

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA OFICINA CONTABLE BRICEÑO Y  
ASOCIADOS**

**Presentado por:**

**BR. LISMAR DEL VALLE BRICEÑO GIL**

**BR. FIORELLA ANDREINA GUILLEN CABRERA**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2021**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA OFICINA CONTABLE BRICEÑO Y  
ASOCIADOS**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Contaduría Pública y  
Administración de Empresas**

**Presentado por:**

**BR. LISMAR DEL VALLE BRICEÑO GIL**

**BR. FIORELLA ANDREINA GUILLEN CABRERA**

**Tutor**

**ESP. GEORGINA PINEDA**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2021**



**VICERRECTORADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y**  
**GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Zaida Kassar, Prof. Karelis Paredes y Prof. Georgina Pineda, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA OFICINA CONTABLE BRICEÑO Y ASOCIADOS**. Que presenta la Bachiller **LISMAR DEL VALLE BRICEÑO GIL**, Portadora de la C.I. N°. **27.619.703**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **dieciocho (18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en **Administración de Empresas**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Karelis Paredes

C.I. 14.799.624

**JURADO**

Prof. Georgina Pineda

C.I. 3.532.857

**TUTORA**

Prof. Zaida Kassar.

C.I. 9.175.011

**PRESIDENTE DEL JURADO**



Prof. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

**DECANO**



Prof. Ana Linares

C.I. 9.013.217

**VICERRECTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestro Trabajo Especial de Grado en primer lugar a Dios por permitirnos cumplir satisfactoriamente con cada una de las metas propuestas, a nuestros padres (Angélica Gil, José Gregorio Briceño, Rosa Angelina Cabrera de Guillen y Josué David Guillen Caldera) por su amor, esfuerzos y palabras alentadoras, a nuestros hermanos (Adams José Briceño Gil, José Daniel Briceño Gil, Lisbeth Dayana Briceño Gil, José Alejandro Briceño Gil, Josué Andrés Guillen Cabrera y Jesús David Guillen Cabrera) y demás familiares quienes sin esperar nada a cambio nos brindaron sus consejos, apoyo, cariño y comprensión en este proceso.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de forma muy especial a **Dios todopoderoso** que nos ha regalado la sabiduría necesaria durante todo nuestro crecimiento profesional y nos ha permitido afrontar con optimismo y fe las adversidades que se han presentado en el camino. Hoy sentimos gratitud inmensa hacia nuestros **padres** quienes han sido la brújula que a diario guían este mágico viaje llamado VIDA y a nuestros **hermanos** quienes nos inspiran y motivan a ser mejores cada día.

Gracias al apoyo de **familiares, amigos y compañeros** (Esperanza Victora, Eduardo Ramírez, Erika Bermúdez, Zoricar Terán, Rosario Bermúdez, Nancy Briceño, Lorianny Benítez, Stefany Briceño, Leonardo Aldana, Iamna Mahmmoud, Victoria Valero, Augulismar Villarreal y Diego Olmos), y otros seres queridos que nos ayudaron a cumplir esta meta.

Infinitas gracias a nuestra casa de estudio **Universidad Valle del Momboy**, por permitirnos formar parte de la familia Uvemista y por continuar formando profesionales para el futuro de nuestra amada Venezuela. Asimismo a nuestros **profesores**, quienes se fueron pilares fundamentales en nuestra formación académica, sentimos admiración y respeto por cada uno de ustedes , que a pesar de la golpeada situación que hoy vive nuestro país , continúan de pie con valentía , vocación y esperanza por un mejor porvenir .

Por último y no menos importante damos gracias a la **Fundación Inmaculada Concepción** y a todos los integrantes que la conforman, por brindar apoyo económico a Lismar Briceño para el inicio de su carrera profesional.

**Todos hicieron que este sueño se hiciera realidad**

**CON MUCHO ORGULLO DECIMOS ¡LO LOGRAMOS!**

## RESUMEN

El plan estratégico realizado a la Oficina Contable Briceño y Asociados, tiene como objetivo ser aplicado en los años 2022-2026, enfocado en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales. En el mismo se realizó un diagnóstico organizacional, evaluando el entorno de la empresa, su funcionalidad en el área operativa y en los distintos departamentos de la misma, (Marketing, finanzas, contable, RRHH) determinando los factores positivos y negativos de la oficina, estableciendo objetivos que desean aumentar la rentabilidad, ventas, rendimiento y funcionalidad de la empresa, de igual forma en cada plan se realizaron presupuestos que contienen todos los costos para la elaboración de los planes, se realizaron proyecciones financieras según los costos de la empresa y las inversiones requeridas para este plan. En general este plan estratégico aporta toda la información necesaria para ser ejecutado por la empresa, contiene muchas herramientas que pueden ser usadas en todo ese proceso de ejecución, además cada una de las estrategias formuladas han sido notificadas a la empresa y la mayoría de ellas las están poniendo en práctica, por último es recomendable poner en marcha este plan estratégico lo más pronto posible para obtener mejores resultados.

Palabras claves: Plan estratégico Oficina.

## **ABSTRACT**

The strategic plan made to the Briceño y Asociados Accounting Office, aims to be applied in the years 2022-2026, focused on the provision and innovation of accounting, tax, commercial and legal management services. In it, an organizational diagnosis was made, evaluating the company's environment, its functionality in the operational area and in the different departments of the same, (Marketing, finance, accounting, HR) determining the positive and negative factors of the office, establishing objectives that want to increase the profitability, sales, performance and functionality of the company, in the same way in each plan budgets were made that contain all the costs for the preparation of the plans, financial projections were made according to the costs of the company and the investments required for this plan. In general, this strategic plan provides all the information necessary to be executed by the company, it contains many tools that can be used throughout this execution process, in addition to each of the formulated strategies, the company has been notified and most of them are putting into practice, finally it is advisable to implement this strategic plan as soon as possible to obtain better results.

Keywords: Office strategic plan.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	12
INDICE DE FIGURAS.....	13
INDICE DE ANEXOS .....	14
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	15
1.1 Antecedentes .....	15
1.2 Definición del problema.....	21
1.4 Propuesta de valor.....	24
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.....	24
1.7.1 Objetivo general .....	24
1.7.2 Objetivos específicos.....	24
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	26
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	26
2.1.1. Entorno político .....	26
2.1.2. Entorno económico .....	28
2.1.3. Entorno social .....	29
2.1.4. Entorno tecnológico.....	30
2.1.5. Entorno ecológico .....	32
2.1.6. Entorno legal.....	32
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	33
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	35
2.2.1. Negociación con proveedores .....	36
2.2.2. Negociación con clientes .....	376
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.....	36

2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	37
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores .....	37
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria .....	38
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	38
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....		41
3.1	Modelo de negocio CANVAS.....	41
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	44
3.2.1.	Gerencia de la empresa .....	44
3.2.2.	Recursos humanos .....	45
3.2.3.	Investigación y desarrollo .....	45
3.2.4.	Finanzas .....	46
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento.....	46
3.2.6.	Operaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.7</b>
3.2.7.	Marketing y ventas.....	47
3.2.8.	Servicios postventa .....	48
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2021 – 2025.....		49
4.1	Objetivo general 2021-2025.....	49
4.2	Objetivos estratégicos 2021-2025.....	5049
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2021-2025.....	49
CAPITULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		52
5.1	Formulación de la estrategia.....	52
5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA).....	52
5.2.2	Matriz interna y externa (MIE).....	<b>¡Error! Marcador no definido.4</b>

5.2 Selección de la estrategia.....	¡Error! Marcador no definido.6
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estrategicos.....	56
5.2.2 Estrategias seleccionadas.....	61
CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	63
6.1 Plan funcional de marketing.....	63
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing.....	63
6.1.2 Objetivos del marketing.....	65
6.1.3 Acciones estratégicas de marketing.....	65
6.1.4 presupuesto.....	69
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.....	69
6.2 Plan funcional de operaciones.....	74
6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones.....	74
6.2.1 Objetivos de operaciones.....	76
6.2.2 Desarrollo de la estrategia de operaciones.....	76
6.2.3 Presupuesto.....	78
6.2.4 Ejecución del Plan funcional de operaciones.....	78
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	82
6.3.1 Situación actual de la gerencia de Recursos Humanos.....	82
6.3.1 Objetivos de recursos humanos.....	8382
6.3.2 Estrategias.....	82
6.3.3 Presupuesto.....	83
6.3.4 Ejecucion de tareas del plan de recursos humanos.....	84
6.4 Plan Contable-tributario.....	85
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria.....	85
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria.....	86
6.4.3. Estrategias.....	86
6.4.4.Presupuesto.....	87

6.4.5. Ejecución de tareas del plan contable-tributario.....	87
6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	96
6.5.1 Situación actual de la RSE.....	96
6.5.2 Objetivos de RSE.....	96
6.5.3 Actividades de RSE.....	98
6.5.4 Presupuesto.....	101
6.5.4 Ejecución de las tareas.....	101
6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	102
6.6.1 Situación de la gerencia financiera.....	102
6.6.2 Objetivos de finanzas.....	103
6.6.3 Inversiones en activos fijos e intangibles depreciación y amortización 2022-2026.....	105
6.6.4 Proyección de ventas 2022-2026.....	106
6.6.5 Proyección de costos y gastos operativos 2022 – 2026.....	107
6.6.6 Cálculo del capital de Trabajo 2022.2026.....	108
6.6.7 Estructura y opciones de financiamiento 2022 – 2026.....	109
6.6.8 Estado de resultado proyectado 2022.2026.....	110
6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.....	111
6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.....	112
6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.....	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES.....	116
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	<b>117</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b> 4
Tabla 2. Matriz MEFI .....	40
Tabla 3. Matriz FODA cruzada (MFODA) .....	53
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI .....	55
Tabla 5. Matriz Interna- Externa.....	56
Tabla 6. Matriz de estrategias Vs Objetivos estratégicos .....	56
Tabla 7. Matriz mckinsey .....	66
Tabla 8. Presupuesto Marketing .....	69
Tabla 9. Presupuesto Operaciones .....	78
Tabla 10. Estructura de costos.....	79
Tabla 11. Estructura de costos indirectos.....	80
Tabla 12. Presupuesto Recursos Humanos .....	83
Tabla 13. Presupuesto de la gerencia contable tributaria.....	87
Tabla 14. Objetivos RSE.....	97
Tabla 15. Estrategias RSE.....	99
Tabla 16. Presupuesto Responsabilidad Social Empresarial .....	101
Tabla 17. Estructura de costos.....	103
Tabla 18. Estructura de costos indirectos.....	104
Tabla 19. Depreciación por inversiones.....	106
Tabla 20. Proyección de ventas .....	106
Tabla 21. Ingresos estimados 2022 - 2026.....	107
Tabla 22. Egresos estimados 2022 - 2026 .....	107

Tabla 23. Calculo de capital de trabajo 2022 - 2026 .....	108
Tabla 24. Financiamiento proyectado 2022 - 2026 .....	109
Tabla 25. Estado de resultado proyectado 2022 - 2026.....	110
Tabla 26. Estado de situación financiera proyectado 2022 - 2026 .....	111
Tabla 27. Flujo de caja proyectado 2022 - 2026.....	112
Tabla 28. Indicadores de rentabilidad 2022-2026.....	113

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de la empresa.....	18
Figura 2. Modelo CANVAS Oficina Contable Briceo y Asociados . .....	41
Figura 3. Flujograma contable-tributario.....	88
Figura 4. Estructura de costos en Excel adaptable.....	89
Figura 5. Estructura de costos en Excel.....	90
Figura 6. Infografia de procesos .....	92
Figura 7. Folleto sobre el uso del Sistema de Gestión tributaria .....	93
Figura 8. Guia general de procedimientos contables Tributarios(portada).....	94
Figura 9. Guia general de procedimientos contables Tributarios (Parte1) .....	94
Figura 10. Guia general de procedimientos contables Tributarios (Parte2) .....	95
Figura 11. Guia general de procedimientos contables Tributarios (Parte3) .....	95

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Creación de cuenta de Instagram .....	120
Anexo 2. Creación de cuenta de Facebook y pagina web.....	121
Anexo 3. Creación de página web en Facebook.....	122
Anexo 4. Flyer publicitario .....	124
Anexo 5. Flyer de los servicios que la oficina ofrece .....	124
Anexo 6. Flyer de la importancia de los servicios contable.....	125
Anexo 7. Flyer de promoción de los servicios .....	126
Anexo 8. Publicación de flyer en las redes sociales.....	127

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Oficina Contable Briceño y Asociados

La firma contable, es una organización dedicada a prestar servicios profesionales, en las áreas de contabilidad y tributos, así como brindar a los negocios y ciudadanos orientación en el cumplimiento de obligaciones mercantiles y laborales tributarias enmarcadas en la legislación venezolana. La actualización constante de cada una de estas áreas ha convertido a la firma altamente competitiva, sin embargo la misma sigue en búsqueda de la excelencia en los servicios que le ofrece a personas naturales, jurídicas y público general. Su objeto social es ofrecer a los clientes excelente servicio tributario, contable y mercantil. Hacer que los mismos cumplan correctamente con sus obligaciones en las áreas mencionadas, dar asesoramiento y soluciones en sus labores administrativas.

La oficina se encuentra ubicada en el Sector Caja de Agua, Parroquia Chejendé, Municipio Candelaria, Estado Trujillo. Su segmento de mercado está conformado por 33 clientes fijos de la oficina, a los cuales les registra la contabilidad, y los asesora para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, dentro de los mismos, 13 de ellos son firmas personales y 20 compañías anónimas, entre las compañías anónimas 3 de ellas son contribuyentes especiales. Los 33 clientes mencionados tienen como actividad principal la compra y venta de productos en general, aunque algunos se centran en áreas específicas como en el caso de las farmacias y ferreterías, sin embargo, todos cumplen el mismo procedimiento de compra y venta.

En cuanto a los clientes que adquiere por gestiones en organismos del Estado, la oficina no posee una cifra exacta de ellos, ya que la cantidad varía dependiendo de las necesidades del público. Con respecto a la trayectoria de la oficina contable, inició a raíz de la graduación de la Licenciada en Contaduría Pública Sabina Briceño, en el mes de agosto del año 2012, entonces la Licenciada Nancy Briceño decide asociarse con ella, su sobrina, donde comenzaron a captar una cartera de clientes amplia de aproximadamente 80 clientes, pero con el problema de inflación en el país, muchos de estos clientes tuvieron que emigrar a otros países e inactivaron sus firmas comerciales, por lo cual en el año 2017 la cartera de clientes disminuyó a 20.

La oficina operó sus servicios en Monay Parroquia La Paz desde la fecha de constitución hasta el año 2017. A partir del año 2017, se decide mudar la oficina a la Parroquia Chejendé, donde actualmente labora, desde entonces la cantidad de ventas ha ido aumentando, para el año 2018 obtuvo cuatro clientes fijos más dando un total de 24 clientes, en el año 2019 mantuvo 28 clientes, y en el año actual mantiene 33 clientes activos.

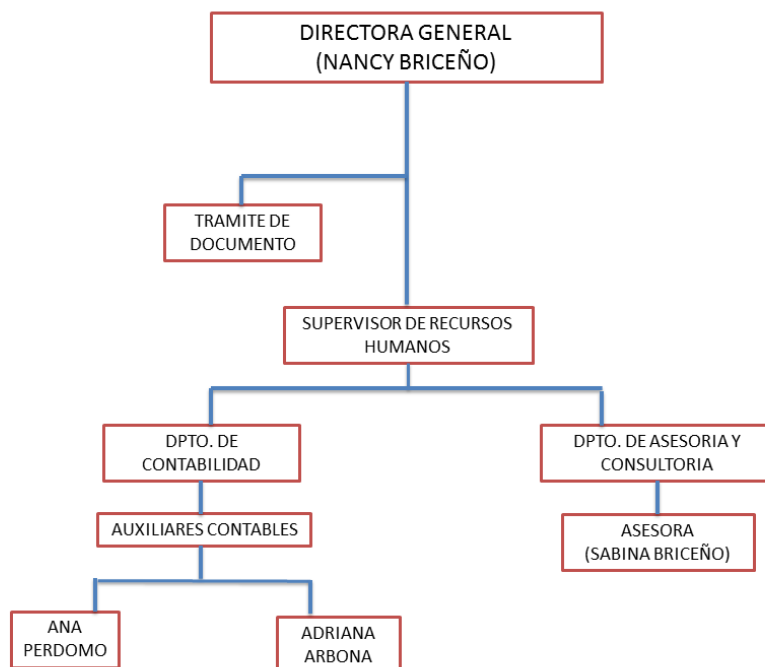
## **1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer**

- Servicios contables a clientes exclusivos de la oficina contable y otros clientes del público en general. Estos servicios son los que tienen mayor demanda por parte de los clientes, ya que existe una relación fija entre el cliente y la oficina contable.
- Certificaciones de ingresos, balances personales, inscripciones parafiscales (FAOV, INCES, IVSS, MINTRA entre otros). En estos servicios la demanda es baja, puesto a que los clientes fijos ya están inscritos en estos organismos, por lo tanto existe baja demanda por el público en general.

- Gestiones y registros ante los organismos del Estado; al público en general (INTT, SAIME, SAREM, apostilla y legalizaciones). La demanda de estos servicios es muy variable, depende mucho de las necesidades del público.
- Inscripciones SUNAGRO, SACS (SIAVISA), INSAE y validación de los códigos y permisos de los mismos. Estas inscripciones al igual que los servicios de gestiones tienen una demanda muy variable, la cual aumenta y disminuye constantemente.
- Gestiones ante el registro mercantil: Registro de Firmas Personales, Compañía Anónimas, aumentos de capital, ventas de acciones, actualizaciones, cambios y modificaciones de actas de asambleas extraordinarias. Con relación a estos servicios, mantienen una demanda estable, no es muy alta, pero si es constante.
- Calculo de liquidaciones de prestaciones sociales. Este servicio posee un nivel de demanda muy bajo.

### **1.3 Equipo de trabajo**

El equipo de trabajo está conformado por la Directora general, la Licenciada en Contaduría Pública y Administración de Empresas (Nancy Briceño), y por tres auxiliares contables (Adriana Arbona, Sabina Briceño y Ana Perdomo). La directora general se encarga de asignar actividades a los auxiliares, de supervisar y firmar las gestiones realizadas, mientras que los auxiliares contables se encargan de registrar la contabilidad de todas las empresas que maneja la oficina y de hacer las declaraciones mensuales correspondientes a cada empresa, por su parte la auxiliar contable Adriana Arbona realiza las gestiones que surjan en el transcurso del día.

**Figura 1.***Estructura organizativa de la empresa*

Fuente: Información suministrada por Nancy Briceño (2021)

#### 1.4 Diagnostico organizacional

En el diagnóstico realizado a la oficina contable se logró obtener suficiente información acerca del funcionamiento de la misma. La organización no cuenta con un manual de gestión por el cual pueda guiarse, tampoco realiza planes de formación al personal que ayuden a desarrollar habilidades en las áreas donde tienen deficiencia. Sin embargo la empresa analiza el nivel de satisfacción de los clientes, aunque no a profundidad, debido a que la mayoría de ellos quedan muy satisfechos con sus servicios.

La organización posee una gran ventaja en estos momentos, es la única oficina contable de la localidad, lo cual hace que el público en general fije su atención en ella. Así mismo por la

variedad de sus servicios se ha vuelto altamente competitiva, y posee clientes fijos (comerciantes) en casi toda la parroquia, la oficina siempre busca la mejora continua de sus servicios, y trata de brindar servicios nuevos, esta es una característica que atrae mucho al público. Por otro lado cabe a destacar que la oficina conoce y divide el mercado a quien van dirigido los servicios contables ofrecidos, pero no ha elaborado una segmentación gráfica de los mismos. En cuanto a la relación con los clientes, mantiene una buena relación con todos, tanto laboral como personal. El número de clientes está creciendo y nunca ha recibido quejas de los mismos.

Con respecto a la fijación de las actividades, la directora general se encarga de dirigir la oficina, asignar actividades y de estar alerta ante las gestiones realizadas por los auxiliares para firmar lo necesario. Mientras que los auxiliares contables se encargan de realizar las tareas asignadas por la directora general, las cuales generalmente son: registrar las operaciones de las empresas a cargo en los libros contables, crear los estados financieros, realizar las declaraciones mensuales correspondientes a cada empresa y de procesar las gestiones que surjan en el transcurso del día.

Existe buena motivación por parte de la gestión de la empresa, la comunicación con los empleados es muy buena, al igual que el ambiente laboral. Los objetivos y las políticas son fijados por la directora general, de acuerdo con las necesidades de la organización, de igual manera conoce el costo de los servicios ofrecidos y no tienen gastos financieros excesivos. La oficina algunas veces ha identificado actividades innecesarias, y ha tomado acciones para eliminarlas, así mismo ha simplificado actividades, con el fin de optimizar tiempo y brindar un servicio rápido, los resultados de estas medidas fueron favorables. Además de todas estas cualidades la empresa realiza plan de mejora en las actividades, de tal modo que, cuando

descubre que existen recursos que pueden ser aprovechados y que facilitan los procesos o actividades que se desarrollan en la oficina, aplica el plan, le hace seguimiento a los resultados y lo comunica.

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

En el diagnóstico de la situación contable y financiera de la oficina contable, se evaluaron los estados financieros tomando en cuenta el nivel de liquidez, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad de la organización. Es así que, para el año 2020 la Oficina Contable Briceño Asociados en su balance de situación financiera, presentó un total de activos corrientes de 2.291.761.018,00 bolívares, dentro del cual gran parte de esa cantidad, representa las cuentas por cobrar a clientes, así mismo los pasivos corrientes presentaron un total de bolívares de 1.358.784.199,00. Tomando en cuenta estos dos factores para el cálculo de liquidez de la empresa, se determinó un total de liquidez de 1,68, lo que significa que la empresa posee la capacidad económica suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, debido a que los activos corrientes son mayores a sus pasivos corrientes, el total de liquidez es mayor a 1, por lo que se asume que la organización posee alto nivel de liquidez.

La empresa posee poco endeudamiento, solo tiene que cumplir con algunas obligaciones tributarias, sin embargo cuenta con el dinero necesario para el pago de las mismas. En el estado de resultado se observó un total de ingresos de 5.324.804.596,00 bolívares, un total de gastos y costos de 4.598.402.167,00 generando una ganancia total de 726.402.429,00 bolívares, lo que significa que de sus ingresos brutos la oficina obtuvo una utilidad neta del 13,64%. En general la empresa posee una rentabilidad aceptable, aunque puede ser mejorable, es recomendable que la organización cobre sus servicios al contado, ya que las cuentas por cobrar son altas, de la misma

forma es necesario que realice inversión del dinero que mantiene en caja y banco, o que por otro lado realice compra de dólares para evitar que la inflación devalúe su dinero.

### **1.6 Definición del problema.**

Con el transcurrir del tiempo la dinamización de la economía y la mundialización de los mercados, inciden en que las organizaciones se encuentren con escenarios económicos donde la conjunción de factores (necesidades y recursos) conducen a que las mismas se organicen y optimicen sus necesidades y a su vez se encuentren soluciones adecuadas que le permitan permanecer bajo el principio de negocio en marcha. En este sentido, las empresas venezolanas se han visto muy afectadas por la actual situación económica en la que se encuentra el país, la escases, fallas de servicios públicos, debilidad en el sistema de control cambiario, incertidumbre en el sistema financiero y una galopante inflación, son factores que han conducido a las sociedades a establecer planes estratégicos, que les permitan desarrollar sus actividades sin tener pérdidas en las mismas.

En este orden de ideas, la Planeación Estratégica se ha convertido en una de las mejores herramientas de vital importancia para los que día a día realizan actividades comerciales, teniendo como propósito reorientar este elemento estratégico a alcanzar las metas fijadas, que se traduzcan en crecimiento económico y en obtener mayor competitividad en el mercado y de la misma manera contrarrestar los referidos factores económicos. Según nuestra perspectiva, la planeación estratégica es un instrumento gerencial que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en la actualidad y en el futuro ayudando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas, es decir la planeación estratégica nos permite analizar la situación actual y la que se espera para el futuro, en realidad este es un proceso muy complejo

que requiere de identificar y analizar factores externos a la organización que deben ser confrontados con capacidad gerencial.

Al respecto Chiavenato, (1995) afirma que la Planeación Estratégica es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de las empresas, especialmente sobre la forma como se está actuando y el camino que se debe seguir en el futuro para lograr alcanzar es como el proceso o la forma en que la estrategia es aplicada para lograr los objetivos propuestos, de igual forma menciona que los objetivos generalmente son globales y a largo plazo.

Esta aseveración coincide con la de Cuervo, (2003) cuando alude que la Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual los gerentes o directores de una organización analizan el entorno externo e interno, para considerar las distintas situaciones que pueden afectar a la organización, y tomar decisiones que lleven a la empresa al cumplimiento de sus objetivos futuros, evitando fracasos en su trayectoria. Asimismo Jiménez, (2010) expresa que la Planeación Estratégica es el proceso a través del cual el administrador o gerente se orienta a la selección y desarrollo del mejor plan de acción posible entre las diferentes alternativas establecidas, a los fines de lograr los objetivos propuestos.

Por su parte Martínez & Milla, (2005) señalan que un plan estratégico es un análisis que resume la situación financiera y económica de una organización, al igual que la posición actual de su sistema organizativo y de la posición futura que se quiere conseguir, así mismo mencionan que a raíz de esta investigación empiezan a surgir dudas de cómo alcanzar los objetivos, y empieza la implementación de planes estratégicos orientados en función de los objetivos que se quieren lograr a futuro. Esta última descripción dada por estos dos autores, detalla de forma precisa, los aspectos considerables para ejecutar un plan estratégico, donde menciona la

necesidad de evaluar a la empresa en diferentes áreas, para identificar las fallas que la misma posee, crear estrategias para eliminarlas y lograr la posición deseada.

Evidentemente existen distintas perspectivas e ideas sobre la definición de Planeación Estratégica, pero se logra confirmar en cada una de ellas, que se trata de uno de los planes más favorables que pueden usar las empresas para lograr sus objetivos. La oficina contable Briceño y Asociados, para el desarrollo de ejercicio profesional que oferta a sus clientes no escapa de la difícil realidad económica que afecta al país, por lo que ha implementado varios planes estratégicos para combatir los factores que afectan actualmente el desarrollo de las actividades económicas que realizan en el país, dichos planes han funcionado hasta los momentos. Sin embargo, actualmente cuenta con varias debilidades que le impiden el crecimiento continuo, puesto a que la organización es pequeña, no tiene la capacidad económica necesaria para poner en práctica un plan estratégico que le asegure un futuro estable. En el diagnóstico empresarial, se detectaron deficiencias que hacen que la oficina contable no desarrolle al máximo sus capacidades.

Asimismo la Oficina Contable Briceño y Asociados presenta fallas en su planificación estratégica en el área de marketing, desarrollo de actividades y financiamiento, la causa de estas problemáticas es la falta de planificación de sus actividades, lo cual ha traído como consecuencia, falta de compromiso por parte de los clientes con respecto a los pagos de los servicios dados, este mismo problema le ocasiona baja capacidad de financiamiento a la oficina contable. En relación al área de marketing, la empresa no emplea un plan de marketing completo, solo realiza publicidad de sus servicios en pocas ocasiones, de tal forma que no aprovecha al máximo sus recursos para captar mayor cantidad de clientes.

En el desarrollo de actividades, los empleados realizan algunas labores a último momento, en varias ocasiones ocurre debido a que los clientes entregan sus facturas de compra y de venta muy tarde, esto genera que los empleados trabajen bajo presión en los días de declaraciones. Así mismo, existen algunos factores externos que perjudican el cumplimiento de sus actividades, como la inflación, las fallas de electricidad y de internet. En general la organización requiere de un plan estratégico que le permita un crecimiento continuo, por tal motivo es muy importante aplicar un estudio correcto de los problemas que la empresa tiene, para lograr tomar decisiones que mejoren las áreas que poseen deficiencia y fijar objetivos nuevos a cumplir.

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

La Oficina Contable Briceño y Asociados, se distingue por ser una organización que ofrece múltiples servicios, aparte de los servicios contables y tributarios, realiza gestiones y registros ante los organismos del Estado (legalizaciones y apostillas), ofrece asesorías y gestiones ante el Registro Mercantil. Estos servicios van dirigidos al público en general, aunque el área contable y tributaria es el punto de enfoque. Actualmente cuenta con 33 clientes (empresas) a las cuales les registra la contabilidad. La oficina se ha convertido en una empresa altamente competitiva a causa de los distintos servicios que ofrece, busca la mejora continua e implementa nuevos servicios a ofrecer. La propuesta de valor que se desea aplicar a la empresa con este plan estratégico es ofrecer asesorías gratis para las personas que adquieran sus servicios.

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

### ***1.7.1 Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico para la Oficina Contable Briceño y Asociados en los años 2022-2026 enfocado en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el servicio de la Oficina Contable Briceño y Asociados en los años 2022-2026, enfocado en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.
- Definir el modelo de negocio, características de los servicios y planes para la implementación de la propuesta de la Oficina Contable Briceño y Asociados en los años 2022-2026 enfocados en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.
- Definir los objetivos estratégicos de la Oficina Contable Briceño y Asociados, en los años 2022-2026 enfocados en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.
- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Oficina Contable Briceño y Asociados en los años 2022-2026 enfocado en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.

- Realizar la ejecución del servicio en el periodo de julio a noviembre 2021 de la Oficina Contable Briceño y Asociados enfocado en la prestación e innovación de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

#### 2.1.1. *Entorno político*

El entorno político en el que se encuentran las empresas venezolanas, está conformado por reglas gubernamentales que orientan al país a una crisis general, aunque estas políticas están basadas en una idea socialista, los resultados de esta ideología han sido destructivos para el país. El socialismo es un término que fue usado por el presidente de Venezuela Hugo Chávez, así mismo para distinguirlo del término socialista ya conocido por fracaso, el presidente decidió combinar el socialismo con la democracia, donde se trabajaría con un sistema de libertad participativa y directa (Harnecker, 2011). A pesar de esta definición dada por Hugo Chávez, sobre lo que sería el socialismo aplicado en Venezuela, el socialismo ha sido aplicado en diversos países, y aunque han cambiado sus técnicas, en todos ha fracasado, ha generado crisis económicas en todos sus intentos, por lo cual el autor no se explica la fama que posee este sistema (Niemietz, 2019).

Desde distintos puntos de vista el socialismo implantado en Venezuela por el Estado ha traído crisis económica, social, cultural y política, debido a las limitaciones comerciales, expropiaciones y demás acciones ejecutadas por el Estado, han conllevado al país a tener una hiperinflación y escases en general que ha generado que el comercio dependa en su mayoría de

las importaciones. Así mismo existe escases de gasolina, y de servicios públicos, (agua, transporte, electricidad e internet) por falta de mantenimiento e inversión. Ahora bien, con la llegada del COVID-19 ha quedado en evidencia las malas condiciones en que se encuentra el sistema de salud en Venezuela, la deficiencia de los hospitales públicos, la escases de medicamentos y médicos, convierte a los venezolanos en unas de las personas más vulnerables ante esta pandemia.

Por otro lado, las políticas aplicadas por el Gobierno también han afectado la educación y la capacidad de compra de los venezolanos. Se ha comprobado que la calidad educativa ha disminuido significativamente, al igual que los estudiantes, muchos han decidido abandonar sus estudios para emigrar, o simplemente para generar ingresos que les permita cubrir sus necesidades, debido a que los sueldos venezolanos no aportan poder adquisitivo, los educadores también se han desanimado a ejercer sus estudios (Investigaciones de Ciencias Económicas y Sociales, 2020).

La situación que afronta Venezuela ha generado mucho emprendimiento en el sector privado, en busca de ingresos extras que les ayude a solventar sus necesidades. Sin embargo la inflación es uno de los factores externos que obligan al venezolano a usar el dólar como base en su economía, el dólar es una opción que le ha permitido al comerciante desarrollar sus actividades económicas sin que la inflación le genere pérdidas, también es visto por los venezolanos como método de ahorro. Por otro lado pueden surgir otras políticas gubernamentales o internacionales que generen impacto negativo en las empresas Venezolanas, como la nueva reconversión monetaria y en el caso de oficinas contables, cambio de normas contables.

### **2.1.2. Entorno económico**

Venezuela en los últimos años ha centrado su economía en la explotación y exportación de petróleo dejando a un lado la producción de otras áreas. Sin embargo la explotación y exportación de petróleo en el país, ha disminuido considerablemente desde hace varios años, lo cual ha generado problemas en la economía, siendo esta la principal fuente de ingresos, Venezuela se convirtió en un país altamente dependiente de las importaciones de bienes y servicios, y actualmente la baja producción en otras áreas no satisface las necesidades de los venezolanos, aunque para los productores es conveniente producir bienes y servicios de primera necesidad, que es lo más demandado por los consumidores, existen muchos factores que les impide producir.

En el caso de las pocas empresas que aún producen bienes y servicios, ante la escasez e inflación, han tomado distintas alternativas de producción, buscando bienes sustitutos más accesibles para producir, cambiando sus políticas contables para poder tener capacidad de ahorro e inversión, como en el caso del uso del dólar, para evitar la devaluación de la moneda. Así mismo existen pequeñas y medianas empresas que se encargan de la compra y venta de bienes y servicios importados, estas son las que más se han mantenido en este contexto.

Venezuela en el 2020 tuvo una inflación acumulada de 2.959,8%, por otro lado también indicó un porcentaje de inflación mensual de enero del 2021 de 46,6%. Esta información confirma el nivel de inflación que presenta el país y la crisis que sufre (BCV, 2021). En general el país presenta condiciones muy difíciles que afectan directamente el desarrollo económico de las empresas, es necesario la creación e implementación de estrategias que las ayude a desarrollar sus actividades comerciales.

En el caso de la Oficina Contable Briceño y Asociados cuenta con un entorno económico un poco favorable en la zona donde labora, y que a pesar de todos los factores negativos del país que influyen en el desarrollo de esta empresa, Briceño y Asociados posee alta competitividad en Chejendé, la cual ha generado que la organización se mantenga estable ante la grave situación económica que atraviesa, puesto a que Chejendé no tienen ninguna otra oficina contable que ofrezca estos servicios, la mayoría de los comerciantes recurren a la oficina contable Briceño y Asociados. Sin embargo, existe formación de nuevos profesionales en estas áreas, con lo que pueden surgir nuevas oficinas que puedan generar competencia a la Briceño y Asociados.

### ***2.1.3. Entorno social***

La situación actual que vive Venezuela ha causado muchos cambios en el entorno social, el país atraviesa la peor crisis de su historia. La directora del Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, asegura que el estudio profundo de la crisis que sufre Venezuela, confirma alto nivel de empobrecimiento, y que además de que los venezolanos no poseen poder adquisitivo, tampoco cuentan con servicios básicos de ningún tipo, del mismo modo la seguridad alimentaria, la educación y la seguridad ciudadana ha desmejorado drásticamente (Freite, 2021)

En términos generales la Directora menciona que la pobreza social es uno de los principales problemas en Venezuela, y que en diferentes aspectos el fracaso de un modelo político y productivo ha traído estas consecuencias. Es así como la población venezolana se ha convertido en uno de los países donde existe mayor inseguridad, actualmente han surgido sucesos violentos en la Capital del país, donde queda en evidencia la falta de seguridad del mismo.

Tal como se ha mencionado anteriormente esta situación ha llevado a la sociedad venezolana, a tomar medidas extremas para poder sobrevivir ante estos acontecimientos, además de trabajar por cuenta propia para generar otros ingresos, ya que los sueldos no logran cubrir sus necesidades, mucho más de cinco millones de venezolanos han tomado la decisión de abandonar su país, la mayoría con la intención de obtener ingresos que les otorguen poder adquisitivo, y de esta forma poder ayudar a sus familiares venezolanos.

#### **2.1.4. Entorno tecnológico**

La tecnología se considera como una serie de conocimientos usados para diseñar herramientas que faciliten las actividades cotidianas y mejoren el rendimiento de las mismas. Actualmente los avances tecnológicos han aportado muchos beneficios al público en general, facilitando la comunicación, mejorando la calidad educativa, y contribuyendo al rendimiento de actividades productivas. Sin duda alguna la tecnología es de gran ayuda para las empresas que operan hoy en día, dado a que todas esas herramientas pueden ser usadas a su favor, como el internet, las redes sociales, puntos electrónicos, biopagos, computadoras, celulares inteligentes, entre otros beneficios. También existen muchas aplicaciones que ayudan a fomentar la publicidad de las empresas, como las aplicaciones para crear flyers y folletos. Por otro lado el internet aporta mucha información la cual pueden usar las empresas para descubrir e ingresar nuevos servicios, así se mantiene en constante actualización (ventas virtuales, plan de formación virtual).

Para las oficinas contables existen ciertos programas que facilitan su proceso el sistema de gestión tributaria es uno de ellos el cual se puede actualizar constantemente para obtener mayor rendimiento. Venezuela tiene grandes avances tecnológicos donde el ochenta por ciento de los venezolanos son beneficiados con internet banda ancha, los mismo poseen teléfonos

inteligentes, con los que pueden realizar llamadas, enviar mensajes de texto y usar datos para conectarse a internet. El restante veinte por ciento del mercado se encuentra integrado a servicios de internet banda ancha fija y de banda ancha dedicada (Conatel, 2019). Sin embargo, a pesar de esta información, en estos momentos Venezuela es considerada como uno de los países con el internet más lento del mundo, según el periódico el periódico El Nacional, mundialmente Venezuela representa el segundo país con el internet más lento. (El Nacional, 2021).

La mayoría de los venezolanos beneficiados con este servicio, están afiliados a la línea CANTV, la cual en los últimos años ha decaído drásticamente, la falta de mantenimiento y otras variables (escases, mala gestión en servicios públicos), ha ocasionado estas consecuencias que conllevan atraso a los distintos sectores del país, por lo tanto los problemas y deficiencia con este servicio aumentan cada día, creando retraso en el desarrollo de las distintas actividades personales y laborales que realizan los venezolanos. Las fallas eléctricas también afectan el desarrollo de las empresas en Venezuela, sin embargo las empresas todavía aprovechan estos recursos cuando funcionan, y optan por invertir en otras alternativas para cuando estos fallan, como la adquisición de planta eléctrica y de módem USB.

### ***2.1.5. Entorno ecológico***

Venezuela cuenta con la Ley Orgánica del Ambiente, la cual establece principios que rigen la gestión del ambiente, está fundamentada y dirigida al desarrollo sustentable, con el fin de garantizar seguridad y bienestar a la población con un ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Sin embargo el país presenta distintos problemas ambientales que afectan a la población y a las generaciones futuras.

La organización Vitalis afirma que existe diversos tipos de contaminación, tanto en las cuencas hidrográficas, como en las calles, de misma manera menciona la falta de tratamiento en las aguas residuales e industriales, y el incumplimiento de normas por parte de los venezolanos, los mismos han invadido parques naturales. Así mismo, expone la falta de estudios de impacto ambiental y sociocultural, se han perdido zonas verdes debido a construcciones no planificadas de proyectos habitacionales, y ausencia de proyectos que estimulen un cambio de conciencia (Vitalis, 2015).

Estas declaraciones dadas por la organización Vitalis, confirma que el país posee grandes problemas ambientales, que ocasionan consecuencias a la sociedad desde un punto de vista saludable, las condiciones de descuido ambiental pueden ocasionar muchos daños a la salud del venezolano. Sin embargo, a pesar de estos problemas Venezuela tiene muchas oportunidades con el medio ambiente que posee, dado que contiene mucha biodiversidad, tierras fértiles, y alrededor de un millón de kilómetros cuadrados de mar territorial. Todos estos recursos pueden ser utilizados para el crecimiento económico del país.

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

Las empresas venezolanas deben registrarse y acatar ciertas normas en sus actividades comerciales, existen diversas leyes que regulan el funcionamiento y actividades de las empresas, con la finalidad de mantener un control general en las mismas. El código de comercio como una serie de normativas del derecho mercantil que regulan las relaciones mercantiles (Pedrosa, 2021). Por lo tanto los empresarios deben estar informados sobre estas leyes, el código de comercio es una de las leyes creadas para regir las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos de comercios. De tal modo que al momento que una empresa da inicio sus operaciones mercantiles, tiene la obligación de registrarse en distintos organismos del Estado, como el INCES, FAOV, MINTRASS para cumplir ciertas obligaciones con los mismos.

Así mismo, la oficina debe estar actualizada con las declaraciones mensuales correspondientes, a través del portal SENIAT. Ahora bien, la organización debe tomar en cuenta que, al tener empleados laborando las responsabilidades aumentan, por lo que es necesario conocer y aplicar la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras, la Ley del Seguro Social, la Ley de Alimentación para los trabajadores, y la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. En relación con las ideas anteriores, el buen funcionamiento de una empresa u organización depende en gran parte del cumplimiento de sus obligaciones legales. Las organizaciones deben ajustarse a todas las pautas que establece el Estado, evitando conflictos futuros en caso de que proceda una fiscalización en la misma, y ganando prestigio y confianza del público en general.

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

La matriz de evaluación de factores externos, es una herramienta que ayuda a analizar las amenazas y oportunidades que tiene una empresa, a través de una ponderación según la importancia que tengan las mismas. En el diagnóstico aplicado a la Oficina Contable Briceño y

Asociados, se identificaron 20 factores externos que suelen intervenir en las operaciones de la misma, 10 de estos factores son oportunidades que pueden ser aprovechadas a favor de la empresa y los 10 restantes son amenazas que tienden a ocasionar dificultades a la organización.

En la evaluación realizada se le atribuye una puntuación (ponderación) a cada uno de estos factores, donde el valor mínimo es 0,00 y el máximo 1,00. Así mismo en la columna de clasificación, a las oportunidades importantes se le asignó una puntuación de 4, y a las menos importantes una puntuación de 3; a las amenazas importantes la puntuación usada fue de 1, y para las amenazas menos importantes la puntuación fue 2. Ahora bien, los resultados obtenidos de este diagnóstico, para las oportunidades da un resultado de 2,61 puntos, y para las amenazas el resultado es de 0,43 puntos, el resultado total, o la sumatoria de ambos es de 3,04 puntos. Según los resultados obtenidos, se llega a la conclusión de que el entorno donde se encuentra ubicada la Oficina Contable Briceño y Asociados, presenta condiciones muy favorables que pueden ser de provecho para la misma debido a que las oportunidades son mayores que las amenazas.

Tabla 1. *Matriz MEFE*

<b>Factores externos claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Promedio</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Explorar aplicaciones para la elaboración de flyers y folletos que promocionen ventas.	0,06	3	0,18
Puede descubrir e ingresar nuevos servicios a la oficina	0,09	4	0,36
Impulsar ventas mediante el uso de las redes sociales	0,09	4	0,36
Atención al cliente online.	0,06	3	0,18
Plan de formación del personal en distintas áreas online	0,05	3	0,15
Actualización del sistema de gestión tributaria que posee la oficina	0,06	3	0,18
Actualmente no posee competidores en la zona que labora lo cual hace que la atención de los clientes se centre en la oficina	0,09	4	0,36
El número de clientes está creciendo	0,09	4	0,36

Adquisición de planta eléctrica	0,04	4	0,16
Puede usar distintos tipos de pago	0,08	4	0,32
<b>Subtotal</b>			<b>2,61</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Fallas en el transporte público y privado que impidan tanto a los clientes como a la directora general el traslado para el cumplimiento de sus obligaciones	0,02	2	0,04
Fallas con el suministro de agua que le impida a los empleados trabajar en la oficina	0,02	2	0,04
Fallas de internet	0,04	1	0,04
Escases de gasolina que le impida a los clientes trasladarse a la oficina	0,02	2	0,04
Cambio en las Normas Internacionales de Contabilidad que afecten el proceso contable de la empresa	0,02	2	0,04
Escases de suministros de oficina	0,02	2	0,04
Fallas eléctricas	0,04	1	0,04
Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo del negocio	0,04	1	0,04
Nuevos competidores	0,04	2	0,08
Grandes niveles de inflación	0,03	1	0,03
<b>Subtotal</b>			<b>0,43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,04</b>

Nota: La tabla representa el puntaje de importancia otorgado a los factores externos de la oficina

Contable

Fuente: Elaboración propia.

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

### 2.2.1. *Negociación con proveedores*

La oficina Contable Briceño y Asociados, es una organización que cuenta con distintos proveedores para adquirir los insumos que la oficina necesita, para la prestación de sus servicios, (Hojas de papel, plumas, lápices, clips, engrapadoras, tinta para impresoras, borradores, tijeras, entre otros). Todos estos suministros los compran en las papelerías de Valera y Monay, puesto a que no tienen un proveedor en específico, la directora general se dirige a la papelería que crea más conveniente, según las necesidades de la Oficina, y dependiendo de la cantidad de compra

puede obtener una adquisición de suministros con precios al mayor. El pago de todos estos insumos y materiales los realiza al contado, en algunas ocasiones donde le hace mantenimiento a la impresora y computadoras adquiere los servicios a crédito.

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

La oficina contable ha ganado mucho prestigio local, se ha convertido en una organización altamente competitiva, la mayoría de los comerciantes de la parroquia de Chejendé son clientes fijos de la misma, su buen servicio se ha hecho notar a nivel Estatal, por ente, tiene clientes en varias zonas del Estado Trujillo, además de comerciantes sus servicios van dirigidos al público en general, sin exclusión alguna, ya que realiza gestiones que cualquier persona puede necesitar sin importar el estilo de vida, edad o sexo. Briceño y asociados en algunas ocasiones posee retraso por parte de los clientes con respecto a los pagos y entrega de información necesaria para poder procesar los servicios, situación que genera baja capacidad de financiamiento, incumplimiento y falta de compromiso entre clientes y organización.

La organización mantiene buen trato, atención y comunicación con sus clientes, busca soluciones a los mismos, lo cual aumenta su capacidad de negociación, sus clientes fijos son personas de confianza con las que la empresa ha mantenido años de relación laboral, es por eso que, en algunos casos la directora general decide trabajar a crédito, sin embargo lo ideal para la empresa es que los pagos sean al contado, la oficina acepta distintas formas de pago a los clientes, cuenta con punto inalámbrico, biopago, transferencias bancarias, pago móvil y pago en efectivo con divisas.

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

La Oficina Contable Briceño y Asociados se caracteriza por ofrecer a los clientes múltiples servicios, que va desde el cumplimiento de las funciones contables y tributarias, hasta gestiones en organismos del Estado (INTT, SAIME, SAREM, apostilla y legalizaciones), realiza aperturas de cuentas en el Banco de Venezuela en línea, así mismo brinda a los clientes otros servicios que hacen que los mismos ahorren tiempo, por lo tanto tienen preferencia con esta oficina. Además de estas grandes fortalezas que tiene la organización, actualmente posee una gran ventaja, en la localidad donde labora no tiene competidores, es decir, es la única oficina contable de la parroquia que realiza estos servicios y gestiones. A pesar de esta oportunidad, la empresa mantiene presente el concepto de mejora continua, la oficina se adapta fácilmente a los cambios, cuenta con todos los equipos para prestar buenos servicios, de la misma forma, investiga y desarrolla nuevas capacidades para ingresar nuevos servicios y así evitar perder clientela en el caso de la llegada de nuevos competidores al mercado, además ofrece variedad de precios y el personal maneja ciertas herramientas que ayudan a la publicidad de la misma.

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

Como se ha mencionado anteriormente la empresa solo ofrece servicios a los clientes, por lo cual no necesitan muchos productos en su trabajo, solo usan suministros de oficina, internet y otros servicios públicos para laborar normalmente, es decir, no tiene muchos productos que pueda reemplazar. Sin embargo, en el área de marketing la oficina ya no realiza publicidad en físico como lo hacía anteriormente (Folletos, flyers e imágenes), ahora utiliza las redes sociales (Whatsapp, Facebook e Instagram) para dar a conocer sus servicios.

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

La entrada de nuevos competidores al mercado es una amenaza externa que puede afectar a la oficina, por lo que es conveniente mantener el concepto de mejora continua en sus servicios, ganándose la confianza y la preferencia de sus clientes. A pesar de que la empresa tiene gran ventaja, puesto a que es bien reconocida por sus buenos servicios, la misma no debe descuidar su calidad y compromiso, hasta los momentos ha mantenido una buena opinión del público y ha demostrado mucha responsabilidad y aspiración de crecimiento. Sin embargo, la organización carece de planificación en el desarrollo de las actividades, el sistema de gestión tributaria que utiliza está vencido, carece de publicidad continua y de planes de formación del personal, por lo tanto es necesario mejorar estas áreas para poder tener mayor fuerza competitiva en caso de la entrada de nuevos competidores.

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

La oficina contable cuenta con alto nivel de atraktividad como se mencionó en los puntos anteriores, ese alto nivel de preferencia se debe a los buenos servicios que posee la misma, y a la excelente calidad en atención y trato con los clientes. En efecto, esta organización tiende a desarrollar actividades en diferentes áreas, ofreciendo a los clientes una atención completa, si necesidad de recurrir a otras entidades, esta es una característica que es muy atractiva para los clientes, ya que los mismos evitan gastar tiempo y dinero en traslado a otras instalaciones. Por ser la única oficina contable ubicada en la parroquia de Chejendé, posee un considerable grado de atención por los habitantes y vecinos de esta zona. Sin embargo necesita actualizar el sistema de gestión tributaria para aumentar su rendimiento. La oficina cuenta con personal atento que busca soluciones a los clientes, acepta y se adapta a los cambios, de la misma forma sabe

manejar aplicaciones para crear su propia publicidad, busca la mejora continua y posee todos los recursos necesarios para prestar excelentes servicios.

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

Esta matriz es una herramienta que permite evaluar los factores internos de la empresa, determina la importancia de sus fortalezas y debilidades, por medio de una puntuación dada a cada una de ellas. Aplicando este diagnóstico a la Oficina Contable Briceño y Asociados, se identificaron diez debilidades que afectan el rendimiento de la misma y diez fortalezas importantes que pueden ser aprovechadas. En dicha evaluación realizada, al igual que en la MEFE se le asigna una puntuación a cada uno de estos factores, donde el valor mínimo es 0,00 y el máximo 1,00. De la misma forma en la columna de clasificación, a las fortalezas importantes se le asignó una puntuación de 4, y a las menos importantes una puntuación de 3; en cuanto a las debilidades importantes la puntuación usada fue de 1, y para las amenazas menos importantes la puntuación fue 2.

Con relación a los resultados obtenidos, en las fortalezas da un resultado de 2,98 puntos, el resultado de las debilidades es de 0,48 puntos, y el resultado total, es de 3,46 puntos. Así que, como el resultado total es mucho mayor a 2,5 y el número de fortalezas es mayor al de debilidades, se asume que la empresa tiene fortalezas de mayor importancia que sus debilidades, por lo tanto las condiciones internas son muy favorables para la oficina, solo tiene que mejorar algunos aspectos para disminuir o eliminar por completo sus debilidades.

Tabla 2. *Matriz MEFI*

Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Promedio
<b>FORTALEZAS</b>			
Presta buenos servicios	0,08	4	0,32
Busca la solución a los clientes	0,05	3	0,15
Está dispuesta a aceptar cualquier cambio que mejore su trabajo	0,08	4	0,32
Posee personal atento	0,05	3	0,15
El personal sabe manejar herramientas que generan publicidad	0,05	4	0,20
Ofrece múltiples servicios y variedad de precios	0,08	5	0,40
Busca la mejora continua	0,06	5	0,30
Se adapta fácilmente a los cambios	0,09	5	0,45
Crea y oferta servicios nuevos	0,09	5	0,45
Cuenta con todos los equipos necesarios para prestar un buen servicio	0,06	4	0,24
Subtotal			<b>2,98</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Existe retraso por parte de los clientes con la entrega de sus facturas	0,03	2	0,06
Baja capacidad de financiamiento	0,05	1	0,05
Bajo nivel de compromiso por parte de los clientes con la oficina	0,03	2	0,06
Fallas en el cumplimiento de las políticas empresariales	0,04	1	0,04
Falta de organización en la ejecución de actividades	0,03	2	0,06
El Sistema Contable Tributario está vencido	0,01	2	0,02
Existe retraso de pago por parte de los clientes	0,05	1	0,05
No existe plan de formación de personal	0,01	2	0,02
No aplica publicidad continua de sus servicios	0,04	2	0,08
Algunas actividades se realizan a última hora	0,02	2	0,04
Subtotal			<b>0,48</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,46</b>

Nota: La tabla representa la puntuación de importancia dada a los factores internos.

Fuente: Elaborado propia.

## CAPITULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS

El modelo CANVAS es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Es importante mencionar que esta herramienta mejora la comprensión y fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo. Asimismo amplía nuestros puntos de enfoque, permitiéndonos visualizar en una misma hoja de manera sencilla los principales aspectos de la empresa.

Figura 2. Modelo CANVAS Oficina Contable Briceño y Asociados

Alianzas Claves	Actividades Claves	Ofertas de Productos/Servicios	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
1. Colegio de Contadores Públicos 2. Medios de Comunicación 3. Clientes ( Empresas que Asesora) 4. Directores en entes del Estado que procesan las gestiones	Servicio de Asesoría en constitución de empresas , en el area contable , tributaria , financiera y de auditoria. Gestiones ante organismos del Estado	Servicios en el area contable , tributaria y financiera , con la finalidad de evitar sanciones establecidas en la ley. Gestiones y legalizaciones ante organismos del Estado	Trato personalizado de acuerdo al perfil del cliente : 1. Persona a Persona 2. Via Online	Pequeñas , medianas y grandes empresas Público en general
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canal de Distribución</b>	
	1. Talento Humano 2. Recursos Tecnológicos 3. Recursos Materiales		1. Redes Sociales 2. Correo Electrónico 3. Teléfono 4. Oficina ( Espacio Físico)	
<b>Estructura de Costos</b> Gastos operativos: 1. Gastos Administrativos 2. Gastos de Venta		<b>Flujo de Ingresos</b> 1. Ingreso por Contabilidades 2. Ingreso por Asesorías 3. Ingreso por Auditorías 4. Ingreso por gestiones		

Fuente: Elaboración propia.

**Alianzas claves:**

Briceño y Asociados como entidad que se dedica al libre ejercicio independiente de la contaduría pública, dispone de relaciones institucionales con el Colegio de Contadores Públicos del Estado Trujillo, la cual está adscrita a la federación Venezolana de Contadores Públicos; este vínculo profesional entre su firma y la referida institución le permite a través de su coordinación de actualización y mejoramiento profesional estar actualizados y capacitados en lo concerniente a materia de las ciencias contables se refiere, con el propósito de desarrollar sus servicios en el campo de las ciencias contables, buscando siempre ofrecer a sus clientes un eficiente trabajo en las distintas áreas de su profesión . Así mismo otro de sus grandes aliados son los directores en organismos públicos del Estado que ayudan a la oficina a procesar gestiones, por otro lado también se considera una alianza clave, a los medios de comunicación que hacen vida activa en el estado, a través de ellos logra mayor alcance de los servicios a las distintas empresas.

**Actividades claves:**

Ofrecer servicios en el libre ejercicio de la profesión en las áreas contables, financieras, tributarias y de auditorías; a las distintas empresas situadas en nuestra región y zonas aledañas. De la misma forma realiza gestiones y legalizaciones al público en general ante organismos del Estado.

**Recursos claves:**

Organización empeñada en dar un servicio adecuado, está integrada por profesionales capacitados y con experiencia en el campo de las ciencias contables, la cual le permite

desarrollar sus servicios con ética y responsabilidad profesional. En este sentido también dispone de tecnología adaptada a las necesidades que requieren los clientes y de todos los materiales necesarios para desarrollar su trabajo de manera idónea.

### **Ofertas de productos / servicios:**

Los servicios profesionales que ofrecen Briceño y Asociados están orientados a que sus clientes o empresas, dispongan de información financiera necesaria que le permitan tomar decisiones adecuadas que eviten pérdidas económicas que se traducen en el riesgo de la quiebra de las mismas. Por otra parte sus servicios profesionales evitan sanciones por incumplimiento de los deberes formales establecidos en los ordenamientos jurídicos venezolanos actuales vinculados al área contable, financiera y tributaria. Así mismo la oficina realiza legalizaciones y gestiones en organismos públicos del Estado.

### **Relación con los clientes:**

El objetivo básico de la organización, se centra en satisfacer las necesidades de sus clientes de manera oportuna, veraz y confiable, que los mismos se sientan satisfechos y conformes con las labores que desarrolla para el bienestar y progreso de sus empresas.

### **Canales:**

Para presta y ofrece nuestros servicios profesionales, dispone del apoyo de los medios convencionales (Radio – Televisión) y medios digitales (Redes Sociales) así como también de medios tecnológicos como son Internet y correo electrónico, sin olvidar la atención personalizada en nuestras oficinas.

### **Segmentación:**

Briceño y Asociados ofrece sus servicios profesionales a las empresas ubicadas en la región de Trujillo y zonas aledañas, bajo la modalidad presencial y virtual, lo cual nos permite dar una adecuada y eficiente atención a nuestros clientes.

### **Estructura de costos:**

Su estructura de costos está caracterizada por los gastos administrativos que van referidos a todos aquellos egresos necesarios para dar cumplimiento al desarrollo profesional de sus servicios, manteniendo siempre la calidad en el resultado del alcance de los objetivos propuestos en las necesidades de sus clientes. En este orden de ideas sus gastos operativos también lo conforman los gastos de ventas que básicamente se orientan a la divulgación de sus servicios y al proceso de su cobranza.

### **Flujo de ingreso:**

Su fuente de ingresos en primer lugar se originan de los servicios de contabilidad, que consisten en todo el proceso contable de las operaciones económicas diarias que llevan a cabo nuestros clientes (Libro diario, mayor y de inventario), es de resaltar que este proceso se lleva de manera manual y computarizada. Seguidamente nuestra segunda fuente de ingresos está conformada por asesorías contables, financieras y tributarias que se originan de las necesidades de nuestros clientes y de otras empresas. Finalmente encontramos los ingresos provenientes de los servicios de auditoría financiera externa que solicitan nuestros clientes u otras empresas y los ingresos de gestiones en organismos del Estado.

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

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

La gerencia de Briceño y Asociados está conformada por los socios contadores públicos propietarios de la misma, estos se encargan de la optimización del capital de trabajo dentro de criterios de rentabilidad; además de planificar estrategias para garantizar la disponibilidad de fuentes de ingresos a través de los servicios que ofrece para asegurar la permanencia de la organización en el tiempo. Desde el punto de vista de Pearce y Robinson (2015), definen “la gerencia estratégica como el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de la organización a largo plazo y sostener una ventaja competitiva” (p.7).

### ***3.2.2 Recursos Humanos***

En Briceño y Asociados el talento humano tiene una importancia estratégica decisiva toda vez que del desempeño de estos va a depender la eficiencia de los servicios que desarrolla a sus clientes , en este sentido la organización planifica y ejecuta de manera cuidadosa el reclutamiento e incorporación de sus empleados o profesionales productivos de nuestra firma . Así mismo desarrolla actividades orientadas a mejorar la motivación y el incentivo que se traducen en una mejor calidad de las habilidades o actitudes de sus trabajadores. Según Watkins (1998), señala que “los recursos humanos es toda fuerza física e intelectual del ser humano que influye en el rendimiento empresarial y en la productividad de cualquier organización” (p.6).

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

En particular los desarrollos de estas se orientan a la obtención de nuevos servicios, productos, procesos o materiales que persiguen la obtención de conocimientos y las mismas están implícitas a la creatividad y a la innovación. Para Efiempresa (2013), “la investigación y el

desarrollo está relacionado con las inversiones para realizar investigaciones en conocimientos técnicos y científicos” (p.4).

En este orden de ideas Briceño y Asociados es una organización que está en constante investigación y desarrollo, en la búsqueda de innovaciones que impulsen mejorar la calidad de sus servicios que le permita tener ventajas competitivas e incluso crear nuevos servicios a sus clientes dentro de su objeto social facilitando al acceso para empresas que deseen invertir en sus actividades.

### **3.2.4 Finanzas**

En relación a las finanzas Briceño y Asociados para la gestión de sus ingresos generados por los servicios que presta, básicamente van destinados a cubrir los gastos operativos para un adecuado funcionamiento de la organización, de tal manera que mantiene una política de control de esos gastos, manteniendo por supuesto un punto de equilibrio que se traduzca en la calidad de los servicios que presta a sus clientes, por otra parte, la referida organización cuando ya ha cubierto los gastos operativos durante un determinado periodo y aún tiene excesos de ingresos mantiene estrategias que le permite controlar la pérdida del valor del dinero, las mismas se orientan a la adquisición de activos tangibles e intangibles, y a la compra de divisas que le permiten cubrirse de los efectos inflacionarios, buscando tener una mejor administración de sus recursos y prevenir cualquier tipo de riesgo o problemas económicos en el futuro . De acuerdo a Andrade (2012), se conoce como finanzas al “estudio de la circulación del dinero entre los individuos, las empresas o los distintos Estados. Así, las finanzas aparecen como una rama de la economía que se dedica a analizar cómo se obtienen y gestionan los fondos” (p.5). En otras palabras, las finanzas se encargan de la administración del dinero.

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

En este sentido Briceño y Asociados en cuanto a la logística de aprovisionamiento le da protagonismo a su personal profesional que desarrolla los servicios a sus clientes para cumplir con esta estrategia, cuida minuciosamente el reclutamiento, selección, capacitación y actualización de su talento humano, lo que se traduce en la optimización de su servicio, buscando siempre la mejor imagen hacia sus consumidores.

### ***3.2.6 Operaciones***

Está más enfocado a reducir los costos o producto o servicio (sin tocar salarios), es decir generar mayor productividad, en este aspecto Briceño y Asociados centra sus servicios en la atención a sus clientes, buscando siempre satisfacer sus necesidades y expectativas manteniendo una alta motivación de su personal. De acuerdo con Gómez (2017), “Las operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de las mismas que generan el producto o servicios que se ofrecen a los clientes” (p.10).

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

Briceño y Asociados para perfeccionar el marketing y ventas tiene como objetivo un cuidado excesivo en todos aquellos elementos que puedan ayudar a mejorar la percepción de lo que el cliente quiere en la prestación del servicio, desde una buena atención telefónica, hasta los actuales servicios de acceso virtual que puedan ser de mucha utilidad para el cliente, la atención por parte también de los socios propietarios, no solo de nuestros profesionales contadores públicos, todos estos detalles tienen como objetivo diferenciarnos de nuestra competencia y reflejar una imagen de carácter y cultura única.

Según McCarthy (2018), El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización. (p.9)

### ***3.2.8 Servicio postventa***

La estrategia de postventa de los servicios de Briceño y Asociados está claramente definida por sus socios propietarios y es la de dar importancia relativa a una excelente relación y fidelidad con sus actuales clientes antes, durante y después de la venta de sus servicios, la misma se centra en estos tres aspectos:

- Que el cliente sienta su atención bajo una filosofía humanista por parte de los socios propietarios.
- Que el cliente se dé cuenta que te preocupas por su empresa, que buscas su satisfacción y que valoras su opinión.
- Cuando los socios propietarios estén al tanto de cómo reaccionan sus clientes a sus servicios, sabrás si estas cumpliendo sus necesidades o si hay algo que se deba mejorar.
- Sus clientes al estar contentos y satisfechos con sus servicios recomendaran a la oficina con sus conocidos empresarios.

Según Polo (2021), El proceso de venta no acaba una vez que finaliza la compra y se entrega el producto. La empresa debe ofrecer un servicio de atención al cliente con el objetivo de mantener una relación a largo plazo con el consumidor, mejorar su experiencia y, al mismo tiempo, generar una buena imagen de marca. (p.7)

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026**

### **4.1 Objetivo general 2022-2026**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa Briceño y Asociados en el mercado, enfocado en el desarrollo de servicios contables, tributarios, mercantiles y de gestiones legales, dirigidos al público en general durante los años 2022-2026.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026.**

1. Incrementar las ventas totales de los servicios desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2022 a 2026.
2. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 a 2026.
3. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de cuatro años.
4. Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital, dando uso a las redes sociales y manteniendo publicidad constante durante 5 años.
5. Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
6. Mantener una excelente atención al cliente, ofreciendo variedad y los mejores servicios.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.**

**Objetivo 1:** Alcanzar un porcentaje alto de aumento en las ventas de servicios anuales, se quiere lograr un crecimiento de 20% de ventas por año, desde el 2022 al 2026, a pesar de que

este porcentaje no es exacto, implementando un plan estratégico de marketing digital se puede lograr un gran incremento de las ventas, la empresa además de los servicios contables, también ofrece múltiples servicios de calidad que van dirigidos al público en general (servicios tributarios, mercantiles, asesorías y gestiones legales), los mismos no se han dado a conocer a nivel nacional, por lo cual es necesario desarrollar publicidad digital que genere mayor alcance, llegando así a distintas zonas del país y desarrollando habilidades para la venta de sus servicios de forma virtual.

**Objetivo 2:** La Oficina Contable necesita incrementar su rentabilidad, aunque el tipo de negocio esta organización es muy rentable, la empresa requiere mantener un control muy eficiente de sus costos y gastos, donde exista constante evaluación de su rentabilidad con respecto a los ingresos que tiene por parte de sus clientes fijos, tomando en cuenta de forma ordenada los gastos y costos de la misma. Así mismo es importante poner en práctica el marketing digital para aumentar la cantidad de clientes, y de esta manera lograr mayor rentabilidad durante los años 2022-2026.

**Objetivo 3:** Briceño y Asociados necesita formalizar y estructurar sus procesos de negocio, donde desarrolle habilidades que le permita establecer mayor organización en sus procesos obteniendo mayor rendimiento. La organización requiere establecer políticas internas que concreten un alto compromiso con los clientes fijos, donde todos los pagos de sus servicios se realicen al contado. Se espera que este plan estratégico sea aplicado a la empresa y que para el año 2026 la Oficina Contable Briceño y Asociados haya tenido un gran crecimiento y proyecte un futuro estable.

**Objetivo 4:** Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital, usando las redes sociales, (Facebook, Instagram, Whatsapp), dando a conocer a la empresa por medio de flyers publicitarios, promociones, y distintos medios de comunicación como radio y televisión, manteniendo una publicidad constante que le permita a la empresa posicionar su marca a nivel estatal y aumentar sus ventas. Briceño y Asociados puede llamar la atención del público en general empleando esta estrategia, extendiendo su nivel clientes en todo el Estado y distintas partes del país dentro de 5 años.

**Objetivo 5:** Realizar el 50% de las ventas de servicios de forma digital durante un plazo de cinco años. La oficina requiere desarrollar habilidades para realizar la mitad de sus ventas de forma virtual, donde es necesario usar las redes sociales y otros medios de comunicación electrónicos, que le permita establecer un contacto con los clientes para ejecutar las ventas de sus servicios, a través de las redes sociales o llamadas telefónicas, donde los clientes puedan realizar pedidos de sus servicios y establecer un sistema de pago que sea confiable para empresa como transferencias, pago móvil, depósitos u otra forma de pago que pueda verificarse. Con el desarrollo de estas técnicas la empresa obtendría mayor número de clientes, ya que no sería necesario que estos se dirijan personalmente a la oficina.

**Objetivo 6:** La Oficina Contable Briceño y Asociados mantiene una excelente atención al cliente, donde existe la responsabilidad, el buen trato, uso de valores y de principios hacia los mismos, ofrece variedad y busca la mejora continua de sus servicios, hasta la fecha actual todos sus clientes están satisfechos con sus servicios y aspira mantener la misma calidad de atención durante sus todos sus años de actividad.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

La matriz FODA permite evaluar a una organización tomando en cuenta los factores externos e internos que intervienen en el desarrollo de la misma (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), a partir de la determinación de estos factores se realiza un análisis que establece estrategias para manejar de forma correcta la situación de la empresa u organización. Thompson y Strikland (1998) establecen que “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (p.18).

David (1997) afirma que existen cuatro tipos de estrategias.

- *Estrategias FO*: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- *Estrategias DO*: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- *Estrategias FA*: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- *Estrategias DA:* Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

En la aplicación de la matriz FODA cruzada para la Oficina Contable Briceño y Asociados se tomará en cuenta todas las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas planteadas en el capítulo II, para posteriormente determinar las estrategias de solución o mejora en los cuadrantes que cruzan la información.

Tabla 3. *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Ambiente Interno</b>	F1. Presta buenos servicios F2. Busca la solución a los clientes F3. Está dispuesta a aceptar cualquier cambio que mejore su trabajo F4. Posee personal atento F5. El personal sabe manejar herramientas que generan publicidad. F6. Ofrece múltiples servicios y variedad de precios F7. Busca la mejora continua F8. Se adapta fácilmente a los cambios F9. Crea y oferta servicios nuevos F10. Cuenta con todos los equipos necesarios para prestar un buen servicio	D1. Existe retraso por parte de los clientes con la entrega de sus facturas. D2. Baja capacidad de financiamiento D3. Bajo nivel de compromiso por parte de los clientes con la oficina. D4. Fallas en el cumplimiento de las políticas empresariales D5. Falta de organización en la ejecución de actividades D6. El Sistema Contable Tributario está vencido D7. Existe retraso de pago por parte de los clientes D8. No existe plan de formación de personal D9. No aplica publicidad continua de sus servicios D10. Algunas actividades se realizan a última hora
<b>Ambiente Externo</b>		
<b>Oportunidades:</b>	<b>Estrategias FO:</b>	<b>Estrategias DO:</b>
O1. Explorar aplicaciones para la elaboración de flayers y folletos que promocionen ventas.	<b>FO1:</b> Realizar gran parte de las ventas de los servicios de forma virtual, dando atención al cliente a través de las redes sociales, ofreciendo distintos tipos de pagos virtuales (F1, F2, F3, F4,	<b>DO1:</b> Crear y reforzar las políticas empresariales internas en cuanto al método de cobro de sus servicios, establecer compromiso con los clientes y empleados para obtener buena

<p>O2. Puede descubrir e ingresar nuevos servicios a la oficina</p> <p>O3. Impulsar ventas mediante el uso de las redes sociales</p> <p>O4. Atención al cliente online.</p> <p>O5. Plan de formación del personal en distintas áreas online</p> <p>O6. Actualización del sistema de gestión tributaria que posee la oficina</p> <p>O7. Actualmente no posee competidores en la zona que labora lo cual hace que la atención de los clientes se centre en la oficina</p> <p>O8. El número de clientes está creciendo</p> <p>O9. Adquisición de planta eléctrica</p> <p>O10. Puede usar distintos tipos de pago</p>	<p>F7,F8, F10, O3, O4, O5, O7, O8, O10)</p> <p><b>FO2:</b> Realizar un plan de marketing digital, donde se dé a conocer los múltiples servicios de la oficina contable por medio de flyer publicitarios, promociones, imágenes y videos en las redes sociales.(F1, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, O1,O3, O4, O5, O7, O8, O10).</p> <p><b>FO3:</b> Explorar e ingresar nuevos servicios a la organización, como la entrega virtual de los servicios, o delivery (F1, F2, F3, F4, F7, F8, F9, F10, O2, O4, O5, O10).</p>	<p>organización en sus actividades (D1, D2, D3, D4, D5, D7, D10, O4, O10).</p> <p><b>DO2:</b> Invertir en la actualización del sistema de gestión tributaria, ahorrando así tiempo en los procesos contables obteniendo mayor planificación y rendimiento (D6, D10,O6)</p> <p><b>DO3:</b> Crear un plan de capacitación de marketing digital, donde todos los empleados asistan y adquieran conocimientos de esta área para lograr hacer publicidad constante y organizada de los servicios (D9, O1, O3, O4)</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA:</b>	<b>Estrategias DA:</b>
<p>A1. Fallas en el transporte público y privado que impidan tanto a los clientes como a la directora general el traslado para el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>A2. Fallas con el suministro de agua que le impida a los empleados trabajar en la oficina</p> <p>A3. Fallas de internet</p> <p>A4. Escases de gasolina que le impida a los clientes trasladarse a la oficina</p> <p>A5. Cambio en las Normas Internacionales de Contabilidad que afecten el proceso contable de la empresa</p> <p>A6. Escases de suministros de oficina</p> <p>A7. Fallas eléctricas</p> <p>A8. Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo del negocio</p> <p>A9. Nuevos competidores</p> <p>A10. Grandes niveles de inflación</p>	<p><b>FA1:</b> Invertir en la compra de planta eléctrica para mejorar el rendimiento de la organización, evitando pérdida de tiempo cuando hay fallas eléctricas. (F1, F3, F7, F8, A7).</p> <p><b>FA2:</b> Realizar por lo menos el 50% de las ventas de los servicios de forma virtual, por medio de redes sociales y enviando los servicios digitalmente por correo. (F1, F2, F3, F4, F7,F8, F10, A1, A4, A6)</p> <p><b>FA3:</b> Mantenerse en el mercado empleando distintos medios de comunicación para dar a conocer todos los servicios (televisión, radio, redes sociales), evitando amenazas de nueva competencia (F3, F5, F6,F7, F8, F9, F10, A10)</p> <p><b>FA4:</b> Manejar los métodos de cobro al precio de dólar, comprar dólares en casos de ahorro para evitar devaluación, (F3, F7, F8).</p>	<p><b>DO1:</b> Establecer compromiso con los clientes para la entrega online de las facturas e información, que la empresa necesite para procesar los servicios. (D1,A1, A4)</p> <p><b>DO2:</b> Establecer condiciones de pago de los servicios ofrecidos a los clientes, no consentir morosidad, todos los servicios deben venderse al contado y en precios actuales según el valor del dólar. (D1, D2, D3, D4, D7, A10)</p> <p><b>DO3:</b> Crear un plan organizativo donde se dividan las actividades entre los empleados, estableciendo un horario y presupuesto para la ejecución de las mismas, de tal manera que se tome en cuenta el valor de suministros usados y se optimicen los mismos. (D5, A6).</p>

---

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

Nota: Creación de estrategias según las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

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

En la Oficina Contable Briceño y Asociados, se lograron identificar 40 factores en total que influyen en el desarrollo de la misma, ese total proviene de la sumatorias de todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A cada uno de esos factores se le asignó una puntuación según su importancia, donde los factores internos dieron un total de 3,46 puntos, y los factores externos de 3,04, mismos totales se ven reflejados en la tabla 4 y 5.

Pulgarín y Rivera, 2012 afirman que La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite identificar y evaluar variables asociadas al contexto que generan incidencia tanto positiva como negativa en la empresa; estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo, entre otras. Para poder identificar este conjunto de factores se hace necesario el desarrollo de un proceso acucioso de auditoría externa que permita aproximar la realidad del entorno a la caracterización de la herramienta. (p.103)

Por otro lado Ponce (2007), nos dice sobre la matriz MEFÉ que “es la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas” (p.120).

En relación con la matriz MEFI, Ruiz (2021) afirma que “al realizar la matriz MEFI se analizan los factores internos que inciden de manera directa en la empresa, lo que permite

diseñar las estrategias de manera eficaz para mantener el buen funcionamiento de la organización” (p.38).

Tabla 4 *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	3,04
MEFI	3,46

Nota: Resumen de los totales de la MEFI y MEFE

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. *Matriz Interna – Externa*

4	3	2	1	
3	I	II	III	3,04 Matriz Externa
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	
3,46 matriz Interna				

Crecer y construir

Retener y mantener

Eliminar o desinvertir

Nota: Representación gráfica de los resultados MEFE y MEFI.

Fuente: Elaboración propia.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

La aplicación de la matriz de estrategias vs objetivos permite obtener una visión clara de cada una de las estrategias importantes para lograr cada objetivo planteado, de esta manera se

logra tener un análisis preciso de los métodos a emplear en la ejecución del plan estratégico, ya que reúne y simplifica toda la información de forma clara y ordenada.

Tabla 6. *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

	Objetivo 1.	Objetivo 2.	Objetivo 3	Objetivo 4.	Objetivo 5.	Objetivo 6.
Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales de los servicios desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2022 a 2026	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 a 2026	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de cuatro años.	Desarrollar la marca de la empresa a través del marketing digital, dando uso a las redes sociales y manteniendo publicidad constante durante 5 años.	Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.	Mantener una excelente atención al cliente, ofreciendo variedad y los mejores servicios.
Estrategias						
Realizar gran parte de las ventas de los servicios de forma virtual, dando atención al cliente a través de las redes sociales, ofreciendo distintos tipos de pagos virtuales.	x	x		x	x	<b>X</b>
Realizar un plan de marketing digital, donde se dé a conocer los múltiples servicios de la oficina contable por	x	x	x	x	x	

---

medio de flyer publicitarios, promociones, imágenes y videos en las redes sociales.			
Explorar e ingresar nuevos servicios a la organización, como la entrega virtual de los servicios, o delivery.	x		x
Crear y reforzar las políticas empresariales internas en cuanto al método de cobro de sus servicios, establecer compromiso con los clientes y empleados para obtener buena organización en sus actividades		x	
Invertir en la actualización del sistema de gestión tributaria, ahorrando así tiempo en los procesos contables obteniendo mayor planificación y rendimiento		x	

---

---

<p>Crear un plan de capacitación de marketing digital, donde todos los empleados asistan y adquieran conocimientos de esta área para lograr hacer publicidad constante y organizada de los servicios</p>	X	X	X	X	X	<b>X</b>
<p>Invertir en la compra de planta eléctrica para mejorar el rendimiento de la organización, evitando pérdida de tiempo cuando hay fallas eléctricas.</p>			X			
<p>Realizar por lo menos el 50% de las ventas de los servicios de forma virtual, por medio de redes sociales y enviando los servicios digitalmente por correo. Mantenerse en el mercado empleando distintos medios de comunicación para dar a</p>					X	<b>X</b>
	X			X		

---

---

conocer todos los servicios (televisión, radio, redes sociales), evitando amenazas de nueva competencia.				
Manejar los métodos de cobro al precio de dólar, comprar dólares en casos de ahorro para evitar devaluación.	x	x		
Establecer compromiso con los clientes para la entrega online de las facturas e información, que la empresa necesite para procesar los servicios.			x	X
Establecer condiciones de pago de los servicios ofrecidos a los clientes, no consentir morosidad, todos los servicios deben venderse al contado y en precios actuales según el valor del dólar.	x	X		

---

---

<p>Crear un plan organizativo donde se dividan las actividades entre los empleados, estableciendo un horario y presupuesto para la ejecución de las mismas, de tal manera que se tome en cuenta el valor de suministros usados y se optimicen los mismos.</p>	x	x	<b>X</b>
---	---	---	----------

---

Nota: Selección de estrategias para el cumplimiento de cada objetivo

Fuente: Elaboración propia.

### **5.2.2. Estrategias seleccionadas**

En relación con las estrategias establecidas para el alcance de cada objetivo, se considera que para lograr los objetivos 1 y 2 coinciden varias estrategias, ya que están relacionadas con el aumento de las ventas por medio de marketing digital, como las estrategias 1, 2 y 6, sin embargo también se determinaron 3 estrategias individuales, donde solo se busca aumentar la rentabilidad por medio de políticas internas en la organización donde se quiere mantener un control de costos como las estrategias 10, 12 y 13.

Con respecto al objetivo 3 se identificaron diez estrategias que impulsan el desarrollo y mejora de los procesos empleados en la oficina contable, actualizando los métodos de trabajo y mejorando el rendimiento de las actividades por medio de programas de capacitación de

empleados en distintas áreas. Para dicho objetivo se establecieron los objetivos 2, 3, 4, 5, 6, 7, 10, 11, 12 y 13.

Por otro lado las estrategias expuestas para alcanzar el objetivo 4, son las numero 1, 2, 3, 6 y 9, las cuales incluyen el desarrollo de marketing digital por medio de las redes sociales, y otros medios de comunicación como radio y televisión, en las mismas se determinan distintos métodos de publicidad como flyers, promociones, imágenes y videos. Así mismo la capacitación del personal en el área de marketing digital ayudará al cumplimiento de este objetivo.

En cuanto al objetivo número 5, se puede decir que se encuentra vinculado en gran parte con el objetivo anterior, en este se quiere lograr ejecutar por lo menos el 50% de las ventas virtualmente, y las estrategias para lograrlo son el uso adecuado de las redes sociales y herramientas virtuales que facilitan el contacto entre la organización y los clientes (teléfonos inteligentes, correo electrónico, distintas modalidades de pago virtual, publicidad y atención al cliente online) siendo así que las estrategias seleccionadas son la numero 1, 2, 3, 6 y 8.

Las estrategias seleccionadas para el cumplimiento del objetivo 6, son las número 1,6, 8, 11 y 13, las mismas buscan el desarrollo y constante actualización de los servicios ofrecidos, emplean el método de mejora continua ofreciendo la mejor atención y mejores servicios a los clientes.

## CAPITULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

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

La Oficina Contable Briceño y Asociados presenta una situación de marketing muy deficiente en algunos términos, puesto a que la oficina no mantiene una constante implementación de marketing, es así que carece de publicidad en redes sociales, y otros medios de comunicación, lo cual ha hecho que la organización no aproveche al máximo los recursos disponibles para aumentar las ventas o clientes.

Sin embargo, el largo trayecto que ha recorrido la oficina en todos sus años operativos, ha generado una gran reputación en la zona, se ha dado a conocer por medio de la calidad de sus servicios, de esta manera los mismos clientes se han encargado de recomendar a la Oficina en distintos lugares y se ha mantenido en el mercado de manera satisfactoria. Es necesario acotar que la oficina contable cuenta con muchas oportunidades que pueden ser aprovechadas en la ejecución de un plan estratégico de marketing, donde los actuales medios de comunicación y el entorno tan favorable que actualmente posee, sean los factores que impulsen el crecimiento y posicionamiento de la oficina en el mercado.

Actualmente la oficina cuenta con 33 clientes fijos a los cuales les lleva la contabilidad, la mayoría de los servicios que ofrece la oficina los realiza de forma presencial y física, es decir que para la entrega de los servicios, los clientes se dirigen hacia la oficina, y de la misma forma

ocurre cuando la oficina necesita algún documento del cliente. Aunque en algunos casos donde existe impedimento para mantener un contacto presencial entre los clientes y la oficina, la organización se ve obligada a realizar algunos ajustes en los procesos para ofrecer los servicios con total virtualidad, usando WhatsApp, correo electrónico, imágenes, documentos en Word, en PDF o Excel.

En el caso del desarrollo de las actividades la empresa usa poca materia prima, debido a que solo da uso a materiales de papelería y a equipos de oficina para llevar a cabo la prestación de sus servicios, por tal motivo la empresa no tiene proveedores específicos, sin embargo todos sus insumos los adquiere en Valera. Por otro lado, la zona donde la oficina contable presta sus servicios se encuentra libre competencia, el pueblo no cuenta con ninguna oficina contable cercana aparte de Briceño y Asociados.

Analizando todas condiciones actuales que constituyen el marco operativo y de marketing de Briceño y Asociados, se logra determinar que la organización tiene muchos aspectos que necesita mejorar, la empresa requiere de un plan estratégico de marketing donde se utilicen cada uno de los factores positivos que posee para generar un gran impacto en el mercado, de esta manera es necesario aprovechar las redes sociales y distintos medios de comunicación para dar a conocer la marca a nivel estatal, se sugiere la creación de redes sociales para la empresa y creación de flyers publicitarios, donde exista constante participación en las redes para lograr captar la atención del público en general. La organización necesita desarrollar capacidades para vender sus servicios de manera totalmente virtual, esto captaría la atención de los clientes que se encuentran lejos de la zona y facilitaría el sistema de ventas.

### ***6.1.2. Objetivos de Marketing***

Los objetivos de marketing de la Oficina Contable Briceño y Asociados son los siguientes:

1. Dar a conocer a la empresa a nivel estatal por medio de flyers publicitarios, redes sociales y entrevistas en radios.
2. Mantener una buena reputación ante el público en general, ofreciendo calidad en sus servicios.
3. Aumentar el número de clientes por medio de publicidad en redes sociales.
4. Fidelizar a los clientes a través de excelente atención, calidad de servicios y buena negociación con los mismos.
5. Obtener más ventas de servicios usando las redes sociales.

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

#### ***Estrategia de cartera***


La estrategia de cartera seleccionada para Briceño y Asociados es:

- Invertir en procesos publicitarios de marketing (crear redes sociales para la oficina contable), realizar publicidad continua para lograr expandir la empresa a nivel estatal.

Debido a que la empresa presenta un nivel alto de atractivo del mercado y una posición competitiva fuerte, pero solo a nivel local (Chejendé), en la matriz Mckinsey se le asignó un valor medio al atractivo de mercado y nivel fuerte a la posición competitiva, de esta manera los resultados de la matriz sugieren la inversión y el crecimiento de la empresa.

En este sentido invertir en el área publicitaria en redes sociales es la estrategia de cartera más conveniente para generar crecimiento.

Tabla7. *Matriz Mckinsey*

<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>	ALTO	Seleccionar beneficios	Invertir/crecer	Invertir/crecer
	MEDIO	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios	Invertir/crecer 
	BAJO	Cosechar desinvertir	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		<b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>		

Nota: Invertir/crecer es el resultado de la matriz.

Fuente: Elaboración propia

### ***Estrategia de segmentación***

Analizar los servicios que ofrece la oficina, dividir a los clientes objetivos por categorías con los servicios que les puedan interesar a cada tipo de cliente. En este sentido se obtendría una segmentación de mercado específica que facilitaría la ejecución del plan de marketing. Sin embargo para obtener mayor precisión se puede contratar a un profesional que ayude a la segmentación de mercado.

### ***Estrategia de posicionamiento***

Ofrecer el servicio de asesoría gratis a los clientes. Aumentar la calidad de los servicios desarrollando la capacidad de venta virtual, generar habilidades de negociación a distancia con

los clientes, ofreciendo precios razonables a los mismos. Dar a conocer la variedad de servicios por medio de las redes sociales.

### ***Estrategia de fidelización***

Mantener un buen trato y comunicación con los clientes con el fin de establecer una relación confiable y conocer a fondo sus intereses, ofrecer atención y generar soluciones a sus necesidades. Demostrar el rendimiento de la empresa y estar disponible ante posibles negociaciones con los clientes.

### ***Estrategia funcional***

#### **Servicios:**

Mejorar la calidad y rendimiento de los servicios a través del uso de las redes sociales para la ejecución de ventas, conseguir la adaptación a un modelo de trabajo virtual y confiable, que le permita a la empresa vender sus servicios a distancia. En este aspecto se puede asignar a un encargado dentro de la oficina que maneje las redes sociales de la misma, atendiendo a los clientes online, que programe y comunique los servicios encargados por los clientes a los auxiliares para la posterior ejecución de los mismos.

#### **Precio:**

Estar siempre disponible a las posibles negociaciones con los clientes, establecer precios razonables que se ajusten al bolsillo de los clientes, considerando que donde la empresa labora es una zona rural por lo que los clientes cercanos no cuentan con empleos que les generen buenos ingresos. De esta forma es necesario que los precios de los servicios sean un poco bajos para poder aumentar el nivel de venta de los servicios.

**Plaza:**

Ofrecer a los clientes distintos métodos de distribución de los servicios para que elijan el más conveniente según sus condiciones o necesidades, dichos métodos son:

- Distribuir los servicios de forma virtual en archivos de Word, Excel, Imágenes, Power Point o PDF (dependiendo del tipo de servicio), a través de correo electrónico o cualquier otro medio de comunicación que decida el cliente como WhatsApp o Telegram. Con la finalidad de que las personas que viven lejos de Chejendé también puedan adquirir sus servicios sin necesidad de dirigirse hasta la oficina.
- Dar a conocer la dirección y buena atención que da la empresa por medio de las redes sociales, para que los clientes puedan dirigirse hasta allí y recibir sus servicios de forma presencial.
- Dar servicio de delivery, por medio de un contrato de transporte privado que realice entrega de los servicios contables mensualmente. En este sentido se deben programar y establecer fechas de entrega de servicios con los clientes. Con el propósito de que los clientes lejanos a la oficina se beneficien.

**Promoción:**

- Crear redes sociales a la Oficina Contable Briceño y Asociados que suministre toda la información de la empresa, donde siga y agregue posibles clientes claves (comerciantes del Estado Trujillo).
- Dar a conocer los servicios que ofrece la oficina contable Briceño y Asociados por medio de las redes sociales. Mostrando la variedad y las distintas modalidades de desempeño.

- Crear flyers informativos sobre la importancia de mantener la contabilidad de las empresas al día.
- Hacer constante presencia en redes sociales con nueva información de los beneficios que ofrecen los diferentes servicios.
- Promocionar los servicios contables ofreciendo asesorías gratis a los clientes.
- Exonerar los precios de los servicios de inscripciones parafiscales, un día por semana durante un mes.

Tabla8. Presupuesto de Marketing

<b>Plan de marketing Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Unitario (\$)</b>	<b>Total, mensual</b>	<b>Total, anual</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Salario a especialista de marketing</b>	Contratación 40 horas	0,5\$ x hora	20\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$
<b>Investigación de mercado</b>	Diseño y aplicación de encuestas 24 horas	1,5\$ x hora	36\$	36\$		36\$			
<b>Dar servicio delivery</b>	Contratación 1 vez por mes	20\$ x mes	20\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$	240\$
<b>Totales</b>			96\$	516\$	480\$	516\$	480\$	480\$	480\$

Nota: La tabla presenta todos los costos de los recursos a usar para la ejecución del plan.

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.1.4. Ejecución del Plan estratégico**

##### **Situación actual de la gerencia de Marketing**

Para mejorar la situación actual de marketing de la oficina contable Briceño y Asociados se seleccionaron distintas estrategias que ayudan al crecimiento de la empresa, la creación de redes sociales para la empresa es una de las más importantes, a través de las mismas la empresa tendrá mayor número de espectadores que puedan conocer los servicios de la oficina, así mismo la creación de flyers publicitarios para las redes contribuyen a la ejecución de esta estrategia.

##### **Objetivos de marketing**

En los objetivos de marketing se mencionaron varias metas que se quieren alcanzar en la oficina contable, entre ellas está el aumento de ventas, aumento de clientes, fidelización de los mismos. De la misma forma se quiere lograr manejar o gestionar ventas de forma totalmente virtual, de esta manera se determina que el manejo de las redes sociales es la primer estrategia a usar, la empresa necesita dar a conocer sus servicios y las redes sociales es uno de los medios de comunicación actuales más usados y con gran alcance para lograr ejecutar las ventas de forma virtual. Es así que para llevar a cabo estos objetivos es muy necesario dar a conocer la calidad y variedad de los servicios por medio de las redes sociales.

##### **Estrategia de cartera**

Se determinó que invertir en procesos publicitarios de marketing (crear redes sociales para la oficina contable), realizar publicidad continua para lograr expandir la empresa a nivel estatal, es la estrategia más conveniente a ejecutar en este plan de marketing puesto a que su nivel competitivo y de atracción son altos, la inversión y el crecimiento es la mejor opción.

### **Estrategia de segmentación.**

En esta estrategia se cuenta con dos opciones para llevar a cabo la segmentación de mercado, en tal sentido que se puede contratar a un especialista de mercadeo para obtener una segmentación precisa, o se puede realizar un proceso de división de servicios por categorías según el público objetivo al que va dirigido cada servicio, en este caso se desarrolló un presupuesto por si la empresa decide contratar a un especialista. Sin embargo, en la ejecución de este plan estratégico las autoras dieron sugerencias a la Directora general de la oficina para identificar el mercado a quien va dirigido los servicios, por medio de la división de los mismos según el público al que va dirigido, de esta manera la empresa determinó que los servicios contables, tributarios y mercantiles van dirigidos a los empresarios existentes y a los futuros empresarios que son las personas que les puede interesar estos tipos de servicios. Por otro lado las legalizaciones y trámites en entes del Estado son servicios que le pueden interesar al público en general entre edades comprendida de 16-70 años.

### **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento al igual que algunas de las anteriores se relaciona con el desarrollo de capacidad de venta virtual por medio de las redes. Para ejecutar esta estrategia se dieron asesorías a la Oficina Contable Briceño y Asociados sobre la importancia del uso de las redes sociales para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado, es necesario que la organización establezca a un encargado de marketing. Así mismo dentro de este plan estratégico se desarrollaron algunas estrategias por cuenta propia (Creación de redes sociales, publicidad y atención al cliente de forma virtual).

### **Estrategia de fidelización**

En esta estrategia se determinó que para lograr fidelización con los clientes es necesario mantener un buen nivel de confianza, que ayude a la organización conocer las necesidades del cliente para poder solventarlas, así mismo el buen trato es primordial para alcanzar dicha confianza. La negociación con los clientes es un factor que también influye en esta estrategia. En la ejecución de esta estrategia se dieron asesorías a la oficina contable por parte de las autoras para que esté abierta a posibles negociaciones con los clientes y mantenga una excelente atención al cliente.

### **Servicio**

La mejora constante de los servicios es una estrategia que la oficina implementa, pero que necesita reforzar, por tal motivo se seleccionó el uso de redes sociales y distintas modalidades de trabajo (virtual, presencial y delivery). En este aspecto las autoras dieron sugerencias a la Directora General de la oficina contable para que traten de adaptar su trabajo a estas modalidades, es así que actualmente la oficina está tomando en cuenta el uso de las redes sociales para ejecutar las ventas de forma virtual, también ha hecho entrega de los servicios a los clientes que lo han solicitado a sus locales o negocios.

### **Estrategia de precio**

Con respecto a la estrategia de precio se determinó que la mejor manera de trabajar con ellos es guiarse por la tabulación de precios de contadores públicos de Venezuela. Sin embargo recomendamos a la oficina contable Briceño y Asociados que trate de adaptar los mismos a la zona donde labora, en tal sentido de que resulten un poco más accesibles para los clientes, ya que la oficina labora en una zona rural. La oficina contable Briceño y Asociados, aceptó trabajar bajo

estás modalidades y ha notado resultados positivos en los últimos días puesto a que la clientela a aumentado.

### **Estrategia de plaza**

En la estrategia plaza se mencionaron distintas técnicas de distribución de servicio las cuales facilitan el proceso de ventas, de esta manera para llevar a cabo este plan se dieron sugerencias por parte de las autoras a la Directora General de la Oficina Contable, dónde se definieron tres modalidades de entrega de servicios, presencial (en la oficina), virtual (por medio de redes sociales o correo electrónico) y delivery (para las personas que decidan recibir los servicios en sus casas). A parte de estas sugerencias a la oficina, se realizaron flyers informativos que da a conocer al público las distintas modalidades de entrega con el fin de que el público conozca las comodidades que la oficina ofrece. La Oficina Contable ha considerado dichas sugerencias y se encuentra en proceso de adaptación. Sin embargo las autoras han impulsado el desarrollo de las estrategias por medio de las redes sociales.

### **Promoción**

En la estrategia de promoción se implementó un plan de marketing digital dónde se da uso a las redes sociales creadas, para dar a conocer los servicios de la oficina, por medio de la creación y publicación de flyers informativos, dichos flyers contienen información sobre la importancia de llevar la contabilidad de las empresas, incentivando al público a la adquisición de los servicios, por otro lado también muestran algunas promociones y la dirección de la oficina.

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

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

La oficina contable Briceño y Asociados para lograr prestar sus servicios contables, tributarios y demás gestiones, tiene que realizar varias actividades, es así que el proceso por el que pasan los servicios en la oficina contable son los siguientes:

1. Compra de suministros de oficina
2. Recepción de documentos e información de nuevos clientes.
3. Abrir y archivar la información de los clientes en sus expedientes.
4. Abrir nuevas carpetas para llevar el control de las facturas de cada cliente.
5. Pedir mensualmente las facturas de compras y ventas a los clientes.
6. Verificar que las facturas cumplan todos los requisitos exigidos por la ley, y archivarlas en su respectiva carpeta.
7. Trasladar la información de las facturas a los libros de compra y de venta.
8. Realizar la Declaración mensual del Impuesto Al Valor Agregado, con los resultados obtenidos en los libros de compra y venta.
9. Realizar asientos contables, con la información arrojada en la declaración de IVA, incluyendo los gastos, costos y otros ocasionados en el mes en el Sistema de Gestión Tributaria (SGT).

10. Analizar los estados financieros en el Sistema de Gestión Tributaria (SGT) una vez que se realizan los asientos contables, con la finalidad de verificar si las cuentas registradas son las correctas según el plan de cuenta, si existe algún error en la codificación corregir inmediatamente.
11. Trasladar la información de los asientos contables realizados en el (SGT) o los que arroja el Balance de Comprobación, a los libros respectivos (Diario, Mayor) de los Clientes Activos de la Oficina bien sean manuales o electrónicos digitales.
12. Anualmente con la Información de un Periodo Fiscal del (01/01 al 31/12) de cada ejercicio Fiscal o en el caso el periodo fiscal de otros clientes que abren y cierran en periodos diferentes según sus estatutos sociales, se debe realizar declaración del Impuesto Sobre La Renta, calcular depreciaciones, amortizaciones, vacaciones, utilidades, prestaciones sociales y Ajustes por Inflación, con la finalidad de hacer cierre fiscal y asentar el Libro de Inventario (Estado Situación Financiera y de Resultado).
13. Supervisión de los servicios realizados.
14. Entrega de los servicios a los clientes.

Todo este proceso es por el cual pasan los servicios de la oficina contable Briceño y Asociados actualmente, a pesar de que esta técnica de trabajo le ha funcionado muy bien a la oficina, es necesario crear estrategias que mejoren los procesos operacionales. En el diagnóstico empresarial realizado en el primer capítulo, se identificaron ciertas debilidades y amenazas, que también se desarrollaron en la matriz MEFI y MEFE, en las cuales se descubrieron puntos

débiles en el área operativa que la empresa debe mejorar, es así que la empresa necesita mejorar su rendimiento, aumentar la producción y disminuir costos. Así mismo necesita implementar estrategias para combatir los factores que atrasan los procesos de la oficina, como las fallas eléctricas y el sistema tributario con el que trabaja.

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

- Incrementar la variedad de los servicios que la oficina contable ofrece.
- Incrementar el nivel de producción.
- Disminuir costos operativos.
- Aumentar el rendimiento operativo.
- Ofrecer confianza y calidad en los servicios
- Entregar los servicios tiempo.

### **6.2.3. Estrategias de operaciones**

#### **Desarrollo de las estrategias de operaciones**

##### **Estrategias corporativas**

- Investigar y desarrollar nuevos servicios en la oficina contable Briceño y Asociados, por medio de internet, también usando sus contactos claves con los entes del Estado, para ingresar nuevos servicios, como trámites de pasaporte express donde las personas puedan adquirir su pasaporte en pocos días.
- Crear una plantilla de costos, donde se lleve un control exacto de los costos que conllevan la ejecución de cada servicio.

- Invertir en planta eléctrica para combatir las fallas eléctricas que causan retraso a la oficina.
- Invertir en la actualización del sistema de gestión tributaria, para aumentar el nivel de producción.
- Implementar un plan de ventas virtual donde se haga entrega de los servicios en línea y así contribuir a la reducción de costos en papelería.
- Establecer planificación operativa, donde se asignen las actividades a cada empleado con fecha y hora establecida para su entrega, de esta manera se obtendría mayor rendimiento y se entregarían todos los servicios a tiempo.
- Ofrecer un buen trato a los clientes dando garantías de los servicios prestados.
- Ofrecer distintos medios de entrega de servicio al cliente, virtual, delivery o presencial en la oficina.

### **Estrategias globales**

- Dar a conocer los servicios por medio de las redes sociales para generar mayor alcance.
- Dar a conocer las distintas modalidades de trabajo donde el público entienda que estando dentro o fuera del país puede adquirir los servicios de esta oficina.
- Establecer alianzas con personas de confianza que están fuera del país para lograr promocionar las ventas de servicios a nivel internacional.

## Presupuesto de Operaciones

Tabla 9. *Presupuesto de operaciones*

Plan de Operaciones Acciones	Recursos	Costo Unitario (\$)	Total, mensual	Total, anual	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026
<b>Adquisición de planta eléctrica</b>	Compra de 1 planta eléctrica x 300\$	550\$	550\$	550\$	550\$	0\$	0\$	0\$	0\$
<b>Actualización de sistema de gestión tributaria</b>	1 técnico del sistema de gestión tributaria y compra de la actualización x 40\$	40\$	40\$	40\$	0\$	40\$	0\$	0\$	0\$
<b>Plantilla de control de costos</b>	1 Contador Público x 4 horas	2\$ x hora	8\$	8\$	0\$	8\$	0\$	0\$	0\$
<b>Investigación y desarrollo de nuevos servicios</b>	1 asesor x 4 horas. (evaluación trimestral)	2\$ x hora	8\$	32\$	0\$	32\$	0\$	0\$	0\$
<b>Totales</b>			306\$	630\$	0\$	80\$	0\$	0\$	0\$

Nota: La tabla presenta todos los costos de los recursos a usar para la ejecución del plan.

Fuente: Elaborado por las autoras, (2021)

### *Ejecución de las tareas del plan de operaciones*

#### **Desarrollo del producto**

La oficina contable Briceño y Asociados se caracteriza por prestar servicios contables, tributarios, mercantiles y gestiones ante entes del Estado, en tal sentido que en el área contable Briceño y Asociados se encarga de llevar toda la contabilidad de los negocios que tiene a cargo, realiza registros de libros diarios, libro mayor, crea sus estados financieros, realiza inscripciones parafiscales y solventa a las empresas con respecto a sus obligaciones tributarias. En el área

mercantil la empresa realiza y registra actas constitutivas de compañías anónimas y firmas personales, así mismo da asesorías a los clientes con respecto al área de registro y las obligaciones que deben asumir. Con respecto a las gestiones, la oficina ofrece trámites de pasaporte dando seguridad de entrega en un tiempo determinado, ofrece legalizaciones y apostillas de documentos. Sin embargo necesita seguir investigando, y agregando nuevos servicios a la empresa, mejorar el rendimiento de los que ya ofrece.

### **Aprovisionamiento**

La oficina contable tiene entre sus costos directos los suministros de oficina, y los salarios a empleados directos. Por otro lado los costos indirectos de la empresa son la publicidad mensual, servicio de teléfono, de internet, de luz eléctrica, servicio delivery, la depreciación de equipos de oficina, servicio de agua, cursos y talleres.

### **Costos operativos**

.Estructura de costos

**Tabla 10. Estructura de Costos Oficina Contable Briceño y Asociados.**

ESTRUCTURA DE COSTOS						
COSTOS DIRECTOS						
MATERIALES DIRECTOS						
CONCEPTOS	UNIDADES	COSTOS UNITARIOS (Bs)	COSTOS UNITARIO S (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensua l	TOTAL (\$) Anual
Suministros de papelería						
<b>Papel</b>	1 rema	20.500.000,0 0	5,00	20.500.000,00	5,00	60,00
<b>Tinta</b>	4	20.500.000,0 0	5,00	82.000.000,00	20,00	240,00
<b>Bolígrafos</b>	4	2.050.000,00	0,50	8.200.000,00	2,00	24,00
<b>Carpetas</b>	4	2.870.000,00	0,70	11.480.000,00	2,8	33,6

<b>CONCEPTOS</b>	<b>CANTIDA D /mes</b>	<b>COSTO P/unidad(Bs)</b>	<b>COSTOS UNITARIO S (\$)</b>	<b>TOTAL (Bs)</b>	<b>TOTAL (\$) Mensua 1</b>	<b>TOTAL (\$) Anual</b>
<b>Pega</b>	1	12.300.000,0 0	3,00	12.300.000,00	3,00	36,00
Total Materiales Directos				<b>134.480.000,0 0</b>	<b>32,8</b>	<b>393,6</b>
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>						
Mano de Obra Directa:						
<b>Salario mensual de 4 personas</b>	4	82.000.000,0 0	20	328.000.000,0 0	80	960
Total, Mano de Obra D.					<b>80</b>	<b>960</b>
<b>TOTAL, COSTO PRIMO</b>						<b>1.353,6</b>

Nota: La tabla presenta todos los costos directos de la oficina contable.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11. Costos indirectos**

<b>COSTOS INDIRECTOS</b>						
<b>CONCEPTOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO (Bs)</b>	<b>COSTOS UNITARIOS (\$)</b>	<b>TOTAL (Bs)</b>	<b>TOTAL (\$) Mensual</b>	<b>TOTAL (\$) Anual</b>
<b>Servicios de Internet</b>	1,00	20.500.000,00	5,00	20.500.000,00	5	60
<b>Depreciación equipos y mobiliario</b>	4,00	205.000,00	0,05	820.000,00	0,20	2,4
<b>Depreciación mobiliario</b>	4,00	205.000,00	0,05	820.000,00	0,20	2,4
<b>Serv. Telefonía Plan Fijo.</b>	1,00	4.100.000,00	1,00	4.100.000,00	1	12
<b>Servicio de Agua</b>	1,00	2.050.000,00	0,50	2.050.000,00	0,50	6
<b>Servicio de luz</b>	1,00	2.050.000,00	0,50	2.050.000,00	0,50	6
<b>Cursos y talleres (trimestral)</b>	1,00	20.500.000,00	5,00	20.500.000,00	5	20
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>						<b>108,8</b>
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>						

<b>CONCEPTOS</b>	<b>CANTIDAD</b> horas/mes	<b>COSTO</b> P/hora (Bs)	<b>COSTOS</b> UNITARIOS (\$)	<b>TOTAL (Bs)</b>	<b>TOTAL</b> (\$) Mensual	<b>TOTAL</b> (\$) Anual
Mano de Obra indirecta:						
<b>Salario a especialista de marketing.</b>	40 horas	4.100.000,00	1	164.000.000,00	40	480
<b>Contrato a chofer para servicio delivery</b>	1	82.000.000,00	20	82.000.000,00	20	240
Total, Mano de Obra Indirecta.					<b>60</b>	<b>720</b>
TOTAL, COSTOS INDIRECTOS						<b>828,8</b>
TOTAL COSTOS DIRECTOS + INDIRECTOS					<b>185,2</b>	<b>2.182,4</b>

Nota: La tabla presenta los costos indirectos de la oficina contable

Fuente: Elaboración propia.

### **Almacenamiento, logística y distribución**

En el área de almacenamiento la empresa Briceño y Asociados trabaja de distintas formas donde los servicios terminados se almacenan en las carpetas correspondientes a cada cliente, una vez archivada la información se informa al cliente que el servicio está terminado y se organiza su entrega. Para la distribución de los servicios contables el cliente se dirigía a la oficina, sin embargo con las asesorías implementadas en este plan estratégico, la directora general ha puesto en marcha los distintos métodos de entrega (en la oficina, virtual o delivery), es así que el método de entrega depende de la petición del cliente, para el delivery la oficina cuenta con la disposición de un transporte privado que labora en la zona.

### **Servicio post-venta**

En este plan estratégico se dieron asesorías a la oficina contable Briceño y Asociados donde se sugirió como servicio post-venta asesorías gratuitas a los clientes que adquirieran los

servicios de la misma, y en respuesta de dicha sugerencia la Oficina Contable Briceño y Asociados ya está poniendo en práctica dicho servicio, de la misma forma ofrece garantía de los servicios dados proporcionando seguridad y confianza a los clientes.

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

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

La oficina contable Briceño y Asociados está conformada actualmente por:

Directora General: Contadora Nancy Briceño

Asesora: Contadora Sabina Briceño

Auxiliar Contable: TSU en contaduría Ana Perdomo

Auxiliar Contable: TSU Adriana Arbona

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

- Ampliar los conocimientos en el área tributaria por parte del personal.
- Fortalecer el manejo de sistemas contables por parte de los trabajadores de la empresa.
- Preparar al personal para la correcta asesoría a clientes y futuros clientes.

#### **6.3.3 Estrategias de recursos humanos**

- Implementar un plan de capacitación intensivo en el área tributaria.
- Poner en marcha acciones que mejoren el desempeño del personal en el área tributaria.
- Elaborar un programa de capacitación de cursos y talleres para fortalecer el manejo de sistemas contables.
- Ejecutar seminarios para afianzar la relación entre los programas contables y el personal.
- Realizar curso para la correcta asesoría a clientes y futuros clientes.

- Realizar charlas para mejorar la atención a los clientes.

### 6.3.4 Presupuesto

**Tabla 12. Presupuesto Recursos Humanos**

<b>Plan de Recursos Humanos Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Unitario (\$)</b>	<b>Total, mensual</b>	<b>Total, anual</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Plan de capacitación intensivo en el área tributaria.</b>	1 curso (semestral), 2 veces al año, 1 recurso humano.	50\$	50\$	100\$	0\$	0\$	100\$	0\$	0\$
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Acciones que mejoren el desempeño del personal en el área tributaria</b>	4 cursos (anuales), 1 recurso humano.	50\$	50\$	200\$	0\$	0\$	200\$	0\$	0\$
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Programa de capacitación para fortalecer el manejo de sistemas contables</b>	3 cursos (anuales), 1 recurso humano.	40\$	40\$	120\$	0\$	0\$	120\$	0\$	0\$
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Seminarios para afianzar</b>	1 curso (anual), 1 recurso humano.	30\$	30\$	30\$	0\$	0\$	30\$	0\$	0\$

<b>la relación entre los programas contables y el personal.</b>									
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Curso para la correcta asesoría a clientes y futuros clientes</b>	1 curso (anual), 1 recurso humano.	20\$	20\$	20\$	0\$	0\$	20\$	0\$	0\$
<b>Asistencia de cursos y talleres de actualización: Charlas para mejorar la atención a los clientes.</b>	3 curso (anual), 1 recurso humano.	15\$	15\$	45\$	0\$	0\$	45\$	0\$	0\$
<b>Totales</b>		205\$	205\$	515\$	20\$	20\$	515\$	20\$	20\$

Nota: La tabla presenta todos los costos de los recursos a usar para la ejecución del plan.

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.5. Ejecución del plan de recursos humanos.**

Para la ejecución del plan estratégico de Recursos Humanos se realizaron asesorías por parte de las autoras hacia la Directora General de la Oficina Contable Briceño y Asociados para lograr mayor desempeño laboral en la misma, de igual forma se implementaron asesorías a los empleados en el área tributaria y contable ampliando sus conocimientos en estas áreas. Por otro lado, las autoras comunicaron las estrategias establecidas en este plan y el presupuesto a la Directora General para su revisión y ejecución, dentro del cual se llevará a cabo todo el

desarrollo de capacitación de personal, se obtuvo un resultado positivo debido a que se aceptaron las propuestas y actualmente se están tomando medidas para la ejecución de las mismas, en el caso de los talleres de formación.

## **6.4 Plan contable-tributario**

### **6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria**

La oficina contable Briceño y Asociados ha presentado una situación contable-tributaria aceptable, para el año 2020 obtuvo una liquidez de 1,68, lo que significa que cuenta con la capacidad financiera para pagar sus deudas a corto plazo y aun así luego de cubrir deudas dispone de 0,68 de liquidez destinados a posibles inversiones o ahorros. Por otro lado la utilidad de ese año fue de 13,64% la cual se encuentra por debajo de las expectativas, sin embargo, lo ideal ante esta situación es mantener mayor control de los gastos y costos, optimizando los recursos sin bajar la calidad, de esta manera se obtendría un porcentaje de utilidad más alta en los próximos años. En relación con el manejo contable-tributario de la oficina, actualmente la empresa posee a dos encargados de todos sus registros contables y tributarios, los mismos son los auxiliares contables internos. Así mismo por ser esta empresa una oficina contable, la misma cuenta con toda la información y conocimientos necesarios para desarrollar sus propias labores y obligaciones contables-tributarias en el departamento de contabilidad.

Por otro lado, la directora general de la oficina contable es la encargada de la Administración Tributaria de la oficina, en el desarrollo contable la oficina usa un plan de cuentas y realiza todos los registros contables aplicando las NIIF. Sin embargo, la oficina debe implementar un plan de cuentas más concreto y específico, es decir, adaptar el sistema de gestión tributaria para tener una información más específica en los estados financieros. La empresa

constantemente adquiere nuevos pasantes en carreras de información contable y tributaria, que ayudan a realizar los procesos de dichas áreas, pero a su vez el reclutamiento de pasantes se convierte en un proceso largo de enseñanza, que consume tiempo ya que la empresa no tiene manuales, guías, ni folletos que aporten información general de los procesos.

#### **6.4.2. Objetivos de la gerencia contable tributaria**

1. Mantener buena planificación y orden en las actividades contables y tributarias de la oficina contable Briceño y Asociados.
2. Mantener mayor control de costos y gastos de Briceño y Asociados.
3. Actualizar el plan de cuentas contables correspondientes a la Oficina Contable.
4. Aumentar la utilidad de las ventas de servicios.
5. Optimizar tiempo en el cumplimiento de obligaciones contables y tributarias de la oficina contable Briceño y Asociados.

#### **6.4.3. Estrategias de la gerencia contable-tributaria**

1. Creación de guía general de actividades contables y tributarias, donde indique el proceso para que Briceño y Asociados cumpla con sus obligaciones contables y tributarias.  
Mismo manual o guía pueden ser útiles en el área de operaciones, puesto a que la actividad principal de la empresa se basa en la prestación de servicios de dichas áreas.
2. Conocer los costos y gastos por medio de una estructura de costos de los servicios que la oficina ofrece, logrando de esta manera evaluar los costos de forma precisa y determinar si la empresa posee costos excesivos o innecesarios.

3. Seleccionar un plan de cuenta más adaptado a los servicios de la oficina contable, por medio del uso del Sistema de Gestión Tributaria, se puede modificar el plan de cuentas y seleccionar el más compatible con la oficina, para obtener mayor precisión contable.
4. Evaluar la estructura de costos creada para determinar un nivel de ganancias favorable sobre los servicios, es decir, concretar una utilidad justa sobre los costos de los servicios.
5. Crear infografía, folleto y flujograma con indicaciones sobre el procedimiento contable y tributario de la oficina contable Briceño y Asociados.

#### 6.4.4. Presupuesto de la gerencia contable-tributaria

**Tabla 13. Presupuesto de la gerencia contable-tributaria**

<b>Plan de gerencia contable-tributaria</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo Unitario (\$)</b>	<b>Total, mensual</b>	<b>Total, anual</b>	<b>Año 2022</b>	<b>Año 2023</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>
<b>Creación de Manual General</b>	Persona encargada 1\$ x 5 horas	1\$	5\$	5\$	0\$	0\$	5\$	0\$	0\$
<b>Plantilla de control de costos de cada servicio</b>	1 Contador Público x 4 horas	2\$ x hora	8\$	8\$	0\$	0\$	8\$	0\$	0\$
<b>Actualizar el plan de cuentas</b>	1 técnico del sistema contable o auxiliar contable x 2horas	2\$ x hora	4\$	4\$	0\$	0\$	4\$	0\$	0\$
<b>Creación de infografía, folleto y guía de procedimientos</b>	1 encargado x 24 horas	0,5\$x hora	12\$	12\$	0\$	0\$	12\$	0\$	0\$
<b>Totales</b>				29\$	0\$	0\$	29\$	0\$	0\$

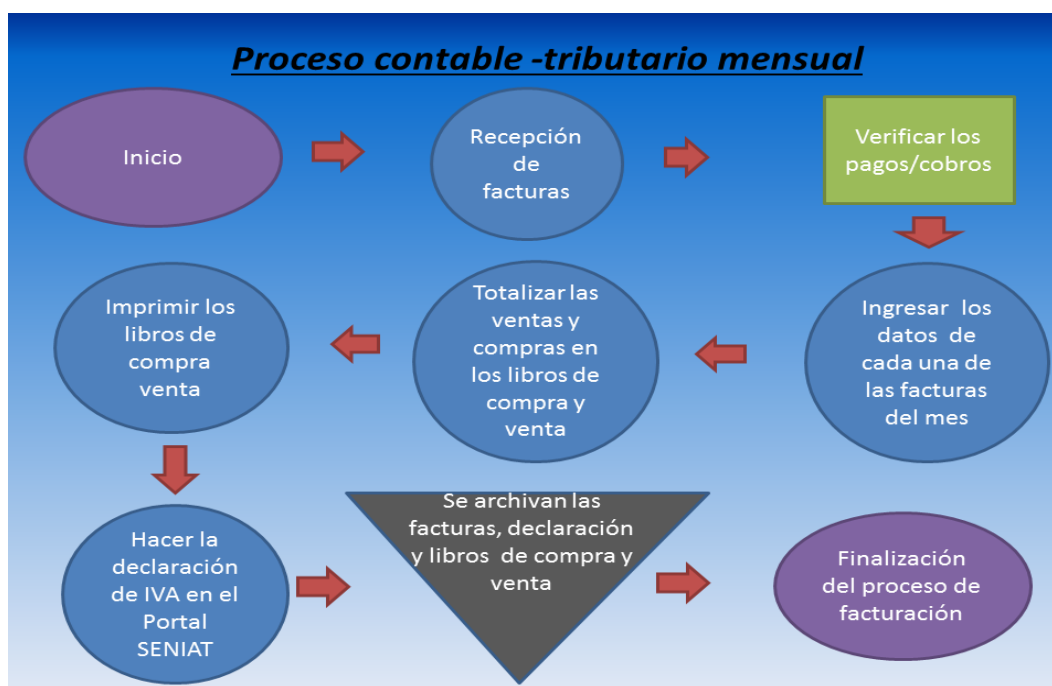
Nota: La tabla presenta todos los costos de los recursos a usar para la ejecución del plan.

Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.5. Ejecución del plan de la gerencia contable-tributaria

En el desarrollo de las actividades del plan de gerencia contable-tributaria, se elaboró una serie de materiales con información general acerca del proceso contable y tributario que debe cumplir Briceño y Asociados, es decir, se implementaron las 5 estrategias seleccionadas. En la primera estrategia se realizó un flujograma general, que describe el proceso contable y tributario de forma general para que los nuevos empleados o pasantes conozcan este proceso y así obtener mayor planificación, de igual forma las autoras dieron la sugerencia a la Directora General de la oficina, para invertir en la creación de un flujograma más amplio, que abarque a fondo los detalles de cada proceso, dicha asesoría ha sido considerada por la empresa.

**Figura 3. Flujograma contable-tributario**



Fuente: Elaboración propia.

En relación con la segunda estrategia se realizó un plantilla de control de costos en Excel, la misma puede ser modificada por la directora general de la oficina contable según sus preferencias y sus costos. En dicha plantilla se describen los costos de cada servicio al igual que los gastos de la oficina, así mismo está diseñada para conocer los gastos de forma mensual y anual, por otro lado los montos y precios están dolarizados, sin embargo, se puede obtener conocimiento de los precios en Bolívares al colocar el valor del dólar en la celda señalada. Sin embargo, las autoras también sugirieron a la empresa contratar a un contador para obtener un sistema de costos más práctico si fuese de su preferencia.

**Figura 4. Estructura de costos en Excel adaptable**

ESTRUCTURA DE COSTOS							
COSTOS DIRECTOS							
MATERIALES DIRECTOS							
CONCEPTOS	UNIDADES	COSTOS UNITARIOS (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual	Valor del dólar BS
Suministros de papelería							4.100.000,00
Papel	1	20.500.000,00	5	20.500.000,00	5,00	60,00	
Tinta	4	20.500.000,00	5	82.000.000,00	20,00	240,00	
Bolígrafos	4	2.050.000,00	0,5	8.200.000,00	2,00	24,00	
Carpetas	4	2.870.000,00	0,7	11.480.000,00	2,80	33,60	
Pega	1	12.300.000,00	3	12.300.000,00	3,00	36,00	
<b>Total Materiales Directos</b>				<b>134.480.000,00</b>	<b>32,80</b>	<b>393,60</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA							
CONCEPTOS	CANTIDAD /mes	COSTO P/unidad(Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual	
Mano de Obra Directa:							
Salario mensual de 4 personas	4	82.000.000,00	20	328.000.000,00	80,00	960,00	
<b>Total, Mano de Obra D.</b>						<b>960,00</b>	
<b>TOTAL, COSTO PRIMO</b>						<b>1.353,60</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 5. Estructura de costos en Excel.**

COSTOS INDIRECTOS							Valor del dólar BS
CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTO (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual	
Servicios de Internet	1	20.500.000,00	5	20.500.000,00	5,00	60,00	4.100.000,00
Depreciación equipos L.R.	4	410.000,00	0,1	1.640.000,00	0,40	4,80	
Serv. Telefonía Plan Fijo.	1	4.100.000,00	1	4.100.000,00	1,00	12,00	
Servicio de Agua	1	2.050.000,00	0,5	2.050.000,00	0,50	6,00	
Servicio de luz	1	2.050.000,00	0,5	2.050.000,00	0,50	6,00	
Cursos y talleres (trimestral)	1	20.500.000,00	5	20.500.000,00	5,00	20,00	
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>						<b>108,80</b>	
MANO DE OBRA INDIRECTA							
CONCEPTOS	CANTIDAD horas/personal	COSTO P/hora (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual	
<b>Mano de Obra Directa:</b>							
Salario a especialista de marketing.	40	4.100.000,00	1	164.000.000,00	40	480,00	
Contrato a chofer para servicio delivery	1	82.000.000,00	20	82.000.000,00	20	240,00	
<b>Total, Mano de Obra D.</b>						<b>720,00</b>	
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>						<b>828,80</b>	
<b>TOTAL COSTOS DIRECTOS + INDIRECTOS</b>						<b>2.182,40</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la tercera estrategia, se ajustó el plan de cuentas contables en la empresa por medio del Sistema de Gestión Tributaria que posee la misma, ya que este sistema es automático, el mismo contiene distintos planes de cuentas y se seleccionó el que más se adapta a este tipo de empresa. Durante el desarrollo de esta estrategia la autora solo ingresó al Sistema de Gestión Tributaria de la empresa con el consentimiento y supervisión de la Directora General, de esta forma se buscó y seleccionó en configuración el plan de cuenta más conveniente y de preferencia para la empresa y para la Directora General de la misma. Por otro lado, también se

asesoró de forma anticipada a la empresa, para la contratación de un técnico del sistema de gestión tributaria para la ejecución de esta estrategia.

En el desarrollo de la cuarta estrategia se dieron asesorías a la directora general y auxiliares contables, para que constantemente analicen la estructura de costos realizada, y establezcan un nivel de utilidad justo en las ventas de sus servicios, ya que en el análisis contable y financiero, se detectó que la empresa está teniendo una utilidad muy baja en ventas. De esta manera se obtendría mayor control de costos y mayor rentabilidad en las operaciones realizadas en la Oficina Contable Briceño y Asociados

Por último en la quinta estrategia se realizaron infografías, guías y folletos con información contable y tributaria, sin embargo se asesoró a la directora general, para el contrato de una persona que se encargue de simplificar toda la información que ella considere necesaria en el proceso contable y tributario, donde se describa a detalle cada proceso por medio de un manual, que ayude a mejorar el rendimiento de los empleando, y que aclaren dudas de dichos procesos.

Figura 6. Infografía de procesos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Folleto sobre el uso del Sistema de Gestión Tributaria

## ¿CÓMO USAR EL SISTEMA DE GESTIÓN TRIBUTARIA?



El Sistema de Gestión tributaria, cuenta con una serie de herramientas en la parte superior, que le permite al usuario seleccionar una opción y realizar sus procesos contables



Macros Aplicación Ficheros Movimientos Procesos Informes Utilitarios Ayuda S

Contabilizar  
Descontabilizar  
Conciliación Bancaria

**SGT** Contable  
www.sgtcontable.com

En la sección de marcos selecciona la empresa, se ajusta la fecha

En aplicación se selecciona contabilidad

En Movimientos se registran los asientos, seleccionando la fecha correspondiente y guardando la información

La sección de informes muestra todos los estados financieros que emite el mismo sistema al ingresar los asientos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Guía general de procedimientos contables-tributarios (Portada).



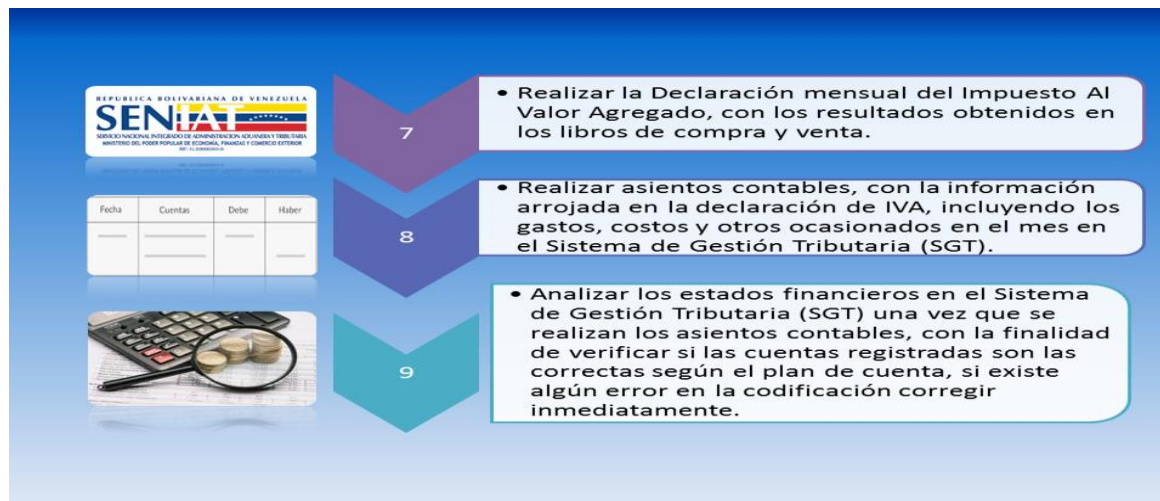
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Guía general de procedimientos contables-tributarios (Parte 1).



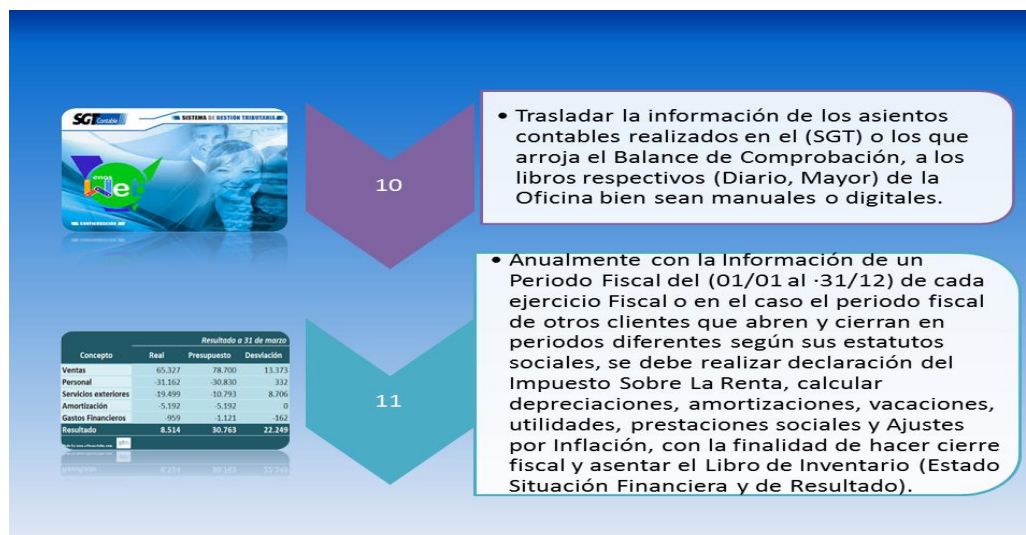
Fuente: Elaboración propia.

**Figura 10. Guía general de procedimientos contables-tributarios (Parte 2).**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 11. Guía general de procedimientos contables-tributarios (Parte 3).**



Fuente: Elaboración propia.

## **6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

### ***6.5.1 Situación actual de la RSE***

La responsabilidad social empresarial (RSE) es la integración voluntaria, por parte de las empresas, acerca de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales, sin duda un aspecto que ha tomado gran relevancia, sin embargo, a pesar de su importancia este término empezó a cobrar fuerza hace poco tiempo, incorporándose así a la cultura organizacional de muchas compañías. Es apropiado mencionar que en nuestro país son muchas las empresas que aun omiten este tema, según estudios realizados por Avellán et al. (2018); esto debido a que la mayoría de compañías lo consideran un gasto en vez de una inversión.

En este orden de ideas, Briceño y asociados C.A con el paso del tiempo, ha buscado la manera de llevar a cabo diferentes planes de responsabilidad social empresarial, ejecutando políticas de reciclaje, mediante la reutilización de ciertos artículos de oficina, así mismo se han unido a distintas organizaciones para llevar a cabo actividades solidarias en beneficio de la comunidad , otro aspecto de gran importancia es que la empresa efectúa una política salarial justa para los trabajadores que integran la firma contable además de ofrecer diversas facilidades laborales (teletrabajo, compatibilidad de turnos, flexibilidad de horarios , entre otros). Por último y no menos importante, Briceño y asociados pone en marcha políticas enfocadas a la integración de personas con discapacidad, brindándole oportunidades laborales en distintas áreas.

### ***6.5.2 Objetivos de RSE***

De acuerdo a McWilliams, Siegel y Wright, (2008). la responsabilidad Social Empresarial se define como: “situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones

que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley”. De tal manera fija los siguientes objetivos:

- Mejorar el entorno urbano.
- Crear una relación sólida y sincera con la comunidad.
- Mantener un trato adecuado con los empleados, con mayor comunicación y comprensión.
- Propiciar una cultura de reciclaje en el contexto interno (trabajadores) y contexto externo (proveedores, clientes, otros).

**Tabla 14. Objetivos RSE**

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 – 3 años)	Largo plazo (4 – 5 años)	
- Mejorar el entorno urbano	Prácticas sociales	2	5	7	Investigar las necesidades de la comunidad
-Crear una relación sólida y sincera con la comunidad.	Relaciones sociales	100%	100%	100%	Situación actual de la comunidad
-Mantener un trato adecuado con los empleados, con mayor comunicación y comprensión.	Relación laboral	100%	100%	100%	Perfil laboral
-Propiciar una cultura de reciclaje en el contexto interno (trabajadores) y contexto externo (proveedores, clientes, otros).	Cuido del medio ambiente	100%	100%	100%	Análisis del cuidado ambiental.

Nota: La tabla presenta la proyección de objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

### **6.5.3 Actividades**

Ingresar a la Oficina Contable Briceño y Asociados el Plan de Responsabilidad Social Empresarial adaptado a las necesidades de la parroquia, es así que se deben realizar las siguientes actividades:

- Crear contacto con organizaciones y asociaciones existentes que participen en los diferentes proyectos e iniciativas para la renovación y la mejora del entorno urbano en el sector donde está ubicada la firma contable.
- Ocuparse de la limpieza y mantenimiento de las áreas públicas adyacentes.
- Realizarse mantenimiento de los parques infantiles existentes.
- Colocar bancos, papeleras, entre otros , en las zonas cercanas a la firma contable .
- Restaurar paredes de zonas cercanas.
- Campaña de voluntariado, apoyando distintas causas sociales y medioambientales.
- Recoger información sobre las problemáticas medioambientales que existan en la comunidad.
- Realizar censos (trimestrales), para estar al tanto de las personas incapacitadas que habiten en la comunidad y así brindarle el apoyo necesario.
- Efectuar actividades de captación de talentos para así brindar oportunidades laborales .
- Brindarle oportunidad de aprendizaje y práctica a los estudiantes de la comunidad que deseen desarrollarse en el área contable y administrativa.
- Diseñar capsulas informativas orientadas a la ejecución del reciclaje .
- Crear folletos informativos y publicarlos a través de las redes sociales, ejemplificando como podemos reciclar y contribuir con el medio ambiente.

- Llevar a cabo charlas con la comunidad, incentivando al cuidado de medio ambiente, poniendo en práctica, el reducir, reutilizar y reciclar.
- Fomentar la cultura de protección ambiental a los clientes de Briceño y Asociados C.A.
- Realizar operativos de recolección de material reciclaje en conjunto con nuestros clientes.

### ***Estrategias de RSE***

Las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial desarrolladas en este plan, se basan en la definición de McWilliams, Siegel y Wright, (2008), donde mencionan un compromiso para el bien social, en este sentido las siguientes estrategias buscan mejorar la sociedad de distintas formas.

**Tabla 15. Estrategias de RSE.**

	Objetivos			
	Mejorar el entorno urbano	Crear una relación sólida y sincera con la comunidad.	Mantener un trato adecuado con los empleados, con mayor comunicación y comprensión.	Propiciar una cultura de reciclaje en el contexto interno (trabajadores) y contexto externo (proveedores, clientes, otros).
Estrategias				
- Crear contacto con organizaciones y asociaciones existentes que participen en los diferentes proyectos e iniciativas para la renovación y la mejora del entorno urbano en el sector donde está ubicada la firma contable, así mismo cooperar de forma individual en la mejora de los espacios según las	X			

---

necesidades de la comunidad			
-Dar ayuda a la sociedad en distintas áreas, como la oportunidad laboral en la oficina, y brindar aprendizaje y práctica en el área contable y tributaria a los estudiantes o personas interesadas.	X		
- Establecer buena relación con el personal, ofreciéndole flexibilidad en el trabajo y ayuda económica.		X	
- Promover en la parroquia Chejendé el cuidado ambiental con la ayuda de organizaciones, clientes y comunidad, llevando a cabo las actividades descritas que fomentan el reciclaje			X

---

Nota: La tabla presenta los objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.5.4 Presupuesto**

El presupuesto contiene todos los costos de la ejecución de las actividades desarrolladas en este plan, los cuales están reflejados de forma anual y están totalizados.

**Tabla 16. Presupuesto Responsabilidad Social Empresarial**

Descripción	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Totales
Renovación y mejora del entorno urbano.	100\$	100\$	130\$	140\$	180\$	650\$
Limpieza y mantenimiento de las áreas públicas.	60\$	70\$	70\$	80\$	100\$	380\$
Actividades de captación de talentos	60\$	75\$	80\$	80\$	95\$	395\$
Charlas a la comunidad, incentivando al cuidado de medio ambiente	60\$	60\$	60\$	60\$	60\$	300\$
Operativos de recolección de material de reciclaje.	50\$	55\$	60\$	60\$	60\$	285\$

Nota: La tabla presenta los costos para la elaboración del plan

Fuente: Elaboración propia.

#### **6.5.4 Ejecución de tareas del plan de RSE**

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se tiene previsto llevar a cabo las actividades ya mencionadas, en un plazo de 5 años, iniciando con la renovación y mejoras de espacios comunes del sector donde ejecuta las operaciones comerciales Briceño y asociados, que con el paso del tiempo se han visto fuertemente deterioradas e incluyendo el mantenimiento de áreas públicas , parque infantiles , la instalación de bancos y papeleras y la restauración que ameritan algunas paredes de las zonas adyacentes . Seguidamente se pretende ejecutar un censo , que debe realizarse semestralmente , el cual permitirá conocer la cantidad de profesionales y futuros profesionales (Desempleados) en el área de la administración y contaduría , para así canalizar futuras oportunidades laborales. Finalmente crear una campaña (Presencial-virtual) de concientización, informando, motivando e impulsando la importancia

del reciclaje y por ende el cuidado del medio ambiente; utilizando como canal de información las diversas plataformas digitales, para así alcanzar un impacto masivo. Por consiguiente queremos resaltar, que para Briceño y asociados la responsabilidad social ha sido un compromiso voluntario que han asumido con responsabilidad social y ambiental, buscando a diario el bienestar del talento humano y la preservación del medio ambiente.

## **7. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

### **7.1. Situación actual de la gerencia financiera**

En relación con la situación actual de la gerencia financiera, anteriormente se realizó un análisis de la situación contable financiera, donde se evaluaron los estados financieros de la Oficina Contable Briceño y Asociados del año 2020, con dicha información suministrada por la empresa, se analizó la rentabilidad de la misma, el nivel de liquidez, el nivel de endeudamiento y la eficiencia de la oficina, es así que con los resultados obtenidos, se determinó que la empresa presenta una utilidad un poco baja en comparación con las expectativas, por otro lado la oficina no tiene deudas grandes, solo presenta pequeñas deudas a corto plazo, así mismo cuenta con un nivel de liquidez de 1,68, lo que significa que tiene la capacidad económica para pagar sus deudas.

En general la empresa necesita aumentar las ventas y reducir costos sin bajar la calidad de sus servicios, de igual forma es necesario implementar nuevos objetivos financieros como inversiones en activos fijos, para aumentar la calidad y eficiencia de sus servicios, de esta manera se evitaría perdidas de dinero a causa de la inflación. Así mismo es necesario controlar los costos y aumentar el nivel de utilidad por medio de diversas estrategias que generen mayor

atractividad en el mercado, como la aplicación del plan funcional de marketing y ampliar la gama de servicios.

## 7.2. Objetivos de finanzas

1. Incrementar las ventas totales de los servicios desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde el año 2022 a 2026.
2. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 20% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 a 2026.
3. Aumentar la utilidad de las ventas mayor al 20% anual en los años 2022 a 2026.

## 4. Costos operativos

Tabla 17. *Estructura de costos*

<i>Estructura de Costos Oficina Contable Briceño y Asociados.</i>						
ESTRUCTURA DE COSTOS						
COSTOS DIRECTOS						
MATERIALES DIRECTOS						
CONCEPTOS	UNIDADES	COSTOS UNITARIOS (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual
Suministros de papelería						
<b>Papel</b>	1 rema	20.500.000,00	5,00	20.500.000,00	5,00	60,00
<b>Tinta</b>	4	20.500.000,00	5,00	82.000.000,00	20,00	240,00
<b>Bolígrafos</b>	4	2.050.000,00	0,50	8.200.000,00	2,00	24,00
<b>Carpetas</b>	4	2.870.000,00	0,70	11.480.000,00	2,8	33,6
<b>Pega</b>	1		3,00	12.300.000,00	3,00	36,00
		12.300.000,00				
Total Materiales Directos				<b>134.480.000,00</b>	<b>32,8</b>	<b>393,6</b>
MANO DE OBRA DIRECTA						
CONCEPTOS	CANTIDAD /mes	COSTO P/unidad(Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual

Mano de Obra						
Directa:						
<b>Salario mensual de 4 personas</b>	4	82.000.000,00	20	328.000.000,00	80	960
Total, Mano de Obra D.					<b>80</b>	<b>960</b>
TOTAL, COSTO PRIMO						<b>1.353,6</b>

Nota: La tabla muestra los costos directos de la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. *Costos indirectos*

COSTOS INDIRECTOS						
CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual
Servicios de Internet	1,00	20.500.000,00	5,00	20.500.000,00	5	60
Depreciación equipos y mobiliario	4,00	205.000,00	0,05	820.000,00	0,20	2,4
Depreciación mobiliario	4,00	205.000,00	0,05	820.000,00	0,20	2,4
Serv. Telefonía Plan Fijo.	1,00	4.100.000,00	1,00	4.100.000,00	1	12
Servicio de Agua	1,00	2.050.000,00	0,50	2.050.000,00	0,50	6
Servicio de luz	1,00	2.050.000,00	0,50	2.050.000,00	0,50	6
Cursos y talleres (trimestral)	1,00	20.500.000,00	5,00	20.500.000,00	5	20
<b>TOTAL, COSTOS INDIRECTOS</b>						<b>108,8</b>
MANO DE OBRA INDIRECTA						
CONCEPTOS	CANTIDAD horas/mes	COSTO P/hora (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual
Mano de Obra indirecta:						
Salario a especialista de marketing.	40 horas	4.100.000,00	1	164.000.000,00	40	480
Contrato a chofer	1	82.000.000,00	20	82.000.000,00	20	240

para servicio delivery		
Total, Mano de Obra Indirecta.	60	720
TOTAL, COSTOS INDIRECTOS		828,8
TOTAL COSTOS DIRECTOS + INDIRECTOS	185, 2	2.182, 4

Nota: La tabla muestra los costos indirectos de la oficina.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.3. Inversión en activos (fijos e intangibles) depreciación y amortización 2022-2026

Se desea invertir en la compra de una planta eléctrica para el año 2023.

Datos:

Costo de adquisición: 550\$

Vida útil: 10 años

Valor residual: 20% de su valor

Formula de depreciación:

Depreciación: Costo de adquisición-Valor residual/ vida útil

Depreciación: 550-110/10

**Depreciación de maquinaria: 44\$ anual**

Por otro lado se quiere invertir en una computadora marca Hp para el año 2024

Datos:

Costo de adquisición: 260\$

Vida útil: 10 años

Valor residual: 15% de su valor

Formula de depreciación:

Depreciación: Costo de adquisición-Valor residual/ vida útil

Depreciación:  $260-39/10= 22,1\$$  anual

**Tabla 19. Depreciación por inversiones**

Depreciación por inversión 2022 - 2026 (\$)					
Años	2022	2023	2024	2025	2026
Depreciación Maquinaria	0,00	0,00	44,00	44,00	44,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	0,00	0,00	0,00	88,00	132,00
Depreciación equipo de computación	0,00	0,00	0,00	22,10	22,10
Depreciación Acumulada equipo de computación	0,00	0,00	0,00	0,00	44,20
<b>Total de depreciación</b>	0,00	44,00	66,10	66,10	66,10

Nota: La tabla presenta la depreciación por inversiones según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4. Proyección de ventas 2022-2026

**Tabla 20. Ingresos mensuales y anuales**

INGRESOS						
CONCEPTOS	CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS (Bs)	COSTOS UNITARIOS (\$)	TOTAL (Bs)	TOTAL (\$) Mensual	TOTAL (\$) Anual
<b>Ingresos por ventas de servicios</b>	33	49.200.000,00	12	1.623.600,00	396	4.752,00

Nota: La tabla presenta los ingresos de la oficina según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 21. Ingresos estimados 2022-2026.**

INGRESOS ESTIMADOS 2022 - 2026 (\$)				
2022	2023	2024	2025	2026
<b>4.752,00</b>	5.702,4	6.842,88	8.211,45	9.853,74

Nota: La tabla presenta los ingresos estimados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

### 7.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026

**Tabla 22. Egresos estimados 2022-2026**

EGRESOS ESTIMADOS 2022 - 2026 (\$)					
	2022	2023	2024	2025	2026
<u>Gastos operacionales</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	393,60	472,32	566,78	680,14	816,17
Sueldos y salarios	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Servicios de Internet	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Depreciación Equipos de Computación	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Depreciación de Mobiliario	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Serv. Telefonía Plan Fijo.	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Servicio de Agua	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Servicio de luz	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Cursos y talleres (trimestral)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Salario a especialista de marketing.	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Contrato a chofer para servicio delivery	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b><u>TOTAL DE GASTOS OPERATIVOS</u></b>	<b><u>2.182,40</u></b>	<b><u>2.261,12</u></b>	<b><u>2.355,58</u></b>	<b><u>2.468,94</u></b>	<b><u>2.604,97</u></b>
<u>Gastos de depreciación por inversión en activos:</u>					
Depreciación maquinaria			44	44	44
Depreciación equipo de Computación				22,1	22,1
<b><u>TOTAL GASTOS DE DEPRECIACIÓN</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>44</u></b>	<b><u>66,1</u></b>	<b><u>66,1</u></b>
<u>Gastos de financiamiento</u>					
Contratación de técnico del sistema de gestión tributaria		40			

Talleres y cursos de capacitación de personal					220
Especialista de mercadeo				36	
Otros gastos de financiamiento	330	410	359	330	330
<b><u>TOTAL GASTOS DE FINANCIAMIENTO</u></b>	<b><u>330</u></b>	<b><u>486</u></b>	<b><u>579</u></b>	<b><u>330</u></b>	<b><u>330</u></b>
<b><u>TOTAL DE EGRESOS</u></b>	<b>2.512,40</b>	<b>2.747,12</b>	<b>2.978,58</b>	<b>2.865,04</b>	<b>3.001,07</b>

Nota: La tabla presenta los egresos del 2022 al 2026 según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.6. Cálculo de capital de trabajo 2022-2026

Tabla 23. Cálculo de capital de trabajo 2022-2026

<b>Oficina Contable Briceño y Asociados</b>				
<b>Capital de Trabajo proyectado años 2022-2026</b>				
<b>2022</b>	2023	2024	2025	2026
<b>1.821,17</b>	3.276,61	5.761,05	9.360,58	13.954,25
Activos corrientes-Pasivos corrientes				

Nota: La tabla presenta el cálculo del capital de trabajo del 2022 al 2026 de Briceño y Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.7. Estructura y opciones de financiamiento proyectado 2022-2026

**Tabla 24. Financiamiento proyectado**

<b>Financiamiento e inversiones 2022 - 2026 (\$)</b>					
<b>Años</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Contratación a especialista de mercado x 1 año		36			
Contratación de técnico para actualizar sistema de gestión		40			
Talleres de capacitación de personal tributaria y sistemas contables			220		
Inversiones en operaciones		80			
Inversiones en área tributaria			29		
Inversiones en RSE	330	330	330	330	330
Planta eléctrica		550			
Equipo de computación			260		
<b>TOTALES</b>	<b>330</b>	<b>1.036</b>	<b>839</b>	<b>330</b>	<b>330</b>

Nota: La tabla presenta las inversiones proyectadas del 2022 al 2026 de Briceño y Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026

Tabla 25. Estado de resultado proyectado

<b>Oficina Contable Briceño y Asociados</b>					
ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2022 - 2026 (\$)					
	2022	2023	2024	2025	2026
<b><u>Ingresos operacionales</u></b>	4.752,00	5.702,40	6.842,88	8.211,46	9.853,75
<b><u>(-) Gastos operacionales</u></b>					
<b><u>Gastos Administrativos</u></b>					
Gastos de papelería	393,60	472,32	566,78	680,14	816,17
Sueldos y salarios	960,00	960,00	960,00	960,00	960,00
Servicios de Internet	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Depreciación Equipos de computación	2,40	2,40	2,40	24,50	24,50
Depreciación Mobiliario	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Serv. Telefonía Plan Fijo.	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Servicio de Agua	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Servicio de luz	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
Cursos y talleres (trimestral)	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Depreciación Maquinaria			44,00	44,00	44,00
<b><u>Total Gastos Administrativos</u></b>	<b>1.462,40</b>	<b>1.541,12</b>	<b>1.679,58</b>	<b>1.815,04</b>	<b>1.951,07</b>
<b><u>Gastos de venta</u></b>					
Publicidad	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Delivery	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b><u>Total Gastos de venta</u></b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>	<b>720,00</b>
<b><u>Total Gastos Operacionales</u></b>	<b>2.182,40</b>	<b>2.261,12</b>	<b>2.399,58</b>	<b>2.535,04</b>	<b>2.671,07</b>
Utilidad bruta operacional	<b>2.569,60</b>	<b>3.441,28</b>	<b>4.443,30</b>	<b>5.676,42</b>	<b>7.182,68</b>
Otros ingresos	0	0	0	0	0
(-) Otros egresos	330	410	359	330	330
<b>Utilidad antes de ISLR</b>	<b>2.239,60</b>	<b>3.031,28</b>	<b>4.084,30</b>	<b>5.346,42</b>	<b>6.852,68</b>
<b>ISLR 34%</b>	761,46	1.030,64	1.388,66	1.817,78	2.329,91
<b>Utilidad después de ISLR</b>	<b><u>1.478,14</u></b>	<b><u>2.000,64</u></b>	<b><u>2.695,64</u></b>	<b><u>3.528,63</u></b>	<b><u>4.522,77</u></b>

Nota: La tabla presenta el Estado de Resultado proyectado del 2022 al 2026 de Briceño y

Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026

**Tabla 26. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026**

Oficina Contable Briceño y Asociados						
Estado de Situación Financiera proyectado 2022-2026						
	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b><u>ACTIVOS</u></b>						
<b><u>Activos Corrientes</u></b>						
<b>Banco</b>	510,00	2.582,63	4.307,25	7.149,71	11.178,36	16.284,16
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	0,00	0,00	0,00			
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>510,00</b>	<b>2.582,63</b>	<b>4.307,25</b>	<b>7.149,71</b>	<b>11.178,36</b>	<b>16.284,16</b>
<b><u>Activos No Corrientes</u></b>						
Equipo de Computación	648,00	648,00	648,00	908,00	908,00	908,00
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	-2,40	-4,80	-7,20	-9,60	-34,10	-58,60
Mobiliario	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Depreciación Acumulada Mobiliario	-2,40	-4,80	-7,20	-9,60	-12,00	-14,40
Maquinaria	0,00		550,00	550,00	550,00	550,00
Depreciación Acumulada Maquinaria	0,00			-44,00	-88,00	-132,00
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>1.003,20</b>	<b>998,40</b>	<b>1.543,60</b>	<b>1.754,80</b>	<b>1.683,90</b>	<b>1.613,00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.513,20</b>	<b>3.581,03</b>	<b>5.850,85</b>	<b>8.904,51</b>	<b>12.862,26</b>	<b>17.897,16</b>
<b><u>PASIVOS</u></b>						
<b><u>Pasivos Corrientes</u></b>						
<b>Cuentas por Pagar</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Impuestos por pagar</b>	171,77	761,46	1.030,64	1.388,66	1.817,78	2.329,91
<b>Total Pasivos</b>	<b>171,77</b>	<b>761,46</b>	<b>1.030,64</b>	<b>1.388,66</b>	<b>1.817,78</b>	<b>2.329,91</b>
<b><u>CAPITAL</u></b>						
<b>Capital Social</b>	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00	1.008,00
<b>Utilidad e/e</b>	333,43	1.478,14	2.000,64	2.695,64	3.528,63	4.522,77
<b>Utilidad Retenida</b>	0,00	333,43	1.811,57	3.812,21	6.507,85	10.036,48
<b>Total Capital</b>	<b>1.341,43</b>	<b>2.819,57</b>	<b>4.820,21</b>	<b>7.515,85</b>	<b>11.044,48</b>	<b>15.567,25</b>
<b>TOTAL PASIVO+CAPITAL</b>	<b>1.513,20</b>	<b>3.581,03</b>	<b>5.850,85</b>	<b>8.904,51</b>	<b>12.862,26</b>	<b>17.897,16</b>

Nota: La tabla presenta el Estado de Situación Financiera proyectado del 2022 al 2026 de

Briceño y Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026

**Tabla 27. Flujo de caja proyectado 2022-2026**

---

**Por los Ejercicios Finalizados en 2022 al 2026**


---

**Estado de Flujos de Efectivo**
**Expresado en Dólares**

Flujo de efectivo por actividades operacionales:	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>2026</u>
Ganancia (pérdida) neta	1.478,14	2.000,64	2.695,64	3.528,63	4.522,77
Mas: Partidas que no representan erogaciones de Fondo					
Depreciación de los activos fijos	4,80	4,80	48,80	70,90	70,90
Utilidad (Deficit) Ajustada a Base de Efectivo	1.482,94	2.005,44	2.744,44	3.599,53	4.593,67
Efectivo neto proveniente (usado en) actividades operacionales:					
Variación de activos y pasivos operacionales:					
Cuentas por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retenciones por pagar	589,70	269,17	358,03	429,12	512,13
Total efectivo neto proveniente de (usando en) actividades de operación	2.072,63	2.274,62	3.102,46	4.028,65	5.105,80
Flujos de efectivo por actividades de inversión					
Equipo de Computación	0,00	0,00	-260,00	0,00	0,00
Mobiliario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Maquinaria	0,00	-550,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo requerido para actividades de inversión	0,00	-550,00	-260,00	0,00	0,00
Flujos de efectivo por actividades de financiamiento					
Prestamo Bancario	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital Social	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total efectivo neto proveniente de (usando en) actividades de financiamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectivo y sus equivalentes					
Aumento (disminución) neto en el año	2.072,63	1.724,62	2.842,46	4.028,65	5.105,80
Al comienzo del período	510,00	2.582,63	4.307,25	7.149,71	11.178,36

---

<b>Al final del período</b>	<b>2.582,63</b>	<b>4.307,25</b>	<b>7.149,71</b>	<b>11.178,36</b>	<b>16.284,16</b>
-----------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------	------------------

Nota: La tabla presenta el Estado de Flujo de efectivo proyectado del 2022 al 2026 de Briceño y Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## 7.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026

**Tabla 28. Indicadores de rentabilidad 2022-2026**

<b>Oficina Contable Briceño y Asociados</b>						
<b>Márgenes de rentabilidad</b>						
<b>Margen neto</b>						
<b>Rentabilidad neta del activo :</b>	Utilidad neta	x	Ventas			
	Ventas		Activo total			
<b>Margen Operacional:</b>	Utilidad Operacional		Ventas			
<b>Margen Neto:</b>	Utilidad Neta		Ventas			
<b>Márgenes de rentabilidad</b>				2022	2023	2024
<b>Rentabilidad neta del activo :</b>				41,28%	34,19%	30,27%
<b>Margen Operacional:</b>				54,07%	60,35%	64,93%
<b>Margen Neto:</b>				31,11%	35,08%	39,39%
					2025	2026
					27,43%	25,27%
					69,13%	72,89%
					42,97%	45,90%

Nota: La tabla presenta la rentabilidad proyectada del 2022 al 2026 de Briceño y Asociados según el plan estratégico.

Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Los planes estratégicos permiten a las empresas conocer sus aspectos positivos y negativos, así mismo facilita la creación de objetivos e implementación de estrategias que ayuden a cumplirlos. En el plan estratégico aplicado a la Oficina Contable Briceño y Asociados, se logró determinar la situación actual de la empresa en distintas áreas, conociendo de esta forma sus puntos fuertes y débiles en los diferentes sectores de la misma, dónde se crearon estrategias para la mejora de la empresa. De acuerdo a los planes aplicados se logró obtener suficiente información que sirvió como base para la creación de dichas estrategias.

Según los diagnósticos empresariales realizados a la oficina contable, se determinó que la empresa necesita emplear la mayoría de las estrategias planteadas en cada área para poder obtener mejores resultados, en este caso Briceño y Asociados ha tomado la iniciativa de aprovechar las asesorías en el área de marketing, en el área operativa, contable, tributaria y financiera, obteniendo desde estos momentos resultados positivos en el desarrollo sus actividades, es decir que la oficina ha ejecutado algunas estrategias que han sido desarrolladas en este plan y han aumentado la cartera de clientes, ha mejorado su eficiencia y rentabilidad, así mismo Briceño y Asociados ha optimizado sus procesos contables tributarios, los mismos han sido aplicados tanto en la Oficina contable como en el desarrollo de los servicios a los clientes.

Por otro lado el material desarrollado en la ejecución de estos planes ha contribuido a la reducción de costos para obtener los resultados deseados, puesto a que algunas estrategias mencionadas en los presupuestos son opcionales ya que el trabajo de investigación aporta materiales que pueden servir para la obtención de los objetivos señalados. Con respecto al plan funcional financiero se evaluaron todas las estrategias y se consideraron las más relevantes para el cálculo de las proyecciones financieras, siendo así que a partir del año 2022 al 2026 se estima aumentar el nivel de ventas un 20% anual. En general el plan estratégico culminado es una investigación bien estudiada que aporta diversos beneficios a la empresa, y que puede ser aplicada exitosamente trayendo un gran crecimiento a la Oficina Contable Briceño y Asociados.

## RECOMENDACIONES

- Una vez culminado el plan estratégico se recomienda poner en práctica las estrategias elaborada en el mismo lo más pronto posible de esta manera se obtendrían resultados favorables en poco tiempo.
- Es necesario considerar que muchas de las estrategias planteadas en este trabajo de investigación no son estrictamente necesarias y se pueden poner en marcha las más relevantes o significativas.
- Por otro lado gran parte de este proyecto contiene material importante y beneficioso que puede sustituir inversiones innecesarias, por tal motivo en el plan financiero se consideraron las estrategias más necesarias.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Economipedia. (2019). Logística de aprovisionamiento. Disponible:

<https://economipedia.com/definiciones/aprovisionamiento.html> [Consulta: 2021, julio 20].

Harnecker, M. (2011). El socialismo del siglo XXI en América Latina: Características,

desarrollos y desafíos. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/927/92731211006.pdf> [Consulta:

2021, julio 20].

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales. (2020). de la Universidad Católica Andrés

Bello. Disponible: [https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-](https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/iies/)

[investigacion/iies/](https://www.ucab.edu.ve/investigacion/centros-e-institutos-de-investigacion/iies/). [Consulta: 2021, julio 20].

Ramírez, D. (2004). Contabilidad Administrativa. Disponible:

<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=7951>. [Consulta: 2021, julio 20].

Ruiz, M. (2012). herramientas para análisis estratégico. Disponible:

<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

[Consulta: 2021, julio 20].

Niemietz, K. (2019). Socialismo: La idea fallida que nunca muere. Disponible:

<https://icpcolombia.org/tendencia/socialismo-idea-fallida/> [Consulta: 2021, julio 20].

Pedrosa, Jorge. (2021). Código de comercio. Disponible:

<https://economipedia.com/definiciones/codigo-de-comercio.html> [Consulta: 2021, julio 20].

Periódico El Nacional, (2021). Venezuela ocupa el segundo lugar en el ranking del Internet

móvil más lento del mundo. Disponible: <https://www.elnacional.com/venezuela/venezuela->

[ocupa-el-segundo-lugar-en-el-ranking-del-internet-movil-mas-lento-del-mundo/](#). [Consulta: 2021, julio 20].

Thompson y Strikland, (1998). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Disponible:

<https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf> [Consulta: 2021, julio 20].

## ANEXOS

Anexo 1.

*Creación de Instagram*

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.

*Creación de cuenta en Facebook.*



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.

*Creación de página web en Facebook*



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4.

*Flyer publicitario.*

**¡Viaja sin preocupaciones!**

Adquiere tu pasaporte en la  
Oficina Briceño & Asociados

**B&A**

*Oficina Contable Briceño y Asociados*

Sector Caja de Agua, Chejendé,  
Municipio Candelaria, Estado  
Trujilo

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5.

*Flyer de los servicios que la oficina ofrece*

**La Oficina Contable Briceño & Asociados**

*te ofrece:*

- Servicios Contables
- Asesorías
- Servicios mercantiles
- Legalizaciones de documentos.
- Servicios tributarios
- Gestiones ante entes del Estado (Apostillas, Licencias de conducir de cualquier grado, PASAPORTES y mucho más)

**¡DEJA TU CONTABILIDAD Y LEGALIZACIONES EN BUENAS MANOS!**

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6.

*Flyer de la importancia de los servicios contables.*



**¿Por qué es importante llevar la contabilidad de tu empresa?**

- Te ayuda a conocer realmente la rentabilidad de su negocio
- Facilita la toma de decisiones para el crecimiento de tu organización.
- Evita sanciones por incumplimiento de obligaciones.
- Identifica los procesos innecesarios
- Aumenta las ganancias
- Proyecta el futuro de la empresa

***¡BRICEÑO & ASOCIADOS TE OFRECE VARIEDAD DE SERVICIOS QUE IMPULSAN EL CRECIMIENTO DE TU NEGOCIO!***

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7.

*Flyer de promoción de los servicios.*

**GRAN PROMOCIÓN**

**¡INCRIPCIONES PARAFISCALES Y  
ASESORÍAS GRATUITAS!**

 **IVSS**  
INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES

 **inces**

 **BANAVIH**

 **B&A**

*Oficina Contable Briceño y Asociados*

Sector Caja de Agua, Chejendé, Municipio  
Candelaria, Estado Trujillo

## Anexo 8.

*Publicación de flyer en las redes sociales*