr mantener y reducir en base a la competencia los impuestos para así atraer a los contribuyentes, informando en todas las Parroquias los montos y facilidades de pago utilizándolo como una herramienta de concientización, y así lograr por lo menos un 10% de incremento en comparación con años anteriores.

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

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

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

### **6.1 Plan funcional de marketing**

#### **6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing**

El marketing es cada vez más importante a medida que las empresas y organizaciones actuales lo requieren para demostrar su propuesta de valor. Esto permite operaciones de transacciones comerciales y satisface las demandas del mercado al tiempo que proporciona mayor valor y tranquilidad usuarios y comunidades.

Por ello, es importante entender que, actualmente, el municipio basa su gestión social en servicios para todo el municipio de Urdaneta, lo que genera importantes desventajas para los consumidores manifestando insatisfacción y baja participación en el cumplimiento de las obligaciones fiscales y locales, ya que los servicios no son compensados por su calidad y eficiencia.

Es de hacer notar que la Institución cuenta con vehículos de emergencia para brindar servicios a los residentes, principalmente vehículos de carretera. Además cuenta con vehículos de transporte, y para el uso diario del personal para su traslado a las diferentes parroquias.

#### **6.1.2. Objetivos de marketing**

1. Prestar servicio un servicio óptimo considerando las opiniones de los contribuyentes sobre las interrupciones y desplegando los vehículos necesarios y el personal capacitado en las áreas de interrupción a través de la autogestión.

2. Incrementar el número de contribuyentes. Después de recibir servicios de calidad, es importante ayudar a los contribuyentes a comprender la importancia de pagar impuestos locales.

3. Fidelizar a los contribuyentes, identificar intereses, deficiencias, generar confianza, facilitar el trabajo, educar a los funcionarios, expresar opiniones y respetar las ideas.

4. Aumentar los volúmenes, reducir el gasto tributario y mejorar los servicios para atraer a más contribuyentes y asegurar más y mejores recaudaciones.

5. Simplificar los procedimientos administrativos de los contribuyentes para aumentar la accesibilidad de los pagos y hacer la vida de los contribuyentes más cómoda.

6. Realizar un plan de mantenimiento para ser aplicado a los vehículos de tal manera que no obstaculice su rendimiento, y el servicio sea continuo.

### **6.1.3. Acciones estratégicas de marketing**

#### **Estrategia de cartera**

Cuando se habla de estrategia de portafolio nos referimos a la combinación producto-mercado que debe desarrollar una empresa según cada unidad estratégica. En este caso particular se refiere a un servicio que, como producto, es esencialmente intangible y por tanto no puede ser percibido por los sentidos, lo que genera grandes dificultades a la hora de demostrar la utilidad que del mismo se deriva, por parte de los potenciales beneficiarios se contrata servicios por eso es importante tener una buena relación entre la persona de servicio y el cliente.

**Figura 4 Estrategia de Cartera**

<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>	<b>ALTO</b>	SELECCIONAR BENEFICIOS	INVERTIR/CERER	INVERIR/CRECER
	<b>MEDIO</b>	COSECHAR DESINVERTIR	SELECCIONAR BENEFICIOS	INVERTIR/CRECER
	<b>BAJO</b>	COSECHAR DESINVERTIR	COSECHAR DESINVERTIR	SELECCIONAR BENEFICIOS
<b>POSICION COMPETITIVA</b>		<b>DEBIL</b>	<b>MEDIA</b>	<b>FUERTE</b>

FUENTE: elaboración propia

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

#### **Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización**

La estrategia de segmentación. Se basa en distinguir los grupos de clientes o contribuyentes en este caso particular y ser sabios para especificar qué es lo que aspiran cada uno de ellos. A fin de cuentas, se basa en la recolección de información para tener victoria de cara al plan de la institución; en este caso se debe aplicar la estrategia de concentración

que es la que usa en las empresas que poseen un público específico, lo cual se hace más fácil a la hora de trazar estrategias bien definidas.

### **Estrategias de posicionamiento**

Deben existir características importantes para entender la posición de una institución en el mercado y poder pagar por sus servicios en la mente de los contribuyentes. De lo contrario, será un servicio ignorado por el grupo. Una característica recomendada de los servicios de la agencia es brindar atención rápida, agradable y personalizada a cada encuentro con el objetivo de promover los intereses del contribuyente. El beneficio para los contribuyentes es permitirles disfrutar de las necesidades básicas que contribuyen al bienestar general del grupo. Cuando hablamos del uso o utilización de los servicios que ofrece el Municipio de Urdaneta, queremos decir que son fundamentales para el desarrollo económico, social y productivo del modo de vida. Por lo tanto, es una buena idea estar preparado para responder de inmediato a sus clientes usándolos de manera efectiva y eficiente durante el período del evento.

En materia de competencia, es importante describir los servicios de los municipios cercanos para comparar sus ventajas y desventajas y mejorarlos para determinar la calidad o el precio de los servicios ofrecidos, es una buena idea trabajar en función de la calidad de los servicios ofrecidos: amabilidad, facilidad de acceso, comunicación fluida y fácil en situaciones de emergencia, prontitud, confiabilidad general y disponibilidad las 24 horas. Disponibilidad horaria y 7 días a la semana. La categoría de servicios de la Alcaldía del Municipio Urdaneta pertenece a la categoría de servicios públicos que son importantes para las comunidades que conforman el municipio. Por este motivo, son un servicio líder en el mercado.

En el programa de estilo de vida, basado en el servicio de visualización de Urdaneta, que requiere atención individualizada y eficiencia y evita molestias, es posible realizar preguntas a algunos clientes para conocer qué intereses y quejas tienen. Aumente la eficiencia creando respuestas automatizadas, brindando soporte técnico y capacitando a los empleados en empatía.

### **Estrategias de fidelización.**

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

### **Estrategia funcional**

Las estrategias funcionales consisten en los procedimientos adoptados por los distintos departamentos o divisiones de una organización para lograr los resultados esperados, las más comunes son las de producto, precio, plaza y promoción. Entendiendo lo anterior, podemos decir que dicha estrategia funcional basada en los objetivos principales considera el producto como un servicio para todo el municipio, basado en la calidad ofrecida y la respuesta inmediata ante posibles eventos a aparecer para los contribuyentes, encontramos valor en otra oportunidad. Esto debería centrarse en costos bajos y ganancias por unidad de volumen para atraer el máximo número de clientes.

En términos de área, recomendamos cobrar en comunidades que se dirigen a todas las áreas excepto el centro de los gobiernos locales, y en términos de promoción, recomendamos compensación por pago puntual.

#### 6.1.4. Presupuesto

5. Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing

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

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto anterior contempla el costo de las estrategias de marketing proyectado en 5 años, en el mismo podemos apreciar que la inversión más elevada estaría en el año 1 ya

que la habilitación y mantenimiento de la flota de vehículos amerita una seria inversión para poder comenzar a ofrecer calidad en los servicios, de vialidad, recolección de desechos entre otros, de igual manera la habilitación de más puntos de recaudación para facilitar este trámite a los contribuyentes a través de la compra para el primer año de 3 puntos de ventas.

#### 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

1. Análisis de la situación. Como se desprende de este estudio, se puede concluir que existe una falta de sistematización importante en el registro y control de procedimientos administrativos en la administración del municipio Urdaneta. Los servicios, los servicios de alta calidad y los puntos de recogida, inspección y recogida son únicos, el mercado potencial es grande, no hay competencia y no existe un sistema técnico excelente. Los agentes encargados de hacer cumplir la ley son la Oficina de Servicio Civil y sus agencias de aplicación de la ley a través de la Oficina de Recaudación, Liquidación, Ingresos y Ventas de Bebidas Alcohólicas, con base en pronósticos de cinco años.

2. Define tus objetivos: Los objetivos fueron seleccionados en base a la aplicación de las herramientas integradas en este trabajo, obteniendo los siguientes resultados:

- a.) En el período 2024-2028 se formalizarán auditorías periódicas para incrementar los niveles de recaudación y prevenir la evasión fiscal a través de la recaudación, liquidación, conciliación de rentas y licores.
- b.) Responsable de la recaudación, liquidación, conciliación de ingresos y bebidas alcohólicas, aprovechar para actualizar los datos de los contribuyentes y, de ser necesario, optimizar la información para el período 2024-2028 para evitar malentendidos.
- c.) Del 2024 al 2025, gestionar 24 seminarios por año con distribución quincenal de seminarios sobre información, sensibilización, afiliación e importancia del pago de

impuestos en las seis parroquias que conforman el municipio. Departamento de Cobranzas, Liquidación, Ingresos y Licores.

d.) El Departamento de Recaudaciones, Liquidación, Ingresos y Bebidas está desarrollando la estrategia para el período 2024-2028 para incrementar los ingresos totales estimados en un 10% respecto al año anterior.

e.) Ofrecer opciones de pago a los contribuyentes desde 2024 hasta 2028. Tres Formulación y selección de la estrategia de marketing. Con base en los objetivos presentados anteriormente, se seleccionaron las siguientes estrategias de marketing: Es responsabilidad de los recursos humanos, fiscales y funcionarios laborales. Reemplazo y mantenimiento de un vehículo por la calidad responsable de este transporte y el área de la carretera; Las responsabilidades de los directores humanos sobre temas relacionados con los intereses de los empleados, inspecciones y regulaciones; Los puntos de venta se recopilan directamente a la responsabilidad de los contribuyentes y los directores de servicios públicos; Comunicación de seminarios de información, conciencia, recopilación e seminarios de información, la importancia de la contabilidad y el registro de la conciencia y los contribuyentes.

4. Plan de ACCION: Al desarrollar un plan de acción para implementar una estrategia de marketing previamente seleccionada, el primer paso es reclutar al personal episcopal faltante, luego brindarles las herramientas y métodos de capacitación y coordinarlos a través del plan parroquial. Talleres para la comunidad.

5. Elaborar un presupuesto: En uno de los puntos anteriores se creó un presupuesto con base en una previsión de cinco años, resultando en una inversión de \$5,900 en el primer año, lo cual se recomienda lograr mediante la autogestión.

6. Sistema operativo: Luego de aplicar este plan estratégico, comenzarás a tomar el control de los procesos aquí descritos. Se debe establecer un sistema de control, ya que constituye la base del éxito de la institución.

## **6.2 Plan funcional de operaciones.**

### 6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Las salas municipales de los gobiernos locales se presentan en todas las regiones, y todas ellas no son importantes, las instituciones de planificación, monitoreo y pedido a cargo de ordenar, se deben trabajar de acuerdo con la comprensión de todos los métodos de administración y operación. Luego, el gerente comercial puede consultar partes administrativas de piezas de transporte, maquinaria y carreteras, vehículos, servicios públicos, servicios públicos y educación. Actualmente, la institución no cuenta con un administrador responsable de la coordinación y gestión de la secretaría.

### 6.2.2. Objetivos de operaciones

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

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

### 6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Ser más económico – Bajando la tasa de costo
- Ser único – solo la Alcaldía presta este tipo de servicios
- Ser el mejor – servicios de calidad

#### **Estrategia calidad – procesos**

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

#### **Estrategia de flexibilidad – capacidad**

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

#### 6.2.4. Presupuesto

6. Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

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

Fiscalizaciones	6 personal x c/3mes	60\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$
TOTAL (\$)			\$ 640	\$ 1.960	\$ 1.280	\$1.280	\$ 1.280

Fuente: Elaboración propia.

### 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

En este punto, se necesitan alcanzar los objetivos de este plan estratégico: beneficios, riesgos, tecnología, políticas, procesos y personas. Es importante decidir que posteriormente, se debe tener en cuenta las quejas y sugerencias de los contribuyentes y controlar todos los aspectos de la actividad empresarial, comenzando por los servicios mínimos prestados. Manejar a fondo los manuales, leyes y ordenanzas existentes y conocer las competencias y atribuciones de cada cargo.

## 6.3 Plan funcional de recursos humanos

### 6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humano

La estructura organizativa de las instituciones estatales está determinada por diversas políticas estatales. **Chiavenato** (2008) afirma que “La Gestión de Recursos Humanos (HRA) es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para gestionar aspectos administrativos relacionados con las 'personas' o recursos humanos. Reclutamiento, selección, formación, remuneración, evaluación del desempeño, etc.” (pág.9) Las autoridades o agencias públicas se rigen por leyes y/o normas y reglamentos nacionales. El municipio de Urdaneta no cuenta con un manual que explique sus funciones, por lo que resulta difícil conocer las funciones relacionadas con cada unidad de negocio.

Por tanto, la responsabilidad de escribir un manual es gestionar el talento. El departamento de "talento" no cuenta con un sistema de registro de trabajo digitalizado, todo

se actualiza mediante el programa Excel. Por lo tanto, es una buena idea crear un sistema de personal bien fundamentado, incluso sin buenos ordenadores ni equipos de impresión.

### 6.3.2. Objetivos de recursos humanos

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

### 6.3.3. Estrategias

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

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

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

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

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



Emplear personal	12 personas	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$	1200\$
TOTAL (\$)		\$ 1.900	\$ 1.860	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Se puede decir que la gestión del talento debe utilizar las herramientas necesarias para controlar los recursos humanos, que son uno de los tesoros de las empresas e instituciones, y garantizar un entorno laboral estable en todos los campos de actividad. Según las previsiones para 2005, durante este período todo en la institución será más fácil y más eficiente.

## 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

### 6.4.1. Situación actual de la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es la obligación de las empresas privadas y de las instituciones públicas de contribuir al desarrollo de las comunidades, comunidades, empleados, familias y público en general, esforzándose por optimizar la calidad de sus servicios.

Es un requisito en Venezuela que se puedan constituir empresas o instituciones para cumplir con estas obligaciones de RSE. Así está estipulado en la Constitución Bolivariana de Venezuela y otros tratados internacionales. El municipio de Urdaneta, a través de la Dirección de Desarrollo Social, brinda insumos médicos y alimentos para unos días a personas con discapacidad, adultos mayores y grupos vulnerables. Asimismo, periódicamente se donaron camas y cochecitos, y a las mujeres de la institución que dieron a luz se les entregaron canastas para sus bebés.

#### 6.4.2 Objetivos de RSE

1. Diseñar planes o programas de Responsabilidad Social divididos a través de los enlaces y Concejales tomando en cuenta y aprovechando la unión de los poderes ejecutivo y legislativo, por grupos de interés y actividades. Siempre orientándose al bienestar social de las Parroquias
2. Establecer metas trimestrales de RSE, contabilizando y sistematizando la información.
3. Estudiar la posibilidad de elaborar una Ordenanza que regule la RSE donde exija al comerciante a cumplir con este. Y colocar dentro de la Alcaldía en el Plan Operativo Anual un porcentaje que sea asignado a esta partida presupuestaria por ingresos recaudados.
4. Evaluar y observar de cerca a través de un seguimiento constante los resultados.
5. Hacer públicas todas las acciones que se realicen.

#### 6.4.3. Actividades de RSE

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

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

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

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

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

- Organizar reunión entre los dos poderes para elaborar una Ordenanza que regula la materia de lo que Responsabilidad Social Empresarial se refiere.
- Fijar un porcentaje de los ingresos por recaudación para la gestión de RSE.

d) Evaluar y observar de cerca a través de un seguimiento constante los resultados.

- Realizar seguimiento a los casos tomados en cuenta.
- Actualizar la data del censo periódicamente.

e) Hacer públicas todas las acciones que se realicen.

- Realizar campañas informativas de manera trimestral.

#### 6.4.4. Presupuesto

##### 8. Tabla 11 Presupuesto de RSE

PLAN DE		Costo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RSE	Recursos	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Acciones							
Planes de RSE	6 planes. 1	\$500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500	\$3500
por parroquia	plan por Parroquia						

Metas trimestrales de RSE	18 Metas. 3 de metas por Parroquia.	50\$	900\$	900\$	900\$	900\$	900\$
Ordenanza RSE	de 1 Ordenanza para los 5 años	200\$	0\$	0\$	0\$	0\$	0\$
Seguimiento de resultados	6 Seguimiento. 1 seguimiento x Parroquia trimestral	10\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$
Propaganda	6 propagandas 1 por Parroquia al año	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$
TOTAL (\$)			\$ 4.740	\$ 4.740	\$ 4.740	\$ 4.740	\$ 4.740

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

El Municipio de Urdaneta, a través de la Dirección de Desarrollo Social y su personal, es responsable de la implementación de las estrategias propuestas en este plan. Será responsable de las etapas de implementación del plan de RSE, etapa de diagnóstico, etapa de planificación, etapa de ejecución y etapa de revisión de acuerdo con el presupuesto quinquenal.

### 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

#### 6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

La gestión financiera asegura la generación de fondos a partir de capital de trabajo y activos fijos. Puede acceder a la mejor combinación de opciones crediticias y aplicar una

gestión adecuada de las ganancias en el contexto de los objetivos de la institución (ver Stanley, Geoffrey, 2001).

Para comprender la realidad financiera del Municipio de Urdaneta, se partió de conocer su balance general del año 2023. Sobre esta base se puede decir que no existen ingresos suficientes para realizar pagos en el corto o largo plazo debido a los muy pobres ingresos por recaudación y los limitados recursos que la ONAPRE ha destinado a sus operaciones.

#### 6.5.2. Objetivos de finanzas

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

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

#### 9. Tabla 12 inversión en activos fijos



**ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA**

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

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla de inversiones anteriormente presentada se puede apreciar cuales son las inversiones en cuanto a los activos corrientes y no corrientes (elementos físicos) arrojando como inversión para el inicio de actividad un monto de 15.300\$, para la proyección de los cinco años siguientes se puede ver reflejado el monto de inversión necesario al igual que la vida útil y porcentaje y amortización de cada uno de esos equipos.

#### 10. Tabla 13. Cálculos intermedios

##### CALCULOS INTERMEDIOS

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PUNTOS DE VENTA	300,00	1.200,00	1.500,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
VEHICULO (REPARACION)	9.000,00	12.000,00	13.000,00	14.000,00	15.000,00	16.000,00
SISTEMA CONTABLE		200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>TOTAL</b>	<b>9.300,00</b>	<b>13.400,00</b>	<b>14.700,00</b>	<b>16.000,00</b>	<b>17.000,00</b>	<b>18.000,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>

<b>PUNTOS DE VENTA</b>		120,00	150,00	180,00	180,00	180,00
<b>VEHICULO (REPARACION)</b>		600,00	650,00	700,00	750,00	800,00
<b>SISTEMA CONTABLE</b>		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
<b>TOTAL</b>		<b>760,00</b>	<b>840,00</b>	<b>920,00</b>	<b>970,00</b>	<b>1.020,00</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>PUNTOS DE VENTA</b>		120,00	270,00	450,00	630,00	810,00
<b>VEHICULO (REPARACION)</b>		600,00	1.250,00	1.950,00	2.700,00	3.500,00
<b>SISTEMA CONTABLE</b>		40,00	80,00	120,00	160,00	200,00
<b>TOTAL</b>		<b>760,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>2.520,00</b>	<b>3.490,00</b>	<b>4.510,00</b>

Fuente: Elaboración propia

El plan de inversión que se propone para una proyección que va desde el año 2024 al año 2028 para la Alcaldía del municipio Urdaneta podemos decir que a lo que activos fijos tangibles se refiere para poder optimizar la recaudación se hace necesario la compra de equipos como puntos de ventas ya que la misma cuenta con un solo equipo y el municipio lo conforman seis Parroquias, de igual manera es necesaria la habilitación de vehículos que no están actualmente operativos, en conversación con el director de transporte indica la cantidad que se necesita para poner en funcionamiento los mismos.

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

## 6.5.4. Proyección de recaudación 2023-2027

11. Tabla 14 Proyección de Recaudación

<b>ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA</b>						
<b>RECAUDACION / INGRESOS</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
PATENTE DE VEHICULOS	unidades	5.000,00	6.500,00	8.450,00	10.985,00	14.280,50
	precio	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
		175.000,00	227.500,00	295.750,00	384.475,00	499.817,50
ASEO URBANO	unidades	4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
	precio	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
		40.000,00	52.000,00	67.600,00	87.880,00	114.244,00
ACTIVIDADES ECONOMICAS	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
		35.000,00	45.500,00	59.150,00	76.895,00	99.963,50
TASAS ADMINISTRATIVA	unidades	400,00	520,00	676,00	878,80	1.142,44
	precio	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00
		16.000,00	20.800,00	27.040,00	35.152,00	45.697,60
RENTAS Y LICORES	unidades	200,00	260,00	338,00	439,40	571,22
	precio	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
		80.000,00	104.000,00	135.200,00	175.760,00	228.488,00
PERMISOS ENTERRAMIENTO	unidades	200,00	260,00	338,00	439,40	571,22
	precio	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
		4.000,00	5.200,00	6.760,00	8.788,00	11.424,40
FICHA CATASTRAL	unidades	6.000,00	7.800,00	10.140,00	13.182,00	17.136,60
	precio	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
		480.000,00	624.000,00	811.200,00	1.054.560,00	1.370.928,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>830.000,00</b>	<b>1.079.000,00</b>	<b>1.402.700,00</b>	<b>1.823.510,00</b>	<b>2.370.563,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

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

#### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

12. Tabla 15 compras y suministros

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>REPUESTOS</b>	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	100,00	130,00	169,00	219,70	285,61
		50.000,00	84.500,00	142.805,00	241.340,45	407.865,36
<b>URNAS</b>	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
		15.000,00	25.350,00	42.841,50	72.402,14	122.359,61
<b>ESCOBAS</b>	unidades	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
	precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
		350.000,00	455.000,00	591.500,00	768.950,00	999.635,00
<b>DESMALEZADO RA</b>	unidades	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	precio	300,00	390,00	507,00	659,10	856,83
		600,00	780,00	1.014,00	1.318,20	1.713,66
<b>AGROQUIMICOS</b>	unidades	500,00	650,00	845,00	1.098,50	1.428,05
	precio	4,00	5,20	6,76	8,79	11,42
		2.000,00	3.380,00	5.712,20	9.653,62	16.314,61
<b>GASOIL</b>	unidades	1.000,00	1.300,00	1.690,00	2.197,00	2.856,10
	precio	0,50	0,65	0,85	1,10	1,43
		500,00	845,00	1.428,05	2.413,40	4.078,65
<b>GASOLINA</b>	unidades	2.000,00	2.600,00	3.380,00	4.394,00	5.712,20
	precio	0,25	0,33	0,42	0,55	0,71
		500,00	845,00	1.428,05	2.413,40	4.078,65

<b>PLAN FUNCIONAL DE MARKETING</b>	unidad es					
	precio	5.900,00	3.100,00	3.100,00	2.600,00	2.600,00
<b>PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES</b>	Precio	640,00	1.960,00	1.280,00	1.280,00	1.280,00
	Precio	4.740,00	4.740,00	4.740,00	4.740,00	4.740,00
<b>PRESUPUESTO DE RSE</b>	Precio	1.900,00	1.860,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
	Precio	431.780,00	582.360,00	797.348,80	1.108.611,21	1.566.165,55
<b>TOTAL COSTES</b>						

Fuente: Elaboración Propia

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

13. Tabla 16.



**ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA**

**PERSONAL**

Salario medio mensual  
Incremento salarial anual  
N° de empleados año 1  
N° de empleados año 2  
N° de empleados año 3

**DATOS**

100,00
6
6
6

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

N° de empleados año 4	6					
N° de empleados año 5	6					
% coste Seguridad Social	13,00%	936,00	936,00	936,00	936,00	936,00
<b>Total gastos de personal</b>		<b>8.136,00</b>	<b>8.136,00</b>	<b>8.136,00</b>	<b>8.136,00</b>	<b>8.136,00</b>

**ALQUILER**

Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						

**OTROS GASTOS**

<b>MATERIAL DE OFICINA</b>	1.000,00	12.000,00	16.800,00	23.520,00	32.928,00	46.099,20
<b>DESINFECTANTES JABONES</b>	500,00	6.000,00	8.400,00	11.760,00	16.464,00	23.049,60
Subida media anual en %	40,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>18.000,00</b>	<b>25.200,00</b>	<b>35.280,00</b>	<b>49.392,00</b>	<b>69.148,80</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>26.136,00</b>	<b>33.336,00</b>	<b>43.416,00</b>	<b>57.528,00</b>	<b>77.284,80</b>

Fuente: Elaboración Propia

Entendiendo que los gastos operativos es la sumatoria de los gastos de venta más los gastos administrativos más los gastos financieros, podemos decir en el caso de la Alcaldía del municipio Urdaneta la cual es una Institución pública prestadora de servicios básicos para todas las Parroquias que conforman este Municipio lo llevamos a un enfoque más sencillos obviando los gastos de fabricación.

## 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

## 14. Tabla 17. Capital de Trabajo


<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Préstamos año0</b>		#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
<b>Préstamos año1</b>			#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
<b>Préstamos año2</b>				#¡NUM!	#¡NUM!	#¡NUM!
<b>Préstamos año3</b>					#¡NUM!	#¡NUM!

Préstamos año4						#iNUM!
Préstamos año5						
<b>TOTAL Préstamos</b>						
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0		#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año1			#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año2				#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año3					#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año4						#iNUM!
<b>TOTAL Préstamos</b>						
<b>DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0		#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año1			#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año2				#iNUM!	#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año3					#iNUM!	#iNUM!
Préstamos año4						#iNUM!
<b>TOTAL Préstamos</b>						

Fuente: Elaboración Propia.

#### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

15. Tabla 18. Financiamiento

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

Fuente: Elaboración Propia

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

#### 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

16. Tabla 19.



### ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA

¿Impuesto sobre beneficios?

15,00%

¿% distribución de beneficios?

#### CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	830.000,00	1.079.000,00	1.402.700,00	1.823.510,00	2.370.563,00
Aprovisionamiento	431.780,00	582.360,00	797.348,80	1.108.611,21	1.566.165,55
Variación de existencias			245,00		
<b>Margen</b>	<b>398.220,00</b>	<b>496.640,00</b>	<b>605.596,20</b>	<b>714.898,79</b>	<b>804.397,45</b>
Gastos de personal	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00	8.136,00
Alquileres					
Otros gastos	18.000,00	25.200,00	35.280,00	49.392,00	69.148,80
<b>EBITDA</b>					
<b>?</b>	<b>372.084,00</b>	<b>463.304,00</b>	<b>562.180,20</b>	<b>657.370,79</b>	<b>727.112,65</b>
Amortizaciones	760,00	840,00	920,00	970,00	1.020,00
<b>EBIT</b>					
<b>?</b>	<b>371.324,00</b>	<b>462.464,00</b>	<b>561.260,20</b>	<b>656.400,79</b>	<b>726.092,65</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>					
<b>?</b>	<b>371.324,00</b>	<b>462.464,00</b>	<b>561.260,20</b>	<b>656.400,79</b>	<b>726.092,65</b>

Impuesto sobre beneficios	55.698,60	69.369,60	84.189,03	98.460,12	108.913,90
<b>Resultado</b>	<b>315.625,40</b>	<b>393.094,40</b>	<b>477.071,17</b>	<b>557.940,67</b>	<b>617.178,75</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
DIVIDENDO					
RESERVAS	315.625,40	393.094,40	477.071,17	557.940,67	617.178,75

Fuente: Elaboración Propia

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

#### 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-20287.

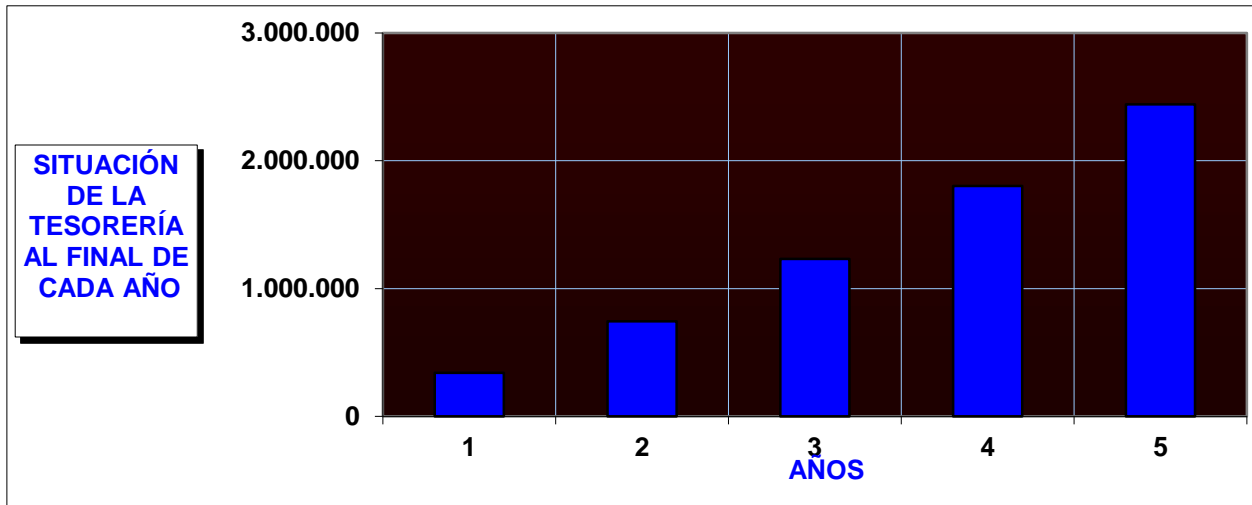
17. Tabla. 20 Situación Financiera Proyectada



#### ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA

#### TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	5.000,00	340.629,78	742.252,40	1.230.823,73	1.804.026,00
+ Beneficio	315.625,40	393.094,40	477.071,17	557.940,67	617.178,75
+ Amortizaciones	760,00	840,00	920,00	970,00	1.020,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital	5.600,00	2.800,00	2.800,00	2.500,00	2.500,00
+ Crédito de proveedores	17.744,38	6.188,22	8.835,16	12.791,61	18.803,60
- Crédito a clientes					
- Dividendos					
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	4.100,00	1.300,00	1.300,00	1.000,00	1.000,00
- Existencias			-245,00		
<b>Saldo final</b>	<b>340.629,78</b>	<b>742.252,40</b>	<b>1.230.823,73</b>	<b>1.804.026,00</b>	<b>2.442.528,36</b>



En cuanto al estado de la situación financiera proyectada podemos ver que se comenzaría para el año 1 en este caso el año 2024 un saldo inicial de 5.000\$, el cual para el año 5 en este caso 2028 un saldo final de 2.442.528,36 en el cual se ve claramente en la gráfica va en aumento.

#### 6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

18. Tabla 21 Flujo de Caja Proyectado

 <b>ALCALDIA DEL MUNICIPIO URDANETA</b>							
	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra	6.000,00	323.885,4	719.319,8	1.198.810,97	1.759.221,64	2.378.920,39	>0,00
Tesorería	5.000,00	340.629,78	742.252,40	1.230.823,73	1.804.026,00	2.442.528,36	>0,00
Ratio de Tesorería		19,20	31,01	37,56	39,60	37,95	>0,50

Ratio de Liquidez		11290,37	8387,82	6141,12	4429,47	3145,33	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,05	0,03	0,03	0,03	0,03	<0,60

Fuente: Elaboración propia

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

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

19. Tabla 22. Punto de equilibrio


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

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al Punto de Equilibrio se nota que las ventas se alcanzan a partir de los 830.000 dólares para el primer año el cual refleja ir en aumento considerable para los años siguientes, igual se pueden apreciar los costos variables, el margen sobre las ventas superando el 30% para todos los años, los costos fijos y la rentabilidad en dólares para cada año.

## 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

20. Tabla 23. Indicadores de Rentabilidad



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

Fuente: Elaboración Propia

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

## CONCLUSIONES

Luego del reciente avance de las obras que tienen como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para el Municipio de Urdaneta para el periodo 2024-2028, los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos locales, se extrajeron las siguientes conclusiones y gracias al sistema de registro de contribuyentes, los funcionarios de este departamento realizan controles manuales. Es lento y por tanto no incluye datos actualizados, lo que hace que la recopilación sea menos positiva, auténtica y relevante.

Este plan pasa por dotar a la institución de bienes materiales, y al personal del conocimiento necesario tanto en su relación interna como externa, y es que se evidenció que los trabajadores del área de recaudación no cuentan con un sistema automatizado de control y registro del contribuyente de manera tal que llevan un control manual, lo cual retrasa la gestión del departamento y por consiguiente no tienen una asiento de datos actualizado, afectando negativamente su recaudación, real y pertinente. Igualmente no tienen el personal ni los equipos suficientes para llevar acabo los procesos de recaudación y fiscalización ya que la distribución geográfica del Municipio es equidistante.

Además, debido a la compleja distribución geográfica de los municipios, no se cuenta con personal ni equipo suficiente para realizar el proceso de recolección e inspección. También es importante señalar que las autoridades tributarias no cuentan con los recursos necesarios para explicar e interpretar el contenido de las normas municipales a los contribuyentes. Esto los hace desconocer sus obligaciones y derechos tributarios y provoca que inicien sus actividades sin ningún tipo de información, lo que puede causar problemas futuros a los contribuyentes y al municipio, porque el municipio no puede proveer por sus bajos ingresos. Servicio de calidad. Esto le ayudará a identificar estrategias de cobranza

efectivas. Una previsión a cinco años definió un imperativo estratégico destinado a aumentar el ahorro anual. Se presentaron estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y financiera para demostrar la viabilidad del proyecto.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se propone lo siguiente:

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

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Acosta, G., (2.007). Gestión de Recursos Humanos en la Administración Tributaria Venezolana. <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=219016822005>
- BeeDIGITAL. (2022, 2 noviembre). ¿Qué es la innovación tecnológica y que tipos de innovación hay? BeeDIGITAL. <https://www.beedigital.es/tendencias-digitales/queesinnovaciontecnologica/#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20consiste%20en,aparecen%20en%20nuevos%20modelos%20organizativos>
- Chiavenato, (2.003). <http://virtual.urbe.edu/tesispub/>
- González, D (2.009). Revista Venezolana del Análisis de la Coyuntura NUSS N°221/Mayo. Venezuela Ante La Baja de los Precios Del Petróleo <http://saber.ucv.www.ve>
- Mirabal, A. (2.006). Comentario de ley del impuesto de Especies Alcohólicas [http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde\\_arquivos/25/TDE-2012-09-28T04:57:25Z-1825/Publico/rojasjesymar\\_parte1.pdf](http://bdigital.ula.ve/storage/pdftesis/pregrado/tde_arquivos/25/TDE-2012-09-28T04:57:25Z-1825/Publico/rojasjesymar_parte1.pdf)
- Pérez, A. (2011, 31 de marzo). Contexto social, económico y político para la evaluación de la calidad de vida de la población venezolana. <http://www.cienciarred.com.ar/ra/revista.php?wid=3&articulo=1436&tipo=A&eid=14&sid=136&NombreSeccion=Articulos&Accion=Ver>
- Soria, M. (2.022). Propuestas de Estrategias Tributarias para la Recaudación del Impuesto Predial en una Municipalidad en Perú. <http://www.redalyc.org>
- AdministratorDPP. (s. f.). *Marco legal*. <https://www.ceiva.com.ve/index.php/menuservicios/serviciosinformativos/ceivateca/marco-legal>
- CASTILLO, B. (2.022). Gestión de los Recursos Humanos, Página 4 <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318315007.pdf>

LOPEZ, M. (2019) Modelo De Gerencia Social Participativa En El Contexto Del Acompañamiento Integral Al Emprendimiento Comunitario En Inapymi De San Carlos Estado Cojedes. Página 18. [http://opac.unellez.edu.ve/doc\\_num.php?explnum\\_id=610](http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=610)

Hernández, A. & Hernández, J. (2021) Desarrollo e innovación dentro de la gestión empresarial y administración de empresas 2015 al 2019 <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/download/5602/5885?inline=1>

Castellanos, R. (2012, 29 de septiembre). ¿Qué son las finanzas? <https://imecaf.com/blog/2012/09/29/que-son-las-finanzas/#:~:text=Definici%C3%B3n%20de%20Finanzas%2C%20Seg%C3%BAn%20Diversos%20Autores%3A&text=los%20activos%20financieros%C2%BB.-,Seg%C3%BAn%20Bodie%20y%20Merton%2C%20las%20finanzas%20%C2%ABestudian%20la%20manera%20en,dinero%20y%20su%20uso%20eficaz%C2%BB>

Cuadra, D., Véliz, D., Sandoval, J., & Castro, P. J. (2017), P 43. PROBLEMA AMBIENTAL: LOS RESIDUOS SÓLIDOS. UNA VÍA DE SOLUCIÓN <file:///C:/Users/Trina/Downloads/Dialnet-ProblemaAmbientaLosResiduosSolidos-7468011.pdf>

Quispe, G. & Vargas, A. (2019) Impacto de la gestión de aprovisionamiento de insumos en la productividad de la microempresa Deligi's. Trabajo de grado bachiller en administración de empresas. Trabajo de grado bachiller en administración de empresas. <https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/2286/Geraldine%20Quispe%20Anais%20Vargas%20Trabajo%20de%20Investigacion%20Bachiller%202019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Krajewski, L. (2023). Que es la administración de operaciones según autores. <https://www.euroinnoformacion.com.ve/blog/que-es-administracion-de-operaciones-segun-autores>

Promonegocios.net (2016, octubre) Definición de venta <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/definicion-concepto-venta.htm>

Singuenza, V. & Javier, A. (2015) Propuesta de un manual de procedimientos de control interno mediante el método coso para el departamento administrativo y contable de la empresa “Transporte Siguenza Noritz” <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/5040>

## ANEXOS

### Anexo 1 Encuesta al personal

#### Encuesta al personal de la Dirección de Hacienda Municipal

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

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 2 Encuesta a contribuyentes

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

PREGUNTAS

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

Fuente: Elaboración Propia