

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**



**"MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FISCAL  
APLICABLE A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR  
COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN  
SALVADOR"**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:**

**CARLOS ERNESTO RAMÍREZ  
ELMER ADALBERTO JEREZ AYALA  
JOSÉ ALBERTO COTO MELÉNDEZ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

*MARZO DE 2002*

**SAN SALVADOR EL SALVADOR CENTRO AMERICA.**



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	i
Introducción .....	v

### CAPITULO I

#### **Generalidades de la Empresa Comercial, en El Salvador y de la planeación estratégica fiscal**

1.1. La empresa salvadoreña y su historia ..	1
1.1.1. El sector comercio en El Salvador .....	4
1.2. Generalidades sobre la planeación .....	5
1.2.1. Planeación .....	5
1.2.2. Necesidades de la planeación .....	6
1.2.3. Importancia de la planeación .....	6
1.2.4. El Propósito de la planeación .....	7
1.3. La estrategia dentro de la planeación .	8
1.3.1 La planeación estratégica .....	10
1.3.2 Características de la planeación estratégica .....	12
1.3.3 El proceso de la planeación estratégica	13
1.4. La planeación estratégica fiscal .....	14
1.4.1. Técnica .....	14
1.4.2. Hechos y Fenómenos .....	15
1.4.3. Efectos Económicos .....	16
1.4.4. Ciencia y técnica .....	17
1.4.5. Factor de Medida .....	18
1.4.6. Factor Jurídico .....	19
1.4.7. Factor Contable .....	20

1.4.8.	Conceptos y Definiciones .....	21
1.4.9.	Necesidad de la planeación estratégica fiscal .....	26
1.4.10.	Tipos de sujetos en materia de relaciones tributarias. ....	27
1.4.11.	Ubicación de la planeación estratégica Fiscal.....	28
1.4.12.	Naturaleza concreta de la planeación estratégica fiscal. ....	29
1.4.13.	Los presupuestos en la planeación estratégica fiscal .....	30
1.4.14.	Los servicios específicos del contador público en materia fiscal .....	31
1.5	El Plan Fiscal.....	34
1.5.1.	Requisitos .....	35
1.5.2.	Elementos .....	36
1.5.3.	Metodología .....	37
1.5.4.	Estrategias .....	39
1.5.5.	Clasificación .....	40
1.5.6.	Orden de Aplicación.....	44
1.5.7.	Metodología de Apliación.....	45
1.5.8.	Naturaleza de las estrategias .....	46
1.6.	Beneficios de la Planeación Estratégica fiscal.....	46
1.7.	Consecuencias Aplicativas .....	47

## CAPITULO II

### Metodología de la Investigación

2.1	Objetivos .....	51
2.1.1.	Objetivo General .....	51
2.1.2.	Objetivos Específicos .....	51
2.2	Hipótesis .....	52
2.2.1.	Hipótesis General .....	52
2.2.2.	Hipótesis Específicas .....	53
2.3	Planteamiento del problema .....	53
2.4	Investigación de campo .....	55
2.4.1.	Tipo de estudio .....	55
2.4.2.	Unidad de estudio .....	56
2.4.3.	Población o Universo .....	56
2.4.4.	Establecimiento de la Muestra .....	56
2.4.5.	Tamaño de la muestra .....	57
2.4.6.	Métodos e instrumentos de recolección de datos .....	60
2.4.7.	Procesamiento de la información .....	61
2.4.8.	Análisis e interpretación de los resultados .....	62

### CAPITULO III

#### Modelo de planeación Estratégica Fiscal aplicable a la gran Empresa del Sector Comercio del área Metropolitana de San Salvador

3.1	Modelo de planeación estratégica fiscal .....	67
3.1.1.	Formulación de estrategias .....	71
3.1.1.1.	Identificación de los objetivos y las estrategias .....	71
3.1.1.2.	Realizar un Diagnóstico externo e interno.....	72
3.1.1.3.	Formulación de la misión .....	75
3.1.2.	Ejecución de las estrategias .....	77
3.1.2.1.	Fijar objetivas .....	77
3.1.2.2.	Fijar las estrategias.....	100
3.1.3.	Evaluación de los estrategias.....	116
3.1.3.1.	Medir y Evaluar los resultados .....	116

### CAPITULO IV

#### Conclusiones y Recomendaciones

4.1.	Conclusiones .....	120
4.2.	Recomendaciones .....	126
	Bibliografía .....	129
	Anexos	

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**TEMA: " MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL APLICABLE A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR "**

Posteriormente a los acuerdos de paz, en Chapultepec el 16 de enero de 1992, El Salvador experimentó un ambiente económico y político de mayor estabilidad, propiciándose un aumento en la actividad del sector comercio, siendo las causas principales las remesas familiares que ingresan al país, las cuales se destinan en su mayoría a la adquisición de bienes de consumo, así como también la atracción de capital extranjero que ha contribuido al incremento de la actividad económica y a la inversión en el sector comercio de El Salvador.

El éxito de una empresa en el sector comercio en la actualidad depende de objetivos bien definidos por la administración, de la implementación de una fuerte estructura de control interno, así como el establecimiento de un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal, con el cual supere los

efectos provocados por las medidas económicas y tributarias implementadas por el Gobierno de El Salvador.

Por lo tanto, el presente trabajo de graduación tiene como finalidad, proponer a la gran empresa del sector comercio, un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal, que les permita ejercer un control adecuado en cuanto a tributos se refiere. Una de las herramientas más poderosas para unir todas las áreas de las organizaciones o empresas es la planeación estratégica, con esta se pretende lograr que cada función de la empresa sea ejecutada persiguiendo un mismo propósito, es decir, que todas las áreas funcionales de la empresa se dirijan por el mismo camino y hacia el mismo lugar. Además contiene la teoría concerniente a la Planeación, Planeación Estratégica, como también la Planeación Estratégica Fiscal vista como una técnica. Entendiéndose que la Planeación Fiscal la realiza el gobierno y los gobernados.

Para llevar a cabo esta Planeación Estratégica Fiscal, se requiere del extenso campo de actuación del contador público, que abarca diversas disciplinas y especialidades, y que siempre estará relacionado con el registro, control,

procesamiento y generación de información financiera así como con su análisis e interpretación.

Es indiscutible que el Estado tiene dentro de sus funciones de derecho público la de imponer cargas fiscales a los particulares para cubrir los gastos públicos, pero debe aceptarse que los contribuyentes tienen el derecho, al someterse a las disposiciones fiscales, elegir las alternativas y utilizar los mecanismos que dentro del marco legal produzcan el menor impacto negativo en su patrimonio o que en su caso, los conduzcan a un diferimiento en el pago de los impuestos. Se considera que esta situación no es nueva sino que, por el contrario, se ha dado en todos los tiempos y en cualquier jurisdicción, siendo una consecuencia normal en relación fisco-contribuyente.

Lo anterior, que a primera vista parecería lógico y simple, en la práctica resulta difícil de lograr, pues puede confundirse lo que es una legítima estrategia fiscal con una simulación de operaciones que conlleva una conducta ilícita.

En cuanto a la investigación, ésta se realizó en el área metropolitana de San Salvador, por medio de las observaciones

directas, entrevistas y encuestas dirigidas a la gerencia financiera de las empresas. Concluyendo que la mayoría de empresas no conocen lo que es la Planeación Estratégica Fiscal y lo beneficioso que sería su aplicabilidad, para mejorar con ello las utilidades y obtener mayores ingresos al evitar pagos en exceso de impuestos, recargos, multas e intereses.

El trabajo de graduación se desarrolla con la finalidad de que las empresas del sector comercio, los profesionales de ciencias económicas, los estudiantes en general y todo aquel que tenga los conocimientos básicos de las finanzas acogerán con agrado este esfuerzo y se beneficien de la ayuda que este les brinde.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación fue orientado a realizar una investigación de la gran empresa del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, con el fin de obtener los elementos necesarios para la elaboración de un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal aplicable a la gran empresa del sector comercio, que brinde las herramientas necesarias para orientar eficazmente a la alta gerencia financiera a preparar dentro de la planeación estratégica, planes estratégicos fiscales que les permita un mejor desempeño al planificar sus impuestos.

El trabajo se divide en cuatro capítulos, los cuales de describen a continuación.

Capítulo I Comprende los fundamentos teóricos de lo que es la planeación estratégica fiscal; los cuales sirvieron de guía para orientar la investigación y elaborar el Modelo de Planeación Estratégica Fiscal.

Capítulo II Contiene la Metodología de la Investigación que se realizó para hacer el estudio de la realidad que enfrenta la gran empresa del sector comercio; dentro de esta metodología tenemos: los objetivos de la investigación, las hipótesis, planteamiento del problema, tipo de estudio, población, unidades de análisis, determinación de la muestra y métodos, técnicas e instrumentos. Además se incluye el diagnóstico de la situación de las Empresas Comerciales del Area Metropolitana de San Salvador como resultado de la tabulación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Capítulo III Presenta la propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal conteniendo; la Formulación de Estrategias, Ejecución de Estrategias, Evaluación de las Estrategias que le permitan al contribuyente una reducción del tributo en razón del principio de ahorrarlo, de disminuirlo, o de trasladarlo, siempre que ello sea posible para optimizar la rentabilidad de las operaciones por realizar, obedientes al principio por excelencia de la Económica de obtener: El máximo de rendimiento con el mínimo de sacrificio.

Capítulo IV Se plasma en este capítulo las conclusiones del estudio realizado y las correspondientes recomendaciones necesarias para llevar a cabo la implementación de la propuesta.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA COMERCIAL EN EL SALVADOR Y DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA FISCAL

#### 1.1. LA EMPRESA SALVADOREÑA Y SU HISTORIA

Hablar de empresas, dentro del aspecto económico, es hablar de múltiples actividades productivas, considerando que existen diferentes categorías de empresas; el ser humano debe de haberse enfrascado en el desarrollo de éstas desde que comenzó a elaborar objetos en grandes cantidades con el fin de comercializarlos.

La historia de la civilización nos presenta una serie de pueblos que se destacaron por su alta capacidad productiva y su afán comercial, surcando los mares para llevar sus productos a muchos kilómetros de distancia. Si bien es cierto que estas actividades se vieron limitadas durante la Edad Media, al final del período, este Continente estaba experimentando un notable crecimiento, realizándose un frecuente intercambio con el Oriente, generando sólidas redes mercantiles mientras las ciudades prosperaban con una producción muy variada y un bullicioso y dinámico comercio. Por consiguiente, es en el período del Renacimiento en donde se pueden obtener amplias noticias de empresas y empresarios, destacándose familias en cuanto a la producción y comercialización en gran escala de ciertos

productos, así como por el establecimiento de servicios financieros y cambios de moneda, llegando a establecer sucursales en varias ciudades de Europa. Al llegar el siglo XVIII, el incremento demográfico y los adelantos de la civilización junto con otros factores generan un notable incremento en la producción, formulándose empresas dentro de lo que es la Revolución Industrial, la cual viene a transformar el panorama económico de las naciones.

En el continente americano, este ambiente productivo ha estado presente desde muy temprano en el período prehispánico, prueba de ello son los variados objetos que han sido estudiados por la arqueología, los cuales fueron localizados a muchos kilómetros de sus centros de producción. Los Mayas desarrollaron un importante intercambio comercial, al igual que los Aztecas, cuyos mercaderes eran también utilizados como fuentes de información acerca de los pueblos con quienes entablaban relaciones. En nuestro territorio, durante la etapa colonial, empresas de variada índole, experimentaron serios controles y restricciones, especialmente dentro del sector comercial, los cuales provenían de España; a pesar de ello, aparecen empresas dedicadas al cultivo intensivo de ciertos productos: cacao, añil, y bálsamo. La comercialización de estos productos se dificultaba al no contar con vías de circulación adecuadas, siendo transportadas con los únicos medios a través de mulas y carretas.

Con el auge comercial del café a partir del siglo XIX, se produce en nuestro país un incremento económico, el cual

repercute en el surgimiento de muchas empresas dedicadas a una variada generación de productos, a la par que se desarrollaba una infraestructura tendiente a facilitar la comercialización fuera del territorio, como son carreteras, vías de ferrocarril y puertos marítimos. Pieza clave dentro de este movimiento productivo fue la realización de las ferias, en las cuales, de manera similar que en la Edad Media en Europa, se realizaban transacciones comerciales, se sellaban negocios entre empresarios y se conseguían préstamos. La carestía de moneda circulante, a la par de otros factores, impulsó el surgimiento de la Banca, mientras que las demandas crecientes de energía repercutieron en el desarrollo de la hidroelectricidad, volviéndose una prioridad dentro de la administración pública.

El desarrollo empresarial experimenta serias barreras durante los conflictos bélicos, ya sea que se originan fuera del territorio, como sucedió durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, como nivel interno, tal fue la situación vivida durante la pasada confrontación armada. Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, el esfuerzo y la tenacidad han marcado el desarrollo de muchas empresas que, surgieron de forma muy modesta, han alcanzado significativas metas y niveles de producción, creciendo a partir del avance tecnológico mundial e incorporando cada vez más recurso humano con miras a satisfacer la demanda de una población creciente.<sup>1</sup>

---

1 Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, N0 123 abril 2000

### **1.1.1. EL SECTOR COMERCIO EN EL SALVADOR**

El origen del comercio se debe a las diferentes necesidades del hombre, quien no pudiendo por si solo atender a cuanto necesita para su existencia, o sirva para su comodidad, entró en relaciones, tratos o negocios con sus semejantes y que, con el auxilio mutuo que los hombres pudieran prestarse, admitieran los sobrantes de los productos de otros, necesarios para satisfacer sus necesidades, a cuyo trato o comunicación se le llamo COMERCIO.

Desde las primeras formas de cambio como lo fue el trueque, hasta nuestros días, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo, el producto o servicio necesario para satisfacer todo tipo de necesidad.

En un principio, el comercio se pudo considerar como un factor comunicativo entre las diferentes culturas, siendo también el motor impulsador de grandes descubrimientos cuya culminación está llena de tesoros y coronaciones.

El nuevo mundo y las Indias orientales fueron testigos de los primeros indicios de comercio en forma de importación y de exportación a través del tráfico mercantil.

El comercio llega y asiste a toda fase de vida humana siendo su principal objetivo, el obtener de fabricas,

mercaderías y materiales indispensables para la satisfacción de las necesidades humanas.<sup>2</sup>

Desde los años 1930, el comerciante era acusado de estar enriqueciéndose a través de operaciones iguales y se le juzgaba por formar parte de una clase ociosa.

Para esa época así como en la actualidad, El Salvador era ya dependiente directo de otras naciones, debido a la exportación de sus productos tradicionales como el café, azúcar, y algodón, por lo que se vio obligado a sufrir las grandes fluctuaciones de dichos mercados adaptándose a estos.

## **1.2 GENERALIDADES SOBRE LA PLANEACIÓN.**

### **1.2.1 PLANEACIÓN.**

Se puede definir como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción a corto o largo plazo; es el punto en que se desarrollan teóricamente los objetivos y resultados que tratará de obtener una empresa, sobre la base de su capacidad, recursos y productos o servicios a ofrecer como también al mercado y las condiciones externas<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ayala Ortiz Claudia Estela , Diagnostico del Sistema de Control Interno de la Mediana empresa en el sector comercio, UCA, El Salvador, 1996, Pág. 7

<sup>3</sup> Gómez Morfín, Joaquín. El Control en la Administración de Empresas; Editorial Diana, 1ª Edición, México, 1998. Pag. 91.

### **1.2.2. NECESIDAD DE LA PLANEACIÓN.**

Ninguna empresa puede alcanzar el buen éxito si no tiene una administración competente. La obtención de resultados mediante esfuerzo de otros requiere normalmente de planeación. Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

Sin la previa determinación de las actividades por medio de la planeación, no habrá nada que organizar, nadie para ejecutar y nada que necesite control.

Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado.

Concretamente, lo que se quiere decir es que la planeación ha sido reconocida desde tiempos remotos como una función básica en la dirección y administración de cualquier empresa.

### **1.2.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.**

Es importante planear porque:

- a) La empresa se desarrolla en un ambiente de cambios acelerados:
- b) Se supone que un gerente debe hacer que sucedan cosas, que de otro modo no deberían haber sucedido. Cada

administrador debería preguntarse ¿Qué es lo diferente y mejor en la empresa este año por el hecho de haber planeado?.

c) Buenos resultados sin una buena planeación, provienen de una casualidad más que de una buena administración<sup>4</sup>

#### **1.2.4. EL PROPÓSITO DE LA PLANEACIÓN.**

Dentro de los propósitos de la planeación están:

a) Determinar lo que debe hacerse esta semana, o este mes, o este año, para estar en una situación satisfactoria la semana próxima, el mes próximo o cinco años más adelante.

b) La planeación no intenta eliminar el riesgo, pero asegura que los riesgos naturales sean tomados en el tiempo correcto.

c) La planeación intenta asegurar el uso efectivo de los recursos disponibles que conduzca al logro de los objetivos más importantes.

d) Planear es intentar prevenir crisis por aparecer; las series continuas de crisis por lo general indican una pobre planeación.

---

<sup>4</sup> Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, MacGraw Hill, Octava Edición, México 1997. Pag. 10

e) El objetivo no es el desarrollo de un plan, sino el establecimiento de un proceso de planeación como una parte rutinaria de la administración<sup>5</sup>.

### **1.3. LA ESTRATEGIA DENTRO DE LA PLANEACIÓN.**

Escogidos y fijados los objetivos organizacionales, o sea los objetivos a ser alcanzados, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos, es establecer la estrategia empresarial a ser utilizada para alcanzar los objetivos y definir cuáles son las tácticas que mejor implementan la estrategia adoptada. En la actualidad la mayoría de las empresas realizan planeación estratégica.

La estrategia:

El Concepto estrategia es antiguo. La palabra proviene del Griego *Strategeia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse territorios, proteger a las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás.

Si bien los administradores eficientes han tomado grandes estrategias, no es hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío

---

<sup>5</sup> Gómez Ceja Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, MacGraw Hill, Octava Edición, México 1997. Pag. 12

reconocimiento se debió principalmente a los cambios de entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial. Además de esto, el dinamismo creciente en el ambiente condujo a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a ideas innovadoras.

Hoy en día, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Esto se evidencia en las siguientes definiciones:

En otros términos se puede definir estrategia como la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Es el programa general para definir y lograr los objetivos de una organización.

Determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de cursos de acción, así como la asignación de los recursos necesarios a fin de alcanzar estos propósitos.

Para poder realizar las estrategias es necesario organizar de manera tal que todos los componentes de la empresa marchen adecuadamente; para esto es necesario hacer uso de la planeación<sup>6</sup>.

En el campo de la administración, una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas

---

<sup>6</sup> García Álvarez, Rafael. Planeación Estratégica y Planeación Tradicional; E-mail: [rlgalvarez@cantv.net](mailto:rlgalvarez@cantv.net), 1999.

de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes<sup>7</sup>.

#### **1.3.1. LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**

Una de las herramientas más poderosas para unir todas las áreas de las organizaciones es la planeación estratégica; con esta se pretende lograr que cada función de la organización sea ejecutada persiguiendo un mismo propósito, es decir, que todas las áreas funcionales de la organización se dirijan por el mismo camino y hacia el mismo lugar.

La planeación estratégica no debe ser un conjunto de normas a seguir durante un período de tiempo; la palabra clave en este proceso es la flexibilidad, ya que el plan debe variar conforme varíe el ambiente interno y externo de la

compañía. Lo realmente importante en la planeación estratégica son las ideas que se plasman en el plan, no los métodos para realizarlas.

Para que los gerentes puedan ejercer mayor dependencia de los sistemas de información, en un medio ambiente comercial cada vez más complejo y competitivo, necesitan, sobre todo, información.

El dirigente moderno, salvo en empresas muy pequeñas, no puede tener experiencia o conocimiento personal directo sobre todo cuanto es necesario saber para dirigir eficientemente su negocio; ni tampoco puede confiar en su intuición para englobar y evaluar la multitud de factores que debería considerar en las decisiones que toma. Por lo tanto ese moderno dirigente depende y debe confiar cada vez más en información desarrollada por otros dentro de la empresa, la cual debe serle comunicada por medio de un eficiente sistema de información<sup>8</sup>.

Los planes futuros y los pronósticos sobre operaciones y resultados de las empresas requieren de una buena estrategia fiscal, además de otros servicios relacionados con esta área. Por otra parte, aunado a ello, el crecimiento de los negocios y las complicaciones en las leyes impositivas, hacen indispensable la presencia de

---

<sup>7</sup> Mintzberg Henry. El proceso estratégico. Prentice may Hispanoamericana, S.A.; 2ª Edición, México 1997. Pág. 5

personas experimentadas que puedan asesorar a los administradores.

Para que la empresa logre las metas y objetivos que se ha propuesto, es necesario que haga una buena planeación estratégica y para ello es necesario comprender todo lo concerniente a la planeación.

Para que la planeación sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las personas a quienes afecta. Esto implica el uso de estrategia en la planeación.

La planeación estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión, ya que exige el establecimiento de metas y objetivos claros y lograrlos durante determinados períodos de tiempo, con el fin de alcanzar la situación futura planeada.

#### **1.3.2. CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

a) Exige contemplar el exterior de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.

b) Presupone observar el interior de la organización para contemplar debilidades y puntos fuertes.

---

<sup>8</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La Alta Gerencia Rumbo al siglo 21, 1ª Edición, México, 1992, Pág. 365

c) Incluye el panorama a largo plazo.

d) Tiende a ser una responsabilidad de la alta gerencia, pero refleja una mentalidad que es útil en todos los niveles.

### **1.3.3. EL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.**

El proceso de la planeación estratégica se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente global y a largo plazo, y exige de los siguientes procesos:

a) Definir la misión de la organización: Toda organización tiene una misión que define su propósito. Antes de decidir cuáles serán los objetivos, los gerentes deben conocer el propósito y misión de su organización. Esto incluye saber qué negocio evitar y a cuales dedicarse.

b) Formulación de los objetivos organizacionales a ser alcanzados. La empresa identifica y escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

c) Análisis interno de las fuerzas y limitaciones de la empresa: Se trata de un análisis organizacional o de las

condiciones internas que permita una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles de la empresa<sup>9</sup>.

#### **1.4 LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL**

##### **1.4.1 TECNICA**

Es una técnica por dos motivos:

Primero por servirse de dos de los tres elementos propios de toda ciencia. Los elementos de toda ciencia, para que pueda configurarse como tal, son los constituirse en saber racional, autónomo y metódico. La técnica, en cambio, solo es un saber racional y metódico. Nunca será autónomo, precisamente por que siempre depende o se sirve de una o más ciencias. En Consecuencia, esta técnica no es autónoma por razón de que utiliza el conocimiento de dos ciencias: el Derecho y la economía. Pero es racional por pretender conscientemente la conjunción de ambas para obtener un resultado específico. Y es metódico por observar una consideración sistemática de los elementos con que opera.

---

<sup>9</sup> García Álvarez, Rafael. Planeación Estratégica y Planeación Tradicional, E-mail: [r/galvarez@cantv.net](mailto:r/galvarez@cantv.net),

Segundo por cumplir los cuatro elementos propios de toda técnica para ser considerada como tal.

- a) Un sujeto capaz
- b) Un objeto específico
- c) Un Instrumento adecuado
- d) Un método eficaz.<sup>10</sup>

#### **1.4.2 HECHOS Y FENOMNEOS**

Los hechos y fenómenos que ocupan la atención de nuestra técnica, son los de naturaleza económica. Se aplica a ellos porque, además de constituir la realidad sobre la que opera, pretende el principio natural de la economía: Obtener el máximo de rendimiento con el mínimo de sacrificio.

Pero el hecho de que se ocupe de actos de naturaleza económica no es una nota distintiva, pues que les atiende siempre en atención a un propósito que, inevitablemente, presupone el conocimiento pleno de la temática fiscal.

---

<sup>10</sup> La Planeación Fiscal hoy, Diep Diep Daniel, 1er edición, Editorial Pac México, 170 Pág., 1999 Pág. 27

La conjunción de los dos elementos, el económico y el fiscal como ingrediente propio de los hechos y fenómenos de los que se ocupa, le confiere un carácter propio.

#### **1.4.3 EFECTOS ECONOMICOS**

Los hechos y fenómenos que producen efectos económicos que se miden, además de su eficacia como técnica, sus alcances reales. Si no fuese posible comprobar su eficacia aplicativa resulta obvio que uno o más de los cuatro elementos de toda técnica son deficientes. Pero además: si no fuese posible corroborar sus alcances reales, quedaría en entredicho la bondad misma de la planeación. Es, entonces en términos de eficacia que se puede cuantificar sus efectos económicos específicos.

Este mismo factor, el de la búsqueda de eficacia como elemento principal, es el que corrobora o permite corroborar su naturaleza técnica. Y es que toda técnica se constituye como tal cuando atiende a determinados tópicos que pueden optimizar o hacer rentables, sin que esta última expresión forzosamente signifique un criterio utilitarista,

pues la rentabilidad no solo es ganancia económica o ingreso sino también eficacia ahorrativa o reducción del costo o gasto.

#### **1.4.4 CIENCIA Y TECNICA**

En el saber científico es la demostración racional o la comprobación experimental, según el tipo de ciencia de que se trate, pues puede ser que se hable de una ciencia de la cultura o de una ciencia de la naturaleza respectivamente lo que le permite elevarse del rango de la hipótesis al de la verdad científica.

En el saber técnico basta con la evaluación de los resultados en términos de eficacia para elevarse del rango de un saber empírico al de un saber técnico.

En la planeación estratégica fiscal no existe una búsqueda de verdades científicas en tanto que corroboratorias del valor de las hipótesis, sino la aplicación misma del conocimiento para el logro de resultados tangibles perfectamente previos y determinados.

Consecuentemente, su carácter de técnica económica involucra conceptos cuantitativos con los que cabe medir el grado de eficacia alcanzado; a diferencia de las técnicas de otras disciplinas cuyos términos de medición son de orden cualitativo

#### **1.4.5 FACTOR DE MEDIDA**

El elemento cuantitativo contribuye a configurar la ubicación de nuestra técnica dentro del ámbito amplísimo de la ciencia económica. Evidentemente, sus áreas de la Administración y las Finanzas en las que tiene cabida.

Pero la aplicación misma de las medidas o soluciones resultantes de la Planeación Estratégica Fiscal tiene implicaciones directas e indirectas en todo o casi todos los demás sectores de la ciencia económica. Por lo tanto, no cabe presumir que pudiera corresponder a los especialistas en la administración o en las finanzas a quienes pudiera concernir su tratamiento, toda vez que, ordinariamente, escape a su problemática específica por

razón de esa clase de trascendencia general que deviene de su relación con lo jurídico fiscal.

#### **1.4.6 FACTOR JURIDICO**

Ya vimos que por dos razones: por carecer del conocimiento jurídico necesario y del conocimiento íntimo del patrimonio, no puede acceder a la técnica de la Planeación Estratégica Fiscal diversos tipos de especialistas que de una u otra forma están vinculados a la materia económica. Ello haría presuponer, por el camino del menor esfuerzo, que solo el abogado o el contador están capacitados para aplicarla. Sin embargo, esto también es falso. El abogado puede conocer la ciencia jurídica, pero desconoce la economía, esencialmente en el aspecto operativo. El contador puede conocer el aspecto operativo, pero frecuentemente no conoce a plenitud ni el económica ni el jurídico. De donde no cabe sino concluir que la técnica de la Planeación Estratégica fiscal necesariamente debe formarse dentro de una disciplina propia en la que el conocimiento del Derecho y de la Economía se den como

condiciones esenciales y, otro tipo de conocimientos, principalmente el contable.

#### 1.4.7 FACTOR CONTABLE.

Por razón del elemento cuantitativo, cuya importancia ya se refirió, así como del ejercicio mas o menos común dentro de la costumbre y la practica cotidianas, La Planeación Estratégica Fiscal suele ejercerse, más que nadie, por contadores públicos, aun cuando esporádicamente acceden a ella algunos abogados, especialmente los notarios, pero obviamente, limitando sus intervenciones a temas y áreas mucho más específicos y limitados.

No obstante, el contador por sí mismo, no es el profesional mas calificado para ejercerla, esencialmente por sus limitaciones jurídicas, de tal suerte que ha sido necesario, también en la práctica, que el propio contador, así sea por medios autodidácticos, suele dejar de lado sus actividades tradicionales para avocarse a conformar con ello una especialidad.



**© 2001, DERECHOS RESERVADOS**

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento,  
sin la autorización escrita de la Universidad de El Salvador

**SISTEMA BIBLIOTECARIO, UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

#### 1.4.8 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Obviamente, la expresión Planeación Estratégica Fiscal, puede por igual aplicarse al conjunto de medidas preliminares que adopta la autoridad para instituir las normas tributarias aplicables a sus gobernados, que al conjunto de medidas que estos adopten para cumplir con tales obligaciones e incluso para buscar las mejores condiciones de tributación con miras a optimizar la carga tributaria, a las medidas de la autoridad se les conceptúa como política tributaria. En consecuencia, haciendo caso omiso de la amplitud de tal expresión, lo cierto es que se ha empleado en mayor grado, al menos en la práctica para conceptuar así las acciones de los gobernados, por lo que se ha respetado esta razón de orden práctico para definirla, aunque no sin advertir la vaguedad de la expresión y sus otros posibles ámbitos de utilización concreta.

A partir de dicho concepto, que quizá fuese más afortunado si se refiriese como "Planeación económica tributaria de los sujetos pasivos" cabe entonces desprender un intento de

definición que tentativamente podría enunciarse como: La planeación económica tributaria de los sujetos pasivos de la relación fiscal es una técnica económica jurídica, que tiene por objeto la supresión o al menos la optimización de la carga tributaria, siempre dentro del más absoluto respeto a los preceptos legales relativos, a efecto de obtener un rendimiento económico adicional o una reducción sustancial de su costo operativo fiscal dentro de la vida operativa de todo gobernado, incluso para no llegar a la condición de contribuyente o aun siéndolo.

La Planeación Estratégica Fiscal es una técnica de naturaleza económica, cuyo género es el de administrativa y cuya especie es la financiera, al alcance de los sujetos pasivos de la relación tributaria, en tanto que entes esencialmente económicos, condicionados a la observancia irrestricta de los preceptos legales de carácter fiscal.<sup>11</sup>

Existen diversas definiciones o conceptos sobre el tema de Planeación Estratégica Fiscal. Por planeación Estratégica Fiscal cabe entender a la vez:

---

<sup>11</sup> La Planeación Fiscal hoy, Diep Diep Daniel, 1er edición, Editorial Pac México, 170 Pág., 1999 Pág. 27

La que realiza el Gobierno, a través de sus órganos representativos, para instrumentar los medios de recaudación.

Lo que realizan los gobernados para cumplir, dentro de la ley, con las obligaciones tributarias que el Gobierno le imponga, es decir, reduciendo, suprimiendo las cargas tributarias al máximo posible mediante medios propios y por simple salvaguarda de su interés económico.

Muchas personas creen que la Planeación Estratégica Fiscal representa simplemente no pagar o pagar menos impuestos; y no es así, por el contrario la Planeación Estratégica Fiscal debe estar encaminada al adecuado cumplimiento de las normas legales en materia fiscal.

La Planeación Estratégica Fiscal es la que se da mediante la elaboración de un diagnóstico fiscal y su análisis, detectando áreas y actividades susceptibles de aplicación que faciliten la obtención de economías fiscales, diseñando y poniendo en práctica, estrategias que permitan maximizar los recursos de las entidades; aprovechando los beneficios fiscales y eligiendo el mejor sistema tributario de acuerdo

a sus requerimientos, y cuidando obviamente, la estricta observancia de los preceptos legales.<sup>12</sup>

La Planeación Estratégica Fiscal consiste en el análisis exhaustivo de las características económico financiero del contribuyente, para que con base a la legislación fiscal enmarquen sus actividades, y poder estructurar un adecuado esquema, que optimice sus recursos en el pago de contribuciones.<sup>13</sup>

Las etapas de desarrollo de la planeación Estratégica Fiscal son básicamente tres:

Estudio de las mejores opciones que existen para constituirse inicialmente un negocio de acuerdo a las actividades que se deseen desarrollar.

Establecimiento del sistema operativo en materia fiscal más idóneo para el desarrollo de las operaciones normales de un negocio tales como Ventas, Compras, Control de sueldos y prestaciones, control de gastos y crédito y cobranzas.

---

<sup>12</sup> <http://WWW.Perezgongora.com/pla-fis.html> 15/03/2001, Pág. 1

<sup>13</sup> <http://WWW.asesoresunidos.com/Fiscal.htm> 17/03/01 Pág.

Diseño de reestructuración que permitan el desarrollo y crecimiento a futuro de la negociación.

En muchas ocasiones la Planeación Estratégica fiscal puede ser confundida, con la elusión fiscal; sin embargo dentro de un contexto adecuado existen grandes diferencias en este campo.

La elusión en materia fiscal, representa el aprovechamiento de huecos dentro de las leyes fiscales para obtener un beneficio indebido; por otro lado la Planeación Estratégica Fiscal aprovecha opciones legales que los ciudadanos encuentran en los diversos ordenamientos fiscales relativos a situaciones reales y concretas. Es decir cuando se establece un plan de control fiscal acorde a las actividades que realmente decide desempeñar un inversionista, entonces se estará ante la Planeación Estratégica Fiscal; sin embargo, si simplemente se simulan operaciones con el único fin de aprovechar posibilidades tendientes a cubrir menos impuestos, entonces se estará ante la imagen de la elusión fiscal.

#### 1.4.9 NECESIDAD DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL.

Necesidad para el gobierno: Ya que es el medio para combatir técnica y racionalmente la defraudación burda y simple en la que incurre el contribuyente mal informado y que asume sobre sí una postura y conciencia de delincuente común, huidizo y simulador. Siempre resultara mejor el cultivo de conducta como la de inducirlo a planear dentro de la ley, pues esto conlleva el beneficio de que se encauce la reversión de la riqueza a los ámbitos sociales necesarios a la comunidad.

Necesidad también, para el contribuyente, ya que, además de la optimización económica de sus recursos:

- Se abstendrá de transgredir la ley ( con el consiguiente ahorro administrativo del Estado para vigilar y enjuiciar)

- Se responsabilizará de su seguridad jurídica (con el consecuente efecto de honestidad tan necesario en la Psicología colectiva.)
- Se ubicara dentro del contexto de sus derechos cívicos ( lo que colocará en mejor posición para demandar lo que a su interés convenga respecto a la actuación de los funcionarios públicos.

#### **1.4.10 TIPOS DE SUJETOS EN MATERIA DE RELACIONES TRIBUTARIAS**

- Los que cumplen sin más ( temor o ingenuidad)
- Los que eluden el impuesto por abstenerse de incidir en los supuestos previstos por la ley y se le conoce como elusión, remoción total o parcial, emigración impositiva, remisión del impuesto, etc.
- Los que ahorran el impuesto dentro de la ley o evasión legal y consiste en realizar actos lícitos,

construidos al amparo de la ley, y que optimizan el costo tributario como consecuencia de ello.

- Los que evaden el impuesto o actúan fuera de la ley.

#### **1.4.11 UBICACIÓN DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL.**

Como consecuencia de todo lo anteriormente escrito, cabe emprender un intento adicional de ubicación del tema de la Planeación Estratégica Fiscal:

Obviamente, con ello no se pretende el cumplimiento ingenuo de las obligaciones tributarias por simple abstención de considerarlas desde el punto de vista de su significación económica.

Evidentemente tampoco se pretende la ingenuidad peor de inducir a evadirlas por la vía de contraponerse a las disposiciones legales.

Consecuentemente, su ámbito propio es el de la elusión y el ahorro legal, que no tiene porqué cuestionarse a nivel

jurídico, precisamente por no pertenecer a esa temática, y de allí que deban ser evaluados a nivel económico por ser esa su única y verdadera naturaleza.

#### **1.4.12 NATURALEZA CONCRETA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL.**

Se configura, pues nuestra temática a estudio, por lo ya señalado en torno al tema a saber:

- Que se trata de una técnica
- Que es de naturaleza económica
- Que se requiere de conocimientos jurídicos y contables.
- Que no es una Ciencia
- Que no depende totalmente del derecho ni de la economía
- Que debiera constituirse como una especialidad

#### **1.4.13 LOS PRESUPUESTOS EN LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL**

El presupuesto permite conocer en forma anticipada los desembolsos e inversiones que se llevan a cabo para cumplir con las actividades establecidas encaminadas al logro de los objetivos.

Con la aplicación del presupuesto, se obtiene una mejor planificación y control de las actividades, y que se orienta en función de lo proyectado que integra el plan; este permite a la empresa evitarse riesgos e incertidumbres.

Los presupuestos se relacionan y son aplicados a todos los niveles de la empresa.

El presupuesto asignado, al plan estratégico fiscal debe estar en función de las actividades relacionadas con el área de Finanzas, considerando aspectos como las posibles ventas, compras, gastos administrativos, entre otros; teniendo presente la máxima utilización de los recursos disponibles para lograr los beneficios planificados y orientarlos de la mejor forma para cumplir con las

actividades enmarcadas en el período de cobertura del plan este permite asignar de forma efectiva los recursos necesarios e identificar desviaciones con lo presupuestado.

#### **1.4.14 LOS SERVICIOS ESPECIFICOS DEL CONTADOR PUBLICO EN MATERIA FISCAL.**

##### **CONSULTORIA FISCAL**

La consultoría fiscal constituye una de las actividades más relevantes del contador público que actúa habitualmente en el campo de los impuestos, ya que además de aplicar plenamente sus conocimientos y su experiencia, se obliga a ejercitar más su creatividad.

Los servicios de consultoría fiscal conllevan una importante responsabilidad profesional, pues generalmente se contratan para resolver problemas financieros y legales complicados de cuya adecuada resolución depende que los contribuyentes puedan cumplir mejor con sus obligaciones fiscales y aprovechar plenamente los beneficios a que tengan derecho.

Consideramos que el tema de la Consultoría Fiscal debe tratarse en primer lugar, desde un punto de vista conceptual para definir su alcance y diferenciarlo de ciertos actos ilícitos y, en una segunda parte, con un criterio pragmático para señalar los aspectos operativos que deben tomarse en cuenta en la prestación de estos servicios.

### **ASPECTOS CONCEPTUALES**

Podríamos definir la consultoría fiscal como la actividad profesional que tiene por objeto la correcta determinación del régimen fiscal aplicable a una persona o entidad, a una operación o grupo de operaciones o a determinados hechos o situaciones, siempre dentro del marco de las disposiciones legales aplicables.

En ocasiones los servicios de consultoría fiscal pueden referirse a lo que en la práctica se conoce como planeación fiscal, ya sea porque se solicite al contador público que dé su opinión sobre un trabajo de planeación elaborado por un contribuyente o bien porque se le pida que él mismo se encargue de analizar las alternativas aplicables al caso concreto de que se trate.

La planeación estratégica fiscal, puesto que cae dentro del campo de la planeación en general, es una especie del género de la consultoría. Hoy en día nadie discute que dentro del campo de los negocios la planeación o diseño de la estrategia a seguir es indispensable. Incluso se le

considera como uno de los elementos esenciales de la administración. Difícilmente puede concebirse en la actualidad la realización de cualquier proyecto o negocio sin una adecuada planeación financiera y operativa. La planeación, en suma, se encuentra presente en toda actividad humana.

Consideramos, por lo tanto, que la planeación estratégica fiscal es una actividad legítima amparada por el derecho de libertad de trabajo y de contratación contenidos en nuestra Constitución Política.

La planeación estratégica fiscal es una actividad que debe ser alentada pues, entendida correctamente, siempre debe realizarse dentro del marco jurídico existente y referirse a operaciones reales de negocios en las que los contratantes no oculten ni disfracen su contenido, características o condiciones.

Así pues, quien realiza una planeación fiscal tiene en la mente, por definición el cumplimiento de la ley; pero obviamente ello no implica el pago de impuestos en exceso o anticipadamente.

En la planeación estratégica fiscal debe existir siempre como condicionante una razón de negocios; es decir, la planeación debe realizarse en función de operaciones que tengan un objetivo determinado que no sea exclusivamente la obtención de un beneficio fiscal.

Otro aspecto que debe señalarse al llevar al cabo una planeación estratégica fiscal es que las opciones o alternativas elegidas pueden estar expresa y claramente señaladas en la ley o bien no estarlo. En el primer caso es evidente que el legislador quiso ofrecer distintas posibilidades de acción para que los contribuyentes elijan la que más les convenga; en el segundo, es el contribuyente el que habrá de decidir la forma jurídica más adecuada para instrumentar las operaciones que desea realizar y así lograr un mayor beneficio que si hubiera elegido otra.

### **1.5 EL PLAN FISCAL**

Como su nombre lo indica, La planeación estratégica fiscal no puede ejercerse sin un plan. Sería ocioso conocer su naturaleza, su licitud y sus requisitos técnicos, si todo el trabajo a realizar no fuese planificable para su adecuada consideración.

El plan fiscal también debe ajustarse a determinados requisitos, contener determinados elementos y ejercerse con determinada metodología.

Los requisitos que se indican a continuación son los más elementales. Cada estrategia podrá cambiarlos, adicionarlos o mejorarlos conforme a su leal saber y entender. Los elementos tampoco son rígidos; es perfectamente posible que los aquí señalados no concuerden con los de otros y, sin embargo, ambos planes pueden ser igualmente eficaces. La

metodología, consecuentemente, corre la misma suerte de los requisitos y los elementos

Con lo anterior quiere ratificarse que la formulación del plan es tan flexible como la imaginación misma de cada ejecutante. Por lo que la exposición de las nociones siguientes sólo obedece al propósito de bosquejar alguna idea o noción directriz que permita concebir el horizonte de algunas pautas.

#### 1.5.1 REQUISITOS

Para que cualquier plan pueda entenderse como tal es menester que se configure sobre la base de cumplir con determinados requisitos. Estos pueden ser muy elementales, ciertamente, pero indispensables para su integración. Es de suponer, pues, que por lo menos deben observarse los siguientes cinco:

- **Inclusión:** debe quedar contenida en él la totalidad de las estrategias que se pretenda aplicar.
- **Descripción:** la sola inclusión de las estrategias por aplicar haría presuponer que basta con su enunciado, pero lo cierto es que se requiere describirlas en mayor o menor grado para asegurarse de haber dejado preestablecidas todas las consecuencias e implicaciones que entrañan.

- **Dosificación:** es conveniente señalar las magnitudes, montos o proporciones que se le den dentro del plan a las diversas estrategias a utilizar.
- **Articulación:** las estrategias aisladas no constituyen un plan; es menester, pues, dosificarlas dentro de un engranamiento de las mismas que permita la visión global sobre los alcances del plan.
- **Ordenación:** obviamente, no basta con dosificar y articular, también se requiere de un orden que permita suponer la realización en el tiempo del plan completo.

### 1.5.2 ELEMENTOS

Además de los requisitos que deben observarse para la integración del plan, es menester considerar los elementos que debe contener. Todo plan los contiene, pero difieren de uno a otro. Sin embargo, dentro del propósito de señalar únicamente los esenciales, cabría referir los siguientes:

- Las **estrategias** mismas, es decir, el conjunto de **medidas** o soluciones que se pretende implantar (y que ya vimos que deben incluirse, describirse, dosificarse, articularse y ordenarse).

- Los **fundamentos** que permiten sostenerlas: la **razonabilidad y la lógica** de las medidas y proporciones con las que habrán de aplicarse.
- Los **apoyos** o "soportes" que habrán de considerarse en su implantación y que, en términos generales, son de cuatro clases: **legales, documentales, físicos y contables.**
- Los **resultados**: es decir, la estimación de las consecuencias económicas que la implantación del plan permitirá obtener.

### 1.5.3 Metodología

Para efectos de formular el plan se requiere, además del conocimiento y apreciación de la realidad, del empleo de todo un conjunto de recursos técnicos que permita su rápida y eficaz integración.

Siguiendo con el propósito advertido de proceder mediante amplias generalizaciones, (aunque ello vaya en demérito de la profundidad), cabe plantear, a nivel de esbozo, alguna determinada metodología posible que, de alguna forma, permita ilustrar el tema. Así, cabe referir, por lo menos, tres etapas:

- El **formulario de diagnóstico**: es un juego de dos cuestionarios. Uno, para proporcionarlo al cliente,

con preguntas generales sobre aspectos Informativos básicos, aunque orientado al posible empleo de determinadas estrategias comunes o convencionales; y otro, que formula el profesional de la materia, que complementa el formulado por el cliente y que, mediante números indicativos, al igual que aquél, y en razón del sentido de las respuestas, permita acceder al fichero de referencia.

- El **fichero de referencia**: es una colección de estrategias descritas pormenorizadamente, producto de la experiencia y del conocimiento, que permiten agilizar la formulación del plan, puesto que ahorran tiempo en la investigación de cada uno de los tópicos legales a considerar en atención a cada una de ellas.
- La **exposición del plan**: una vez integrados los formularios y consultado y aplicado el fichero, se va formulando el plan a realizar, de cuya redacción final debe desprenderse un extracto, lo más sucinto o menos explícito posible, para darlo a conocer al cliente a efecto de concertar la implantación. La razón de no pormenorizarlo al extremo obedece a dos objetivos obvios: impedir su manipulación indiscriminada por terceros en cuyas manos pudiera caer y asegurar la exclusividad para la prestación del servicio en ese sentido específico y particular.

#### 1.5.4 ESTRATEGIAS

Ya vimos, también, que las estrategias constituyen el conjunto de instrumentos de los que cabe servirse para alcanzar los objetivos.

Ahora bien, teniendo presentes los conceptos de **orden, tiempo y circunstancia**, sólo resta precisar en qué momentos de la vida operativa de la entidad patrimonial cabe aplicarlas:

Si se trata de persona física:

- Cuando está por realizar actividades.
- Cuando las está realizando.
- Cuando ha concluido su realización.

Si se trata de personas morales o asimilables a ellas por disposición legal, ocurre lo mismo:

- Antes de iniciar actividades.
- Al iniciar la entidad operativa.
- Durante el curso de sus operaciones.
- Al adquirir otras entidades o parte de ellas.
- Al constituir otras entidades.
- Al fusionarse.
- Al disolverse.
- Al liquidarse.
- Al clausurarse.
- Después de la clausura.

La oportunidad, pues, de la planeación fiscal, existe siempre.

Sin embargo, las estrategias deben diseñarse, modalizarse o adaptarse al caso de acuerdo con sus circunstancias específicas.

#### 1.5.5 CLASIFICACION

Las estrategias pueden clasificarse en razón de los **tipos o grupos de economías fiscales**, tanto para efectos del fichero de referencia como para su aplicación concreta, de acuerdo con los criterios de los que quiera servirse quien ejerce la planeación estratégica fiscal. También cabe la subdivisión en tantos grupos como se estime necesario. Así pues, tomemos para ejemplificar, el caso de la **economía por operación**, con el fin de considerar alguno de los propuestos:

- Una primera base de datos para la clasificación podría ser en razón del **patrimonio del negocio**:
  - Con activos circulante.
  - Con activos fijos.
  - Con activos diferidos.
  - Con pasivos.
  - Con capital contable.
  - Con ingresos.
  - Con costos.
  - Con gastos.

Y hasta cabe subclasificar, por ejemplo, como sigue:

Con activos fijos:

- Con inmuebles.
  - Con maquinaria y equipo
  - Con muebles.
  - Con vehículos.
  - Con otros activos fijos.
- Una segunda clasificación podría ser en razón de los vínculos del negocio con otras entidades:
- Con menores
  - Con comisionistas
  - Con mediadores
  - Con distribuidores
  - Con maquiladores
  - Con transportistas
  - Con arrendadores
  - Con sucursales
  - Con empresas de servicios
  - Con exportadores
  - Con constructores
  - Con sociedades civiles
  - Con asociaciones civiles
  - Con empresas controladoras
  - Con otras empresas de grupo

- Con empresas de otros giros
- Con unidades de fomento
- Con fideicomisos
- Con sucesiones
- Etc.

En el caso de personas físicas, refiriéndonos al mismo tipo de economía fiscal que se ejemplifica, además de las posibilidades de combinarse con algunos de los renglones señalados para empresas, cabría considerar:

- Indemnizaciones
- Donaciones
- Servicios profesionales
- Arrendamientos
- Fideicomisos
- Cesiones
- Intereses
- Asociaciones en participación
- Copropiedades
- Sociedades conyugales
- Obligaciones
- Gastos
- Pérdidas
- Prestaciones sociales
- Acciones
- Etc.

Evidentemente, también cabrían las sub-clasificaciones, bien en razón del tipo preponderante de actividad o bien con base en otros criterios.

La idea es pues, en suma que por cada tipo de economía propuesta se hayan efectuado las clasificaciones y sub-clasificaciones necesarias, de tal suerte que los folios o tarjetas del fichero de referencia (o la base de datos computarizada) se integren describiendo, en cada una de ellas y por numeración consecutiva, las estrategias conocidas o descubiertas relativas a cada tema. Así, pues, deberán contener por lo menos:

- La descripción suscita de su mecánica fundamental
- Los regímenes fiscales aplicables
- Las formalidades a cumplir para su implementación
- Los índices numéricos que podrían permitir su cruce o combinación con las estrategias descritas en otras fichas correspondientes a las demás subdivisiones, tanto del propio tipo de economía fiscal como de los demás.

Obviamente, será más ágil el uso del fichero si puede manejarse en forma computarizada mediante cualquier base de datos convencional, por lo que, en tal caso, puede ser conveniente fijar algún campo para señalar si una ficha sigue siendo aplicable o ya no lo es, de tal forma que, atendiendo a las reformas de las leyes fiscales que se suceden con los años, tarde o temprano una ficha desechada

vuelva a activarse o una activa desactivarse, tal como ocurre a quienes lo practican mediante tarjetas o fichas manuales.

#### 1.5.6 ORDEN DE APLICACION

Además del orden de **clasificación**, cabe hablar de un orden de **aplicación**. Es lógico que no proceda aplicar estrategias indiscriminadamente. Ello sería lo propio del táctico, pero no del estratega. En el caso que nos ocupa, toda estrategia posible debe corresponder a un conjunto, **integrarse dentro del plan** en el que se manejan. Es, entonces, de acuerdo con los requisitos del plan general que deben considerarse sus relaciones con él a efecto de determinar su orden de aplicación. Así pues:

- Si las estrategias por aplicar deben figurar dentro del plan, será de esperarse que su **orden de aplicación** deba estar previsto en él.
- Si las estrategias por aplicar deben quedar cabalmente descritas dentro del plan, será natural que ello nos dé la pauta sobre su **orden de implantación**.
- Si las estrategias por aplicar deben quedar dosificadas dentro del plan, será obvio que ello corresponderá a los alcances económicos que se esperan de ellas y, consecuentemente, habrá pautas sobre su **tiempo de implantación**.

- Si las estrategias por aplicar deben quedar **articuladas dentro del plan**, ello obedecerá al orden que se previó como adecuado al momento de estructurarlo.
- Si las estrategias por aplicar han sido **ordenadas** dentro del plan mismo, bastará, en muchos casos, con respetar ese orden de planeación para entender el orden de aplicación.

#### 1.5.7 METODOLOGIA DE APLICACION

En el momento de diseñar el plan a realizar, tuvieron que preverse los soportes legales, contables, físicos y documentales necesarios para llevarlos acabo. Pero el plan mismo tuvo que ser considerado en atención a dos criterios esenciales:

- La **lógica** de las medidas a tomar
- La **mecánica** necesaria para su consecuente implantación

Esta última, además, con los criterios de razonabilidad y congruencia de las que deben estar revestidas las medidas a emplear.

Ahora bien, la lógica y la mecánica que rigen lo legal, lo contable, lo físico y lo documental, configuran, por si mismas, una metodología propia para la utilización de las

estrategias. Sin embargo, debe reconocerse que existe otra metodología, la propia de cada estrategia, que se requiere cumplir cabalmente. Es indescriptible e imprecisable puesto que obedece a la sola casuística, es decir, a las características específicas de cada una de ellas y a las visiones y experiencias de cada uno de ellos.

#### **1.5.8 NATURALEZA DE LAS ESTRATEGIAS**

Por lo señalado, la naturaleza de las estrategias fiscales puede concretarse como sigue: **es un conjunto de medidas lógicas, congruentes con las practicas operativas de cada entidad, que deben integrarse dentro del plan que las incluya, describa, dosifique, articule y ordene, para que sea posible aplicarlas con los debidos soportes legales, contables, físicos y documentales que aseguren su eficacia.**

Es en razón de lo expuesto que se constituyen en el herramental propio de la planeación fiscal. En tanto más adecuado sea este instrumento, en razón de la capacidad del sujeto que lo emplea y del conocimiento del objeto específico al que habrá de aplicarse, tanto más eficaz podrá ser el método con el que se ejerza.

#### **1.6 BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL**

El elaborar un plan estratégico fiscal trae consigo determinados beneficios para la empresa que contribuyen a lograr las metas y objetivos trazados en el plan.

Los beneficios que se obtienen son:

- Detectar, priorizar y explotar las oportunidades en materia de tributos al fisco.
- Adquirir mayor conocimiento del entorno, es decir de las leyes tributarias
- Ofrecer una mejor visión objetiva de los problemas que enfrentan las empresas en la interpretación, análisis y aplicación de las leyes tributarias.
- Fomentar el razonamiento antes de actuar.
- Fomentar la comprensión y compromiso de la Gerencia Financiera así como del personal involucrado en la ejecución del plan fiscal.
- Generar información.

#### **1.7. CONSECUENCIAS APLICATIVAS.**

Aparentemente el hecho de emplear una técnica tal que, en parte, elimina o reduce la carga tributaria de los sujetos pasivos y, por otra parte, se antoja contraria a los intereses del Estado, en tanto que este deja de percibir por vía del tributo lo que el sujeto pasivo logre ahorrar, podría suponerse contraproducente a los intereses del Estado mismo tanto por limitarle en los alcances económicos

de su función como gestor del bien común, como para menguar sus acciones de justicia social, pues al buscar, también por la vía del tributo, la hipótesis de la redistribución de la riqueza para compensar a los desposeídos, le impediría tal beneficio.

Sin embargo, tales consecuencias son solo aparentes.

En efecto aun sin entrar en consideraciones jurídicas, para el Estado como tal resulta mucho mas provechoso el sujeto pasivo que transgrede las leyes y deja sin recursos. Y, aunque ello no constituya consuelo alguno, dentro de esta primera etapa del análisis resulta más provechoso en todos los sentidos una comunidad que cumple dentro de las mejores condiciones posibles que una comunidad de defraudadores. Si educamos a los Salvadoreños para cumplir ejerciendo la Planeación Estratégica Fiscal seguramente que el Estado multiplicaría varias veces su actual recaudación. Y aunque sólo representara un primer paso puramente consolador, por lo menos ya sería dar alguno.

Pero ello no es todo, ya que por encima de tales consolaciones, la verdad es que al Estado le resulta más retribuyente una comunidad de sujetos pasivos productivos, reinvertidores, crecientes y dinámicos, sujetos que racionalicen su proceder y accionen con plena conciencia de sus objetivos económicos, que una comunidad viciada, evasora, delictiva y oculta que cimiente su bienestar en la violación de las leyes fiscales.

Y es que el sujeto que emplea cabalmente esta técnica no tiene en mente, dada su tranquilidad de conciencia, el huir del país cuando tenga la menor sospecha de ser descubierto o al comenzar a ser fiscalizado, sino de reinvertir y acrecentar su riqueza y la de la comunidad a la que beneficia con la seguridad de actuar bajo la tutela de la ley.

Finalmente el Estado percibe más de las nuevas fuentes de riqueza y de trabajo que resulta de tal proceder y satisface objetivos indirectos de capacitación y empleo que también atañen a sus propósitos de búsqueda de bien común y de justicia social en la redistribución de la riqueza, no ya únicamente económica, sino también educativa y moral.

Las grandes culturas no son productos de los impuestos, sino de la educación y la moralidad de los gobernados y las grandes civilizaciones son en mayor grado el reflejo de una riqueza espiritual que fruto de un poderío material.

Por otra parte esperar que los impuestos se constituyan en instrumentos de justicia social es atribuirles un valor que no les corresponda, puesto que si su objeto es castigar al que produce para subsidiar al que no lo hace, habrá que analizar de que clase de justicia estaremos hablando. Y si permiten estimular la iniciativa, y el objetivo es dar mayores oportunidades al que no las tiene merced al que las tuvo y ha obtenido restados de ellas, habrá que analizar si el tributo es el medio para proporcionarlas o si, por el contrario, convendrá más dejar en manos de los únicos

gestores de empleos a acrecentar el número de tales oportunidades en proporciones mayores que las que cualquier gobierno puede y es capaz de brindar.

Pero sea cual fuera la perspectiva que se asuma, lo cierto es que:

- La Planeación Estratégica Fiscal no atenta contra los intereses del Estado, antes bien, los sirve.
- No mengua sus capacidades recaudatorias, sino que las acrecienta.
- No limita sus posibilidades de acción, sino que las complementa.
- No desvirtúa sus propósitos redistributivos, sino que los enriquece.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 OBJETIVOS**

##### **2.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal , que tenga como base una visión actualizada y completa de la dinámica tributaria que vive el país, en particular con las reformas tributarias que constantemente establece el Gobierno de El Salvador, y dotar a las empresas de elementos teóricos y prácticos que les permitan tomar decisiones en el campo tributario desde el punto de vista de la planeación fiscal.

##### **2.1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Proporcionará a las empresas del área metropolitana de San Salvador, un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal, encaminado a determinar dentro de un marco estrictamente legal, una carga tributaria favorable para optimizar sus recursos financieros para que sean aprovechados en la operación de su empresa.

- Brindar a los profesionales en Contaduría Pública, Administradores, economistas y todos los profesionales que dirijan departamentos de impuestos o que en su razón de su cargo deban adquirir mejores conocimientos en materia tributaria, un campo de especialización relacionado en forma directa con la investigación y el análisis de la importancia de la planeación estratégica fiscal que le permitan el entero y el pago de los impuestos justos proporcionales y equitativos.
- Dotar a las empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador de los elementos necesarios para conocer y aplicar correctamente las disposiciones del código o las leyes tributarias, logrando con ello la implementación del Modelo de Planeación Estratégica Fiscal.

## **2.2 HIPÓTESIS**

### **2.2.1. HIPÓTESIS GENERAL**

Un Modelo de Planeación Estratégica Fiscal, que tenga como base la normativa del sistema tributario nacional, el cual servirá para tomar decisiones gerenciales de la

administración fiscal de la gran empresa del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, desde el punto de vista de la planeación estratégica fiscal.

#### **2.2.2. HIPÓTESIS ESPECIFICAS**

- El no contar con un esquema de planeación estratégica fiscal ha ocasionado dificultades en la aplicación del código y las leyes tributarias, ocasionando que se paguen importantes cantidades de impuestos.
- En la gran empresa del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, existe la necesidad de contar con un adecuado esquema de planeación estratégica fiscal que optimice sus recursos en el pago de contribuciones fiscales.

#### **2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Muchas empresas están estructuradas de manera ineficiente desde el punto de vista fiscal y desaprovechan oportunidades clave de reducción de costos.

Conscientes que el carácter dinámico de las leyes fiscales, adheridas a la dificultad para interpretarlas por la mayoría de los contribuyentes, ha originado en las empresas la necesidad de llevar a cabo una constante revisión, actualización de las políticas tributarias, lo que provoca

en muchas ocasiones que no se escoja la alternativa mas conveniente, provocando con ello el incumplimiento total o parcial de las obligaciones tributarias.

En otras ocasiones se cree haber entendido la ley y no es así, dándose cuenta el contribuyente de sus errores cuando la Dirección General de Impuestos Internos lleva a cabo su auditoria fiscal, revisando operaciones y documentos registrados en la contabilidad del contribuyente y se encuentra con errores e irregularidades que generan el pago de los impuestos omitidos, intereses, recargos multas que pueden ser de hasta el 100% o mas, y en el mejor de los casos de un porcentaje menor.

Todo lo antes expuesto es producto de que las empresas dentro de la planeación general, no estructuran planes de carácter fiscal, los cuales traen como beneficio en la mayor parte de las ocasiones una disminución en la carga tributaria de sus operaciones y con ello obtener una tranquilidad al saber que se cumple adecuadamente con las obligaciones en materia de contribuciones fiscales, y no por ello pagar impuestos en exceso.

Por lo antes expuesto, resulta clara la necesidad de la planeación estratégica fiscal, es decir de la reducción del tributo en razón del principio de ahorrarlo, de disminuirlo o de trasladarlo, siempre encaminado al adecuado cumplimiento de las normas legales en materia fiscal.

## **2.4 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

### **2.4.1. TIPO DE ESTUDIO**

El tipo de estudio que se realizó fue explorativo y explicativo, primero por que el tema de planeación estratégica ha sido visto en las áreas de Mercadotecnia , Finanzas, Administración de Personal, no así en el área fiscal debido a que no existe información sobre planeación fiscal, ya que el tema IVA y Renta ha sido poco abordado como estudio específico. Se considera explicativo, por que se pretende explicar en forma sencilla la aplicación de los procedimientos fiscales.

#### **2.4.2 UNIDAD DE ESTUDIO**

La unidad de estudio fue la gran empresa del sector comercio del área metropolitana de San Salvador a fin de determinar aspectos y características comunes y de importancia para la investigación a fin de elaborar un diagnóstico fiscal, sin embargo, las unidades de análisis, específicamente fueron los gerentes financieros.

#### **2.4.3. POBLACIÓN O UNIVERSO**

La población se constituyó por la totalidad de grandes empresas que integran el sector comercio del área metropolitana de San Salvador, según la base de datos proporcionada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social ( FUSADES ), en la que se encuentran registradas 122 grandes empresas de las cuales se tomó una muestra para efectos de este estudio.(Anexo 1)

#### **2.4.4. ESTABLECIMIENTO DE LA MUESTRA.**

Existen básicamente dos tipos de muestra: la muestra determinística o no probabilística y la muestra aleatoria o probabilística.<sup>16</sup>

Para esta investigación se utilizó el muestreo probabilístico, ya que en este los elementos de la muestra se seleccionan con base en probabilidades conocidas. Así el método utilizado para determinar la muestra fue el muestro aleatorio simple en donde todas las posibles muestras extraídas tienen la misma posibilidad de ser elegidas.

#### **2.4.5. TAMAÑO DE LA MUESTRA**

El universo para esta investigación ha sido de 122 grandes empresas dedicadas al comercio en el área metropolitana de San Salvador del cual se tomó como base la clasificación de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) y para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula estadística siguiente.

---

<sup>16</sup> Estadística Básica en Administración , Mark L. Berenson . David M. Levine 4ta. Edición, Pág. 18

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ} N^{17}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o Universo.

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de éxito

Q= Probabilidad de fracaso

e= Margen de error

Para este estudio se realizó una prueba piloto la cual consta de 10 boletas, que se utilizó con el fin de poder determinar estimaciones preliminares de probabilidad de éxito (p) donde "p" representa el porcentaje de respuestas afirmativas y la probabilidad de fracaso (q), que representa el porcentaje de respuestas negativas, con un nivel de confianza del 90% y un error del 10%.

A continuación se presenta el procedimiento utilizado para determinar la muestra de las grandes empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador partiendo de los siguientes datos:

---

<sup>17</sup> Fórmula extraída del libro Estadística Básica en Administración, Pág. 347, fórmula 10.5B, Pág. 351 fórmula 10.10, Mark L. Berenson y David M. 4ta. Edición.

n= ?

N = 122

Z = 0.90%

P = 0.90

Q = 0.10

E = 0.10

Sustituyendo los datos en la formula, se tiene:

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.90)(0.10)(122)}{(0.10)^2 (122-1) + (1.645)^2 (0.90)(0.10)}$$

$$n = \frac{29.7121545}{1.21+0.24354225}$$

$$n = \frac{29.7121545}{1.45354225} = 20$$

Se determinó basándose en la formula que la muestra es de 20 empresas dedicadas al comercio en el área metropolitana de San Salvador, las cuales se encuestaron, a efecto de que en base a dicha información recopilada, arroje los elementos de juicio necesarios para la investigación.

#### **2.4.6 METODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

La obtención de la información de los sujetos de estudio (empresas privadas del sector comercio) se efectuó a través de:

- **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Las fuentes empleadas en el desarrollo de la investigación se hizo con base a consultas de libros, folletos, Tesis, información de Internet y la base de datos de FUSADES que se utilizaron tomando en cuenta aspectos del tema en estudio.

- **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En cuanto a opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias sobre el trabajo de investigación de campo se utilizó el cuestionario y la entrevista como instrumentos para la recolección de los datos.

- **CUESTIONARIO**

Esta figura de recolección de información estadística fue dirigida al Administrador Financiero de cada empresa seleccionada con el objeto de conocer la opinión de ellos sobre el tema en estudio.(Anexo N0 2)

Los tipos de preguntas que se emplean en el cuestionario fueron estructurados en abiertas y cerradas, con el propósito de poder determinar si en el desarrollo del trabajo emplean algunas técnicas de planeación fiscal.

- **ENTREVISTA**

Esta se llevó a cabo mediante una relación personal con el Gerente Financiero a quienes se les efectuaron preguntas relacionadas con aspectos legales y su fiscalización de la ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios ( IVA) y Ley del Impuesto sobre la Renta, y si han sido sujetos de pago de intereses, multas u otros por impuestos omitidos.

- **LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.**

La entrevista no fue realizada en 100% debido a que las personas que se entrevistaron en su oportunidad no colaboraron debido a que se encontraban ocupadas o por que simplemente no quieren colaborar con el tipo de investigación.

#### **2.4.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

Los datos recolectados a través del cuestionario fueron tabulados y procesados utilizando un programa de procesamiento de datos por medio de Microsoft Excel, para efectos de facilitar su procesamiento y análisis (Anexo 3).

#### **2.4.8. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.**

En este apartado se presenta la tabulación de las respuestas obtenidas del cuestionario para reflejar los resultados obtenidos, analizarlos y posteriormente interpretarlos a fin de confirmar la hipótesis sobre el conocimiento y aplicación de un modelo de planeación estratégica fiscal que evitará infracciones y sanciones en la aplicación adecuada del Código y las Leyes Tributarias.(Anexo 4)

En el desarrollo de la investigación se pudo observar que un 90% de los encuestados afirman realizar planeación estratégica, y que las áreas de la empresa que intervienen en la planeación estratégica son: la Gerencia General y la Gerencia Financiera, y que además el plazo utilizado para la planeación estratégica es de un año, por lo que se ajusta al período de imposición según lo estipula el Art. 98 del código Tributario.

Por lo consiguiente como resultado de la ejecución de la planeación estratégica las empresas han obtenido importantes beneficios como: optimización de recursos

financieros y humanos, logro de objetivos y un control específico de operaciones de compra, ventas, inventarios .

Por lo tanto analizando los resultados obtenidos por la unidad de análisis, estas re incidían en que la principal medida de control utilizada son los presupuestos como herramienta esencial para alcanzar la situación futura planeada con lo real.

Una vez realizado lo anterior llevamos a cabo una serie de preguntas relacionado con lo dispuesto en el código tributario, las leyes tributarias aplicables al contribuyente, con la finalidad de conocer los problemas de carácter fiscal.

Se pudo determinar mediante el procesamiento de la información que en un 80% los gerentes de las empresas no utilizan presupuesto fiscal para poder estructurar planes de carácter fiscal.

Referente al preguntar cuales son los beneficios del presupuesto fiscal en caso de aplicarlo el 20% respondió

que en mayor parte de las ocasiones una disminución en la carga impositiva, también se pregunto cuales son los beneficios que las empresas esperan obtener al implementar el presupuesto fiscal para el caso de la empresas que no lo implementan observándose lo siguiente:

- Pago mínimo de impuestos, cuidando la estricta observancia de los preceptos legales.
- Evitar la imposición de multas
- Tramites de devolución de impuestos
- Impuestos complementarios

Al hablar sobre capacitación en un 70% las empresas capacitan a su personal, pero esto podría ser contradictorio al observar que las empresas en alguna oportunidad han tenido que pagar impuestos complementarios, multas intereses, producto según la Gerencia de la falta de personal capacitado en áreas como la financiera y fiscal y por la falta de planificación de las actividades financieras y las de carácter tributario.

A los dirigentes de las grandes empresas como se pudo constatar no toman en cuenta los cambios en materia fiscal que implementa el Gobierno como lo es la inmediata aplicación del Código Tributario que impuso requisitos para una serie de actividades económicas, bajo la pena de imponer sanciones a quienes las incumplan. Las nuevas disposiciones son aplicables desde el 1 de enero de 2001 y tienen que ver con la creación de registros para control de operaciones bursátiles, emisión de comprobantes y verificación de documentos, también el nuevo Código tributario creó la figura del dictamen fiscal como herramienta de control tributario( planeación fiscal.)

Es así que mediante la elaboración de un diagnóstico fiscal y su análisis, se comprobó la hipótesis planteada sobre si las empresas consideran necesario la elaboración de un modelo de planeación estratégica fiscal, la respuesta a esta interrogante se le fue planteada 20 Gerentes Financieros que operan en la gran empresa del sector comercio del area metropolitana de los cuales un 85% afirmo la necesidad de la planeación estratégica fiscal como herramienta de control de los impuestos que se erogan

al Gobierno siempre que estos se ajusten a los condiciones establecidas en el código y leyes tributarias.

## CAPITULO III

### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA FISCAL APLICABLE A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

#### 3.1 MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

El modelo de planeación estratégica fiscal que se plantea, es especialmente útil para organizaciones que se dedican a la comercialización de productos ya terminados ( Empresas Comerciales), y es igual de eficaz para otras compañías, al utilizarlo las empresas comerciales éstas serán bien vistas por el Gobierno ya que lograrán la maximización de utilidades, pues evitara pagos en exceso y pagos por sanciones.

El modelo difiere de otros en su continuo interés en las áreas de aplicación e implementación, no solo después de completarlo sino en cada paso a lo largo del proceso por esa razón es título de Planeación Estratégica Fiscal, ya

que con este se pretende evitar impuestos complementarios, recargos, intereses y multas.

El proceso para formular el plan estratégico fiscal se ha definido así: Formulación de estrategias, esto implica identificar los objetivos y estrategias, determinación de la misión de la compañía (Cero pagos en exceso, multas e intereses), identificar una variedad de factores internos y externos de la organización que se consideran parte del proceso.

En los pasos secuenciales, después de la formulación de estrategias, se lleva a cabo la Ejecución de las estrategias el cual consiste en un conjunto de medidas a mediano o largo plazo, mediante la utilización de las herramientas de investigación y la combinación de los recursos disponibles de la empresa y el entorno para lograr los objetivos y metas organizaciones, indica a la empresa hacia donde ir y los medios que debe adoptar para lograr la efectividad de la planeación estratégica fiscal.

La propuesta en marcha del plan estratégico fiscal por parte de la empresa implica también la aplicación de

evaluaciones de las estrategias constantes al desempeño del plan, con el objeto de que las actividades que se están realizando vayan en función de las metas y normas planificadas.

Esto ayuda a que se tomen las medidas correctivas necesarias cuando se presenten variaciones a fin de asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos metas y procedimientos que contiene el plan.

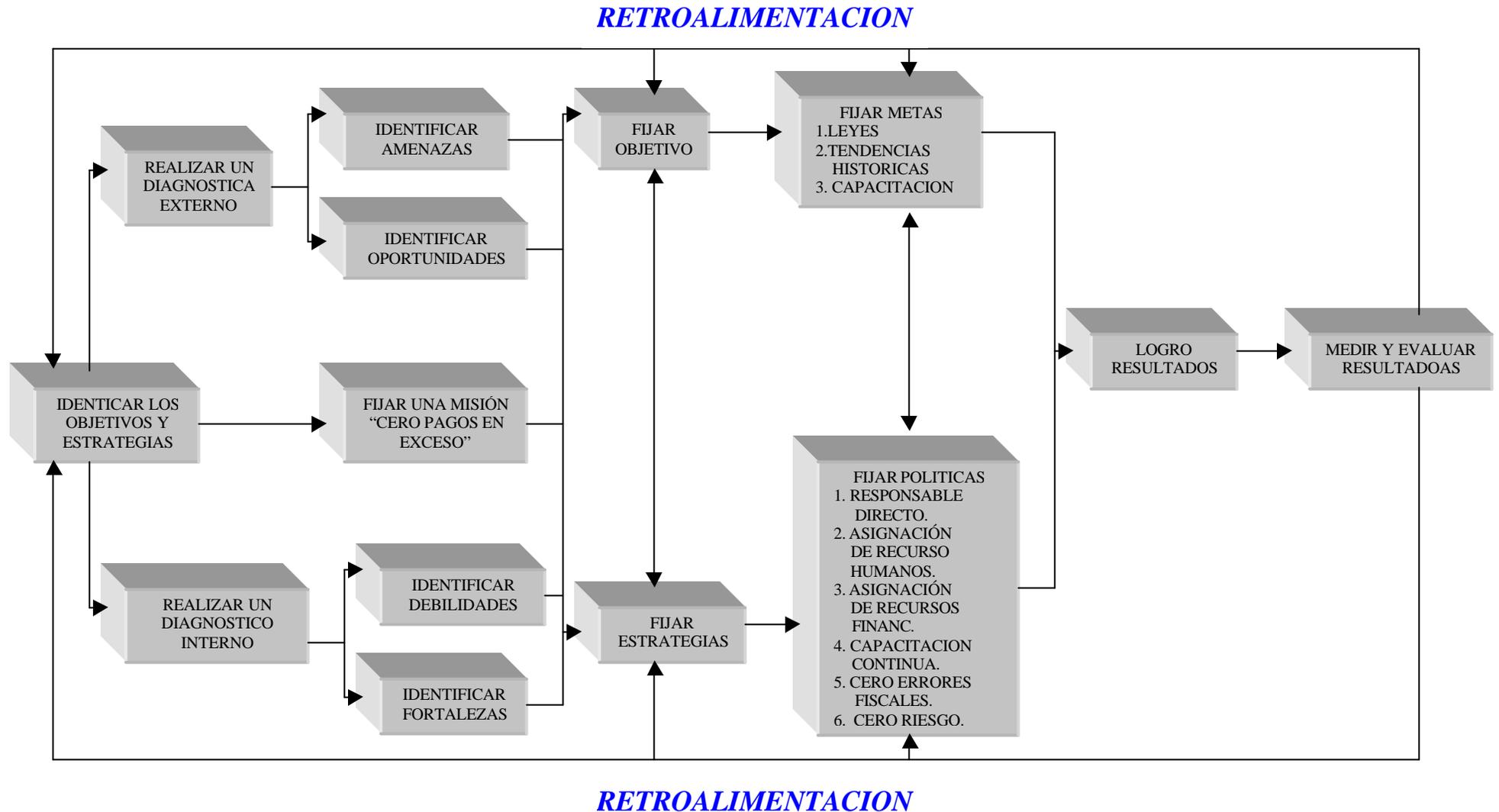
Las actividades de control se realizan por medio de evaluaciones, informes periódicos desempeño que muestren las deficiencias entre los resultados reales y los planificados; análisis de variaciones y determinación de las causas, corrección de deficiencias mediante cursos de acción, elección de la mejor alternativa correctiva y su aplicación y dar seguimiento a la evaluación de lo que ha sido corregido apoyándose en la retroalimentación.

# PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL

*FORMULACION  
DE ESTRATEGIA*

*EJECUCIÓN DE  
ESTRATEGIA*

*EVALUACIÓN DE  
ESTRATEGIA*



### **3.1.1 FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

#### **3.1.1.1 IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS**

Es natural que, dada la naturaleza prioritariamente económica de nuestra técnica, el objetivo fundamental deba ser de la misma clase y así es: con ella se pretende abatir o atenuar al máximo posible siempre dentro de la ley; el costo fiscal, normalmente implícito a toda operación, sea aislada o sea continua, pero esta meta prioritariamente económica sólo adquiere significación completa y plena en la medida en que arraiga en el respeto cabal de los preceptos jurídicos.

Ninguna planeación estratégica fiscal es concebible como tal a partir del momento mismo en el que se deje de respetar la perspectiva legal. Por ello su objetivo fundamental, pese a su economía en cuanto a contenido, tiene que echar raíces en el campo del derecho y admitirse con ello esta cualidad tan específica de su naturaleza: es materia económica subordinada a lo jurídico a tal extremo que deja de ser realizable y pierde genuidad como técnica en el momento mismo en el que incide en la ilegalidad.

Es así que la planeación estratégica fiscal deberá estar encaminada a que los salvadoreños puedan aprovechar las diversas opciones que en materia fiscal existen para contribuir de manera proporcional y equitativa dentro de un marco de auténtica legalidad.

Uno de los principales objetivos de la planeación estratégica fiscal, es sin lugar a duda la protección del patrimonio de los inversionistas.

### **3.1.1.2 REALIZAR UN DIAGNOSTICO EXTERNO E INTERNO**

#### **a) INVESTIGACIÓN DEL ENTORNO.**

Todas las empresas están inmersas en un entorno, en el cual tienen que convivir con otras empresas o competencia, con leyes, con situaciones de mercado y también tiene que lidiar con situaciones de tipo interno por ejemplo, el tipo de equipo que tienen, la motivación de sus empleados, etc.

También las empresas deben saber que piensan sus clientes de sus productos o servicios, como los están atendiendo con respecto a la competencia, en fin que opina el cliente de la empresa. En conclusión, todo en lo que está inmersa la empresa es el entorno y debemos de conocerlo.

#### **b) REVISIÓN DEL ENTORNO.**

Normalmente en la mayoría de empresas no se tiene conocimiento global de lo que se esta haciendo en la empresa, sino que cada encargado o gerente toma sus decisiones en forma parcial, sin tomar en cuenta cómo están las otras partes de la mesa. Al mismo tiempo los gerentes toman decisiones basadas en su información del mercado o entorno, la cual es limita, a su micro ambiente.

Es precisamente en esta parte donde cada gerente debe enterarse de todo lo que está sucediendo en el entorno, así como lo que está pasando en la empresa.

Todos los gerentes deben conocer la misma empresa, con lo bueno y lo malo, y así poder tomar decisiones basadas en realidades que todos las miran por igual.

### **c) DEFINICION del FODA**

FODA no es más que un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La misión es la condición futura deseada, o sea, los objetivos estratégicos son aquellos que ayudan a lograr nuestra misión, tomar ventaja de las oportunidades y nos ayudan a defendernos de las amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se puede utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientados a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

La matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las

amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes estrategias.

- La estrategia FO: Es basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- La estrategia FA: trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- La estrategia DA: tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.
- La estrategia DO tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

#### **LAS FORTALEZAS Y LAS DEBILIDADES**

##### **(Factores internos de la empresa)**

- Sistemas informativos
- Capacidad financiera
- Competencia humana
- Definición de responsabilidades

- Control interno

#### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

##### **(Factores externos a la empresa)**

- Tendencias fiscales
- Nuevas leyes y reformas
- Tendencias políticas
- Modernización tributaria
- Competitividad en los auditores fiscales.

#### **3.1.1.3 FORMULACION DE LA MISION**

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo de los más difíciles del proceso de planeación estratégica fiscal es el desarrollo de la misión, es decir un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, los propósitos o las funciones que desea satisfacer.

La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operaría; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cual será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de que manera se relaciona lo que hacen con un

propósito mayor. Por consiguiente, el enfoque de la misión debe ser interno para la organización, no externo para otros grupos de interés.

El actual ambiente de la economía nacional, nos ubica en un panorama de constantes cambios que generan fricción entre los prestadores de servicios públicos y los generadores de recursos para los mismos.

Los constantes cambios en la legislación fiscal, obligan al estudio diario de los mismos a fin de que los contribuyentes cumplan de manera correcta y oportuna con las diversas disposiciones a los que se encuentran obligados, por lo que en la actualidad es indispensable contar con expertos para obtener los máximos beneficios dentro de las disposiciones vigentes.

Alguna oportunidad de reducción de costos ignorada en el pasado; es ahora materia interna y externa de responsabilidad impositiva.

Muchas compañías midieron y recompensaron su manejo gerencial sobre bases anteriores o prepagos de impuestos como si consideraron la carga fiscal un gasto fuera de control, ahora, habiendo agotado las oportunidades más tradicionales de reducir costos, las compañías están buscando nuevas vías para disminuirlos e intentar mantenerse competitivos

- **DEFINIR LA MISIÓN FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACION.**

La misión es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de la otra de igual naturaleza. Establecer todo el esquema básico general que permita garantizar la maximización de los recursos. La formulación de una misión logra:

Identificar el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y el mercado, aspectos administrativos financieros y fiscales.

Dichos elementos permiten tener una mayor claridad de lo que pretende alcanzar facilitando la planificación y control que serán aplicados para tal propósito.

- **DEFINICIÓN DE LA MISIÓN.**

"Buscar el mejoramiento de la administración e interpretación de los impuestos, con el propósito de evitar pagos en exceso , intereses, recargos y multas."

### **3.1.2 EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS**

#### **3.1.2.1 FIJAR LOS OBJETIVOS.**

La identificación de la misión conduce a los objetivos los cuales indican lo que desea alcanzar la administración fiscal de la organización, considerando la conducta de los

elementos futuros que contribuirán a obtener la posición deseada.

Ya quedo precisado con antelación que el objetivo de la planeación estratégica fiscal: reducir la carga tributaria que pudiere gravitar sobre cualquier patrimonio.

El objetivo es, pues, la reducción coyuntural de un tributo determinado. El objeto: la optimización económica del patrimonio mismo para que continúe siendo tal, incluyéndose en ello, desde luego, el conjunto de medidas a emplear para el abatimiento o supresión continuas de las diversas cargas tributarias.

Dicho patrimonio lo mismo puede corresponder en propiedad a entidades de derecho con reconocimiento de personalidad jurídica que a los que no se les reconoce.

La sola existencia de una entidad patrimonial, en la medida en que es susceptible de colocarse en la situación jurídica de tributante, le constituye en objeto de planeación estratégica fiscal.

**a) LEYES****- EL PRINCIPIO DE LEGALIDAD**

Este es el principio fundamental en materia de derecho tributario, y es, justamente, el que le confiere autonomía, los tributos deben ser establecidos por leyes en sentido formal y material. Ningún impuesto puede existir sin una ley que lo establezca.

**- PROPORCIONALIDAD Y EQUIDAD**

El de proporcionalidad consiste en la capacidad económica tributaria que poseen los contribuyentes para aportar al gasto público.

Equidad: Se refiere a que se debe dar trata igual a los iguales y desigual a los desiguales.

Esta disposición menciona primeramente la obligación de contribuir para los gastos públicos, y, en segundo lugar, señala que esta será proporcional y equitativa, señalamiento que desde el punto de vista legal se rigen como garantías individuales constitucionales.

Esto implica que las contribuciones deben establecerse atendiendo a la capacidad económica del contribuyente (o capacidad contributiva), ser proporcionales a las facultades de los contribuyentes; a las rentas o al capital, según el sistema que adopte, y deben establecerse con las mismas reglas para todos aquellos que estén situados en los mismos supuestos que señalan las disposiciones fiscales.

#### **- LA INFRACCION TRIBUTARIA**

Es de público conocimiento los nocivos efectos que las infracciones tributarias ocasionan, no sólo al sistema fiscal, sino también a los fines sociales del Estado, impidiéndole arbitrar los recursos económicos necesarios para cumplir con la tarea de llevar el nivel de vida comunitaria, esta pérdida de recursos fiscales debe ser suplida en muchas ocasiones por instrumentos tales como el endeudamiento público que tiende a agudizar la situación fiscal y golpear a través del costo inflacionario en la sociedad, de manera más agresiva que cualquier tipo de imposición.

El diccionario de la Lengua Española define infringir como "quebrantar leyes, ordenes etc." e infracción como "transgresión, quebrantamiento de una ley, pacto o tratado; o de una norma moral, lógica o doctrinal."

Si la obligación consiste en realizar una conducta, un comportamiento, si se realiza es cumplimiento, sino es infracción. "La infracción tributaria es pues una conducta contraria a una norma jurídica tributaria"

#### **PUNTOS DE VISTA DE LA INFRACCION TRIBUTARIA**

**SUSTANCIAL:** La Infracción Tributaria es aquella conducta que, a juicio del legislador, compromete los fines del Estado y exige como respuesta una sanción.

**FENOMENICO:** La Infracción Tributaria es un hecho jurídico ilícito.

DOGMATICO - JURIDICO La Infracción Tributaria es una conducta típica para la cual el legislador ha previsto una sanción.

FORMAL: La Infracción Tributaria es toda acción legalmente descrita como incumplimiento de las obligaciones tributarias, luego acción consiste en apartarse de la conducta que el legislador ha querido, debe observar el particular; a su vez legalmente descrita, no sólo es necesario que la acción exista sino que tenga la característica de ser típica, con la cual se cumple con el principio de la legalidad

Ahora bien, ¿En qué consiste la Obligación Tributaria que se Incumple? Al respecto, el tratadista Hernando Sierra Mejía nos dice:

"Se puede optar por considerar que obligación tributaria es la prestación de contenido patrimonial a la que corresponde una situación de derecho subjetivo del Estado, aunque no sea de crédito en sentido estricto."

Así quedan comprendidos en esta categoría no sólo las obligaciones de dar llamadas sustanciales, sino también las formales o de hacer que el Estado puede exigir coactivamente, cuyo contenido patrimonial esta representado por el efecto oneroso estimable en dinero, que resulta tanto de cumplirlas como de abstenerse. de hacerlo, o hacerlo en forma deficiente.

Por esa razón se pueden calificar verdaderas obligaciones casi todos los denominados deberes formales como los de presentar declaraciones. activas como agentes de retención o suministrar información tributaria."

Dentro de este contexto, el incumplimiento de las obligaciones sustanciales y el incumplimiento de las obligaciones formales de hacer, podría dar lugar a clasificar las infracciones tributarias en dos grupos:

#### **INFRACCIONES TRIBUTARIAS SIN PERDIDAS DE INGRESOS FISCALES**

En este grupo estarían ubicadas las infracciones a los deberes formales propiamente dichos, aunque a la larga pudiera representar para el fisco algún ingreso:

- No cumplir con una situación o un requerimiento del fisco.
- No llevar los libros de contabilidad debidamente.
- No enviar información tributaria para estudios y cruces de información.
- No expedir facturas con los requerimientos o no conservar copia de las mismas.

#### **INFRACCIONES TRIBUTARIAS CON PERDIDAS DE INGRESOS FISCALES**

En este grupo, ubicamos aquellas infracciones que conllevan el incumplimiento de la obligación tributaria sustancial, es decir, que a pesar de haberse verificado el hecho imponible o generador, el contribuyente disminuye o elimina la carga tributaria:

- Omitir ingresos, omitir bienes, incrementar los costos. las deducciones y los descuentos en las declaraciones tributarias.
- Omitir impuestos, causados e incrementar los impuestos descontables en las declaraciones tributarias.
- Omitir retenciones que se debieron practicar o a pesar de haberse practicado y no declararlas.

### **Los grados de ilegalidad**

Uno de los factores que más contribuye a crear incertidumbres en el análisis del fenómeno "Infracción Tributaria" es la interconexión entre legal y lo ilegal.

Pareciera como si entre lo lícito y lo ilícito existiera un indiferente jurídico, una especie de zona neutra, que no es conforme con el derecho pero que tampoco lo contradice, en donde se encuentra una serie de actos que no están expresamente permitidos ni prohibidos por la ley.

Ahora bien, entre lo legal y lo ilegal no hay un rompimiento brusco, por el contrario hay cierta continuidad, razón por la cual el contribuyente se desplaza por una serie de pasos intermedios entre estas dos zonas:

**ZONA LEGAL:** Como contribuyente y no regulado por el legislador

Respeto a la ley

Error

Economía de opción

Abstracción

ZONA GRIS: Campo no indiferente para el legislador, pero deficientemente regulado.

Habilidad Fiscal

Fraude de Ley Tributaria

Abuso de las Formas

### **Incumplimientos de las obligaciones tributarias**

La legislación, la doctrina y la jurisprudencia recurren a diversos términos para expresar el incumplimiento total o parcial de la obligación tributaria pero no siempre se emplea las palabras en idéntico sentido o con igual alcance; es decir, los conceptos no son claros ni unívocos.

En nuestro medio ha alcanzado cierta generalidad el uso de vocablos como:

Ahorro-Fiscal

Elusión Tributaria ó Fiscal

Evasión Tributaria ó Fiscal

Fraude Tributario ó Fiscal

### **AHORRO FISCAL**

Un impuesto puede no ser pagado de sus maneras principales. La primera; sustrayéndose ilegalmente, en cuyo caso estaremos frente a la evasión.

La segunda, sustrayéndose legalmente, en cuyo caso se trata de una remoción del Impuesto.

El ahorro fiscal se conoce además con el nombre de economía de opción, forma parte de los criterios que tienen en cuenta el individuo para regular sus actividades económicas.

El ahorro Fiscal es una forma legítima de minimizar la carga fiscal. El contribuyente asume un comportamiento Vrs. abstenerse de consumir un producto determinado, gracias al cual, consigue subrayar la obligación tributaria, colocándose en un campo no regulado e indiferente para el legislador

### **ELUSION FISCAL**

Es impedir el nacimiento de la obligación tributaria esquivando el hecho imponible.

Para BLUMENSTEIN "La particularidad pueden configurar el negocio jurídico, en forma lícita a través de configuraciones de Derecho Civil, en modo que no integren el hecho imponible, impidiendo que nazcan los deberes tributarios" resalta tres elementos esenciales de la elusión:

La intencionalidad - Subjetivo

La anormalidad - Objetivo

La ventaja fiscal apreciable - Efectual

Con lo anterior la configuración de la elusión estaría más del lado del derecho que del fraude a la ley, en sentido estricto, dado el elemento de intencionalidad.

El contribuyente, elude la norma tributaria mediante el uso y perfeccionamiento de tipos negociables o arquitecturas contractuales complejas propias del Derecho Civil, al único fin de reducir (hasta cero) la carga tributaria, que no serian tales fuera del ambiente fiscal, toda vez que la norma tributaria se coloca como la razón elusiva.

"La elusión fiscal, en el plano terminológico y normativo, es objeto de discusión. A ella suelen remitirse las diferentes técnicas y procedimientos de minimización de la carga fiscal".

### **EVASION FISCAL**

La evasión de la administración de impuesto resultante de determinada conducta del obligado y comprende tanto la sustracción simple de impuesto como la sustracción calificada o defraudación."

"Evasión Fiscal es el fenómeno jurídico que consiste en que el contribuyente evita un impuesto aunque sustancialmente se verifique para él el hecho imponible".

Es claro entonces, que dos son los elementos que configuran la evasión fiscal: La existencia de una obligación fiscal, como que el hecho se subsume en la norma (elemento Objetivo) y la acción desplegada por el contribuyente para evitar el pago del impuesto (Elemento Subjetivo).

El segundo elemento, el que ha de tener en cuenta el legislador, pues el evitar el pago del impuesto no siempre es producto de un comportamiento premeditado del

contribuyente, también puede resultar directamente violada la ley por error, ignorancia o negligencia, en cuyo caso los resultados legislativos serán distintos.

La Evasión Fiscal, supone violación de la ley. El contribuyente, no obstante al estar sujeto a una específica obligación fiscal, por abstención (omisión de la declaración de renta, falta de entrega de los impuestos retenidos, ocultación de información tributaria relevante, etc.) o comisión (transformación ilícita en la naturaleza de los ingresos, inclusión de costos y deducciones ficticias, clasificación inadecuada de partidas, subvaloración de activos, etc.) evita su pago".

#### **FRAUDE FISCAL**

"A menudo se distingue el fraude fiscal, entendiendo el sentido estricto como una infracción a la ley, como la utilización hábil de las posibilidades ofrecidas por la ley".

"La defraudación fiscal supone la intención de dañar la realización de un acto voluntario o la ocultación (omisión) de cualquier circunstancia con relevancia fiscal, con el propósito- deliberado de sustraerse en todo o en parte, a una obligación fiscal.

"El Fraude Fiscal, generalmente su configuración exige como ingrediente esencial, la intención del contribuyente de evadir el pago de sus obligaciones fiscales, la cual se infiere concretamente de sus propias acciones o deliberadas abstenciones (comportamiento predeterminado).

#### **b) Tendencias Históricas**

En los últimos años el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Hacienda, ha implementado relevantes políticas fiscales, pretendiendo obtener una mayor recaudación utilizando el menor recurso humano y financiero posible, todo ello enmarcado en la modernización tributaria que incluyó la derogatoria de leyes que se considero no eran efectivas en cuanto a las recaudaciones, tales leyes fueron: Ley del Gravamen a las Sucesiones, Ley de Impuesto a las Donaciones, Ley de Impuesto al Patrimonio, Ley de

Impuesto Sobre Pasajes Aéreos y Marítimos, Impuesto sobre la Exportación de Café y Ley del Papel Sellado y Timbres. También la modernización tributaria incluyó reformas a la Ley de impuesto sobre la Renta, Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios, Aranceles Aduaneros, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Raíces.

Actualmente, con la entrada en vigencia del Código Tributario que tendrá como objetivo contribuir a que la administración respectiva logre incrementar los tributos y una mayor eficiencia en la recaudación mediante la unificación de los procedimientos de cumplimiento de todas las obligaciones impositivas en un solo documento. Con el nuevo Código Tributario se crearán nuevas figuras de administración tributarias como el fedatario y el sellamiento. La primera figura tributaria consiste en la asignación de personal independiente para que den fe de la forma de facturar de los negocios conforme de la ley. El sellamiento es la figura que ordena el cierre o clausura de negocios, buscando con ello garantizar la libre competencia, al proteger las empresas que pagan sus

impuestos de aquellos que no lo hacen, para verificar que trabajen en igualdad de condiciones.

Además, el Código Tributario normará el procedimiento para la aplicación de sanciones a quienes no cumplan con su obligación de pagar impuestos

### **Leyes derogadas**

#### **Derogación Ley de Gravamen de las Sucesiones.**

Mediante decreto N0 431 del 14 de enero de 1993, se derogo la ley de gravamen de las sucesiones.

Esta ley fue derogada por las siguientes causas.

- Este atributo se consideraba inadecuado puesto que grava la transmisión de bienes sobre el cual el causante ha pagado sus impuestos de patrimonio.
- El Causante había trabajado a efectos de asegurar el bienestar económico de sus descendientes.
- Este impuesto constituía una carga adicional para los beneficiarios quien en muchos casos carecen de capacidad económica.

- El Costo de su administración versus su recaudación arroja un balance negativo para el fisco y una carga desfavorable para el contribuyente.

#### **Derogación Ley de impuesto sobre donaciones.**

Mediante decreto No 644 del 8 de septiembre de 1993 se deroga la Ley de Impuesto sobre las donaciones.

Las causas que influyeron para su derogatoria son las siguientes.

- Su administración refleja un costo negativo para el Estado.
- Constituya una carga desfavorable adicional para el beneficiario.

#### **Nuevas leyes y reformas**

##### **Ley de impuesto sobre la renta**

Mediante decreto N0 134 de fecha 18 de diciembre de 1991 se aprobó la nueva ley de impuesto sobre la renta, publicado

en el diario oficial N0 242 tomo 313 del 21 de diciembre de 1991 con vigencia a partir del 1 de enero de 1992 y con D.E. N0 101, de fecha 21 de diciembre de 1992, publicado en el diario oficial N0 235 tomo N0 317, se aprobó su reglamento.

Con esta ley se pretende lograr:

Crecimiento en la cobertura a contribuyentes

Reducción de las exenciones

Eliminar la doble tributación

Tasas impositivas, simples y modernas

Tasas similares a personas jurídicas y naturales

Generar una administración y aplicación facilidades para una mayor certeza, transparencia, neutralidad y facilidad de procedimientos.

### **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios.**

En El Salvador en el año de 1972, se hizo por primera vez la propuesta de la implementación del impuesto del IVA, habiendo encontrado fuertes oposiciones impulsadas por el sector de mayor poder económico del país: La empresa

privada obligo al gobierno de turno, a posponer su eventual aprobación, En el año de 1984, el gobierno hizo un segundo intento, considerando que era necesario sustituir la Ley de papel Sellado y timbres vigente a esa fecha, por una Ley de Impuesto al Valor Agregado, argumentando las razones siguientes:

- La política tributaria en El Salvador era muy antigua
- Existía una enorme cantidad de productos gravados con tasas diferentes desde 2.50% hasta el 30%, además de estar afectados por reglamentaciones y adecuaciones que deberían someterse a examen y depurarse.
- La mayoría de esos impuestos indirectos deberían ser sustituidos por el impuesto al valor agregado, con tasas diferenciadas propuestas del 14% la máxima y una mínima del 5%.

Como resultado de este intento, se promulgó una nueva Ley de Papel Sellado y Timbres, la cual no varió totalmente en

materia impositiva, sino más bien en la ampliación de las tasas, ya que del 2.50% paso al 5% sobre las ventas.

De igual forma que la anterior propuesta, la empresa privada fue el opositor más grande del proyecto, secundada y apoyada esta vez por las organizaciones populares en apogeo, argumentando que dicho impuesto traería como consecuencia una mayor espiral inflacionaria y por consiguiente mayor pobreza a los sectores más necesitados del país.

Después de estos intentos o indicios de implantar un nuevo tipo de Sistema Tributario que modificará substancialmente la forma de recaudación fiscal y que hiciera más fácil su control administrativo, en la tercera semana del mes de febrero de 1992, el Ministerio de Hacienda presentó a la Asamblea Legislativa, una nueva propuesta de Ley del IVA, con el fin de que en los siguientes 45 días, los diversos sectores de la vida nacional se profundizaran en su análisis y propusieran modificaciones. Las reacciones de protesta y rechazo no se hicieron esperar, y como resultado de ello, la tasa original propuesta por el Ministerio de

Hacienda que inicialmente fue del 15%, se modifico al 12% y aprobada finalmente a una tasa del 10%, producto de la fuerte oposición encontrada en los diferentes sectores económicos y sociales del país, quienes adujeron la existencia de presiones internacionales de parte del Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional para implantar dicho impuesto. El Ministerio de Hacienda defendió esta posición argumentando que no existe ese tipo de presiones, pero que la aprobación del IVA significaría el reconocimiento del país como sujeto de crédito por parte del BM y FMI.

Finalmente la "La ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios", entró en vigencia el 1 de septiembre de 1992, con una tasa del 10% por medio del decreto legislativo N0 296 del 24 de julio de 1992, surge como sustituto a la ley de papel sellado y timbres, la cual durante su vigor, contenía una serie de impuestos de aplicación constante en la actividad comercial, Industrial y servicios.

En El Salvador, uno de los problemas que se ha venido dando es el que se refiere a la poca eficiencia del sistema Tributario, ya que es el medio por el cual el Estado recauda los impuestos que son utilizados posteriormente para erogaciones generales, por el gasto publico.

### **c) Capacitación**

La capacitación de personal se encarga de ayudar a los miembros de una organización a desempeñar sus tareas y actividades asignadas al puesto de trabajo actual, permitiendo que los conocimientos adquiridos en la misma sean asimilados por el empleado de manera que le permitan ponerlos en práctica en sus responsabilidades futuras.

El fin que persigue la capacitación es enriquecer las aptitudes y actitudes del empleado, así como los conocimientos de carácter técnico administrativo; que garanticen la efectividad de las actividades a realizarse.

Esta enseñanza es considerada tanto de beneficio para el empleado como para la empresa en general, pues ello hace elevar la moral de la fuerza de trabajo, promueve el

desarrollo de las personas y esto contribuye a elevar la rentabilidad de la empresa en el largo plazo.

#### **3.1.2.2 Fijar las estrategias**

El diseño de la estrategia del negocio implica el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos, a través de los cuales se logra la misión de la organización.

En esta fase del proceso; al equipo de planeación se le pide conceptuar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien sea responsable de dichos pasos y cuando se pueden dar. El modelo de las estrategias del negocio que se desarrollen deben reflejar los valores y la misión general creadas en las primeras fases del modelo de planeación estratégica fiscal.

Entonces el diseño de la estrategia requiere establecer cuatro acciones importantes:

**a) Responsable Directo**

El primer paso para llevar a cabo las estrategias para ejecutar el modelo de planeación estratégica fiscal es el de asignar un responsable quien coordine, organice y evalúe los procedimientos a seguir.

Para lo cual resulta particularmente importante que la persona encargada de tomar las decisiones tenga con claridad y bien cimentados conocimientos administrativos contables, y los preceptos legales de carácter fiscal.

Casi todos los teóricos de la planeación estratégica fiscal concuerdan en afirmar que esta constituye un área propia de la profesión del contador público. Probablemente se basan para afirmarlo, en que el manejo de los hechos legales y documentales requiere también el soporte contable y del conocimiento en cuanto a razonabilidad lógica y congruencia de tales hechos con los volúmenes y características de operación del sujeto.

Sin embargo, independientemente de cualquier discusión al respecto cabe afirmar que el profesional que más la ejerce, es justamente el contador público.

Ello, sin embargo, no implica garantía alguna de que la sola posesión de tal título confiere la capacidad plena para su ejercicio. Por eso los teóricos abundan más en la afirmación de los tributos y cualidades necesarias para su ejercicio, en que la discusión misma sobre las especialidades profesionales. Suelen citar:

- La experiencia
- El conocimiento de las leyes.
- El conocimiento de las operaciones a realizar.
- La imaginación.
- La memoria.

Pero lo cierto es que a nuestro juicio, solo cabe resumir en cuatro puntos los requisitos fundamentales relativos al responsable directo.

#### **Conocimientos de las disposiciones legales.**

Este conocimiento implica; además de las nociones sobre los principios generales del derecho, la jerarquía de las leyes, la estructura y conceptos fundamentales de las

disposiciones fiscales e información general sobre derecho civil, penal, mercantil y laboral, una visión suficientemente amplia sobre el siguiente mínimo de leyes a considerar:

- Constitución Política de la República de El Salvador
- Código Tributario
- Ley de Impuesto sobre la Renta
- Ley IVA
- Demás leyes impositivas y sus reglamentos.

**Conocimiento de las actividades empresariales o individuales a desarrollar**

Este conocimiento entraña, además de una noción práctica sobre la naturaleza y características de las actividades socioeconómicas, lo siguiente:

- Giro y actividades colaterales, reales o posibles.
- Etapa de actividad.
- Elementos de su contabilidad.
- Relaciones con otras entidades.

**Imaginación y memoria para aplicar y combinar las estrategias derivadas de las economías fiscales a aplicar.**

**Orden, tiempo y circunstancia en los que habrán de aplicarse las estrategias.**

Cada estrategia tiene su propio método. Pero toda planeación debe ajustarse a una consideración jerarquizada de las prioridades, de la oportunidad y del medio en los que habrá de aplicarse. Existen soluciones procedentes en determinados casos, pero no en otros. Algunos pueden utilizarse en determinado momento, pero no en otro distinto.

#### **b) asignación de recursos humanos**

Las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa. Trata a las personas como personas (dotados de características propias de personalidad, motivaciones, valores personales, etc) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades y conocimientos, etc).

En esta fase de la planeación estratégica fiscal, surge la necesidad de asignar el recurso humano necesario para llevar a cabo los objetivos plasmados.

Para lo cual se requiere del personal dotado de habilidades, capacidad y conocimiento contable en materia fiscal.

Es así como el contador público es el recurso humano idóneo debido a que es un profesional cuya actividad esta estrechamente relacionada con el registro, control procesamiento y generación de información financiera, así con su análisis e interpretación.

Las leyes y demás disposiciones fiscales, al fijar las bases de los impuestos, los sistemas de control y los procedimientos de información, se apoyan en los sistemas prácticos y principios contables, lo que hace que el contador público sea, en principio, un profesional idóneo para el manejo de los aspectos relacionados con la aplicación de dichas disposiciones.

La planeación efectiva de recursos humanos es un proceso de análisis continuo de las necesidades de recursos humanos de la organización en medio de las condiciones cambiantes y el desarrollo de las actividades necesarias para satisfacerlos.

Básicamente esta planeación es un proceso dividido en dos partes: la primera consiste en pronosticar que recursos humanos la organización y cuales va a necesitar para satisfacer las metas del plan estratégico fiscal.

La segunda parte, en términos más sencillos, consiste en desarrollar en forma oportuna y eficiente los costos de contratación del personal que ejecuta los objetivos que persigue el modelo de planeación estratégica fiscal.

Es así que en cuanto a la valoración económica de su trabajo profesional en lo concerniente a su remuneración, quien se dedica a resolver cuestiones fiscales en su carácter de trabajador permanentemente, debe procesar ubicarse en una situación de absoluta equidad evitando en lo posible las posiciones externas que podrían

caracterizarlo como mercantilista en una de ellos o como un sujeto insignificante en la otra.

Resulta necesario que estos análisis se concentren en las oportunidades potenciales que existen para el individuo; producto del proceso de planeación estratégica fiscal, y lo que ésta y la organización necesitan realizar con el fin de lograr que estos planes den fruto.

### **C) Asignación de Recursos Financieros**

Finanzas:

Es el área en donde se estudia las técnicas y procedimientos para planear; organizar y controlar la obtención y utilización óptima de los recursos monetarios, provenientes de fuentes internas y externas de una organización, así como la estructura y funcionamiento de los mercados financieros, para lograr su mejor aprovechamiento en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Toda empresa u organización utiliza las finanzas, pero entonces ¿por qué muchos de ellos enfrentan problemas de

falta de liquidez y solvencia? Estos problemas se dan sencillamente porque las organizaciones desconocen que no basta con obtener y aplicar los recursos, sino que esta obtención y aplicación sea óptima, primordialmente, es decir, que los costos financieros sean minimizados.

Esto podría subsanarse si los responsables de las empresas aplicaran técnicas y procedimientos para planear, organizar y controlar tales recursos, y lograr con esto la consecución de los objetivos, para los cuales fueron creados.

Para conocer exactamente esta obtención y aplicación óptima de los recursos, se requiere contar con información financiera que debe elaborarse y presentarse de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La información financiera muestra los aspectos generales de las empresas u organizaciones, como son:

- Situación financiera (Derechos, obligaciones y patrimonio)
- Resultados (Pérdida o utilidad)

- Flujos de efectivo
- Riesgos financieros
- Otros

Esta información financiera se encuentra dirigida a los interesados de la entidad:

- Accionistas o socios
- Inversionistas
- Acreedores
- Estado
- Otros

El logro de esta información implica que las transacciones que lleve a cabo la empresa deben registrarse de acuerdo con lo establecido por los P.C.G.A. por medio del sistema de contabilidad, que es fundamental para la toma de decisiones, pero que incide para la materia fiscal, ya que también se requiere de información para efectos fiscales que tienen que fluir de los sistemas de contabilidad.

### **Incidencia de los Impuestos en las Finanzas**

Cuando un inversionista invierte en una empresa, ya sea como accionista o su propia empresa, espera recibir el mayor rendimiento. Resulta lógico pensar que el objeto de invertir en una empresa es la obtención de una ganancia, pero no hay que perder de vista que también se tienen objetivos sociales como producir satisfactores para la sociedad, la generación de empleos, mejores productos y precios entre otros.

La práctica profesional nos indica que sin recursos difícilmente las empresas pueden llevar a cabo sus objetivos económicos y sociales, y que no basta con tenerlos; hay que utilizarlos en forma óptima, es decir, creativos en su obtención y aplicación.

Esta ganancia o rendimiento que espera el inversionista se logrará si usa eficientemente las finanzas y los impuestos. En una empresa los responsables de la dirección deben dirigir un conjunto de recursos con una serie de disposiciones de carácter financiero y administrativo, para

lograr los objetivos que dieron origen a la creación de la misma, pero como vemos, no basta con la obtención y aplicación de recursos sino que estos deben ser manejados en forma adecuada, de tal manera que sean utilizados al máximo por medio del uso de estrategias.

El rubro fiscal en las finanzas debe estar acompañado de una serie de aspectos administrativos, pero para poder dirigirlo en forma correcta se tienen que conocer las disposiciones fiscales que atañen a cada empresa, cuyo objetivo es disminuir la carga fiscal de acuerdo con lo establecido en la legislación fiscal.

Por tanto, la respuesta a la pregunta planteada consiste en investigar si existen medios para disminuir estos costos fiscales utilizando la implementación de estrategias; para esto deben conocerse las disposiciones de carácter tributario y aplicarlos con habilidad, es decir mientras las disposiciones se manejan en forma correcta, podrá reducirse el costo financiero de los impuestos.

### **Objetivo Financiero de los Impuestos**

Es importante definir el objetivo financiero de los impuestos, el cual consiste en aprovechar las diferentes alternativas que se establecen en las disposiciones fiscales, con el fin de reducir el costo fiscal de las operaciones de las empresas sin incurrir en ilícitos y con apego a la norma legal.

Volviendo a la esencia de las finanzas, estas consisten en aprovechar de la mejor manera los recursos provenientes de fuentes internas y externas. Principalmente las empresas se financian por dos medios.

- Fuentes internas: son aquellos recursos que en primera instancia aportan los accionistas o socios a la organización, los proveedores, y los acreedores, con la ventaja de que no implican un gasto financiero.
  
- Fuentes externas: son los recursos que se consiguen fuera de la organización como los préstamos bancarios o los hipotecarios, que implican el pago de intereses y, por consecuencia, tienen un costo financiero.

Precisamente dentro de las fuentes internas están los impuestos, que pueden generar un financiamiento en beneficio de las empresas y sin costo financiero alguno.

Este financiamiento puede originarse por:

- Retención de impuestos a terceros.
- Diferimiento de los impuestos por pagar.
- Reducción de la base imponible.
- Rápida recuperación de saldos a favor.
- Cumplimiento correcto de las obligaciones fiscales sin pago de recargos y multas o accesorios.
- Certeza para planear en términos financieros.

Diríamos entonces que los impuestos tienen un efecto financiero en las empresas, siempre y cuando se manejen con una visión estratégica y hábil que dará como resultado la reducción de los costos fiscales en beneficio de una mayor utilidad, que repercutirá en un mejor rendimiento para los inversionistas y la sociedad en general.

Esta visión estratégica consiste primordialmente en saber aplicar los conocimientos fiscales en cada caso concreto

que la vida profesional nos presente, con sentido creativo y práctico, pero basado en la teoría o el conocimiento fiscal.

Este conocimiento o saber fiscal se logra conociendo los fundamentos legales del derecho fiscal salvadoreño, en qué consiste la relación tributaria y sus elementos, qué son las contribuciones y la clasificación de los impuestos, así como determinadas reglas para una aplicación efectiva de las leyes fiscales, por tanto son muy importantes el conocimiento y la práctica.

#### **d) Capacitación continua**

La preparación académica del contador público, por lo que se refiere a su actuación en materia fiscal, resulta de primordial importancia debido a que en El Salvador; aun no se cuenta con estudios de especialización en el área fiscal reconocidos oficialmente y sin embargo, se vive una realidad de cambios profundo en materia económica y financiera.

Por otra parte, la dinámica de nuestro sistema tributario obliga a mantener al contador público muy alerta sobre los cambios formales, las interpretaciones de las autoridades y de los abogados de los contribuyentes y en general sobre el desarrollo de la doctrina que cotidianamente se va formando.

Puede decirse que los programas de estudio de licenciatura en contaduría pública reúne los aspectos contables de finanzas, de economía, de derecho (particularmente de derecho fiscal) Todos los cuales en su conjunto, constituyen la base de la preparación académica en materia fiscal. No obstante, de ninguna manera podría afirmarse que un contador público, simplemente por haber cursado la carrera se convierte en un especialista en la materia fiscal ciertamente, además de la necesaria experiencia que le permite vivir los problemas de la práctica, requiere de estudios e investigaciones adicionales, ya sea derivados del ejercicio personal de esa especialidad o gracias a su concurrencia a seminarios conferencias, cursos específicos sobre la materia.

La importancia de esta fase radica especialmente en reconocer las cualidades y bondades de la profesión contable lo cual implicaría una constante capacitación en materia fiscal ya que en nuestro país las disposiciones de política tributaria en los últimos años han dado como resultado una legislación que se ha caracterizado por una creciente complejidad.

Para lo cual surge siempre la necesidad de estar en continua capacitación de la legislación fiscal en general y algunos gravámenes en particular, como son el impuesto sobre la renta y el impuesto al valor agregado requieren para su determinación, además de un conocimiento específico un adecuado análisis.

### **3.1.3 Evaluación de las estrategias**

#### **3.1.3 .1 Medir y evaluar los resultados**

Para toda organización es importante la puesta en marcha del plan estratégico, por ello se hace necesario evaluarlo con el propósito de determinar en que medida durante la

ejecución del plan, las debilidades y amenazas pueden ser contrarrestados con sus fortalezas y oportunidades.

La evaluación del plan estratégico es responsabilidad del responsable directo (contador público) el cual contará con el apoyo y colaboración de los miembros de la entidad.

Posteriormente a este análisis se realiza la evaluación de la misión, lo que permite determinar si los esfuerzos han sido bien orientados o si es necesario incorporar otros elementos que posibiliten el cumplimiento y fortalecimiento de la misión.

También deben evaluar el logro de los objetivos para determinar si han contribuido a lograr la misión y además si están siendo complementados con las políticas y estrategias, ya que estas deben ir en armonía con los objetivos, por que de ellos depende la eficiencia con que se lleve a cabo esta función.

- **Evaluar el entorno**

Esta evaluación la realiza el Responsable Directo juntamente con el Administrador Financiero utilizando las

técnicas necesarias que permitan realizar un diagnóstico que contribuya a determinar, el funcionamiento del modelo de planeación estratégica fiscal y sus principales deficiencias y aportaciones a la institución.

- **Evaluación de la Misión**

Esta actividad es realizada por el responsable directo; Gerente Financiero, pues son estos los que están directamente vinculados con el desarrollo y ejecución del modelo de planeación estratégica fiscal quienes hacen posible cumplir con la misión institucional

- **Evaluación de los objetivos**

La evaluación de los objetivos tanto de la función de recursos humanos asignados, es responsabilidad del Contador Público.

Para lo cual es necesario analizarlos cuidadosamente para determinar si se están alcanzando de acuerdo a lo planificado pues de ello depende el logro de los objetivos.

- **Evaluación de estrategias**

El contador público como responsable directo debe evaluar si las estrategias definidas, han hecho posible el logro de sus objetivos con el propósito de determinar si son congruentes con estos o si es necesario redefinirlos de tal manera que se puedan considerar otras alternativas que sean más viables para los propósitos de la institución.

- **Determinación de problemas**

Luego de haber evaluado todos los elementos del modelo de planeación estratégica fiscal, es necesario identificar aquellos problemas que hayan podido surgir en el transcurso del mismo y que en un principio no habían sido considerados, esto con el propósito de tomar las medidas y decisiones necesarias para corregirlos y para tomarlos en cuenta para futuras proyecciones.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

- ❖ Como producto de la investigación se pudo comprobar que en la mayoría de las empresas comerciales del área metropolitana de San Salvador, se realiza planeación estratégica, pero que dentro de esta, no se incluyen planes de carácter fiscal que le permitan minimizar efectivamente el pago de impuestos.
  
- ❖ Otros de los aspectos importantes que la investigación de campo aportó, es que no se diseñan programas de capacitación en el área tributaria.
  
- ❖ En la investigación pudo comprobarse que las empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, han tenido que pagar en más de alguna oportunidad, impuestos complementarios, pago de multas, pago de intereses; producto de la falta de capacitación y la falta de planificación de las actividades fiscales.

- ❖ Una de las razones por las cuales la empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, han tenido que pagar impuestos complementarios, multas, intereses, es por que no incluyen dentro de planeación estratégica, algún cambio que pueda amenazar el futuro de la empresa en materia tributaria.
  
- ❖ También se conoció los beneficios que las empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, esperan obtener al implementar la planeación estratégica fiscal dentro del plan general como son: Pago de los impuestos justos y equitativos, evitar multas e impuestos complementarios y conocer la estimación de los impuestos a pagar.
  
- ❖ El pago de impuestos complementarios, recargos, intereses y multas, se debe al retraso que se lleva en la contabilidad, ya que se le dedica mayor tiempo a la actualización que ha estar pendiente de las fechas y pagos de impuestos.

- ❖ Los auxiliares contables en las empresas son bachilleres comerciales, que muchas veces por falta de capacitación y práctica, descuidan los puntos concernientes a pago de impuestos debido a que se les asigna casi toda la tarea de registro y lleno de declaraciones, lo que conlleva a errores por parte de la empresa.
  
- ❖ Cuando existen capacitaciones o adiestramientos, estos se imparten a nivel de jefaturas o gerencias, con el fin de que sean ellos los que transmitan esos conocimientos a sus subalternos; pero esta situación no se da y solamente se dedican a dar lineamientos y ordenes, y debido a ello es que se cae en faltas por parte de las empresas y en consecuencia se despiden a los empleados, y se cae en el error de contratar personal nuevo y tener volver a lo mismo.
  
- ❖ En la investigación se comprobó que generalmente estas empresas incluyen en su planeación presupuestos de ventas, compras, gastos, etc., pero no presupuestan

las erogaciones de van a pagar mensualmente de impuesto a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios, así como el anticipo de impuesto a pago a cuenta de impuesto sobre la renta.

- ❖ Como resultado de la investigación se pudo comprobar que, en su mayoría, los gerentes financieros no tienen conocimiento sobre los planes y reformas tributarias de los Impuestos de Renta e Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios (IVA), impulsados por el Ministerio de Hacienda, lo que viene a incidir en el desarrollo técnico de su trabajo que le permite conocer situaciones que vayan en detrimento de los intereses de la empresa.
  
- ❖ Durante el proceso de investigación se observó que no existe un programa de capacitación eficiente para los encargados de registrar y contabilizar las operaciones de los impuestos, y cuando les imparten algún curso de capacitación, este es realizado desorganizadamente y

además no va de acuerdo a las deficiencias a que se enfrentan.

- ❖ Si bien es cierto que la planeación estratégica fiscal se trata de una técnica económica, se requiere del conocimiento jurídico en general y sobre todo del código y las leyes tributarias.
- ❖ Que la planeación fiscal autentica nada tiene que ver con las infracciones, delitos, sanciones y situaciones a fines comentadas en el capítulo VIII, artículos del 226 al 263 del código tributario.
- ❖ Que la implementación de la planeación estratégica fiscal propuesta esta diseñada para ayudar a las empresas a reducir sus cargas fiscales en el largo plazo, a la vez que se cumple con los sucesivas disposiciones fiscales.
- ❖ La planeación fiscal no tiene por objeto omitir total o parcialmente el pago de alguna contribución, puesto que el pago se origina cuando la obligación de

tributar ha nacido es así que la planeación fiscal, por su propia naturaleza, se anticipa a ese nacimiento.

- ❖ A fin de concluir en base al tema de la planeación estratégica fiscal, esta estructurada de manera que pueda servir de apoyo a las empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, en cualquier controversia que pudiera surgir entre ellas y el gobierno, derivada de las visitas domiciliarias, imposición de multas, tramites de devoluciones de impuestos, así como la interposición de recursos e incluso de juicios contenciosos ante las autoridades fiscales.
  
- ❖ Al final de cuentas podemos llegar a una conclusión común, que nos dice que para evitar problemas tanto de parte del contribuyente con el fisco y viceversa es que debemos hacernos una cultura de planeación estratégica fiscal todos los contribuyentes ya que el Gobierno no disminuirá sus tasas de impuestos y

tampoco aumentara su base gravable para disminuir la carga fiscal a unos pocos.

#### **4.2 RECOMENDACIONES**

- Las capacitaciones y seminarios debe darse no solo a nivel de jefaturas y gerencias, si no que también a los subalternos ya que el trabajo es de un equipo y no de unos cuantos.
- Siempre que se vaya a iniciar un proceso de planeación estratégica fiscal, se debe asegurar que este posea un completo apoyo de la gerencia; de lo contrario se vera fracasar todo intento de llevarlo a la practica. Además la gerencia debe conocer y evaluar todas las variables internas y externas para poder elaborar la planeación estratégica fiscal.
- Todo proceso de planeación estratégica debe ser continuo y sobre todo, debe ser controlado; la omisión de un control adecuado del proceso puede derivar en altos costos por perdida de oportunidades o porque el entorno cambie.
- Debe otorgarse capacitaciones periódicas en materia fiscal y contable al personal encargado de la

planeación estratégica fiscal, para que estos estén al día con todos los cambios fiscales y contables que se puedan dar y evitar así problemas.

- Debe designarse un encargado del proceso de planeación estratégica fiscal, para que sea este quien coordine, organice y evalúe las diferentes etapas del modelo, además de ser quien llevará el control adecuado del proceso.
- Nunca se debe cambiar un plan estratégico fiscal a menos que tenga suficientes bases para hacerlo; se debe insistir en realizar el plan original y tratar de salvar todos los obstáculos que se presenten.
- No se debe perder de vista el calendario tributario proporcionado por la Dirección General de Impuestos Internos, a fin de evitar pagos innecesarios.
- Las empresas deberán capacitar y especializar en cada unas de las principales actividades que tengan que ver con la aplicación contable, interpretación y análisis del código y las leyes tributarias al personal encargado de ejecutar las obligaciones que la empresa realice.
- La gerencia financiera deberá realizar un verdadero y riguroso control al personal encargado del área

tributaria, con el objeto de verificar, si se esta cumpliendo con la obligación principal que es el pago de impuestos y si los ingresos percibidos están siendo declarados en forma correcta y legal.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Berenson, Mark L. Estadística Básica en la Administración; Prentice Hall Hispanoamericana, s.a, 4ta. Edición, México, 1992, 946 paginas.
- Arnulfo Sánchez Miranda, Estrategia Financiera de los impuestos Edición México. 270 paginas.
- Maria Isabel Mendez Montoya, La Contabilidad Fiscal Integral, Edición México, 428 paginas.
- Daniel Diep Diep. La planeación Fiscal Hoy. Edición México. 170 paginas.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas de Actuación Profesional en Materia Fiscal. Edición México, 131 paginas.
- Beter, Robert. Contabilidad de Eficiencia para Planeamiento y Control, 2da. Edición, Contabilidad Moderna, Buenos Aires, Argentina, 1971, 482 páginas.
- Bierman, Harold. Planeación Financiera Estratégica; editorial continental, 1era. Edición, México, 1984, 254 páginas.

- Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos; Mc Graw Hill, 2da. Edición, Bogotá Colombia, 1995, 376 páginas.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas, Mc Graw-Hill 8 Edición, México, 1997, 432 paginas.
- Gómez Morfin, Joaquin. El control en la Administración de empresas, editorial Diana, 1er edición, México, 1992, 245 paginas.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. La alta gerencia rumbo al siglo XXI, 1er edición, México, 1992, 454 páginas.
- Mintzberg, Henry. El proceso estratégico; Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 2da. Edición, México, 1997, 1207 paginas.
- Taylor Bernard. Planeación estratégica exitosa; Legis, Bogota, 1991, 355 paginas.
- Leonard D. Goodstein Timpthy M. Nolan. Planeación Estratégica aplicada, Bogota, 1999, 442 paginas.
- Ricardo Mendoza Orantes, Recopilación de Leyes Tributarias, 24 Edición, El Salvador, 2000, 444 paginas.

### **Seminarios**

- "Análisis Contable y Financiero" Oyanedel G. Sergio, Ciapep, El Salvador, 1992
- "Planeación Estratégica para Competir en la Globalización" por Lic. Manuel Enrique Ávila, Fusades, El Salvador.
- "Planeación Estratégica" PRODEPAS proyecto. Fortalecimiento de ONGS para el Desarrollo y la Paz Salvadoreña, Fusades, 1993.
- "Planeación Estratégica y Planeación Tradicional" García Álvarez, Joaquín, E-mail: rlgalvarez@ contv. Net, 1999

### **Tesis**

- Ayala Ortiz Claudia Estela. Diagnostico del sistema de control interno de la mediana empresa en el sector comercio, UCA, El Salvador, 1996, 234 paginas.
- Cardona Mancía, Efraín. Guía de las aplicaciones contables de la ley del IVA en el sector Industria, UCA. 1996

- Hernández Díaz, Vicente de Jesús, La participación del contador publico ante los cambios originados por la Ley ISR y Ley del IVA. UES, 1994.
- Pérez Granados, Carlos Alberto, Guía teórica practica de la aplicación contable de la Ley del IVA. UES, 1997.
- Pineda Elías Alexander, El Perfil del Contador Publico como Asesor Tributario del sector Comercio, UES, 1998.

# ANEXOS

## **ANEXO N0 2**

### ***PROPUESTA DE CUESTIONARIO PARA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DENOMINADO: “ MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA FISCAL APLICABLE A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR***

El siguiente cuestionario esta dirigido a los Gerentes Financieros de las grandes empresas comerciales que se han seleccionado dentro de la muestra que se necesita para llevar a cabo el trabajo de investigación.

Su objetivo es obtener información sobre la necesidad de establecer un sistema de planeación estratégica fiscal en la gran empresa del sector comercio, la cual servirá para concluir el trabajo de graduación antes referido y que será utilizado y manejado con estricta confidencialidad para el objetivo propuesto.

#### PARTE I

1- Realiza planeación estratégica. ?

SI

NO

2- Cuales son las áreas de la empresa que intervienen en la planeación estratégica?

---

---

3- Mencione el plazo utilizado para la planeación estratégica

a. Un año.

b. De uno a tres años.

c. De uno a cinco años.

d. Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

---

4- Cuales son los beneficios mas importantes que la empresa ha obtenido con la implementación de la planeación estratégica?

---

---

---

5- Cuales son las principales medidas de control utilizadas dentro de la planeación estratégica para comparar los resultados reales con los planeados?

---

---

---

---

## PARTE II

1. Incluye dentro de su plan operativo el sistema de presupuestos?

SI

NO

2. En caso afirmativo menciones los tipos de presupuesto incluidos:

- a. Presupuestos de venta
- b. Presupuestos de compras
- c. Presupuesto de gastos
- d. Presupuesto fiscal.
- e. Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_

---

3. En caso de incluir el presupuesto fiscal que beneficios ha obtenido:
- a. Disminuir o no pagar impuestos complementarios e intereses y multas.
  - b. Crecimiento y seguridad económica.
  - c. Estabilidad de la empresa en cuanto al recurso humano.
  - d. Otros.

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. En caso de no incluir el presupuesto fiscal. Lo considera necesario?  
SI NO

5. En caso de ser necesario cuales elementos incorporaría?

- a. Ventas mensuales
- b. Compras Mensuales
- c. Impuestos retenidos
- d. Anticipo de pago a cuenta del impuesto sobre la renta
- e. Otros.

Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Que información adicional considera debe incorporarse al presupuesto fiscal

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Que beneficios espera obtener al incluir dicho presupuesto.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Incluye dentro de la planeación estratégica los cambios que puedan amenazar el futuro de la empresa en materia fiscal ¿

SI

NO

9. Si su respuesta es afirmativa, cuales de los siguientes elementos se incluyen dentro de esos cambios?

- a. Disminución o aumento de las tasas de impuestos o aranceles.
- b. Cambios en leyes y reglamentos.
- c. Cambios de tipo económico y social del país
- d. Futuras operaciones de la empresa
- e. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Otorga la empresa capacitaciones periódicas en materia fiscal ¿

SI

NO

11. La empresa en alguna oportunidad ha tenido que pagar por los conceptos que se detallan, de ser así subráyelos:

- a. Pago complementario de impuestos e intereses
- b. Pago de multas
- c. Pago de intereses por mora en impuestos
- d. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. En caso de existir pagos por los conceptos anteriores. Cuales son las causas que han llevado a tener este tipo de problemas:?

- a. Falta de personal suficientemente capacitado dentro del área financiera.
- b. Falta de planificación en las actividades financieras y las de carácter tributario
- c. Falta de control de lo planeado
- d. Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Considera necesaria la elaboración de un modelo de planeación estratégica fiscal con el objeto de aportar mayores elementos relativos a la materia:

SI

NO

## **ANEXO NO 4**

### **PREGUNTA # 1**

Realiza planeación estratégica?

### **OBJETIVO**

Saber si realiza planeación estratégica como medida para incrementar la capacidad de la organización .

### **CUADRO No 1**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los profesionales encuestados se puede observar que el 90% de ellos afirma que la empresa realiza planeación; mientras que el 10% restante no la utiliza. Lo cual indica que la mayoría de empresas comerciales aplican la planeación estratégica como herramienta para incrementar la capacidad de la organización.

**PREGUNTA # 2**

Cuales son las áreas de la empresa que intervienen en la planeación estratégica?

**OBJETIVO**

Conocer cuales son las áreas de la empresa que intervienen en la elaboración de la planeación estratégica a fin de determinar si las áreas básicas de la misma están incluidas.

**CUADRO No 2**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Gerencia General	10	50%
Gerencia Financiera	11	55%
Gerencia de Mercado y Ventas	14	70%
Logística	4	20%
Recursos Humanos	1	5%
Compras	4	20%
Contabilidad y Auditoria Interna	2	10%
No contesto	1	5%
No aplica	2	5%
<b>Base de datos</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De los resultados de la encuesta se puede observar que el área de Mercado y ventas está involucrada en un 70% como área clave en la elaboración de la planeación estratégica, seguida del 55% la Gerencia Financiera, un 50% la Gerencia General y en un menor porcentaje se incluyen las áreas compra, logística, contabilidad y auditoría interna.

De lo anterior se puede deducir que las principales áreas de la empresa están involucradas en la toma de decisiones actuales, las que afectarán a la organización y su futuro.

### **PREGUNTA # 3**

Mencione el plazo utilizado para la planeación estratégica?

### **OBJETIVO**

Conocer el grado de utilidad que puede tener la planeación estratégica de las empresas comerciales en función a la prontitud con que se haga.

**CUADRO No 3**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Un año	9	45%
De uno a tres años	7	35%
De uno a cinco años	1	5%
Otros	1	5%
No aplica	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

## **ANÁLISIS E INTERPRETACION**

Ante esta pregunta se obtuvo que 45% de los Gerentes encuestados utilizan un plazo de un año en la ejecución de la planeación estratégica , seguido de un 35% que afirma que es de uno a tres años y un 5% manifiesta cumplirlo de uno a cinco años, mientras tanto un 10% no tiene un plazo establecido debido a que no realiza planeación estratégica.

Como se puede observar los profesionales encuestados aplican diversos plazos en la ejecución de la planeación estratégica, de los cuales el plazo de mayor representatividad es de un año lo cual indica que se ajusta al año fiscal de la organización al proceso de planeación.

### **PREGUNTA # 4**

¿Cuáles son los beneficios más importantes que la empresa ha obtenido con la implementación de la planeación estratégica?

### **OBJETIVO**

Conocer la incertidumbre en los resultados de la empresa, cuando se aplica la planeación estratégica.

**CUADRO No 4**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Logro de los Objetivos	5	25%
Optimización de los recursos de capital y humanos	4	20%
Optimización de las metas	3	15%
Rentabilidad	1	5%
Crecimiento Económico	3	15%
Control Especifico de operaciones de compra, Venta, Inventarios	4	20%
Minimización de errores y declaraciones erróneas	3	15%
Mayor Estabilidad	1	5%
No Contesto	1	5%
No Aplica	2	10%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Ante esta pregunta se obtuvo que un 25% de los beneficios más importantes que la empresa ha obtenido con la implementación de la planeación estratégica es el logro de los objetivos, seguido de un 20% que es la optimización de los recursos y el control específico de las operaciones de

compra, venta, inventarios y un 15% optimización de metas, crecimiento económico y minimización de errores.

Como es evidente dentro de los beneficios más importantes que la organización ha obtenido con la implementación de la planeación estratégica se encuentran las metas , y los objetivos desarrollados en el proceso siendo estos en su gran mayoría de carácter administrativos no así los de carácter financiero.

#### **PREGUNTA # 5**

¿Cuáles son las principales medidas de control utilizadas dentro de la planeación estratégica para comparar los resultados reales con los planeados?

#### **OBJETIVO**

Conocer la eficiencia de las medidas de control utilizadas por las compañías para comparar la situación futura planeada con la real.

**CUADRO No 5**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Presupuestos	9	45%
Estadísticas Variadas	2	10%
Procedimientos de auditoria interna	3	15%
Análisis de variación de ingresos	3	15%
Análisis de costo de compras	2	10%
Cuadros comparativos	1	5%
Reportes financieros	1	5%
No contesto	1	5%
No aplica	2	10%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACION**

Analizando los resultados obtenidos por la Gerencia Financiera se observa que un 45% manifiesta que la principal medida de control utilizada son los presupuestos, un 15% que los procedimientos de Auditoria Interna y los análisis de variación de los ingresos, un 10% que las estadísticas variadas y un 5% que los cuadros comparativos y los reportes financieros.

Como se puede observar en su mayoría la administración de las compañías utilizan el sistema de presupuestos como herramienta esencial para alcanzar la situación futura planeada .

## **PARTE II**

### **PREGUNTA # 1**

Incluye dentro de su plan operativo el sistema de presupuestos?

### **OBJETIVO**

Investigar si las empresas hacen uso del sistema de presupuestos en la ejecución del proceso de planeación estratégica

**CUADRO No 6**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION**

Al analizar los resultados reflejado en el cuadro anterior se observa que 90% de los profesionales encuestados afirman que utilizan el sistema de presupuestos. Por otro lado un 10% no incluye en su plan operativo los presupuestos.

Como se puede observar la mayoría de empresas hacen uso del sistema de presupuestos como parte fundamental en el proceso de planeación estratégica, el cual suministra a la organización prioridades y un conjunto de parámetros para la mayoría de las decisiones administrativas cotidianas.

#### **PREGUNTA # 2**

¿En Caso afirmativo mencione los tipos de presupuestos?

#### **OBJETIVO**

Determinar cuáles son los principales presupuestos utilizados en las empresas comerciales y si incluyen dentro del sistema de presupuestos el presupuestos fiscal.

#### **CUADRO No 7**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Presupuesto de ventas	18	90%
Presupuesto de compras	18	90%
Presupuesto de gastos	7	35%
Presupuestos fiscal	4	20%
Otros	5	25%
No aplica	2	10%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

De acuerdo con esta pregunta, un 90% de los gerentes afirman incluir los presupuesto de Ventas y compras, seguido 35% que incluyen el presupuesto de gastos, un 25% incluyen los siguientes presupuestos presupuesto de flujo de efectivo, presupuesto de inversión, de recuperación de créditos, un 20% incluyen dentro de su sistema de presupuestos el presupuesto fiscal y un 10% no aplica debido a que no utilizan el sistema de presupuestos.

De los presupuestos más utilizados por la alta gerencia en las empresas comerciales se encuentran los presupuestos de ventas, presupuesto de compras, presupuesto de gastos y una parte muy reducida de los encuestados hace uso del presupuesto fiscal Pero cabe mencionar que algunas empresas incluyen el presupuesto fiscal en el presupuesto de ventas, ya que no lo consideran un presupuesto más.

### **PREGUNTA # 3**

En caso de incluir el presupuesto fiscal que beneficios ha obtenido.

### **OBJETIVO**

Identificar cuales son los beneficios que la organización ha obtenido con la implementación del presupuesto fiscal.

**CUADRO No 8**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Disminuir o no pagar impuestos complementarios e intereses y multas	1	5%
Crecimiento y seguridad económica	0	0%
Estabilidad de la empresa en cuanto al recursos humano	1	5%
Otros	2	10%
No aplica	16	80%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACION**

Del 100% de los Gerentes Financieros encuestados, un 10% de ellos afirma que los beneficios que han obtenido al implementar en su plan operativo el sistema de presupuesto fiscal son : Evitar pagar impuestos innecesarios y conocer cuanto es el monto de impuestos a pagar con el fin de optimizar los recursos para tributar eficientemente, un 5% menciona que al utilizar el presupuesto fiscal a contribuido a disminuir o no pagar impuestos complementarios e intereses y multas como también obtener estabilidad de la empresa en cuanto al recurso humano, un 80% de esta pregunta no aplica debido que la gran empresa comercial no utiliza el presupuesto fiscal..

**PREGUNTA # 4**

¿En caso de no incluir el presupuesto fiscal . Lo considera necesario?

**OBJETIVO**

Conocer si la Gerencia Financiera considera necesario el presupuesto fiscal en caso de no incluirlo en su sistema de presupuestos.

**CUADRO No 9**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	16	80%
NO	2	10%
NO APLICA	1	5%
NO CONTESTO	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACION**

Del 100% de los profesionales encuestados un 80% considera necesario el presupuesto fiscal, un 10% no lo considera necesario y un 5% no contestó y otro 5% no aplica la pregunta debido a que no realiza planeación estratégica. Según los datos del cuadro se observa que la mayoría de dirigentes a pesar de no incluir el presupuesto fiscal lo consideran necesario.

### **PREGUNTA # 5**

¿En caso de ser necesario cuales elementos incorporaría?

### **OBJETIVO**

Saber cuales son los elementos más importantes que la gerencia considera debe incluir el presupuesto fiscal

### **CUADRO No 10**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ventas mensuales	14	70%
Compras mensuales	12	60%
Impuestos retenidos	11	55%
Anticipo de pago a cuenta de Impto. S/renta	11	55%
Otros	4	20%
No contesto	2	10%
No aplica	2	10%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al analizar el resultado reflejado en el cuadro anterior se observa que los elementos mas importantes que la gerencia

considera necesarios deben incluirse en el presupuesto fiscal están las ventas mensuales en un 70%, en un 60% las compras mensuales, en un 55% los impuestos retenidos y el anticipo de pago a cuenta del impuesto sobre la renta, un 20% otros y un 10% no contesto y no aplican a la pregunta

Se considera que las alternativas antes expuestas son las mas aceptadas como elementos más importantes que deben incluirse en el presupuesto fiscal.

#### **PREGUNTA # 6**

Que información adicional considera debe incorporarse al presupuesto fiscal.?

#### **OBJETIVO**

Determinar si la información de los presupuestos fiscales, se esta actualizando para lograr los objetivos, y así aportar criterios tributarios, financieros y técnicos que servirán de base para su aplicación.

**CUADRO No 11**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Estimación de fluctuaciones en tasas de impuestos.	4	20%
Impacto de contingencias	2	10%
Recinto Fiscal	1	5%
Impuestos Aduanales	1	5%
25% de Impuesto sobre la renta	2	10%
No contesto	7	35%
No aplica	6	30%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de la muestra se observa que 35% no contesto a esta pregunta, un 30% no aplica este tipo de preguntas según sus operaciones, un 20% considera que las estimación de fluctuaciones en tasas de impuestos , un 10% el impacto de contingencias y el 25% de impuesto sobre la renta y finalmente un 5% que los impuestos aduanales y los recintos fiscales.

De lo anterior se puede interpretar que la gran mayoría de los profesionales encuestados no poseen el conocimiento tal que permita incorporar aspectos novedosos y de importancia al presupuesto fiscal y a la vez las respuestas a la

pregunta no aplica debido a que los gerentes no hacen uso del sistema de presupuestos o que simplemente no consideran necesario la implementación del presupuesto fiscal; del porcentaje de los profesionales que en sus empresas aplican el presupuestos fiscal consideran que se deberían tomar en cuenta aspectos sobre el impacto de contingencias, los impuestos aduanales, el recinto fiscal y el 25% de impuesto sobre la renta como elementos importantes que debería incluir el presupuesto fiscal para su ejecución.

**PREGUNTA # 7**

Que beneficios espera obtener al incluir dicho presupuesto?

**OBJETIVO**

Conocer cuales son los beneficios que la Gerencia Financiera espera obtener al utilizar el presupuesto fiscal como parte integral del sistema de presupuestos que la alta gerencia ejecuta.

**CUADRO No 12**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Pago mínimo de impuestos según estructura de ingresos y gastos	2	10%
Evitar pagos de multas, impuestos complementarios .	3	15%
Conocer datos estimados sobre cantidades a erogar en concepto de impuestos	4	20%
Control entre lo planeado y lo realizado en el área de impuestos	2	10%
Estimar las posibles utilidades netas fuera de impuestos	2	10%
No contesto	3	15%
No aplica	5	25%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al analizar el resultado obtenido de la pregunta anterior, se pudo conocer , que un 25% esta pregunta no aplica debido a que no utilizan el presupuesto fiscal , un 20% espera conocer datos estimados sobre las cantidades a pagar por impuestos, el 15% espera evitar pagar multas e impuestos complementarios y otra parte no contesto a la pregunta y finalmente el 10% espera controlar lo planeado y lo realizado en el área de impuestos así como estimar las

posibles utilidades fuera de impuestos y el pago mínimo de impuestos.

De lo anterior se puede afirmar que la gerencia financiera al incluir el presupuesto fiscal espera obtener los beneficios siguientes: Conocer datos estimados de las cantidades a erogar en conceptos de impuestos de acuerdo a lo planeado, evitar pago de multas, intereses y pago complementarios de impuestos y cancelar con exactitud las cantidades de impuestos según la estructura de los ingresos y gastos del período fiscal que aplican.

#### **PREGUNTA # 8**

¿Incluye dentro de la planeación estratégica los cambios que puedan amenazar el futuro de la empresa en materia fiscal?

#### **OBJETIVO**

Conocer si los encargados de la ejecución de la planeación estratégica consideran los cambios que afectaran a la organización al aplicar el Gobierno medidas de carácter tributario.

**CUADRO No 13**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	11	55%
No	7	35%
No contesto	1	5%
No aplica	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de la muestra, el 55% afirma incluir los cambios en materia fiscal que amenazan el futuro de la organización, 35% no incluye los cambios en materia fiscal y un 5% no contesto y no aplica la pregunta debido a que no realiza planeación estratégica.

**PREGUNTA # 9**

Si su respuesta es afirmativa, cuales de los siguientes elementos se incluyen dentro de esos cambios.

**OBJETIVO**

Conocer cuales son los elementos que la compañía incluye en la planeación estratégica que amenazan el futuro de la misma en materia fiscal.

**CUADRO No 14**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Disminución o aumento de las tasas de impuestos o aranceles	9	45%
Cambios en leyes y reglamentos	7	35%
Cambios de tipo económico y social del país	5	25%
Futuras operaciones de la empresa	7	35%
Otros	2	10%
No aplica	7	35%
No Contesto	2	10%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Como se puede observar en el cuadro, un 45% de los gerentes encuestados manifiestan que los cambios que ellos incluyen en la planeación estratégica en materia fiscal que amenazan a la compañía es la disminución o aumento de las tasas de impuestos o aranceles y un 35% los cambios en leyes y reglamentos, las futuras operaciones de la empresa y por otra parte no aplica la pregunta debido a que ellos no incluyen los cambios en materia fiscal, y un 10% consideran los tratados comerciales con varios países y otra parte no contesto a la pregunta.

**PREGUNTA # 10**

Otorga le empresa capacitaciones periódicas en materia fiscal?

**OBJETIVO**

Saber si la empresa utiliza como motivación al personal la capacitación en materia fiscal .

**CUADRO No 15**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	14	70%
No	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**ANALISIS E INTERPRETACIÓN**

Del 100% de los encuestados 70% afirma que se otorga capacitaciones periódicas en materia fiscal al personal idóneo ; mientras que 30% no les otorga capacitación..

Como se puede inferir para la mayoría de los profesionales encuestados es importante capacitar a su personal ya que de esto depende el buen resultado que la organización pueda obtener en tramites fiscales .

**PREGUNTA # 11**

La empresa en alguna oportunidad ha tenido que pagar por los conceptos que se detallan, de ser así subráyelos.?

**OBJETIVO**

Conocer cuales son las causas que han llevado a la empresa a caer en infracciones fiscales.

**CUADRO No 16**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Pago complementario de impuestos e intereses	8	40%
Pago de multas	10	50%
Pago de intereses por mora en impuestos	4	20%
No aplica	10	50%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACION**

De los respuestas obtenidas de los Gerentes Financieros un 50% de ellos afirma que la empresa ha tenido que pagar multas por pago extemporáneo de IVA y de Impuesto sobre Renta, y por consiguiente esta pregunta no aplica para algunos gerentes encuestados ya que para ellos la compañía para la que laboran no han incurrido en ninguno de los conceptos que se detallan en el cuadro anterior ya que

pagan oportunamente y lo señalado en la ley, un 40% ha tenido que pagar impuestos complementarios e intereses y un 20 pago de intereses por mora en impuestos.

**PREGUNTA # 12**

En caso de existir pagos por los conceptos anteriores, cuales son las causas que han llevado a tener este tipo de problemas

**OBJETIVO**

Conocer cuáles son los problemas que afectan a la organización en materia fiscal que la llevan a caer en infracciones tributarias.

**CUADRO No 17**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Falta de personal suficientemente capacitado dentro del área financiera	5	25%
Falta de planificación de las actividades financieras y las de carácter tributario	5	25%
Falta de control de lo planeado	2	10%
Otros	4	20%
No aplica	9	45%
<b>BASE DE DATOS</b>	<b>20</b>	<b>N/A</b>

## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al analizar los resultados obtenidos en la pregunta anterior se puede observar que 45% no aplica la pregunta ya que los gerentes encuestados manifestaron no haber efectuado ningún tipo de pago por los conceptos de multas, intereses, impuestos complementarios Etc; un 25% manifiesta que las causas son la falta de personal suficientemente capacitado dentro del área financiera así como la falta de planificación de las actividades financieras y las de carácter tributario, un 20% consideran que la causa principales son la falta de supervisión efectiva de las declaraciones, descuido del período de pago y la discrepancia de criterios utilizados por el auditor fiscal y la administración en cuanto a la interpretación de las leyes, un 10% la falta de control de lo planeado.

### **PREGUNTA # 13**

Considera necesaria la elaboración de un modelo de planeación estratégica fiscal con el objetivo de aportar mayores elementos relativos a la materia:

### **OBJETIVO**

Conocer la necesidad que tienen la gran empresa del sector comercio de que se le pueda proporcionar un modelo de planeación estratégica fiscal que le ayude a solventar los futuros problemas de carácter tributario.

**CUADRO No 18**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	17	85%
No	2	10%
No contesto	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

Al preguntar a la gerencia financiera con respecto a que si consideran necesario la elaboración de un modelo de planeación estratégica fiscal del 100% de ellos, el 85% afirma que es necesaria la elaboración de un modelo de planeación estratégica fiscal y un 10% no lo considera necesario; así mismo un 5% no contesto al respecto de esta pregunta.

Como se puede observar la mayoría de los encuestados estiman conveniente la elaboración del modelo de planeación estratégica fiscal.