

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
SAN CRISTÓBAL-TÁCHIRA**

Formulación de Estrategias para la Planificación Fiscal de las Empresas
del Sector Industrial del Municipio Cárdenas del Estado Táchira.
Caso PROINOX, C.A

Trabajo presentado como requisito para optar al Título de Especialista en
Gerencia Tributaria

**Autora: Lic. Cindy Graterol
Tutora: Dra. Yunai Perche de Bautista**

San Cristóbal, Junio 2005

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado presentado por la ciudadana Licenciada **CINDY GRATEROL**, para optar al Título de Especialista en Gerencia Tributaria, cuyo título es _____

considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación correspondiente.

En San Cristóbal, a los _____ días del mes de _____ de 2005.

Dra. Yunai Perche de Bautista
C.I. 10.447.246

ÍNDICE GENERAL

	PP
Lista de Cuadros	iv
Lista de Gráficos	iv
Siglas y Abreviaturas	v
Resumen	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema	6
Objetivos	13
Justificación	14
II. MARCO TEÓRICO	
1. Consideraciones preliminares sobre planificación	17
2. Planificación estratégica	19
3. Planificación fiscal	36
4. Definición de términos	55
III. MARCO METODOLÓGICO	
1. Nivel de investigación	58
2. Diseño de la investigación	58
3. Población y muestra	60
4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	63
6. Sistemas de hipótesis y variables	65
IV. ESTRATEGIAS PARA LA PLANIFICACIÓN FISCAL DE PROINOX C.A.	
1. Caracterización de la empresa PROINOX C.A.	70
2. Diagnóstico situacional de la empresa PROINOX C.A.	71
3. Visión, misión, objetivos estratégicos de la empresa PROINOX	74
4. Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	75
5. Formulación de estrategias	85
6. Matriz DOFA de PROINOX C.A.	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXOS	96
1. Cuestionario sobre aspectos generales del área tributaria PROINOX C.A.	97
2. Entrevista aplicada al responsable del área tributaria de PROINOX C.A.	100
3. Tríptico PROINOX C.A.	102

LISTA DE CUADROS

	PP
1 Factores internos y externos	33
2 Elusión vs. evasión fiscal	49
3 Operacionalización de la variable independiente	66
4 Operacionalización de la variable dependiente	67
5 Operacionalización de la variable interviniente	68
6 Componentes de un análisis DOFA	73
7 Matriz de evaluación de factor interno	78
8 Matriz de evaluación de factor externo	83
9 Matriz DOFA de la empresa PROINOX C.A.	88

LISTA DE GRÁFICOS

	PP
1 Posibles preguntas en un análisis situacional	27
2 Jerarquización jurídica (Hans Kelsen).	44
3 Planeación estratégica de la empresa PROINOX C.A.	72
4 Distribución de las fortalezas y debilidades de PROINOX C.A.	79
5 Distribución de las oportunidades y amenazas de PROINOX C.A.	84

SIGLAS Y ABREVIATURAS

COT: Código Orgánico Tributario

IVA: Impuesto al Valor Agregado

PE: Planificación Estratégica

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL TÁCHIRA
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Formulación de Estrategias para la Planificación Fiscal de las Empresas del Sector
Industrial del Municipio San Cristóbal del Estado Táchira.
Caso PROINOX, C.A.

Autora: Lic. Cindy Graterol
Tutora: Dr. Yunai Perche de Bautista
Año: 2004

RESUMEN

La investigación se desarrolla alrededor de los conceptos: Planificación Fiscal, y Planificación Estratégica aplicados a la empresa PROINOX, C.A como caso de estudio. El enfoque será prospectivo dentro de los lineamientos de la Planificación Estratégica al utilizar sus ventajas y herramientas en la formulación de un modelo de gerencia tributaria. El objetivo general es la formulación de estrategias para la Planificación Fiscal de PROINOX, C.A de acuerdo a los resultados arrojados por la Matriz DOFA, herramienta que permitirá la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. La investigación es del tipo descriptiva, con un diseño de campo apoyado en una averiguación documental, información respaldada por los datos obtenidos a través de la realización del cuestionario de tipo cerrado y la entrevista aplicada a los responsables del área tributaria de la empresa PROINOX, C.A. La técnica del análisis de contenido fue la utilizada en la recolección de los datos de las fuentes documentales consultadas, y los resultados de campo, se manejaron por medio del cuestionario, la entrevista, las fichas de contenido y el sistema fólder. El procesamiento de los datos se realizó con un análisis de los mismos, procediendo a su valoración y clasificación. Finalmente se determinó que PROINOX, C.A., posee fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que intervienen de manera positiva y/o negativa en la Planificación Fiscal de la empresa.

Descriptor: Planificación Estratégica, Planificación Fiscal, Matriz DOFA.

INTRODUCCIÓN

Desde finales de la década de los años veinte, Venezuela satisfizo con recursos de la renta petrolera las necesidades del presupuesto público nacional. Esta situación marcó toda una filosofía en materia económica y estableció un paradigma en relación al origen de los ingresos fiscales.

A principios de la década de los años ochenta, la renta petrolera tradicional, fuente de recursos fiscales resultó insuficiente, el Estado ante la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos u optimizar las que existían, inició en el año 1989 una de las más profundas reformas tributarias realizadas en el país, evidenciando así, la intención de la Administración Tributaria de mejorar y establecer mayores controles al sistema tributario venezolano para cubrir el déficit fiscal y estabilizar los ingresos fiscales. Desde este momento, los impuestos han sido sometidos a constantes análisis, revisiones y actualizaciones con la finalidad de mejorar los niveles de recaudación e incrementar los recursos del Estado venezolano.

Así, durante el año 1989, comienza a tomar relevancia la creación de impuestos indirectos en procura de obtener ingresos a corto plazo, como por ejemplo, los ingresos generados por el Impuesto al Consumo Suntuario, Ventas al Mayor (hoy IVA); pero las deficiencias del marco legal de la tributación facilitaron la defraudación a través de la evasión y elusión fiscal, tornándose éstas en prácticas normales de las distintas categorías de contribuyentes quienes buscaban aliviar la carga tributaria, en definitiva, no fue un éxito el incremento de los ingresos por la vía de la recaudación.

Tales deficiencias motivaron la creación, en agosto de 1994, del Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT); desde su creación, se han venido acentuando las políticas de recaudación de los diferentes tributos al crear conciencia en los contribuyentes de lo que deben pagar al SENIAT, de manera justa.

Normalmente los contribuyentes buscan las alternativas de evasión al pago de tributos, entendiéndose por evasión la reducción ilegítima de la carga impositiva producto de decisiones financieras o circunstanciales en desacato de las disposiciones tributarias, lo que se traduce en defraudación, que es severamente sancionada.

Desde los primeros tiempos, esa evasión ha sido considerada como un delito y ha sido penada con gravísimas sanciones; en la época de Roma hasta llegó a existir la pena de muerte para aquellos que se sustraían de las obligaciones tributarias.

En el Estado moderno intervencionista, aparecen nuevos principios tributarios, cuya racionalidad y justificación son innegables. Surge la tendencia hacia la personalización del impuesto a través de nuevas técnicas que toman en cuenta los fines y no la riqueza. Así mismo, se hace más fuerte y aparece el fenómeno evasivo fundamentalmente orientado a ocultar el monto de los enriquecimientos obtenidos y a privar al Estado de los recursos necesarios para satisfacer las necesidades del conglomerado social (Zambrano, 1987).

Por eso, cada día las empresas se ven en la necesidad de desarrollar e implantar estrategias para optimizar el pago de los tributos, garantizando siempre el cumplimiento de las leyes, al permitirles obtener una tasa efectiva de rendimiento y la optimización de la inversión. Es así como, se plantea el concepto de planificación estratégica en el esfuerzo de implantar estrategias que permitan solucionar la problemática presente en la planificación fiscal de las empresas venezolanas.

El propósito efectivo de la planificación no es hacer planes, consiste en cambiar los microcosmos de quienes están encargados de tomar las decisiones. El proceso de planeación es la manifestación de la determinación de un individuo, un grupo, una compañía, una sociedad, para gobernar su propio destino. Es el recurso que ha permitido a las grandes empresas crecer y evitar el tipo de situación reactiva en la cual simplemente respondían a cambios externos en su medio ambiente. En su

lugar, un proceso organizado de planeación integral ha sido el vehículo de todas las empresas exitosas, tanto cuantitativamente como cualitativamente para penetrar las dificultades de la incertidumbre y proporcionar nuevas alternativas.

Cuando se fijan los objetivos, el alcance completo del esfuerzo que se hace para formular planes de acción, incluyendo las alternativas para contingencias, da origen a una concentración de energías en el transcurso de un periodo determinado, que lleva a la implantación sistemática de las metas que tengan que lograrse (Galárraga, 2002). En ese punto, la planificación estratégica puede ser entendida como un estilo gerencial conciente de la necesidad que tiene la empresa de actuar en función de su entorno, amoldarse a él, crear valores y a su vez establecer un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas.

En tiempos de turbulencia como los que enfrentan las empresas, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas. Por ello, el proceso de planificación estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que, todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La planificación estratégica viene a ser entonces, un mecanismo para elaborar planes, un proceso que debe conducir a una manera de *pensar estratégica* y a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *cultura estratégica*. Este es el objetivo verdadero de este proceso, su importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él (Serna, 2000).

Este sistema planificación estratégica, de gestión estratégica, requiere de los planes como marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste

periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema gerencial proactivo, capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, que quieren ser en el futuro.

La supervivencia de una empresa u organización depende de una estructura con bases fuertes y sólidas para afrontar las vicisitudes que se derivan del contexto, es necesario entonces, para la consecución de una empresa con ventajas competitivas, hacer un estudio de tipo diacrónico y sincrónico para conocer exactamente cuáles eran la visión y misión de la empresa en sus inicios y si, producto de un mundo cada vez más globalizado y tecnológico, siguen siendo las mismas hoy, y en respuesta a esto, determinar las posibilidades de una nueva definición estratégica.

Ahora bien, el objetivo general de esta investigación fue formular estrategias para la planificación fiscal en la Empresa PROINOX C.A., de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz DOFA durante el año 2004. La aplicación de la matriz al área tributaria de PROINOX C.A., sirvió para la realización de un diagnóstico situacional (análisis interno y externo) de esta área, y con base al resultado de ese análisis, se formularon las estrategias pertinentes; los resultados se obtuvieron mediante la recolección de información de la empresa y su entorno, con el propósito de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área tributaria de la empresa.

La metodología aplicada para la realización de la investigación se fundamentó en un tipo de investigación descriptiva, con un diseño de campo apoyado en la investigación documental, respaldada por los datos obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario de tipo cerrado y la entrevista aplicada a los responsables del área tributaria de dicha empresa, como técnicas propias del modelo de campo. La técnica utilizada en la recolección de los datos de las fuentes documentales consultadas, fue

el análisis de contenido con apoyo de las fichas de contenido y el sistema fólder como instrumentos.

Así mismo, el procesamiento de los datos se realizó con un análisis, valoración, clasificación y sistematización de los mismos, para lograr de manera coherente la formulación de estrategias que permitan a PROINOX, C.A., aprovechar sus fortalezas y oportunidades atendiendo a sus debilidades y amenazas para de una manera positiva enfrentar sus obligaciones tributarias.

El trabajo final, resultado de la investigación, se estructuró en cuatro capítulos: El Capítulo I: El Problema, versa sobre el planteamiento del problema, los objetivos, y la justificación de la investigación. El Capítulo II: Marco Teórico, comprende las bases teóricas, antecedentes, posiciones doctrinarias, marco normativo de la investigación. El Capítulo III: Marco Metodológico, expone el diseño de la investigación, población y muestra del estudio, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos, así como, las técnicas usadas para el procesamiento y análisis de los mismos. El Capítulo IV: Estrategias para la planificación fiscal de PROINOX C.A, comprende el análisis interno y externo de PROINOX C.A., las matrices de evaluación del factor interno y externo, y las estrategias formuladas al área tributaria de PROINOX C.A. de acuerdo a los resultados arrojados por la matriz DOFA.

En fin, la planificación estratégica servirá como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa PROINOX C.A, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad. Y así, la Matriz DOFA, será la herramienta de la planificación estratégica a usar, el instrumento para la formulación de las estrategias en cualquier área de la empresa.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Una de las cuestiones que más debate ha suscitado últimamente entre los estudiosos del Derecho Tributario de otros países, ha sido el responder a la siguiente interrogante: ¿En qué medida la globalización económica afecta la capacidad de los Estados, de establecer y exigir sus impuestos? Los estudios que se han realizado en esta área arrojan conclusiones que deber ser consideradas. Se pone de manifiesto cómo la globalización no sólo viene limitando de forma sustantiva el poder tributario de los Estados para exigir sus principales impuestos, sino también que en un futuro próximo tal fenómeno podría desencadenar transformaciones sustantivas en los sistemas tributarios que alteren, desde el modelo de gestión tributaria, hasta los principios sobre los que se erigen tales sistemas (Caamaño, 2003).

Al respecto, cabe destacar que la influencia que viene ejerciendo la globalización económica en la política fiscal de los Estados, ha provocado una importante internacionalización del Derecho Tributario en su conjunto. Es notable la influencia que ha recibido del exterior tanto en lo referente a la configuración de determinados aspectos de los impuestos y del sistema tributario en su conjunto, como en lo relativo a los principios ordenadores de la producción legislativa en materia tributaria y en las propias fuentes que actualmente crean y nutren el Derecho Tributario.

Esta intensa globalización a la que se ven sometidas la mayor parte de las economías nacionales, posee actualmente importantes implicaciones en el terreno fiscal. Por un lado, la globalización de los procesos de producción económica

dificulta en gran medida la determinación de las bases imponibles de las empresas, lo cual obedece a factores como la complejidad para identificar el origen de la renta; por ejemplo, en procesos de producción en cadena realizados en varios países, en determinadas operaciones de comercio electrónico, o el amplio margen de maniobra que tienen los contribuyentes integrantes de grupos de empresas multinacionales para transferir bases imponibles de un lugar a otro del mundo (Pineda, 2002). Por otro lado, la globalización también ha situado la fiscalidad entre los factores que más influencia ejerce sobre los operadores económicos a la hora de tomar decisiones sobre el lugar de localización de sus inversiones financieras y productivas, circunstancia que ha traído consigo que la política fiscal de los diferentes Estados se vea fuertemente condicionada por consideraciones de índole económica.

Como consecuencia del mencionado fenómeno de globalización, en el que se encuentran inmersos los países -que se evidencia en el crecimiento de las relaciones comerciales, abundancia de la información, aumento de la población y desarrollo de nuevas tecnologías -, el Estado como parte de este fenómeno, ha tenido que asumir responsabilidades de mayor alcance y diversa índole, se ha visto en la necesidad de aumentar sustancialmente sus recursos a través de la recaudación interna y como consecuencia de esto, aumentar la presión tributaria, especialmente del sector no petrolero, estableciendo nuevos impuestos y modificando los ya existentes, para hacerle frente a un sin número de necesidades públicas.

En Venezuela, existen varios criterios para clasificar los recursos del Estado, de acuerdo con la clasificación realizada por Jarach (1988), éstos se clasifican en: recursos ordinarios y extraordinarios, recursos originarios y derivados.

Los recursos ordinarios son aquellos que se obtienen de manera regular y continua, los cuales son destinados al presupuesto financiero normal, y están en constante variación según las circunstancias económicas y políticas. Los recursos

extraordinarios, tienen carácter esporádico y son para cubrir gastos extraordinarios, provienen la mayor parte de los créditos públicos y enajenación de activos.

Los recursos originarios, son aquellos que el Estado y los demás entes públicos obtienen de los bienes que le son propios, o de la actividad económica que ellos mismos realizan; por ejemplo, la actividad petrolera, minera, bancaria, industrial, entre otras. Y los derivados, los provenientes de una imposición que establece el Estado, son creados de manera coactiva mediante una ley (impuestos, tasas y contribuciones especiales de mejoras). Los impuestos representan la fuente principal de ingresos para casi todos los países y se les define como: Las prestaciones en dinero o en especie exigidas por el Estado en virtud de su poder de imperio, a quienes se hallen en las situaciones consideradas en la ley como hecho imponible. (Peña, 1998).

Entre los años 1980 y 1994 aproximadamente, los ingresos fiscales en el país se vieron disminuidos debido a varios aspectos, dentro de los que cabe mencionar las debilidades en el marco legal de la tributación, las deficiencias de la Administración Tributaria, las dificultades y deficiencias del sistema judicial para procurar el cumplimiento de las leyes y de forma especial, las leyes tributarias, la poca cultura tributaria del venezolano, la disminución de los ingresos como consecuencia de la inflación y el mal diseño técnico de la mayoría de los tributos.

Estas características del sistema tributario venezolano, incentivaron a los contribuyentes a disminuir la carga fiscal mediante la evasión (defraudación) y la elusión fiscal, sin dar mayor importancia a las consecuencias de éstas, a pesar de que dichas prácticas se encuentran tipificadas en el Código Orgánico Tributario de los años 1994 y 2001, como delitos de defraudación: “quien mediante simulación, ocultación, maniobra o cualquier otra forma de engaño induzca en error a la administración tributaria y obtenga para sí o para un tercero un enriquecimiento indebido superior a dos mil unidades tributarias (2000 UT) a expensas del sujeto

activo a la percepción del tributo”; además se tipifican cuatro categorías de ilícitos tributarios en el Artículo 80 a los que luego le da tratamiento especial para cada uno de los Artículos 99 al 119, de la precitada normativa tributaria.

Dadas las características que presentaba el sistema tributario y en especial, debido a las deficiencias de la Administración Tributaria venezolana, la disminución de la carga tributaria se realizaba de manera engañosa y sin dar mayor importancia a las sanciones contenidas en el Código Orgánico Tributario para estos ilícitos tributarios, además de restársele importancia a los beneficios que podrían obtener las empresas si efectuaran una planificación fiscal efectiva, es decir, previsiva, anticipada y sin ajustes o tomando acciones de última hora que se constituyan en infracciones a las leyes tributarias.

Entre las estrategias que han venido utilizando los contribuyentes con la finalidad de reducir la carga fiscal se encuentran: el aprovechamiento de los vacíos legales, llevar doble contabilidad con el objeto de ocultar ganancias, la fragmentación empresarial para dividir la renta y evadir las tasas más elevadas mediante la creación de compañías en donde la mayoría accionaria es detentada por las mismas personas reflejando pérdidas en éstas, mediante transferencias entre compañías, acuerdos de arrendamiento, entre otras.

Debido a esta situación en el año 1990 comienza en Venezuela el proceso de modernización de la Administración Tributaria, se crea el Servicio Nacional Integrado de Administración Tributaria (SENIAT) en agosto de 1994, se realiza la reforma parcial del Código Orgánico Tributario, se crean nuevos impuestos: el Impuesto al Consumo Suntuario y Ventas al Mayor (ICSVM), sustituido posteriormente por el Impuesto al Valor Agregado (IVA); el Impuesto a los Activos Empresariales (IAE) e Impuesto al Débito Bancario (IDB), se producen varias reformas a la Ley de Impuesto Sobre la Renta y una nueva Reforma al Código Orgánico Tributario en el año 2001, con la intención de lograr el perfeccionamiento de las leyes y reducir al mínimo las posibilidades de elusión y evasión; dotando así,

a la Administración Tributaria de mecanismos más efectivos de control, que le permitirían incrementar los ingresos y reducir el déficit fiscal.

No obstante, la evasión de impuestos ha constituido una práctica frecuente de las empresas, pese a que el incumplimiento de las obligaciones en materia de impuestos y su tratamiento en la contabilidad acarrea sanciones de considerable cuantía y cada día más estos impuestos por el crecimiento de las tarifas correspondientes van constituyéndose en un costo importante para la actividad empresarial. Los reparos y multas que se están haciendo a muchos contribuyentes cuyos montos rebasan en forma irracional la capacidad de pago, sanciones acumulativas en las cuales se penaliza con el impuesto dejado de pagar, con corrección monetaria, intereses compensatorios, intereses de mora y multa.

En tal sentido, los contribuyentes deben conocer que, una de las formas de atenuar el impacto de los impuestos en las empresas y las sanciones por incumplimiento o faltas a la ley es mediante la planificación fiscal, ésta permite que los contribuyentes puedan ejecutar sus operaciones comerciales o de otra naturaleza, estableciendo estrategias que le permiten realizar tal actividad de la forma más económica y segura posible, desde el punto de vista tributario, con la menor incidencia pero, siempre dentro del contexto de la ley.

Por esta razón, se debe incentivar a las empresas para que dispongan en lo posible de una unidad de planificación fiscal, responsable del manejo de las obligaciones fiscales, que ejecute sus funciones a través de un plan organizado y coherente, con un propósito en la empresa en términos de sus objetivos a largo plazo, así como, sus metas económicas y sociales.

Cuando se crea o se invierte en una empresa, se espera recibir el mayor rendimiento del capital invertido, y cumplir con objetivos sociales como: generación de empleos, mejores productos, etc., esta tendencia hace que en muchos casos las

empresas desvinculen su actividad financiera (mejor aprovechamiento de sus recursos para lograr sus objetivos) de la actividad tributaria, considerando que ésta última está referida a la simple presentación de las declaraciones, sin tomar en cuenta que el pagar impuestos de más, o incumplir con las leyes representa un costo financiero adicional que las empresas deben soportar.

Debe señalarse entonces que, existen distintas maneras de disminuir los costos financieros que representan los impuestos en las empresas, reflejados en una mayor utilidad y en un mayor rendimiento para los accionistas, las cuales dependerán del conocimiento que se tenga de las leyes, permitiendo en primer lugar, reconocer las ventajas que implícitamente se encuentran en ellas; en segundo lugar, realizar la aplicación correcta de la norma y en tercer lugar, dar cumplimiento oportuno a los deberes formales, siempre procurando la racionalización de la carga tributaria con apego a las leyes y sin recurrir en ilícitos.

Ahora bien, se sabe que el enfoque de planificación estratégica se origina en la última década del Siglo XX, y además que numerosas empresas lo utilizan con gran énfasis en el actual siglo XXI. Las organizaciones en todas partes del mundo han resentido los cambios mundiales políticos, sociales y tecnológicos, que han forzado a buscar nuevos caminos y nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, no existen en Venezuela abundantes estudios sobre la aplicación de este enfoque estratégico en las empresas industriales, específicamente en el área de planificación fiscal, concretamente en lo que respecta a las empresas industriales del Municipio Cárdenas del Estado Táchira; el uso de mecanismo de planificación estratégica es inexistente, mucho menos en materia tributaria.

No obstante, existen razones y beneficios suficientes para que las empresas industriales del Municipio Cárdenas del Estado Táchira desarrollen el enfoque de planificación estratégica en el área tributaria, alguno de ellos es planificar eficientemente el cumplimiento de sus obligaciones tributarias con el Fisco Nacional.

Una planificación fiscal errónea podría traer como consecuencia la comisión de ilícitos tributarios que acarrearían sanciones a sus responsables, las cuales pueden ir de sanciones pecuniarias a la empresa hasta sanciones penales que involucren medidas privativas de libertad a sus directores, administradores o gerentes. Por lo tanto, la planificación fiscal requiere de la planificación estratégica como marco de referencia para crear un sistema gerencial proactivo, capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres fiscales, políticas y económicas de los mercados de hoy.

Finalmente, se muestran a continuación una serie de preguntas, dirigidas a aclarar y guiar el desarrollo de la investigación, en función del problema planteado y del objetivo general formulado, a saber:

- ¿El desconocimiento de enfoques lógicos de planificación incide en la planificación fiscal de PROINOX C.A.?
- ¿Puede PROINOX C.A. utilizar la planificación estratégica como herramienta de éxito en su planificación fiscal?
- ¿Cuáles son las Fortalezas con que cuenta PROINOX C.A. en su área tributaria?
- ¿Qué debilidades debe fortalecer desde el punto de vista tributario?
- ¿Cuáles son las oportunidades que tiene que aprovechar?
- ¿Qué amenazas debe contrarrestar PROINOX C.A.?

Objetivos

Objetivo General

Formular estrategias para la planificación fiscal de la Empresa PROINOX C.A. de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz DOFA en el ejercicio fiscal del año 2004.

Objetivos Específicos

- ◆ Identificar las fortalezas en el área tributaria de la empresa PROINOX C.A.
- ◆ Determinar las debilidades de la empresa PROINOX C.A. en el área tributaria.
- ◆ Precisar las oportunidades en el área tributaria de la empresa PROINOX C.A.
- ◆ Señalar las amenazas que la empresa PROINOX C.A. presenta en el área tributaria.
- ◆ Evaluar las debilidades y fortalezas importantes de PROINOX C.A. mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factor Interno.
- ◆ Ponderar las oportunidades y amenazas decisivas de PROINOX C.A. mediante la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factor Externo.
- ◆ Realizar un análisis comparativo de las fortalezas y debilidades de la empresa PROINOX C.A. con las oportunidades y amenazas externas.
- ◆ Enunciar las estrategias para la planificación fiscal de la empresa PROINOX C.A.
- ◆ Establecer la matriz DOFA con las estrategias formuladas.

Justificación

El entorno comercial de hoy presenta marcadas tendencias a la globalización, no se recomienda a las empresas u organizaciones comportarse como sistemas cerrados, dado que no pueden subsistir al margen de las grandes transformaciones económicas, políticas, sociales y tecnológicas. Se hace necesario introducir innovaciones en el proceso administrativo, especialmente en lo concerniente a la planificación fiscal. Es inquietante que las organizaciones continúen siendo administradas con criterios distanciados al nuevo escenario tanto económico como tributario y es, por tanto, deseable estudiar y entender, a la luz de las nuevas circunstancias, las consecuencias y efectos que en las finanzas de estas organizaciones tiene la nueva realidad.

La carencia de una cultura tributaria en Venezuela, consecuencia directa de la poca importancia que los impuestos distintos a los de la renta petrolera han tenido desde comienzos de la década de los años veinte y por la ausencia de otros impuestos directos distintos del impuesto sobre la renta, ha marcado toda una época y una cultura gerencial donde la planificación y consideración del efecto de los tributos en las finanzas de las empresas han sido, salvo lo relativo al impuesto sobre la renta en grandes empresas, de poco interés para comerciantes y hombres de negocios (Peña, 1998).

Además, la disminución de la carga tributaria se ha venido practicando de manera fraudulenta y sin mayores dificultades por la vía de la evasión de los impuestos. Esta práctica tuvo su origen en la escasa cultura tributaria de los contribuyentes, y en el ineficiente control tributario por parte del Estado Venezolano, lo que ha motivado que no todos los contribuyentes cumplan de manera constante y espontánea con las obligaciones sustanciales y formales que le imponen las normas tributarias.

Actualmente, las empresas deben crear conciencia en materia tributaria, manteniendo una contabilidad sana y organizada, asesorándose permanentemente para evitar sanciones que constituyan situaciones contingentes para la empresa, equilibrando la carga impositiva mediante el pago oportuno de los tributos para lograr el uso óptimo de los beneficios fiscales que le otorgan las leyes en el país.

Como consecuencia de esto, las empresas deben enfrentarse al reto de manejar sus recursos de forma eficiente y de orientarlos hacia el logro de sus objetivos. Debido a factores como la inflación, la incertidumbre cambiaria y las pesadas cargas tributarias, las empresas deben por tanto, buscar opciones que les permitan disminuir el impacto que tienen los costos elevados dentro de su actividad financiera, realizando una sana práctica fiscal a través del adecuado y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Este trabajo constituye un aporte teórico y práctico sobre las ventajas del enfoque de planificación estratégica en la planificación fiscal de las empresas aplicado a un caso concreto como modelo. En primer lugar, por los conceptos, técnicas y herramientas específicas que el enfoque ofrece para el manejo estratégico de la organización. En segundo lugar, porque no cabe duda alguna de la necesidad de formular estrategias en la planificación de los tributos de las empresas industriales del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, para garantizar un mejor cumplimiento de las obligaciones tributarias. Los resultados de la investigación beneficiarán a los gerentes, directores, y responsables del área tributaria de ese sector empresarial en tanto les ofrece un modelo de planificación fiscal en torno al enfoque de planificación estratégica, contribuyendo a la mejora potencial de los resultados de las empresas que dirigen.

Visto así, una adecuada planificación fiscal enmarcada dentro de la perspectiva de la planificación estratégica, utilizando la matriz DOFA como técnica ofrecida por el enfoque que, le permitirá a PROINOX C.A., en este caso, conocer

los aspectos positivos y negativos de su área tributaria y las estrategias pertinentes producto de una adecuada planificación fiscal.

El resultado de este estudio pretende incentivar la discusión de este tema por la comunidad científica y gremial. Asimismo, impulsar posteriores actividades de capacitación a nivel de extensión dirigidas al empresariado de la región, mediante seminarios o talleres, que promuevan la reflexión sobre sus resultados y conveniencias.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

1. Consideraciones preliminares sobre planificación

Desde el punto de vista organizacional, la planificación se concibe como parte de todo un proceso administrativo a través del cual las empresas con el empleo de recursos tanto humanos como de capital, alcanzan los objetivos propuestos; es decir, es un proceso donde los administradores se anticipan a los acontecimientos, establecen objetivos y emprenden las acciones necesarias para el logro de los mismos. Sus pasos se orientan a la selección y diseño de las metas organizacionales, a la identificación de objetivos y finalmente a la definición de los programas para alcanzarlos.

El enfoque de la planificación se adapta a cualquier sistema al concebir a las empresas como unidades integradas por un conjunto de elementos o subsistemas que se desenvuelven en un entorno altamente cambiante al cual deben adaptarse, con el fin de alcanzar sus objetivos. Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender una acción (Goodstein, 1998).

Por eso, la planificación permite la selección y relación de los hechos, la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades; simplemente un proceso mediante el cual, los gestores analizan sus entornos (interno y externo), se formulan preguntas fundamentales sobre la razón de ser de su organización y expresan su finalidad, sus metas y sus objetivos para finalmente, determinar las líneas de acción más apropiadas para alcanzarlos.

Pero, ¿por qué es necesaria la planificación?, la planificación obliga a la empresa a vincular su proceso de decisiones con sus valores y su finalidad que están por encima de todo, a establecer metas y objetivos (Ivancevich, 1997).

La planificación transforma la intención en acción, sin planificación, las empresas se limitan a reaccionar ante los cambios en el medio ambiente, en la tecnología y en las demandas del cliente. Mediante la planificación minuciosa, la empresa puede anticiparse a los acontecimientos que se aproximan e incluso influir en ellos. Su necesidad genera una respuesta, y sus ventajas una dirección: la coordinación de esfuerzos, la preparación para el cambio, la elaboración de estándares de rendimiento y la formación de los gestores y directivos del mañana.

De acuerdo con George Terry (1980), las características de la planificación son:

- Identificar al personal con la organización, el plan expresa el grado de aproximación entre el autor y la institución.
- Relacionar las condiciones de certidumbre e incertidumbre: la certeza o probabilidad de los eventos futuros son los factores que originan la planificación.
- Es un proceso intelectual por naturaleza, es un trabajo mental, en el cual se aplican, el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión. El planificador se mueve entre intangibles e imponderables.
- Implicar el futuro, la gerencia anticipa las eventualidades, preparándose para la contingencia. El plan resuelve problemas actuales y prevé los potenciales en el mismo acto.
- Es continua y permanente en toda la empresa, es un error pensar que la planificación se concentra en la alta gerencia, toda la organización planifica. Es continua porque existen variables que deben evaluarse periódicamente y todo plan está sujeto a revisión y enmienda en la medida en que se conocen nuevos hechos.

2. Planificación estratégica

2.1. Antecedentes

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual, los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos. Establecer un plan es ir más allá de la toma de decisiones, su elaboración debe poseer un conocimiento pleno del presente que permita influir en el futuro empresarial, por lo tanto, debe ser estratégico (Goodstein, 1998). Requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener (Drucker, 1954). Aparece entonces, como un patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, afirmando una respuesta definitiva en los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado (Mintzberg, 1993).

El conocimiento de la planificación estratégica se inicia con la conceptualización de la palabra estrategia, considerada por diversos autores a lo largo de la historia, como el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como, la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas (Chandler, 1962).

La estrategia, es un término de origen militar, que ha sido incorporado a la terminología de varias disciplinas con sentidos diferentes. Según el diccionario es “el arte de dirigir las operaciones militares” o también “la habilidad para dirigir un asunto”, o como lo define Baufre citado por Matus (1981): la estrategia es una maniobra destinada a ganar libertad de acción, en general tiene que ver con comportamientos organizacionales destinados al manejo de situaciones para superar obstáculos que se oponen al logro de un objetivo.

En los años setenta (70) muchas empresas consideraban el crecimiento del mercado como el medio aparentemente ilimitado del crecimiento corporativo, de ahí que, las estrategias corporativas tendieran a dejar de lado el desarrollo de las fortalezas de la empresa para poner énfasis en el mercado atractivo, como el componente más importante de la estrategia empresarial.

Este cambio de perspectiva en la estrategia empresarial fue acompañado por otro en la estructura corporativa, cuando las empresas capitalizaban el crecimiento del mercado al formar organizaciones conglomeradas; en general, el valor de la corporación se obtenía por medio de adquisiciones externas y no por la creación de negocios internos.

En general, el valor de la corporación se obtenía por medio de adquisiciones externas y no por la creación de negocios internos. Se presenció entonces para esa época, el desarrollo de los modelos de portafolio estratégico, basados en el concepto de estrategia corporativa; su popularidad incentivó a otros modelos similares de estrategia empresarial debido a dos factores principales: en primer lugar, los modelos de portafolio estratégico ligaban el mercado, las finanzas y los aspectos operativos para generar interacciones integrales, ausentes de las anteriores formulaciones del proceso de estrategia; y en segundo lugar, desde una perspectiva más pragmática, se definía el mercado atractivo como el crecimiento del mercado y la solidez de la empresa, como su participación relativa en el mercado respecto a empresas líderes dentro del mismo. Cuando se utiliza el enfoque de portafolio estratégico dentro de la estructura del conglomerado, la medida del éxito proviene del único elemento común que tiene algún sentido entre los diversos negocios o productos no relacionados, a saber, el resultado financiero.

Se presenció entonces para esa época, el desarrollo de los modelos de portafolio estratégico, basados en el concepto de estrategia corporativa; su popularidad incentivó a otros modelos similares de estrategia empresarial debido a

dos factores principales: en primer lugar, los modelos de portafolio estratégico ligaban el mercado, las finanzas y los aspectos operativos para generar interacciones integrales, ausentes de las anteriores formulaciones del proceso de estrategia; y en segundo lugar, desde una perspectiva más pragmática, se definía el mercado atractivo como el crecimiento del mercado y la solidez de la empresa, como su participación relativa en el mercado respecto a empresas líderes dentro del mismo. Cuando se utiliza el enfoque de portafolio estratégico dentro de la estructura del conglomerado, la medida del éxito proviene del único elemento común que tiene algún sentido entre los diversos negocios o productos no relacionados, a saber, el resultado financiero.

En los años ochenta (80), la perspectiva cambió de la visión del mercado atractivo a la del fortalecimiento de la empresa, descrita como el movimiento de "*regreso a los clásicos*", este cambio en la postura estratégica fue, en gran parte, resultado de algunas observaciones sencillas del medio ambiente de las empresas. Se publica el libro de Michael Porter "Estrategia Competitiva" que, marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Las ideas de Porter se convirtieron en el estándar de una nueva forma de entender la estrategia competitiva; aunque haya hecho uso de la terminología de modelos de portafolios anteriores, su punto de vista era diferente, define al mercado atractivo, como una función de cinco fuerzas fundamentales, variables de industria a industria, e identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Amplía en función de solidez de la empresa el alcance de la actuación corporativa, a partir de tres cursos de acción posibles, los mismos que nombra como estrategias genéricas: liderazgo en costos totales bajos, diferenciación, y enfoque o alta segmentación.

En suma, las tres estrategias genéricas logran la estrategia competitiva, en relación al ambiente externo, actitud reactiva, en función de los esfuerzos empresariales para el mejoramiento interno, actitud activa y definición de acciones corporativas. Según Porter (1980), el ideal y el éxito se obtienen, cuando las empresas seleccionan y enfocan a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación. Si una empresa sigue sólo una estrategia genérica o ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y sus metas empezarán a diluirse. La estrategia genérica permite que las empresas se enfoquen más a sus clientes o a sus industrias, y menos al marco de los objetivos estrictamente financieros o las estrategias concebidas a la ligera. En pocas palabras, cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

Durante la década de los noventa (90) surge paralelamente la estrategia competitiva basada en el enfoque de la calidad total y el concepto de planificación estratégica como tal, este último toma mayor fuerza durante esta década y el presente siglo. La principal diferencia entre ambos es que el primero se centra en la calidad y el segundo en el entorno de la organización.

Las perspectivas estratégicas dentro del enfoque de la calidad total requieren un alto grado de concentración y de disciplina. La perspectiva de la calidad no toma en cuenta el portafolio empresarial de un mercado atractivo y solidez empresarial ya sea como posibilidad o situación, más bien la iniciativa de calidad ha unificado las dos perspectivas del portafolio empresarial en una sola dimensión que podría ser llamada la Dimensión de Valor dado que se involucra con operaciones que crean valor para el consumidor (Deming, 1990).

Para ésta década, se cambian las perspectivas estratégicas empresariales del enfoque de calidad, desde un punto de vista macro a otro micro. Este cambio es importante, desde el punto de vista macro, una empresa no puede controlar los acontecimientos, puede solamente predecir lo que podría suceder; sin embargo, cuando el ambiente es visto desde una micro perspectiva la empresa puede ejercer un control más significativo sobre su propio destino sin tomar en cuenta la industria. Más que concentrarse sobre la industria, el enfoque de calidad de una empresa examina a sus competidores, reconoce la importancia de la competencia, su eficiencia no sólo estará en saber que productos y servicios ofrecen sus competidores sino como los ofrecen.

El cambio de enfoque de industria a competitividad es significativo porque la industria en perspectiva puede desconocer quiénes son los reales competidores. La compañía de calidad entiende que la competencia se puede dar en muchas formas y no siempre dentro de la misma industria y a veces no siempre entre las mejores organizaciones. No es que las características del mercado no sean fundamentales para las empresas de calidad, pero hay que destacar que los mercados están hechos de consumidores individuales y que hay necesidades generales, pero cada consumidor individualmente tiene también necesidades particulares.

De esta forma, las empresas de calidad persiguen y a veces hasta crean sus propios mercados, satisfaciendo necesidades individuales tendentes a la organización de su máximo potencial al crear valores. Cambiar de un enfoque de mercados a uno de consumidor también evidencia que el producto o servicio por sí mismo, es una muestra simple y estática del ambiente en operación. Una variación final se da al cambiar la perspectiva de la administración de personas por la de administración de sistemas. Al estudiar un sistema, no sólo se ven las partes (plantas, maquinaria, personas), sino también, las interacciones entre las partes. Cuando los errores en los sistemas se remueven, las personas ya no tienen que preocuparse por combatir los incendios que ocurren continuamente a causa de un sistema deficiente en sí. De forma

tal, que los individuos pueden dedicarse a tareas más productivas, como mejorar la producción con ideas nuevas y como resultado mejorar el sistema.

Todo apunta a un nuevo enfoque, con gran énfasis en la última década del siglo XX y actual siglo XXI, el concepto de planificación estratégica, aplicado en numerosas empresas en todas partes del mundo, quienes resentidos por los cambios mundiales políticos, sociales y tecnológicos, se han visto forzados a buscar nuevos caminos y nuevas formas de hacer las cosas.

2.2. Definición

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como, su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2000). Su esencia se dirige a organizar, de una manera disciplinada y sistemática, las tareas que la administración tiene que ejecutar para guiar a la organización hacia un futuro estable. En este sentido, el objetivo de la planificación estratégica es definir los objetivos a largo plazo de la organización y la manera de lograrlos. Debe tenerse presente que la planificación estratégica no pretende predecir el futuro ni tomar decisiones futuras, sino tomar decisiones con impacto en el futuro.

Para arrojar resultados positivos será sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto, desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Para lograr con eficiencia este proceso, debe girar alrededor de cuatro aspectos fundamentales:

- ***Su enfoque en el futuro.*** Es más que un proceso, es una filosofía de hacer las cosas y tiene una estructura que sistematiza ese proceso.
- ***A diferencia de la prospectiva trata del porvenir de las decisiones actuales en consideración de las tendencias que se desencadenarán, a partir de la elección de cursos de acción, en el futuro.*** En esto reside gran parte de su efectividad, al identificar las oportunidades y amenazas reales que se presentarán en el ambiente; es posible anticiparse y resolverlas de una manera muy ventajosa, para lograr, sus objetivos, metas y cumplir adecuadamente con su función.
- ***Proceso de definición de estrategias y políticas.*** Este proceso es participativo e involucra a todas las áreas de la organización en el desarrollo de planes que aseguren el logro de las metas de acuerdo a la misión.
- ***La información oportuna y adecuada.*** Es importante en la definición de estrategias, programas, planes y presupuestos. Desde luego es un proceso cíclico que está en constante revisión y ajuste, de acuerdo a calendarios perfectamente definidos.

2.3. Posiciones doctrinarias existentes sobre la planificación estratégica

Dentro de las posiciones doctrinarias existentes sobre la planificación estratégica, se encuentran tres enfoques fundamentales, el enfoque de reingeniería, el enfoque de calidad total, y el enfoque de planificación estratégica.

- ***Enfoque de reingeniería.*** El enfoque de reingeniería nace en los Estados Unidos de la mano de Michael Hammer en el año 1990; su principal característica es que, no toma en cuenta el factor humano de la organización, ni tampoco incluye un modelo de gestión para el proceso de cambio que

propone. Se presenta como un enfoque sumamente autoritario, donde la opinión de los subordinados es prácticamente nula, sólo cuenta la opinión del jefe. También se identifica por no fundar una cultura organizacional y muchas veces crea inestabilidad interna en la empresa. Tampoco le preocupa el mejoramiento continuo de los empleados pues los considera como “piezas”, partes del engranaje de la “máquina” (empresa). No incluye un monitoreo constante del entorno (como lo hace el enfoque de planificación estratégica) sino del cliente.

- ***Enfoque de calidad total.*** Según este enfoque se premia la calidad por encima de todo, así lo expresa, Edwards Deming uno de los principales autores del enfoque de calidad total. La empresa se preocupa en satisfacer a los clientes, crea una satisfacción en el entorno social. Busca mejorar productos, servicios y crear una cultura organizacional. Pero también, se caracteriza por no realizar cambios estructurales y de requerir mucho tiempo y recursos financieros. Además altera la perspectiva empresarial de un punto de vista macro a uno micro, reduciendo la relevancia de lo macro.
- ***Enfoque de planificación estratégica.*** Este enfoque considera a la organización como un todo, está centrado en el entorno de la misma, es decir, en el ambiente externo que rodea la empresa. Entre los autores más importantes del enfoque de planificación estratégica se encuentran: Fred David, Henry Mintzberg, y Humberto Serna. Es un proceso capaz de capitalizar las fortalezas, disminuir al máximo las debilidades de la empresa, reducir el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece a la organización, para crecer y consolidarse en el mercado. Mantiene a la misión de la institución como guía e incluye un mecanismo de monitoreo permanente del entorno y de las estrategias implementadas. La planificación estratégica cambia las dimensiones de la organización al crear

bases para una nueva cultura organizacional sin provocar inestabilidad en la organización, pero también requiere tiempo y recursos financieros.

2.4. El proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, de hecho aclara aspectos más fundamentales como: el negocio adecuado, los objetivos básicos, el tiempo de obsolescencia de productos actuales, el aumento o disminución de mercados, entre otros. En las empresas que siguen el enfoque de planificación estratégica, el equipo directivo se mantiene unido para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, y de allí, diseñar el proceso; proceso que, puede aumentar los niveles de rendimiento si se utiliza el análisis DOFA (holística gerencial, el Benchmarking¹) como técnica del diagnóstico del situacional.

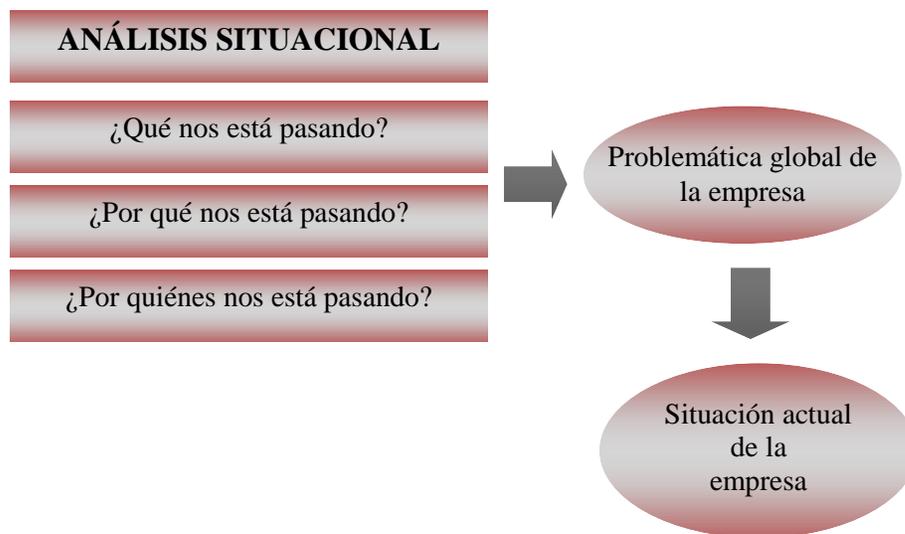


Gráfico N°1. Posibles preguntas en un análisis situacional.
Fuente: Pereira, 1998

¹El Benchmarking, es un proceso continuo de gestión y auto-mejora en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Así, las organizaciones para crecer, generar utilidades, ser competitivas y permanecer en el mercado deben tener definido hacia dónde van, es decir, tener claro el proceso a través del cual se establece la dirección a largo plazo de la organización. Para ello deben desarrollar un proceso de planificación estratégica que contenga los siguientes aspectos:

- ***Identificar y analizar la visión y misión de la organización***

Visión

Napoleón Bonaparte dijo una vez: “la imaginación gobierna al mundo”, con la frase quería decir, quienes no aceptan las realidades actuales pero ven más allá de ellas se convierten en los maestros del cambio. Los líderes carismáticos parecen poseer la cualidad de la imaginación, de seres capaces de sentir las limitaciones de este mundo y de formular, por lo tanto, un sueño para superarlas. Cuando esta rara capacidad de prever las oportunidades estratégicas se combina con poderosas destrezas comunicativas, se convierte en un rasgo único (Pereira, 1998).

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integradora del equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

“La visión señala un rumbo, da una dirección, es la cadena o lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una empresa sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Una visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución”. (Serna, 2000: 21).

El desarrollo de la visión debe ser en primer lugar, compartido con toda la organización, es decir, que suscite compromiso y entusiasmo pues demanda un arduo

y costoso proceso en cuanto a tiempo. En segundo lugar, el líder coordinador del desarrollo de la visión y de su posterior adaptación, debe estar comprometido con la estructura de cambio permanente, de lo contrario, se corre el riesgo de elaborar estructuras rígidas que no puedan alcanzar sus objetivos, a pesar de haber realizado la mejor determinación de la visión, es decir, debe vender la visión a la organización en su conjunto. Entonces, una visión clara debe responder a preguntas como:

¿Qué quiere ser la empresa?

¿A dónde quiere llegar?

¿En qué se quiere convertir la empresa?

¿Cuáles son los resultados que quiere lograr?

Por eso, la planificación estratégica debe concretar una visión del futuro y convertir esta visión en una misión que defina la finalidad o razón de ser de la organización. La visión resume los valores y aspiraciones en términos genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias que se utilizaran para que se hagan realidad. La visión corporativa proporciona un vínculo de unión entre los factores internos y externos que influyen en la organización.

Misión

Se refiere, en el sentido más amplio, a la razón de ser de una organización. Por lo tanto, se puede considerar que las declaraciones de misión consisten en criterios para evaluar la eficacia de una empresa a largo plazo. Las declaraciones de misión suelen ser amplias, abstractas y cargadas de valores (Pereira, 1998). La misión debe transmitir los valores esenciales de la organización en su conjunto, traducidos en modos de actuar para poder concretar la visión, debe estar plenamente identificada con ella, para de esta manera, poder fijar sus objetivos y estrategias efectivamente. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus

productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de esos propósitos (Serna, 2000).

“Una formulación de misión muestra la visión a largo plazo de una organización, en términos de qué quiere ser y a quién quiere servir. Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. En conjunto, los componentes de la formulación de la misión responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio?, una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles” (David, 1991:73).

En pocas palabras, la misión de una empresa es su finalidad o razón de ser para un determinado período de tiempo, generalmente a largo plazo. La misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es la empresa? Empresa
- ¿Qué hace? Objetivos Estratégicos
- ¿Por qué lo hace? Fin y propósito
- ¿Para quién lo hace? Clientes objetivo

- ***Establecer los objetivos estratégicos***

Los objetivos estratégicos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, obtener algo o mejorar lo que ya tienen. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar, deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificar los resultados esperados.

Los objetivos eficaces deben ser: específicos, racionalmente alcanzables, orientados a resultados y limitados en el tiempo, deben estar en función de la estrategia, para así poder desarrollarla. Los objetivos son los resultados a corto,

mediano o largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

“Los objetivos son los puntos finales hacia los que se encaminan las actividades. Si es posible, los objetivos deben ser verificables al finalizar el período para determinar si se han alcanzado o no. Los objetivos forman una jerarquía que abarca propósitos y misiones corporativos y desciende hasta las metas individuales y una red, a medida que se reflejan en programas entrelazados. Los administradores pueden determinar mejor el número de objetivos a establecer, en forma realista, mediante el análisis de la naturaleza del trabajo, de cuanto pueden hacer por sí mismos y de cuanto pueden delegar. De todas formas deben conocer la importancia relativa de cada una de sus metas” (Koontz, 1995:35).

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la visión y misión corporativa (Serna, 2000). Sin embargo, se considera que los objetivos no deben definirse únicamente en el más alto nivel de la organización, deben establecerse en todos los niveles de la empresa, cada departamento debe formularse objetivos que contribuyan al desarrollo de la misión y visión de la empresa, porque de alguna forma, todos los niveles de la organización son estrategias.

- ***Formular las estrategias***

Las estrategias son los medios a través de los cuáles se logran los objetivos, es un concepto que abarca la preocupación por "que hacer" y no por "como hacer", busca el empleo de todos los medios necesarios para ponerla en práctica. Una estrategia da lugar a muchas tácticas y por ello la estrategia empresarial es básicamente una actividad racional que implica poder identificar las oportunidades y amenazas del ambiente donde oferta la empresa, así como, evaluar las limitaciones y fortalezas. De acuerdo a la estrategia se asignan los recursos y se determina el camino a seguir para el logro de las metas de la organización (David, 1991).

Su táctica, es un esquema específico que emplea algunos recursos en una estrategia general. Por ejemplo, en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversión, es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo. Sin embargo, estos medios involucran a toda la empresa y para ello hay que atribuir responsabilidades a los diferentes niveles o subsistemas de la organización.

La formulación de estrategias resulta luego de la investigación de las fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa. Una vez que se identifican todas éstas, se formulan las estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y oportunidades de la organización, así como también, vencer y evitar las debilidades y amenazas de la misma. Para dar cumplimiento a la formulación de las estrategias es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades:

Investigación interna que permita identificar debilidades y fortalezas como factores y condiciones internas e institucionales que se encuentran bajo el control de la empresa: fortalezas y debilidades

Fortalezas. Son los recursos, conocimientos, condiciones que sirven para lograr los objetivos. Son capacidades que posibilitan mantener o lograr una ventaja competitiva respecto a las otras instituciones que luchan entre sí.

Debilidades. Son factores, conocimientos, recursos, condiciones, problemas, actitudes que limitan, frenan y obstaculizan el avance de los objetivos.

Investigación externa que permita identificar oportunidades y amenazas como factores y condiciones externas y del entorno: oportunidades y amenazas

Oportunidades. Son factores externos circunstanciales, recursos por vía externa, políticas o personas que pueden contribuir de manera positiva en lograr los objetivos propuestos. En el futuro pueden convertirse en fortalezas.

Amenazas. Son factores externos y situaciones que de manera directa o indirecta influyen negativamente en la empresa, para hacerla retroceder, debilitar o destruir.

		I N T E R N A S	
		Oportunidades	Amenazas
E X T E R N A S	Fortalezas	Zona en la que la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios. ESTRATEGIAS FO	Zona en la que la empresa debe tratar de neutralizar los efectos externos y transferir fortalezas a las áreas de oportunidades. ESTRATEGIAS DO
	Debilidades	Zona en la que la empresa debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar debilidades y aprovechar oportunidades que se ofrecen. ESTRATEGIAS FA	Zona en la que la empresa ve amenazada su existencia y de la que debe salir rápidamente con de mejora o cambio para reconvertirse. ESTRATEGIAS DA

Cuadro N°1. Factores internos (debilidades-fortalezas) y externos (oportunidades-amenazas).
Fuente: Barrios, 2001

- **Implementar y ejecutar el plan estratégico**

En comparación con la formulación de estrategias, la ejecución del Plan Estratégico es más de tipo operativo que intelectual. Las actividades de ejecución de estrategias producen impacto en todos los gerentes y empleados de una firma o empresa, mientras que su formulación posiblemente sólo involucre a unos pocos gerentes de alto nivel. Comprende (Rovere, 1993):

- Ajustar la estructura organizativa
- Relacionar desempeño y pago con estrategia
- Crear un buen clima organizacional para el cambio

- Buen manejo de relaciones políticas
 - Crear una cultura empresarial como apoyo al Plan estratégico
 - Segmentación del mercado (clientes)
 - Adquirir los recursos financieros
 - Desarrollar sistemas y procedimientos adecuados
 - Afinar los procesos productivos de bienes o servicios
- ***Evaluar la ejecución de las estrategias y formular las medidas correctivas***

Para la evaluación de la ejecución de las estrategias se debe tener en cuenta el análisis de los factores internos y externos que afectan directamente la estrategia, la medición del desempeño organizativo y la realización de acciones correctivas. Con el transcurrir del tiempo y frente a los cambios internos y externos que se presentan en la organización es necesario mejorar las estrategias formuladas y ejecutadas, para adaptarlas a las nuevas necesidades. Por ello, es importante que la dirección revise, evalúe y controle la ejecución de estrategias para asegurarse de que ellas surtan efecto y faciliten los ajustes oportunos y necesarios. La evaluación de estrategias está encaminada a resolver problemas potenciales internos y externos; se revelan las fortalezas-debilidades internas y las amenazas-oportunidades externas, que constituyen las bases de las estrategias actuales.

2.5. Gerencia y planificación estratégica

La gerencia estratégica es un proceso en el cual el empresario decide en el presente lo que ha de ser en el futuro. Requiere la definición de una visión, de lo que se quiere ser o lograr, la determinación de los objetivos en el corto y mediano plazo para lograr hacer realidad esa visión; plantearse las estrategias y tácticas, identificar sus responsables y asignar los recursos necesarios.

En otras palabras, es integrar y equipar aquello que el empresario puede hacer con lo que debe realizar. En este sentido:

“La gerencia estratégica puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán a una organización lograr sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que, las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa” (David, 1991: 97).

Se puede decir que, la gerencia estratégica ayuda a orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella y para la sociedad, adaptadas a sus recursos, proveedoras de bienes y/o servicios que le proporcionen rentabilidad. Todo dirigido a precisar cuál es la misión de la empresa, a definir sus objetivos y elaborar sus estrategias de desarrollo; es entonces, una técnica de gestión hacia el desarrollo de la empresa, de su entorno y medio ambiente.

Es así como, la gerencia necesita de buenos gerentes, los gerentes están limitados por factores internos y externos a la organización. Se denomina a los internos: cultura organizacional; y a los externos: el entorno o ambiente. Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas; la empresa es, ante todo, un grupo humano con cultura y comportamiento. Un gerente estratégico analiza su empresa exhaustivamente tanto interna como externamente para así definir sus estrategias.

Lo expuesto anteriormente explica que, la gerencia estratégica y la planificación estratégica definen un mismo proceso, algunos prefieren utilizar el término “planificación estratégica” en vez de “gerencia estratégica”; en la presente investigación se utilizará el término “planificación estratégica” como término de estudio y conceptualización.

3. Planificación fiscal

3.1. Definición

El concepto de planificación fiscal es relativamente nuevo, se plantea como una filosofía que, debe optimizar los gravámenes aportados por todo ente económico a la sociedad. Para ello, se crean los departamentos de impuestos de las empresas, como una dependencia del departamento de contabilidad, o también, se asigna un responsable directo, con la finalidad de evaluar las diferentes clases de tributos que recaen en cabeza de la organización o de sus inversionistas y la consideración de alternativas que faciliten una real optimización de las obligaciones tributarias (León, 2000).

Desde el punto de vista empresarial, la planificación fiscal surge por la necesidad que tienen las empresas de anticipar posibles endeudamientos con el Estado producto de una mala aplicación o desconocimiento de las leyes tributarias, que no sólo afecta la relación con éste, sino que puede influir en la determinación de la rentabilidad de la misma.

La planificación fiscal es un proceso en el cual se determinan las políticas y programas necesarios para cumplir con la legislación tributaria de un Estado, en consideración de la alternativa que minimice el costo fiscal tanto de la propia inversión como de sus rendimientos; el empresario debe valerse de asesores calificados dentro del basamento legal frente a los hechos tipificados en la legislación para evitar la interpretación errónea de una norma que puede desvanecer un arduo trabajo de planificación y arrastrar consigo problemas tributarios con el Fisco Nacional.

Pretende, como todo proceso de planificación, dar a conocer a priori las consecuencias fiscales de las decisiones individuales, para así, actuar de la forma más

adecuada. Aunque pagar impuestos sea una obligación ineludible, el sistema tributario permite ciertas opciones que conviene conocer, saber cuantificar, y comparar.

En Venezuela, todas las empresas se ven afectadas por el sistema tributario venezolano, algunas lo enfrentan de manera organizada mediante una planificación, la planificación fiscal; otras tienen sus especialistas tributarios, pero hay un grupo de empresarios que consideran que el sistema tributario es una amenaza para la empresa, que sólo busca enriquecerse con los ingresos que obtienen los contribuyentes, y piensan: ¿para qué voy a pagar tributos?, el Estado no me beneficia en nada, ¿Quién garantiza que los valores recaudados vayan en beneficio colectivo? esto conforma un círculo vicioso, donde la carga de los servicios públicos recae sobre el petróleo y no sobre la sociedad.

De modo que la empresa no se siente con el derecho de exigir el buen funcionamiento de servicios, ni el Estado en la obligación de prestarlos, concepción errónea que trae como consecuencia la falta de servicios públicos, seguridad social, etc. En este sentido, en Venezuela no existe conciencia tributaria por parte del contribuyente, usualmente convencido de que el tributo es una forma de usurpación del dinero destinado para el despilfarro u otros fines del gobierno (Pineda, 2002).

Visto así, la planificación fiscal, como medio de organización tributaria, puede ser enfocada como:

“El proceso planificado para establecer previo al inicio de cada ejercicio económico el monto que por concepto de tributos, debe cancelar el contribuyente, ajustándose para el logro de tal objetivo a las disposiciones jurídico-tributarias que regulan los diferentes tributos que afectan al contribuyente y a sus actividades. Todo tendiente a lograr la meta de la optimización de las utilidades o beneficios como resultado final del respectivo período económico” (Olivares, 1999:21).

Como se observa, dentro de esta definición la estrategia a emprender consiste en lograr dentro del marco legal existente la racionalización de la carga tributaria, a través de un adecuado y oportuno cumplimiento de las obligaciones tributarias. En definitiva, la planificación fiscal son todas las acciones empleadas por el contribuyente para el aprovechamiento de los vacíos legales contenidos en la normativa fiscal y orientados a la disminución de la carga tributaria con el objetivo de incrementar el rendimiento de la inversión (Perdomo, 2001).

3.2. Importancia de la planificación fiscal

En el mundo actual, el pago de los impuestos se ha convertido en un elemento de gran importancia dentro de la actividad económica y financiera de las empresas, estas, tratan en la medida de sus posibilidades y bajo el marco legal, disminuir los costos fiscales (Pineda, 2002).

- Desde el punto de vista político y social, los tributos constituyen para el Estado la fuente principal de ingresos públicos, creados en la mayoría de los casos, para financiar el gasto corriente y destinados a satisfacción de las necesidades públicas, sin ningún condicionamiento que pueda afectar la relación jurídica entre éste y el contribuyente en cuyo pago no esta condicionado a obtener contraprestación directa por parte del Estado.
- Desde el punto de vista económico, los tributos constituyen una herramienta orientadora, le permiten al Estado dirigir y establecer una combinación apropiada de impuestos directos e indirectos que sirven para alcanzar la equidad fiscal y obtener los ingresos tributarios eficientes, planificar las políticas económicas y fiscales que incidirán en el desarrollo económico y social del país.
- Desde el punto de vista financiero, permiten establecer con precisión el monto de la carga tributaria, otorgándole a las empresas la dirección y planificación de sus inversiones, disminuir costos y de esta forma, lograr sus objetivos.

- Desde el punto de vista individual de cada contribuyente, éste siempre tratará de pagar la menor cantidad de impuestos para utilizar los fondos en otras necesidades o, simplemente para atesorar mayor riqueza y lograr un mayor crecimiento económico de la empresa.

3.3. Aspectos fundamentales para lograr una óptima planificación fiscal

Para establecer una óptima planificación fiscal, se muestran a continuación una serie de aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de realizar un eficiente manejo de los impuestos, una administración hacia un logro en los objetivos (Olivares, 1999).

- ***Análisis de los objetivos propios del fin u objetivo social.*** Antes de dar inicio relativo al ejercicio económico, o antes de emprender el desarrollo de cualquier objetivo relativo al objeto económico del contribuyente, se debe analizar desde el punto de vista legal, económico y financiero el alcance de los mismos con el fin de determinar cual será el marco jurídico aplicable, así como, los posibles contratos a utilizarse para establecer los posibles derechos y deberes que se originen de tales objetivos. Además, es conveniente precisar el monto de las respectivas inversiones que se requieran, estableciendo y jerarquizando los posibles obstáculos que se puedan presentar a los fines de alcanzar los objetivos establecidos y las metas fijadas.
- ***Aplicación de disposiciones legales que favorezcan tales objetivos.*** Al realizar el análisis del marco legal aplicable, se debe observar si el mismo es propicio para la realización de los objetivos preseleccionados. Es recomendable por tanto, la utilización de un marco jurídico que permita el logro de esos objetivos y en caso que éste sea negativo o poco favorable, establecer alternativas que eviten el cometimiento de infracciones o violaciones al marco jurídico regulatorio.

- ***Utilización de contratos y figuras jurídicas apropiadas.*** Para una eficiente planificación fiscal, es importante se elaboren y utilicen aquellos modelos de contratos, convenios o formas de negociación que se adapten a un marco jurídico favorable ya seleccionado, procurando siempre y en todo momento, obtener los mayores beneficios fiscales.
- ***Optimización de los beneficios previstos en las leyes.*** Se deben tomar en cuenta todos aspectos fiscales que beneficien tanto a las actividades desarrolladas por el contribuyente como a la naturaleza del mismo.
- ***Aprovechar las lagunas legales e interpretación extensiva de la ley.*** Con la finalidad de alcanzar los objetivos previstos por la planificación, deben tomarse en cuenta todos los aspectos legales que favorezcan al contribuyente. Para esto, se debe realizar una interpretación lógica, extensiva y literal de los términos establecidos en la norma jurídica reguladora respectiva, permitiéndole a los contribuyentes redactar términos contractuales que se adapten a los presupuestos legales de la actividad tributaria, evitando caer en violaciones de orden jurídico. En el caso de existir “silencio de la norma” o de “lagunas legales”, la interpretación deberá tender a servirse de las mismas para lograr la adecuación de los referidos términos contractuales.
- ***Cumplimiento oportuno de las actividades contables, así como, de las obligaciones y deberes fiscales.*** Es necesario establecer dentro de la planificación fiscal, los parámetros referidos a la preparación y presentación debida y oportuna de todo lo relacionado con la contabilidad de la empresa. Se requiere que la información presentada esté de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), y muestre aspectos generales de la empresa como:

Situación Financiera (derechos, obligaciones y patrimonio).

Resultados (pérdidas o ganancias).

Flujos de efectivo.

Riesgos financieros.

Otros.

Toda la información financiera debe ser veraz, comprobable y guardar absoluta relación con los objetivos planificados. De igual forma, se debe establecer dentro de esa planificación fiscal el debido y oportuno cumplimiento de las obligaciones y deberes fiscales que eviten a los contribuyentes caer en infracciones que le traigan como consecuencia sanciones de carácter pecuniario (multas) como lo establece el Código Orgánico Tributario (2001).

- ***Evaluación constante.*** La evaluación, permite determinar el cumplimiento oportuno de las respectivas metas y objetivos establecidos en la planificación fiscal, además, ayuda a la realización de una Auditoría Fiscal, depurativa de la contabilidad, ayudando a una administración eficiente de los recursos tributarios.

3.4. El proceso de planificación fiscal

El proceso de planificación fiscal en las empresas debe partir desde el momento de la concepción de la misma, con la finalidad de adecuar y adoptar la forma económica más beneficiosa posible para el tipo de actividad que se va a desarrollar, beneficios aprovechados en virtud de la actividad. Se debe tener presente que la planificación estratégica como herramienta para el uso efectivo de los recursos de la empresa que es, involucra a todas las áreas, lo que significa que la planificación fiscal debe integrarse a esos procesos estratégicos. La empresa debe estar convencida de la necesidad de realizar una planificación fiscal que le permita prever y controlar

el futuro fiscal o cuando menos, establecer las acciones que le ayuden evitar las infracciones a las leyes.

La filosofía de la planificación fiscal, no es evadir, ni eludir el pago del impuesto, sino optimizar y prevenir en la medida de lo posible, las consecuencias fiscales que las decisiones de índole económica conlleven, obteniendo de las acciones, una información valiosa y de ayuda para el logro de los objetivos perseguidos. Es importante, que las empresas y el personal relacionado con el proceso contable, financiero y tributario de los mismos, conozcan la relación que existe entre las cuentas del balance y los distintos tipos de impuestos, éstos son afectados no solamente por impuestos nacionales sino por otros que cubren las diferentes áreas de la actividad comercial.

Como la estructura de los balances de las empresas es tomada en cuenta para el cálculo de los impuestos, los gerentes deben evaluar en qué medida los niveles de acumulación de los distintos rubros de estos estados financieros contribuyen a minimizar las erogaciones fiscales. En este sentido, debe señalarse que en el caso de las empresas pequeñas, éstas poseen pocas posibilidades de aliviar la carga tributaria por lo que su mejor arma siempre será el cumplimiento oportuno de las leyes tributarias para evitar futuras e imprevistas erogaciones.

3.5. Fundamentos legales a considerar para una efectiva planificación fiscal

Partiendo de la revisión bibliográfica relacionada con estudios en el área normativa, se encontraron alternativas aplicables para optimizar el pago de los impuestos, en cuyo contenido se hace referencia a los mecanismos efectivos para mejorar su pago, dentro de los que destacan la aplicación de las disposiciones legales favorables, la maximización de los beneficios establecidos en las leyes, uso de contratos y figuras jurídicas, aprovechamiento de lagunas legales y uso de

disposiciones legales y sus interpretaciones para el ordenamiento tributario, un ordenamiento jurídico tributario (Kierszeenbaum, 1997).

El derecho constitucional tributario venezolano está conformado por un conjunto de normas y principios constitucionales que rigen el sistema tributario y está referido a la parte del Derecho que regula el fenómeno financiero que se produce como consecuencia de la relación de exacción entre el Estado y los contribuyentes, impuesta de forma coactiva. En este quedan comprendidos:

- a. La asignación de competencias en el ejercicio del Poder Tributario.
- b. Regímenes de coordinación del poder tributario ejercido por la Nación, los Estados, y Municipios, además de, la coparticipación en la distribución de los recursos recaudados.
- c. Los principios tributarios.
- d. Los principios que tipifican los ilícitos tributarios y el conjunto de garantías que le aseguran al contribuyente sus derechos.

Este conjunto de elementos son parte del Derecho Constitucional de naturaleza tributaria por el objeto que éstos comprenden, cuya finalidad es la de regular y disciplinar la soberanía del Estado en el ejercicio del poder tributario, delimitando su contenido, alcance y regulando las garantías de los contribuyentes. Este sistema tributario constituye por una parte, una forma especial de financiamiento de los gastos públicos y por otra parte, la libertad del ciudadano y la distribución del poder financiero, que se evidencia a través de la tributación, estableciendo un conjunto de normas que operan de forma sincronizada y unificada para la procura de mayores ingresos para el país que contribuyan a la satisfacción de las necesidades colectivas. El sistema tributario debe regirse de acuerdo a nuestro ordenamiento jurídico por una serie de normativas y siguiendo la pirámide de Kelsen, como se muestra a continuación:

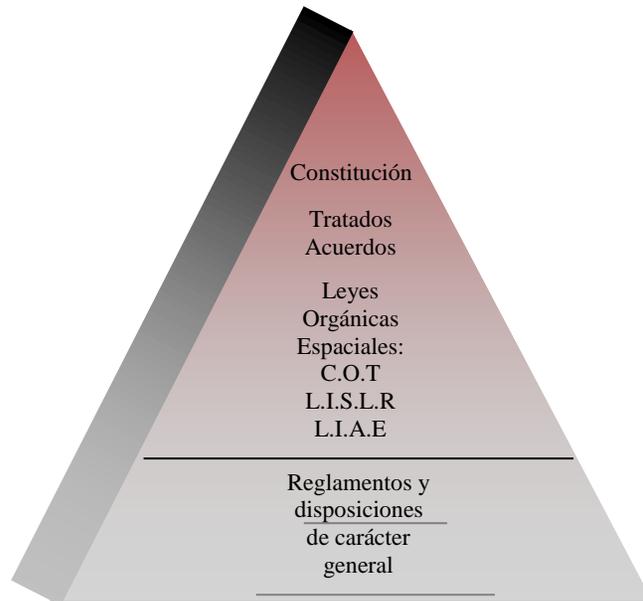


Gráfico N° 2. Jerarquización jurídica (Hans Kelsen).
Fuente: Graterol, 2005

1. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V): Es la Carta Fundamental del Estado, constituye una fuente directa de la ley, porque en ella se plasman los fundamentos que llevan al legislador para desarrollarlos y aplicarlos a través de las leyes.
2. Los Tratados Internacionales: Son convenios que se celebran entre distintos países amigos o con organismos internacionales para el tratamiento de los problemas de doble tributación internacional.
3. Leyes Orgánicas y Especiales:
 - a. La ley es la manifestación de la voluntad del Estado, que desarrolla las normas programáticas plasmadas en la Constitución.
 - b. El Código Orgánico Tributario (C.O.T.) posee el rango de ley Orgánica que bajo la forma de código, reúne un conjunto de disposiciones generales relacionadas con los tributos que se desarrollan en las diferentes leyes especiales. Además, como ley

orgánica sólo puede ser modificada o derogada por otra ley de igual jerarquía.

4. Reglamentos: Están constituidos por normas de carácter general cuya finalidad es la de hacer más entendibles las leyes.

En conclusión, el marco normativo tributario se ubica dentro del ordenamiento jurídico venezolano vigente, considerados en: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), el Código Orgánico Tributario (2001), algunas leyes especiales atinentes a la materia, como la Ley de Impuesto sobre la Renta (2001), Ley del Impuesto al Valor Agregado (2004), entre otras; así como, los reglamentos y todas aquellas resoluciones de contenido tributario. Se destaca particularmente el Capítulo V de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su reforma del 15 de agosto de 2004, específicamente los Artículos 33 al 46 que versan sobre la compensación adecuada de créditos y débitos fiscales.

Asimismo, los Artículos 95 al 105 del Código Orgánico Tributario (2001), que versan sobre los ilícitos formales, es decir, sobre el incumplimiento de deberes formales, como inscribirse en los registros exigidos por las normas tributarias respectivas; no llevar libros o registros contables o especiales, entre otros; y las sanciones pecuniarias y privativas de la libertad que pueden ser aplicadas por la Administración Tributaria a los contribuyentes y responsables, como: multas, prisión, inhabilitación para el ejercicio de la profesión, entre las más destacadas.

Expuesto así, las empresas, y en particular, los planificadores fiscales deben tener presente la incidencia que tienen los tributos en los costos de la empresa (incidencia económica-financiera), así como también, la incidencia legal, es decir, deben tener un conocimiento claro de los deberes, derechos y consecuencias jurídicas del incumplimiento o aplicación incorrecta de las normas tributarias que, como ha sido señalado representa un costo que repercute en las utilidades de las empresas. Por

otra parte, para lograr sus objetivos, las empresas necesitan recursos, que una vez obtenidos, deben ser utilizados en forma óptima, por lo que el planificador debe aplicar estrategias efectivas que le permitan generar rentabilidad.

En virtud de que las empresas esperan obtener la máxima ganancia al mínimo costo, es preciso trazarse estrategias que minimicen los costos fiscales, para ello, es necesario que el planificador conozca las disposiciones fiscales que atañen a las empresas y que éstas, sean aplicadas en forma correcta y con habilidad, para reducir el costo financiero que representan los impuestos en la estructura financiera de las mismas (Charles, 1976).

En otras palabras, el planificador debe conocer que el objetivo financiero de los tributos consiste en aprovechar las diferentes alternativas que se establecen en las normativas legales, para reducir el costo fiscal de las operaciones de las empresas, sin incurrir en ilícitos y con apego a la norma legal, es decir, se debe racionalizar la carga tributaria.

¿Qué son los tributos?

Según lo define el autor Villegas (1980), los tributos son las prestaciones en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder de imperio en virtud de una ley y para cubrir los gastos que demandan el cumplimiento de sus fines. Las características o elementos fundamentales de esta definición están dados por:

- Prestación en dinero
- Ejercido por el Estado en ejercicio de su poder de imperio (potestad tributaria)
- En virtud de una ley, es decir sin ley no hay tributo.
- Para cubrir gastos que demandan el cumplimiento de sus fines.

La clasificación más aceptada por la doctrina y el derecho positivo los divide en impuestos, tasas y contribuciones especiales, los cuales no son más que especies

de un mismo género, que se diferencian unos de otros por las razones técnicas, políticas y jurídicas.

¿Qué son los impuestos?

Desde el punto de vista de las Finanzas Públicas, los impuestos se encuentran enmarcados dentro de los Recursos del Estado, su pago no está condicionado a la obtención de un producto o bien determinado, ni un servicio en contrapartida, se definen como el tributo exigido por el Estado a quienes se hallan en situaciones consideradas por la ley como hechos imponibles, siendo estos hechos imponibles ajenos a toda actividad estatal relativa al obligado (Villegas, 1980). También es definido como una prestación monetaria de carácter definitivo y sin contraprestación, recabada compulsivamente de los particulares por el Estado, de forma y manera establecida en la ley, para financiar servicios de interés general u obtener finalidades económico-financieras o sociales inmersas dentro de las funciones que le son propias (González, 1992).

Las empresas, y en particular, los planificadores fiscales deben tener presente la incidencia que tienen los tributos en los costos de la empresa (incidencia económica-financiera), así como también, la incidencia legal, es decir, deben tener un conocimiento claro de los deberes, derechos y consecuencias jurídicas del incumplimiento o aplicación incorrecta de las normas tributarias, que como ha sido señalado representa un costo que repercute en las utilidades de las empresas.

Cabe considerar, por otra parte, que para lograr sus objetivos, las empresas necesitan recursos, que una vez obtenidos, deben ser utilizados en forma óptima, por lo que el planificador debe aplicar estrategias efectivas que le permitan generar rentabilidad. En virtud de que las empresas esperan obtener la máxima ganancia al mínimo costo, es preciso trazarse estrategias que minimicen los costos fiscales, para ello es necesario que el planificador conozca las disposiciones fiscales que atañen a

las empresas y que éstas sean aplicadas en forma correcta y con habilidad, para reducir el costo financiero que representan los impuestos en la estructura financiera de las mismas.

En otras palabras, el planificador debe conocer que el objetivo financiero de los tributos consiste en aprovechar las diferentes alternativas que se establecen en las normativas legales, para reducir el costo fiscal de las operaciones de las empresas, sin incurrir en ilícitos y con apego a la norma legal, es decir, se debe racionalizar la carga tributaria. Desde este punto de vista, los impuestos se convierten en una fuente de financiamiento para las empresas, que pueden originarse en:

- Diferimientos de los impuestos por pagar, es decir, realizar operaciones cuyo efecto impositivo pueda ser reconocido en ejercicios posteriores.
- Reducción de la base del impuesto; es decir, la determinación y aplicación correcta de ingresos, costos y deducciones.
- Retenciones de impuestos a terceros: aplicación correcta del Decreto sobre Retenciones de Impuesto sobre la Renta N° 1.808.
- Cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales establecidas en las leyes tributarias.
- Certeza para planear en términos financieros, es decir, seguridad en el establecimiento de las estrategias financieras para el logro de los objetivos trazados.

Bajo este punto de vista, los impuestos tienen un efecto financiero en las empresas, siempre que éstos se manejen con una visión estratégica y hábil, que aporte como resultado la reducción de los costos fiscales y por consiguiente, una mayor utilidad que se verá reflejada en un mayor rendimiento para los accionistas. Este conocimiento fiscal se obtiene del manejo de los fundamentos legales del derecho tributario, tales como: la relación tributaria y sus elementos, las leyes, reglamentos y resoluciones, entre otros. Esta reducción de los costos fiscales lo que busca es aminorar la carga fiscal que deben soportar los contribuyentes, la cual define Charles

(1976:51) como “el descenso de la renta real experimentado como resultado del impuesto.”

Actitud del contribuyente frente a los impuestos

Una vez que el Estado, en el ejercicio de sus facultades ha fijado un determinado impuesto, el contribuyente tiene dos opciones a seguir:

1. Cumplir con la obligación tributaria, lo que ocasionará un descenso de su renta real, sus ahorros y posiblemente el consumo de otros bienes.
2. Escapar en todo o parte a la obligación tributaria, hecho que puede conducir a una pérdida de ingresos para el Estado al producirse los siguientes fenómenos:

- ***Evasión Fiscal.*** Consiste en sustraerse del pago de los impuestos violando las leyes tributarias a las que se está sujeto. Ejemplo: contrabando, falsa declaración, mercado negro, entre otros.
- ***Elusión Fiscal.*** Es definida como la utilización de métodos lícitos, es decir, de medios no prohibidos por el texto de la ley, con el objeto de evitar o disminuir el impacto del tributo.

ELUSIÓN VS. EVASIÓN FISCAL	
ELUSIÓN	EVASIÓN
Es la reducción legalmente válida de la carga impositiva, producto de:	Reducción ilegítima de la carga impositiva producto de:
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Interpretación de las normas tributarias aplicables. ◆ Vacíos legales de las normas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Decisiones financieras o circunstanciales desatando las disposiciones tributarias.

Cuadro N° 2. Elusión vs. evasión fiscal. Fuente: Pineda, 2002

3.6. Disposiciones aplicables a la planificación fiscal

La Administración Tributaria puede verificar la exactitud de las declaraciones y determinar de oficio el impuesto sobre base cierta o sobre base presuntiva sí (Falini, 2000):

1. El contribuyente o responsable no presenta la declaración o no cumple la obligación tributaria en los casos en que no se exija declaración.
2. La declaración ofreciera dudas debidamente fundadas y razonadas relativas a su veracidad o exactitud.
3. El contribuyente no exhibe los libros y documentos pertinentes.
4. El Código o las leyes tributarias, lo establecen, señalando expresamente las condiciones y requisitos para que proceda.

Al calificar los actos o situaciones que configuran hechos imponibles, la Administración Tributaria puede conforme al procedimiento previsto en el Código Orgánico Tributario (2001): Desconocer la constitución de sociedades, la celebración de contratos y en general, la adopción de formas y procedimientos jurídicos, siempre que existan fundados indicios de que con ellas el contribuyente ha tenido el propósito fundamental de: Evadir, reducir o eludir los efectos de la aplicación del impuesto.

Cuando las variaciones que se produzcan en los activos hicieran presumir a la Administración Tributaria que no son el resultado de operaciones reales sino que, tienen como propósito evadir el impuesto, la Administración podrá considerar que tales variaciones se proporcionen en función del tiempo efectivo transcurrido desde que se produzcan hasta el cierre del ejercicio gravado. A tal efecto, los valores a considerar deben ser los de mercado, que se fijen normalmente entre partes independientes en condiciones de libre competencia.

3.7. La planificación fiscal como opción viable para las empresas

En la revisión documental sobre la reforma del sistema tributario venezolano iniciada en 1989 hasta el año 2001; dada las deficiencias que se presentaban en las normas tributarias para su interpretación, así como, la falta de una Administración Tributaria eficiente, los contribuyentes siempre buscaron la forma de escapar a los impuestos, muchas veces mediante prácticas al margen de la ley, como por ejemplo, llevar doble contabilidad para no reflejar todas las operaciones, la fragmentación de rentas, la inversión en los llamados paraísos fiscales, el aprovechamiento de los vacíos legales, entre otros.

Por consiguiente, el principal aspecto que hay que considerar para establecer estrategias de planificación fiscal, es la realidad particular que posee cada una de las empresas, no se pueden establecer recetas de planificación en general. Luego se deben evaluar las incidencias que estas estrategias tendrán en la empresa para determinar si efectivamente es válida la planificación. Para explicar este punto, se definirán las estrategias empleadas por las empresas actualmente para aliviar la carga fiscal (Pineda, 2002), y posteriormente, las opciones bajo la ley para reducir la misma en un proceso de planificación fiscal.

Estrategias empleadas por las empresas para aliviar la carga fiscal

Las lagunas legales. Dentro de la Ley de Impuesto sobre la Renta se encuentran establecidos una serie de beneficios fiscales como lo son las exenciones, rebajas, desgravámenes; además, existen otros mecanismos que no se encuentran explícitamente reflejados en las leyes que permiten aliviar la carga tributaria. Estos mecanismos llamados vacíos legales, lo constituyen esos espacios abiertos que deja el legislador en las leyes, aprovechados por los contribuyentes para disminuir su carga impositiva.

El arrendamiento financiero. Este mecanismo altamente provechoso en una economía como la venezolana, consiste en la venta del bien a un banco que a la vez lo arrienda financieramente a la empresa. Con este mecanismo el bien no sale físicamente de la empresa pero la propiedad la posee el banco y a pesar de que la compañía no puede realizar deducciones por concepto de la depreciación de las bien contempladas en el ajuste por inflación, si puede deducir los intereses que cancela al banco y las cuotas del capital que cancela.

Programar las ventas de inventario. El objetivo de este mecanismo es programar la venta de inventarios en las empresas que manejan este tipo de activos, dependiendo del tipo de actividad con el objeto de poseer la menor cantidad de éste para el momento del cierre del ejercicio fiscal. Los inventarios generan un incremento en la renta gravable de las empresas al momento de realizar el ajuste por inflación.

Aumento de gastos. Esta política permite a las empresas a través del incremento de gastos, obtener otros beneficios para sí misma. Si la empresa debe pagar una determinada cantidad de impuesto, un pago que no le traerá beneficios directos a la empresa, porqué entonces no hacer que este pago cambie de manos y en lugar de beneficiar al fisco, transformar ese impuesto en, por ejemplo, incentivos a los trabajadores, en donde no solo se aumenten los gastos de la empresa sino que se crean mejores condiciones de trabajo en la organización.

Planificar al cierre del ejercicio económico. Al concebir la idea de crear un negocio, hay que planificar el cierre del ejercicio de acuerdo a la naturaleza del mismo, se debe procurar que el cierre esté en el mes en donde se prevea tener menor volumen de inventario y con esto disminuir la base imponible. Actualmente, con la reforma del Código Orgánico Tributario del año 2001 se plantea que la Unidad Tributaria aplicable para la determinación de la declaración de rentas debe ser la que estuvo vigente durante 183 años, entonces a la empresa le tocaría realizar determinación de

rentas a la Unidad Tributaria, ubicándola en un tramo inferior dentro de la tarifa de impuesto.

Beneficios fiscales. Esta estrategia consiste en aprovechar los beneficios fiscales presentes en las leyes como las exenciones, rebajas, exoneraciones, y cualquier otro beneficio que éste prevea.

Trabajar sobre la premisa de mayor productividad. Se debe evitar la acumulación innecesaria de activos y realizar gestiones de tesorería, crédito y cobranzas más eficientes.

Venta de activos. Cuando la empresa posea activos con una vida útil muy larga es recomendable que realice su venta con la finalidad de aprovechar los beneficios que podría otorgarle la pérdida en la venta del mismo y la disminución de la base para efectos del Impuesto a los Activos Empresariales.

Segmentar las operaciones. Implica la segmentación de las operaciones de una empresa en dos otras empresas más de ellas con distintos cierres fiscales que permitan diferir los ingresos y el fraccionamiento de las rentas.

Cumplir con las obligaciones legales. El cumplimiento oportuno de las obligaciones legales, no produce una disminución de la carga fiscal, sin embargo, a través de esta medida las empresas disminuyen las posibilidades de que la carga fiscal se vea incrementada por pagos de carácter accesorio como las multas y los intereses moratorios.

Opciones para disminuir la carga fiscal

Aunque el cumplimiento de los deberes formales no disminuye la carga fiscal, evita situaciones contingentes que se pueden transformar en una mayor carga tributaria a través de las multas y los intereses (Pineda, 2002). Por esta razón, las

opciones para la planificación que se plantearán en este sentido para dar cumplimiento al objetivo, están referidas a este aspecto y dentro de estas se mencionan:

- Inscribirse en los registros que la administración tributaria y las leyes así lo requieran.
- Cumplir con la presentación de los documentos y registros requeridos por las leyes.
- Llevar los libros obligatorios y especiales que requieran las leyes.
- Llevar un sistema de contabilidad acorde con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Leyes Tributarias.
- Cumplir con la obligación de retener y enterar los tributos retenidos en los lapsos establecidos.
- Presentar en forma oportuna las declaraciones de impuesto, definitivas y las estimadas para el caso de los contribuyentes.

Existen otros aspectos, que si bien, no representan una estrategia de planificación en sí, contribuyen con ésta: el seguimiento de las partidas que tienen incidencia fiscal. También, se deben evaluar las posibilidades de realizar nuevas inversiones para aprovechar las rebajas de impuesto y cumplir con los requisitos que la ley exija para el aprovechamiento de las exoneraciones.

En fin, las opciones para disminuir la carga fiscal se orientan fundamentalmente en el aprovechamiento de los beneficios que se establecen en la ley y en el cumplimiento de las obligaciones legales, además se deben tener evaluadas tanto por las consecuencias de carácter económico como por las consecuencias que esta decisión podría tener. Si se retoma el concepto de planificación estratégica y se incluye dentro de sus actividades el aspecto tributario, el tipo de planificación desarrollada por las empresas y la importancia que le dan los gerentes a la

planificación fiscal, se puede deducir que, efectivamente la planificación fiscal forma parte de la planificación estratégica en las empresas.

4. Definición de términos

Las definiciones se obtuvieron de las siguientes fuentes: Colección Jurídica Básica (2000), Diccionario de Contabilidad y Finanzas (1999), Código Orgánico Tributario (2001).

Amenazas. Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Análisis DOFA. Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de la empresa y organización, su objetivo es obtener un diagnóstico preciso y, en función de ello, poder pronosticar y decidir. DOFA significa: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Debilidades. Son factores negativos internos, pero no imposibles de superar, que crean una condición desfavorable en la empresa frente a la competencia.

Eficacia. Consecución de los objetivos, logro de los efectos deseados.

Eficiencia. Logro de los fines con la menor cantidad posible de recursos; el logro de los objetivos al menor costo.

Estrategias-FO. Uso de las fortalezas internas de la empresa, aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias-FA. Estrategias resultantes de la combinación de las fortalezas de una empresa con el propósito de aminorar el impacto de las amenazas externas.

Estrategias-DO. Son estrategias cuyo objetivo consiste en mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias-DA. Su propósito consiste en amilantar las debilidades internas eludiendo las amenazas del ambiente.

Exoneración. Es la dispensa total o parcial del pago de la obligación tributaria, concedida por el Poder Ejecutivo en los casos autorizados por la ley.

Fortalezas. Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, que la colocan en una posición privilegiada frente a la competencia.

Impuesto. Es una clase o tipo de tributo, cuya obligación tiene como hecho imponible, una situación independiente de toda actividad estatal relativa al contribuyente. El impuesto, a diferencia de las tasas, no implica una contraprestación directa de servicios.

Matriz DOFA. Es la representación gráfica de un análisis DOFA.

Multa. Pena pecuniaria que se impone por una falta, acción u omisión, o por contravenir lo que se ha pactado.

Obligación tributaria. Es la relación que existe entre el Estado y el sujeto pasivo cuando ocurre el presupuesto de hecho previsto en la ley, es decir, el hecho imponible o hecho generador.

Oportunidades. Son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir el entorno en el que actúa la empresa y que a su vez, permiten obtener ventajas competitivas.

Optimo. Situación idónea en la que se encuentra alguien para poder conseguir sus objetivos.

Paraísos fiscales. Hace referencia en un sentido usual, a aquellos territorios o Estados que se caracterizan por la escasa o nula tributación a que someten a determinadas personas o entidades que, en dichas jurisdicciones, encuentran su cobertura o amparo.

Pago. Cumplimiento de una obligación. Entrega de un dinero o especie que se debe. En materia tributaria, se considera un modo de extinción de la obligación tributaria.

Planificación estratégica. Es el esfuerzo organizacional disciplinado que tiene por objetivo diseñar estrategias capaces de influir determinante y positivamente en el incremento de resultados globales de la empresa. Decidir acerca de qué hacer hoy día para alcanzar el éxito en el futuro.

Portafolio empresarial. Conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece a sus clientes y la manera en como los ofrece.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

1. Nivel de investigación

En el nivel de investigación se establece el enfoque del problema, cómo se profundiza y, cómo se buscan las respuestas a las interrogantes planteadas en la investigación; en base al enfoque se determina el tipo de investigación. En éste trabajo, la investigación es de tipo descriptiva, y la característica fundamental del nivel de conocimiento es poner al investigador en contacto con el objetivo o sujeto investigado, pero sin la posibilidad del control o estudio de todas o algunas variables, tal como sucedería en la investigación experimental (Suárez, 1990).

El carácter descriptivo de la investigación está dado por la caracterización e identificación de las relaciones que existen entre las variables formuladas, la definición de conceptos, técnicas y preceptos sobre la planificación estratégica; términos que servirán de base para el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en materia tributaria de la empresa PROINOX C.A.

2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación no es más que la formulación de un procedimiento concreto para llevar a cabo un estudio, es una estrategia general de trabajo que el investigador determina una vez que ya ha alcanzado suficiente claridad respecto a su problema, se reorienta y esclarece a través de las etapas que habrán de realizarse posteriormente (Sabino, 1996). Por su naturaleza, es una investigación aplicada, se estudia un hecho real en un sector de las organizaciones mercantiles: la

práctica de la planificación fiscal en las finanzas de las empresas, con miras a derivar criterios para que al planificar sus actividades o al tomar decisiones, se incorporen al análisis de la repercusión tributaria.

En cuanto a su alcance, éste es un trabajo de análisis y de contraste de resultados, la idea es afinar criterios gerenciales para que, dando cumplimiento a la normativa tributaria existente, se optimice la administración tributaria de la empresa. También es descriptivo, en razón de que, se efectúa un estudio que comprende la descripción, análisis y evaluación de los resultados para aplicar la planificación estratégica como concepto en la definición de las estrategias de planificación fiscal de la empresa PROINOX C.A. En relación al ámbito, la investigación es de tipo documental y de campo, se parte de un marco teórico aplicado a la realidad económica de la empresa.

En definitiva, para satisfacer las necesidades de información y dar cumplimiento a los objetivos planteados, referidos a la formulación de estrategias para la planificación de la Empresa PROINOX C.A., la investigación se sitúa en un tipo documental - analítico, apoyada en la investigación de campo, de carácter descriptivo.

La investigación documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de los datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos (Arias, 1999). En este sentido, constituye un procedimiento sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación y presentación de resultados que se han obtenido en el análisis de documentos sobre un tema específico, donde la originalidad del estudio se ve reflejada en el enfoque, criterios y conceptualizaciones dadas por el autor.

Se dice que es de campo, cuando los datos serán recolectados directamente de la realidad por el investigador mediante la observación directa. La investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren

los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Arias, 1999). Y es de carácter descriptivo, por que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura y comportamiento (Arias, 1999).

En este trabajo, la investigación es de campo y al mismo tiempo descriptivo; por eso, con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de las variables que constituyen el eje de estudio de la investigación de campo, se mantendrá una investigación de tipo documental, aportando al marco teórico las bases necesarias para sustentar la investigación.

En la investigación de campo, se aplicaron entrevistas y cuestionarios al responsable del área tributaria de la empresa PROINOX C.A. con el fin de realizar un diagnóstico situacional, y determinar la posición estratégica externa e interna de la organización, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno, es decir, los datos de interés fueron recogidos en forma directa (fuentes directas) de la realidad a partir de datos originales o primarios.

La investigación documental se fundamentó en las fuentes bibliográficas para el desarrollo de las bases teóricas, la definición de términos básicos y la sustentación de aspectos metodológicos. Se utilizaron fuentes indirectas a través de trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales so electrónicos.

3. Población y muestra

La población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común que se estudian y dan origen a los datos de la investigación, es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones.

En pocas palabras, la población es el conjunto de elementos cuyas características se tratan de estudiar, y acerca de la cual se desea información; el subconjunto de la población que se elige para observar y a partir del cual se trata de conocer las características de la población, constituye la muestra (López Ortega, 1994).

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, por eso es representativa. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma. Según Chao Lincoln (1994) el muestreo consiste en partir la población en subpoblaciones y agrupar en ellas los elementos más parecidos entre sí, y cada sub-población es un estrato.

La población utilizada en esta investigación está constituida por la totalidad de las empresas industriales ubicadas en el Municipio Cárdenas del Estado Táchira, Venezuela. A partir de ese universo se seleccionó una muestra utilizando el muestreo aleatorio simple. El muestreo aleatorio simple es la forma más común de obtener una muestra, es la selección al azar; es decir, cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido.

Por consiguiente, del universo de las empresas industriales del Municipio Cárdenas del Estado Táchira, se escogió aleatoriamente a la empresa PROINOX, C.A. como muestra para la investigación.

4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.1. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son todas aquellas herramientas que permiten recabar información sobre las variables objeto de investigación. A lo largo de la investigación se ubicaron referencias con la técnica de análisis documental; las fuentes fundamentales para obtener información sirvieron al análisis de contenido de

las diferentes fuentes bibliográficas y documentales. Tales fuentes, la observación documental y la lectura analítica aportaron datos que, posteriormente, mediante una lectura general de los textos, dio inicio a la búsqueda y observación de los documentos en los materiales escritos consultados, luego se realizaron otras lecturas para captar su contenido y extraer los datos bibliográficos útiles reconocibles.

En la investigación de campo, se optó por la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, usando el cuestionario y la entrevista como técnicas de recolección de información. También denominado análisis de entrevista directa, mediante cuestionarios estructurados con distintas alternativas relacionadas con el tema de estudio. La entrevista, según expresa Sabino (1996) parte de la siguiente premisa: “si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas”, esta idea puede ser aplicada también a las personas jurídicas, las entrevistas en PROINOX C.A. se realizaron a los empleados de la empresa para identificar información de la organización.

Asimismo, se impartieron cuestionarios para recopilar información requerida en el estudio, tomando como base de diseño la presencia de fortalezas u oportunidades y de debilidades y amenazas en el aspecto externo del área tributaria de PROINOX C.A. Las dos formas de recolección dieron a conocer la opinión del responsable del área tributaria de PROINOX C.A. sobre el entorno social, político, económico y tributario de la empresa.

4.2. Instrumentos de recolección

Los instrumentos de recolección permiten obtener la información necesaria para la investigación. Para la empresa PROINOX C.A. se diseñaron dos (2) instrumentos: un cuestionario y una entrevista.

El cuestionario se caracteriza por ser formal y estructurado, consta de una sección preliminar de carácter informativo e instructivo, y se diseñó con la finalidad de ser aplicado al responsable de área tributaria de la empresa PROINOX C.A., con el propósito de obtener información acerca de las debilidades y fortalezas de la empresa. Ver Anexo N°1.

En el cuestionario se formulan cuarenta y cuatro (44) preguntas con respuestas de tipo cerrado (dos alternativas de respuesta: afirmativa o negativa), referentes a la estructura organizacional de la empresa, calidad, integración del personal y segregación de funciones del área tributaria de PROINOX C.A.; cumplimiento de obligaciones tributarias por parte de la empresa, entre otros aspectos importantes vinculados con las variables de la investigación. En relación al segundo instrumento: la entrevista, se apoyó en preguntas de tipo abierto con la finalidad obtener la opinión del responsable del área tributaria de la empresa PROINOX C.A., acerca de la situación actual y de entorno de la empresa. Ver Anexo N°2.

5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Las técnicas de procesamiento y análisis de datos son aquellas que permiten organizar toda la información recabada con el fin de extraer todas las conclusiones necesarias al fortalecimiento de la investigación.

En esta investigación se utilizaron las técnicas lógicas de procesamiento de datos: análisis, registro, clasificación y tabulación de la información, recopilada con anterioridad a través del cuestionario y la entrevista aplicados a los responsables del área tributaria de PROINOX C.A. El procesamiento comprende las distintas acciones a las que fueron sometidos los datos que se obtuvieron durante el desarrollo de la investigación. Para esto se realizó:

- Una selección y depuración de los datos recogidos producto de la revisión bibliográfica, hemerográfica, de medios electrónicos, de los cuestionarios y de las entrevistas.
- Una verificación y sistematización de los datos recolectados, con la finalidad de proceder a su clasificación.
- Una clasificación y tabulación de los datos recogidos mediante cuadros y gráficos.
- Un análisis, con sentido crítico, de los datos ya clasificados y tabulados.

En principio, se realizó un análisis de las respuestas obtenidas tanto del cuestionario como de la entrevista, se examinaron una a una las preguntas, y del análisis surgieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee PROINOX C.A. en su área tributaria. Posteriormente, se registraron y clasificaron las fortalezas y debilidades en la Matriz de Evaluación de Factor Interno (Ver Cuadro N°7), a la matriz se le asignó una ponderación y una clasificación a cada factor interno clave, con el fin de resumir y evaluar las fortalezas y debilidades importantes del área tributaria de PROINOX C.A. De la misma manera, se procedió con las amenazas y oportunidades, Matriz de Evaluación de Factor Externo (Ver Cuadro N°8), allí se visualizan los factores externos claves que afectan el área tributaria de la empresa PROINOX C.A.

Los resultados arrojados por las matrices son representados en el Gráfico N° 4 y el Gráfico N° 5. Para la realización de los gráficos se utilizaron medios tecnificados como software y hardware adecuados, que permitieron arrojar y demostrar de un modo más rápido y preciso los datos. En el Gráfico N° 4, se visualiza en porcentaje la debilidad más significativa y la fortaleza más importante de PROINOX C.A. En el Gráfico N° 5, se puede observar la principal amenaza del entorno de la empresa y la oportunidad clave a ser aprovechada por PROINOX C.A.

6. Sistemas de hipótesis y variables

6.1. Hipótesis

Debido al carácter social de la investigación la hipótesis ha sido cambiada por una serie de preguntas que aclararán el desarrollo de la investigación, y el problema planteado, a saber:

- ¿El desconocimiento de enfoques lógicos de planificación incide en la Planificación Fiscal de PROINOX C.A?
- ¿Puede PROINOX C.A utilizar la Planificación Estratégica como herramienta de éxito en su Planificación Fiscal?
- ¿Cuáles son las Fortalezas con que cuenta PROINOX C.A en su área tributaria?
- ¿Qué debilidades debe fortalecer desde el punto de vista tributario?
- ¿Cuáles son las oportunidades que tiene que aprovechar?
- ¿Qué amenazas debe contrarrestar PROINOX C.A?

6.2. Variables

Variable es todo aquello que puede asumir diferentes valores, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Según lo expresado por Tamayo (1995), “las variables son un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintos valores ya sea cuantitativa o cualitativamente, es la relación causa-efecto que se da entre uno o más fenómenos estudiados. En toda variable el factor que asume esta condición debe ser determinado mediante observaciones y estar en condiciones de medirse para enunciar que de una entidad de observación a otra el factor varía y por lo tanto cumple con su característica”.

En esta investigación se han identificado las siguientes variables:

a. Variable independiente. La variable independiente es aquella que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable

dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos.

La variable independiente, en esta investigación, es el conjunto de estrategias formuladas a partir de la aplicación de la Matriz DOFA, para la empresa PROINOX C.A.

Operacionalización variable independiente

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTES	INTRUMENTO	CATEGORÍA
Independiente PROINOX C.A.	Identificar las fortalezas y debilidades del área tributaria de PROINOX C.A.	Fortalezas Debilidades Elusión Fiscal Evasión Fiscal	Responsables del área tributaria de PROINOX C.A.	Cuestionario	Cerrado
	Identificar las oportunidades y amenazas de PROINOX C.A. desde el punto de vista tributario.	Oportunidades Amenazas Elusión Fiscal Evasión Fiscal	Responsables del área tributaria de PROINOX C.A.	Entrevista	Abierta
	Enumerar los pasos a seguir al momento de formular las estrategias.	Elementos Características Estrategias	Bibliografía	Sistema Fólder	Análisis de Contenido

Cuadro N°3. Operacionalización de la variable independiente.

Fuente: Graterol, 2004

b. Variable dependiente. Es la variable que se presenta como consecuencia de una variable antecedente, es decir, es el efecto producido por la variable que considere independiente la cual es manejada por el investigador.

La variable dependiente es: la planificación fiscal de la Empresa PROINOX C.A.

Operacionalización variable dependiente

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTES	INTRUMENTO	CATEGORÍA
Dependiente PROINOX C.A.	Revisar si PROINOX C.A. realiza una adecuada planificación fiscal.	Definiciones Elementos Viabilidad de la planificación fiscal	Responsables del área tributaria de PROINOX C.A.	Cuestionario	Cerrado
	Determinar si PROINOX C.A. conoce las ventajas que ofrece el enfoque de planificación estratégica y su utilidad para la planificación fiscal.	Definiciones Elementos Viabilidad de la planificación estratégica	Responsables del área tributaria de PROINOX C.A.	Entrevista	Abierta

Cuadro N°4. Operacionalización de la variable dependiente.

Fuente: Graterol, 2004

c. Variable interviniente. Es la variable que aparece interponiéndose entre la variable independiente y la variable dependiente y en el momento de relacionar las variables interviene en forma notoria.

Las variables intervinientes en este caso son: los cambios ocurridos en la política, normativa fiscal y económica de Venezuela, materializadas en medidas aplicadas por los entes gubernamentales venezolanos que afectan la planificación estratégica de las empresas, caso particular de estudio: PROINOX, C.A.

Operacionalización variables interviniente

VARIABLE	OBJETIVO	INDICADOR	FUENTES	INTRUMENTO	CATEGORÍA
Variable Interviniente PROINOX C.A	Conocer la capacidad de adaptación del área tributaria de PROINOX C.A a los cambios en la política fiscal y económica dictados por entes gubernamentales competentes.	Ámbitos aplicación de la leyes Sujetos de la ley Generalidades de la ley	Responsables del área tributaria de PROINOX C.A.	Entrevista	Abierta

Cuadro N°5. Operacionalización de la variable interviniente.

Fuente: Graterol, 2004

CAPÍTULO IV

ESTRATEGIAS PARA LA PLANIFICACIÓN FISCAL DE LA EMPRESA PROINOX C.A

A lo largo de la revisión documental, se observó que la planificación estratégica es un proceso a través del cual, los miembros de una organización prevén el futuro y desarrollan las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados (Pineda, 2002). En tal sentido, este concepto implica la concepción de las empresas como un sistema dentro del cual, interactúan otros de menor tamaño y en los que cada uno de ellos se establecen estrategias para alcanzar los objetivos que en conjunto le son comunes a los objetivos organizacionales.

Por esta razón, se puede incluir a la planificación fiscal dentro de la planificación estratégica de las empresas y se le define como un proceso que busca dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de una forma económica y segura, mediante la implantación de un sistema coherente y coordinado (planificado) de normas y procedimientos, con miras a evitar sanciones que se transformen en acciones contingentes para las empresas y equilibrar la carga impositiva mediante el pago oportuno de los tributos mediante la maximización de los beneficios fiscales que otorgan las leyes.

Para eso, la empresa debe conocer los eventos del macro, microentorno y su manera de manifestación, es decir, un diagnóstico situacional de la organización, ver como influyen y, formular las estrategias necesarias para enfrentar dichos eventos. La formulación de estrategias se realiza mediante un análisis DOFA; la observación se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como, las oportunidades y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo. Por todo lo anteriormente expuesto, la investigación se enmarca

dentro del enfoque de planificación estratégica, y en todas las técnicas y herramientas que éste ofrece al desarrollo de la planificación fiscal.

1. Caracterización de la empresa PROINOX C.A.

Las empresas, y en particular, los planificadores fiscales deben tener presente la incidencia que tienen los tributos en los costos de la empresa (incidencia económica-financiera), así como también, la incidencia legal, es decir, deben tener un conocimiento claro de los deberes, derechos y consecuencias jurídicas del incumplimiento o aplicación incorrecta de las normas tributarias, que como ha sido señalado representan un costo que repercute en las utilidades de las empresas.

Por otra parte, para lograr sus objetivos, las empresas necesitan recursos, que una vez obtenidos, deben ser utilizados en forma óptima, y para eso, el planificador debe aplicar estrategias efectivas que le permitan generar rentabilidad.

Evidentemente, como las empresas esperan obtener la máxima ganancia al mínimo costo, es preciso trazarse estrategias que minimicen los costos fiscales, para ello, es necesario que el planificador conozca las disposiciones fiscales que atañen a las empresas y que éstas sean aplicadas en forma correcta y con habilidad, para reducir el costo financiero que representan los impuestos en la estructura financiera de las mismas. Esa formulación de estrategias se definirá a continuación, no sin antes conocer un poco sobre el área comercial de la empresa Productos Industriales de Acero Inoxidable C.A. (PROINOX C.A.).

Productos Industriales de Acero Inoxidable C.A. PROINOX C.A., nace el 1 de junio de 1998, en un galpón ubicado en la Zona Industrial de Barrancas, Vía Ribera del Torbes, Municipio Cárdenas del Estado Táchira, por iniciativa de los miembros accionistas, con un objetivo específico: la fabricación de productos

industriales en acero inoxidable con calidad insuperable, dedicada exclusivamente a atender las necesidades de los clientes.

Esta empresa administrativamente está conformada por un grupo de profesionales con ideas claras, con conocimientos en las políticas y objetivos definidos para lograr el éxito esperado en la empresa; por supuesto, siempre con miras a un crecimiento y desarrollo a futuro. También, cuenta con un personal de planta capacitado en el arte de trabajar el acero inoxidable, una doctrina en constante mejoramiento, aplicando planes de preparación para las generaciones venideras.

Actualmente, sigue dando frutos, gracias al esfuerzo de todos sus trabajadores, conforman un total de veinte personas, entre personal administrativo y obrero: Gerente General, Administrador, Contador, Ingeniero (jefe de planta) encargado de diseñar los productos de acuerdo a los requerimientos del cliente, Jefe de Taller, Obreros, y una persona en el área de mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Los productos se obtienen de acuerdo a las especificaciones del cliente; el Ingeniero dibuja el producto de acuerdo a la forma, tamaño, capacidad, y especificaciones requeridas. Posteriormente, se realiza la cotización, y si el cliente está de acuerdo se le toma el pedido. Finalmente, el Ingeniero muestra y explica el diseño al Jefe de Taller para su fabricación. Entre los materiales utilizados en la elaboración de los productos se tienen: ángulos, perfiles, tornillos, arandelas, tuercas, tubos, soldaduras, gases para soldadura, láminas de hierro, láminas de acero.

2. Diagnóstico situacional de la empresa PROINOX C.A.

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la visión, misión, objetivos estratégicos, y posición estratégica externa e interna de la empresa, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Para la realización del diagnóstico situacional se hizo

un análisis DOFA, y a partir de la información suministrada se diseñaron las matrices de evaluación de los impactos externos e internos y por supuesto, la Matriz DOFA. El análisis DOFA es una herramienta útil en la definición de los pasos y acciones futuras de una empresa, logra mediante el estudio del desempeño presente (Barrios, 2001), del interior de la empresa y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. En el siguiente cuadro se muestran los componentes del análisis estratégico:

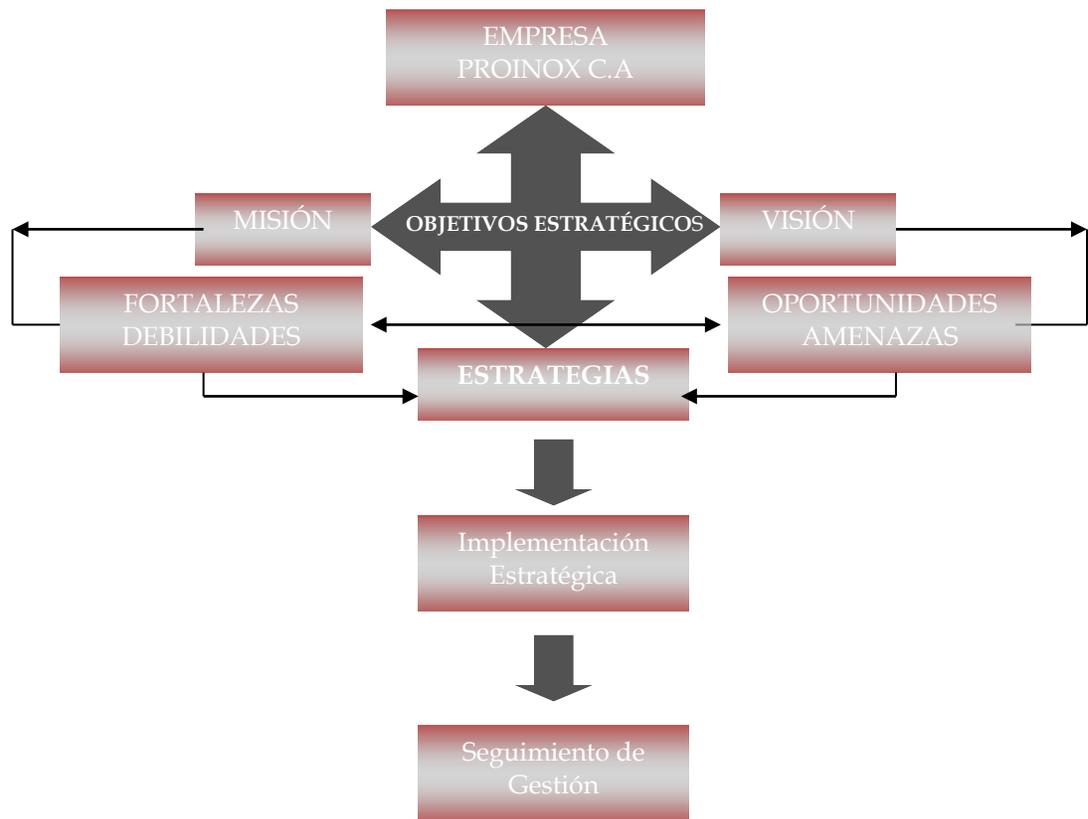


Gráfico N°3. Planeación estratégica de la empresa PROINOX C.A.

Fuente: Serna, 2000; Graterol 2004

Asimismo, desglosando el gráfico anterior, se muestran a continuación los elementos de los componentes externos e internos del análisis DOFA:

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Cuadro N°6. Componentes de un análisis DOFA.
Fuente: Graterol 2004

La herramienta permite que el nivel gerencial de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece, aumentando aún más las ventajas de la empresa en su materia tributaria. En efecto, DOFA significa Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, siglas que definen las estrategias de una empresa; y definir la estrategia implica definir el rumbo que deben tomar las actividades tributarias de la empresa.

Dos factores internos se evidencian en la empresa, las fortalezas y las debilidades. Por fortalezas se entiende lo que la empresa hace bien y por lo tanto puede utilizar con éxito, por debilidad lo opuesto, son los aspectos en los que la empresa debe mejorar. Otros dos son externos a la empresa y pertenecen al entorno, las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades son los acontecimientos o realidades del ambiente que son propicios para que la empresa los aproveche y obtenga ventajas competitivas, y las amenazas, es el ambiente que puede entorpecer el crecimiento de la empresa. Del análisis de los factores internos y externos, y su interrelación se plantearán las posibles estrategias.

3. Visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa PROINOX C.A.

Visión

Convertir PROINOX C.A. en una empresa verdaderamente global mediante productos ampliamente utilizados por mercados tanto nacionales como extranjeros. Desarrollar el máximo potencial de todos los miembros de PROINOX C.A. Buscar permanentemente el mejoramiento de nuestros productos y el proceso de fabricación con nuevas tecnologías. Implementar un sistema de desarrollo de calidad total de productos y procesos que conduzca a la excelencia. Lograr todo lo anterior a través de recursos generados internamente y concesiones externas. Usar los fondos externos con precaución sin perder el control del negocio medular.

Misión

Producir y distribuir materiales y equipos en acero inoxidable, orientados a cubrir las necesidades de la industria en general, en especial, del ramo alimenticio, ofreciendo servicios de mantenimiento de por vida a los mismos, para satisfacer bajo estrictos estándares de calidad a clientes actuales y potenciales.

Objetivos estratégicos

- Implementar un sistema de calidad total con la finalidad de mantener los estrictos estándares de calidad que caracterizan los productos de la empresa.
- Duplicar la producción año tras años para satisfacer la demanda de productos en acero inoxidable del mercado nacional y regional.
- Mantener una política conservadora en cuanto a financiamiento externo y egresos se refiere.

4. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el área tributaria de la empresa PROINOX C.A.

De la aplicación de los cuestionarios y entrevistas al responsable del área tributaria de PROINOX C.A., se procedió a la realización del análisis interno y externo de la empresa, determinando así, las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del área tributaria de ésta.

4.1. Análisis interno

El análisis interno tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas organizadoras en el área tributaria de PROINOX C.A.

De los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a su área tributaria se evidenciaron las fortalezas y debilidades que se muestran a continuación.

4.1.1. Debilidades

Las debilidades están relacionadas con los aspectos de vulnerabilidad del área tributaria de PROINOX C.A., y por eso, implican una desventaja, provocando posiciones desfavorables en la empresa con el Fisco Nacional; en la empresa PROINOX C.A. se encuentran las siguientes:

- ***Inexistencia de un perfil determinado para la selección de personal en el área tributaria.*** En toda empresa se deben establecer perfiles para la selección del personal, en especial del área tributaria, pues los constantes cambios en las leyes tributarias exigen de un personal especializado en la materia, con conocimientos, capaz de entender y asimilar dichas reformas.

- ***No hay delegación de funciones, es una sola persona la encargada y responsable de todo lo relacionado con el área contable y tributaria de la empresa.*** Si todas las funciones del área contable y tributaria recaen en una sola persona, el efecto sobre la gestión de la empresa puede ser negativo, por no aplicarse correctamente la normativa tributaria.
- ***Ausencia de una unidad de asesoría tributaria.*** Toda empresa debe contar con una unidad de asesoría tributaria que supervise el trabajo del responsable del área tributaria, de no ser así, el funcionario puede incurrir en errores graves no detectables.
- ***Los informes tributarios no son tomados en consideración para la toma de decisiones de la Junta Directiva.*** La ausencia de consideración puede ocasionar una toma de decisiones inadecuada, con una progresiva afectación en el área de planificación de la empresa.
- ***Los Libros de Ajuste y Reajuste por Inflación no se llevan de manera adecuada.*** Se debe mejorar la forma en que se llevan los libros para evitar en el momento de una fiscalización problemas por el incumplimiento de los deberes formales.
- ***No se maneja en forma adecuada el Libro de Inventario.***

4.1.2. Fortalezas

Como se ha explicado anteriormente, las fortalezas de una empresa son los puntos fuertes que le permiten manejar ventajas sobre otros competidores. En el caso particular, el área tributaria de PROINOX C.A., cuenta con las siguientes fortalezas:

- La información tributaria se transfiere a los niveles inferiores de la empresa.

- Existe evaluación del personal en relación a la competencia y actualización en el área tributaria.
- La organización cuenta con estabilidad del personal que realiza las funciones en el área tributaria.
- La empresa tiene un adecuado manejo de sus activos empresariales.
- Los documentos que generan débito fiscal y crédito están elaborados de acuerdo con los requisitos establecidos.
- Se posee un calendario especial de obligaciones tributarias para el cumplimiento y pago oportuno.

4.1.3. Matriz de evaluación de factor interno

La matriz de evaluación de factor interno es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de un área de la empresa, en este caso específico, el área tributaria de PROINOX C.A.

Cinco pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor interno (fortaleza o debilidad). La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación =1), una debilidad menor (Clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación =3), una fortaleza importante (clasificación =4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado de cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer un resultado total ponderado para la empresa.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un bajo resultado de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factor interno de la empresa PROINOX C.A.:

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Se posee un calendario especial de obligaciones tributarias.	0,20	4	0,80
No existe unidad de asesoría tributaria.	0,30	1	0,30
Los documentos que generan débitos y créditos fiscales están elaborados conforme a los requisitos legales.	0,12	4	0,48
Ausencia de un perfil determinado para la selección de personal del área tributaria.	0,14	2	0,28
La empresa tiene un adecuado manejo en sus activos empresariales.	0,08	3	0,24
No se delegan las funciones en el área tributaria.	0,16	2	0,32
Total	1,00		2,42

Cuadro N° 7. Matriz de evaluación de factor interno.
Fuente: Graterol 2004

La empresa PROINOX C.A. obtuvo una calificación de 2,42 (menor al promedio). Nótese que la debilidad más importante de la empresa es que no existe una unidad de asesoría tributaria, lo que se indica con una clasificación de 1. Su

fortaleza más importante es que posee un calendario especial de obligaciones tributarias para su cumplimiento y pago oportuno, que recibió una calificación de 4.

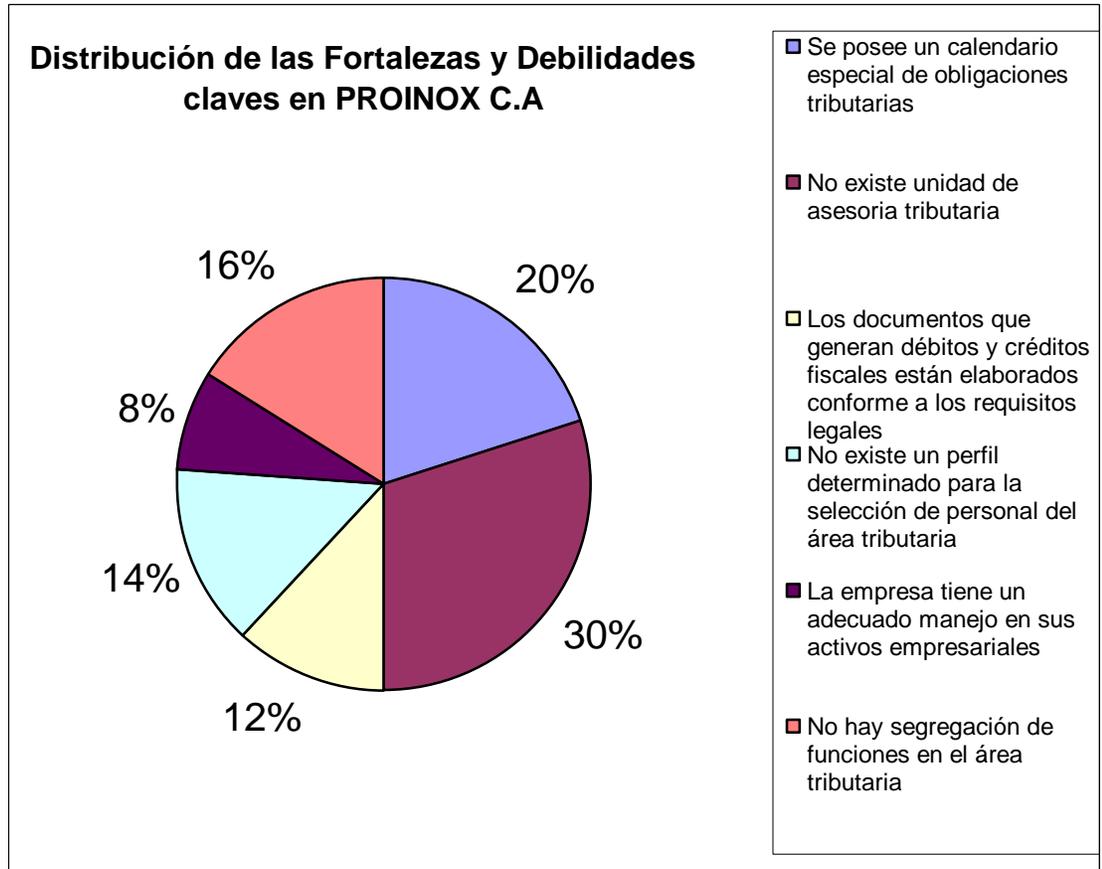


Gráfico N° 4. Distribución de las fortalezas y debilidades claves en PROINOX C.A.
Fuente: Graterol 2004

En el gráfico se observa como debilidad más importante que no tiene una unidad de asesoría tributaria con un 30%; seguida por la falta de segregación de funciones en el área tributaria con un 16% y la inexistencia de un perfil para la selección del personal en el área tributaria representada por un 14%. Como fortaleza clave se encuentra el poseer un calendario de obligaciones tributarias con un 20%.

4.2. Análisis externo

El análisis externo se realizó con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta PROINOX C.A. El análisis del ambiente se basó en la información recabada con la entrevista aplicada al responsable del área tributaria de dicha empresa; este instrumento facilitó la determinación y análisis de las oportunidades y amenazas para la formulación de las estrategias que contribuyan a una mejor planificación fiscal de la misma.

4.2.1. Oportunidades

Las oportunidades derivan de las condiciones favorables que se presentan para la empresa, por cambios en las condiciones externas. Las oportunidades descubiertas en el entorno para el área tributaria de PROINOX C.A. son las siguientes:

- ***Cumplimiento de los deberes formales según lo establecido en los Artículos 99 al 105 del Código Orgánico Tributario (2001).*** La empresa tiene la oportunidad de cumplir con los deberes formales establecidos en el COT, deberes tan sencillos como inscribirse en los registros de la Administración Tributaria, llevar los libros legales y fiscales al día, emitir las facturas con todos los requisitos establecidos, entre otros. Su incumplimiento originaría sanciones monetarias que van desde las 50 hasta las 200 unidades tributarias.
- ***Compensación adecuada de créditos y débitos fiscales tal como lo contemplan los Artículos 33 al 46 de la Ley de IVA (2004).*** PROINOX C.A. puede compensar sus créditos y débitos fiscales según los procedimientos que establece la Ley del Impuesto al Valor Agregado (2004) al respecto.
- ***Realización de consultas tributarias a través del servicio de la página WEB del SENIAT.*** Todos los contribuyentes del Estado Táchira pueden realizar

consultas tributarias a través del portal del SENIAT y acceder a toda la información de actualidad tributaria.

- ***Facilidades para la actualización y capacitación tributaria.*** El personal de la empresa y el público en general tienen acceso a charlas informativas, jornadas, cursos de actualización en materia tributaria que ofrecen, tanto el SENIAT como las distintas instituciones educativas del Estado.

4.2.2. Amenazas

Las amenazas son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. Las amenazas son consecuencias de situaciones negativas que pueden afectar el funcionamiento futuro de la empresa, tales como, problemas políticos y económicos; aparición de nuevos competidores, de nuevas leyes, etc. En el estudio las amenazas del área tributaria de PROINOX C.A. son las siguientes:

- Práctica de una gestión tributaria inadecuada; debido a la ausencia de una planificación a futuro se pueden tomar decisiones incorrectas que afecten a la empresa.
- En una fiscalización se puede determinar incumplimiento de deberes formales, entre otros.
- La empresa está expuesta a las sanciones pecuniarias y penales contempladas en el Código Orgánico Tributario (2001).
- Los constantes cambios en las leyes. Los contribuyentes en general muchas veces no han terminado de asimilar la última reforma de una ley tributaria cuando ya se publica otra reforma, provocando muchas veces se cometan infracciones sin intención de hacerlo.

- Las políticas económicas. No se manejan incentivos para la empresa privada, cada día son más las exigencias en el pago de los impuestos, pero ninguna retribución por parte del Estado a la organización.
- Presencia de lagunas legales en algunas normas tributarias.
- La crisis política, económica y social en general que vive Venezuela actualmente.

4.2.3. Matriz de evaluación de factor externo

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de evaluación de factor externo son:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factor externo de la empresa PROINOX C.A.:

Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Cumplimiento de deberes formales.	0,18	4	0,72
Cambios constantes en las leyes tributarias.	0,17	2	0,34
Compensación adecuada de débitos y créditos fiscales.	0,15	4	0,6
Determinación de incumplimiento de deberes formales.	0,20	1	0,20
Crisis económica, política y social en Venezuela.	0,30	1	0,30
Total	1,00		2,16

Cuadro N° 8. Matriz de evaluación del factor externo.
Fuente: Graterol 2004

La empresa PROINOX C.A. obtuvo una calificación de 2,16 (menor al promedio). Las amenazas más importantes de la empresa son la crisis política, social y económica de Venezuela y la determinación del incumplimiento de deberes formales mediante fiscalización, ambas recibieron una calificación de 1. Las oportunidades más importantes fueron el cumplimiento de deberes formales según lo establecido en el Código Orgánico Tributario (2001) y la compensación adecuada de créditos y débitos fiscales establecida en la Ley IVA (2004), ambas recibieron una calificación de 4. Tabulando los resultados se genera el siguiente gráfico:

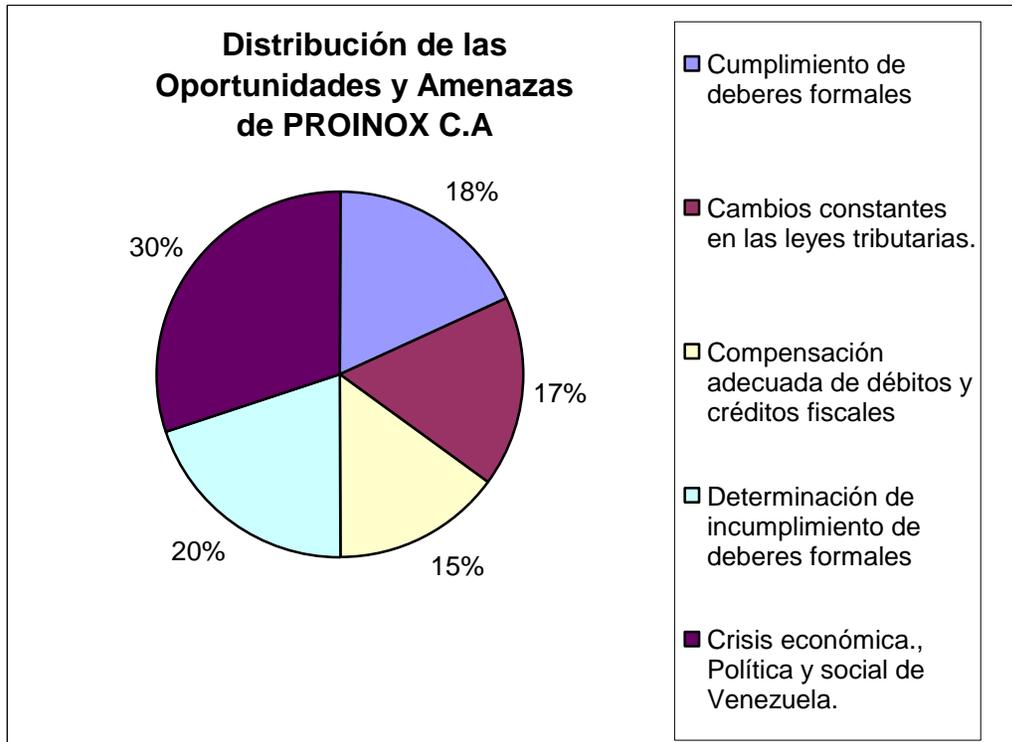


Gráfico N° 5. Distribución de las oportunidades y amenazas de PROINOX C.A.

Fuente: Graterol 2004

En el presente gráfico se observa que PROINOX C.A., está amenazada principalmente por la crisis económica, política y social que vive Venezuela representada por un 30% de la torta, seguida por la posibilidad de que en una fiscalización se determine el incumplimiento de los deberes formales con un 20%; y finalmente, los cambios constantes en las leyes tributarias con un 17%. Como oportunidades claves para ser aprovechadas por esta empresa se tienen el cumplimiento con los deberes formales y la compensación adecuada de débitos y créditos fiscales con un 18% y 15% respectivamente.

5. Formulación de estrategias

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del área tributaria de la empresa PROINOX C.A. se procede a formular las estrategias respectivas. Para la interrelación, se cruzan las fortalezas con las oportunidades y las amenazas para originar las estrategias FO y las estrategias FA. De la misma manera, se cruzan las debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades para producir las estrategias DA y estrategias DO respectivamente.

5.1. Estrategias-FO

En este rango se hace uso de las fortalezas internas del área tributaria de la empresa PROINOX C.A. para aprovechar las oportunidades externas, se presentan tres estrategias factibles de aplicación:

1. Conservar los documentos que generen débitos y créditos fiscales de acuerdo a lo establecido en la Ley de Impuesto al Valor Agregado, con la finalidad de aprovechar adecuadamente la compensación de débitos y créditos fiscales.
2. Coordinar cursos de adiestramiento y actualización en materia fiscal para el personal que labora en el área tributaria, a través del SENIAT o de cualquier otra institución educativa de prestigio.
3. Cumplir con todos los deberes formales establecidos en el Código Orgánico Tributario (2001) para pagar oportunamente todas las obligaciones tributarias y dar cumplimiento al calendario especial de pago que posee la empresa.

5.2. Estrategias-FA

Se trata de la combinación de las fortalezas del área tributaria de PROINOX C.A. con el propósito de aminorar el impacto de las amenazas externas:

1. El personal en el área tributaria debe rendir informes mensuales acerca del estado de las cuentas fiscales, débitos, créditos, ingresos, costos, impuestos cancelados y demás; el mismo que es evaluado por la unidad de asesoría tributaria.
2. El personal que labora en el área tributaria deberá pasar por escrito la planificación mensual de cada uno de los tributos a la unidad asesora y, ésta enviará por escrito su aprobación a cada planificación.

5.3. Estrategias-DO

Su objetivo consiste en utilizar las oportunidades externas para mejorar las debilidades internas, así se tiene:

1. Se deben establecer perfiles determinados en el momento de la selección del personal del área tributaria, así como, delegar las funciones del área tributaria, proyectando una correcta aplicación de la normativa legal en la materia.
2. La gerencia de la empresa, debe tomar en cuenta a la hora de definir decisiones los informes tributarios, puntos importantes para una buena planificación.
3. La empresa debe procurar la actualización de los registros contables de los Libros de Ajuste y Reajuste por Inflación, así como, del Libro de Inventario, para evitar sanciones pecuniarias por incumplimiento de la normativa.
4. Se deberían efectuar inventarios periódicos afín de determinar si existen o no activos desincorporados a la producción de renta.

5.4. Estrategias-DA

Su propósito consiste en evitar las amenazas del ambiente con el fin de disminuir las debilidades internas:

1. La empresa debe tener una unidad de asesoría tributaria que supervise y verifique el trabajo realizado por el responsable del área tributaria, y así, determinar los posibles errores para aplicar las medidas correctivas necesarias.
2. Periódicamente se debe realizar en la organización el inventario físico, la mayor parte de su inversión es en activos fijos, para así, ajustar los activos desincorporados y los incorporados a la producción de la renta para la optimización de los pagos de impuesto.
3. Ampliación del personal en el área tributaria, el exceso de funciones en una sola persona ocasiona un bajo rendimiento en su labor, al tener que atender muchos detalles a la vez.
4. Actualizar los libros, legales y fiscales, y realizar los estados financieros sobre base cierta para evitar multas y sanciones.
5. La persona encargada del área tributaria debe pasar una planificación de la cancelación de los impuestos a tiempo, para evitar multas, intereses y sanciones.

6. Matriz DOFA de PROINOX C.A.

A continuación se presenta la matriz DOFA aplicada a PROINOX C.A. En el cuadro se plasman las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas durante la investigación realizada al área tributaria de dicha empresa, así como la relación entre ellas, tendentes a la generación de estrategias.

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) La información tributaria se transfiere a los niveles inferiores de la empresa. 2) Existe evaluación del personal en cuanto a la competencia y actualización en el área tributaria. 3) Existe estabilidad del personal que realiza funciones en el área tributaria. 4) La empresa tiene un adecuado manejo en sus activos empresariales. 5) Los documentos que generan débito fiscal y crédito están elaborados de acuerdo con los requisitos establecidos. 6) Se posee un calendario especial de obligaciones tributarias para el cumplimiento y pago oportuno. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) No existe un perfil determinado para la selección de personal en el área tributaria 2) No hay delegación de funciones, es una sola persona la encargada y responsable de todo lo relacionado al área contable y tributaria de la empresa. 3) No existe unidad de asesoría tributaria 4) No se toma en cuenta los informes tributarios para la toma de decisiones de la Junta Directiva. 5) No se llevan en forma debida los Libros de Ajuste y Reajuste por Inflación. 6) No se lleva en forma adecuada el Libro de Inventario.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Cumplimiento de los deberes formales según lo establecido en los Artículos 99 al 105 del COT (2001). 2) Compensación adecuada de créditos y débitos fiscales tal como lo contempla los Artículos 33 al 46 de la Ley IVA (2004). 3) Realización de consultas tributarias a través del servicio de la página WEB del SENIAT. 4) Fácil acceso a capacitación tributaria. 	<p>ESTRATEGIAS-FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Conservar los documentos que generen débitos y créditos fiscales de acuerdo a lo establecido en la Ley IVA con la finalidad de aprovechar adecuadamente la compensación de débitos y créditos fiscales. 2.- Coordinar cursos de adiestramiento y actualización en materia fiscal para el personal que labora en el área tributaria, a través del SENIAT o de cualquier otra institución educativa de prestigio. 3.- Cumplir con todos los deberes formales establecidos en el Código Orgánico Tributario (2001) para pagar oportunamente todas las obligaciones tributarias y dar cumplimiento al calendario especial de pago que posee la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS-DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Se deben establecer perfiles determinados al momento de la selección del personal en el área tributaria, así como, una adecuada delegación de funciones, para una correcta aplicación de la normativa legal en la materia. 2.- Debe la gerencia de la empresa a la hora de tomar decisiones utilizar los informes tributarios, son importantes para una buena planificación. 3.- La empresa debe procurar la actualización de los registros contables de los Libros de Ajuste y Reajuste por Inflación, así como, el Libro de Inventario, para evitar sanciones pecuniarias por no llevar los libros de acuerdo a la normativa. 4. Se deberían efectuar Inventarios periódicos afín de determinar si existen o no activos desincorporados a la producción de renta.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ausencia de una gestión tributaria. Se pueden tomar decisiones inadecuadas que afecten a la empresa debido a una falta de planificación. 2) En una fiscalización se puede determinar incumplimiento de deberes formales, entre otros. 3) La empresa está expuesta a las sanciones pecuniarias y penales contempladas en el Código Orgánico Tributario (2001). 4) Los cambios constantes en las leyes. Los contribuyentes en general muchas veces no han terminado de asimilar la última reforma de una ley tributaria cuando ya se publica otra reforma. Esto ocasiona que muchas veces se cometan infracciones no requeridas. 5) Las políticas económicas: no hay incentivos para la empresa privada, cada día son más las exigencias en cuanto a impuestos se refiere pero no hay retribución de ningún tipo por parte del Estado venezolano a la empresa. 6) Presencia de lagunas legales en algunas normas tributarias. 7) La crisis política, económica y social en general que vive Venezuela actualmente. 	<p>ESTRATEGIAS-FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El personal en el área tributaria, debe rendir informes mensuales acerca del estado de las cuentas fiscales, débitos, créditos, ingresos, costos, impuestos cancelados y demás; el mismo evaluado por la unidad de asesoría tributaria. 2.-El personal que labora en esta área deberá pasar por escrito la planificación mensual de cada uno de los tributos a la unidad asesora y esta enviará por escrito su aprobación de cada planificación. 	<p>ESTRATEGIAS D-A:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Debe tener una unidad de asesoría tributaria que supervise y verifique el trabajo realizado por el responsable del área tributaria, para determinar posibles errores y así, aplicar las medidas correctivas necesarias. 2.- Se debe realizar periódicamente el inventario físico, la mayor parte de su inversión es en activos fijos. Se deben ajustar los activos desincorporados y los incorporados a la producción de la renta para la optimización de los pagos de impuesto. 3.- Ampliación del personal en el área tributaria, el exceso de funciones en una sola persona ocasiona un bajo rendimiento en su labor. 4.-Actualizar los libros, legales y fiscales, así como, realizar los estados financieros sobre base cierta para evitar multas y sanciones. 5.-La persona encargada del área tributaria debe pasar una planificación de la cancelación de los impuestos a tiempo, para evitar multas, intereses y sanciones.

Cuadro N°9. Matriz DOFA de PROINOX. C.A. Fuente: Graterol, 2004

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planificación estratégica permite a la empresa ser preactiva y no reactiva en la formulación de su futuro. El proceso de planificación estratégica representa un enfoque lógico en el establecimiento de la dirección futura de la empresa, puede ser aplicado tanto a pequeñas empresas como a grandes, a instituciones sin ánimo de lucro, a organizaciones gubernamentales y a conglomerados multinacionales. El verdadero pensamiento estratégico contrasta con el enfoque convencional de los sistemas mecánicos (que se basan en el pensamiento lineal: enfoque de reingeniería) y con el enfoque de calidad total, pero también se diferencia de la perspectiva donde todo es basado en la intuición, consiguiendo conclusiones sin análisis auténtico.

Las empresas no consideran que pagar impuestos de más o no pagarlos vaya en perjuicio de la empresa debido a las consecuencias económicas y legales que esta acción implica. Desconocen que la planificación fiscal les permite formular estrategias para realizar su actividad de una forma económica y segura en el área tributaria, al racionalizar la carga impositiva con apego a la ley, es decir, un cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias.

La empresa debe poseer un sólido conocimiento de las leyes, sus opciones de planificación irán orientadas principalmente al aprovechamiento de los beneficios contenidos en las leyes y al cumplimiento oportuno de las obligaciones tributarias, cualquier otra estrategia que se pretenda emplear, será evaluada cuidadosamente por las consecuencias que estas acciones podrían traer a la organización desde el punto de vista económico y legal. Deben considerar también que, existen reglas generalizadas de planificación, pero cada empresa representa una realidad distinta, y de acuerdo a esta, serán diseñadas las estrategias.

En la empresa PROINOX C.A., se utilizó el enfoque de planificación estratégica, ofreciendo al área tributaria, herramientas útiles para resolver los problemas

organizacionales de la empresa. Al realizar un diagnóstico situacional del área tributaria de la empresa PROINOX C.A. se evidenciaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área.

Las fortalezas y debilidades claves se plasmaron en la matriz de evaluación del factor interno y en ella se demostró que PROINOX C.A. posee como punto débil, la no existencia de una unidad de asesoría tributaria; seguida por la ausencia de delegación de funciones en el área tributaria y la inexistencia de un perfil para la selección del personal. Como fortaleza clave se manifiesta la presencia de un calendario de obligaciones tributarias.

Para la selección de las oportunidades y amenazas claves, se desarrolló la matriz de evaluación del factor externo, de esta forma el área tributaria de PROINOX C.A. está amenazada principalmente por la crisis económica, política y social que vive Venezuela; seguida por la posibilidad de una fiscalización que determine el incumplimiento de los deberes formales y finalmente, los cambios constantes en las leyes tributarias. Como oportunidades a ser aprovechadas por la empresa se tienen: el cumplimiento con los deberes formales y la compensación adecuada de débitos y créditos fiscales.

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realizó la matriz DOFA, para así formular, finalmente, las estrategias que mejoraran el funcionamiento del área tributaria de PROINOX C.A.

Entre las estrategias formuladas, destacan como las más importantes: la conservación de los documentos que generen débitos y créditos fiscales con la finalidad de aprovechar adecuadamente la compensación de débitos y créditos fiscales, así como, el cumplimiento por parte de la empresa con todos los deberes formales establecidos en el Código Orgánico Tributario (2001).

También se deben establecer perfiles determinados en el momento de la selección del personal del área tributaria, así como, delegar las funciones del área tributaria, proyectando una correcta aplicación de la normativa legal en la materia, al coordinar cursos de adiestramiento y actualización en materia fiscal para el personal que labora en el área tributaria.

Otra estrategia manejada fue la actualización de los libros, legales y fiscales, y la realización de los estados financieros sobre base cierta para evitar multas y sanciones. Así mismo, la persona encargada del área tributaria debe pasar la planificación de la cancelación de los impuestos a tiempo, para evitar multas, intereses y sanciones.

Los instrumentos, análisis de la matriz DOFA, matriz de evaluación de factor externo e interno, entre otras, hacen de la conceptualización un proceso más atractivo para la empresa PROINOX C.A., que busca ser eficaz y eficiente en el manejo de su área tributaria.

Por último se recomienda a PROINOX C.A y a las empresas en general aprovechar las herramientas y técnicas que ofrece el enfoque de planificación estratégica para el desarrollo de la planificación fiscal. Instrumentos como las matrices de evaluación del factor interno, del factor externo y la matriz DOFA pueden ser aplicados a toda una organización o a un área específica de la misma.

De igual forma es recomendable que PROINOX C.A. realice los estudios correspondientes una vez finalizado cada ejercicio fiscal, de manera de formular estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades al máximo, con la intención de minimizar lo mejor posible los efectos de las debilidades y amenazas del área tributaria y así, obtener una mejor planificación del ejercicio fiscal siguiente.

BIBLIOGRAFÍA

Caamaño, Anido. (2003). *Globalización Económica y Poder Tributario: ¿Hacia un Nuevo Derecho Tributario?* Caracas: Revista de Derecho Tributario, N°100, Agosto.

Charles, A. (1976). *La Teoría de la Tributación*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.

Código Orgánico Tributario. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.305, Octubre 21, 2001.

Colección Jurídica Básica Lec. (2000). *Nueva Ley sobre Impuestos sobre la Renta*. Caracas: Lec Editores.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial 36.860, Diciembre 30, 1999.

David, Fred. (1991). *La Gerencia Estratégica* (5ª. ed.). Barcelona: LEGIS Editores.

De la Rica, Enrique. (Año) *¿Qué es la Planificación Estratégica* [Libro en línea]. Publicación de la Escuela Europea de Negocios. Disponible: <http://www.eseune.edu.com> [Consulta: 2004, Noviembre 10].

Deming, Edwards. (1990). *Calidad, Productividad y Competitividad: La Salida de la Crisis*. España: LEGIS Editores.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas. (1999). España: Cultural S.A.

Domínguez, F. y López L. (2001). *Planificación Fiscal*. Barcelona: Ariel.

Drucker. (1954). *The Practice of Management (La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas)* New York: HarperCollins Publishers.

Falini, R. (2000). *Planificación Fiscal*. Primer Simposio Tributario del Colegio de Contadores Públicos del Estado Mérida. Venezuela.

Fernández, J. (2000). *Evasión vs. Planificación Fiscal*. Ponencia presentada en el Primer Simposio Tributario del Colegio de Contadores Públicos del Distrito Federal. Caracas.

Galárraga, Alfredo. (2002). *Fundamentos de la Planificación Tributaria: Cómo se Planifican los Impuestos y otros Tributos*. Caracas: Editorial Venezuela.

Goodstein, L. y Otros. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Ivancevich, Jhon. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad (2ª. Ed.)*. Barcelona: McGraw-Hill.

Jarach, D. (1998). *Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. Argentina: Editorial CANGALLO S.A.C.I.

Keinchi, Ohnmae. (1982). *La Mente del Estratega*. Barcelona: McGraw-Hill.

Kierszeenbaum, O. (2000). *Planificación Fiscal, Alternativas Aplicables para Optimizar el Pago de los Impuestos Venezolanos*. Venezuela.

Koontz, Harold. (1995). *Administración: Una Perspectiva Global* (5ª. ed.). Barcelona: McGraw-Hill.

León, Cesar. (2000). *Elementos de Planificación Tributaria*. Santiago de Cali.

Ley del Impuesto del Valor Agregado, IVA. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37.999, Agosto 11, 2004.

Lincoln, Chao. (1994). *Estadística para las Ciencias Empresariales*. Madrid: McGraw-Hill/ Interamericana.

Mintzberg, Henry. (1993). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prenticehall Hispanoamericana.

Olivares, Jesús. (1999). *Guía Práctica de Planificación Fiscal*. Venezuela.

Peña, Alirio. (1998). *Impacto de la Reforma Tributaria en las Finanzas de las Pequeñas y Medianas Empresas*. Venezuela, Mérida: Universidad de Los Andes.

Pineda, María. (2002). *Estudio Analítico de las Estrategias de Planificación del Impuesto sobre la Renta (ISRL) en Venezuela*. Caso: Empresas del Estado Mérida. Mérida: Universidad de los Andes.

Porter, Michael. (1980). *La Estrategia Competitiva*. Barcelona: McGraw-Hill.

Sabino (1996). *El Proceso de Investigación*. Buenos Aires: Editorial. Lumen - Humanitas.

Sánchez, Indira. (1997). *La Figura de la Analogía en la Exención Tributaria*. Revista Tributum. Revista Venezolana de Ciencias Tributarias. IV Publicación. San Cristóbal: Universidad Católica del Táchira.

Sánchez, M. (2000). *Estrategias Financieras de los Impuestos*. México: Editorial Sicco.

Serna, Humberto. (2000). *Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión: Teoría y Metodología* (7ª. ed.). Colombia: Editorial Temas Gerenciales, 3R Editores.

Stoner, J. y Freeman, R. (1994). *Administración* (5ª. ed.). México: Prentice Hall.

Tamayo, M. (1995). *El Proceso de la Investigación Científica*. (3ª ed). México Ed. Limusa S.A.

Vanegas, Salvador. (2001). *La Planeación Estratégica* [Libro en línea]. Disponible: <http://www.geocities.com/svg88/plan.htm>. [Consulta: 2005, Marzo 05].

Villegas B. Héctor. (1992). *Curso de Finanzas, Derecho Financiero y Tributario*. (5ª. Ed.). Bueno Aires: Ediciones Depalma.

Zambrano, María. (1987). *La Evasión Tributaria*. Mérida: Universidad de los Andes.

Anexos

ANEXO Nº1. CUESTIONARIO SOBRE ASPECTOS GENERALES DEL AREA TRIBUTARIA DE LA EMPRESA PROINOX C.A

PROINOX C.A

Ref:___

Aplicado por: Cindy Graterol

Aplicado a: _____.

Fecha: _____.

Objetivo: Recopilar información sobre aspectos generales del área tributaria de la empresa.

INSTRUCCIONES: A continuación se presenta una serie de preguntas las cuales deberá responder marcando con una “X”, la casilla que juzgue conveniente según sea el caso.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO	N/A
1. ¿Existe un Organigrama de la empresa?			
2. ¿Existe una unidad de asesoría tributaria?			
3. ¿La estructura organizacional define claramente las funciones relacionadas al procedimiento fiscal?			
4. ¿Se toman en cuenta regularmente los informes tributarios para la toma de decisiones de la Junta Directiva?			
5. ¿La información tributaria se transmite a los niveles inferiores en forma clara, precisa, práctica y oportuna?			
6. ¿Existen canales de comunicación que permitan la verificación de las políticas tributarias de la empresa?			
7. ¿Existe la disposición de aceptar resultados tributarios que no sean los esperados o planificados?			

CALIDAD E INTEGRIDAD DEL PERSONAL	SI	NO	N/A
1. ¿Existe un perfil predeterminado para la selección del personal en el área tributaria de la empresa?			
2. ¿El personal que se recluta tiene experiencia tributaria?			
3. ¿Se evalúa la competencia y actualización del personal a cargo del procedimiento fiscal?			
4. ¿Hay estabilidad en el personal que realiza funciones en el área tributaria de la empresa?			

5. ¿La remuneración que obtiene el personal del área tributaria está acorde con la devengada por otros profesionales que no tengan dicha responsabilidad?			
6. ¿El personal que se tiene en el área tributaria tiene la capacidad de suplir a su compañero en caso de ausencia?			

SALVAGUARDA DE LA INFORMACIÓN	SI	NO	N/A
1. ¿Se llevan en forma debida y oportuna los libros diario, mayor, y de balances (Art. 32 del Código de Comercio)?			
2. ¿Se lleva en forma debida y oportuna el libro de venta y compras?			
3. ¿Se lleva en forma debida y oportuna el libro de ajuste y reajuste por inflación?			
4. ¿Se lleva en forma debida y oportuna el libro de inventarios?			
5. ¿Se mantienen los archivos, sobre hechos imponible no prescritos: documentos que originen créditos y débitos fiscales?			
6. ¿Existe un archivo especial para planillas de declaraciones, actas de reparo y resoluciones?			
7. ¿Existe alguna norma para efectuar el respaldo de los datos procesados?			
8. ¿Emplea la empresa para el registro de todas sus operaciones, formatos impresos, detallados y correlativamente numerados?			

DELEGACIÓN DE FUNCIONES	SI	NO	N/A
1. ¿Existe un departamento en especial a cargo de la custodia de los registros tributarios?			
2. ¿Existe un funcionario responsable de aprobar y revisar los registros tributarios?			
3. ¿Se especifica en los formatos para registros de información tributaria, el funcionario que lo autoriza y el responsable del registro?			
4. ¿Se especifica en estos formatos la operación causante del registro?			
5. ¿Se separan las funciones de las personas que concilian y analizan los registros tributarios y las que registran las operaciones que las ocasionan?			
6. ¿Las funciones de autorización y aprobación de la adquisición y venta de activos, la realiza una persona distinta a las responsables de su uso?			

PROTECCIÓN DE ACTIVOS	SI	NO	N/A
1. ¿Existen políticas y procedimientos definidos para vender activos?			
2. ¿Existen políticas y procedimientos definidos para reparar activos?			
3. ¿Se mantienen los activos bajo pólizas de seguro para su protección?			
4. ¿Se aprueba anualmente por la junta Directiva el presupuesto de inversión en activos fijos?			
5. ¿Existen políticas para establecer las bases de depreciación y amortización de los activos?			
6. ¿Existe una evidencia comprobatoria disponible de los registros tributarios?			
7. ¿Se tienen registros para el control de activos incorporados, retirados de servicios y/o totalmente depreciados?			
8. ¿Se toman en cuenta las disposiciones tributarias para la incorporación y retiros de los activos fijos?			

CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	SI	NO	N/A
1. ¿Esta la empresa inscrita en el Registro de Información Fiscal?			
2. ¿Se posee un calendario de obligaciones tributarias para el control de su cumplimiento y pago oportuno?			
3. ¿Si existe se le da cumplimiento a este calendario?			
4. ¿Se tienen definidas las partidas de costos y deducciones sujetas a retención y sus respectivos porcentajes?			
5. ¿Se tienen actualizados los libros legales y fiscales?			
6. ¿Se dispone de un sistema automatizado para la conciliación y determinación de la renta?			
7. ¿Los tributos se cancelan dentro de los plazos establecidos por la normativa?			
8. ¿Los documentos que generen débitos fiscales y créditos fiscales están elaborados de acuerdo con los requisitos establecidos en la ley?			

Observaciones y comentarios: _____
 _____.

 Firma

 Firma del responsable

ANEXO N°2. ENTREVISTA APLICADA AL RESPONSABLE DEL ÁREA TRIBUTARIA DE PROINOX C.A

PROINOX C.A

Ref:_____

Aplicado por: Cindy Graterol

Aplicado a._____.

Fecha_____.

Objetivo: Recopilar información sobre la situación general de la empresa y su entorno.

1.-¿Cuáles cree Ud. Que son las principales amenazas a las que se encuentra expuesta PROINOX C.A?

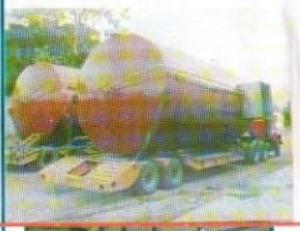
2.- Cuales son las oportunidades desde el punto de vista tributario que deber aprovechar la empresa?

3.- ¿Sabe usted sobre el enfoque de planificación estratégica y su utilidad para las empresas hoy día?

4.- Conoce usted las herramientas que proporciona el enfoque de planificación estratégica?

5.- Sabía usted que puede utilizar los lineamientos y herramientas que ofrece la planificación estratégica para realizar la planificación fiscal de la empresa?

ANEXO Nº3. TRÍPTICO DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

<h3>TANQUES DE TRANSPORTE</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● Tanques aislado térmicamente. ● Semi-remolques. ● Tipo zorras. ● Con capacidades desde 1.000 a 30.000 litros.   <p>Fabricamos Carrocerías para Transporte de mercancía seca y refrigerada</p>  <p>20 AÑOS DE EXPERIENCIA</p>	  <p>PRODUCTOS INDUSTRIALES EN ACERO INOXIDABLE C.A.</p> <p>PROINOX C.A.</p> <p>ZONA INDUSTRIAL DE BARRANCAS Via Riberas del Torbes - N°. 14-63 San Cristóbal - Estado Táchira Venezuela Telfs. (0276) 344.81.18 - 341.66.96 341.67.93 - Fax: (0276) 341.41.90 E-mail: proinox_servicios@yahoo.com</p>	 <p>PROINOX C.A.</p>  
<h3>TANQUES DE ALMACENAMIENTO</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● Tanques elaborados en ACERO INOXIDABLE para almacenamiento de líquidos. ● Varias formas y capacidades. ● Soldadura Tig. ● Lavado químico.  	<h3>EQUIPOS PARA LA INDUSTRIA LACTEA</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● Tanques de recepción. ● Tanques de procesos. ● Tanques polivalentes. ● Carros tanques. ● Moldes para quesos. ● Prensaes de quesos. ● Tanques para bancos de hielo. ● Proyectos de distribución para plantas.    	<h3>AUTOCLAVES</h3> <ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona esterilización por vapor. ● Cámara de distintas capacidades. ● Totalmente automáticos.   <ul style="list-style-type: none"> ● Reparación de todos los equipos. ● Reparación de tanques silo en sitio. ● Instalaciones de tuberías sanitarias.  
<p>CERTIFICACION DE CALIDAD DE LOS MATERIALES EMPLEADOS EN SU FABRICACIÓN</p>		

