

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO**  
**AYACUCHO – DIRECCION DE ADMINISTRACION PERIODO 2023-2027**

**Presentado por:**

**BR., JAIMAR VALENTINA FUENTES SUAREZ**

**BR., HANNY NICOLE ESCALANTE YAYA**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

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



**PLAN ESTRATEGICO ALCALDÍA DEL MUNICIPIO AYACUCHO –**  
**DIRECCION DE ADMINISTRACION PERIODO 2023-2027**

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

**Presentado por:**

**BR., JAIMAR VALENTINA FUENTES SUAREZ**

**BR., HANNY NICOLE ESCALANTE YAYA**

**Tutor**

**PROF. LCDO., GILBERTO ROJAS**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

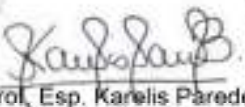
#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO AYACUCHO PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **FUENTES SUAREZ JAIMAR VALENTINA**, portador(a) de la C.I. No. **27.642.349**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del 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 junio del año dos mil veintitrés.

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

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

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

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



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






**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Esp. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA ALCALDIA DEL MUNICIPIO AYACUCHO PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **ESCALANTE YAYA HANNY NICOLE**, portador(a) de la C.I. No. **26.279.250**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

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

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

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

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



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



## DEDICATORIA

A la persona más luchadora y fuerte que conozco, mi querida madre, por apoyarme cuando sentía no poder más y no soltar mi mano.

A mi querido padre por su amor incondicional y por animarme a seguir hacia adelante ante cualquier circunstancia.

También a mis hermanos, por brindarme su apoyo y amor en todo tiempo.

Hanny Nicole Escalante Yaya

A mi madre, que ha sido una excelente mujer, sin ti no lo habría logrado, me formaste con ética, valores y buenos sentimientos, gracias por ser mi mejor amiga y consejera, te amo.

A mi amado padre, que a pesar de la distancia de estos años siempre sentí tu mano protectora y tu voz de aliento y respaldo, sé que cuento contigo todos los días de mi vida, eres el mejor hombre del mundo.

A mi hermosa hermana, por estar siempre a mi lado y ser mi apoyo, gracias por ayudarme a encontrar el lado dulce de la vida. Eres el mejor regalo que mis padres me pudieron dar.

A mi novio, confidente y cómplice, por tus palabras de aliento y tu confianza en que saldré adelante, gracias por siempre estar junto a mí.

Jaimar Valentina Fuentes Suarez

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, les agradezco a Dios por permitirme llegar hasta aquí a pesar de las adversidades, a mis padres Felipe y Zaida que siempre me han brindado su apoyo incondicional para poder cumplir todos mis objetivos personales y académicos. Ellos son los que con su cariño me han impulsado siempre a perseguir mis metas y a no rendirme frente a las dificultades. También son los que me han brindado el soporte emocional y económico para poder concentrarme en mis estudios.

Son muchos los docentes que han sido parte de mi camino universitario, y a todos ellos les quiero agradecer por transmitirme los conocimientos necesarios para hoy poder estar aquí. Sin ustedes los conceptos serían solo palabras, y a mis compañeras las cuales se han convertido en mis amigas y cómplices. Gracias por los momentos compartidos, los trabajos realizados y las historias vividas.

Por último, agradecer a la universidad Valle del Momboy que me ha exigido tanto, pero al mismo tiempo me ha permitido obtener mi tan ansiado título,

Por último a la Alcaldía del municipio Ayacucho por abrirnos sus puertas para realizar nuestro trabajo especial de grado en su institución.

Hanny Nicole Escalante Yaya

Ante todo, quiero agradecerle a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Quiero agradecer a toda mi familia, mis padres Jairo y Mariela por el apoyo incondicional que siempre me han brindado en cada una de las metas que me he trazado en la vida, a mi hermana Miranda que en el día a día con su presencia y cariño me impulsa a salir adelante al saber que mis logros también son los suyos. A mi querido novio Juan José por su amor, comprensión, apoyo y motivación a lo largo de mi carrera universitaria.

Agradezco también a la Universidad Valle del Momboy por abrirme las puertas de esta maravillosa casa de estudio y a cada uno de los docentes que me brindaron su conocimiento y sabiduría.

Y para finalizar, agradezco a la Alcaldía del municipio Ayacucho por haber aceptado que realizara éste trabajo de investigación en su institución.

Jaimar Valentina Fuentes Suarez

## RESUMEN

La presente investigación, se realizó con un diseño de campo por cuanto los datos se obtuvieron de primera fuente como lo son los funcionarios de la Dirección de Administración de la Alcaldía del Municipio Ayacucho de tipo descriptivo, en la presente investigación la población está conformada por el personal que labora en la dirección de administración que asciende a un número de 6 trabajadores, según la fuente del departamento de recursos humanos de la Alcaldía. Para la ejecución de la investigación, se utilizó un conjunto de observaciones de documentos y cuestionarios de 10 ítems, aplicados a 6 funcionarios adscritos a la Oficina de administración esta Alcaldía, los cuales constituyeron el universo en estudio y, por tanto, fue una muestra censal. Una vez obtenida la información requerida, se procedió al procesamiento de los resultados, analizándose los mismos, que permitieran la evaluación de los procesos de recaudación del impuesto a las actividades económicas en la Alcaldía. Los datos estadísticos se interpretaron a través de tablas de frecuencias absolutas y relativas, así finalmente se llegó a la conclusión que presenta deficiencias dentro del proceso de recaudación de los impuestos, representado en la inexistencia de manuales de funciones y procedimientos referentes a las actividades inherentes al proceso de recaudación, no presentan divisiones o unidades encargadas en las funciones de recaudación, fiscalización, entre otras de gran importancia; además que no ofrecen orientaciones a los contribuyentes. Es por ello que se formuló una propuesta de estrategias para mejorar la recaudación del impuesto sobre las actividades económicas.

Palabras clave: Ingresos, presupuesto, capacitación, divulgación, manuales.

Palabras clave: **(Indique tres palabras clave del resumen previamente descrito)**

## ABSTRACT

The present investigation was carried out with a field design since the data was obtained from the first source, such as the officials of the Administration Directorate of the Mayor's Office of the Ayacucho Municipality of a descriptive type, in the present investigation the population is made up of the personnel who work in the administration direction amounting to a number of 6 workers, according to the source of the human resources department of the Mayor's Office. For the execution of the investigation, a set of observations of documents and questionnaires of 10 items was used, applied to 6 officials attached to the Administration Office of this Mayor's Office, which constituted the universe under study and, therefore, it was a census sample. Once the required information was obtained, the results were processed, analyzing them, which allowed the evaluation of the collection processes of the tax on economic activities in the Mayor's Office. The statistical data was interpreted through tables of absolute and relative frequencies, thus, finally, it was concluded that it presents deficiencies within the tax collection process, represented in the absence of manuals of functions and procedures referring to the activities inherent to the collection process, they do not present divisions or units in charge of the functions of collection, control, among others of great importance; Furthermore, they do not offer guidance to taxpayers. That is why a proposal of strategies was formulated to improve the collection of the tax on economic activities.

Keywords: Income, budget, training, dissemination, manuals.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	13
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE ANEXOS .....	15
<b>CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....</b>	<b>17</b>
1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	17
1.2    Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	18
1.3    Equipo de trabajo .....	19
1.4    Diagnostico Organizacional.....	21
1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....	22
1.6    Definición del problema.....	23
1.7    Propuesta de valor.....	26
1.7    Objetivos del trabajo de investigación.....	26
1.7.1    Objetivo general.....	26
1.7.2    Objetivos específicos .....	26
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....</b>	<b>28</b>
2.1    Análisis del macro entorno (PESTEL).....	28
2.1.1.    Entorno político.....	28
2.1.2.    Entorno económico .....	28
2.1.3.    Entorno social .....	29
2.1.4.    Entorno tecnológico .....	29
2.1.5.    Entorno ecológico .....	30
2.1.6.    Entorno legal.....	30
2.1.7.    Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	30
2.2    Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	31
2.2.1.    Negociación con proveedores .....	31
2.2.2.    Negociación con clientes .....	31
2.2.3.    Rivalidad entre competidores existentes.....	32
2.2.4.    Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	32

2.2.5.	Entrada de nuevos competidores.....	32
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria.....	32
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	33
3.1	Modelo de negocio CANVAS. ....	34
3.2	Análisis funcional de la empresa. ....	37
3.2.1.	Gerencia de la empresa .....	37
3.2.3.	Investigación y desarrollo .....	38
3.2.4.	Finanzas .....	39
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento .....	40
3.2.6.	Operaciones.....	41
3.2.7.	Marketing y ventas.....	42
3.2.8.	Servicios postventa .....	43
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		44
4.1	Objetivo general 2023 a 2027 .....	44
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	44
5.1	Formulación de la estrategia .....	46
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA).....	46
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE) .....	48
5.2	Selección de la estrategia .....	49
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos .....	49
5.2.2.	Estrategias seleccionadas .....	49
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....		51
6.1	Plan funcional de marketing .....	51
6.1.1.	Situación actual de la gerencia de marketing.....	51
6.1.2.	<i>Objetivos de marketing</i> .....	51
6.1.3.	Acciones estratégicas de marketing .....	52
6.1.4.	<i>Presupuesto</i> .....	53
6.1.5	<i>Ejecución de tareas del plan de marketing</i> .....	53
6.2	Plan funcional de operaciones.....	54
6.2.1.	<i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> .....	54
6.2.2.	<i>Objetivos de operaciones</i> .....	55

	12
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones .....	55
6.2.4. Presupuesto.....	57
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.....	57
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	58
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	58
6.3.2. Objetivos de recursos humanos .....	58
6.3.3. Estrategias .....	59
6.3.4. Presupuesto.....	60
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	60
6.4.1. Situación actual de la RSE.....	60
6.4.2. Objetivos de RSE.....	61
6.4.3. Actividades de RSE .....	62
6.4.4. Presupuesto.....	64
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	64
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera .....	64
6.5.2. Objetivos de finanzas .....	66
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027 .....	66
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027 .....	67
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 .....	68
6.5.6. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	69
6.5.7. Estado de resultado proyectado 2023-2027. ....	69
6.5.8. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	70
6.5.9. Flujo de caja proyectado 2023-2027. ....	71
6.5.10. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias). ....	71
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	72
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76
ANEXOS .....	77

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 MATRIZ MEFE .....	31
Tabla 2 Matriz MEFI .....	33
TABLA 3 MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA) .....	47
TABLA 4 RESUMEN MEFE Y MEFI.....	48
TABLA 5 MATRIZ INTERNA – EXTERNA.....	48
TABLA 6 MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	49
Tabla 7 Presupuesto del plan funcional de marketing .....	53
Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	57
Tabla 9 Estrategias del plan de Recursos Humanos .....	59
Tabla 10 Presupuesto Estrategico RRHH.....	60
Tabla 11 Objetivos de RSE.....	61
Tabla 12 Objetivos y estrategias de RSE.....	62
Tabla 13 Presupuesto RSE.....	64
Tabla 14 Objetivos del plan funcional de Finanzas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 15 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.....	66
Tabla 16 Ventas e ingresos 2023-2027 .....	67
Tabla 17 costos y gastos operativos 2023-2027 .....	68
Tabla 18 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	69
Tabla 19 Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	69
Tabla 20 Estado de situación financiera proyectado.....	70
Tabla 21 Flujo de caja proyectado .....	71
Tabla 22 Punto de Equilibrio .....	71

Tabla 23 Indicadores de rentabilidad.....	72
---	----

## **INDICE DE FIGURAS**

FIGURA 1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ALCALDIA.....	19
FIGURA 2 ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION .....	20
FIGURA 3 Modelo de negocio CANVAS .....	34

## **INDICE DE ANEXOS**

(Insertar índice de anexos automática por referencias: Ejemplo de cómo hacerlas  
<https://www.youtube.com/watch?v=A4MwG2nAIBo>)

## CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

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

Hoy día los constantes cambios y aumento comercial en Venezuela se han hecho necesario controlar, organizar, y registrar las operaciones de las empresas, actualmente se pueden encontrar compañías que no cuentan con sistemas actualizado que faciliten el progreso de sus actividades diarias. El fundamento principal de cualquier buena organización es el establecimiento de procedimientos y métodos que sean fáciles de seguir; la información oportuna y el control interno siempre han sido las principales tareas de la contabilidad; Es por ello que la Alcaldía del Municipio de Ayacucho es objeto de estudio en relación al análisis de la relación de reintegro de gastos de caja chica. La Alcaldía del municipio Ayacucho se encuentra ubicada en la carrera 10 entre calle 8 y 9 en San Juan de Colon Municipio Ayacucho del Estado Táchira. Bajo este contexto, alcaldía del municipio Ayacucho, se constituyó el 29 de noviembre de 1831, Esta es la primera noticia de la crónica histórica municipal sobre la organización civil de nuestro territorio, años más tardes en 1835 el congreso nacional de la República creo el Cantón de Lobatera y San Juan de Lobatera paso hacer dependencia político territorial del recién creado Cantón.

El 10 de diciembre de 1872 se instala por primera vez en su historia el Consejo Distrital (municipal de San Juan de Colón, que junto a Michelena formaban el departamento Rojas cuya capital era la Villa de Michelena, Don Gerardo Rivas Berti presidio aquel ilustre Cabildo Colonense y don Trinidad mora fue su secretario, desconociéndose hasta ahora el nombre del tercer integrante, que debió ejercer el cargo del tesorero. En 1989, la comisión presidencial para la descentralización del estado (COPRE), bajo el pensamiento ideológico del Dr. Ramón J. Velásquez propuso y logro la aprobación de la elección Directa de Gobernadores de Estado,

Alcaldes Municipales, lo que significó un gran adelanto en materia política, creándose a partir del 5 de diciembre de ese mismo año, las alcaldías en las capitales de los municipios, lo que a la postre se ha convertido en el eje central de la Gestión Pública Municipal en pro del desarrollo integral de los territorios Municipales de la República, A Don Antonio Ramón Zambrano Molina le cupo la honra de ser el primer Alcalde electo por el Voto Directo y Universal del electorado del Municipio Ayacucho, Cargo que ejerció en reelección hasta el año 1996, desde entonces ha pasado varios alcaldes por el municipio.

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

La Alcaldía del Municipio Ayacucho tiene como finalidad presta servicios atienden los asuntos municipales y prestan los servicios públicos que prescribe la ley, determinan el desarrollo de su región y construyen las obras necesarias para el progreso del municipio, y promueven la participación de la sociedad y el desarrollo social y cultural de la comunidad y residentes. En este caso incentivar el pago de los impuestos en la dirección de administración y fianzas para el cobro del impuesto y así agilizar el pago de las erogaciones.

### 1.3 Equipo de trabajo

#### ORGANIGRAMA GENERAL

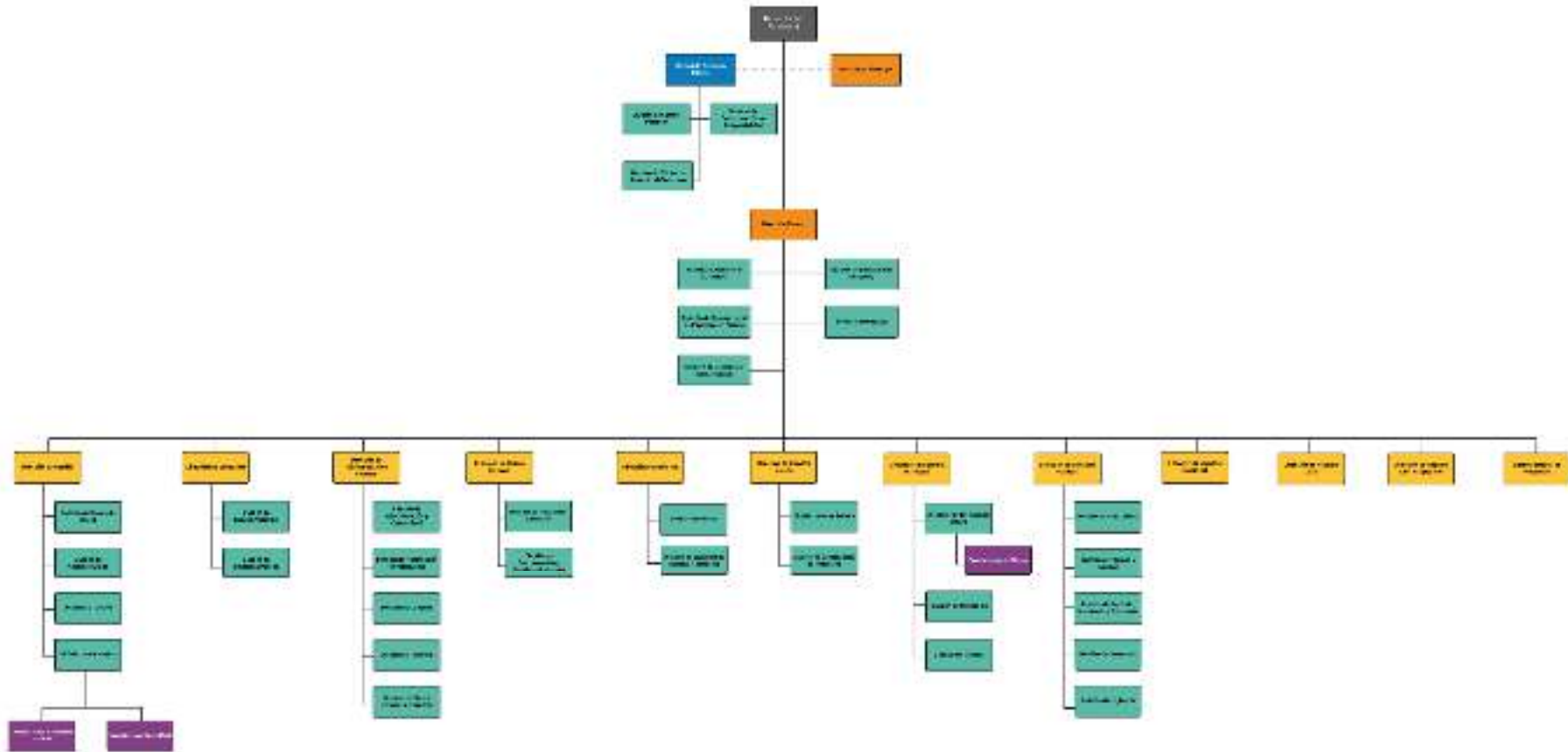


FIGURA 1 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ALCALDIA  
 Fuente: Alcaldía del Municipio Ayacucho

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO



FIGURA 2 ORGANIZACION DE LA DIRECCION DE ADMINISTRACION  
Fuente: Alcaldía del Municipio Ayacucho

### **División de administración y contabilidad:**

Controlar los procesos administrativos de la Alcaldía a fin de lograr una efectiva distribución y uso de los recursos materiales y financieros disponibles, distribuirlos equitativamente y administrarlos para el funcionamiento eficiente de los servicios y la satisfacción de las necesidades de la dependencia.

### **División de planificación y presupuesto:**

Establecimiento de los mecanismos necesarios para implementar y mejorar los sistemas de planificación, formulación, organización y control de la ejecución del presupuesto municipal.

**División de compras:**

Atender todo lo relacionado con la adquisición y entrega de los insumos, equipos y materiales solicitados por las distintas dependencias de la alcaldía, según se especifique en el plan de requerimientos y el reglamento respectivo.

**División de tesorería:**

Velar por el cumplimiento de las actividades o procesos que aseguren la recepción y control de los ingresos de la institución y su adecuada y correcta distribución, coordinando y vigilando la ejecución de los planes y programas de la entidad responsable para asegurar y apoyar la cancelación de las obligaciones de la institución las autoridades en la correcta colocación de los fondos.

**División de bienes inmuebles y muebles:**

Supervisar la ejecución de los procesos de registro de bienes de la institución, planificar, coordinar y revisar la realización de inventarios para controlar la ubicación, uso y depreciación de los bienes en cada una de las dependencias de la institución. Las funciones específicas se encuentran detalladas en el manual descriptivo de los cargos y pueden tener cajeros, auxiliares administrativos y archiveros en esta dirección.

#### **1.4 Diagnostico Organizacional**

Al realizar una entrevista a la administradora de la Alcaldía Para conocer los aspectos importantes de la entrevista y algunos problemas que enfrenta la institución y las ventajas con las que puede contar, se realizó un análisis de la entrevista, lo que permitió evidenciar que no existe un procedimiento efectivo parte del departamento de administración y finanzas para agilizar el

procesamiento de pequeños reembolsos en efectivo; Tampoco se presta suficiente atención al problema de inseguridad existente, donde realizar depósitos es casi imposible todos los días. A partir de estas conclusiones, para agilizar el reembolso de los pequeños gastos en efectivo, se propuso una Guía de Normas y Procedimientos para la alcaldía para su gestión y uso a través de un enfoque estratégico que desarrolle los objetivos de la organización de la Alcaldía.

### **1.5 Diagnóstico situación contable-financiera**

Al hacer una entrevista sobre los ingresos y gastos estimados del negocio del periodo de análisis, se calcula el balance operativo, el cual se obtiene restando a los ingresos los egresos de cada mes, por lo tanto, encontramos que los ingresos generados producto del cobros de los impuestos municipales en general no alcanzan para cubrir los negocio gastos todos los meses. Este indicador es muy importante, ya que en función de él se pueden desarrollar determinadas estrategias financieras (en el caso de un déficit) o estrategias de inversión o inversión (en el caso de un superávit de dinero). Con esta información es momento de tomar decisiones como: Si hay déficit:

- Poder considerar asumir nuevas deudas.
- Solicitar financiamiento a proveedores
- Retraso de pagos negociable
- Puede tomar decisiones cuando hay un saldo de caja;
- Invertir en instrumentos bancarios rentables
- Pago de dividendos a los accionistas.
- Invertir en nuevos proyectos
- Invertir, entre otras cosas, en la ampliación del edificio de producción.
- Realizar inversiones en nuevos proyectos

- Inversión en ampliar la planta de producción, entre otras.

## **1.6 Definición del problema.**

Actualmente el constante cambio y crecimiento empresarial en Venezuela ha creado la necesidad de organizar, controlar y registrar las actividades de las empresas, hoy en día, es posible encontrar empresas sin sistemas modernos que faciliten el desarrollo de las operaciones diarias. Los tomadores de decisiones deben asegurarse de que las empresas cuenten con sistemas que les permitan recibir información de manera oportuna.

Los recursos humanos de un país o de una organización pueden crecer en cualquier momento. Hay básicamente dos maneras de hacer esto: descubrimiento y remediación. En todo el mundo, los procedimientos administrativos y técnicos se vuelven rutinarios y cambian con el tiempo a medida que se realizan las tareas diarias. La creciente especialización resultante de la división del trabajo hace necesario el uso de una herramienta que establezca lineamientos para la promoción de cada tipo de actividad dentro de la estructura organizacional.

Existen innumerables definiciones de recursos humanos, pero todas coinciden en que la base del trabajo de cualquier organización es la cantidad de personas. El establecimiento de una entidad permanente o temporal requiere que ésta supervise sus actividades, activos, pasivos y cambios en los activos para que esté informada y rinda cuentas. Gestión operativa y gestión financiera. La estructura de una buena organización es crear procedimientos y métodos que sean fáciles de implementar; la presentación oportuna de informes y el control interno siempre ha sido una de las principales prioridades contables; por lo que se realizó un estudio de indicadores de desempeño de caja chica en la Alcaldía de Ayacucho.

En relación a este contexto, Alcaldía Del Municipio Ayacucho, se constituyó el 29 de noviembre de 1831, el caserío de San Juan de los Llanos, alcanzaba el rango de parroquia civil,

bajo la denominación de San Juan de Lobatera, se le circunscribió jurisdicción político territorial sobre una fracción de las tierras que hoy ocupa el municipio Ayacucho, se nombraron autoridades con competencia en lo político, policial y civil, quedando organizado como una nueva entidad Geopolítica con acatamiento del Cantón de San Cristóbal Capital de la Sección Táchira. Eran los albores de la libertad venezolana.

Esta es la primera noticia histórica municipal sobre la organización civil de territorio, años más tardes en 1835 el congreso nacional de la República creo el Cantón de Lobatera y San Juan de Lobatera paso hacer dependencia del recién creado Cantón. El 10 de diciembre de 1872 se instala el Consejo Distrital (municipal de San Juan de Colón, que junto a Michelena formaban el departamento Rojas cuya capital era la Villa de Michelena, Don Gerardo Rivas Berti presidio aquel ilustre Cabildo Colonense y don Trinidad mora fue su secretario, desconociéndose el nombre del tercer integrante, que debió ejercer el cargo del tesorero. Aunque aquel consejo estaba privado de autonomía, pues ejercía funciones de consejo departamental instalado en la villa de Michelena.

Con el transcurrir de la historia paso hacer conformado por cinco miembros al integrarse dos vocales; la comisión presidencial para la descentralización del estado (COPRE), bajo el pensamiento ideológico del Dr. Ramón J. Velásquez propuso y logro la aprobación de la elección Directa de Gobernadores de Estado, Alcaldes Municipales, lo cual significó un gran adelanto en materia política, creándose el 5 de diciembre de ese mismo año, las alcaldías en las capitales de los municipios, lo que al ilustre se ha tornado en el eje central de la Mandato Público Municipal en pro del desarrollo integral de los territorios Municipales de la República, A Don Antonio Ramón Zambrano Molina le cupo la honra de ser el primer Alcalde electo por el Voto Directo y Universal del electorado del Municipio Ayacucho, Cargo que ejerció en reelección hasta el año 1996, y desde entonces hasta la actualidad han pasado varios alcaldes.

Por ende, cada empresa debe contar con un fondo interno (dinero pequeño) que lo administre, para solucionar los problemas financieros que se presenten en un momento determinado con el objeto de mejorar la situación financiera de la organización y la calidad de los servicios. Información; Redondo (2007), señala:

Todos los pagos deben hacerse con cheque certificado, pero las empresas hacen pagos pequeños por los cuales es un desperdicio escribir un cheque. Se crea un fondo administrado por la denominada "caja chica". Este fondo puede ser administrado por un tesorero o síndico. En algunos casos, puede ser conveniente realizar varios cambios. Por ejemplo, uno en administración y otro en la fábrica.

Según el autor, establecer la caja chica evita la emisión de cheques por montos pequeños, lo que ahorra tiempo y costos administrativos, se sabe que la emisión de un cheque requiere los documentos pertinentes como lo son las firmas, así como en el caso de pagos pequeños, muchas veces sucede que los recibos no llegan antes del reembolso.

Claramente, para alcanzar los objetivos deseados, es pertinente que el administrador del fondo sea de total confianza y tenga el poder de aceptar o rechazar pagos en efectivo. Es importante recordar en las organizaciones modernas, cuando a las personas se les asignan roles, a su vez se les debe otorgar el derecho a tomar decisiones. Al presentar un estado de desembolsos por fondos a canjear, recomendamos que sean certificados en efectivo por el individuo que autoriza el canje de fondos.

El propósito de este estudio es analizar las operaciones de reembolso existente de gastos de caja chica de la Alcaldía municipio de Ayacucho. Por eso es preocupante si el Fondo Permanente no cubre el flujo de gastos menores cuando los gastos declarados no pueden pagarse de inmediato. Esta es una pérdida permanente principalmente para los empleados que salen del

trabajo, que pagan y cubren la necesidad cuando surgen gastos, sabiendo que serán pagados inmediatamente después de la presentación de la factura. El problema tiende a agravarse, de manera que es necesario introducir nuevos métodos que permitan mantener el fondo existente para cubrir de inmediato las necesidades de los gastos ordinarios de la Alcaldía Del Municipio Ayacucho.

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

Esta propuesta, centra su propósito en plantear un plan estratégico para el uso y administración del reembolso de las erogaciones de la caja chica en La Alcaldía Del Municipio Ayacucho ubicada en San Juan de Colón Municipio Ayacucho del Estado Táchira. Al solicitar fondos para reemplazar aquellos fondos gastados durante un lapso de tiempo ya que no hay dinero para suplir esos costos y se necesita mucho tiempo para reemplazarlos, por lo que se hace una propuesta de valor para conservar un flujo de efectivo permanente.

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

#### **1.7.1 Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico para la Alcaldía Del Municipio Ayacucho en los años 2023-2027 para incentivar el pago de los impuestos municipales.

#### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Describir el macro entorno en el departamento de Administración y Finanzas de la Alcaldía Del Municipio Ayacucho, en los años 2023 a 2027 enfocados en incentivar el pago de los impuestos municipales.
- Definir el modelo estratégico y planes para la implementación de la propuesta de la Alcaldía Del Municipio Ayacucho; en los años 2023 a 2027 enfocados en incentivar el pago de los impuestos municipales.

- Definir los objetivos estratégicos de la Alcaldía Del Municipio Ayacucho; en los años 2023 a 2027 enfocados en incentivar el pago de los impuestos municipales.

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

### **2.1 Análisis del macro entorno (PESTEL).**

#### **2.1.1. Entorno político**

Actualmente las Alcaldías y gobernaciones referente a la política de gobierno no cuenta con políticas de gobierno, para organizar procesos y organizar un buen control interno en el municipio, solo se ocupa de decisiones internas autorizadas por el concejo municipal a parte que la situación económica y el aumento desproporcionado del porcentaje de la inflación no favorece a las alcaldías y gobernaciones, puesto que estos para llevar acabo sus proyectos de gastos e inversión cuentan con un presupuesto anual, el cual no se pueden salir de ese margen de presupuesto, pudiendo incrementar luego de cumplir los objetivos del presupuesto de ingresos, incrementar su presupuestos atreves del cobro de los impuestos municipales para poder solicitar la aprobación de los créditos adicionales y así cumplir con su compromisos y erogaciones.

#### **2.1.2. Entorno económico**

Los ahorros no son solo de tiempo, sino también de dinero, porque la implementación de estrategias accionables les da a los empleados de los departamentos involucrados más tiempo para atender al público y no contratar a otra persona para esas tareas. La introducción de este sistema monetario es necesaria para eliminar la burocracia, desorganización y control del área administrativa existente, para que puedan recibir información de los informes que muestren la necesidad de aminorar los costos de mayor atención a las tablas estadísticas, también a predecir y preparar en determinados meses, el aumento de la parte inferior de un cajero automático en particular. Del mismo modo el proceso cambiario y el control de cambio afectan a las instituciones públicas no permitiendo llevar un buen control de las mismas.

### **2.1.3. Entorno social**

A causa de la pandemia del COVID 19 se han producido cambios importantes en el trabajo, en las familias, en el tiempo libre, en las relaciones personales o en el significado que le atribuyen a la salud. Y la sociedad se interesa en analizar si estos cambios sociales continúan después de la pandemia, o si realmente se ha aprendido de esta crisis como sociedad y estas lecciones ayudarán a enfrentar mejor otras crisis o futuras epidemias. El estado actual del gobierno es velar por el bienestar de los empleados, el nivel de vida y la distribución de los empleados y la compensación de los gastos incurridos por la organización. Por ejemplo, se debe aplicar con anticipación la creación de una cultura de control interno y garantizar la igualdad de remuneración de los empleados de las instituciones públicas.

### **2.1.4. Entorno tecnológico**

Globalmente, uno de los mecanismos más comunes utilizados para apoyar a las naciones es la tributación, un proceso que ha evolucionado y modernizado desde la Edad Media cuando apareció por primera vez. Estos pagos, que provienen de los ingresos de ciudadanos y empresas, así como de otros ingresos, contribuyen al crecimiento y progreso de los países.

En Venezuela, el cobro de los impuestos municipales es la tasa impositiva que se declara y paga al municipio a principio del año. Es por esto que está la obligación de contar con un buen sistema tecnológico que pueda agilizar el pago de los mismo y que se pueda calcular sobre la base de los ingresos percibidos por el contribuyente en el ejercicio anterior.

La opción de pago más práctica, es utilizar los servicios tecnológicos de banca en línea que ofrecen diversas instituciones financieras que operan en nuestra nación. Un sistema tributario que fomente el aumento económico y la competitividad permite la movilización de recursos tributarios

al minimizar las distorsiones que afectan las decisiones de inversión, ahorro y participación laboral de los empresarios.

#### **2.1.5. Entorno ecológico**

Hoy en día, contar con un sistema significa reducir costos y al mismo tiempo automatizar procesos, la principal ventaja de esta propuesta es el ahorro de papel y el ahorro de tiempo en las operaciones diarias. Aunque no se cuenta con la rebaja de los costos y procesos para el uso del papel se debe buscar la minimización del proceso y menos usos del papel.

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

En la Alcaldía todo esto basado en Decretos y resoluciones municipales, leyes y Reglamento internos, y en especial la ley de armonización tributaria que la que regula en el municipio el pago del impuesto decretada por el TSJ atreves de una decisión N° 0078 del 07 de julio de 2020, mediante los cuales éstos habían establecido tasas o contribuciones de naturaleza tributaria.

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

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es un instrumento diagnóstico que permite la caracterización y valoración de factores externos capacidades y amenazas clave de esta entidad o de una entidad que consigue afectar su progreso y expansión. En esta evaluación se hace un método de ponderación que coteja la información y las circunstancias de influencia metas y propósitos de la unidad o entidad. Al hacer MEFE, es preciso extender la visión y desarrollar la sensibilidad del entorno externo para obtener un panorama completo de dependencia o ser y así Aproveche las oportunidades e identifique las amenazas existentes para poder abordarlas. Los factores que logren ser controlados deben ser identificados, para lo cual se pueden crear estrategias de acción.

Tabla 1 Matriz Mefe

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Los registros públicos exigen solvencia municipal	0.10	4	0.40
Las tasas de cambio al apagar las obligaciones tributarias	0.10	4	0.40
Aprovechar los medios tecnológicos	0.15	4	0.60
Distintos medios de pago.	0.15	3	0.45
<b>Amenazas</b>			
Intereses políticos e intereses administrativos y autoridades fiscales.	0.15	1	0.15
Excesivos procesos burocráticos.	0.10	1	0.10
La inflación en el pago de los tributos	0.10	1	0.10
El desconocimientos del destino de los impuestos	0.15	1	0.15
Totales	1.00		2.35

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

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

### 2.2.1. Negociación con proveedores

Las empresas dependen de varios proveedores, pero estos últimos pueden conjeturar una amenaza para la productividad de las organizaciones; en determinados casos por la estimación de los ingresos propios, y por no contar con un control cambiario en las divisas, es por esto que son importantes las reuniones con los proveedores ya que fortalecen la relación entre la alcaldía y ellos. Sin dejar a un lado el hecho de que un proveedor no es la solución a un problema hay que negociar con ellos y esta negociación se puede realizar en líneas de crédito de 15 días a un mes por efecto de la inflación y el tipo de cambio de la moneda.

### 2.2.2. Negociación con clientes

La utilidad de la alcaldía también puede verse afectada por los insuficientes ingresos presupuestarios, hay que realizar una planificación estratégica para que efectivamente los contribuyentes se reúnan y con esto lograr una mejor negociación sobre el pago de impuestos y servicios o para acordar un precio máximo del impuesto. Para que tal situación no afecte al

organismo, se conocen los contribuyentes comerciales y las personas naturales, a las cuales se les realiza el cálculo de acuerdo a la ley de armonización tributaria y dependiendo del pago de los tributos si son elevados se les realiza convencimientos de pago hasta liquidar las deudas tributarias.

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

Acá no aplica esta rivalidad porque los impuestos son municipales y deben ser cancelados donde estén el bien mueble, o donde tenga el domicilio fiscal el negocio o comercio, por lo tanto, no pueden cancelar los impuestos en otros municipios.

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

No aplica ya que no hay sustitutos de impuestos municipales, y no existen otros tributos que sustituya dichos impuestos ya que son estipulados por una sentencia del TSJ conforme a la armonización tributaria y de acuerdo con la Constitución de la república Bolivariana de Venezuela.

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

Cuando un competidor potencial ingresa al mercado, primero debe prevalecer diversos obstáculos como regulaciones aplicables, canales de distribución, costos, etc. Por tanto, en este caso de estudio no existen nuevos competidores, porque los competidores de este caso estudio serian otras alcaldías, entonces no aplica en este caso de estudio

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

Cuando se habla de atractivo del mercado, se refiere al potencial comercial de un producto o servicio, formando parte de la clasificación de eficacia y se aplican tanto a empresas históricas como no históricas. Esto está relacionado con la sostenibilidad y rentabilidad de los ingresos de la alcaldía cumpliendo con las fiscalizaciones de cobro y el proceso de recaudación de impuestos a tiempo para cumplir con las erogaciones pendientes de pago, inversión en nuevas obras y la prestación de servicio.

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

Mediante la matriz MEFE se realiza un examen importante de los principales factores externos que trasgreden e influyen en el incremento, expansión y progreso de la institución. Esto permite trazar las estrategias productivas que mejor y se adapten a la realidad de la empresa, donde se requiere ser objetivo con una autoevaluación continua identificar los factores importantes considerando la actividad actividades que suceden todos los días y tomar una posición crítica que realmente hace posible identificar las debilidades para encontrar el equilibrio interior.

*Tabla 2 Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Se realizan jornadas de fiscalizaciones y cobros	0.15	4	0.60
Sigue el principio de unidad de soberanía	0.15	3	0.45
El personal de administración y finanzas cumple el proceso de recaudación.	0.15	4	0.60
La existencia de la ordenanza de pago de impuestos	0.15	4	0.60
<b>Debilidades</b>			
Insuficientes ingresos presupuestarios.	0.10	1	0.15
Sobre estimación de los ingresos propios.			
Los contribuyentes deben cumplir con las obligaciones tributarias	0.10	1	0.15
No se cumple la planificación estratégica	0.10	2	0.20
Totales	1.00		2.90

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.



FIGURA 3 MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Fuente Elaboración propia

El modelo Canvas consiste de 9 módulos a saber:

#### 1.- Segmentación

Es un conjunto de personas y organizaciones que constituyen nuestro público objetivo, cuyas necesidades contemplamos con los productos o servicios que representa nuestra propuesta de valor. Estos nichos de mercado se agrupan según un conjunto de particularidades comunes tales como las necesidades, actuaciones y características. Sabiendo esto, en nuestro caso serían los dueños de las empresas, los funcionarios de la alcaldía del Municipio Ayacucho en Juan de Colón Estado Táchira Municipio Ayacucho y los proveedores de la misma.

## **2.- Propuesta valor**

Se relaciona con las características en que agregamos valor a nuestros clientes por medio de los bienes o servicios deseados. Qué problemas complejos resolvimos, qué necesidades cubrimos y qué oportunidades separamos o conceptualizamos. Son elementos valiosos para clientes que buscan nuevas formas de ingresos, mejora continua en la aplicación de estrategias de recaudación para lograr el éxito en los métodos tributarios.

## **3.- Canales**

Así es como comunicamos la propuesta, se distribuye y se venden los productos y servicios, al igual que ofrecer mantenimiento. Pudiendo utilizar nuestros propios canales o los de socios comerciales, por ejemplo: sus canales, nuestras tiendas, nuestro equipo de ventas y nuestro sitio web, los canales de socios comerciales minoristas, mayoristas o en su sitio web. Las empresas deben tratar de combinar adecuadamente diferentes tipos de canales para mejorar la experiencia del cliente y aumentar sus propias ventas. En las estrategias de marketing digital es importante saber y tener claro en cual etapa de venta se hallan los clientes. Como es en nuestro caso, hacerlo con publicidad a través de redes sociales, atención personalizada e informando sobre el proceso de reembolso por medio de WhatsApp o alguna otra red social.

## **4.- Relación con los clientes**

Todo modelo de empresarial requiere de un cierto tipo de relación y debe definirse, porque la experiencia global del cliente está directamente relacionada con la atención. La consulta, la verificación de las facturas, una buena atención personalizada, el pago móvil para el reintegro e informar sobre los procedimientos de los mismos.

## **5.- Fuentes de ingresos**

Se debe contar con diferentes fuentes de ingresos para asegurar la viabilidad financiera del proyecto, también es importante describir cómo obtendremos los fondos o el incremento en los productos o servicios, asimismo el cobro de los impuestos Municipales y los créditos adicionales percibidos del ejecutivo nacional.

## **6.- Recursos clave**

Se trata sobre qué recursos se dispone para que surja la propuesta de valor y funcione el negocio según el modelo canvas, por tanto, sería necesario: crear, desarrollar y vender una propuesta, configurar los canales de venta para que exista una relación con los clientes en el mercado y a su vez con los segmentos que se encuentran en un grupo objetivo. Todo esto permite la captura de ingresos, pagos, facturas, recursos humanos, tecnología y medios de pago.

## **7.- Actividades claves**

Son irremplazables para el buen funcionamiento del modelo de negocio. Además de ser recursos claves, son actividades que incurren en la venta triunfante de la propuesta y cubren segmentos de mercado seleccionados de canales de comunicación, comercialización y venta, tales son: construir relaciones efectivas con los consumidores y así obtener un flujo de ingresos continuos, el marketing, la comunicación, los procedimientos de recepción de facturas y el procesamiento de pagos.

## **8.- Socios claves**

Las alianzas con personas y organizaciones ajenas a nuestro negocio son significativas para este desarrollo (socios, proveedores, inversores, etc.). Estas asociaciones nos permiten garantizar la disponibilidad de recursos, reducir el riesgo, difundir información, acumular

conocimientos, atraer nuevos clientes, subcontratar funciones clave y compartir recursos clave. bancos, vendedores.

## **9.- Estructura de costos**

Para afianzar el buen funcionamiento de la empresa, se deben cubrir algunos costos. Los elementos del negocio mantienen costos que deben identificarse y presupuestarse para estimar un nivel de ingresos suficiente para cubrirlos. Se realiza mediante un presupuesto donde irían los gastos del recurso humano, papelería y tecnología.

### **3.2 Análisis funcional de la empresa.**

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

La cultura organizacional la definen como un conjunto de creencias simultáneas por los miembros de una empresa sobre la mejor forma de actuar que defina la perspectiva que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. No debe ser permanente ni rígido, ya que consiste en una acumulación de creencias, hábitos y costumbre, (Edgar Schein, 2014). También comunica el sentido de interés personal de una persona, promueve el compromiso de un individuo con algo más grande que sus intereses personales y aumenta la estabilidad de los sistemas sociales.

En este sentido, la cultura organizacional de una empresa se refiere al conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la misma. Estos factores influyen en la forma en que se toman las decisiones, se comunican las ideas y se llevan a cabo las actividades dentro de una empresa. Esta cultura organizacional puede verse influenciada por factores como el liderazgo, la estructura organizacional y las normas y políticas establecidas.

La alcaldía cuenta con una manual organización donde se pueden identificar las direcciones y departamentos por el cual están identificados, así como también cuenta con un manual descriptivo de cargos, y manuales de normas y procedimientos, es significativo señalar que la

alcaldía cuenta con cultura organizacional estas normas y políticas no es estática y puede cambiar con el tiempo debido a cambios internos o externos en la organización.

### **3.2.2. Recursos humanos**

La dirección de recursos humanos en una organización hace referencia a un conjunto de prácticas y políticas encaminadas a gestionar el talento humano de la empresa, incluyendo la selección, reclutamiento, capacitación y evaluación de los trabajadores. Además, la gestión de recursos humanos incluso es responsable de suscitar un ambiente de trabajo saludable y productivo, promoviendo una comunicación efectiva entre los empleados y la dirección. (Chiavenato, 2008). Afirma que la Gestión de Recursos Humanos es una agrupación tanto de políticas como de prácticas necesarias para abordar aspectos administrativos en términos de "personas" o recurso humano, las cuales son el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración y la evaluación del rendimiento.

Mencionado anteriormente, la dirección de recursos humanos de la alcaldía dispone del buen manejo del personal responsable, desde los procesos básicos como lo es la contratación, capacitación y evaluación constante, así como también estudiando el comportamiento del personal velando siempre por el buen desempeño de los empleados. El desarrollo de las empresas u organizaciones consiste en diligenciar muchos aspectos relacionados con otros campos como la psicología, la sociología, el derecho laboral, informática e ingeniería industrial.

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

Es el proceso mediante el cual se formulan, implementan y evalúan las estrategias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. Por su parte, (salvador, 2004), señala que la labor de la pluralidad de las organizaciones de investigación y desarrollo son aquellas que facilitan el proceso de asimilación, adaptación, generación y transferencia de tecnología, utilizando la

tecnología y los recursos humanos para prestar servicios técnicos relacionados con la ingeniería, el desarrollo de productos y procesos, la investigación aplicada y los ensayos de laboratorio producidos en el entorno social. en las áreas de bienes y servicios.

La investigación y el desarrollo en una organización se reseña a la gestión estratégica y operativa del recurso humano, financieros y tecnológicos para la creación de nuevos bienes o servicios. El director de este departamento es responsable de canalizar y estructurar las actividades relacionadas con el análisis y desarrollo de los bienes de la empresa, este rol incluye liderar y supervisar equipos multidisciplinarios que trabajan en proyectos de innovación, así como formar coalición con organismos externos para compartir conocimiento y tecnología.

Algunos ejemplos de áreas podrían ser la biotecnología, la ingeniería de materiales, la inteligencia artificial y la robótica. La gerencia de este departamento debe centrarse en fomentar un entorno creativo y colaborativo que fomente la experimentación y la exploración constante de nuevas ideas y soluciones siendo los gerentes los encargados de planificar, administrar y coordinar las actividades de investigación y desarrollo.

#### **3.2.4. Finanzas**

La gestión financiera significa la estructuración de pronósticos de comercializaciones, ingresos con base en habilidades y opciones de producción y mercadeo (Weston, 2015). Y la audacia de los recursos necesarios para lograr esos pronósticos. La gestión financiera en una organización apunta a la dirección y control de los recursos financieros de la empresa.

Este ejercicio es el responsable de garantizar que los fondos estén disponibles para obedecer las obligaciones financieras de la empresa, así como aumentar el valor para los accionistas a través de una gestión eficiente de los activos y pasivos de la empresa. La

administración financiera también es responsable de tomar medidas estratégicas sobre inversiones, financiación de proyectos, políticas y procedimientos de información financiera y contable.

Para realizar la gestión financiera se deben considerar ciertos aspectos fundamentales para poder llevarla a cabo de una manera más ordenada y eficaz. Por tanto, le recomendamos que considere los siguientes puntos:

El primer paso para la gerencia de este departamento es estimar las condiciones actuales en las que se sitúa tu empresa: conocer los gastos, costos operativos, ingresos y todos los indicadores que te permitirán determinar la rentabilidad actual.

En base a los resultados que ha logrado la Alcaldía en los últimos meses o en comparación con el año pasado, se ha obtenido un incremento en el cobro de los impuestos aplicando las estrategias planteadas, para así poder cumplir con los compromisos adquiridos en un periodo de tiempo y en el espacio de los mismos.

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

La función de la logística y aprovisionamiento es disminuir el costo total del producto o servicio ofrecido bajo el objetivo de servicio al cliente. El estudio del costo es clave para gestionar la función logística, la organización debe centrarse más en reducir los costos completos que en los costes de las actividades individuales (Lambert, 2018). Los costos de logística se pueden dividir en varias categorías: costos de elevación de servicio, costos de almacenamiento, costos de transporte, costos de mantenimiento de inventario, costos de los procesos de pedidos y sistemas de información. Conseguir una reducción de estos costes es importante para la productividad de la compañía, ya que de media los costes logísticos suponen en torno a la facturación de una compañía industrial.

Se puede deducir que la gestión logística y aprovisionamiento es la administración de estratégica y operativa de los procesos de adquisición, almacenamiento y distribución de materiales, bienes y servicios necesarios para el funcionamiento eficiente de esa organización. Este rol implica planificar, coordinar y controlar actividades relacionadas con la cadena de abastecimiento, incluida la negociación con proveedores, la gerencia de inventario, la optimización del transporte y la puesta en funcionamiento de métodos de información y tecnología para mejorar la eficiencia y reducir costos. La logística y la gestión de suministros son esenciales para garantizar la disponibilidad oportuna y adecuada de los recursos críticos para el éxito empresarial.

La alcaldía ha contado con la logística y aprovisionamiento para el cobro de las tasa e impuestos atendiendo cómodamente a los contribuyentes proporcionándoles sillas para estar cómodos mientras esperan para ser atendidos y les ofrecen agua café mientras esperan, también ha proporcionado información escrita mediante publicidad sobre los trámites y requisitos que deben llevar a la hora de cancelar los impuestos para así agilizar los trámites cuando vaya a ser atendidos. Considerando que se necesita anticipar, planificar, expresar las insuficiencias de componentes y materiales de la empresa, satisfacer a través de compras, asegurarse de que se entrega exactamente lo que se pide y pagar los suministros y materiales y enviarlos a las líneas de producción, la logística de suministro en los centros es altamente complejo.

### **3.2.6. Operaciones**

La gerencia de operaciones es un enfoque sistemático para abordar el problema del proceso de transformación que transforma las entradas en salidas que son útiles para generar ingresos. Según (Mahadevan, 2014). Según (Krajewski, Lee J., 2008). La gestión de operaciones se refiere al esquema, la dirección y el control sistemáticos de los procesos que transforman los insumos en servicios y productos para los clientes internos y externos.

Según las teorías anteriores la gerencia operativa dirección operativa de una empresa se encarga de planificar, coordinar y supervisar todas las actividades relacionadas con la elaboración y entrega de bienes o servicios. Esto incluye todo, desde el abastecimiento de materiales hasta el control de calidad y el departamento de inventario. Los ejemplos de tareas que un gerente de operaciones puede realizar incluyen programar la producción, administrar los recursos humanos, monitorear el desempeño del equipo y garantizar que se cumplan los plazos de entrega. Es decir, el departamento de operaciones es la clave para garantizar que una organización opere de manera eficiente y logre sus objetivos comerciales, donde involucra la planificación, ejecución y seguimiento de acciones dentro de una empresa.

La operación comienza desde la capacitación del personal dando la información requerida, así como capacitándolos en la realización de los cálculos del impuesto hasta el vaciado de la información en sistemas y atención al contribuyente. Es una actividad que se puede realizar en diversas áreas de la empresa con el objetivo de mejorar el trabajo de los procesos internos y aumentar la eficiencia y la productividad. Esto se debe a que estamos hablando de prácticas encaminadas a mejorar los procesos internos, aumentar el rendimiento y hacer más competitiva a la compañía.

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

La primera persona que vamos a tener en cuenta es (Kotler, Philip, 2005). quien para muchos es propulsor del marketing actualmente. Para él, el marketing es el conjunto administrativo y social mediante el cual las personas satisfacen sus necesidades creando un intercambiando de productos y servicios. Para (Howard, John A., 2003). El marketing y ventas es el procedimiento de identificar las necesidades del comprador. Estas necesidades en términos de la capacidad de fabricación de la compañía. La esencia del marketing es darse cuenta de las oportunidades que

tenemos, el dominio que tenemos, para proporcionar sentido a alguien, la cabida de encontrar este significado.

De la gerencia de marketing y ventas son las personas encargadas de planificar, implementar y supervisar las estrategias para promocionar y vender los productos o servicios de la empresa. Esta área es responsable de identificar el mercado objetivo, diseñar campañas publicitarias y establecer relaciones con clientes potenciales y actuales. El departamento de marketing y ventas aborda desde que llega el contribuyente a las instalaciones de la alcaldía hasta que se retira, así como la divulgación de la información por medio de redes social y emisoras radiales, también se asegura que los objetivos de cobranzas sean alcanzados y de que se mantenga la misma hasta la finalización del periodo fiscal.

### **3.2.8. Servicios postventa**

El servicio postventa es la atención al cliente, esta asistencia puede estar relacionado con operaciones de calidad y entretenimiento, También puede ser una oferta al comprador de accesorios o servicios adicionales al producto o servicio adquirido (Kotler, Philip, 2005).

El departamento del servicio postventa en una empresa de lo anterior podríamos decir que es el conjunto de procesos y actividades que se realizan después de la venta con el objetivo de asegurar la satisfacción del cliente y su fidelización a largo plazo. La alcaldía sabe si hay buena atención al contribuyente a la hora de re4alizar cualquier trámite en la institución si los comentarios son positivos a través de redes sociales y los comentarios de calle son buenos o son insatisfactorios. esta gestión incluye la planificación estratégica de la atención al cliente, así como la gestión positiva del r0curso humano y financiero para alcanzar estos objetivos.

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

### **4.1 Objetivo general 2023 a 2027**

Implementar un plan estratégico para incrementar los ingresos propios mediante una mejora continua en los procesos de recaudación de impuestos municipales. De la Alcaldía del Municipio Ayacucho del 2023 a 2027.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

- a) Formalizar y estructurar un cronograma de cobranzas con tendencia a incrementar el cobro de los impuestos municipales del 2023 al 2027.
- b) Realizar el 50% de cobranzas por medio de estrategias innovadoras de marketing en redes sociales, y dar descuentos por pronto pago en el periodo 2023 al 2027.
- c) Establecer comisiones de trabajo donde los cobradores se distribuyan por sectores comerciales para incrementar el 50% del cobro en el periodo 2023 a 2027.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

Para poder cumplir los objetivos estratégicos se debe realizar la planificación y organización sistemática de las fechas, plazos y procedimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos correspondientes al ámbito municipal. Esto incluye la identificación de los contribuyentes, la notificación de los pagos pendientes, la fijación de las tasas impositivas aplicables, así como cualquier otra acción que permita asegurar el cumplimiento efectivo de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos.

El modelo estratégico de marketing en redes sociales se refiere a la planificación y ejecución de campañas publicitarias en plataformas digitales, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la promoción de descuentos por pronto pago. En este contexto, dar descuentos por pronto pago implica ofrecer incentivos económicos a los contribuyentes que realicen pago de los

impuestos rápidas o anticipadas, como forma de fomentar la lealtad y la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de prácticas incluyen ofertas exclusivas para seguidores de redes sociales, promociones especiales para usuarios que compartan contenido de la promoción, entre otros.

Establecer comisiones de trabajo donde los cobradores se distribuyan por sectores comerciales para realizar los respectivos cobros implica la creación de grupos específicos de trabajadores encargados de recolectar pagos en áreas comerciales designadas. Esto puede incluir, pero no se limita a, zonas geográficas o tipos de negocios particulares. Los cobradores asignados a estas comisiones tienen como objetivo principal asegurar el pago puntual y completo de las obligaciones financieras pendientes. Si llegan a las metas de cobros se le puede incentivar con bonificaciones especiales a los cobradores.

La estrategia para optimizar el cobro de los impuestos municipales se realiza a través de acciones planificadas y sistemáticas que tienen como objetivo maximizar la recaudación de los tributos correspondientes al ámbito municipal. Esta estrategia puede incluir medidas tales como la identificación y segmentación de los contribuyentes, la implementación de estrategias educación fiscal, utilizando la tecnología avanzada para la gestión del proceso de cobranza, así como también la aplicación de sanciones y multas en caso de incumplimiento por parte de los obligados tributarios. Así se cumplirán los objetivos estratégicos.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La matriz FODA cruzada es una herramienta analítica que combina dos matrices FODA para identificar y evaluar estrategias alternativas y es útil para identificar estrategias alternativas y proporcionar una visión más completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Para aplicarla en una empresa, es necesario realizar un análisis FODA separado para los aspectos internos y externos de la organización y utilizar la matriz FODA cruzada para identificar estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades y aborden las debilidades y amenazas identificadas, Según (david, 2013), la matriz FODA cruzada es una manera de evaluar la capacidad de las estrategias y proporciona una perspectiva más completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa.

Para aplicar la matriz FODA cruzada en una empresa, primero se debe realizar un análisis FODA separado para los aspectos internos y externos de la organización. Luego, se puede utilizar la matriz FODA cruzada para identificar las estrategias que se pueden implementar para aprovechar las fortalezas y oportunidades de la compañía, y abordar las debilidades y amenazas.

Por ejemplo, si una empresa tiene fuertes capacidades de innovación pero débiles capacidades de marketing, la matriz FODA cruzada se puede utilizar para identificar estrategias para aprovechar la innovación para abordar las debilidades de marketing. Una estrategia es formar alianzas estratégicas con empresas de marketing para mejorar la promoción de productos innovadores.

Tabla 3 Matriz Foda Cruzada (Mfoda)

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Se realizan jornadas de fiscalizaciones y cobros F2 Sigue el principio de unidad de soberanía F3 El personal de administración y finanzas cumple el paso de recaudación. F4 La ordenanza de pago de impuestos</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1 Insuficientes ingresos presupuestarios. D2 Sobre estimación de los recursos propios. D3 Los contribuyentes deben cumplir con las obligaciones tributarias D4 No se cumple la planificación estratégica</p>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1 Los registros públicos exigen solvencia municipal O2 Las tasas de cambio al apagar las obligaciones tributarias O3 Aprovechar los medios tecnológicos O4 Distintos medios de pago.</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>Fortalecer un programa de capacitación</p> <p>Realizar manuales de recaudación de impuesto.</p> <p>Realizar alianzas con los otros entes público para el pago de impuesto</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>Desarrollar medios tecnológicos para el incremento de los ingresos</p> <p>Aplicar estregáis en el control cambiario.</p> <p>Promocionar los diversos medios y de pagos y descuentos para incentiva al pago de los impuestos</p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Intereses políticos versus intereses administrativos y autoridades fiscales. A2 Demasiados procesos burocráticos. A3 La inflación en el pago de los tributos A4 El desconocimientos del destino de los impuestos</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>Establecer las estrategias de pago y exoneraciones de los interese políticos</p> <p>Establecer estrategias de servicio de calidad, asesoramiento de cobranzas</p> <p>Establecer políticas de buen control cambiario</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>Impulsar la publicidad sobre los procesos</p> <p>Dar a conocer la reinversión de los cobros de los impuestos</p> <p>Crear estrategias de agilidad en los cobros</p> <p>Capacitación al personal contaste</p> <p>Estrategias de cobros en monedas extranjera</p>

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

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) permite la compilación y evaluación de estrategias basadas en las fuerzas externas más importantes, un enfoque basado en listas. Oportunidades y amenazas de factores externos que afectan a la organización y sus unidades operativas seleccionadas en el proceso de evaluación externa. (Richard A., 2018, p. 195). Cada componente recibe un valor de peso, cuyo valor indica la categoría relativa de este elemento en términos de éxito en el sector en el que aplica la empresa. Los valores apropiados se determinan comparando competidores exitosos.

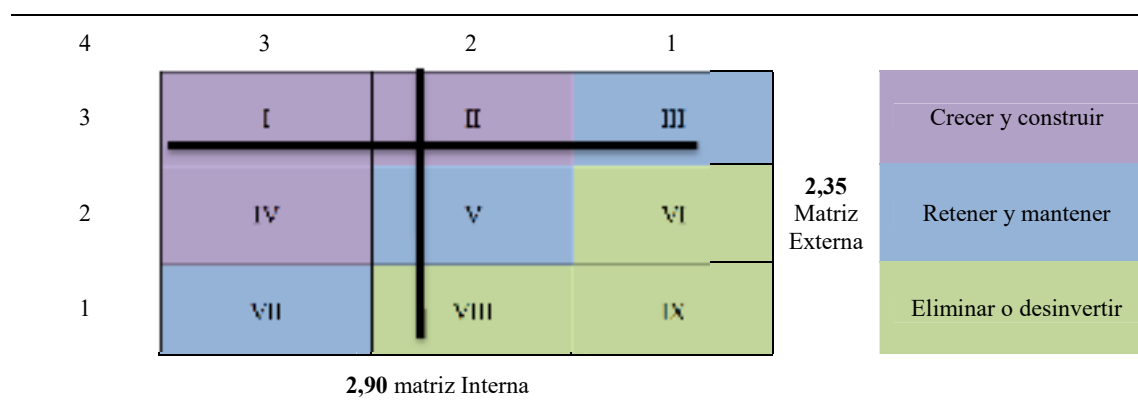
A cada elemento externo importante se le asigna una puntuación de uno a cuatro, lo que indica la eficacia con la que las habilidades de la organización responden a ese factor. Los puntos se asignan en función del desempeño de la compañía.

*Tabla 4 Resumen Mefe Y Mefi*

Matriz	Resultado
MEFE	2.35
MEFI	2.90

Fuente: Elaboración propia.

*Tabla 5 Matriz Interna – Externa*



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6 Matriz De Estrategias Vs Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos	Formalizar y estructurar un cronograma de cobranzas con tendencia a incrementar el cobro de los impuestos municipales del 2023 al 2027.	Realizar el 50% de cobranzas por medio de estrategias innovadoras de marketing en redes sociales, y dar descuentos por pronto pago en el periodo 2023 al 2027.	Establecer comisiones de trabajo donde los cobradores se distribuyan por sectores comerciales para incrementar el 50% del cobro en el periodo 2023 a 2027.
Estrategias			
Desarrollar una planificación de recaudación	x	x	x
Implementar un buen control cambiario	x	x	x
Crear sistemas de recompensa por logros, incentivos profesionales y económicos por formación.	x	x	x

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

Las estrategias seleccionadas para la recaudación de impuestos que se eligen con el fin de maximizar los ingresos fiscales del gobierno para cubrir las erogaciones e inversiones en la municipalidad, sería desarrollar una planificación de recaudación, implementar un buen control cambiario, crear sistemas de recompensa por logros, incentivos profesionales y económicos por formación. Implementación de sistemas de fiscalización más efectivos, como la revisión de declaraciones tributarias ante el seniat y la identificación de evasores fiscales; la promoción de programas de educación financiera para fomentar el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales; y la simplificación del proceso de pago de impuestos a través de plataformas digitales

accesibles y eficientes. Al estudiar las estrategias con los objetivos estratégicos planteados se pudo verificar que las estrategia planteadas Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos son las más apropiadas para alcanzar los objetivos planteados en la recaudación de impuestos para así cumplir con la erogaciones obtenidas por el departamento de administración y finanzas.

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

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

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

La situación actual de la gerencia de marketing se describe a cómo las organizaciones están operando sus estrategias de promoción y publicidad en el mercado. Esto contiene decisiones sobre qué productos o servicios ofrecer, cómo alcanzar al público objetivo y cómo computar los resultados de estas acciones.

Actualmente la alcaldía de Ayacucho no tiene gerencia de mercadeo, por lo que en este caso se trata de una merma en el sentido tradicional, donde han perjudicado a la población los factores externos es decir las amenazas como los intereses políticos versus intereses administrativos, los procesos burocráticos a la hora de realizar los pagos de impuestos, la inflación en el pago de los tributos, y un factor muy importante el desconocimientos del destino de los impuestos así como el controles de precios, escasez y desabastecimiento, etc., etc.

A partir de ello, y tomando en cuenta, tanto las exigencias de los contribuyentes como las dificultades de diferenciación de las otras alcaldías de los municipios aledaños, resulta importante capitalizar el trabajo divulgación que se lleva a cabo, para así adquirir nuevas fortalezas, espacio en la mente de los contribuyentes y participación en la recaudación de los impuestos.

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

- Incentivar nuevos contribuyentes Mejorar el nivel de fidelización.
- Dar descuentos por pronto pago.
- Mantener el control cambiario semanal.
- Dar a conocer en que se invierten los recursos
- Optimizar la publicidad en redes sociales y medios digitales

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

#### **Estrategia de cartera**

La estrategia de cartera se utiliza para invertir dinero en diferentes tipos de activos, como acciones, bonos y fondos mutuos. El objetivo es diversificar el riesgo y maximizar las ganancias a largo plazo. Esta estrategia implica la selección cuidadosa de los activos y su distribución dentro de la cartera, teniendo en cuenta factores como el rendimiento pasado y las expectativas futuras del mercado. Esta estrategia también puede implicar la diversificación geográfica y sectorial, lo que significa invertir en diferentes regiones del mundo y en diferentes sectores económicos. En general, la estrategia de cartera busca equilibrar el riesgo y el rendimiento a largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades y objetivos específicos del inversor. En la Alcaldía una estrategia podría ser en invertir en plazos fijo, pero el facto inflación en vez de aumentar los ingresos se devaluaría el valor del plazo fijo maximizando así el impacto de cualquier pérdida en un solo tipo de inversión.

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

En este caso de estudio se llevó a cabo una estrategia de segmentación indiferenciada o a gran escala debido a que los diferentes segmentos no estaban diferenciados. Es decir, está diseñado para llegar al público en general sin utilizar canales de comunicación o mensajes diferenciados. Esta estrategia se utiliza porque cubre a los contribuyentes comunes, ya que es una agencia que brinda servicios públicos que cubren toda la ciudad. Así puedes promover descuentos con pagos instantáneos, puedes cobrar o cancelar a través de en línea, puedes hacer marketing relacional con encuestas, puedes hacer campañas publicitarias a través de redes sociales y medios digitales para fidelizar a los contribuyentes.

### ***Estrategia funcional***

En este punto la estrategia funcional o mix en la alcaldía representan el producto o servicio este caso cobros de los impuestos, el precio o tasas de pago, el punto de venta o plaza y la promoción de descuentos que se dan para motivar a cancelar a los contribuyentes, la estrategia seria promocional los descuentos por pronto pago, los medios de pago, así como la cancelación en varias monedas en curso legal y mantener la tasa de cambio semanal.

#### ***6.1.4. Presupuesto***

*Tabla 7 Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Creación de una página web	564 horas x 1 personas	\$1,73	\$ 975,72	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Manejo de los medios digitales y redes sociales	564 horas x 2 personas	\$1,73	\$ 1.951,44	\$ 1.951,44	\$ 1.951,44	\$ 1.951,44	\$ 1.951,44
Capacitar al personal	564 horas x 1 personas	\$1,73	\$ 975,72		\$ 975,72		
TOTAL (\$)			\$3.902,88	\$2.651,44	\$3.627,16	\$2.651,44	\$2.651,44

**Fuente: Elaboración propia.**

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

La ejecución de tareas del plan de marketing para llevar a cabo las acciones específicas que se han establecido en un plan para promocionar el cobro de los impuestos, incluir la creación de una página web, la creación de campañas publicitarias en redes sociales, la organización de eventos para dar a conocer la promoción de los descuentos por pronto pago y la distribución de folletos

informativos en puntos de venta. Realizar actividades que permitan alcanzar los objetivos planteados en el plan de marketing.

El plan incluye la creación de la página web, así como el manejo de la misma y la persona responsable de mantenerla actualizada capacitar al personal en cuanto a marketing digital actualizado, así como también se debe indicar cada cuánto tiempo se actualizará las redes sociales en qué momento se realizará. De esta manera, se asegura que todas las partes involucradas estén al tanto de lo que deben hacer y cuándo deben hacerlo para alcanzar los objetivos establecidos en el plan.

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

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

Para la gestión operativa de la alcaldía, es decir, cada domicilio maneja sus propios domicilios y lo evalúa de acuerdo al plan operativo anual, sin la gestión operativa propiamente dicha, sería ideal, porque esta gestión lleva a la institución a la máxima calidad. Independientemente de su propósito principal, para cumplir con su función debe poder satisfacer las necesidades de los contribuyentes. Al implementar la gestión operativa, la institución puede cumplir con algunos criterios de evaluación que deben tenerse en cuenta durante todo el proceso de gestión: la cantidad de atención y prestación de servicios, costos, utilización (equipos y mano de obra), calidad y confiabilidad del servicio, flexibilidad de inversión. y los cambios preocupan al contribuyente porque se exceptúan las consultas y consultas verbales sobre los servicios prestados. Bajo la dirección operativa de la institución se puede proponer la estrategia a implementar en la institución, poner en práctica la estrategia corporativa, así como el plan de trabajo, funciones y el control operativo previo dentro de la alcaldía. El avance continuo de los procesos y del personal ha permitido lograr cada vez mejores resultados en cuanto a la operación

interna y la calidad de los productos entregados a los contribuyentes, lo que se ha convertido en el punto fuerte de la dependencia..

### **6.2.2. *Objetivos de operaciones***

- Gestionar y capacitar al personal de atención al contribuyente.
- Incrementar el nivel de rendimiento del proceso de servicio al contribuyente.
- Coordinar las estrategias del manejo de publicidad en los medios digitales y redes sociales.
- Fortalecer los mecanismos de planificación y control de cobranzas.
- Gestionar y coordinar los medios de pagos de los proveedores.

### **6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones**

#### **Estrategia de costos – capacidad**

La estrategia de costos-capacidad se refiere a la forma en que una empresa puede reducir sus costos mientras aumenta su capacidad para producir bienes o servicios. Esto implica encontrar formas más eficientes de hacer las cosas, como mejorar los procesos de producción y utilizar tecnología avanzada. Al hacerlo, la empresa puede ofrecer precios más bajos a sus clientes sin sacrificar la calidad, lo que les permite competir mejor en el mercado. Un ejemplo muy claro de esta estrategia en la alcaldía sería invertir en tecnología avanzada y automatización caso de la creación de la página web y pagos online para reducir los costos de producción, lo que le permite ofrecer promociones por pronto pago y una calidad de servicio online, de esta manera, puede aumentar su participación en el pago de los impuestos y obtener mayores ganancias. Con esta estrategia busca maximizar las ganancias al reducir los costos de producción, sin sacrificar la calidad del servicio ofrecido. Para lograrlo, se requiere una gestión eficiente de los recursos y una planificación cuidadosa de la producción o atención al consumidor.

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

La estrategia calidad-procesos se enfoca en asegurar que los procesos de la alcaldía que sean eficientes y efectivos, con el objetivo de lograr que la prestación de servicios de alta calidad. Esta estrategia implica la implementación de medidas para mejorar continuamente los procesos, identificar oportunidades de mejora y garantizar que se cumplan los estándares de calidad establecidos. Implementar estrategias de encuestas para saber las necesidades de los contribuyentes de manera consistente. Establecer controles de calidad en cada dirección de la alcaldía para mejorar los procesos, desde la atención del contribuyente hasta la inversión de los recursos, con el fin de detectar posibles errores o fallas y corregirlos antes de que afecten al resultado final. También se tiene la capacitación constante del personal en técnicas y herramientas para optimizar los procesos y reducir costos.

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

La estrategia de flexibilidad-capacidad en la alcaldía debe tener la habilidad y capacidad para adaptarse y responder rápidamente a los cambios en el mercado o en su entorno. Debe de ser ágil y adaptarse antes las situaciones cambiantes de la inflación y el control cambiario que sería una de las amenazas más fuertes que se tiene dentro del entorno del mismo, esto implica tener un plan de acción flexible que permita ajustar las operaciones y recursos según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos. es la capacidad de ser ágil y adaptable ante situaciones cambiantes. También se debe aplicar las estrategias de flexibilidad – cambio al recurso que pueden estos cambiar su planificación para lograr los objetivos en sus departamentos a pesar de los obstáculos inesperados.

#### 6.2.4. Presupuesto

Tabla 8 Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES		Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acciones				(\$)	(\$)	(\$)	(\$)	(\$)
Análisis y evaluación de proveedores		60 horas x 1 asesor	\$3,00	\$180,00	\$240,00	\$300,00	\$360,00	\$420,00
Plan de formación del personal del área operativa		192 horas x 2 personal	\$2,00	\$384,00	\$576,00	\$576,00	\$576,00	\$576,00
Propuesta para la optimización del proceso de los control interno		144 horas x 2 facilitador	\$3,00	\$432,00	\$576,00	\$576,00	\$576,00	\$576,00
Plan de inversión de mantenimiento y actualización de equipos de computación y mobiliarios		equipos de computación mobiliario mantenimiento	\$80,00	\$640,00	\$840	\$840	\$840	\$840
Plan de incentivos salariales al personal		equipo de trabajo humano 15 persona	\$5	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900
TOTAL (\$)				\$2.536,00	\$3.132,00	\$3.192,00	\$3.192,00	\$3.192,00

Fuente: Elaboración propia.

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

Explicar cómo ejecutará las acciones propuestas del plan en la alcaldía se refiere contratar el personal especializado para poder evaluar los proveedores, establecer las normas y procedimientos y control interno de las direcciones de la alcaldía así como la actualización de los equipos computarizados en un lapso menor de dos años y hacer responsable al director conjuntamente con el recurso humano que trabaja en dicho departamento, así como capacitar al personal de atención al contribuyente y poder incrementar el nivel de rendimiento del proceso de

servicio al contribuyente. Gestionar la capacitación del personal que estará a cargo del manejo de del manejo de publicidad en los medios digitales y redes sociales.

### **6.3 Plan funcional de recursos humanos**

#### ***6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos***

La situación actual en la gestión de personal en la alcaldía es la gestión y administración de personal, que se encarga de la selección, capacitación y evaluación de los empleados. Estos incluyen el uso de políticas estándar y prácticas comunes en materia de recursos humanos. Actualmente, mientras la alcaldía cuenta con manuales estándar y manuales de procedimientos organizacionales y de descripción de puestos, la gestión de personal en las instituciones públicas está más enfocada a apalancar la toma de decisiones y cambiar las reglas del juego que a mejorar los procesos productivos. En general, estas estrategias son de corto plazo, con poca inversión y alta resistencia al cambio. Además, la situación de este sector se ve agravada por la influencia de otros factores, tales como: los bajos niveles de productividad de los trabajadores, debido a los bajos incentivos salariales e incentivos para aumentarlos, y la inflación, que conduce a la pérdida de puestos de trabajo, una alta rotación de personal y recursos humanos que tiene una capacitación inadecuada.

#### ***6.3.2. Objetivos de recursos humanos***

- Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.
- Evitar la rotación y fuga del recurso humano menor a un año
- Evaluar el desempeño de los empleados
- Implementar beneficios laborales
- Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.

### 6.3.3. Estrategias

Tabla 9 Estrategias del plan de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia.

	Objetivos				
	Fortalecer el proceso de selección de los aspirantes mejor calificados.	Evitar la rotación y fuga del recurso humano	Evaluar el desempeño de los empleados	Implementar beneficios laborales	Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su actitud y productividad.
<b>Estrategias</b>					
Contratar al personal capacitado para el cargo a la hora de cumplir el proceso de selección del mismo, crear alianzas estratégicas con bolsa de empleo en línea, entre otras.	X		x		
Dar beneficios adecuados, Interactúa frecuentemente con los trabajadores, dar oportunidad de crecimiento en la alcaldía.		X		x	x
Programas de capacitación mensual o bimensual.			x	x	x

### 6.3.4. Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto Estratégico RRHH

Descripcion	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual
Alianzas estratégicas con bolsa de empleo en línea, para contratar personal capacitado	600\$	740\$	740\$	740\$	740\$
Beneficios laborales	600\$	740\$	740\$	740\$	740\$
Programas de capacitación mensual o bimensual.	600\$	740\$	740\$	740\$	740\$
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>1.800\$</b>	<b>1.800\$</b>	<b>1.800\$</b>	<b>1.800\$</b>	<b>1.800\$</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

### 6.4.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad social es un marco ético en el que las personas o empresas son responsables de cumplir con sus deberes cívicos y realizar acciones que beneficien a la sociedad en su conjunto. Si una empresa o individuo considera acciones que pueden dañar el medio ambiente o la sociedad, esas acciones se consideran socialmente irresponsables. Por ello, la alcaldía de Ayacucho nos invita a responsabilizarnos con el medio ambiente y proponer acciones justas y consensuadas para mejorar la calidad de vida de las personas y buscar una sociedad más cohesionada.

Promueve el desarrollo sostenible, y al hablar de desarrollo sostenible la alcaldía se refiere a sensibilizar a la ciudadanía sobre el recurso hídrico, ahorrar energía, reducir los residuos, utilizar

envases reutilizables, limitar o eliminar el uso de plástico y reciclar en este caso, el El texto pone mucho énfasis en la dirección de la oficina del alcalde o el departamento de bienestar social. Alcanzar la sustentabilidad debe incluir principios clave de responsabilidad social como la rendición de cuentas y la transparencia para garantizar la viabilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización o sistema.

#### 6.4.2 *Objetivos de RSE*

*Tabla 11 Objetivos de RSE*

Objetivos	indicador	Metas propuestas			Fuente de informacion
		corto plazo 1 año	mediano plazo 2-3 años	largo plazo 4-5 años	
Crear planes de manejo en la recolección de desechos sólidos (papel, plástico)	numero de capacitaciones	4	4	4	listado de asistencia
Promover el uso de envases y empaque reciclables ecológicos biodegradables	porcentaje de productos recogidos	100%	100%	100%	reporte de unidades recogidas
Contribuir oportunamente con las obligaciones tributaria municipales en cuanto aseo municipal	cantidad de pago realizados al día/ cantidad de pagos programados	100%	100%	100%	cronograma de pagos

**Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 12 Objetivos y estrategias de RSE

Estrategias	Objetivos		
	Crear planes de manejo en la recolección de desechos sólidos (papel, plástico)	Promover el uso de envases y empaque reciclables ecológicos biodegradables	Contribuir oportunamente con las obligaciones tributaria municipales en cuanto aseo municipal
Fijar capacitaciones	X		
crear campañas internas sobre preservación del medio ambiente	X	X	
crear campañas de utilización de cajas envases y bolsa biodegradables	X	X	
Emplear campañas publicitarias de la planificación tributaria como control de cobranzas del aseo urbano			X

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.4.3. Actividades de RSE

- Crear planes de manejo en la recolección de desechos sólidos (papel, plástico).
  - Reduce el desperdicio alimentario. Cuando tiramos comida a la basura estamos desperdiciando también la energía y el agua empleadas para la producción, el transporte, el almacenamiento y la gestión de residuos.
  - Separa y recicla. Separa los envases de plástico, el papel y cartón, el vidrio, la materia orgánica y los restos, para depositarlos en el contenedor correcto.
  - Evita el uso de bolsas de plástico. Si llevas tu propia bolsa de tela o rafia a la compra, evitas que te den una nueva cada vez.
  - Elabora compostaje doméstico. Utiliza tus residuos orgánicos para crear tu propio compost y generar abono natural.

- Reduce el uso de productos desechables. Utiliza productos que sean reutilizables o recargables para darles más vidas.
- Promover el uso de envases y empaque reciclables ecológicos biodegradables
  - Evitar productos de un solo uso. Deja de usar platos, vasos y todos los productos desechables. o Hay contenedores o bolsas en casa para vidrio, periódicos y cartones, latas y plástico.
  - Di adiós a las botellas de plástico y reemplázalas por botellas de acero inoxidable. o Papel, revistas, volantes, cuadernos, bolsas de papel, agendas, etc. se puede reciclar.
- Contribuir oportunamente con las obligaciones tributaria municipales en cuanto aseo municipal.
  - Brindar Herramientas Teórico-Conceptuales sobre recaudación de impuestos municipales. Orientando y Motivando a los contribuyentes a pagar los impuestos mediante Control de Información Tributarias
  - Explicar a los empleados y recaudadores los fundamentos Legales del Control Fiscal y promover la relación jurídico-Tributaria entre el contribuyente y la Hacienda Pública atreves de campañas publicitarias.
  - Analizar los fundamentos Sociales de los Impuestos Municipales.

#### 6.4.4. Presupuesto

Tabla 13 Presupuesto RSE

Descripcion	Año 2023 (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)
	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual	Importe Anual
Contratar personal especializado en Crear planes de manejo en la recolección de desechos sólidos (papel, plástico).	275\$	275\$	275\$	275\$	275\$
Contenedores, envases reciclables y ecológicos	500\$	500\$	500\$	500\$	500\$
Emplear campañas publicitarias de la planificación tributaria como control de cobranzas del aseo urbano	200\$	200\$	200\$	200\$	200\$
<b>TOTAL (\$)</b>	<b>975,00 \$</b>	<b>975,00 \$</b>	<b>975,00 \$</b>	<b>975,00 \$</b>	<b>975,00 \$</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

### 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

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

Al hacer una entrevista sobre los ingresos y gastos estimados del negocio del periodo de análisis, se calcula el balance operativo, el cual se obtiene restando a los ingresos los egresos de cada mes, por lo tanto, encontramos que los ingresos generados producto del cobros de los impuestos municipales en general no alcanzan para cubrir los negocio gastos todos los meses.

Este indicador es muy importante, ya que en función de él se pueden desarrollar determinadas estrategias financieras (en el caso de un déficit) o estrategias de inversión o inversión

(en el caso de un superávit de dinero). Con esta información es momento de tomar decisiones como: Si hay déficit:

- Poder considerar asumir nuevas deudas.
- Solicitar financiamiento a proveedores
- Retraso de pagos negociable
- Puede tomar decisiones cuando hay un saldo de caja;
- Invertir en instrumentos bancarios rentables
- Pago de dividendos a los accionistas.
- Invertir en nuevos proyectos
- Invertir, entre otras cosas, en la ampliación del edificio de producción.
- Realizar inversiones en nuevos proyectos
- Inversión en ampliar la planta de producción, entre otras.

Los ahorros no son solo de tiempo, sino también de dinero, porque la implementación de estrategias accionables les da a los empleados de los departamentos involucrados más tiempo para atender al público y no contratar a otra persona para esas tareas. La introducción de este sistema monetario es necesaria para eliminar la burocracia, desorganización y control del área administrativa existente, para que puedan recibir información de los informes que muestren la necesidad de aminorar los costos de mayor atención a las tablas estadísticas, también a predecir y preparar en determinados meses, el aumento de la parte inferior de un cajero automático en particular. Del mismo modo el proceso cambiario y el control de cambio afectan a las instituciones públicas no permitiendo llevar un buen control de las mismas.

### 6.5.2. Objetivos de finanzas

Objetivos del plan funcional de Finanzas

- Obtener Mayor crecimiento de ingresos
- Incremento en la participación de resultados de cobranzas de impuestos
- Crecimiento en la disponibilidad de flujo de efectivo
- Incremento de los contribuyentes

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

Tabla 14 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL		(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)									
computadoras	800,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	10		10%
Mobiliario de oficina	500,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	12		8%
TOTAL NO CORRIENTE	<b>1.300,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>			
ACTIVO CORRIENTE (B)									
Existencias iniciales									
Tesorería (Caja Bancos)									
TOTAL CORRIENTE									
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	<b>1.300,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>	<b>550,00</b>			

CÁLCULOS INTERMEDIOS							
		INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE							
	computadoras	800,00	1.100,00	1.400,00	1.700,00	2.000,00	2.300,00
	Mobiliario de oficina	500,00	750,00	1.000,00	1.250,00	1.500,00	1.750,00
	<b>TOTAL</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.850,00</b>	<b>2.400,00</b>	<b>2.950,00</b>	<b>3.500,00</b>	<b>4.050,00</b>
DOTACIÓN AMORTIZACIONES							
	computadoras		110,00	140,00	170,00	200,00	230,00
	Mobiliario de oficina		62,50	83,33	104,17	125,00	145,83
	<b>TOTAL</b>		<b>172,50</b>	<b>223,33</b>	<b>274,17</b>	<b>325,00</b>	<b>375,83</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA							
	computadoras		110,00	250,00	420,00	620,00	850,00
	Mobiliario de oficina		62,50	145,83	250,00	375,00	520,83
	<b>TOTAL</b>		<b>172,50</b>	<b>395,83</b>	<b>670,00</b>	<b>995,00</b>	<b>1.370,83</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

Se puede analizar la inversión en activos, tanto fijos para un periodo de cinco años, donde se evalúa los costos y beneficios a largo plazo. También se calculó la depreciación y amortización utilizadas para distribuir el costo de dichos activos a lo largo de su vida útil. Esto permite una mejor comprensión del valor real de los activos y ayuda a tomar decisiones sobre su adquisición y mantenimiento.

#### 6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

*Tabla 15 Ventas e ingresos 2023-2027*

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
impuestos municipales	unidades comerciantes	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
	precio	50,00	65,00	95,00	105,00	135,00
	ingresos	150.000,00	195.000,00	285.000,00	315.000,00	405.000,00
	ingresos					
<b>TOTAL INGRESOS POR IMPUESTOS</b>		<b>150.000,00</b>	<b>195.000,00</b>	<b>285.000,00</b>	<b>315.000,00</b>	<b>405.000,00</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En la proyección de ventas se pudo observar como proyectar los ingresos en la recaudación de impuestos donde estudio el comportamiento de la cultura tributaria del contribuyente así se puede identificar las oportunidades de inversión gastos costos y abastecimientos y así tomar decisiones sobre la estrategia de marketing y recaudación de impuestos.

### 6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 16 costos y gastos operativos 2023-2027

COMPRAS /SUMINISTROS \$		AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
Artículos de oficina	costes	100,00	160,00	180,00	200,00	240,00
materiales de computacion	costes	90,00	105,00	75,00	75,00	75,00
TOTAL COSTES		<b>190,00</b>	<b>265,00</b>	<b>255,00</b>	<b>275,00</b>	<b>315,00</b>
Crédito de proveedores (días)		30				
Crédito de proveedores		15,62	21,78	20,96	22,60	25,89
<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
Salario medio mensual	15,00	11.700,00	19.773,00	25.704,90	33.416,37	43.441,28
Incremento salarial anual	30,00%					
Nº de empleados año 1	65					
Nº de empleados año 2	65					
Nº de empleados año 3	65					
Nº de empleados año 4	65					
Nº de empleados año 5	65					
% coste Seguridad Social	13,00%	1.521,00	2.570,49	3.341,64	4.344,13	5.647,37
Total gastos de personal		<b>13.221,00</b>	<b>22.343,49</b>	<b>29.046,54</b>	<b>37.760,50</b>	<b>49.088,65</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
servicios publicos	20,00	240,00	312,00	405,60	527,28	685,46
cantv e internet	25,00	300,00	390,00	507,00	659,10	856,83
Subida media anual en %	30,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		<b>540,00</b>	<b>702,00</b>	<b>912,60</b>	<b>1.186,38</b>	<b>1.542,29</b>
TOTAL GASTOS		<b>13.761,00</b>	<b>23.045,49</b>	<b>29.959,14</b>	<b>38.946,88</b>	<b>50.630,94</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

En este cuadro se analiza la proyección de costos y gastos operativos donde se permite visualizar y prever los gastos futuros de una empresa. Se basa en la observación y medición de los costos y gastos actuales y así proyectarlos al futuro, con esta información, se pueden hacer estimaciones precisas sobre cuánto costará llevar a cabo las operaciones diarias de la cobranza e inversión de la alcaldía en un periodo de cinco años.

### 6.5.6. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 17 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
RECURSOS PROPIOS EXPRESADOS EN \$		1.300,00	1.150,00	1.150,00	2.750,00	1.250,00	1.250,00
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>1.300,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>1.150,00</b>	<b>2.750,00</b>	<b>1.250,00</b>	<b>1.250,00</b>
<b>COMPARACIÓN</b>	INVERSIÓN \$	1.300,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
	FINANCIACIÓN \$	1.300,00	1.150,00	1.150,00	2.750,00	1.250,00	1.250,00

Fuente: Elaboración propia.

En esta estructura se proyectan los recursos financieros para llevar a cabo las actividades y proyectos de la alcaldía. Esto implica identificar como se va incentivar el cobro de las fuentes de ingresos, como tasas e impuestos, así como formar un presupuesto y planificar el gasto de manera estratégica para satisfacer las necesidades de la comunidad.

### 6.5.7. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 18 Estado de resultado proyectado 2023-2027.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
<b>Ventas</b>	150.000,00	195.000,00	285.000,00	315.000,00	405.000,00
<b>Aprovisionamiento</b>	190,00	265,00	255,00	275,00	315,00
<b>Variación de existencias</b>					
Margen	<b>149.810,00</b>	<b>194.735,00</b>	<b>284.745,00</b>	<b>314.725,00</b>	<b>404.685,00</b>
<b>Gastos de personal</b>	13.221,00	22.343,49	29.046,54	37.760,50	49.088,65
<b>Alquileres</b>					
<b>Otros gastos</b>	540,00	702,00	912,60	1.186,38	1.542,29
EBITDA ?	<b>136.049,00</b>	<b>171.689,51</b>	<b>254.785,86</b>	<b>275.778,12</b>	<b>354.054,06</b>
<b>Amortizaciones</b>	172,50	223,33	274,17	325,00	375,83
EBIT ?	<b>135.876,50</b>	<b>171.466,18</b>	<b>254.511,70</b>	<b>275.453,12</b>	<b>353.678,23</b>
<b>Gastos financieros</b>					
BAI ?	<b>135.876,50</b>	<b>171.466,18</b>	<b>254.511,70</b>	<b>275.453,12</b>	<b>353.678,23</b>
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	46.198,01	58.298,50	86.533,98	93.654,06	120.250,60
Resultado	<b>89.678,49</b>	<b>113.167,68</b>	<b>167.977,72</b>	<b>181.799,06</b>	<b>233.427,63</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS</b>					
<b>DIVIDENDO</b>	17.935,70	22.633,54	33.595,54	36.359,81	46.685,53
<b>RESERVAS</b>	71.742,79	90.534,14	134.382,18	145.439,25	186.742,10

Fuente: Elaboración propia.

El análisis del Estado de Resultado Proyectado en la Alcaldía permite evaluar el desempeño financiero futuro de la institución. Se basa en proyecciones y estimaciones de ingresos y gastos para determinar si se alcanzarán los objetivos financieros establecidos. Si puede observar que, si tiene liquidez para cumplir con los compromisos adquiridos, así como los de inversión. Este análisis ayuda a tomar decisiones sobre cómo administrar mejor los recursos disponibles y garantizar la sostenibilidad financiera de la alcaldía.

#### **6.5.8. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.**

*Tabla 19 Estado de situación financiera proyectado*

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
<b>ACTIVO</b>						
<b>Inmovilizado</b>	1.300,00	1.850,00	2.400,00	2.950,00	3.500,00	4.050,00
<b>Amortizaciones</b>		172,50	395,83	670,00	995,00	1.370,83
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.300,00</b>	<b>1.677,50</b>	<b>2.004,17</b>	<b>2.280,00</b>	<b>2.505,00</b>	<b>2.679,17</b>
<b>Tesorería</b>		72.530,91	163.894,55	300.750,07	447.215,96	635.037,18
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>72.530,91</b>	<b>163.894,55</b>	<b>300.750,07</b>	<b>447.215,96</b>	<b>635.037,18</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.300,00</b>	<b>74.208,41</b>	<b>165.898,71</b>	<b>303.030,07</b>	<b>449.720,96</b>	<b>637.716,35</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>Recursos propios</b>	1.300,00	2.450,00	3.600,00	6.350,00	7.600,00	8.850,00
<b>Reservas</b>		71.742,79	162.276,93	296.659,11	442.098,36	628.840,46
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>1.300,00</b>	<b>74.192,79</b>	<b>165.876,93</b>	<b>303.009,11</b>	<b>449.698,36</b>	<b>637.690,46</b>
<b>Proveedores</b>		15,62	21,78	20,96	22,60	25,89
<b>Tesorería negativa</b>						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>15,62</b>	<b>21,78</b>	<b>20,96</b>	<b>22,60</b>	<b>25,89</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.300,00</b>	<b>74.208,41</b>	<b>165.898,71</b>	<b>303.030,07</b>	<b>449.720,96</b>	<b>637.716,35</b>

Fuente: Elaboración propia.

Este informe financiero refleja cómo estarán las finanzas de la alcaldía en el futuro. Por ejemplo, si se espera una disminución en los ingresos por impuestos, se puede planificar reducir gastos en ciertas áreas para evitar problemas financieros. Es como hacer una predicción sobre el dinero que entra y sale en la alcaldía para poder tomar decisiones acertadas en el futuro.

### 6.5.9. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 20 Flujo de caja proyectado

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$
	<b>Saldo inicial</b>		72.530,91	163.894,55	300.750,07
<b>+ Beneficio</b>	89.678,49	113.167,68	167.977,72	181.799,06	233.427,63
<b>+ Amortizaciones</b>	172,50	223,33	274,17	325,00	375,83
<b>+ Prestamos obtenidos</b>					
<b>+ Ampliaciones de capital</b>	1.150,00	1.150,00	2.750,00	1.250,00	1.250,00
<b>+ Crédito de proveedores</b>	15,62	6,16	1,62	1,64	3,29
<b>- Crédito a clientes</b>					
<b>- Dividendos</b>	17.935,70	22.633,54	33.595,54	36.359,81	46.685,53
<b>- Devoluciones de préstamos</b>					
<b>- Inversiones</b>	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
<b>- Existencias</b>					
<b>Saldo final</b>	<b>72.530,91</b>	<b>163.894,55</b>	<b>300.750,07</b>	<b>447.215,96</b>	<b>635.037,18</b>

Fuente: Elaboración propia.

En este análisis de flujo de caja proyectado se realiza para prever el dinero que entrará y saldrá de la alcaldía en un periodo de cinco años. Esto permite tomar decisiones financieras como planificar gastos y ahorros futuros para inversión. Se basa en observar los ingresos y egresos pasados de la alcaldía y hacer estimaciones sobre lo que sucederá en un periodo de cinco años.

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

Tabla 21 Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$	
<b>Ventas (V)</b>	?	150.000,00	195.000,00	285.000,00	315.000,00	405.000,00	
<b>Coste variables (C)</b>	?	190,00	265,00	255,00	275,00	315,00	
<b>Margen (M)</b>	?	149.810,00	194.735,00	284.745,00	314.725,00	404.685,00	>CF
<b>% Margen s/ventas</b>	?	100%	100%	100%	100%	100%	
<b>Costes fijos (CF)</b>	?	13.761,00	23.045,49	29.959,14	38.946,88	50.630,94	<M
<b>Umbral Rentabilidad</b>	?	13.778,45	23.076,85	29.985,97	38.980,91	50.670,35	<V

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de este Punto de Equilibrio de los ingresos en la alcaldía es una herramienta que permite determinar el nivel mínimo de ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de la

misma. Se realiza mediante la identificación de los diferentes rubros de recaudación de ingresos, como tasas e impuestos, y se comparan con los costos fijos y variables asociados a cada uno de ellos. De esta manera, se puede establecer un punto de equilibrio donde los ingresos igualan los costos y gastos, lo que indica la capacidad financiera de la alcaldía para cumplir con sus responsabilidades y objetivos.

#### **6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.**

*Tabla 22 Indicadores de rentabilidad*

<b>RENTABILIDAD</b>	?	<b>AÑO 1 \$</b>	<b>AÑO 2 \$</b>	<b>AÑO 3 \$</b>	<b>AÑO 4 \$</b>	<b>AÑO 5 \$</b>	
Económica		AÑO 1 \$	AÑO 2 \$	AÑO 3 \$	AÑO 4 \$	AÑO 5 \$	
<b>Rotación</b>	?	2,02	1,18	0,94	0,70	0,64	>0
<b>Margen</b>	?	0,91	0,88	0,89	0,87	0,87	>0
Financiera							
<b>Apalancamiento</b>	?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
<b>Efecto fiscal</b>	?	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
<b>ROE</b>	?	1,21	0,68	0,55	0,40	0,37	>0
<b>ROE en %</b>		120,87%	68,22%	55,44%	40,43%	36,61%	>0

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de indicadores de rentabilidad ROE y RAE respecto a la recaudación en la alcaldía es una forma de medir cómo está funcionando el dinero que se recoge en impuestos. Se observa cuánto dinero se está ganando con las inversiones y se compara con lo que se está gastando para ver si se están haciendo buenas decisiones financieras. Esto ayuda a tomar medidas para mejorar la eficiencia y aumentar los ingresos.

## CONCLUSIONES

Se deben tomar medidas para mejorar el proceso de recaudación, en relación con una buena gestión, esto significa la aplicación de técnicas de gestión como la implementación de un plan estratégico, un plan no es un plan que se implementa y termina, es un proceso que comienza y permanece y se sistematiza como siempre buscando la excelencia. Para mejorar, los mandos intermedios deben adaptarse a las directrices emitidas por la dirección, deben generar compromiso y comunicar el mensaje de mejora continua.

Con el desarrollo de esta investigación, el primer objetivo relacionado con formalizar y estructurar un cronograma de cobranzas con tendencia a incrementar el cobro de los impuestos municipales del 2023 al 2027. Se debe realizar una estrategia para optimizar el cobro de los impuestos municipales se realiza a través de acciones planificadas y sistemáticas que tienen como objetivo maximizar la recaudación de los tributos correspondientes al ámbito municipal. Esta estrategia puede incluir medidas tales como la identificación y segmentación de los contribuyentes, la implementación de estrategias educación fiscal, utilizando la tecnología avanzada para la gestión del proceso de cobranza, así como también la aplicación de sanciones y multas en caso de incumplimiento por parte de los obligados tributarios. Así se cumplirán los objetivos estratégicos.

Como segundo objetivo relacionado a Realizar el 50% de cobranzas por medio de estrategias innovadoras de marketing en redes sociales, y dar descuentos por pronto pago en el periodo 2023 al 2027. Se debe realizar o seguir un modelo estratégico de marketing en redes sociales se refiere a la planificación y ejecución de campañas publicitarias en plataformas digitales, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la promoción de descuentos por pronto pago. En este contexto, dar descuentos por pronto pago implica ofrecer incentivos económicos a los contribuyentes que realicen pago de los impuestos rápidas o anticipadas, como forma de fomentar

la lealtad y la satisfacción del cliente. Ejemplos de este tipo de prácticas incluyen ofertas exclusivas para seguidores de redes sociales, promociones especiales para usuarios que compartan contenido de la promoción, entre otros.

Y como tercer objetivo se refiere a establecer comisiones de trabajo donde los cobradores se distribuyan por sectores comerciales para incrementar el 50% del cobro en el periodo 2023 a 2027. Con la información recaudada del cuestionario se llegó a la conclusión que se debe realizar cronogramas de cobranzas por sectores y establecer comisiones de trabajo donde los cobradores se distribuyan por sectores comerciales para realizar los respectivos cobros implica la creación de grupos específicos de trabajadores encargados de recolectar pagos en áreas comerciales designadas. Esto puede incluir, pero no se limita a, zonas geográficas o tipos de negocios particulares. Los cobradores asignados a estas comisiones tienen como objetivo principal asegurar el pago puntual y completo de las obligaciones financieras pendientes. Si llegan a las metas de cobros se le puede incentivar con bonificaciones especiales a los cobradores.

Para poder cumplir los objetivos estratégicos se debe realizar la planificación y organización sistemática de las fechas, plazos y procedimientos necesarios para llevar a cabo el proceso de recaudación de impuestos correspondientes al ámbito municipal. Esto incluye la identificación de los contribuyentes, la notificación de los pagos pendientes, la fijación de las tasas impositivas aplicables, así como cualquier otra acción que permita asegurar el cumplimiento efectivo de las obligaciones tributarias por parte de los ciudadanos.

## RECOMENDACIONES

Como recomendación, la Alcaldía del Municipio Ayacucho del Estado Táchira debería:

- Actualizar la base de datos de contribuyentes.
- Realizar campañas de cultura tributaria para que los contribuyentes sean conscientes de sus responsabilidades para reducir la posibilidad de evasión fiscal.
- El uso de herramientas tecnológicas como los portales tiende a simplificar el proceso y facilitar el acceso a la información, por lo que se considera importante proponer la creación de un portal para municipios donde los contribuyentes puedan encontrar información, registrarse como contribuyente, consultar datos de su estado y actualizaciones, e incluso hacer pagos usándolo.
- Desarrollar una estrategia de difusión que permita la difusión de la información tributaria, que es una herramienta de trabajo fundamental de la gestión municipal.
- La capacitación del personal se puede realizar ofreciendo talleres y cursos que tomen en cuenta todo lo relacionado con el servicio al cliente para tratar a los contribuyentes de manera amable, tolerante y oportuna de acuerdo a sus necesidades.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Chiavenato, I. (2008). Introducción A La Teoría General De La Administración.
- David, F. (2013). Gerencia estratégica.
- Drucker, Peter F. (2008). La Gerencia: Tareas, Responsabilidades Y Prácticas.
- Howard, John A. (2003). La dirección de los mercados.
- Kotler, Philip. (2005). Dirección de marketing.
- Krajewski, Lee J. (2008). Administración De Operaciones.
- Lambert, R. A. (2018). Resumen de Financial Literacy for Managers.
- Mahadevan, B. (2014). Jefe de Operaciones.
- Redondo, A. (2007). Curso práctico de contabilidad : General y superior.
- Salvador, S. (2004). El desarrollo de un sistema de gestión del conocimiento. Espacios Digital.
- Schein, E. H. (s.f.). Organizational Culture And Leadership.
- Weston, T. (2015). La organización que aprende.

## ANEXOS

### Anexos 1 Cuestionario aplicado a la dirección de administración y finanzas

#### Cuestionario aplicado a la dirección de administración y finanzas

1.- ¿Conoce la base legal del cobro de impuestos en el municipio?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

2.- ¿Entiendes y sigues la normativa del cálculo del cobro de los impuestos?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

3.- Logran efectivamente los objetivos de recaudación de impuestos?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

4.- Los contribuyentes conocen en que gastan o invierten el cobro del impuesto?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

5.- ¿Considera la efectividad del procedimiento de recaudación de impuestos implementado por el alcalde del municipio?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

6.- ¿tienen cobradores de calle?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

7.- ¿Considera que la estructura administrativa adoptada para la recaudación de impuestos está a la altura que exige su normativa?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

8.- ¿El contribuyente conoce los impuestos que van a cancelar?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

9.- ¿los cobradores entregan diariamente lo recaudado?

SI \_\_\_ NO \_\_\_

10.- ¿tienen medios de divulgación digital y hay una persona encargada del mismo?

SI \_\_\_ NO \_\_\_