

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



**PLAN ESTRATEGICO B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A.**

**PERIODO 2023-2027**

**Presentado por:**

**Br. Montilla Bastidas Ender Alejandro**

**Tutor:**

**Prof. Liliana Rivera A**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATEGICO B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A.**

**PERIODO 2023-2027**

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

**Presentado por:**

**Br. Montilla Bastidas Ender Alejandro**

**Tutor:**

**Prof. Liliana Rivera A**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Esp. Héctor Antúnez, Prof. Msc. Cristina Vieras y Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE B&P CONSULTORES INTEGRALES OFICINA CONTABLE PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) Bachiller MONTILLA BASTIDAS ENDER ALEJANDRO, Portador de la C.I. No. 27.029.976, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) 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 Licenciado en Contaduría Pública.

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



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



Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas  
 C.I. 13.048.877  
 TUTOR



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



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



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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

## **DEDICATORIA**

**A Dios padre celestial por guiarme**

**A mi familia por su apoyo incondicional**

**A los profesores de la UVM por guiarme en este recorrido académico**

## **AGRADECIMIENTO**

**A Dios padre, celestial por sus bendiciones.**

**A mi familia, por estar siempre a mi lado, en las buenas y malas.**

**A esas personas, que de alguna manera me brindaron su apoyo a lo largo de este  
trayecto.**

**A los profesores por estar dispuestos a compartir sus conocimientos**

## RESUMEN

El Trabajo Especial de Grado, Plan Estratégico B&P Consultores Integrales, C.A. Periodo 2023-2027. Está enfocado en diseñar un Plan Estratégico para ser implementado en cinco (5) años. El capítulo I, describe los aspectos generales de la empresa, así como el diagnóstico organizacional y financiero que se aplicó, el capítulo II abarca el análisis y diagnóstico aplicando el modelo PESTEL y las 5 Fuerzas de Porter. El capítulo III describe el análisis y diagnóstico interno con la ayuda del Modelo CANVAS, el capítulo IV detalla los objetivos generales y específicos proyectados a cinco años. El capítulo V, contiene las estrategias de negocios, formuladas por la Matriz FODA y la Matriz FODA Cruzada y el Capítulo VI describe los planes funcionales, los objetivos, estrategias y acciones a desarrollar. Para finalizar se presentan las conclusiones, la cual hace énfasis en la importancia del análisis de los distintos entornos, en especial el político, económico y social, además se considera pertinente la ejecución de los objetivos estratégicos, le permitirá a la empresa incrementar sus ingresos y la reestructuración contable, además se recomienda a la empresa realizar anualmente un análisis del entorno y actualizar la matriz FODA, así como aprovechar las redes sociales a través del plan de marketing para consolidarse en el mercado

**Palabras Claves:** Plan Estratégico-Optimizar-Servicio

## ABSTRACT

The Special Degree Project, Strategic Plan B&P Consultores Integrales, C.A. Period 2023-2027. It is focused on designing a Strategic Plan to be implemented in five (5) years. Chapter I describes the general aspects of the company, as well as the organizational and financial diagnosis that was applied, Chapter II covers the analysis and diagnosis applying the PESTEL model and Porter's 5 Forces. Chapter III describes the analysis and internal diagnosis with the help of the CANVAS Model, Chapter IV details the general and specific objectives projected for five years. Chapter V contains the business strategies, formulated by the SWOT Matrix and the Cross SWOT Matrix and Chapter VI describes the functional plans, objectives, strategies and actions to be developed. Finally, the conclusions are presented, which emphasizes the importance of the analysis of the different environments, especially the political, economic and social, in addition, the execution of the strategic objectives is considered pertinent, it will allow the company to increase its income and accounting restructuring strategy, it is also recommended that the company carry out an annual analysis of the environment and update the SWOT matrix, as well as take advantage of social networks through the marketing plan to consolidate in the market

**Keywords:** Strategic Plan-Optimize-Service

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Nombre del Negocio. ....	16
1.2 Descripción del servicio a ofrecer .....	17
1.3 Equipo de Trabajo.....	17
1.4 Diagnostico Organizacional. ....	18
1.5 Diagnóstico de Situación Contable-Financiera. ....	19
1.5.1 Indicador de Liquidez:.....	19
1.5.2 Indicador de Endeudamiento .....	21
1.5.3 Indicador de Rentabilidad: .....	21
1.5.4 Indicadores de Eficiencia:.....	22
1.6 Definición del problema.....	23
1.7 Propuesta de Valor. ....	25
1.8 Objetivos de la investigación.....	25
1.8.1 Objetivo general.....	25
1.8.2 Objetivos específicos.....	25
<b>CAPITULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....</b>	<b>26</b>
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.....	31

2.1.6 Entorno Legal. ....	31
2.1.7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). ....	32
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter. ....	32
2.2.1 Negociaciones con proveedores. ....	33
2.2.2 Negociación de Clientes. ....	33
2.2.3 Rivalidad entre competidores existentes. ....	34
2.2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos. ....	34
2.2.5 Entrada de nuevos competidores. ....	34
2.2.6 Nivel de atractividad de la industria. ....	35
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) ....	35
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO. ....</b>	<b>36</b>
3.1. Modelo de negocios Canvas. ....	36
3.1.1 Segmento de Clientes. ....	37
3.1.2 Propuesta de Valor. ....	37
3.1.3 Canales. ....	38
3.1.4 Relación con los Clientes. ....	38
3.1.5 Flujo de Ingresos. ....	38
3.1.6 Recursos Claves. ....	39
3.1.7 Actividades Claves. ....	39
3.1.8 Socios Claves. ....	40
3.1.9 Estructura de Costos. ....	40
3.2 Análisis Funcional de la empresa. ....	41
3.2.1 Gerencia de la empresa. ....	41

	10
3.2.2 Recursos Humanos.....	41
3.2.3 Investigación y desarrollo.....	42
3.2.4 Finanzas.....	43
3.2.5 Logística y aprovisionamiento.....	44
3.2.7 Marketing y ventas.....	45
3.2.8 Servicios postventa.....	46
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027 .....</b>	<b>48</b>
4.1 Objetivo general 2023 a 2027.....	48
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	48
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	49
<b>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....</b>	<b>50</b>
5.1 Formulación de la estrategia.....	50
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	50
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....	51
5.2 Selección de la estrategia.....	52
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	52
5.2.2 Estrategias seleccionadas.....	54
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>55</b>
6.1 Plan funcional de marketing.....	55
6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing.....	55
6.1.2 Objetivos de marketing .....	55
6.1.3 Acciones estratégicas de marketing .....	55
6.1.4 Presupuesto.....	58

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing. ....	59
6.2 Plan funcional de operaciones. ....	59
6.2.1 Situación actual de la gerencia de operaciones. ....	59
6.2.2 Objetivos de operaciones. ....	59
6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones. ....	60
6.2.4 Presupuesto. ....	60
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. ....	61
6.3 Plan funcional de recursos humanos. ....	61
6.3.1 Situación actual de la gerencia de recursos humanos. ....	61
6.3.2 Objetivos de recursos humanos. ....	61
6.3.3 Estrategias. ....	61
6.3.4 Presupuesto. ....	62
6.3.5 Ejecución de tareas de recursos humanos. ....	63
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) ....	63
6.4.1 Situación actual de la RSE. ....	63
6.4.2 Objetivos de RSE. ....	63
6.4.3 Actividades de RSE. ....	63
6.4.4 Presupuesto. ....	64
6.4.5 Ejecución de tareas del plan de RSE. ....	65
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera. ....	65
6.5.1 Situación actual de la gerencia financiera. ....	65
6.5.2 Objetivos de Finanzas. ....	65
6.5.3 Inversión en activos fijos, depreciación y amortización 2023-2027. ....	65

6.5.4 Proyección de ingresos 2023-2027.....	66
6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.....	67
6.5.6 Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	68
6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	69
6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	70
6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	70
6.5.10 Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	71
6.5.11 Punto de Equilibrio 2023-2027.....	72
6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	73
<b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>LISTA DE REFERENCIA.....</b>	<b>77</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Ratio de Liquidez.....	20
Tabla N° 2 Ratio de Endeudamiento:.....	21
Tabla N° 3 Ratios de Rentabilidad.....	21
Tabla N° 4 Ratios de Eficiencia.....	22
Tabla N° 5 Matriz MEFE.....	32
Tabla N° 6 Matriz MEFI.....	35
Tabla N° 7 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....	50
Tabla N° 8 Resumen MEFE y MEFI.....	51
Tabla N° 9 Matriz Interna – Externa.....	52
Tabla N° 10 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	52
Tabla N° 11 Modelo Mckinsey.....	56
Tabla N° 12 Matriz Mckinsey.....	56
Tabla N° 13 Presupuesto del plan funcional de marketing.....	58
Tabla N° 14 Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	60
Tabla N° 15 Presupuesto del plan funcional de Recurso Humano.....	62
Tabla N° 16 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	64
Tabla N° 17 Inversiones proyectadas.....	66
Tabla N° 18 Proyección de ingresos.....	66
Tabla N° 19 Costo proyectados.....	67
Tabla N° 20 Gastos operativos.....	67
Tabla N° 21 Inversiones en activos.....	68
Tabla N° 22 Calculo de Amortizaciones.....	69

Tabla N° 23 Estructura de Financiamiento.....	69
Tabla N° 24 Estado de Resultado proyectado. ....	70
Tabla N° 25 Estado de Situación Financiera proyectado.....	71
Tabla N° 26 Flujo de Caja proyectado. ....	71
Tabla N° 27 Punto de equilibrio.....	73
Tabla N° 28 Indicadores de rentabilidad. ....	73

## INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Organigrama de la empresa. ....	18
Figura N° 02 Tasa de Inflación.....	28
Figura N° 03 Modelo de Negocios Canvas .....	36
Figura N° 04 Flujo de caja proyectado. ....	72

## CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

### 1.1 Nombre del Negocio.

B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, es una empresa privada de asesoría contable y financiera, fundada con la finalidad de ser una empresa líder dentro del servicio empresarial, impulsando a sus clientes a través de herramientas tecnológicas y estrategias innovadoras, junto a un personal especializado, comprometido y eficaz que brinde una atención de alta calidad.

Actualmente tiene 10 años de ser fundada, registrada el 18 de febrero de 2013 ante el Registro Mercantil Primero del estado Trujillo, RIF J-40211537-7. Su presidente y representante legal es la Lcda. Neyva Peña, está ubicada en el estado Trujillo, Municipio Valera, parroquia Juan Ignacio Montilla, entre calles 10 y 11, CC Don George, es contribuyente ordinario del IVA. Brinda servicios contables, administrativos integrales, trámites y gestiones en dichas áreas, ofreciendo asesoría legal, financiera, tributaria, jurídica y laboral, además de tramitaciones de constitución de empresas y registró en entes reguladores del tributo e impuesto SENIAT, SUMAT, y parafiscales como, IVSS, BANAVIH, INCES, entre otros.

Sus principales funciones se dividen en el manejo de los libros contables y control de los estados financieros, brindar asesoría en materia legal sobre recaudos y deberes formales a sus clientes, trámites ante los organismos públicos reguladores de las empresas como SENIAT, IVSS, SUMAT, BANAVIH, INCES. Por lo que desea consolidar estos servicios para aumentar su productividad y calidad a sus clientes.

## 1.2 Descripción del servicio a ofrecer.

- ❖ **Servicios contables administrativos integrales:** consiste en realizar el registro de las operaciones diarias de las empresas como compra y venta, manejo de los libros contables, cumplimiento de los deberes formales, considerados parte fundamental de su servicio, ya que de este depende que los clientes no sean multados ni cerrados.
- ❖ **Asesoría legal, financiera, tributaria, jurídica y laboral:** consiste en prestar un servicio de asesoría, con el fin de preparar a sus clientes para defenderse en el momento de una fiscalización, por los organismos reguladores, en especial en el cumplimiento de los deberes parafiscales y libros contables, instruyéndolos en la información más importante en materia legal y tributaria.
- ❖ **Tramites Parafiscales:** son pagos obligatorios, que deben realizar las empresas para beneficio de sus empleados, como. IVSS, INCES, SUMAT, BANAVIH, este servicio comprende su registro y control. Así Como también los pagos de impuestos municipales prioritarios para las operaciones de los clientes.

## 1.3 Equipo de Trabajo.

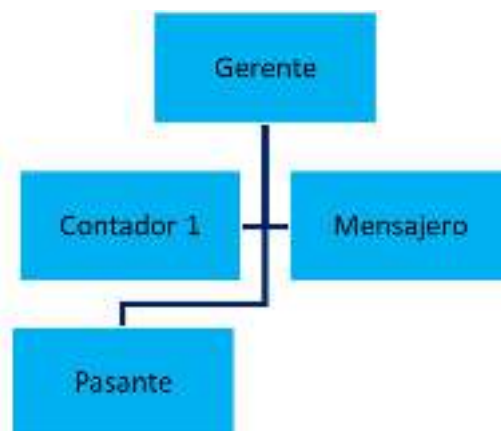
Es una empresa privada integrada por profesionales en el área contable, administrativa, económica y financiera. Cuenta con el siguiente equipo de trabajo:

- ❖ **Gerente:** Se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de la empresa, con el fin de formular estrategias adecuadas para la toma de decisiones.
- ❖ **Contadores:** Son los encargados de llevar los registros contables de los clientes, de la manera más óptima posible, para evitar que estos sean sancionados

al momento de las auditorías. A demás de asesorarlos para llevar el correcto registro tanto sus ingresos como egresos.

- ❖ Mensajero: se encarga realizar las diligencias de la empresa e cuanto a búsqueda y entrega de recaudos ante los clientes.

**Figura N° 01** Organigrama de la empresa.



Fuente: B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A

#### **1.4 Diagnostico Organizacional.**

“Se puede definir diagnostico organizacional como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional” (Rodríguez, 2016, p.43). Para realizar el diagnostico organizacional de la empresa, se realizó una entrevista al gerente, abarcando puntos referentes a los procesos y actividades que pueden afectar el desarrollo organizacional, con el fin de realizar un análisis que permita conocer la situación actual de la misma.

Analizadas las respuestas, se evidencio en lo que respecta a los procesos operativos y administrativos la empresa los lleva en orden, pero no cuenta con personal

suficiente para ampliar su cartera de clientes, no obstante, se evidencia algunos factores que afectan la calidad del servicio que ofrece la empresa como:

- ❖ La información que suministran los clientes para la elaboración de la contabilidad no llega a tiempo.
- ❖ Los Clientes no cumplen con las indicaciones que se le suministra para el manejo de dicha información.
- ❖ Las políticas fiscales implementadas y los continuos cambios económicos efectuados por el gobierno afectan continuamente los procesos contables de la empresa.

### **1.5 Diagnóstico de Situación Contable-Financiera.**

“Un buen diagnóstico financiero es clave, tanto para el crecimiento empresarial, como para la supervivencia de cualquier negocio” (Fernández, 2022, p. 01). Para el diagnóstico Contable-Financiero, se solicitó la información financiera a la Gerente de la empresa, el Estado de situación Financiera y el Estado de Resultado del año 2022, para así determinar los índices financieros más aptos a implementar, se aplicó los indicadores para determinar cualitativamente la situación de la empresa.

#### **1.5.1 Indicador de Liquidez:**

Este indicador mide la capacidad para cumplir los compromisos de pago a corto plazo, la empresa será capaz de honrar sus compromisos al tener mayor liquidez. Para obtener este se aplicaron las ratios de Razón Corriente y Prueba Acida.

Tabla N° 1 Ratio de Liquidez

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>			
<b>Razón corriente:</b>	<b>Activo Corriente</b>	<b>23.564,95</b>	<b>1,04</b>
	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>22.570,87</b>	
<b>Prueba Acida:</b>	<b>Activo Corriente-Inventario</b>	<b>23.564,95 - 22.482,18</b>	<b>0,05</b>
	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>22.570,87</b>	

Fuente: Elaboración propia

La razón corriente, permite determinar si los activos cubren las deudas a corto plazo, el valor se obtiene dividiendo los activos corrientes entre el pasivo corriente, el resultado obtenido demuestra que el activo corriente es una vez mayor que el pasivo corriente, por cada UM de deuda, la empresa cuenta con UM 1.04 para pagarla, la cantidad obtenida no es tan elevada, pero estima que la empresa tiene capacidad para cancelar sus deudas a corto plazo.

La prueba acida, calcula con certeza la proporción de los activos corrientes (excluyendo los inventarios) que permitirá cubrir la deuda a corto plazo. Su valor se deriva de la resta de los activos corrientes con el inventario, para después dividirse entre los pasivos corrientes. El resultado muestra que la empresa es capaz de cubrir sus deudas a corto plazo, a pesar de ser más baja que la razón corriente, puede hacer frente a sus deudas sin recurrir a su inventario, ya que su actividad económica está dirigida al servicio, el cual requiere solo inventarios de materiales y suministros.

### 1.5.2 Indicador de Endeudamiento

Calcula la cantidad de recursos que se obtienen del financiamiento de terceros para la empresa, muestra la autonomía de la empresa, así como los aportes de los dueños y acreedores, se aplicara el Ratio de Endeudamiento.

Tabla N° 2 Ratio de Endeudamiento:

<b>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>Razón de Endeudamiento}</b>	<b>Pasivo Total</b>	<b>22.570,87</b>	<b>0,96</b>
	<b>Activo Total</b>	<b>23.564,95</b>	

Fuente: Elaboración propia

La razón de endeudamiento, muestra los recursos obtenidos por medio de los acreedores, se obtiene dividiendo los pasivos entre los activos. El valor obtenido muestra que el 96% de los activos se encuentra financiado por terceros, y un porcentaje mínimo del 4% quedaría después de cancelar sus obligaciones

### 1.5.3 Indicador de Rentabilidad:

Muestra la capacidad de la empresa para generar utilidades, así como la evaluación de los resultados obtenidos de las decisiones sobre los fondos de la empresa.

Tabla N° 3 Ratios de Rentabilidad.

<b>RATIOS DE RENTABILIDAD</b>			
<b>Rendimiento sobre el patrimonio</b>	<b>Utilidad Neta</b>	948,17	<b>0,95</b>
	<b>Patrimonio</b>	994,08	
<b>Margen Neto</b>	<b>Utilidad Neta</b>	948,17	<b>0,11</b>
	<b>Ventas</b>	8.878,29	

Fuente: Elaboración propia

El rendimiento sobre el patrimonio, permite conocer la rentabilidad de los fondos para la inversión. Se obtiene dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio, el valor

obtenido demuestra que la empresa genera un rendimiento del 95% sobre el patrimonio, el cual es a favor de su inversión.

Margen neto, calcula el porcentaje de cada unidad monetaria de las ventas después de restar los gastos e impuestos. Se halla dividiendo la utilidad neta entre las ventas realizadas, el porcentaje obtenido es del 11%, un porcentaje bajo de retribución.

#### 1.5.4 Indicadores de Eficiencia:

Miden la eficiencia de la gestión del capital de trabajo, así como las decisiones financieras tomadas por la empresa.

Tabla N° 4 Ratios de Eficiencia.

RATIO DE EFICIENCIA					
<b>Rotación de Cuentas por pagar proveedores</b>	<b>Compras</b>	6388,72 * 360	2.299.939,20	360	<b>3</b>
	<b>Cuentas por pagar</b>	21.854,96	21.854,96	105	

Fuente: Elaboración propia

La rotación de cuentas por pagar proveedores, indica el número de días que se cancela los créditos otorgado por los proveedores. Para hallar el resultado, se dividen las compras se multiplican por 360 días, el resultado se divide entre el valor de las cuentas por pagar proveedores, el resultado obtenido es 3 veces al año, significa que la empresa aprovecha el crédito otorgado por los proveedores.

El diagnostico aplicado a través de las ratios financieros, permitió conocer que la empresa aprovecha al máximo los créditos otorgados por los proveedores, ya que la mayor parte de su inversión se compone de inventarios de materiales y suministros por ser una empresa de servicios, presenta una retribución de utilidad baja y sus activos son financiados por terceros. A pesar que los valores de liquidez y utilidad son aceptables, la

empresa tiende hacer rentable, y ha estado manejando las obligaciones a cancelar de forma adecuada.

### **1.6 Definición del problema.**

Los impuestos son la principal fuente de ingresos que obtiene los países, utilizado para el financiamiento del gasto público (bienes y servicios) para la población, tienen un rol central en el crecimiento económico. De ahí lo vital que los países incrementen sus fiscalizaciones para que este se ha cancelado a tiempo y no sea evadido por los empresarios.

“La fiscalización es el proceso mediante el que se comprueba que una determinada actividad económica cumple con la normativa establecida en un territorio. Es utilizado para evitar el fraude fiscal en el sector privado y la corrupción en el sector público” (Ludeña, 2021, p.01). Los países latinoamericanos han incrementado la supervisión para disminuir la evasión fiscal, por lo que se implementan más fiscalizaciones, lo cual ha afectado a las pequeñas y medianas empresas que son propensas a realizar evasión fiscal sea por falta de información, errores involuntarios, o por no tener un buen asesor contable.

Venezuela, tanto el gobierno nacional como el estatal ha creado un conjunto de organismos que se encargan de realizar fiscalizaciones para evitar la evasión fiscal, estos organismos con el fin de cumplir sus metas, han incrementado el número de fiscalizaciones, siendo muy rígidos al evaluar la información que suministran las empresas, multando por errores u omisiones que no son de gran relevancia.

Con este incremento el papel del asesor contable, ha tomado gran relevancia debido a que él es el encargado de asesorar en todo lo referente a materia contable y cumplimiento de requisitos que estos organismos soliciten, del asesor depende que las empresas no se han cerradas ni multadas. Para evitar esto las empresas de asesoría contable deben utilizar herramientas que la ayuden a mejorar su optimización en el servicio.

Los Planes estratégicos son una herramienta primordial utilizada por las organizaciones para el logro de sus objetivos, estos permiten que las empresas anticipen posibles cambios o inconvenientes que se puedan presentar en un tiempo determinado, con el plan estratégico se proyecta a la empresa a futuro.

González & Rodríguez (2019) expresa

“El diseño estratégico para las empresas modernas, pues sin importar el área al que pertenezcan, estas deben competir tanto en el mercado regional como en el mercado internacional, de tal manera que, por medio de este proceso, dichas organizaciones deben propender a que las organizaciones mejoren su productividad y rentabilidad” (p. 6)

Los continuos cambios económicos y fiscales implementados en el país, impulsan a las empresas a planificar estrategias para mejorar los procesos contables y financieros, las empresas dedicadas a la asesoría contable y financiera, deben continuamente estar informadas sobre las medidas económicas actuales para prestar un buen servicio a sus clientes, es importante resaltar que de este servicio, depende a gran medida el funcionamiento óptimo de sus clientes, ya que por un error que cometa el asesor contable una empresa puede ser multada y cerrada, ocasionándole pérdidas monetarias.

Dada la importancia del plan estratégico, y siendo una herramienta importante para mejorar el funcionamiento de las empresas, se aplicará a la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A., la cual hace vida activa en el municipio Valera, con este se espera optimizar la calidad de servicio de la empresa para prevenir posibles errores en el momento de la elaboración de la contabilidad de las empresas.

### **1.7 Propuesta de Valor.**

El plan estratégico permitirá mejorar la calidad de servicio de la empresa, evaluando los procedimientos que se realizan para la satisfacción del cliente, realizando un estudio del mercado, que le permitirá minimizar los errores y posicionarse como la mejor empresa de asesoría contable del municipio.

### **1.8 Objetivos de la investigación.**

#### **1.8.1 Objetivo general.**

Diseñar un plan estratégico para la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de su servicio.

#### **1.8.2 Objetivos específicos.**

- ❖ Describir el macro-entorno competitivo en el que se debe introducir el producto de la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios.
- ❖ Definir los objetivos estratégicos de la B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios.
- ❖ Proponer estrategias de marketing, contabilidad y finanzas de la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios.

## CAPITULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

#### 2.1.1 Entorno Político:

“Evalúa de qué forma la intervención del gobierno puede afectar la empresa.” (Betancourt, 2018, p.3). El entorno político, para las empresas de servicios dedicadas a la asesoría contable-financiera, es muy importante y afecta directamente sus operaciones, cabe resaltar que las políticas monetarias y fiscales implementadas entorpece el desenvolvimiento de las empresas, hace que estas incurran a errores al registrar contablemente sus operaciones, afectando la información que suministran a las empresas que prestan el servicio de asesoría contable. El Impuesto a las Grandes Transacciones Financiera es un ejemplo de preciso sobre cambios de estas políticas, desde su implementación afecto y descontroló las operaciones contables de las pequeñas y medianas empresas.

El 25 de febrero del presente año 2023, se realizó un decreto por gaceta oficial N° 4.647 mediante la cual “se establece exoneración del pago del impuesto a las grandes transacciones financieras (IGTF) a los débitos relacionados con operaciones con títulos valores; así como la no sujeción de algunas operaciones” (PWC, 2023, p.01), entre las operaciones que abarca este decreto esta las operaciones cambiarias realizadas por Personas Naturales o Jurídicas, el pago en bolívares con tarjetas de débito. El gobierno se dio cuenta que este impuesto afectaba económicamente a las empresas y lo cambio.

Otra política fiscal que ha afectado a las empresas está el cálculo de los impuestos, tasas y contribuciones, para el cual se establecía el valor de la unidad tributaria.

Castillo (2020) opina que.

“La reciente reforma del Código Orgánico Tributario, así como el empleo del Petro como unidad de cuenta para la fijación de tasas, contribuciones, tarifas, comisiones, recargos y precios públicos, implican la sustitución progresiva de la unidad tributaria como factor de corrección de los valores nominales previstos en distintos instrumentos normativos. Sin embargo, el entramado normativo que reemplaza a las funciones atribuidas a la unidad tributaria resulta ilegal, caótico, y desarticulado” (p. 01)

El Petro está sustituyendo a la Unidad Tributaria, Las Gobernaciones y Alcaldías están utilizando esta moneda digital como medida de valor para el cálculo de sus impuestos, lo cual no se adapta a la situación económica del país ya que este posee un monto muy elevado el cual está completamente alejado de la realidad económica que viven las empresas.

“Las políticas públicas instrumentadas desde el gobierno deben propender a un mejoramiento continuo de las condiciones macroeconómicas para la inversión, la competitividad y la libertad económica de quienes generan la riqueza en la sociedad; mediante la modernización permanente de la infraestructura” (Urdaneta, Borgucci & Mejía, 2020, p.1). El entorno Político, puede afectarse para el año 2024, en las próximas elecciones presidenciales, en espera de un cambio político, sea por cambio de Presidente o que se mantenga el actual, la expectativa es que se tomen medidas políticas

para mejorar la calidad de vida de las empresas, para que estas se mantengan en el tiempo y se reduzcan los cierres de empresas.

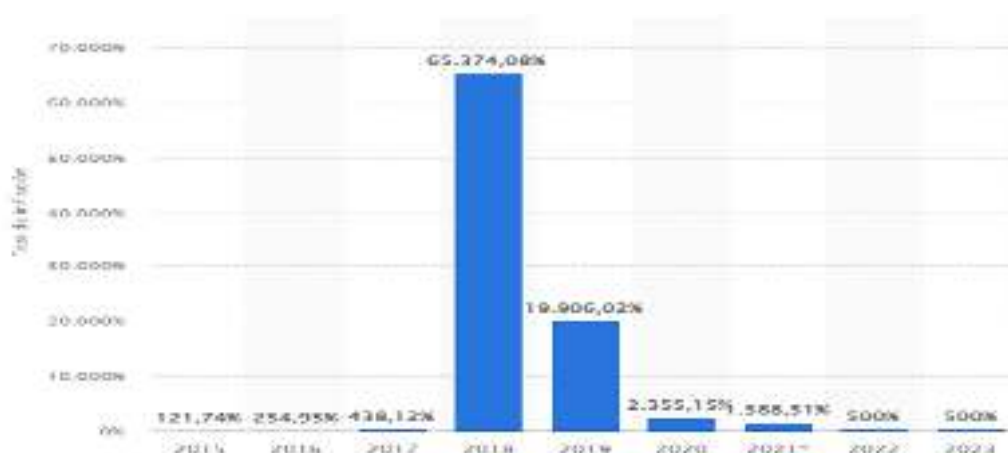
### 2.1.2 Entorno Económico.

El entorno económico es el más importante para las empresas, de las medidas económicas implementadas en los países, depende como va ser el desenvolvimiento de la empresa, aspectos como el tipo de cambio, intereses crediticios, inflación, además del poder adquisitivo que posea los consumidores, son relevantes para que una empresa tenga rentabilidad en un país.

Moleiro (2022) expresa

“Después de seis años de espectacular contracción, y un 2021 de estabilización en el foso, la economía venezolana ha crecido durante 2022. El Banco Central de Venezuela anunció que el Producto Interno Bruto (PIB) en 2022 registrará un crecimiento de 18,70% y agregó que este es el mayor de América Latina durante cuatro semestres seguidos” (p.01)

**Figura N° 02** Tasa de Inflación



**Fuente Statista (2023)**

Como se observa en el gráfico, la inflación en Venezuela ha disminuido, no obstante, todavía presenta un índice inflacionario muy alto, el cual afecta la economía del país. La continua variación de precios por los efectos inflacionarios, la existencia de dos monedas en circulación como medio de pago, ha ocasionado distorsión en las transacciones comerciales, ocasionando inconvenientes al momento de cancelar las obligaciones adquiridas.

Es importante resaltar que aceptar el dólar como medio de pago ha contribuido a un mejoramiento en el poder adquisitivo de las empresas, porque se protegen de la devaluación, pero la falta de billetes de baja circulación como los billetes de 1\$, 5\$ y 10\$, ocasiona inconvenientes en las transacciones comerciales.

### **2.1.3 Entorno Social.**

El entorno Social lo comprenden todos los factores que afectan el día a día del individuo, se toma en consideración el entorno que rodea a la empresa y sectores más cercanos, factores como educación, cultura, familia, religión, se deben tomar en consideración a la hora de constituir una empresa, ejemplificando si se desea crear una empresa de venta de licor en una sociedad donde los habitantes son culturalmente religioso, esta no tendrá un buen rendimiento y afectara la vida de los habitantes de la comunidad.

“Los factores a tener en cuenta son evolución demográfica, movilidad social, cambios de estilo de vida. También nivel educativo y otros patrones culturales, la religión, las creencias, los gustos y los hábitos de consumo” (Martin, 2017, p.3). En lo que respecta al aspecto social, la fuga de profesionales a otros países es un factor importante

a tomar en cuenta, los cambios de hábitos de consumo debido al bajo poder adquisitivo que presenta los venezolanos afectan el desenvolvimiento de las empresas.

#### **2.1.4 Entorno Tecnológico.**

El entorno tecnológico, lo comprenden los factores que afectan la parte tecnológica de la empresa entre los cuales se pueden mencionar: Conexión de Internet, servicio de telefonía CANTV fijo, servicio de telefonía celular, software, medios tecnológicos de pago. Entre estos los más sobresalientes son la conexión en internet que siempre presentan fallas y las privadas tienen un costo elevado para algunas empresas, los altos costos de las tarifas de los puntos de venta afectan en gran medida a los pequeños empresarios que no poseen gran volumen de ventas.

“Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, porque la velocidad de mejora tecnológica es brutal. Tienes que ser consiente que la tecnología que se está desarrollando hoy va cambiar nuestro futuro inmediato y tu empresa no será ajena a estos cambios” (Trenzas, 2020, p.01). Para la empresa el entorno tecnológico es vital porque de él depende el buen desempeño de esta, mantener buena comunicación por la vía tecnológica es primordial para un buen contacto con los clientes, el tener una plataforma tecnológica adecuada y tecnología de punta hará que los procedimientos contables se han más rápidos y precisos.

### **2.1.5 Entorno Ecológico.**

El entorno ecológico lo comprenden todos los factores ambientales, que puedan afectar el desenvolvimiento de la empresa, contaminación, recolección de residuos, aguas negras, factores que pueden afectar su entorno.

Auza (2021) expresa

“Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. Aspectos a tener en cuenta son como todo lo que afecte el cambio climático, el uso del plástico, las políticas de reciclaje y la reutilización de residuos” (p.01)

Las políticas de reciclaje y reutilización de residuos son muy importantes para reducir costos en papelería y artículos de oficina.

### **2.1.6 Entorno Legal.**

El entorno legal lo comprenden todas las leyes y organismos encargados de hacer cumplir estas, este entorno es trascendental para la empresa por ser su función, prestar servicios contables-financieros. Es importante tener una estrecha relación con la alcaldía, SENIAT, cámara de comercio.

“Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de hacer cumplir las leyes establecidas, Es necesario conocer la legislación y los cambios de la normativa relacionada con tu empresa, que puedan afectarle de forma directa o indirecta.” (Trenzas, 2020, p.3). El entorno legal es importante para la empresa, es vital que sus empleados conozcan de la normativa que regula sus funciones, entorno que la empresa maneja excelentemente, no obstante, este afecta a los clientes que no dominan dicha información y algunos no le dan importancia, el cumplimiento de estas leyes

contribuirá a una mejora en las operaciones de la empresa y ahorro de recursos económicos, ya que disminuirán las multas y cierres a las empresas.

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

Tabla N° 5 Matriz MEFE.

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades.</b>			
Exoneración de IGTF	0,10	4	0,40
Crecimiento Económico.	0,10	2	0,20
Circulación del Dólar	0,10	3	0,30
Variedad de Proveedores	0,10	4	0,40
Reciclaje	0,10	3	0,30
<b>Amenazas.</b>			
Inflación	0,10	1	0,10
Políticas Económicas	0,10	1	0,10
Fuga de Profesionales	0,10	2	0,20
Bajo Poder Adquisitivo	0,05	2	0,10
Fallas de Internet	0,05	2	0,10
Leyes	0,10	1	0,10
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,30</b>

Fuente: Adaptado al modelo de D Alessio (2008)

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

Las 5 fuerzas de Porter es la herramienta más útil para que los directivos se mantengan un paso por delante de la competencia en un mercado desafiante (Bello, 2022, p.01). El análisis del Microentorno, es un instrumento que permite a las empresas analizar en qué posición se encuentra, que recursos posee, quienes son sus

competidores más fuertes, Permitiéndole estar en condiciones aptas para establecer y planificar estrategias para aprovechar sus oportunidades, utilizar sus fortalezas para hacer frente a los diferentes panoramas que se le puedan presentar.

### **2.2.1 Negociaciones con proveedores.**

Rivera (2022) opina

“Cuando un proveedor ofrece un producto del que no existen sustitutos o tiene poca competencia en el mercado, tiene mayor poder de negociación. En cambio, si el producto que ofrecen es fácil de reemplazar o cuando el proveedor depende de la industria a la que vende, su influencia disminuye” (p. 01)

En cuanto a este punto, por ser una empresa de servicio contable sus principales suministros son los materiales de oficina, equipos de computación, por lo que cuenta con una gran variedad de proveedores y puede negociar precio y crédito por corto tiempo.

### **2.2.2 Negociación de Clientes.**

Es el poder que tiene el cliente en influir en la operación comercial del producto o servicio que ofrece una empresa. Por lo que hay que negociar para que se dé la transacción, utilizando técnicas para hacer más atractivo y competitivo el producto o servicio.

“El poder de negociación de los clientes, es la facultad que estos actores poseen al momento de entablar acuerdos para adquirir bienes y servicios con empresas, siempre en pro de su propio beneficio económico.” (Braun, 2020, p.01). Por el objeto de la empresa, los clientes ejercen poca influencia en la negociación, es importante resaltar que, al momento de esta, existe un acuerdo mutuo entre el cliente y la empresa, tomando

consideración el tamaño y capital que maneja el cliente para determinar el precio del servicio.

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

Alonso (2022) expresa.

“Los nuevos competidores que puedan existir o darse en nuestro mercado intentarán copar de forma rápida cuota de mercado. Algunos de ellos pueden ofrecer un valor añadido que no habíamos contemplado. Determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen nos ayudará a proteger nuestra cuota de mercado” (p.01)

Existe un gran número de competidores, ofrecen el servicio más económico, pero no garantizan un servicio óptimo y asesoría individualizada como la empresa, es importante enfocarse en la experiencia conocimiento y trayectoria para minimizar la competencia.

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

“Los productos o servicios sustitutos, también llamados de reemplazo son aquellos productos o servicios que pueden satisfacer necesidades muy similares a las de nuestro producto.” (Alonso, 2022, p.3) Por ser una empresa de servicio de asesoría contable-financiera, potencialmente no existen productos sustitutos que puedan afectar las operaciones de la empresa.

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

La entrada de nuevos competidores, para la empresa se ve amenazada cada vez que se forman nuevos profesionales en materia contable, y entran al mercado laboral, ya

que un gran porcentaje de estos buscaran ejercer la profesión, por lo que aumentaría la competencia para la empresa.

### 2.2.6 Nivel de atractividad de la industria.

El Nivel de atractividad de la industria, es alto debido a las exigencias de los organismos reguladores del gobierno, a que las empresas sin importar su tamaño cumplan las obligaciones tributarias, lo que ha conllevado a que los servicios contables sean más solicitados en el país.

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

Tabla N° 6 Matriz MEFI.

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Plataforma Tecnológica	0,15	4	0,60
Conocimiento Legal	0,15	4	0,60
Servicio Personalizado	0,10	4	0,40
Experiencia	0,10	4	0,40
<b>Debilidades</b>			
Precio del Servicio	0,15	1	0,15
Clientes sin conocimiento Contable.	0,10	2	0,20
Sector Atractivo.	0,15	1	0,15
Cumplimiento de las Exigencias de los organismos reguladores.	0,10	2	0,20
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>

Fuente: Adaptado al modelo de D Alessio (2008)

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1. Modelo de negocios Canvas.

Figura N° 03 Modelo de Negocios Canvas



Fuente: Elaboración propia

Clavijo (2023) expresa

“Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento” (p.1).

Esta herramienta consiste en realizar un análisis de los elementos claves que intervienen en las operaciones de la empresa para su consolidación y crecimiento, dichos elementos se describen a continuación.

### **3.1.1 Segmento de Clientes.**

El segmento de clientes “Identifica cómo son tus clientes más importantes y determina tus buyer personas” (Clavijos, 2023, p.1). Las empresas deben identificar y analizar a que clientes se dirigen, cuando se habla de buyer de personas, se estudia a que personas va dirigido el producto, tomando en cuenta los elementos como: edad, sexo, cultura, religión entre otros, que puedan servir para realizar estrategias óptimas y llegar a los clientes adecuados.

En este orden de ideas, considerando el objeto principal de la empresa, segmentara sus clientes priorizando su tamaño, objeto y ubicación, para así poder obtener más ganancias y optimizar sus servicios, por ello se considera que un 60% de su cartera de clientes sean empresas pequeñas y el otro 40% empresas medianas y grandes, ubicadas en el municipio Valera, y municipios cercanos como San Rafael de Carvajal, Motatan, Trujillo. Igualmente, en empresas que necesiten realizar trámites parafiscales, los cuales son un proceso engorroso para que ellas los realicen.

### **3.1.2 Propuesta de Valor**

Clavijo (2023) expone “La propuesta de valor es el núcleo de la razón de existir de una empresa y es tu manera de satisfacer las necesidades del cliente” (p.1). La empresa ofrecerá un servicio personalizado, otorgando soluciones oportunas, resaltando valores de responsabilidad, confianza, honestidad, confidencialidad e integridad, a nuestros

clientes, garantizando un servicio óptimo y puntual, y así protegerlos de cualquier fiscalización.

### **3.1.3 Canales**

Según Yun (2023) “Los canales son los medios que conectan a los clientes con tu empresa. Se usan para promocionar y entregar tu producto a un nicho de clientes específico” (p.3). Actualmente, gracias a las nuevas tecnologías y los medios de comunicación, existe una variedad de canales para mantener una comunicación eficiente con los clientes. Para ello la empresa utiliza Correo Electrónico, la telefonía fija y celular, Facebook y telegram.

### **3.1.4 Relación con los Clientes**

Mise (2023) expresa “La relación con los clientes se basa en la comprensión de los factores de carácter individual, las variables que corresponden a su entorno y factores externos” (p.1). La empresa debe consolidar la relación óptima con el cliente, es un factor importante para su funcionamiento, por su objeto social, entre más compenetrada este la relación con el cliente, más óptimo será el servicio.

Para ello, se debe tomar en consideración el carácter individual, los conocimientos de cada cliente, su entorno y su ubicación, así como el nivel organizacional. Es importante resaltar que esta relación dependerá de los canales de comunicación que posea la empresa y cuales debe utilizar con cada cliente para mantener una relación óptima.

### **3.1.5 Flujo de Ingresos**

Clavijo (2023) opina “Estructurar los costes y los flujos de ingresos te proporcionará una visión clara de cómo tu organización obtiene ingresos” (p.1). Cuando

se habla de ingresos e refiere a las actividades que la empresa realiza para obtener ingresos. Se debe prestar atención cuales son las que generan más ingresos para priorizar y mejorar.

La empresa obtiene sus ingresos principales del manejo de la contabilidad de los clientes, es importante resaltar que otra fuente de ingreso óptima, es el servicio de los impuestos parafiscales, ya que las empresas no dominan esta área.

### **3.1.6 Recursos Claves**

Clavijo (2023) expresa “Los recursos clave son los medios que una empresa necesita para llevar a cabo sus actividades. Se pueden clasificar como recursos físicos, intelectuales, financieros o humanos” (p.1). Los recursos, son vitales para el buen funcionamiento de las empresas, esenciales para la consolidación en el mercado y enfocados al logro de los objetivos.

En lo que respecta al recurso humano, posee un personal con experiencia y con conocimientos en el área contable, el recurso físico se refiere a la oficina donde funciona la empresa, equipos tecnológicos para la realización de las actividades, están acorde y adaptados a las necesidades de la misma.

### **3.1.7 Actividades Claves**

Clavijo (2023) indica

“El tener un buen conocimiento de las actividades centrales de la empresa, se obtendrá una comprensión más completa de la propuesta de valor de tu organización. No es solo de producir, hay que enfocarse en la resolución de problemas, en las redes y en la calidad del producto o servicio” (p.1).

En este orden de ideas del conjunto de actividades que desarrolle una empresa debe priorizar cuáles son sus actividades más importantes. Que es lo primordial que necesita para mantener su producción.

Para la empresa, sus actividades claves son las pertinentes al manejo de los libros contables de los clientes, asesorar a los clientes sobre los deberes formales y la realización de actividades parafiscales, dichas actividades son las principales necesidades de los clientes de la empresa.

### **3.1.8 Socios Claves**

Moya (2023) enuncia “Los socios clave son los proveedores y aliados que te ayudarán a alcanzar tus objetivos y metas con el fin de que la empresa tenga éxito.” (p.4). Es importante resaltar, que este factor no se refiere a los socios directos de la empresa, sino a enlaces que la empresa debe realizar para que sus operaciones sean más efectivas y eficientes, por lo que se debe priorizar que estos sean puntuales, que tengan productos de calidad y un buen precio.

Para la organización sus socios claves son las empresas proveedoras de software contable y administrativo, proveedores de telefonía e internet, proveedores de mantenimiento de equipos de computación, proveedores de artículos de oficina y proveedores de transporte privado.

### **3.1.9 Estructura de Costos**

Clavijo (2023) expresa “al obtener una idea de la estructura de costes sabrás cuál debe ser el volumen mínimo de tus ventas para obtener ganancias” (p.1). Las empresas de servicio para realizar su estructura de costo, deben considerar aquellos que intervienen en la prestación de servicio como el recurso humano, materiales de oficina,

tecnología entre otros, es importante resaltar que, para establecer un margen de ganancia, se debe considerar el tamaño de la empresa a la cual se le prestara sus servicios y sus ingresos mensuales. Con la situación actual del país es importante porque una empresa pequeña no tiene la misma capacidad de pago que una empresa grande.

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

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

La gerencia se encarga de planificar, organizar, dirigir, controlar y supervisar las actividades de la empresa, analizar la situación financiera de la organización para diseñar las estrategias adecuadas para la toma de decisiones, está a cargo de Lcda. Neyva Peña, profesional en el área contable de amplia trayectoria. Se impulsará a la gerencia a adoptar el modelo de gerencia de la Calidad Total.

EL modelo de gerencia de la calidad total busca posicionar la empresa en el mercado y optimizar la calidad de los servicios. Velásquez (2018) establece “Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios” (p 1). Priorizando el cumplimiento de las leyes, normas y estándares de calidad.

Aplicando este modelo de gerencia de la empresa, aumentara su eficiencia y podrá contrarrestar los inconvenientes que se puedan presentar por el cambio tanto en su macro como micro entorno.

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

Es el recurso más importante para las empresas, de él depende el desarrollo de las funciones y el logro de los objetivos propuestos, son los que representan la empresa,

deben tener cualidades como: responsabilidad, puntualidad, buena comunicación, trabajo en equipo y bajo presión. Según Moreno (2021) “Las personas son el elemento esencial en una empresa. Sin ellas, simplemente no podría funcionar. Esto radica en el valor que otorgan los talentos que conforman una organización para el cumplimiento de sus objetivos” (p.01).

EL recurso humano de B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, a pesar de percibir un ingreso por encima de los estipulado por el gobierno, se ve afectado por la situación actual del país, los ingresos obtenidos no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas, las fallas en el transporte público afecta el tiempo de llegada a sus puestos de trabajo, en lo que respecta al área contable, no cuenta con personal suficiente para aumentar su cartera de clientes, por lo que se evidencia la necesidad de ingreso de personal con conocimientos en esta área.

Referente al área legal, contrata los servicios de un abogado para las asesorías en esta materia, se considera que la empresa evalué si es viable ingresar a la nómina de manera fija un representante en materia legal, con el fin de contar con este recurso tan importante en el momento de la asesoría que soliciten los clientes. B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A se comprometerá a motivar el desempeño del trabajador y facilitarle toda herramienta indispensable para que realice sus funciones sin ningún inconveniente.

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

López (2022) expresa “es el proceso de investigación en conocimientos científicos y técnicos, con el objetivo de desarrollar tecnologías para obtener nuevos productos, materiales o procesos” (p 01). En este mundo globalizado las empresas deben estar en

constante estudio y perfeccionar sus productos, para aumentar la calidad y reducir costos.

La investigación y desarrollo, es fundamental para las empresas dedicadas al área contable, es necesaria una continua investigación sobre las nuevas normas legales implementadas por los organismos reguladores, al igual que desarrollar técnicas para que nuestros clientes mejoren sus registros contables.

La gerencia de B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, continuamente está investigando y actualizándose con las providencias administrativas publicadas por el SENIAT, desarrollando formatos para la recepción y control de los recaudos solicitados a clientes, incentivando al contador a estar actualizado sobre los deberes formales que deben cumplir los clientes para evitar posibles fallas, así como de las actualizaciones de software contable para evitar posibles errores técnicos.

### **3.2.4 Finanzas.**

Mancuzo (2022) expresa “las finanzas es el área que estudia las formas de obtener activos líquidos, los recursos financieros, analizando la manera de obtenerlos, gestionarlos, invertirlos y ahorrarlos” (p.1). Esta área es vital y le corresponde a la gerencia buscar las estrategias óptimas para el manejo de los recursos financieros.

Realizado el diagnostico financiero, se llega a la conclusión, que la empresa es rentable y posee liquidez para cubrir sus deudas a corto plazo, igualmente se evidencia que tiene un inventario elevado, por lo que se orienta a realizar una revisión, con el fin de prevenir un superávit en esta partida, destinar recursos financieros a otras partidas como el recurso humano en la que existe una necesidad.

B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A realizará un estudio sobre sus gastos, para disminuirlos sin afectar su gestión óptima, al mismo tiempo, convertirá sus excedentes en moneda extranjera para protegerlos de la inflación.

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

La Universidad Europea (2021) expresa “La logística de aprovisionamiento gestiona los suministros para que la empresa disponga de un flujo continuo y controlado de los materiales que necesita para llevar a cabo su actividad, ya sea la producción y/o la venta” (p. 01). Consiste en planificar con anticipación los materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Es importante resaltar que B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A debe mantener un inventario de materiales y suministros acorde a sus necesidades mensuales, por lo que debe anticipar un stop de inventario, la empresa está por encima de sus necesidades mensuales, por lo que presenta un superávit en este tema.

Debe mejorar su logística y aprovisionamiento, en la obtención de los recaudos solicitados a los clientes, la empresa depende de la puntualidad de la entrega de los recaudos, se debe planificar una logística para que se cumpla en los tiempos acordados, para así cumplir con las normativas legales establecidas. Se orienta a que cada cliente, entregue los recaudos con cinco días de anticipación, para así realizar las operaciones a cabalidad y sin contratiempos.

### **3.2.6 Operaciones.**

Gómez (2018) define “Las Operaciones en una empresa son todas aquellas actividades que tienen relación con las áreas de la misma que generan el producto o servicio que se ofrece a los clientes” (p.01). En las empresas de servicios existe una

singularidad importante en el desarrollo de sus operaciones, es que estas dependen del recurso humano y no de máquinas, por lo que existe probabilidades de error en el desarrollo de estas. Las operaciones más importantes que desarrolla la empresa y de la cual depende su servicio son:

- ❖ Planificar, organizar y supervisar el registro de las operaciones contables de los clientes.
- ❖ Actualizar la información contable de los clientes
- ❖ Realizar y presentar los libros contables de los clientes.
- ❖ Asesorar en materia legal a los clientes.

Como se observa, las operaciones que realiza la empresa dependen de la capacidad y los conocimientos que tiene el recurso humano, por ello es importante supervisar las actividades que realicen, para evitar cualquier error involuntario.

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

Estos factores, se refieren a las estrategias implementadas para saber qué es lo que quiere el cliente, dar a conocer la empresa, y la forma como se ofrece el producto. Actualmente existen diferentes formas de realizar publicidad, por medio de los medios de comunicación comunes como Radio y Televisión, los medios digitales como Facebook, Instagram y Telegram, páginas web, entre otros, las ventas pueden ser directamente con el cliente o por los medios descritos anteriormente. Al mismo tiempo por estas vías digitales, se pueden realizar encuestas, para así conocer que piensan sobre el producto y así lograr aumentar la calidad de servicio.

Da Silva, Web Content & SEO Associate (2022) afirma “Mientras el marketing investiga quiénes son los clientes potenciales, sus necesidades y la mejor

forma de llegar a ellos, el departamento de ventas usa esa información para concretar la venta e iniciar el proceso de satisfacción y fidelización del cliente” (p. 01). Es importante resaltar que Marketing y Ventas son dos herramientas diferentes que utiliza las empresas para empoderarse en el mercado, pero se relacionan entre si y depende una de otra, para desarrollar estas actualmente se utilizan los medios de comunicación tradicionales como los digitales mencionados anteriormente.

Actualmente, B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, no ha realizado una campaña de marketing ni de ventas, sus clientes los ha captado por contactos y referencias, considerando que toda empresa sin importar el tamaño debe cumplir con las obligaciones fiscales, se plantea ampliar la presencia por las vías virtuales, utilizando las plataformas digitales como Facebook, Telegram, Instagram. Para dar a conocer la empresa, se debe realizar una campaña publicitaria a través de volantes en sitios claves del municipio Valera, así mismo mostrar lo importante que es llevar una adecuada contabilidad en las empresas.

### **3.2.8 Servicios postventa.**

El servicio posventa, “es la oferta de una buena atención al cliente aun después de la etapa de venta. Tiene el propósito de mantener una excelente relación con el cliente y es tan importante como ofrecer buena atención antes y durante la venta” (Hammond, 2023, p.1), refiriéndose a la relación que se consolida con el cliente después de la venta, es un servicio vital que permite estar atentos a las necesidades del cliente, logrando fidelizar clientes y aminorar la competencia.

Para dar cumplimiento a este, la empresa no solo se concentrará en su producto final, que es la entrega de los libros contables al cliente, explicara lo que se realizó y se

le dará seguimiento a las indicaciones que se entreguen al cliente, así como también, se le prestara un servicio de asesoría vía online constante para cualquier inquietudes o dudas.

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

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

Implementar un plan estratégico para posicionar a B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A en el mercado, mediante el desarrollo del servicio de asesoría contable dirigido a las micro, pequeña y mediana empresa del estado Trujillo durante los años 2023-2027 enfocado la optimización de la calidad del servicio.

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

- a. Incrementar ingresos por servicios en un 50% anual promedio con tendencia al incremento desde los ingresos del 2023 a 2027.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 35% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de estándares de calidad y buen servicio en un periodo de 3 años.
- e. Realizar el 30% del servicio por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.
- f. Realizar una reestructuración en el área de asesoría contable de la empresa en un periodo de 2 años a partir del 2023.

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

- a. Para realizar este objetivo, se elaborará estrategias de cobro, con el fin de incrementar el cobro de los servicios a un 15% mensual, a partir del 2024, aumentando dicho porcentaje al 25% mensual hasta lograr que el 100% de la cartera cancele a tiempo el servicio prestado.
- b. Para incrementar los niveles de rentabilidad, se aplicarán estrategias para el control de los gastos diarios, y se vigilara el cumplimiento del cobro de los servicios prestados.
- c. Se realizará un plan de supervisión en el departamento de contabilidad, con la finalidad de vigilar la calidad de servicio y la productividad, se establece un periodo de 3 años a partir del año 2023.
- d. Para el cumplimiento de este objetivo, se aumentará la presencia de la empresa en las redes sociales interactivas existentes, con el fin de posicionarla en el mercado como la principal empresa con servicio de asesoría contable en un periodo de 3 años.
- e. Se Utilizarán las plataformas existentes como Whatsapp, Instagram, Facebook, con el fin de incrementar la comunicación y cobro del servicio, teniendo como meta que un 40% de la cartera de cliente se comunique por esta vía.
- f. Para cumplir con este objetivo se diseñarán estrategias en conjunto con la Gerencia y el departamento de contabilidad, con la finalidad de organizar y reestructurar dicho departamento, para poder aumentar la cartera de clientes sin bajar la calidad de servicio.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.





### 5.1 Formulación de la estrategia.

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

La matriz FODA, significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, esta matriz implica realizar un análisis real de cuáles son las características que presenta la empresa de acuerdo a estos factores. Con el fin de determinar y aplicar estrategias en vías de mejorar las actividades de la empresa. “El análisis FODA es una técnica utilizada para realizar evaluaciones de aspectos internos y externos. El resultado de esta evaluación nos ayudará a diseñar estrategias efectivas en el emprendimiento de un nuevo proyecto o negocio.” (Manzanilla, 2022, p.01)

Tabla N° 7 Matriz FODA Cruzada (MFODA).

Ambiente Interno	<b>Fortalezas:</b> F1. Plataforma Tecnológica F2. Conocimiento Legal F3 Servicio Personalizado F4. Experiencia	<b>Debilidades:</b> D1. Precio del Servicio D2. Nuevos Profesionales D3. Sector Atractivo. D4. Cumplimiento de las Exigencias de los organismos reguladores.
Ambiente Externo	<b>Estrategias FO:</b> FO1. Establecer un convenio con los proveedores sobre un descuento por pago en divisas (F1, F2, F3, F4, 03).	<b>Estrategias DO:</b> DO1. Ampliar la comunicación vía digital con los clientes para economizar tiempo y dinero en traslado y hacer más atractivo el servicio (D1, D3, D4, O1, 05).
<b>Oportunidades:</b> O1 Exoneración de IGTF. O2. Crecimiento Económico O3. Variedad de Proveedores		

<p>O4. Variedad de Proveedores. O5. Reciclaje</p>	<p>FO2. Solicitar crédito a corto plazo a los proveedores (F1, F2 O1, 02). FO3. Realizar una campaña publicitaria, resaltando el conocimiento legal y experiencia para captar clientes. ( F1, F2, F3, F4, 01, 02)</p>	<p>DO2. Supervisar que el departamento de contabilidad cumpla con las exigencias de los organismos públicos. (D4, O1) DO3. Invertir el excedente por la exoneración de impuestos en divisas para obtener ingresos para contratar nuevos profesionales (D2, O1)</p>		
<p><b>Amenazas:</b> A1. Inflación. A2. Políticas Económicas. A3. Fuga de Profesionales A4. Bajo Poder Adquisitivo A5. Fallas de Internet A6. Leyes</p>	<p><b>Estrategias FA:</b> FA1. investigar cual es el mejor proveedor de internet para disminuir las fallas (F1, A5). FA2. Diseñar un cronograma de atención diario para los clientes para asesorarlos sobre las políticas económicas y las leyes (F4, A2. A6) FA3. Aprovechar los precios accesibles para captar empresas que tenga ingresos bajos y ofrecerles el servicio (F3,A4)</p>	<p><b>Estrategias DA:</b> DA1. Actualizarse semanalmente sobre las políticas y leyes para cumplir con las exigencias de los organismos públicos (D2, D2, D3, A1, A2). DA2. Mantener los precios del servicio para contrarrestar la inflación y el bajo poder adquisitivo que afecta a los futuros clientes (D1, A1, A4). DA3. Incentivar al personal económicamente por medio de créditos para evitar fuga de profesionales (D2, A3)</p>		
<p><b>Leyenda:</b></p>	<p> = Desarrollo de productos</p>	<p> = Mercado</p>	<p> = Enfoque de costos</p>	<p> = Diferenciación</p>

Fuente: Elaboración propia

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

Tabla N° 8 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.30
MEFI	2.70

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 9 Matriz Interna – Externa

		3	2	1		
3	I	II	III	2,35 Matriz Externa	Crecer y construir	
2	IV	V	VI		Retener y mantener	
1	VII	VIII	IX		Eliminar o desinvertir	
		2,70 matriz Interna				

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Selección de la estrategia.

### 5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

Tabla N° 10 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.

<b>Objetivos estratégicos</b>	Incrementar los ingresos por servicios en un 50% anual promedio con tendencia al incremento desde los ingresos del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad a partir de un 35% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años	Desarrollar la marca de la empresa a través de estándares de calidad y buen servicio en un periodo de 3 años.	Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años.	Realizar una restructuración en el área de asesoría contable de la empresa en un periodo de 2 años a partir del 2023.
<b>Estrategias</b>						
Establecer un convenio con los proveedores sobre un descuento por pago en divisas	X	X	X			
Solicitar crédito a corto plazo a los proveedores			X			
Realizar una campaña publicitaria, resaltando el conocimiento legal	X	X	X			X

y precio del servicio y experiencia para captar clientes.			X	
Ampliar la comunicación vía digital con los clientes para economizar tiempo y dinero en traslado y hacer más atractivo el servicio			X	X
Supervisar que el departamento de contaduría cumpla con las exigencias de los organismos públicos			X	X
Invertir el excedente por la exoneración de impuestos en divisas para obtener ingresos para contratar nuevos profesionales		X	X	X
Investigar cual es el mejor proveedor de internet para disminuir las fallas				X
Diseñar un cronograma de atención diario para los clientes para asesorarlos sobre las políticas económicas y las leyes	X	X	X	
Aprovechar los precios accesibles para captar empresas que tenga ingresos bajos y ofrecerles el servicio	X	X		
Actualizarse semanalmente sobre las políticas y leyes para cumplir con las exigencias de los organismos públicos		X	X	X
Mantener los precios del servicio para contrarrestar la				

inflación y el bajo poder adquisitivo que afecta a los futuros clientes	X		
Incentivar al personal económicamente por medio de créditos para evitar fuga de profesionales		X	X

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2 Estrategias seleccionadas.

Realizado el cruce de la Matriz FODA, se procede a analizar, cuáles estrategias son las acordes para el logro de los objetivos, se seleccionaron cuatro estrategias las cuales cumplen mayor afinidad y representan los criterios necesarios para obtener los objetivos planteados.

- ❖ Realizar una campaña publicitaria, resaltando el conocimiento legal y precio del servicio y experiencia para captar clientes.
- ❖ Establecer un convenio con los proveedores, sobre un descuento por pago en divisas.
- ❖ Invertir el excedente por la exoneración de impuestos, en divisas para obtener ingresos para contratar nuevos profesionales.
- ❖ Diseñar un cronograma de atención diario para los clientes, asesorarlos sobre las políticas económicas y las leyes.

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

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

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

La gerencia de marketing es la encargada de planificar, organizar y dirigir todas las actividades en pro de conocer el mercado, para así formular las estrategias necesarias para consolidar la empresa, B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, la responsabilidad recae en la gerencia. Es la encargada de realizar el marketing empresarial, enfocándose en dar a conocer todos los servicios extras que ofrece la empresa a los clientes, al mismo tiempo en segmentar la empresa en el mercado. Para ello desarrollara estrategias utilizando las redes sociales que son tendencia y las aplicaciones más utilizadas por los clientes.

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

- ❖ Incrementar la presencia en redes sociales.
- ❖ Aumentar el uso de las aplicaciones tecnológicas.
- ❖ Dar a conocer todos los servicios que se ofrecen a los clientes.
- ❖ Fidelizar clientes
- ❖ Ampliar la Cartera de Clientes.

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

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

Se utilizará el modelo Mckinsey, este evalúa los servicios de la empresa en cuanto a competitividad y atractividad, con el fin de determinar lo beneficioso para mantenerse en el mercado, invertir para crecer o bien abandonar. El fin es seleccionar cuáles serán

los productos sobresalientes que ayudarán a la empresa a posicionarse en el mercado, así como captar y mantener nuevos clientes.

Tabla N° 11 Modelo Mckinsey

Producto	Evaluación	Ponderación	Total
Elaboración de libros contables y estados financieros.	5	50%	2,50
Asesoría	3	30%	0,90
Tramites	2	20%	0,40
<b>Totales</b>	10	100%	3,80
Elaboración de libros contables y estados financieros.	4	40%	1,6
Asesoría	3	30%	0.9
Tramites	3	30%	0,9
<b>Totales</b>	10	100%	3,4

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 12 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
		DEBIL	MEDIA	FUERTE
		<b>POSICIÓN COMPETITIVA</b>		

Fuente: Elaboración propia

B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, según el análisis realizado, deberá invertir y crecer, se recomienda aplicar estrategias para realizar inversiones que la ayuden a crecer como empresa.

- ❖ Incrementar la publicidad de la empresa utilizando las nuevas tecnologías.
- ❖ Captar clientes en el Municipio Valera.

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

Estas estrategias buscan segmentar clientes, es decir, la empresa debe decidir qué tipo de empresas serán su prioridad para captarlas como clientes, con el fin de posicionarse en ese segmento y que los clientes se fidelicen para aumentar su productividad.

B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, segmentara sus clientes en las micro y pequeñas empresas, ya que estas tienen menos conocimiento contable y necesitan asesoría para crecer y mantenerse en el mercado.

- ❖ Realizar un censo en los mercados y centros comerciales del Municipio Valera, Carvajal, y Trujillo, para obtener qué porcentaje de empresas no tienen registro mercantil y no manejan contabilidad.
- ❖ Establecer la cuota de pago mensual a las empresas según su situación financiera.

B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, tiene como meta ser una de las principales empresas de consultoría contable del Municipio Valera, Carvajal y Trujillo, realizando las siguientes estrategias:

- ❖ Campaña de publicidad en los medios de comunicación tradicionales del estado.
- ❖ Orientar a los clientes para que la recomienden según su experiencia.

Para lograr la fidelización de su clientela, se enfocará en la atención individualizada y comunicación por vía de las aplicaciones existentes como WhatsApp, Telegram e Instagram.

### Estrategia funcional

Para desarrollar estas estrategias se utilizará los cuatro elementos básicos del mercado, denominados las 4P que significa Producto, Posición, Precio y Promoción, con el fin es identificar, evaluar y definir el producto o servicio para ser más funcional la empresa.

- ❖ Identificar el servicio estrella que ofrece la empresa.
- ❖ Evaluar y seleccionar los mejores proveedores tomando en consideración la calidad, precio y responsabilidad.
- ❖ Definir el atractivo para el cliente.
- ❖ Elaborar estrategias de promoción que den a conocer a la empresa.

#### 6.1.4 Presupuesto.

Tabla N° 13 Presupuesto del plan funcional de marketing.

PLAN DE MARKETING Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Realizar un censo en los mercados y centros comerciales del Municipio Valera, Carvajal, y Trujillo, para obtener qué porcentaje de empresas no posee registro mercantil y manejan su contabilidad.	-Papelería						
	-Equipos	\$20,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0
	-Tinta 120HorasX2 Personas	\$1,0	\$240,0	\$240,0	\$240,0	\$240,0	\$240,0
Campaña de publicidad en los medios de comunicación tradicionales del estado.	24 Horas x 1 personas	\$8,0	\$192,0	\$192,0	\$192,0	\$192,0	\$192,0
Elaborar estrategias de promoción que den a conocer a la empresa.	8 Horas x 2 persona	\$1,0	\$16,0	\$16,0	\$16,0	\$16,0	\$16,0
<b>TOTAL (\$)</b>			<b>\$468,0</b>	<b>\$468,0</b>	<b>\$468,0</b>	<b>\$468,0</b>	<b>\$468,0</b>

Fuente: Elaboración propia

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

Para que el plan de marketing obtenga los resultados que se esperan, la gerencia asignara mensualmente las actividades a los encargados de implementar el plan, durante los 5 años. Las actividades del Censo y Campaña Publicitaria, se realizará una vez al año, comenzando los primeros meses, la gerencia se encargará de implementar las estrategias y utilizar los recursos necesarios para el logro del Plan.

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

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

“La gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad.” (Singer, 2021, p.1), actualmente la función de supervisar los procesos internos, recae en el gerente, referente a las actividades operativas, se evidencia que la empresa no lleva un control de inventario, se presenta un superávit significando inversiones innecesarias en recursos materiales, además, no se manejan estrategias que permitan reducir gastos sin afectar la calidad del servicio.

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

- ❖ Fortalecer las actividades que se realizan para llevar a cabo los servicios de la empresa.
- ❖ Disminuir el exceso de inventario.
- ❖ Disminuir los gastos operativos
- ❖ Reducir las pérdidas de material de oficina.
- ❖ Mejorar la Calidad del servicio.

### 6.2.3 Desarrollo de la estrategia de operaciones.

#### Estrategia de costos – capacidad.

- ❖ Mantener un inventario según las necesidades mensuales.
- ❖ Confirmar las citas con los clientes para evitar pérdida de tiempo.
- ❖ Aumentar la comunicación por vía de las aplicaciones digitales.
- ❖ Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de oficina.

#### Estrategia calidad – procesos.

- ❖ Supervisar quincenalmente los procesos operativos para prevenir errores y demoras en las entregas de los libros a los clientes.
- ❖ Capacitar el personal para mejorar sus conocimientos y habilidades técnicas.
- ❖ Evaluar el rendimiento del personal,
- ❖ Establecer una mejora continua en el control del Inventario

#### Estrategia de flexibilidad – capacidad

- ❖ Permitir que los empleados desarrollen actividades desde sus hogares en casos fortuitos que no puedan asistir a sus labores.
- ❖ Permitir un lapso de tiempo acorde a los clientes para el pago de las mensualidades.

### 6.2.4 Presupuesto.

Tabla N° 14 Presupuesto del plan funcional de operaciones.

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Nombrar a un miembro del equipo como supervisor.	Contrato fijo	\$150,0	\$1.800,0	\$1.800,0	\$1.800,0	\$1.800,0	\$1.800,0
Confirmar las citas con los clientes para evitar pérdidas en las visitas.	Internet	\$12,0	\$144,0	\$144,0	\$144,0	\$144,0	\$144,0
	Telefonía	\$7,0	\$84,0	\$84,0	\$84,0	\$84,0	\$84,0

Aumentar la comunicación por vía de las aplicaciones digitales.	Internet	\$6,0	\$72,0	\$72,0	\$72,0	\$72,0	\$72,0
Realizar mantenimiento preventivo a los equipos de oficina.	1 persona	\$40,0	\$80,0	\$80,0	\$80,0	\$80,0	\$80,0
<b>TOTAL (\$)</b>			\$2.180,0	\$2.180,0	\$2.180,0	\$2.180,0	\$2.180,0

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para ejecución de las tareas, el gerente se encargará de su desarrollo, al mismo tiempo se recomienda asignar responsabilidad a un miembro del equipo para que preste el apoyo para consolidar los objetivos propuestos. Supervisando quincenalmente su implementación. En lo que respecta al mantenimiento de los equipos se realizara semestralmente.

## 6.3 Plan funcional de recursos humanos.

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

La Gerencia de Recursos Humanos, es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y seleccionar al personal, además de controlar todo lo referente al recurso humano que posee la empresa. Su fin es seleccionar el personal competente para ejecutar las funciones y actividades de la empresa. Estas tareas recaen en el gerente de la empresa.

### 6.3.2 Objetivos de recursos humanos

- ❖ Seleccionar el recurso humano calificado.
- ❖ Motivar a los empleados de acuerdo a su productividad.
- ❖ Crear un ambiente laboral agradable y de trabajo en equipo.
- ❖ Desarrollar talleres de actualización constantemente.

### 6.3.3 Estrategias

Objetivo: Seleccionar el Recurso Humano calificado.

- ❖ Estrategia: Elaborar un cuestionario de preguntas según el perfil del cargo, con los conocimientos, aptitudes y cualidades que debe poseer el futuro aspirante al cargo.

Objetivo: Motivar a los empleados de acuerdo a su productividad.

- ❖ Estrategia: Implementar bono de productividad y reconocimiento por productividad.

Objetivo: Crear un ambiente laboral agradable y de trabajo en equipo.

- ❖ Estrategia: Realizar actividades de motivación, desarrollo personal, implementar pausa activa.

Objetivo: Desarrollar talleres de actualización constantemente.

- ❖ Estrategia: Estimular y reforzar los conocimientos del personal por medio de talleres e información enviada por los medios digitales.

### 6.3.4 Presupuesto.

Tabla N° 15 Presupuesto del plan funcional de Recurso Humano.

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Elaborar un cuestionario de preguntas según el perfil del cargo, con los conocimientos, aptitudes y cualidades que debe poseer el futuro aspirante al cargo.	-Material de Oficina.	\$10,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0	\$30,0
	-Impresiones 8 horas x 1 persona	\$8,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0
Implementar bono de productividad y reconocimiento por productividad.	Económico	\$20,0	\$40,0	\$40,0	\$40,0	\$40,0	\$40,0
Realizar actividades de motivación, desarrollo personal, implementar la pausa activa	8 Horas X 1 Persona	\$16,0	\$32,0	\$32,0	\$32,0	\$32,0	\$32,0
Estimular y reforzar los conocimientos del personal por medio de talleres e información enviada por los medios digitales	Internet	\$12,0	\$120,0	\$120,0	\$120,0	\$120,0	\$120,0
	4Horas X 1 persona	\$10,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0	\$20,0
<b>TOTAL (\$)</b>			\$266,0	\$266,0	\$266,0	\$266,0	\$266,0

Fuente: Elaboración propia.

### **6.3.5 Ejecución de tareas de recursos humanos.**

Para consolidar las estrategias del plan de recurso humano, las pausas activas se realizarán todos los días por 10 minutos, promoviendo la integración del personal, para reforzar los conocimientos se enviará información mensual por los grupos de trabajadores y se realizaran talleres cuando se crean pertinentes, se implementará un bono de productividad pagadero mensualmente para los 2 mejores en el mes.

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

### **6.4.1 Situación actual de la RSE**

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial, busca incrementar los valores de conservación social, en qué medida pueden impactar las empresas, para la mejorar la calidad de vida en el sector donde realizan sus actividades. Sin importar el tamaño de las empresas y su actividad, deben buscar las estrategias en pro de la mejora del medio ambiente.

La empresa tiene como visión implementar el plan incorporando a todos sus empleados y a la comunidad en general.

### **6.4.2 Objetivos de RSE**

- ❖ Impulsar el reciclaje.
- ❖ Promover la conservación ambiental.
- ❖ Promover el consumo eficiente de los servicios básicos, en especial la energía eléctrica.
- ❖ Conservar y mantener el entorno de la empresa.

### **6.4.3 Actividades de RSE**

Objetivo: Impulsar el reciclaje.

- ❖ Actividad: Realizar actividades de reciclaje con el personal, impulsando la reutilización de dichos materiales.

Objetivo: Promover la conservación ambiental.

- ❖ Actividad: Elaborar flyer virtuales donde se impulse la conservación ambiental para enviársela a los clientes y difundir por las redes sociales.

Objetivo: Promover el consumo eficiente de los servicios básicos, en especial la energía eléctrica.

- ❖ Actividad: Difundir por medio de las redes sociales, la importancia del uso racional de los servicios básicos, en especial el de agua y luz.

Objetivo: Conservar y mantener el entorno de la empresa

- ❖ Actividad: Realizar actividades de mantenimiento en los alrededores de la empresa y sembrar plantas ornamentales.

#### 6.4.4 Presupuesto

Tabla N° 16 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Realizar actividades de reciclaje con el personal, impulsando la reutilización de dichos materiales.	8 horas x 1 persona	\$16,0	\$48,0	\$48,0	\$48,0	\$48,0	\$48,0
Elaborar flyer virtuales donde se impulse la conservación ambiental para enviársela a los clientes y difundir por las redes sociales.	4 horas x 1 persona	\$8,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0	\$24,0
Realizar actividades de mantenimiento en los alrededores de la empresa y sembrar plantas ornamentales	2 horas x 2 personas	\$8,0	\$96,0	\$96,0	\$96,0	\$96,0	\$96,0
TOTAL (\$)			\$168,0	\$168,0	\$168,0	\$168,0	\$168,0

Fuente: Elaboración propia.

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

Dichas actividades se realizarán bimensualmente, la gerencia será la encargada de la promoción y seleccionar al personal encargado de apoyar en la realización de estas.

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

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

De las áreas de la empresa la gerencia financiera, es la más importante, considerando que, de un mal manejo de los recursos financieros, afecta la utilidad que se pueda obtener o hasta llevar a la quiebra, una empresa puede ser rentable, pero si no sabe invertir su dinero perdería todo. Esta tiene como objetivo velar por la administración de los recursos y las finanzas, en especial el capital de trabajo, destinado para cubrir los gastos diarios de la empresa. Se deben implementar las estrategias financieras para garantizar la disponibilidad de fuentes de ingreso.

#### **6.5.2 Objetivos de Finanzas.**

- ❖ Conseguir recursos financieros que garanticen el funcionamiento de la empresa.
- ❖ Manejar una correcta distribución de los recursos financieros.
- ❖ Identificar el servicio que está generando pérdidas, para su debida corrección
- ❖ Administrar el Capital de trabajo según las necesidades de la empresa.
- ❖ Realizar un control semanal de los movimientos financieros.

#### **6.5.3 Inversión en activos fijos, depreciación y amortización 2023-2027.**

La empresa para el año 2021, según estado de situación financiera, no presenta activos fijos, por ello no tiene registros de cálculos de depreciaciones o amortizaciones. Se espera que para el año dos, la empresa realice la compra de un vehiculo y para el

año dos invierta en mobiliario y equipo de computación, de esta forma extiende la atención a un mayor número de clientes, ampliando su personal.

Tabla N° 17 Inversiones proyectadas

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA UTIL
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>							
MOBILIARIO			\$405,00				10
VEHICULO		\$1.350,00					8
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$735,00				5
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.140,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.4 Proyección de ingresos 2023-2027.

Se han proyectado los ingresos por servicios, esperando un incremento razonable en cada año, ya que el servicio se lleva a cabo dependiendo de la cantidad de empleados que se tiene para el desarrollo de las actividades. Además, se estima otorgarle al cliente 15 días de crédito.

Tabla N° 18 Proyección de ingresos.

INGRESOS POR SERVICIOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SERVICIO CONTABLE INTEGRAL	Clientes	192	200	210	220	230
	Precio	\$80,00	\$120,00	\$156,00	\$218,40	\$327,60
	<b>\$80,00</b>	<b>\$15.360,00</b>	<b>\$24.000,00</b>	<b>\$32.760,00</b>	<b>\$48.048,00</b>	<b>\$75.348,00</b>
ASESORIA	Clientes	360	370	380	390	400
	Precio	\$60,00	\$90,00	\$117,00	\$163,80	\$245,70
	<b>\$60,00</b>	<b>\$21.600,00</b>	<b>\$33.300,00</b>	<b>\$44.460,00</b>	<b>\$63.882,00</b>	<b>\$98.280,00</b>
TRAMITES PARAFISCALES	Clientes	300	310	320	330	340
	Precio	\$50,00	\$75,00	\$97,50	\$136,50	\$204,75
	<b>\$50,00</b>	<b>\$15.000,00</b>	<b>\$23.250,00</b>	<b>\$31.200,00</b>	<b>\$45.045,00</b>	<b>\$69.615,00</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>\$51.960,00</b>	<b>\$80.550,00</b>	<b>\$108.420,00</b>	<b>\$156.975,00</b>	<b>\$243.243,00</b>
<b>Periodo medio de cobro (días)</b>	15					
<b>Crédito a clientes</b>		<b>\$2.135,34</b>	<b>\$3.310,27</b>	<b>\$4.455,62</b>	<b>\$6.451,03</b>	<b>\$9.996,29</b>

Fuente: Elaboración propia.

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

Se estiman los costos por suministros para el desarrollo de los servicios que se ofrecen, así mismo se identificaron los gastos operativos, incluyendo los planes funcionales proyectados que impulsaran el crecimiento de la empresa.

Tabla N° 19 Costo proyectados.

SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RESMA DE PAPEL	unidades	48	53	58	63	68
	precio	\$5,00	\$6,25	\$8,13	\$10,56	\$13,73
		<b>\$4,00</b>	<b>\$240,00</b>	<b>\$331,25</b>	<b>\$471,25</b>	<b>\$665,44</b>
CARPETONES	unidades	200	210	220	230	240
	precio	\$4,00	\$5,00	\$6,50	\$8,45	\$10,99
		<b>\$5,00</b>	<b>\$800,00</b>	<b>\$1.050,00</b>	<b>\$1.430,00</b>	<b>\$1.943,50</b>
CAJA DE LAPICEROS	precio	12	17	22	27	32
	unidades	\$1,50	\$1,88	\$2,44	\$3,17	\$4,12
		<b>\$1,50</b>	<b>\$18,00</b>	<b>\$31,88</b>	<b>\$53,63</b>	<b>\$85,56</b>
CAJA DE GRAPAS	precio	15	20	25	30	35
	unidades	\$2,00	\$2,50	\$3,25	\$4,23	\$5,49
		<b>\$2,00</b>	<b>\$30,00</b>	<b>\$50,00</b>	<b>\$81,25</b>	<b>\$126,75</b>
TINTA DE IMPRESIÓN	unidades	24	24	24	24	24
	precio	\$10,00	\$12,50	\$16,25	\$21,13	\$27,46
		<b>\$10,00</b>	<b>\$240,00</b>	<b>\$300,00</b>	<b>\$390,00</b>	<b>\$507,00</b>
CARPETAS	unidades	100	110	120	130	140
	precio	\$0,80	\$1,00	\$1,30	\$1,69	\$2,20
		<b>\$0,80</b>	<b>\$80,00</b>	<b>\$110,00</b>	<b>\$156,00</b>	<b>\$219,70</b>
<b>TOTAL SUMINISTROS</b>		<b>\$1.408,00</b>	<b>\$1.873,13</b>	<b>\$2.582,13</b>	<b>\$3.547,94</b>	<b>\$4.860,86</b>
<b>Crédito de proveedores (días)</b>	15					
<b>Crédito de proveedores</b>		<b>\$57,86</b>	<b>\$76,98</b>	<b>\$106,11</b>	<b>\$145,81</b>	<b>\$199,76</b>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 20 Gastos operativos.

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$180,00	\$8.640,00	\$12.960,00	\$15.552,00	\$18.662,40	\$22.394,88
Incremento salarial anual	20%					
Nº de empleados año 1	4					
Nº de empleados año 2	5					

Nº de empleados año 3	5					
Nº de empleados año 4	5					
Nº de empleados año 5	5					
% coste Seguridad Social	9%	\$777,60	\$1.166,40	\$1.399,68	\$1.679,62	\$2.015,54
Total gastos de personal		<b>\$9.417,60</b>	<b>\$14.126,40</b>	<b>\$16.951,68</b>	<b>\$20.342,02</b>	<b>\$24.410,42</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual	\$120,00	<b>\$1.440,00</b>	<b>\$1.584,00</b>	<b>\$1.742,40</b>	<b>\$1.916,64</b>	<b>\$2.108,30</b>
Subida anual prevista en %	10%					
<b>OTROS GASTOS</b>						
Plan Funcional de Marketing	\$39,00	\$468,00	\$468,00	\$468,00	\$468,00	\$468,00
Plan Funcional de Operaciones	\$181,67	\$2.180,00	\$2.180,00	\$2.180,00	\$2.180,00	\$2.180,00
Plan Funcional de Recursos Humanos	\$22,17	\$266,00	\$266,00	\$266,00	\$266,00	\$266,00
Plan Funcional de RSE	\$14,00	\$168,00	\$168,00	\$168,00	\$168,00	\$168,00
Subida media anual en %	0%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>\$3.082,00</b>	<b>\$3.082,00</b>	<b>\$3.082,00</b>	<b>\$3.082,00</b>	<b>\$3.082,00</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$13.939,60</b>	<b>\$18.792,40</b>	<b>\$21.776,08</b>	<b>\$25.340,66</b>	<b>\$29.600,72</b>

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.6 Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.

La empresa, según el estado de situación financiera del 2021 aportado, tiene solo existencia en efectivo e inventario, se recomienda realizar un aumento de activos como la adquisición de otro equipo de computación, mobiliario y una moto para el traslado de los recaudos o la búsqueda de los documentos de clientes, de esta forma aumentara el capital de trabajo.

Tabla N° 21 Inversiones en activos.

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA UTIL
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>							
MOBILIARIO			\$405,00				10
VEHICULO		\$1.350,00					8
EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$735,00				5
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.140,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>							
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	\$44,00						
INVENTARIOS	\$899,00						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$943,00</b>						

<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.140,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>
--------------------------------	-----------------	-------------------	-------------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla N° 22 Calculo de Amortizaciones.

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MOBILIARIO		\$0,00	\$405,00	\$405,00	\$405,00	\$405,00
VEHICULO		\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00	\$1.350,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$0,00	\$735,00	\$735,00	\$735,00	\$735,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$1.350,00</b>	<b>\$2.490,00</b>	<b>\$2.490,00</b>	<b>\$2.490,00</b>	<b>\$2.490,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MOBILIARIO		\$0,00	\$40,50	\$40,50	\$40,50	\$40,50
VEHICULO		\$168,75	\$168,75	\$168,75	\$168,75	\$168,75
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$0,00	\$147,00	\$147,00	\$147,00	\$147,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$168,75</b>	<b>\$356,25</b>	<b>\$356,25</b>	<b>\$356,25</b>	<b>\$356,25</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
MOBILIARIO		\$0,00	\$40,50	\$81,00	\$121,50	\$162,00
VEHICULO		\$168,75	\$337,50	\$506,25	\$675,00	\$843,75
EQUIPO DE COMPUTACIÓN		\$0,00	\$147,00	\$294,00	\$441,00	\$588,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$168,75</b>	<b>\$525,00</b>	<b>\$881,25</b>	<b>\$1.237,50</b>	<b>\$1.593,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

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

Para el año 2021, la empresa cuenta con una deuda a proveedores, financiando su inventario de materiales y suministros, dicha deuda no está sujeta a interés y ha proyectado cancelarla en un lapso máximo de un año, a través de las proyecciones realizadas, es posible cancelarla en su totalidad, así mismo se espera que la inversión proyectada se financie con recursos propios, evitando el endeudamiento.

Tabla N° 23 Estructura de Financiamiento.

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>INICIO ACTIVIDAD</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
RECURSOS PROPIOS	\$41,00	\$1.350,00	\$1.140,00			
PRESTAMOS	\$902,00					
<b>Condiciones</b>	Tipo de interés	0%				
	Años	1				
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$1.350,00</b>	<b>\$1.140,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$943,00	\$1.350,00	\$1.140,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	FINANCIACIÓN	\$943,00	\$1.350,00	\$1.140,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027

A través de los ingresos, los costos y los gastos proyectados, se ha elaborado el estado de resultado proyectado, estimando un beneficio del 15% y calculando el porcentaje del ISLR por cancelar. Los resultados obtenidos son positivos, se espera una utilidad razonable al final del ejercicio económico que permitirá la empresa expandir la prestación de sus servicios e invertir en equipos tecnológicos de alta calidad (activos).

Tabla N° 24 Estado de Resultado proyectado.

¿Impuesto sobre beneficios?	34%				
¿% distribución de beneficios?	15%				
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso por servicio	\$51.960,00	\$80.550,00	\$108.420,00	\$156.975,00	\$243.243,00
Aprovisionamiento	\$1.408,00	\$1.873,13	\$2.582,13	\$3.547,94	\$4.860,86
Variación de existencias					
<b>Margen</b>	<b>\$50.552,00</b>	<b>\$78.676,88</b>	<b>\$105.837,88</b>	<b>\$153.427,06</b>	<b>\$238.382,14</b>
Gastos de personal	\$9.417,60	\$14.126,40	\$16.951,68	\$20.342,02	\$24.410,42
Alquileres	\$1.440,00	\$1.584,00	\$1.742,40	\$1.916,64	\$2.108,30
Otros gastos	\$3.082,00	\$3.082,00	\$3.082,00	\$3.082,00	\$3.082,00
<b>EBITDA</b>	<b>\$36.612,40</b>	<b>\$59.884,48</b>	<b>\$84.061,80</b>	<b>\$128.086,40</b>	<b>\$208.781,41</b>
Amortizaciones	\$168,75	\$356,25	\$356,25	\$356,25	\$356,25
<b>EBIT</b>	<b>\$36.443,65</b>	<b>\$59.528,23</b>	<b>\$83.705,55</b>	<b>\$127.730,15</b>	<b>\$208.425,16</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>\$36.443,65</b>	<b>\$59.528,23</b>	<b>\$83.705,55</b>	<b>\$127.730,15</b>	<b>\$208.425,16</b>
Impuesto sobre beneficios	\$12.390,84	\$20.239,60	\$28.459,89	\$43.428,25	\$70.864,56
<b>Resultado</b>	<b>\$24.052,81</b>	<b>\$39.288,63</b>	<b>\$55.245,66</b>	<b>\$84.301,90</b>	<b>\$137.560,61</b>
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
<b>DIVIDENDO</b>	\$3.607,92	\$5.893,29	\$8.286,85	\$12.645,28	\$20.634,09
<b>RESERVAS</b>	\$20.444,89	\$33.395,33	\$46.958,81	\$71.656,61	\$116.926,52

Fuente: Elaboración propia.

### 6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Considerando las inversiones y el financiamiento que se ha proyectado, el estado de situación financiera, refleja un equilibrio entre sus activos y el pasivo. La empresa

puede aumentar sus activos sin recurrir al aumento excesivos de los pasivos, mientras que puede contar con recursos propios para cubrir sus deudas, gastos e invertir para crecer.

Tabla N° 25 Estado de Situación Financiera proyectado.

<b>BALANCE PREVISIONAL</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	\$0,00	\$1.350,00	\$2.490,00	\$2.490,00	\$2.490,00	\$2.490,00
Amortizaciones		\$168,75	\$525,00	\$881,25	\$1.237,50	\$1.593,75
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$1.181,25</b>	<b>\$1.965,00</b>	<b>\$1.608,75</b>	<b>\$1.252,50</b>	<b>\$896,25</b>
Existencias	\$44,00					
Clientes	\$0,00	\$2.135,34	\$3.310,27	\$4.455,62	\$6.451,03	\$9.996,29
Tesorería	\$899,00	\$18.577,16	\$51.172,93	\$97.371,78	\$167.428,93	\$281.220,39
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$20.712,50</b>	<b>\$54.483,20</b>	<b>\$101.827,40</b>	<b>\$173.879,95</b>	<b>\$291.216,68</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$21.893,75</b>	<b>\$56.448,20</b>	<b>\$103.436,15</b>	<b>\$175.132,45</b>	<b>\$292.112,93</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	\$41,00	\$1.391,00	\$2.531,00	\$2.531,00	\$2.531,00	\$2.531,00
Reservas		\$20.444,89	\$53.840,22	\$100.799,03	\$172.455,65	\$289.382,16
Resultados negativos						
Prestamos	\$902,00					
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$21.835,89</b>	<b>\$56.371,22</b>	<b>\$103.330,03</b>	<b>\$174.986,65</b>	<b>\$291.913,16</b>
Proveedores		\$57,86	\$76,98	\$106,11	\$145,81	\$199,76
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$57,86</b>	<b>\$76,98</b>	<b>\$106,11</b>	<b>\$145,81</b>	<b>\$199,76</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$943,00</b>	<b>\$21.893,75</b>	<b>\$56.448,20</b>	<b>\$103.436,15</b>	<b>\$175.132,45</b>	<b>\$292.112,93</b>

Fuente: Elaboración propia.

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

El estado de flujo de caja proyectado, ha reflejado saldos positivos, indicando que la empresa puede aumentar sus activos corrientes, cubrir sus deudas y cancelar los gastos que se generan.

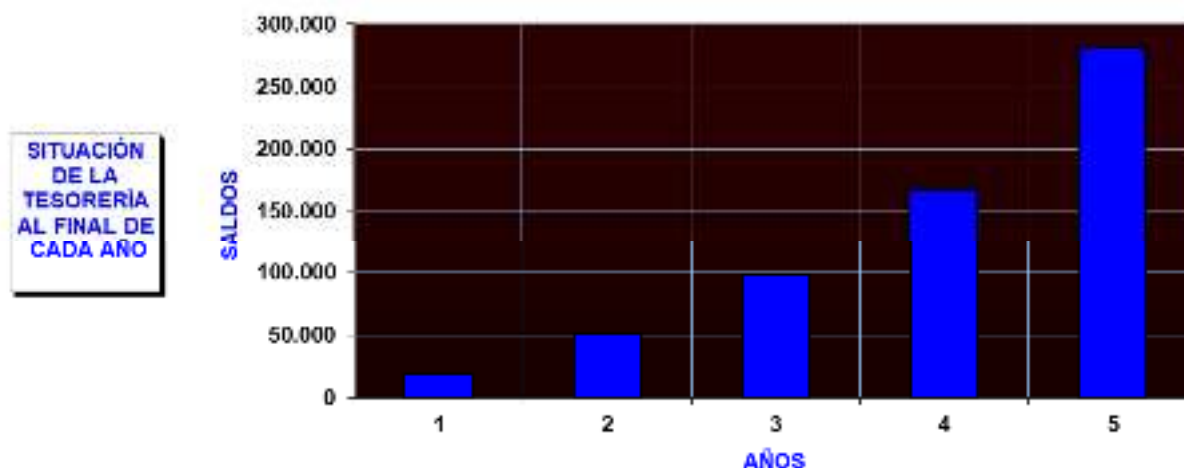
Tabla N° 26 Flujo de Caja proyectado.

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Saldo inicial	<b>\$943,00</b>	<b>\$18.577,16</b>	<b>\$51.172,93</b>	<b>\$97.371,78</b>	<b>\$167.428,93</b>
+ Beneficio	\$24.052,81	\$39.288,63	\$55.245,66	\$84.301,90	\$137.560,61

+ Amortizaciones	\$168,75	\$356,25	\$356,25	\$356,25	\$356,25
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital	\$1.350,00	\$1.140,00			
+ Crédito de proveedores	\$57,86	\$19,11	\$29,14	\$39,69	\$53,96
- Crédito a clientes	\$2.135,34	\$1.174,93	\$1.145,34	\$1.995,41	\$3.545,26
- Dividendos	\$3.607,92	\$5.893,29	\$8.286,85	\$12.645,28	\$20.634,09
- Devoluciones de préstamos	\$902,00				
- Inversiones	\$1.350,00	\$1.140,00			
- Existencias					
<b>Saldo final</b>	<b>\$18.577,16</b>	<b>\$51.172,93</b>	<b>\$97.371,78</b>	<b>\$167.428,93</b>	<b>\$281.220,39</b>

Fuente: Elaboración propia

**Figura N° 04** Flujo de caja proyectado.



### 6.5.11 Punto de Equilibrio 2023-2027.

El panorama económico y financiero de la empresa, se proyecta positivamente, muestra un margen de ingresos del 97% para el primer año, con miras en aumentar para los siguientes, el umbral de rentabilidad es menor a los ingresos que se esperan obtener, esto demuestra lo rentable que puede ser la empresa.

Tabla N° 27 Punto de equilibrio.

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ingreso por servicios (V)		\$51.960,00	\$80.550,00	\$108.420,00	\$156.975,00	\$243.243,00	
Coste variables (C)		\$1.408,00	\$1.873,13	\$2.582,13	\$3.547,94	\$4.860,86	
Margen (M)		\$50.552,00	\$78.676,88	\$105.837,88	\$153.427,06	\$238.382,14	>CF
% Margen ingreso por servicio		97%	98%	98%	98%	98%	
Costes fijos (CF)		\$13.939,60	\$18.792,40	\$21.776,08	\$25.340,66	\$29.600,72	<M
Umbral Rentabilidad		\$14.327,85	\$19.239,81	\$22.307,35	\$25.926,65	\$30.204,31	<V

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.12 Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa puede obtener beneficios a través de las inversiones que se proyectan, además podrá ser rentable, hacer frente a sus gastos sin la necesidad de recurrir al endeudamiento y afrontar problemas financieros de ser necesarios.

Tabla N° 28 Indicadores de rentabilidad.

RENTABILIDAD	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>Económica</b>							
Rotación		2,37	1,43	1,05	0,90	0,83	>0
Margen		0,70	0,74	0,77	0,81	0,86	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
<b>ROE</b>		1,10	0,70	0,53	0,48	0,47	>0
<b>ROE en %</b>		110%	70%	53%	48%	47%	>0

## CONCLUSIÓN

La planificación estratégica, es una herramienta utilizada por las empresas, para optimizar sus operaciones, si las empresas no diseñan un plan de acción estarán a la deriva y no podrán enfrentar los problemas que se les puedan presentar, este les permite evaluar cuáles son sus potencialidades y debilidades. Las empresas de servicios, para competir en el mercado deben utilizar dicha herramienta, ya que logran optimizar sus operaciones para mejorar la calidad de sus transacciones. Es importante resaltar que la mayoría de los competidores de estas empresas manejan los mismos precios, por lo que el servicio pasa a ser la principal arma de competencia, por lo que destaca que estas deben utilizar su experiencia, conocimientos y tecnologías para otorgar un servicio de calidad.

En cuanto al macro-entorno competitivo en el que se debe introducir el producto de la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios. La empresa debe tener en cuenta el análisis realizado en los diferentes entornos, ya que pueden afectar su funcionamiento, en especial al entorno político, ya que las políticas fiscales que el gobierno implemente son vitales para el funcionamiento y afectan su operatividad como calidad en el servicio. Para impulsar la empresa, se debe considerar lo indicado en el entorno social, visualizando los principales aspectos para segmentar clientes.

En lo que respecta a los objetivos estratégicos de la B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios. Todos los objetivos son importantes, se considera que la empresa debe priorizar el enfoque de incrementar los ingresos por servicios en un 50%, incrementar los niveles

de rentabilidad y el de reestructuración en el área de asesoría contable, estos lograrán que la empresa aumente su solvencia y optimice su servicio.

En cuanto a las estrategias de marketing, contabilidad y finanzas de la empresa B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la optimización de sus servicios, la empresa debe aplicar con cabalidad dichas estrategias, priorizando las de marketing para segmentar el mercado, es importante aumentar los conocimientos del cliente en materia contable, siendo vital para optimizar su servicio, consolidar un cronograma de atención diario y asesorarlos sobre las políticas económicas y las leyes.

## RECOMENDACIONES

Por los continuos cambios económicos que se realizan en el país, se recomienda a B&P CONSULTORES INTEGRALES, C.A, realizar anualmente un análisis del entorno y una nueva evaluación a la matriz FODA, para actualizar la información y detectar las mejoras y las nuevas amenazas se puedan atender con el desenvolvimiento de la empresa.

La empresa debe tratar en lo posible, consolidar los objetivos propuestos en el plan estratégico, para garantizar que este logre el efecto en la optimización del servicio de la empresa.

La organización, debe de aprovechar las oportunidades que se pueden presentar por medio de las redes sociales, para consolidar su presencia en el mercado y obtener nuevos clientes.

## LISTA DE REFERENCIA

- Alonso, M., 2022, Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas, asana.com, p.1, <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Bello, E., 2022, Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio, iebschool.com, p.1, <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Betancourt, D., 2018, Cómo hacer un Análisis PESTEL, IngenioEmpresa.com, p.1, [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).
- Braun, C., 2020, El poder de negociación de los clientes y sus factores más influyentes, webdoxclm.com, p.1, <https://www.webdoxclm.com/blog/poder-de-negociacion-de-los-clientes>
- Castillo, J.,2020, La decadencia de la unidad tributaria, derysoc.com, p.1, <https://www.derysoc.com/la-decadencia-de-la-unidad-tributaria/>
- Clavijo, C., 2023, Modelo Canvas: qué es, para qué sirve, cómo se usa y ejemplos, blog.hubspot.es, <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>,
- Fernández, J., 2022, Cómo realizar el diagnóstico financiero de un negocio paso a paso, sage.com, p.1, <https://www.sage.com/es-es/blog/como-realizar-diagnostico-financiero-de-un-negocio-paso-a-paso/>
- González, J., 2019, Manual de practico de planeación estratégica, p.6, <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>
- Ludeña, J., 2023, Fiscalización, economipedia.com, p.1, [Fiscalización - Qué es, definición y concepto | 2023 | Economipedia](https://www.economipedia.com/definicion-y-concepto-fiscalizacion-2023)

Manzanilla, S. Análisis FODA: qué es y cómo aplicarlo en tu Empresa, rdstation.com, p.1,

<https://www.rdstation.com/blog/es/analisis-foda-como-hacerlo/>

Martin, J., 2017, Estudia tu entorno con un Pest-el, cerem.es, p.3,

<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Moleiro, A., 2022, Venezuela anuncia un crecimiento económico de 18 puntos del PIB

para 2022, elpais.com, p.1, [https://elpais.com/internacional/2022-11-](https://elpais.com/internacional/2022-11-29/venezuela-anuncia-un-crecimiento-economico-de-18-puntos-del-pib-para-2022.html)

[29/venezuela-anuncia-un-crecimiento-economico-de-18-puntos-del-pib-para-](https://elpais.com/internacional/2022-11-29/venezuela-anuncia-un-crecimiento-economico-de-18-puntos-del-pib-para-2022.html)

[2022.html](https://elpais.com/internacional/2022-11-29/venezuela-anuncia-un-crecimiento-economico-de-18-puntos-del-pib-para-2022.html)

Rivera, E.2022, Cómo usar el poder de negociación de los proveedores a favor,

tiendasnube.com, p.1, [https://www.tiendanube.com/blog/poder-de-negociacion-](https://www.tiendanube.com/blog/poder-de-negociacion-de-los-proveedores/)

[de-los-proveedores/](https://www.tiendanube.com/blog/poder-de-negociacion-de-los-proveedores/)

Rodríguez, D., 2016, Diagnóstico organizacional. books.google.com, p.43,

<https://books.google.com.ar/books?id=YtJTDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

[nepage&q&f=false](https://books.google.com.ar/books?id=YtJTDwAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Trenza, A. 2020, Análisis PESTEL: Que es y para qué sirve-Ejemplo, anatrenza.com,

<https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Urdaneta, A., 2020, La inflación y la disponibilidad del efectivo en la economía

venezolana, Revista Ciencia UNEMI, p.63,

<https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/997>

Velazquez, G., 2018, Modelos Gerenciales, blogspot.com, p.1, [https://puromarketing-](https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html)

[germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html](https://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2018/04/modelos-gerenciales.html)