

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO DE OFICINA CONTABLE - JURÍDICA VALERA
PEREZ & ASOCIADOS PERIODO 2023-2027**

Presentado por:

BR. FRANCIS NATHALY NUÑEZ NAVAS

BR. JHECSAEL JOSUE VILLEGAS LOZADA

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN ESTRATÉGICO DE OFICINA CONTABLE - JURÍDICA VALERA
PEREZ & ASOCIADOS PERIODO 2023-2027**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

Presentado por:

BR. FRANCIS NATHALY NUÑEZ NAVAS

BR. JHECSAEL JOSUE VILLEGAS LOZADA

Tutor

PROF. LISBETT CABRERA

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

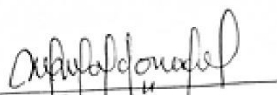
VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA OFICINA CONTABLE-JURÍDICA VALERA & ASOCIADOS PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **NUÑEZ NAVAS FRANCIS NATHALY**, Portador de la C.I. No. **29.932.569**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con dieciocho **(18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

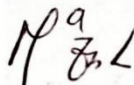
En fe de lo cual firmamos en Valera a los ocho días (08) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO




Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR



Prof. Dra. María T. Bravo.
C.I. 9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO




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




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

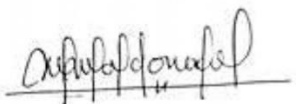
VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Lisbett Cabrera, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA OFICINA CONTABLE-JURÍDICA VALERA & ASOCIADOS PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **VILLEGAS LOZADA JHECSAEL JOSUE**, Portador de la C.I. No. **29.585.096**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con dieciocho **(18) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

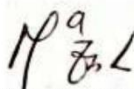
En fe de lo cual firmamos en Valera a los ocho días (08) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO



Prof. Lisbett Cabrera
C.I. 13.461.549
TUTOR



Prof. Dra. María T. Bravo.
C.I. 9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO




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 nuestros amados padres, mentores y seres queridos,

Gracias por su apoyo y amor incondicional en nuestro camino universitario. Cada paso en este trabajo de grado ha sido posible gracias a su aliento constante y guía.

A nuestros padres, pilar fundamental, les agradecemos por su confianza y ejemplo de perseverancia. Su apoyo incondicional nos ha impulsado a superar desafíos.

A nuestros mentores y profesores, agradecemos su sabiduría y orientación. Han sido fundamentales para nuestro crecimiento personal y profesional.

A nuestros seres queridos y compañeros, les dedicamos un sincero agradecimiento por su apoyo y palabras de aliento.

Este trabajo es el resultado de años de esfuerzo y compromiso. Les dedicamos este logro, sabiendo que sin ustedes no hubiera sido posible.

Con cariño y gratitud infinita,

BR. Francis Nathaly Nuñez Navas, y BR. Jhecsael Josue Villegas Lozada.

AGRADECIMIENTOS

Dedicamos este trabajo de grado universitario a todas las personas fundamentales en nuestro recorrido académico y profesional. Agradecemos especialmente a la Doctora Emilia Valera y a la Licenciada Yaleski Montilla por su invaluable apoyo y confianza en el desarrollo de este plan estratégico para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

A la Doctora Emilia Valera, agradecemos su compromiso y dedicación en nuestra formación, así como su inspiradora pasión por la contabilidad y el derecho. Su liderazgo y asesoría han sido fundamentales en la concepción de este plan estratégico.

A la Licenciada Yaleski Montilla, agradecemos su generosa colaboración y apertura al permitirnos trabajar en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Su confianza y orientación han sido vitales en la realización de este proyecto.

Expresamos nuestra gratitud a todos los docentes y profesionales que han contribuido a nuestra formación académica y enriquecimiento personal.

A nuestras familias y seres queridos, les agradecemos su apoyo incondicional y paciencia a lo largo de este proceso.

Dedicamos este trabajo a todos aquellos que han creído en nosotros y nos han brindado su apoyo. Ofrecemos este plan estratégico como testimonio de nuestro compromiso y dedicación en el ámbito profesional, con la esperanza de contribuir al crecimiento y prosperidad de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se centra en la creación de un plan estratégico de cinco años dirigido a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. A través de la estructura de seis capítulos, se ha desarrollado y construido de manera rigurosa este plan estratégico.

Durante el desarrollo de este trabajo, se llevaron a cabo diversos análisis, entre los cuales destacan el análisis organizacional y otros análisis específicos correspondientes a cada capítulo. Estos análisis fueron fundamentales para comprender las necesidades y desafíos de la oficina, así como para determinar los objetivos que guiarían el plan estratégico.

Con base en los hallazgos obtenidos, se establecieron objetivos claros y medibles que representan las metas a alcanzar en los próximos cinco años. Además, se desarrollaron estrategias y acciones concretas que se enfocan en abordar las áreas clave de la organización.

A lo largo de este trabajo, se ha puesto énfasis en el análisis continuo y el planeamiento detallado, buscando asegurar la congruencia y efectividad de las decisiones estratégicas. Cada paso tomado ha sido cuidadosamente evaluado, garantizando que el plan estratégico sea sólido y coherente con la visión y misión de la oficina.

Palabras clave: plan estratégico, análisis, objetivos, estrategias, congruencia

ABSTRACT

The present undergraduate thesis focuses on the creation of a five-year strategic plan aimed at the Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados Office. Through a structure of six chapters, this strategic plan has been developed and constructed rigorously.

During the development of this work, various analyses were conducted, including organizational analysis and other specific analyses corresponding to each chapter. These analyses were fundamental in understanding the office's needs and challenges, as well as determining the objectives that would guide the strategic plan.

Based on the findings obtained, clear and measurable objectives were established, representing the goals to be achieved in the next five years. In addition, concrete strategies and actions were developed, focusing on addressing key areas of the organization.

Throughout this work, emphasis has been placed on continuous analysis and detailed planning, aiming to ensure the congruence and effectiveness of strategic decisions. Each step taken has been carefully evaluated, guaranteeing that the strategic plan is robust and coherent with the office's vision and mission.

Keywords: strategic plan, analysis, objectives, strategies, congruence

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	13
INDICE DE ILUSTRACIONES	14
INDICE DE ANEXOS	15
CAPÍTULO I.	16
ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.....	16
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio.....	16
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	20
1.3 Equipo de trabajo	22
1.4 Diagnostico organizacional.....	24
1.5 Diagnostico situación contable-financiera.....	33
1.6 Definición del problema.....	37
1.7 Propuesta de valor.....	46
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.....	46
1.7.1 Objetivo general.....	46
1.7.2 Objetivos específicos.....	47
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	50
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	50
2.1.1. Entorno político	50
2.1.2. Entorno económico	65
2.1.3. Entorno social.....	77
2.1.4. Entorno tecnológico.....	84
2.1.5. Entorno ecológico.....	87
2.1.6. Entorno legal	90
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	97
2.2.1. Negociación con proveedores.....	97
2.2.2. Negociación con clientes	98
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes.....	100
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	101
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	102

	10
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria.....	103
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).....	104
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	105
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	105
3.2 Análisis funcional de la empresa.	111
3.2.1. Gerencia de la empresa	111
3.2.2. Recursos humanos.....	113
3.2.3. Investigación y desarrollo.....	115
3.2.4. Finanzas	116
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	118
3.2.6. Operaciones	119
3.2.7. Marketing y ventas	120
3.2.8. Servicios postventa.....	122
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....	123
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	123
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	123
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	124
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	130
5.1 Formulación de la estrategia	130
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	130
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE).....	133
5.2 Selección de la estrategia	135
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	135
5.2.2. Estrategias seleccionadas	137
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	141
6.1 Plan funcional de marketing	141
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	141
6.1.2. Objetivos de marketing	142
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	142
6.1.4. Presupuesto.....	144
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	145

6.2 Plan funcional de operaciones.....	149
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i>	149
6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i>	150
6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	150
6.2.4. <i>Presupuesto</i>	153
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	154
6.3 Plan funcional de recursos humanos	159
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	159
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i>	160
6.3.3. <i>Estrategias</i>	160
6.3.4. <i>Presupuesto</i>	166
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.</i>	167
6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	168
6.4.1. <i>Situación Actual de la RSE</i>	168
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	169
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	169
6.4.4. <i>Presupuesto</i>	175
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	176
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	179
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	179
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	181
6.5.3. <i>Inversión en Activos (Fijos e Intangibles). Depreciación y Amortización 2023-2027</i>	182
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	184
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	186
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	189
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	190
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	191
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.</i>	193
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027.</i>	195
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	196
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	200
CONCLUSIONES	202

RECOMENDACIONES	209
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	217
ANEXOS	221

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Servicios Ofrecidos</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 2 Servicios con Mayor y Menor Demanda</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3 Matriz FODA de Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4 Matriz MEFE.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabla 5 Matriz MEFI.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabla 6 Matriz FODA Cruzada (MFODA).....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 7 Resumen MEFE y MEFI.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 8 Matriz Interna – Externa</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 9 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de marketing.....</i>	<i>144</i>
<i>Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	<i>153</i>
<i>Tabla 12 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....</i>	<i>166</i>
<i>Tabla 13 Presupuesto de Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....</i>	<i>175</i>
<i>Tabla 14 Inversión en Activos. Depreciación y Amortización.....</i>	<i>182</i>
<i>Tabla 15 Proyección de Ventas/Ingresos.....</i>	<i>184</i>
<i>Tabla 16 Proyección de Costos y Gastos Operativos.....</i>	<i>186</i>
<i>Tabla 17 Capital de Trabajo.....</i>	<i>189</i>
<i>Tabla 18 Financiamiento</i>	<i>190</i>
<i>Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado</i>	<i>191</i>
<i>Tabla 20 Estado de Situación Financiera.....</i>	<i>193</i>
<i>Tabla 21 Flujo de Caja</i>	<i>195</i>
<i>Tabla 22 Punto de Equilibrio</i>	<i>196</i>
<i>Tabla 23 Indicador de Rentabilidad.....</i>	<i>200</i>

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.	23
Ilustración 2 <i>Modelo de negocio CANVAS</i>	105

INDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1 Guion de Entrevista (Preguntas generales para saber la situación organizacional).....</i>	<i>221</i>
<i>Anexo 2 Diagrama de Gantt con la Programación de Actividades para la Realización del Diagnostico Organizacional.</i>	<i>224</i>

CAPÍTULO I.

ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es una asociación civil debidamente constituida el 13 de marzo de 2008 en el Registro Público de los Municipios Valera, Motatán y San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo. Su registro quedó bajo el N° 37, Tomo 5, Protocolo 1RO. Bimestre en curso. La finalidad principal de la organización es brindar servicios de asesoría contable, tributaria y jurídica tanto a personas naturales como jurídicas, ofreciendo asesoramiento en las áreas contables, administrativas, financieras, tributarias e impuestos. Adicionalmente, la organización se dedica a la realización de trámites jurídicos y ante entes gubernamentales, así como también a la elaboración y presentación de informes de entidades.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se encuentra ubicada en el Centro Comercial Rosa Luz, Av. 9 con calle 9, 1er piso local 59, en el centro de Valera, Trujillo. La organización se enorgullece de ofrecer servicios de alta calidad a precios accesibles, lo que ha hecho de ella un punto de atracción para muchos clientes en el territorio trujillano. Además, la organización se destaca por su confiabilidad y continua disposición para ayudar a sus clientes en todo momento. Con su enfoque en el servicio al cliente, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se ha ganado una excelente reputación en el mercado.

Visión

La visión de la “Oficina Contable – Jurídica Valera y Asociados” es ser reconocida como líder en el sector de asesoramiento contable, administrativo y tributario, a través de la implementación de procesos y procedimientos innovadores y eficientes, y el cumplimiento estricto

de las normas y disposiciones legales. Su meta es brindar servicios de excelencia a todas las organizaciones que confían en su capacidad y compromiso, y establecerse como la opción preferida por su capacidad para anticipar y satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Como una oficina a la vanguardia, buscan ser un socio estratégico en el éxito empresarial de sus clientes, proporcionando soluciones creativas y efectivas que contribuyan a su crecimiento y rentabilidad.

Misión

La misión de la “Oficina Contable – Jurídica Valera y Asociados” es brindar soluciones integrales y personalizadas de asesoría y consulta contable, administrativa y jurídica, basadas en rigurosos estándares éticos y de calidad, con el objetivo de promover el crecimiento empresarial y satisfacer las necesidades de los clientes. Su meta es planificar y ejecutar soluciones efectivas para las pequeñas y medianas empresas, cumpliendo con las promesas de servicios y en armonía con el desarrollo personal y profesional del equipo de colaboradores. Para lograrlo, trabajan en estrecha colaboración con los clientes, estableciendo relaciones a largo plazo y brindando un servicio excepcional en cada etapa del proceso. Se esfuerzan por estar a la vanguardia de las últimas tendencias y avances en la industria, y están comprometidos con el crecimiento continuo y el aprendizaje de sus colaboradores para garantizar la excelencia en los servicios y el éxito de nuestros clientes.

Valores

Los valores de la “Oficina Contable – Jurídica Valera y Asociados” son la base de su cultura organizacional y guían su comportamiento y acciones diarias. Se rigen por los siguientes valores:

- **Innovación:** Mantienen una actitud proactiva hacia la generación de nuevas tecnologías y están dispuestos a aprender, asesorar, gestionar y difundir el conocimiento.
- **Trabajo en Equipo:** Fomentan la integración de equipo con el propósito de alcanzar metas comunes. Valoran la colaboración, el respeto y la comunicación abierta y efectiva.
- **Integridad y Civismo:** Ostentan una actitud consistente, honesta, responsable, ecuánime, proactiva hacia el trabajo y hacia la sociedad en la cual se desenvuelven. Se comprometen a mantener los más altos estándares éticos y de integridad en todas sus actividades.
- **Relaciones de Mutuo Beneficio de las Partes Interesadas:** Buscan el beneficio común en las relaciones con todas las partes interesadas del negocio, incluyendo clientes, colaboradores, proveedores y la comunidad en general. Se esfuerzan por construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza, el respeto y el compromiso mutuo.

Segmento del Mercado

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se enfoca en brindar servicios de asesoría contable, tributaria, administrativa y jurídica a pequeñas y medianas empresas, comerciantes independientes y personas naturales. El enfoque de la empresa está en ofrecer soluciones personalizadas y adaptadas a las necesidades de cada cliente, lo que les permite brindar un servicio de calidad superior y satisfacer las necesidades específicas de cada uno de sus clientes.

Trayectoria

Desde su creación en el año 2008, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados ha mantenido una trayectoria de crecimiento constante. Han pasado 14 años en los cuales la oficina ha logrado consolidarse en el mercado gracias a la calidad de sus servicios y la capacidad de su equipo de profesionales para brindar soluciones efectivas y precisas a sus clientes.

La empresa se ha destacado por su compromiso con la actualización y capacitación constante de su equipo de trabajo, lo que les permite estar a la vanguardia en la actualización de todos los cambios en materia de tributos que día a día se van implementando en el país.

Nivel de Ventas en los Últimos Cinco Años

Es lamentable sacar a relucir que, durante los últimos cinco años, han enfrentado un importante desafío en la oficina contable-jurídica. Los ingresos generados por los servicios que ofrecen han disminuido de manera significativa.

Uno de los principales factores que han influido en esta disminución de ingresos ha sido la difícil situación económica que ha enfrentado Venezuela en los últimos años. Como resultado, muchos de sus clientes han tenido que cerrar sus empresas debido a la falta de liquidez y otros factores económicos adversos.

Para poder hacer frente a esta situación, han tenido que tomar medidas importantes para reducir los costos y aumentar la eficiencia en la prestación de servicios a sus clientes. También han tenido que ser más creativos en la búsqueda de nuevos clientes y oportunidades de negocio. A pesar de estos desafíos, están comprometidos en seguir ofreciendo servicios de alta calidad y valor agregado a sus clientes. Y se han esforzado en mantener al equipo altamente capacitado y actualizado con las últimas tendencias y regulaciones contables y jurídicas.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Valera Pérez & Asociados es una firma que se especializa en ofrecer servicios contables, administrativos y jurídicos a sus clientes. La empresa se enorgullece de contar con una amplia gama de servicios diseñados para satisfacer las necesidades específicas de cada uno de sus clientes. Valera Pérez & Asociados se compromete a ofrecer soluciones efectivas y personalizadas, enfocadas en la excelencia y la satisfacción del cliente. La empresa se dedica a proporcionar soluciones innovadoras y eficaces para abordar los desafíos empresariales más complejos.

Tabla 1 Servicios Ofrecidos

Servicios Ofrecidos en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados		
Servicios Administrativos	Servicios Contables	Servicios Jurídicos
<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Administrativa • Asesoría Financiera • Consultoría de Negocios • Gestión Financiera • Elaboración de Inventarios • Elaboración de Nóminas • Gestoría de Organismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Contable • Asesoría Fiscal • Contabilidad General • Certificación de Ingresos • Estados Financieros • Balance Generales • Cierres Económicos • Ajuste Inicial por Inflación • Auditorías Externas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Legal (Derecho Laboral, Derecho Mercantil, Derecho Tributario, Derecho Civil) • Constitución de Empresas • Elaboración de Contratos Laborales • Elaboración de Contratos de Compraventa • Elaboración de Contratos de Arrendamiento • Elaboración de Testamentos • Otorgamiento de Poderes

Nota: La tabla ahora presentada muestra una lista de los servicios que ofrecen en Valera Perez & Asociados en cada una de sus áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, como es sabido en el mundo de los negocios, es común que ciertos servicios experimenten una demanda mayor o menor en función de las necesidades y tendencias del mercado. En este sentido, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, como parte del sector de servicios empresariales en Venezuela, no es una excepción.

En su papel de proveedor de servicios contables y administrativos, Valera Perez & Asociados ha observado que por lo menos el servicio de la contabilidad general, suele ser altamente demandada por empresas de diferentes tamaños y sectores.

Por otro lado, otros servicios, como la auditoría externa y la consultoría empresarial, pueden experimentar una demanda más baja debido a que suelen ser contratados de manera puntual y en función de las necesidades específicas de cada empresa. Sin embargo, estos servicios son de gran importancia para ayudar a las empresas a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones estratégicas basadas en información confiable y precisa.

Tabla 2 Servicios con Mayor y Menor Demanda

Servicios con Mayor y Menor Demanda		
	Mayor Demanda	Menor Demanda
Servicios Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Financiera • Elaboración de Nóminas • Gestoría de Organismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Administrativa • Consultoría de Negocios • Elaboración de Inventarios
Servicios Contables	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad General • Certificación de Ingresos • Balance General 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Contable • Asesoría Fiscal • Auditoría Externa
Servicios Jurídicos	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de Empresas • Elaboración de Contratos Laborales • Elaboración de Contratos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Legal • Elaboración de Testamentos • Otorgamiento de Poderes

	Compraventa • Elaboración de Contratos de Arrendamiento	
--	--	--

Nota: La tabla muestra cuales son los tres servicios con mayor y menor demanda de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Equipo de trabajo

Actualmente, el equipo de trabajo de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados se compone de dos profesionales altamente capacitados y dedicados a brindar servicios contables y legales de calidad a sus clientes.

La Dra. Emilia Valera es la encargada de dirigir la oficina, contando con una amplia experiencia en el sector empresarial y una sólida formación académica. La Dra. Valera se destaca por su capacidad de liderazgo y su visión estratégica, lo que le permite dirigir el equipo de trabajo de la oficina con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, la Lcda. Yaleski Montilla se desempeña actualmente como Asistente Contable de la oficina. Con una amplia experiencia en el área contable y financiera, la Lcda. Montilla se encarga de brindar asesoramiento y apoyo en la gestión de los registros contables de los clientes. Su habilidad para trabajar en equipo y su capacidad para resolver problemas complejos son fundamentales para el éxito de dicha asociación civil y la satisfacción de sus clientes.

Es importante destacar que, a pesar de que el equipo de trabajo de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados es reducido, la Lcda. Yaleski Montilla, como única asistente en la oficina, ha demostrado ser una profesional comprometida con el éxito de la misma, dispuesta a

brindar su apoyo en áreas que no están directamente relacionadas con su cargo de Asistente Contable.

La Lcda. Montilla ha demostrado su versatilidad al asistir en tareas administrativas, atención al cliente y gestión de documentación legal. Su capacidad para trabajar en equipo y su disposición para brindar soluciones efectivas a los diferentes desafíos que se presentan en la oficina son altamente valoradas por su colega y clientes.

Organigrama

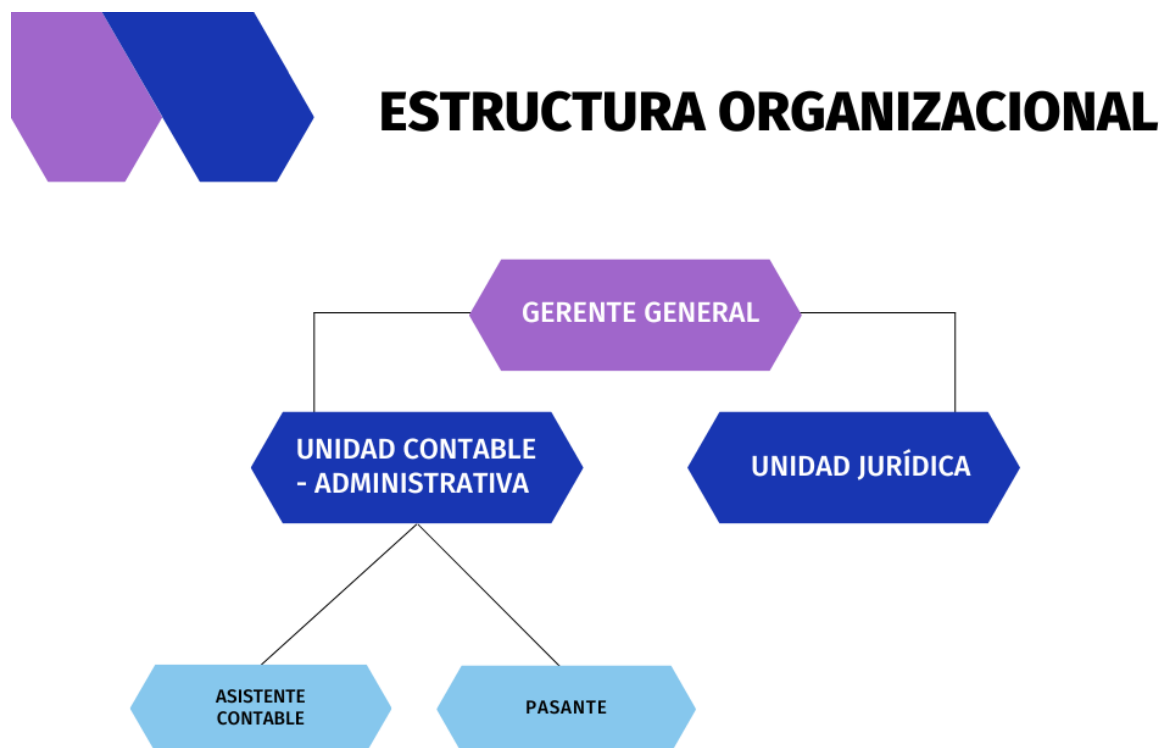


Ilustración 1 Organigrama de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

Fuente: Elaboración Propia.

1.4 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental para la evaluación y análisis de una empresa, mediante el uso de métodos y técnicas de investigación que permiten identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus oportunidades y amenazas en el mercado.

El proceso de elaboración de un diagnóstico organizacional es fundamental para obtener información precisa y detallada sobre la situación actual de una empresa u organización. Para ello se toman en consideración seis pasos para su elaboración, los cuales son: plantear los objetivos, elegir la metodología, programar cada actividad, analizar la información, sugerencia de propuestas y, métodos de implementación. Y estos pasos fueron los que se realizaron en la construcción de este diagnóstico organizacional.

Plantear Objetivos

El diagnóstico organizacional se encarga de evaluar la situación de la empresa, identificando los problemas que afectan su desempeño, sus potencialidades y el camino que debe seguir para su crecimiento y desarrollo sostenible. Es por ello que se ha establecido como objetivo llevar a cabo un diagnóstico organizacional preciso para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados, con el fin de evaluar la situación actual de la oficina y establecer estrategias de mejora para su futuro.

La realización de un diagnóstico organizacional preciso permitirá a la oficina identificar las áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, establecer objetivos claros y definir estrategias para lograrlos. Además, permitirá a la oficina tomar decisiones más informadas y efectivas en relación a su gestión y operación.

En este contexto, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados se comprometió a llevar a cabo un proceso riguroso y efectivo de diagnóstico organizacional, utilizando métodos y técnicas de investigación adecuadas, para así establecer un plan estratégico de cinco años que permita alcanzar sus objetivos de crecimiento y consolidación en el mercado.

Elección de Metodología

La metodología elegida para la elaboración del diagnóstico organizacional es la entrevista. Para garantizar que la información obtenida sea completa y precisa, se han seleccionado preguntas específicas que permitan conocer la situación general de la estructura organizacional de la oficina, así como también detalles sobre los departamentos que ofrecen servicios al público. Además, se han incorporado preguntas relacionadas con el proceso de fijación de precios de los servicios y el procedimiento para llevar a cabo los mismos.

Consideramos que estas preguntas adicionales (véase anexo 1) pueden ser de gran ayuda para analizar la situación de la oficina en su totalidad, identificando tanto fortalezas como debilidades. Es importante tener en cuenta que la elección de las preguntas específicas son aspectos clave en la elaboración de un diagnóstico organizacional preciso y detallado.

Programación de Actividades

El proceso de elaboración de un diagnóstico organizacional requiere de una planificación detallada de cada paso a seguir. Para llevar a cabo el diagnóstico se realizó una planificación para asegurar el éxito del proceso.

En este sentido, se llevó a cabo una programación de cada actividad que debía ser realizada para lograr el desarrollo del diagnóstico. Se utilizó una herramienta ampliamente conocida y utilizada en la planificación de proyectos, el diagrama de Gantt (véase anexo 2), que permitió

visualizar de manera clara y ordenada cada tarea a realizar, y su duración para cumplir a cabalidad el diagnóstico organizacional.

De esta manera, se pudo garantizar una adecuada distribución del tiempo y los recursos necesarios para lograr los objetivos propuestos. Además, la utilización de una herramienta como el diagrama de Gantt, permite monitorear en tiempo real el avance del proyecto, identificar desviaciones y tomar decisiones oportunas para corregirlas.

Análisis de la Información

El análisis de las condiciones de la estructura organizacional de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados, basado en la información recaudada durante el diagnóstico organizacional, ha sido un paso importante en la elaboración del Plan Estratégico. Este análisis permitió identificar tanto los puntos fuertes como los puntos débiles de la oficina, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno empresarial.

Para llevar a cabo este análisis se utilizó la herramienta de la Matriz FODA, la cual permitió visualizar de forma clara y objetiva la situación actual de la oficina.

Tabla 3 Matriz FODA de Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo altamente Capacitado • Disposición a la mejora continua • Buena relación con los clientes • Variedad de servicios • Incorporación del área jurídica • Ubicación céntrica • Comprometidos con el crecimiento de la Oficina • Utilizan y aprovechan todas las herramientas que se pueden permitir tener a su disposición 	<ul style="list-style-type: none"> • Está ubicada en una zona con abundante comercio • Oferta de nuevos servicios • Promocionar servicios variados que pueden llamar la atención de futuros clientes • Llamar la atención de futuros clientes a través de la visibilidad de los valores y años de trayectoria de la Oficina

<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente laboral grato 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No tienen un plan de gerencia planteado para la dirección general de la oficina. • No utilizan una programación rigurosa de las actividades • Excesiva permisividad con los plazos de pago • No asociar a sus colegas como una clara competencia • No utilizar algunos programas contables para la facilitación de la elaboración de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Condición Socio-Política y Económica del país • Precios de los servicios muy económicos y con plazos muy permisivos • Gastos de oficina elevados • Falta de compromiso de los clientes • La gran cantidad de competencia • Mucha oferta, pero poca demanda de servicios

Nota: La tabla muestra las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Oficina Contable-Jurídica Valera & Asociados.

Fuente: Elaboración propia.

Propuestas

En el contexto de un diagnóstico organizacional, la presentación de propuestas de valor se convierte en un elemento de suma importancia. Dicho diagnóstico tiene como objetivo analizar toda la información relevante con el fin de brindar recomendaciones que permitan mantener y fortalecer las fortalezas de la organización, transformar sus debilidades en fortalezas, considerar y potenciar las oportunidades, y mitigar las amenazas, convirtiéndolas en futuras oportunidades.

Ahora bien, considerando la información recabada y el análisis que se hizo de este podemos considerar que algunas propuestas de valor que pueden ayudar a mejorar la estructura organizacional de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados son:

- **Planificación estratégica:** Es importante desarrollar un plan de gerencia que establezca objetivos claros, estrategias y acciones a implementar para lograr el crecimiento sostenible de la oficina.
- **Programación rigurosa de las actividades:** Es necesario establecer una programación rigurosa de las actividades para garantizar el cumplimiento de los plazos y mejorar la eficiencia de la oficina. Para ello pueden utilizar diversas herramientas tecnológicas como, por ejemplo, Asana o herramientas más simples, pero igual de eficientes como Google Calendar.
- **Mejora de los plazos de pago:** Se debe ser más estricto con los plazos de pago para mejorar la gestión financiera de la oficina y reducir el impacto en la liquidez.
- **Promoción de servicios variados:** Se puede promocionar servicios especializados que llamen la atención de futuros clientes y diferencien la oferta de la oficina. Esto se logra estudiando a detalle las necesidades de la población y las tendencias que tienen en cuanto la elección de servicios.
- **Potenciar la imagen de la oficina:** Se puede potenciar la imagen de la oficina a través de la promoción de sus valores y años de trayectoria, y aprovechando su ubicación céntrica para mejorar la visibilidad.
- **Fidelización de clientes:** Se deben implementar estrategias para mejorar la fidelización de los clientes y fomentar su compromiso con la oficina.
- **Reducción de gastos de oficina:** Se deben buscar formas de reducir los gastos de oficina sin afectar la calidad de los servicios.

Métodos de Implantación

Una vez que se han identificado las propuestas de valor que pueden ayudar a mejorar la oficina, es fundamental determinar y buscar formas de implementarlas de manera efectiva.

Es importante involucrar a todo el equipo de trabajo en el proceso de implementación, fomentando su compromiso y participación activa en el logro de los objetivos propuestos. Además, se debe establecer un seguimiento continuo del progreso y los resultados obtenidos, para asegurarse de que las acciones implementadas están generando los resultados esperados.

Es recomendable establecer metas y plazos claros para cada una de las propuestas de valor, con el fin de mantener un enfoque claro y mantener el impulso de la implementación.

Como parte del diagnóstico organizacional que se ha estado realizando, hemos pensado en algunos métodos y sugerencias para implementar las propuestas de valor antes dichas.

Planificación Estratégica. Para realizar una planificación estratégica efectiva, es fundamental que el equipo de trabajo de la oficina tenga claridad en cuanto a las metas a alcanzar. Esto implica que se deben definir objetivos específicos y medibles, así como identificar los recursos necesarios para lograrlos. A partir de allí, se debe establecer una estrategia clara que permita dirigir a la oficina hacia el cumplimiento de estas metas.

Es importante destacar que para lograr una buena planificación estratégica se requiere una buena dosis de conocimiento y experiencia en las áreas administrativas y contables. En este sentido, el equipo de trabajo debe trabajar en conjunto para determinar cuál es la mejor manera de dirigir la oficina y lograr las metas establecidas.

Una vez definido el plan estratégico, es fundamental que el equipo se comprometa a dedicar tiempo y esfuerzo en la implementación del mismo. Para facilitar este proceso, existen diversas

herramientas tecnológicas que pueden ser de gran ayuda. Por ejemplo, se pueden utilizar software de gestión de proyectos para establecer un cronograma de trabajo, asignar responsabilidades y hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Programación Rigurosa de las Actividades. Para hacer una programación rigurosa de las actividades se pueden utilizar los siguientes métodos:

- Definir las actividades clave: Identificar las actividades clave que deben realizarse para alcanzar los objetivos establecidos y asignarles prioridades.
- Establecer plazos: Establecer plazos específicos y realistas para cada actividad, teniendo en cuenta los recursos disponibles y los tiempos requeridos para cada tarea.
- Asignar responsabilidades: Asignar responsabilidades claras para cada actividad, designando a una persona o equipo responsable de su cumplimiento.
- Utilizar herramientas tecnológicas: Utilizar herramientas tecnológicas como Asana, Trello, Google Calendar, entre otros, para planificar y organizar las actividades de manera eficiente.
- Monitorear y ajustar: Monitorear continuamente el progreso de las actividades y ajustar la planificación según sea necesario para garantizar el cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos.

Mejora de los Plazos de Pago. Algunos métodos que se pueden utilizar para mejorar los plazos de pago en la oficina podrían ser:

- Establecer políticas claras de pago: Es importante establecer claramente los plazos de pago y hacer que los clientes los acepten. Asimismo, se deben

comunicar claramente las consecuencias del incumplimiento de los plazos de pago, como recargos o intereses moratorios.

- Ofrecer incentivos por pagos adelantados: Se pueden ofrecer descuentos o beneficios a aquellos clientes que paguen adelantado, como una forma de motivarlos a realizar los pagos en el plazo establecido.
- Realizar un seguimiento cercano: Se deben establecer procedimientos y hacer un seguimiento cercano a los clientes para garantizar que realicen los pagos en los plazos acordados. Esto puede incluir la elaboración de reportes de seguimiento, envío de recordatorios de pago y la realización de llamadas telefónicas.
- Establecer una política de penalización por pagos tardíos: Es importante establecer una política de penalización por pagos tardíos que se aplique de manera consistente. Esto puede ayudar a reducir el número de clientes que no cumplen con los plazos de pago y mejorar la gestión financiera de la oficina.

Promoción de Servicios Variados. Algunos métodos que se pueden utilizar para promocionar los servicios variados que ofrecen son:

- Investigación de mercado: Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades y preferencias de los clientes potenciales y adaptar la oferta de servicios de la oficina a dichas necesidades.
- Publicidad en línea: Utilizar diferentes plataformas de publicidad en línea como las redes sociales para promocionar los servicios de la oficina a un público más amplio.

- **Publicidad impresa:** Utilizar folletos, volantes o tarjetas de presentación que contengan información detallada sobre los servicios ofrecidos y distribuirlos en lugares estratégicos para captar la atención de posibles clientes.
- **Potenciar la Imagen de la Oficina.** Para potenciar la imagen de la oficina, se pueden utilizar los siguientes métodos:
- **Identidad visual:** Crear una identidad visual sólida y coherente para la oficina, que incluya un logotipo y un diseño de marca que reflejen su personalidad y valores.
- **Marketing digital:** Utilizar el marketing digital para llegar a una audiencia más amplia, incluyendo la creación de un sitio web profesional, perfiles en redes sociales y publicidad en línea.

Fidelización de Clientes. Algunos métodos para aumentar la fidelización de los clientes podrían incluir:

- **Crear una relación de confianza:** Es importante establecer una relación de confianza con los clientes, demostrando un alto nivel de profesionalismo y ética en el trabajo.
- **Ofrecer servicios personalizados:** Es importante ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada cliente, para que se sientan valorados y atendidos de manera exclusiva.
- **Mantener una comunicación efectiva:** Es importante mantener una comunicación efectiva con los clientes, ya sea a través de llamadas,

correos electrónicos o reuniones presenciales, para asegurarse de que están satisfechos con los servicios y conocer sus necesidades.

Reducción de Gastos de Oficina. Algunos métodos para la reducción de los gastos dentro de la oficina serían:

- **Compra inteligente:** Realizar compras estratégicas y negociar con los proveedores pueden permitir obtener mejores precios y condiciones para los suministros de oficina.
- **Reutilización:** La reutilización de suministros de oficina, como el papel y los cartuchos de tinta, puede reducir los gastos de compra y minimizar los residuos.
- **Mantenimiento preventivo:** Realizar un mantenimiento preventivo regular en los equipos y herramientas de la oficina puede prolongar su vida útil y evitar costosas reparaciones o reemplazos.

1.5 Diagnóstico situación contable-financiera

El diagnóstico de situación contable-financiera es una herramienta de gran importancia para cualquier entidad, ya que permite evaluar su situación actual en términos financieros y contables. El objetivo principal del diagnóstico es conocer de manera veraz la situación financiera de la entidad, identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas presentes en su entorno.

Uno de los beneficios más evidentes de llevar a cabo un diagnóstico de situación contable-financiera es la posibilidad de identificar y subsanar errores antes de que las consecuencias se

tornen demasiado graves. Gracias a esta herramienta, se pueden detectar desviaciones en la gestión financiera y contable de la entidad, corrigiendo y mejorando los procesos que sean necesarios.

Es por todas estas razones que el diagnóstico de situación contable-financiera es un recurso muy valioso que no puede faltar al momento de realizar un plan estratégico. Es una herramienta esencial para el desarrollo de una estrategia financiera sólida y efectiva, que permita a la entidad alcanzar sus objetivos y metas a largo plazo.

Para realizar un diagnóstico de situación contable-financiera de manera efectiva, es necesario llevar a cabo siete pasos que permiten un análisis detallado y preciso de la situación financiera de la entidad en cuestión, los cuales son:

- **Etapas Preliminares:** Consiste en la recolección de la información necesaria para llevar a cabo el diagnóstico, tales como los estados financieros, registros contables y documentación adicional relevante.
- **Análisis Formal:** Es la revisión y análisis de los estados financieros y los registros contables para identificar posibles inconsistencias y definir las condiciones financieras de la entidad.
- **Análisis Real:** Se centra en el análisis detallado de la situación financiera de la entidad, evaluando la liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia de la misma.
- **Indicadores de Liquidez:** Permite evaluar la capacidad de la entidad para hacer frente a sus obligaciones financieras a corto plazo.
- **Indicador de Endeudamiento:** Permite analizar el nivel de endeudamiento de la entidad en relación a sus activos y patrimonio.

- **Indicador de Rentabilidad:** Se centra en evaluar la capacidad de la entidad para generar beneficios a partir de sus actividades.
- **Indicador de Eficiencia:** Permite analizar la capacidad de la entidad para utilizar sus recursos de manera óptima y eficiente.

La realización de estos siete pasos permite obtener una visión detallada y precisa de la situación contable-financiera de la entidad, lo cual es fundamental para la toma de decisiones estratégicas y la elaboración de planes para mejorar la situación financiera de la misma.

Durante la etapa preliminar del diagnóstico contable-financiero llevado a cabo en la Oficina Contable Valera Pérez & Asociados, lamentablemente nos encontramos con la situación desfavorable de no contar con acceso a los estados financieros. Debido a esta limitación, se optó por realizar el diagnóstico utilizando respuestas a preguntas previamente formuladas y la experiencia financiera compartida por el equipo de trabajo en los últimos años. Fue de esta manera, que pudimos obtener información relevante acerca de la estructura financiera de la oficina, sus principales fuentes de ingresos, gastos y costos, así como también de sus planes de inversión y financiamiento.

Es así que pudimos recopilar la información necesaria para continuar con la etapa siguiente del proceso, el análisis formal, y posteriormente el análisis real.

Durante el análisis de la información recopilada, pudimos identificar algunos factores clave que fueron determinantes para el diagnóstico de la situación de la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados. Estos datos nos permitieron tener una visión más clara de la situación actual y de los problemas que enfrentan. Entre los factores más relevantes podemos destacar los siguientes:

- La disminución significativa en el número de clientes.
- La falta de cumplimiento de los plazos de pago por parte de muchos de los clientes actuales.
- La necesidad de vender algunos bienes para cubrir gastos a principios del año pasado.
- La falta de un control adecuado sobre los ingresos de la empresa.
- Las dificultades para realizar el pago de ciertos servicios relacionados con la oficina.

Junto a estos datos, se suma la experiencia que han tenido durante los últimos cinco años en cuanto la disminución de ingresos. Y es mediante el análisis de los datos anteriores que pudimos hacer una conclusión respecto a este diagnóstico contable-financiero.

Conclusiones del Diagnostico Contable-Financiero

La liquidez de la oficina contable jurídica es un indicador clave de su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. En este caso, dado que han perdido clientes y los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos corrientes, es un claro ejemplo de que la liquidez de la oficina se encuentre en una situación crítica. Además, la falta de claridad en el manejo del dinero es otro factor que afecta negativamente la liquidez de la oficina, ya que, si no se lleva un registro detallado de los ingresos y gastos, es fácil incurrir en gastos innecesarios o no poder identificar los problemas de liquidez a tiempo.

Es necesario que la oficina realice una evaluación detallada de su flujo de efectivo y establezca medidas para mejorar su situación de liquidez. Esto puede incluir una revisión de sus políticas de facturación y cobro, la implementación de un plan de reducción de gastos, una mejora

en la eficiencia operativa y una búsqueda activa de nuevos clientes para aumentar los ingresos. Además, es fundamental que la oficina tenga un control riguroso y detallado de sus finanzas para poder tomar decisiones informadas y a tiempo para mejorar su liquidez.

En cuanto a los demás indicadores, se concluyó lo siguiente:

- En la situación descrita, es posible que la oficina contable jurídica tenga problemas de endeudamiento. Si la empresa no cuenta con suficientes ingresos para pagar sus gastos, es probable que haya acumulado deudas a lo largo del tiempo para cubrir los costos operativos, lo que podría aumentar el endeudamiento.
- Dado que la oficina contable jurídica ha perdido clientes y experimenta dificultades financieras, su rentabilidad es probablemente baja o negativa. La rentabilidad se refiere a la capacidad de una empresa para generar ganancias en relación con los costos y los gastos incurridos en el proceso. Si los ingresos no son suficientes para cubrir los gastos y costos de la empresa, su rentabilidad se verá afectada.
- Teniendo en cuenta la información anterior podemos determinar que la eficiencia de la oficina contable jurídica se encuentra en una situación desfavorable. Esta situación también puede estar afectando negativamente la calidad de los servicios que se prestan a los clientes que aún se mantienen en la cartera. Para mejorar la eficiencia y la situación contable-financiera actual se requiere de un compromiso y trabajo en equipo de todo el personal de la oficina para lograr mejorar la eficiencia en todas las áreas y procesos de la misma.

1.6 Definición del problema.

Mediante la elaboración del diagnóstico organizacional y el diagnóstico contable-financiero, se han identificado cuáles son los principales problemas dentro de la Oficina Contable-

Jurídica Valera Perez & Asociados que deben arreglar. En esta sección del trabajo de grado se estará mencionando cuales son estos problemas, sus posibles causas y las consecuencias que éstas han traído. Además, se estará citando algunos artículos científicos que estén relacionados con estas problemáticas.

Gestión poco Eficiente

Durante el tiempo en el que estuvimos presentes observando la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se pudo notar que la gerencia de la oficina no era del todo eficiente. La manera en que se llevaba a cabo la gestión transmitía la sensación de que no se ejecutaba un plan de dirección empresarial claro ni consistente. Esto es particularmente sorprendente, considerando que la oficina ofrece servicios administrativos.

En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, la falta de eficiencia en la gestión puede estar relacionada con una falta de planificación y dirección clara en la empresa. Y a su vez, la falta de un plan de dirección empresarial claro puede llevar a una falta de dirección y enfoque.

Además, la falta de eficiencia en la gestión también puede estar relacionada con una falta de liderazgo efectivo. Un liderazgo efectivo implica la capacidad de inspirar y motivar al equipo, así como la capacidad de tomar decisiones eficaces y guiar a la empresa hacia el éxito.

Estas causas mencionadas están acompañadas conjuntamente con las condiciones físicas y laborales del equipo de trabajo. En primer lugar, hay que resaltar que la encargada de llevar a cabo la dirección y gerencia general de la oficina ha padecido en los últimos años problemas de salud severos, los cuales no le han permitido tener una atención plena en la gestión idónea de la oficina; a esto se le suma el hecho de que el equipo de trabajo sea muy reducido, esto ha causado que se

tenga una batalla constante con la falta de tiempo, el cual es necesario para poder realizar una planificación asertiva para esta asociación civil.

Esta falta de eficiencia ha perjudicado a la oficina de diferentes formas, entre ellas tenemos que no se lleva un control exacto de las actividades que se realizan, si, se tiene la noción de que actividades se deberían realizar durante la semana, pero, al no tener realmente un control de estas actividades en ocasiones los plazos dispuestos no se cumplen. Esto produce un ambiente lleno de estrés, y genera trabajo extra por hacer para días posteriores.

Otro de los ámbitos que se ha visto perjudicado es la manera en cómo no se lleva un registro o control estricto de los ingresos y gastos que tiene la oficina. Por claras razones, este descontrol ha llevado a la oficina a una situación de incertidumbre financiera, en la que la liquidez se ha visto comprometida.

Por otra parte, aunque es cierto que dentro de la oficina se han planteado metas específicas, la falta de eficiencia gerencial ha mantenido a estas metas en simples “sueños”. Porque como se sabe, para alcanzar y cumplir metas se necesita un compromiso claro con la dirección de la empresa, la cual a su vez establezca un plan estratégico sólido. Y es justamente de este último que se trata la próxima problemática.

Planificación Estratégica Inexistente

Durante nuestra estadía en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, pudimos notar que no existe un plan estratégico que pueda ayudar a la oficina a cumplir las metas que se han establecido. Esta situación es preocupante, ya que el plan estratégico es una herramienta fundamental para cualquier organización que desee alcanzar el éxito.

Un plan estratégico es un documento que establece los objetivos a largo plazo de una empresa y las acciones específicas que se deben llevar a cabo para alcanzar esos objetivos. El plan estratégico también debe incluir un análisis de la situación actual de la empresa, un análisis de la competencia y un análisis del mercado en el que opera la empresa. Sin un plan estratégico, la oficina no tendrá una dirección clara hacia dónde quiere ir y cómo va a llegar allí.

Como se vio anteriormente, entre las causas por las cual no se ha elaboradora un plan estratégico que pueda ayudar a la oficina, tiene que ver en gran medida por las condiciones de salud y laborales que le atañen al equipo de trabajo que la conforman, además de la ineficiente dirección de la misma. Otra razón por la cual probablemente no se ha establecido algún plan estratégico, se deba a la falta de visión a futuro, ya que es esta visión y la incansable búsqueda del éxito empresarial las que contribuyen al nacimiento de un compromiso total con el cumplimiento de los objetivos de las empresas. Al mismo tiempo, el no ver la importancia o la gran magnitud que tiene el aplicar un plan estratégico en la actualidad, sobre todo teniendo en cuenta las problemáticas externas que de alguna forma afectan la oficina, puede que sea otra causa o razón por lo cual no se realizado dicho plan.

Las consecuencias de no haber aplicado un plan estratégico a tiempo han sido visibles. Algunas de las decisiones, procesos y maneras de llevar a cabo las actividades son una muestra de que no se está en sintonía con las metas que se han establecido. Para que los objetivos sean alcanzados, es indispensable que cada decisión y acción llevada a cabo estén alineadas con dichos objetivos. Es por esta razón que independientemente de lo consientes que estén de las metas que se quieran alcanzar, no existe un rumbo fijo por el cual puedan lograrlo.

Ahora bien, el que se mencione la importancia de un plan estratégico tantas veces, no es causalidad. El plan estratégico ha demostrado ser una herramienta realmente valiosa para las

empresas, nada más hay que pensar que incluso nuestro trabajo de grado trata sobre un plan estratégico para saber que estos son bastante relevantes para la mejora de las organizaciones.

Según J. Scott Armstrong, Michael J. Green y Terry Overton (1992), la planificación estratégica es fundamental para el rendimiento de la empresa. En su artículo "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research", los autores presentan una revisión de más de dos décadas de investigación sobre la relación entre la planificación estratégica y el rendimiento de la empresa.

De acuerdo con su análisis, existe una correlación positiva entre la planificación estratégica y el rendimiento de la empresa. Los autores sugieren que las empresas que implementan planes estratégicos tienen una mayor probabilidad de alcanzar sus objetivos y de ser más rentables que aquellas que no lo hacen.

Por lo tanto, en vista de la verdadera importancia en este asunto es recomendable que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados desarrolle planes estratégicos claros y bien definidos para asegurar su éxito a largo plazo.

Falta de Control de los Ingresos y Gastos

La Oficina Contable-Jurídica Valera & Asociados se encuentra en una situación problemática debido a la falta de control en cuanto a los ingresos y gastos de la oficina. Es preocupante que no cuenten con un registro detallado de los ingresos que entran ni de los gastos que se realizan de forma constante, especialmente tratándose de una oficina que provee servicios contables.

No se nos han especificado claramente las causas de este problema, pero considerando un poco las condiciones dentro de la oficina y analizando estas, podríamos considerar que entre las causas se encuentra:

- Falta de tiempo: La oficina podría estar enfocada en otros aspectos operativos, dejando poco tiempo para la gestión de finanzas y contabilidad.
- Desorganización: La falta de un sistema organizado para registrar los ingresos y gastos puede generar errores y omisiones, lo que dificulta llevar un control efectivo.
- Malos hábitos de registro: Los encargados del registro pueden tener malos hábitos de registro, como hacerlo de forma poco frecuente o incompleta, lo que conduce a errores y a la pérdida de información importante.

Este descontrol ha traído como consecuencia la toma de decisiones inadecuadas y la falta de capacidad para enfrentar situaciones financieras adversas. Además, al no contar con un registro y un control exacto se han visto situaciones en las que se realizan gastos innecesarios. Todo esto ha perjudicado la estabilidad financiera de la oficina.

Esta problemática es ciertamente trascendental tenerla en consideración durante el proceso de elaboración del plan estratégico que estamos realizando como trabajo de grado. La inestabilidad de las finanzas es un claro riesgo para cualquier empresa. Si no se trata a tiempo estos indicadores de riesgo, la situación financiera de la oficina podría estar en un punto de sin retorno, más aún considerando el entorno económico en el que se encuentra.

El artículo "The role of management control systems in the management of organizational risk" de Malmi y Brown (2008) aborda la relación entre los sistemas de control de gestión y la gestión de riesgos en las organizaciones. Entre las conclusiones que se presentan, se destaca la importancia de contar con un control riguroso y detallado de los ingresos y gastos de la empresa

como parte de la gestión de riesgos. En particular, se menciona que el uso de sistemas de control de gestión puede ayudar a evitar el descontrol en el registro de los ingresos y gastos y, en consecuencia, reducir el riesgo de fraude, errores contables y pérdidas financieras. Asimismo, se destaca la necesidad de establecer procedimientos claros y eficientes para la recolección, análisis y utilización de información financiera en la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, se sugiere la implementación de herramientas y técnicas que permitan una gestión más efectiva de los recursos financieros y una mejor planificación de los objetivos y metas de la empresa.

En definitiva, el artículo resalta la importancia de contar con sistemas de control de gestión eficaces para la gestión de riesgos y el logro de resultados financieros sostenibles en la empresa. Dicha información sobre el control de riesgos, es sin valiosa tenerla en cuenta al momento de establecer un plan estratégico para la Oficina Contable-Jurídica Valera & Asociados, sobre todo teniendo en cuenta los riesgos financieros que esta presenta.

Extensos Plazos de Pago

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se caracteriza por ofrecer un trato considerado y cuidadoso hacia sus clientes. Si bien esto puede ser visto como una práctica positiva, se puede llegar a situaciones que no sean muy convenientes para la oficina, ejemplo de ello, los extensos plazos de pago. La falta de cuidado en el manejo de los plazos de pago puede generar situaciones complicadas para la oficina.

Hemos determinado que, algunas posibles causas de los plazos de pago tan extensos en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados podrían ser:

- Falta de un proceso de seguimiento de pagos: Si la oficina no cuenta con un proceso bien definido para el seguimiento de pagos pendientes, es posible que algunos clientes se retrasen en el pago sin que se tomen medidas para cobrarles.
- Falta de claridad en las condiciones de pago: Si la oficina no especifica claramente las condiciones de pago a sus clientes, estos podrían interpretar que los plazos son más amplios de lo que realmente se espera, lo que podría llevar a retrasos en el pago.
- Falta de políticas de crédito bien definidas: Si la oficina no cuenta con políticas de crédito bien definidas, es posible que acepte clientes que no estén en capacidad de cumplir con los pagos en los plazos establecidos.
- Problemas en la gestión de cobros: Si la oficina no tiene un proceso eficiente para la gestión de cobros, podría haber retrasos en el cobro de facturas pendientes, lo que a su vez podría generar retrasos en el pago de servicios y en el pago de los propios empleados.

En muchas ocasiones, se ha observado que los plazos de pago fueron demasiado extensos, lo cual ha tenido un impacto negativo en el flujo de efectivo de la empresa y en su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas. Es importante tener en cuenta que el manejo adecuado de los plazos de pago es crucial para mantener una buena relación con los clientes y asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa. Por lo tanto, es necesario establecer políticas claras y eficientes para el manejo de los plazos de pago y asegurarse de que se cumplan de manera consistente.

Lopatta y Dassen (2014) realizaron una revisión de la literatura sobre el retraso en los pagos comerciales y su impacto en las empresas. El estudio muestra que el retraso en los pagos puede

afectar significativamente la liquidez y la rentabilidad de las empresas, así como su capacidad para pagar a sus proveedores y cumplir con sus obligaciones financieras. Además, se encontró que las empresas que experimentan retrasos en los pagos de sus clientes a menudo tienen que recurrir a medidas como la negociación de términos de pago, la reducción de los niveles de inventario y la búsqueda de financiamiento adicional para compensar la falta de efectivo. En conclusión, los autores destacan la importancia de establecer y cumplir con políticas de pago claras y eficientes para garantizar la estabilidad financiera a largo plazo de las empresas. Medidas y políticas que claramente la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados necesita establecer.

Precios Bajos

La estrategia de precios bajos ha sido una práctica común en el mercado para atraer a un mayor número de clientes y aumentar la participación en el mercado. No obstante, cuando esta estrategia se mantiene durante un largo período de tiempo, puede tener efectos negativos en los ingresos. Los precios bajos pueden reducir la percepción de calidad del servicio ofrecido, lo que a su vez puede limitar la capacidad de la oficina para obtener ingresos y ganancias suficientes para sostener el negocio a largo plazo.

Se ha percibido que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados a recurrido constantemente a esta estrategia como un intento de llamar la atención de potenciales clientes, para de esa forma mitigar la situación adversa que se ha manifestado en los últimos años con la retirada de clientes anteriores. Sin embargo, esta tendencia se ha mantenido, la causa ha sido el miedo persistente de quedarse sin clientes suficientes para hacer frente a la actividad económica de la oficina.

Esta reducción en los precios trae consigo efectos negativos, y más considerando los diversos gastos y costos que tiene la oficina. Simplemente no hay un balance entre los ingresos se perciben y los que verdaderamente se necesitan para costear y mantener a flote la oficina.

Los precios bajos como estrategia de captación de clientes siempre han sido populares, sin embargo, su uso prolongado puede generar efectos negativos en los ingresos. De acuerdo con el estudio "When is low price strategy successful in a non-mature product market?" de Hyunwoo Park y Jooh Lee (2012), el uso prolongado de precios bajos puede llevar a una guerra de precios, reducción de márgenes y disminución de la calidad del producto, lo que a su vez puede afectar la percepción de valor del cliente y su lealtad a la marca. Es importante considerar que el uso de precios bajos como estrategia debe ser evaluado cuidadosamente y no utilizarse de forma prolongada para evitar impactos negativos en los ingresos de la empresa.

1.7 Propuesta de valor.

La propuesta de valor de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene como objetivo mejorar la rentabilidad. Para lograr este objetivo se tomará en cuenta el incremento de ingresos, la identificación y eliminación de costos innecesarios, la maximización de la eficiencia operativa y la captación de nuevos clientes mediante estrategias de marketing y fidelización de los ya existentes. También se considera la diversificación de servicios y la exploración de nuevos mercados y oportunidades de negocio.

1.7 Objetivos del trabajo de investigación.

1.7.1 Objetivo general

Mediante la recolección y análisis de información relevante sobre la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados hemos podido estudiar diversos aspectos organizacionales y

financieros de la entidad. Esto nos ha ayudado a tener claro cuál es el objetivo que se quiere lograr en este plan estratégico de cinco años, cuáles son las problemáticas que se deben abordar para cumplir con el plan estratégico, y cuáles serían las estrategias que permitan llevar a cabo dicho plan.

En términos generales, el Plan Estratégico aplicado en los 2023 a 2027 para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene como objetivo mejorar la rentabilidad a través del incremento de los ingresos mediante la introducción a la oficina de nuevos clientes. Para captar la atención de los clientes se aprovechará la amplia gama de servicios que ofrece la oficina, pero haciendo mayor hincapié o promoción a los servicios jurídicos ofrecidos; utilizando la introducción de nuevos servicios del área jurídica como idea innovadora del negocio.

1.7.2 Objetivos específicos

El plan estratégico de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados en los años 2023 a 2027 tiene como idea innovadora la incorporación de nuevos servicios jurídicos. Esta ampliación en los servicios ofrecidos colocará a la oficina en una condición en la que puede hacer frente de manera competitiva a las demás oficinas diversificadas que hay en la zona. Ya que, considerando que, en el Estado Trujillo, especialmente en la Ciudad de Valera existe una cifra considerable de profesionales y oficinas con servicios diversificados como Valera Perez & Asociados, es necesario incrementar estratégicamente los servicios para que de esa manera se pueda tener un mayor alcance de clientes.

Con la implementación de nuevos servicios jurídicos se quiere llegar a un nuevo sector del mercado que no se había profundizado mucho, ya que, aunque desde hace un año se empezó a incorporar algunos servicios jurídicos estos no han tenido el impacto que se esperaba. Esto se debe a que los servicios jurídicos con mayor demanda tenían una estrecha relación con los servicios

contables, debido a que la mayoría de los clientes que los solicitaban tenían contratados los servicios contables desde hace bastante tiempo. Así que lo que se quiere lograr con este plan estratégico es la variación y aumento de clientes.

Para ello, se estará incorporando los servicios judiciales del ámbito penal, protección a menores, y las demandas y contrademandas. (Aún estamos en discusión sobre que otros servicios adicionales se ofertarán)

Los objetivos estratégicos que se tienen establecidos es el aumento de clientes fieles que puedan aportar un significativo incremento y balance de los ingresos para la Oficina.

Las estrategias de marketing que se tiene pensado utilizar son: Estrategia de Segmentación, Marketing Digital, Estrategia de Posicionamiento de Marca, Estrategia de Fidelización de Clientes, y la Estrategia de Boca a Boca.

Ahora bien, como parte de la estrategia de operaciones lo que se quiere lograr es optimizar la forma en cómo se dirige y lleva a cabo las actividades dentro de la oficina. Eso permitirá mejorar la forma en como gerencia de forma general la oficina, contribuyendo a una mejora a corto plazo. Para ello, se creará un plan de gerencia que este acorde a las metas, estrategias y soluciones que quiere plantear el plan estratégico de cinco años que estamos elaborando.

En cuanto a las estrategias de recursos humanos, se tiene previsto que la Asistente de la oficina pueda tener una capacitación que la ayude a prepararse a los cambios que muy probablemente tenga la oficina al momento de la incorporación de los nuevos servicios jurídicos. De esa manera puede estar preparada para ayudar en todo lo que se necesite.

Con la estrategia de responsabilidad social lo que se quiere es mantener y demostrar confidencialidad, y respeto a los clientes. Demostrar que ciertamente se tiene un interés sincero al

cliente y sus problemáticas, trabajando duro por cumplir con estos mismos. Transmitiendo que los profesionales que conforman el equipo de trabajo son confiables y trabajan con ética.

Finalmente, las estrategias de finanzas se estarán implementando desde el inicio. Para mitigar la complicada situación financiera por la que pasan, se iniciará un control preciso de las entradas y salidas que tiene la oficina. Además, se estarán replanteando los gastos, para determinar cuáles son incensarios. Y, por último, pero no menos importante, se crearán políticas de pago para evitar que los plazos no sean mayor a dos meses máximo.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

Gobierno.

El entorno político de Venezuela ha sido objeto de atención internacional debido a sus efectos en la economía y sociedad del país. La situación política en Venezuela ha sido caracterizada por la polarización entre el gobierno y la oposición, la falta de transparencia y la presencia de corrupción. En este contexto, tanto el sector privado como el público se han visto afectados por la incertidumbre política y la inestabilidad del país.

Una de las principales consecuencias negativas del entorno político en Venezuela ha sido la caída del PIB y la inflación galopante. El Banco Mundial ha señalado que la economía venezolana ha estado en una profunda recesión desde 2014, con una caída del PIB de más del 35% entre 2014 y 2019. La inflación ha aumentado en cifras astronómicas, con tasas anuales de más del 9,000% en 2019. La falta de confianza en el gobierno y la inestabilidad política ha llevado a una disminución en la inversión extranjera y la fuga de capitales.

Sin embargo, también hay algunos efectos positivos del entorno político en Venezuela. Por ejemplo, el aumento del gasto público ha permitido al gobierno invertir en programas sociales y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos en áreas como la educación, la salud y la vivienda. Además, el gobierno ha creado una moneda digital llamada el Petro, que ha sido presentada como una alternativa a las monedas tradicionales y puede ayudar a los ciudadanos a sortear los controles cambiarios y la inflación.

Durante los últimos años, la situación política y económica en Venezuela ha sido bastante inestable, lo que ha afectado significativamente al sector comercial y empresarial del país. A continuación, se presentan algunos ejemplos de cómo la situación política y económica ha afectado tanto positiva como negativamente a estos sectores.

- Sector Comercial:
 - Negativamente: La falta de divisas y la restricción en el acceso a las mismas ha limitado la capacidad de importación de los comerciantes, lo que ha afectado la disponibilidad de productos en el mercado. La hiperinflación y la devaluación del bolívar ha dificultado la fijación de precios para los comerciantes y ha erosionado el poder adquisitivo de los consumidores. La inseguridad ciudadana ha afectado la actividad comercial en ciertas zonas del país, especialmente en las ciudades más grandes.
 - Positivamente: La demanda por productos básicos, como alimentos y medicinas, ha aumentado en el mercado interno debido a la escasez de los mismos y ha generado nuevas oportunidades de negocio para los comerciantes. La devaluación del bolívar ha hecho que los productos venezolanos sean más competitivos en el mercado internacional, lo que ha generado nuevas oportunidades de exportación.
- Sector Empresarial:
 - Efectos negativos:
 - Pérdida del poder adquisitivo: La hiperinflación ha sido uno de los mayores desafíos para las empresas en Venezuela, ya que ha reducido el poder adquisitivo de la población y ha hecho que sea

más difícil para las empresas obtener ganancias. Según el Banco Central de Venezuela, la inflación acumulada de 2021 fue de 5.969,5%, lo que ha generado una fuerte disminución en la demanda de productos y servicios.

- Escasez de materia prima: La crisis económica ha llevado a la escasez de materias primas y la imposibilidad de importarlas, lo que ha afectado la capacidad de producción de las empresas. Las empresas deben hacer malabares para obtener los suministros necesarios para mantener sus operaciones, lo que ha llevado a una reducción en la cantidad y calidad de los productos y servicios que ofrecen.
 - Inseguridad jurídica: Las empresas han tenido que enfrentarse a un clima de inseguridad jurídica debido a la impredecibilidad de las políticas gubernamentales. Los cambios frecuentes en las políticas económicas y las expropiaciones han afectado negativamente la inversión y el desarrollo empresarial.
 - Falta de acceso a divisas: Las empresas en Venezuela han tenido dificultades para obtener divisas para importar insumos y pagar deudas en el extranjero. Esto ha llevado a la falta de liquidez y a la imposibilidad de mantener las operaciones comerciales.
- Efectos positivos:
 - Mayor demanda de productos nacionales: La crisis económica y la imposibilidad de importar productos ha llevado a una mayor

demanda de productos y servicios nacionales. Las empresas que pueden producir localmente han experimentado un aumento en la demanda y han logrado mantener sus operaciones en un ambiente muy desafiante.

- **Diversificación de la economía:** La crisis económica ha llevado a una diversificación de la economía venezolana, ya que muchas empresas han tenido que encontrar nuevas formas de hacer negocios para sobrevivir. Algunas empresas han logrado incursionar en mercados internacionales y han encontrado oportunidades en áreas que antes no consideraban.
- **Innovación empresarial:** Las empresas en Venezuela han tenido que ser muy creativas e innovadoras para mantenerse a flote durante la crisis. Muchas empresas han encontrado nuevas formas de reducir costos y mejorar la eficiencia, lo que les ha permitido mantenerse en el mercado.
- **Apoyo del gobierno:** A pesar de los desafíos, el gobierno ha implementado algunas políticas que han beneficiado a las empresas. Por ejemplo, en 2019, se anunció una reducción del 50% en el impuesto sobre la renta para las empresas que reinviertan sus ganancias. Además, se han creado programas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas.

Políticas Económicas.

Las políticas económicas implementadas por el gobierno de Venezuela han tenido un impacto significativo en las empresas. Una de las principales políticas ha sido la regulación de precios, lo que ha llevado a que muchas empresas no puedan establecer precios competitivos debido a las limitaciones impuestas por el gobierno. Además, la falta de acceso a divisas extranjeras ha dificultado la importación de materias primas y otros bienes necesarios para las operaciones empresariales.

Por otro lado, las políticas económicas también han beneficiado a algunas empresas. La implementación de controles de cambio ha llevado a la existencia de un mercado paralelo, lo que ha permitido a algunas empresas obtener ganancias significativas a través de la compraventa de divisas. Además, el aumento en el gasto público ha impulsado el crecimiento de algunos sectores, como la construcción y el turismo.

En cuanto a asociaciones civiles como la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, las políticas económicas han llevado a una mayor complejidad en la regulación y el cumplimiento de las leyes fiscales. Además, la falta de transparencia en las políticas gubernamentales puede generar una mayor demanda de servicios de asesoramiento legal y contable por parte de las empresas que buscan evitar posibles sanciones.

Política Exterior.

En los últimos años, la política exterior de Venezuela ha sido objeto de una gran atención y controversia en todo el mundo. Algunas de las políticas más destacadas son:

- Alianza con países anti-imperialistas: Desde la llegada al poder del presidente Hugo Chávez en 1999, Venezuela ha buscado establecer alianzas con países que

comparten su visión anti-imperialista y anti-globalización. Esto ha llevado a la creación de bloques regionales como la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA) y Petrocaribe, así como a estrechar relaciones con países como Rusia y China.

- Crítica a los Estados Unidos y la Unión Europea: El gobierno venezolano ha mantenido una postura crítica hacia los Estados Unidos y la Unión Europea, acusándolos de interferir en los asuntos internos de Venezuela y de promover una política de sanciones económicas y aislamiento diplomático.
- Apoyo a la Revolución cubana: Venezuela ha mantenido una estrecha relación con Cuba desde la llegada de Chávez al poder, ofreciendo apoyo económico y político al gobierno cubano.
- Mediación en conflictos regionales: Venezuela ha participado en la mediación de conflictos regionales, como el proceso de paz en Colombia y la crisis política en Honduras.

Las políticas exteriores de Venezuela han tenido un impacto significativo en las empresas. Una de las políticas más destacadas es la nacionalización de empresas extranjeras, lo que ha generado una mayor presencia del Estado en la economía y ha limitado la inversión extranjera en el país.

Además, la política de control de cambios ha afectado negativamente a las empresas, ya que ha limitado su capacidad para adquirir divisas y ha generado una escasez de productos importados. Esto ha llevado a que muchas empresas tengan dificultades para operar y para mantenerse en el mercado.

Por otro lado, la política de alianzas con países como China y Rusia ha generado nuevas oportunidades de negocio para algunas empresas, especialmente en el sector energético y minero. Sin embargo, estas alianzas también han sido objeto de críticas, ya que se han cuestionado las condiciones de los acuerdos y la transparencia de los mismos.

Políticas Monetarias.

Las políticas monetarias actuales de Venezuela están dirigidas por el Banco Central de Venezuela (BCV), el cual es responsable de formular y ejecutar las políticas monetarias del país. La situación económica actual del país ha llevado a que el BCV implemente medidas drásticas para tratar de controlar la inflación y estabilizar el valor de la moneda.

Entre las políticas monetarias actuales de Venezuela se encuentran:

- **Control de cambios:** El BCV ha establecido un sistema de control de cambios que limita la compra y venta de divisas extranjeras en el mercado. Este sistema tiene como objetivo evitar la fuga de capitales y controlar la salida de divisas del país.
- **Aumento de la tasa de interés:** El BCV ha incrementado la tasa de interés para incentivar el ahorro y desalentar el consumo, con el objetivo de controlar la inflación.
- **Emisión controlada de dinero:** El BCV ha implementado políticas de emisión controlada de dinero para evitar el aumento de la inflación. Estas políticas incluyen la reducción de la cantidad de dinero en circulación y la emisión de bonos del tesoro.

- Control de precios: El gobierno de Venezuela ha establecido controles de precios en ciertos productos básicos para evitar la inflación y asegurar el acceso a estos bienes por parte de la población.

Sin embargo, estas políticas monetarias también han generado críticas y controversias debido a sus efectos sobre la economía y las empresas en Venezuela. Algunas de las críticas incluyen la escasez de productos básicos, la reducción de la inversión extranjera y la falta de acceso a divisas extranjeras para la importación de bienes y servicios.

Las políticas monetarias actuales en Venezuela han tenido un impacto significativo en las empresas y las asociaciones civiles como la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. La alta inflación y la devaluación de la moneda nacional han llevado a un aumento en los costos de producción y una disminución en el poder adquisitivo de los ciudadanos, lo que a su vez ha disminuido la demanda de productos y servicios. Además, las restricciones en el acceso a las divisas extranjeras y la falta de confianza en la economía han limitado la capacidad de las empresas para invertir y expandirse.

Por otro lado, las políticas monetarias también han generado oportunidades para algunas empresas, especialmente aquellas que se dedican a la exportación. La devaluación de la moneda nacional ha hecho que los productos y servicios venezolanos sean más competitivos en el mercado internacional, lo que ha llevado a un aumento en las exportaciones.

Sin embargo, las empresas y las oficinas diversificadas como Valera Perez & Asociados también deben lidiar con la complejidad del sistema cambiario venezolano, que implica múltiples tasas de cambio y restricciones en el acceso a las divisas extranjeras. Esto ha llevado a una mayor complejidad en la planificación financiera y contable de las empresas, así como en la gestión de sus operaciones diarias.

Políticas Fiscales.

Actualmente, Venezuela aplica diversas políticas fiscales con el objetivo de recaudar fondos para el Estado y garantizar su estabilidad financiera. Entre estas políticas se encuentran:

- **Aumento del Impuesto al Valor Agregado (IVA):** El IVA en Venezuela ha sido incrementado en varias ocasiones en los últimos años, pasando del 12% al 16% en 2018. Este aumento ha sido una medida para recaudar más ingresos para el Estado.
- **Impuesto sobre la renta:** El impuesto sobre la renta es uno de los principales impuestos que se aplican en Venezuela. El gobierno ha establecido diferentes escalas de impuestos según los niveles de ingresos de los contribuyentes.
- **Control cambiario:** Desde 2003, Venezuela ha aplicado un estricto control cambiario que limita la libre convertibilidad de la moneda y establece un tipo de cambio oficial. Sin embargo, en el mercado negro, la tasa de cambio es mucho más alta.
- **Impuestos aduaneros:** Las importaciones en Venezuela están sujetas a diferentes impuestos aduaneros, incluyendo aranceles, impuestos al consumo, y otros cargos. Estos impuestos han sido ajustados en varias ocasiones para restringir la importación de bienes no esenciales y reducir la salida de divisas.

Con la implementación de políticas fiscales restrictivas, el gobierno ha aumentado la carga tributaria y ha establecido nuevos impuestos que afectan negativamente a las empresas.

Por ejemplo, el aumento de la tasa del impuesto sobre la renta, la eliminación de exenciones fiscales y la introducción de nuevos impuestos, como el impuesto a las transacciones financieras,

han incrementado los costos operativos de las empresas y limitado su capacidad para invertir y crecer.

Además, la falta de claridad y consistencia en la aplicación de las políticas fiscales ha creado un ambiente de incertidumbre y ha generado inquietud entre las empresas, lo que dificulta la planificación financiera a largo plazo.

Por otro lado, también existen políticas fiscales que pueden tener un efecto positivo en las empresas. Por ejemplo, el aumento de los créditos fiscales para la inversión en el sector productivo y la reducción de las tasas de impuestos para ciertas actividades económicas pueden estimular la inversión y el crecimiento empresarial.

Políticas de Control y Regulación.

El Gobierno de Venezuela ha implementado una serie de políticas de control y regulación con el objetivo de combatir la inflación y el mercado negro de divisas en el país. Estas políticas incluyen:

- **Control cambiario:** Desde el año 2003, el gobierno venezolano ha impuesto un estricto control de cambio que limita la compra y venta de divisas extranjeras en el mercado oficial. Esta política ha sido criticada por la oposición y por organismos internacionales por su impacto en la economía del país y por favorecer la corrupción.
- **Regulación de precios:** El gobierno ha implementado una serie de medidas para regular los precios de productos básicos, como alimentos y medicinas, con el objetivo de proteger a los consumidores. Sin embargo, estas políticas han sido

criticadas por los empresarios y economistas, ya que han llevado a la escasez y al aumento de los precios en el mercado negro.

- Nacionalización de empresas: El gobierno ha nacionalizado varias empresas en sectores clave de la economía, como el petróleo, la minería y las telecomunicaciones. Esta política ha sido criticada por la oposición y por organismos internacionales por su impacto negativo en la inversión extranjera y en la eficiencia de las empresas.
- Control de precios de los servicios: El gobierno ha implementado políticas para controlar los precios de los servicios, como el transporte público y las telecomunicaciones. Estas políticas han sido criticadas por los empresarios y por organismos internacionales por su impacto en la inversión y en la calidad de los servicios.

Según el informe del Banco Central de Venezuela, estas políticas están orientadas a controlar la inflación y mantener la estabilidad económica del país, pero en la práctica han tenido efectos negativos en la actividad empresarial.

En primer lugar, las políticas de control de precios han afectado la rentabilidad de muchas empresas, especialmente en el sector de alimentos y bienes básicos, donde los precios están fijados por el gobierno. Según el informe del Fondo Monetario Internacional, estas políticas han llevado a una escasez de bienes básicos y a un mercado negro que opera con precios mucho más altos.

En segundo lugar, las políticas de control de cambio han limitado la capacidad de las empresas para importar bienes y acceder a divisas extranjeras. Según el informe de la Cámara Venezolana-Americana de Comercio e Industria, estas políticas han creado una gran incertidumbre

para las empresas, ya que no saben cuándo podrán acceder a divisas extranjeras para importar materias primas o bienes.

En tercer lugar, las políticas de regulación de precios y salarios han llevado a una caída en la productividad y el crecimiento económico. Según el informe del Banco Interamericano de Desarrollo, estas políticas han llevado a un aumento de los costos laborales y a una reducción en la inversión y la innovación por parte de las empresas.

Políticas Internacionales.

En cuanto a las políticas internacionales de Venezuela, el gobierno del presidente Nicolás Maduro ha mantenido una postura de confrontación y desconfianza hacia países como Estados Unidos, al que ha acusado de injerencia en los asuntos internos del país. Por otro lado, ha buscado estrechar relaciones con países como Rusia, China, Turquía y Cuba, entre otros.

Entre las políticas internacionales de Venezuela destacan:

- Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA): Esta alianza, creada en 2004 por el entonces presidente Hugo Chávez, busca fomentar la integración y cooperación entre los países de América Latina y el Caribe, promoviendo el comercio justo, la solidaridad y la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Actualmente, Venezuela es uno de los principales miembros fundadores del ALBA.
- Petrocaribe: Este acuerdo energético, creado en 2005 por el gobierno de Hugo Chávez, busca suministrar petróleo y productos derivados a países del Caribe a precios preferenciales, con el objetivo de fortalecer las relaciones políticas y económicas entre Venezuela y los países de la región. En la actualidad, Venezuela

ha mantenido el acuerdo con algunos países, pero ha reducido su participación debido a la crisis económica que enfrenta el país.

- Acuerdo de Cooperación Energética con Rusia: En septiembre de 2019, Venezuela y Rusia firmaron un acuerdo de cooperación en materia energética que busca aumentar la producción de petróleo en el país sudamericano y mejorar la infraestructura petrolera. Según el acuerdo, Rusia proveerá a Venezuela de tecnología, equipos y personal para mejorar la producción y refinación del petróleo.
- Acuerdos con China: Desde el gobierno de Hugo Chávez, Venezuela ha mantenido una estrecha relación con China, que se ha traducido en acuerdos en diversas áreas, como la energética, la infraestructura, la agricultura y la tecnología. En 2018, ambos países firmaron un acuerdo para ampliar la cooperación en el campo petrolero y en la exploración de recursos minerales.

La situación política y económica de Venezuela ha generado una gran incertidumbre en el panorama internacional, lo que ha llevado a que algunos países impongan sanciones económicas y políticas.

Estas sanciones tienen un impacto directo en las empresas que hacen negocios con Venezuela, especialmente en el sector de la energía y las finanzas. Además, las sanciones también han llevado a la restricción del acceso a ciertos productos y servicios, lo que puede afectar el funcionamiento de las empresas.

Por otro lado, el gobierno venezolano ha buscado establecer alianzas comerciales y políticas con otros países, especialmente en la región de América Latina. Estas alianzas pueden abrir nuevas oportunidades de negocio para las empresas venezolanas y extranjeras que operan en el país.

Sin embargo, las políticas internacionales también pueden generar cambios en los acuerdos comerciales y en los marcos regulatorios, lo que puede tener un impacto significativo en las operaciones de las empresas y a su vez a asociaciones civiles como la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

Política de Subvenciones o Subsidios.

En Venezuela, las ayudas económicas del gobierno para proyectos o inversiones son entregadas a través de programas de subvenciones y créditos a tasas preferenciales por parte de instituciones financieras estatales como el Banco de Venezuela y el Banco del Tesoro.

Estos programas de subvenciones y créditos están destinados principalmente a pequeñas y medianas empresas (PYMEs), emprendedores y cooperativas, con el fin de estimular el desarrollo económico y social del país.

Según información del Ministerio del Poder Popular para el Comercio Nacional de Venezuela, existen varios programas de financiamiento y subvenciones a los que las PYMEs y cooperativas pueden acceder, entre ellos:

- Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN): Es un fondo especial creado por el Gobierno de Venezuela para financiar proyectos de desarrollo productivo, social, científico y tecnológico. Las PYMEs y cooperativas pueden acceder a estos recursos a través del Ministerio de Industrias.
- Banco de Venezuela: Es una entidad financiera estatal que ofrece créditos a tasas preferenciales y programas de financiamiento para emprendedores y pequeñas empresas.

- Banco del Tesoro: También es una institución financiera estatal que ofrece financiamiento a través de créditos con tasas de interés preferenciales para PYMEs y cooperativas.

Es importante destacar que, a pesar de estos programas de subvenciones y créditos, la situación económica del país ha afectado la capacidad del gobierno para otorgar estas ayudas de manera regular y efectiva. Además, la falta de transparencia en la asignación de estas ayudas y la corrupción han sido temas recurrentes en el país.

Las políticas de subvenciones en Venezuela han afectado de manera significativa a las empresas y asociaciones como la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, ya que estas ayudas pueden influir en la toma de decisiones empresariales y en la planificación de los recursos. Por un lado, las empresas pueden ser beneficiarias de estas subvenciones, lo que les permite obtener recursos económicos para la realización de proyectos específicos, mejorar su infraestructura, o incluso expandir sus operaciones. Por otro lado, las subvenciones pueden generar una dependencia de las empresas con respecto a las políticas gubernamentales y afectar la competitividad del mercado.

Además, en el caso de la oficina, las subvenciones pueden tener un impacto en su labor de asesoramiento a las empresas, ya que estas ayudas pueden influir en la evaluación de los riesgos y oportunidades de inversión en el mercado. Asimismo, pueden existir implicaciones fiscales y legales que las empresas y las oficinas contables-jurídicas deben considerar al recibir subvenciones.

Tiempo Político.

En la actualidad, Venezuela se encuentra en una trama política compleja y polarizada, caracterizado por la disputa de poder entre el gobierno del presidente Nicolás Maduro y la oposición, lo que ha generado una crisis política y social en el país.

Cabe destacar que, a pesar de la compleja situación política, el gobierno de Maduro ha mantenido el control del poder ejecutivo y la mayoría en la Asamblea Nacional.

La incertidumbre política y económica hace que sea difícil para las empresas planificar y tomar decisiones a largo plazo, lo que afecta su capacidad para invertir y crecer.

Además, la situación política ha llevado a la imposición de sanciones económicas por parte de varios países, lo que limita la capacidad de las empresas para hacer negocios en el extranjero y acceder a financiamiento internacional. Esto ha resultado en una disminución en el flujo de inversión extranjera y en la dificultad para obtener los recursos necesarios para el crecimiento de las empresas.

Por otro lado, las oficinas como Valera Perez & Asociados se ven afectadas por la constante fluctuación en las regulaciones gubernamentales y las políticas fiscales, lo que requiere una adaptación constante y una mayor inversión en recursos para mantenerse al día con los cambios. Además, la falta de independencia judicial y el alto nivel de corrupción en el país pueden crear obstáculos para la resolución justa de disputas comerciales.

2.1.2. Entorno económico

Renta Nacional.

Según el Banco Central de Venezuela, la renta nacional de Venezuela en el segundo trimestre de 2021 fue de 4.371 millones de dólares, lo que representa una caída del 3,2% en

comparación con el mismo período del año anterior. La disminución se debe principalmente a la caída en la producción de petróleo, que es la principal fuente de ingresos del país.

Además, según el Fondo Monetario Internacional, la renta per cápita de Venezuela en 2021 se estima en alrededor de 2.400 dólares, lo que representa una caída significativa en comparación con años anteriores. La hiperinflación, la escasez de bienes básicos y la inestabilidad política y económica del país han contribuido a esta situación

Es importante señalar que las cifras oficiales del gobierno de Venezuela han sido cuestionadas en varios informes, y se cree que pueden estar subestimando la gravedad de la crisis económica del país.

La situación actual de la renta nacional en Venezuela tiene un impacto significativo en las empresas y las oficinas contables-jurídicas del país. Según el Banco Central de Venezuela, la economía del país ha estado en recesión desde el año 2014 y la inflación ha alcanzado niveles sin precedentes. Esto ha llevado a una reducción en el poder adquisitivo de los consumidores y a un aumento de la pobreza, lo que ha resultado en una disminución en la demanda de bienes y servicios.

Para las empresas, la situación de la renta nacional se traduce en una caída en sus ventas y una disminución en sus ingresos. La inflación también ha tenido un impacto negativo en la capacidad de las empresas para financiar sus operaciones, ya que el costo de los bienes y servicios necesarios para producir y operar ha aumentado significativamente. Además, la falta de divisas y la escasez de materias primas y bienes importados también han afectado negativamente a muchas empresas en el país.

En cuanto a las oficinas como Valera Perez & Asociados, la situación económica del país también ha afectado su capacidad para prestar servicios a sus clientes. La inflación ha hecho que

sea más difícil calcular y estimar costos y presupuestos, lo que ha dificultado la planificación y el manejo financiero de muchas empresas. La escasez de suministros y la falta de acceso a servicios financieros también han complicado la prestación de servicios contables y jurídicos en el país.

PIB.

Según datos del Banco Central de Venezuela, el Producto Interno Bruto (PIB) del país registró una contracción del 32,8% en el año 2020, lo que representa una caída significativa en comparación con los años anteriores.

La economía venezolana se ha visto afectada por diversos factores, como la caída de los precios del petróleo, la hiperinflación, la devaluación de la moneda local, la falta de inversión y la escasez de divisas. Además, las sanciones económicas impuestas por Estados Unidos y otros países han afectado la capacidad del gobierno para financiar su gasto público y para hacer frente a sus obligaciones internacionales.

Esta situación ha tenido un impacto negativo en las empresas, ya que la falta de estabilidad económica y la alta inflación han generado incertidumbre en el mercado y han dificultado la planificación y toma de decisiones empresariales. Además, las restricciones y regulaciones impuestas por el gobierno también han afectado negativamente a la actividad empresarial y a la inversión extranjera en el país.

Inversiones.

Según el Banco Central de Venezuela, la inversión neta en el país durante el segundo trimestre de 2021 fue de \$138 millones de dólares, lo que representa una caída del 23,1% respecto al mismo período del año anterior. Esta disminución se debe en gran parte a la situación económica del país, caracterizada por la inflación, la escasez de divisas y las sanciones internacionales.

Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta una caída del 10% en la inversión en Venezuela para 2021, y una disminución del 3,8% en 2022. Estas cifras reflejan la falta de confianza de los inversores extranjeros en la economía venezolana debido a la inestabilidad política y económica.

Además, la política de nacionalización y expropiación llevada a cabo por el gobierno de Venezuela en los últimos años ha tenido un impacto negativo en la inversión privada. La falta de garantías para la propiedad privada y el clima de inseguridad jurídica han disminuido la confianza de los inversores extranjeros y nacionales en el país.

Todo esto ha llevado a una disminución en la inversión y a una menor generación de empleos, lo que afecta negativamente a las empresas y las oficinas como Valera Perez & Asociados que prestan servicios en el país. La falta de inversión también afecta a la infraestructura del país y dificulta la realización de negocios en Venezuela.

Según el Banco Central de Venezuela, la inversión privada en el país ha disminuido en un 89% entre los años 2013 y 2019. Esta situación ha afectado negativamente a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, que tienen mayores dificultades para obtener financiamiento y para mantener sus operaciones en un entorno tan difícil.

Las oficinas contables-jurídicas también han sido afectadas por la disminución de la inversión en el país, ya que muchas de ellas se dedican a asesorar a empresas en temas financieros y legales. La falta de inversión ha disminuido el número de clientes y ha disminuido la demanda de servicios de estas oficinas.

Además, la falta de inversión ha afectado la infraestructura y el desarrollo del país, lo que ha generado una disminución en la calidad de vida de la población. Esto ha aumentado la

incertidumbre en el entorno empresarial y ha disminuido la confianza de los inversores en el país, lo que ha generado una disminución en la inversión extranjera en el país.

Exportaciones e Importaciones.

En cuanto a las exportaciones e importaciones de Venezuela, según datos del Banco Central de Venezuela, las exportaciones han experimentado un descenso significativo en los últimos años. En 2013, las exportaciones de bienes y servicios representaban el 34,3% del PIB, mientras que en 2019 se redujeron al 5,8%.

En cuanto a las importaciones, también han disminuido significativamente. En 2013, las importaciones de bienes y servicios representaban el 25,4% del PIB, mientras que en 2019 se redujeron al 4,4%. Esto se debe en gran parte a la crisis económica y la escasez de divisas que ha afectado al país.

En cuanto a los principales socios comerciales de Venezuela, según datos del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores, en 2020 los principales países a los que exportó Venezuela fueron Estados Unidos, China, Turquía, India y Singapur. Por otro lado, los principales países de los que importó fueron China, México, Brasil, Colombia y Argentina.

Es importante destacar que la situación económica y política de Venezuela ha afectado significativamente el comercio exterior del país y ha generado restricciones y limitaciones en cuanto a las importaciones y exportaciones. También ha habido sanciones por parte de otros países, como Estados Unidos, que han afectado el comercio internacional de Venezuela.

Las actuales condiciones de exportaciones e importaciones en Venezuela afectan de manera significativa a las empresas. En términos de exportaciones, debido a la caída de la producción nacional y la falta de inversión en el sector, las empresas tienen una limitada oferta de

productos para exportar y, por ende, una limitada capacidad para generar ingresos en divisas extranjeras. Esto puede afectar la capacidad de las empresas para mantener sus operaciones, pagar sus deudas y adquirir materias primas importadas necesarias para la producción.

Por otro lado, en cuanto a las importaciones, la escasez de divisas y la imposición de restricciones a las importaciones por parte del gobierno afectan la capacidad de las empresas para obtener los bienes y servicios que necesitan para su operación y desarrollo. Esto se traduce en una limitación en la oferta de productos y servicios, lo que puede afectar la satisfacción del consumidor y el desarrollo empresarial.

Además, las políticas de control de precios impuestas por el gobierno también pueden afectar negativamente a las empresas. A menudo, estos precios fijos no cubren los costos de producción y, por lo tanto, limitan la rentabilidad de las empresas. Esto puede llevar a una disminución de la inversión y la innovación en la producción, lo que a su vez limita el desarrollo de la empresa.

INPC.

El Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) es una medida de la variación de los precios de un conjunto de bienes y servicios consumidos por los hogares de un país. En Venezuela, el INPC es calculado por el Banco Central de Venezuela (BCV) y es una de las principales herramientas utilizadas para medir la inflación en el país.

Según los datos del BCV, en diciembre de 2021 el INPC en Venezuela registró una variación mensual del 22,6%, mientras que la variación acumulada para todo el año 2021 fue del 7.563,5%. Esta cifra muestra una aceleración de la inflación en el país, ya que en 2020 la variación acumulada del INPC fue del 3.713%.

Además, según un informe de la Asamblea Nacional de Venezuela publicado en septiembre de 2021, la inflación acumulada desde el inicio de la crisis económica en 2013 hasta agosto de 2021 fue del 63.589%, lo que ha afectado significativamente el poder adquisitivo de los ciudadanos y las empresas en el país.

El INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor) es un indicador que mide la variación de los precios de los bienes y servicios en Venezuela. Actualmente, Venezuela se encuentra en una situación de hiperinflación, lo que significa que el INPC se ha disparado a niveles alarmantes en los últimos años.

Esta situación afecta directamente a las empresas, ya que la inflación tiene un impacto negativo en la economía del país y en el poder adquisitivo de la población. En este contexto, las empresas se ven obligadas a ajustar sus precios y estrategias de negocio para poder mantenerse a flote en un entorno cada vez más incierto e inestable.

Además, las oficinas contables-jurídicas también deben adaptarse a esta realidad inflacionaria, ya que los costos de los servicios que ofrecen se ven afectados por el aumento de los precios de los insumos y servicios que utilizan en su actividad. Esto puede afectar su rentabilidad y su capacidad para prestar servicios de calidad a sus clientes.

Empleo.

Según el Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE), la tasa de desempleo en el país aumentó al 7,8% en el tercer trimestre de 2021, lo que representa un aumento del 1,6% en comparación con el mismo período del año anterior. Además, la tasa de subempleo también aumentó al 40,8% en el mismo período.

En cuanto al salario mínimo, el gobierno de Venezuela ha aumentado el salario mínimo varias veces en los últimos años, aunque el aumento ha sido insuficiente para compensar la inflación galopante.

Estas condiciones laborales afectan tanto a las empresas como a las oficinas contables-jurídicas en Venezuela. Las empresas tienen que lidiar con el aumento de costos laborales debido a los aumentos del salario mínimo y las regulaciones laborales, mientras que la tasa de desempleo y subempleo puede reducir la demanda de sus productos o servicios. Para las oficinas contables-jurídicas, la situación económica y laboral puede significar menos trabajo y menos clientes, lo que afecta su viabilidad financiera. Además, las condiciones económicas y laborales inestables pueden aumentar el riesgo de incumplimiento de las regulaciones fiscales y laborales, lo que puede resultar en sanciones y multas.

Es importante destacar que, debido a la alta inflación en el país, los ingresos reales pueden variar significativamente en función de la evolución del costo de vida y la tasa de cambio en el mercado negro.

Ingreso Familiar.

La disminución del poder adquisitivo de las familias puede llevar a una mayor necesidad de asesoramiento financiero y contable por parte de las oficinas contables-jurídicas. Estas oficinas pueden ayudar a las familias a gestionar su presupuesto y a hacer frente a las dificultades financieras. También pueden ayudar a las empresas a adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y a encontrar nuevas oportunidades de crecimiento.

En definitiva, las condiciones del ingreso familiar en Venezuela pueden tener un impacto significativo en las empresas y las oficinas contables-jurídicas, pero también pueden crear

oportunidades para proporcionar servicios de asesoramiento financiero y contable en momentos de incertidumbre económica.

Inflación.

Según el Banco Central de Venezuela (BCV), la inflación acumulada en el país durante el año 2021 fue de 3.045,92%. Además, en diciembre de 2021 la inflación mensual se ubicó en 32,7%.

Es importante destacar que la inflación en Venezuela es considerada una de las más altas del mundo, lo que ha afectado gravemente la economía del país y la capacidad adquisitiva de los ciudadanos. Esto ha llevado a la implementación de políticas económicas y monetarias por parte del gobierno, como el control de precios y cambios, que han generado impactos significativos en las empresas y las oficinas contables-jurídicas. La inflación constante y elevada dificulta la planificación de negocios, la fijación de precios y la gestión financiera de las empresas. Además, los cambios constantes en la política económica del gobierno generan un ambiente de incertidumbre para las empresas, lo que puede restringir su capacidad de inversión y crecimiento.

La alta inflación en Venezuela tiene un impacto significativo en las empresas y las oficinas contables-jurídicas. La inflación puede afectar los precios de los productos y servicios, lo que puede afectar la capacidad de las empresas para mantenerse competitivas y mantener una rentabilidad saludable. Además, las empresas pueden enfrentar dificultades para obtener financiamiento debido a la incertidumbre económica y la falta de confianza de los prestamistas. Las oficinas contables-jurídicas también pueden enfrentar dificultades para proporcionar asesoramiento financiero y fiscal a los clientes debido a la incertidumbre económica y la falta de información confiable.

Consumo.

Según el informe de coyuntura del Banco Central de Venezuela (BCV) correspondiente al tercer trimestre de 2021, el consumo en Venezuela ha sido afectado por la pandemia de COVID-19 y las políticas económicas del gobierno. El informe señala que la disminución en la oferta de bienes y servicios, así como la escasez de efectivo y la falta de acceso a divisas, han impactado negativamente el poder adquisitivo de la población y han generado una disminución en la demanda.

Además, el informe indica que la inflación ha tenido un efecto negativo en el consumo, ya que ha provocado una disminución en la capacidad de compra de los consumidores y ha llevado a un aumento en los precios de los bienes y servicios.

En cuanto a las medidas tomadas por el gobierno para mejorar la situación, el informe menciona la implementación de programas de subsidio y distribución de alimentos y otros bienes básicos a través de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP), así como el lanzamiento de la criptomoneda "petro" como medida para intentar sortear la escasez de divisas.

El actual panorama de consumo en Venezuela se ve seriamente afectado por la situación económica y social del país, lo que a su vez impacta negativamente en las empresas y oficinas contables-jurídicas. La inflación y la falta de poder adquisitivo de los ciudadanos han llevado a una disminución en la demanda de bienes y servicios, lo que afecta directamente a la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas.

Tipos de Interés.

En Venezuela, el Banco Central de Venezuela es el encargado de fijar las tasas de interés. Según el último informe del BCV, la tasa de interés activa promedio para préstamos otorgados por

bancos comerciales se ubicó en 24,73% en enero de 2022. Mientras que la tasa de interés pasiva promedio para depósitos a la vista en bolívares se situó en 18,11%.

Es importante mencionar que debido a la inflación y la inestabilidad económica que enfrenta el país, las tasas de interés pueden variar rápidamente y sin previo aviso.

La tasa de interés alta afecta el costo de capital de las empresas, lo que significa que el costo de endeudamiento y la inversión son más altos, lo que a su vez disminuye la inversión empresarial. Las oficinas contables-jurídicas también pueden verse afectadas, ya que las altas tasas de interés pueden hacer que sus clientes no puedan pagar sus servicios o financiar sus operaciones comerciales. Además, la tasa de interés alta también puede disminuir el poder adquisitivo de los consumidores, lo que afecta negativamente la demanda de los productos y servicios ofrecidos por las empresas. Es importante que las empresas y las oficinas contables-jurídicas estén al tanto de las condiciones de los tipos de interés para tomar decisiones informadas sobre su financiamiento y estrategias de inversión.

Tasa de Cambio.

La situación cambiaria en Venezuela es muy compleja y ha estado en constante evolución en los últimos años. Actualmente, el tipo de cambio oficial es controlado por el gobierno a través del Banco Central de Venezuela (BCV). Sin embargo, existe un mercado paralelo de divisas, también conocido como "dólar paralelo" o "dólar negro", donde la tasa de cambio varía según la oferta y la demanda.

Es importante destacar que, en Venezuela, las empresas y las oficinas contables-jurídicas están sujetas a las regulaciones cambiarias impuestas por el gobierno. El control cambiario puede dificultar la importación de bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades

económicas de las empresas. Además, el mercado paralelo de divisas puede generar incertidumbre y riesgo cambiario en las operaciones de las empresas y las oficinas contables-jurídicas que manejan transacciones en moneda extranjera.

La alta volatilidad de la tasa de cambio dificulta la planificación y la toma de decisiones de inversión a largo plazo, ya que la incertidumbre en los precios y los costos de producción puede afectar significativamente los márgenes de beneficio.

Financiación.

Lamentablemente, la situación actual de Venezuela en cuanto a las condiciones de financiación es muy compleja debido a la crisis económica que atraviesa el país. La falta de acceso a financiamiento externo y la limitación de la oferta de crédito local han dificultado el acceso de las empresas y las personas a recursos financieros necesarios para sus actividades económicas.

Según el Banco Central de Venezuela, la tasa de interés de referencia actual es del 19%, pero en la práctica, el acceso a crédito es limitado debido a la falta de liquidez y la inestabilidad económica del país. Además, la alta inflación ha llevado a que las tasas de interés reales sean muy elevadas, lo que ha disminuido aún más la oferta de crédito.

La falta de financiamiento ha afectado especialmente a las pequeñas y medianas empresas, que son las que tienen más dificultades para obtener crédito en condiciones favorables. Las empresas han tenido que recurrir a formas alternativas de financiamiento, como la emisión de bonos o la obtención de financiamiento a través de socios extranjeros, lo que ha aumentado su costo financiero y su exposición al riesgo cambiario.

Las condiciones de financiación en Venezuela están actualmente limitadas por la crisis económica y financiera que atraviesa el país. La escasez de divisas y la inflación afectan

negativamente el acceso al crédito y la capacidad de pago de las empresas y los particulares. Además, la inestabilidad política y económica hace que los inversores y prestamistas extranjeros sean reacios a invertir en el país.

En este contexto, las empresas y las oficinas contables-jurídicas deben ser especialmente cautelosas y cuidadosas al tomar decisiones financieras y de inversión. Es importante que evalúen cuidadosamente los riesgos y las oportunidades antes de tomar cualquier decisión financiera importante. Además, es esencial que mantengan una gestión financiera sólida y una buena planificación fiscal para asegurar su supervivencia y crecimiento en el largo plazo.

2.1.3. Entorno social

Hábitos de Consumo.

Según el informe de la Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares del año 2019 del Instituto Nacional de Estadística (INE) de Venezuela, el 57,7% del gasto total de los hogares venezolanos se destinó a la alimentación y el 13,9% a la vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles.

Asimismo, se evidencia una disminución en el consumo de bienes duraderos como vehículos y electrodomésticos, debido a la situación económica del país. Por otro lado, el uso de tecnologías de la información y la comunicación ha aumentado significativamente, especialmente en la población joven.

Estos hábitos de consumo reflejan la situación económica del país y las limitaciones de los hogares para adquirir bienes y servicios.

Las condiciones de los hábitos de consumo en Venezuela, como se mencionó anteriormente, están marcadas por una reducción significativa del poder adquisitivo de la

población debido a la inflación y la devaluación de la moneda. Esta situación ha llevado a una disminución en la demanda de bienes y servicios, lo que afecta directamente a las empresas y su capacidad para generar ingresos y mantener su rentabilidad.

Las empresas en Venezuela se enfrentan a un mercado con consumidores con menos capacidad de compra y con una mayor disposición a adquirir productos y servicios de menor calidad y menor precio. Además, la escasez de bienes y servicios, así como los altos costos de importación, también limitan las opciones de los consumidores y las empresas.

En este contexto, las empresas en Venezuela deben adaptarse a las nuevas condiciones del mercado y buscar estrategias para mantener su rentabilidad y crecer. Esto puede incluir la búsqueda de nuevos mercados en el extranjero, la innovación en productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores con menor poder adquisitivo y la reducción de costos en la producción y distribución de sus productos.

Además, las empresas también deben estar al tanto de las regulaciones gubernamentales y las restricciones a la importación y exportación de bienes y servicios en Venezuela. Esto puede afectar significativamente su capacidad para operar y generar ingresos, y las empresas deben estar preparadas para adaptarse a los cambios en la política económica del gobierno.

De acuerdo a las condiciones económicas actuales de Venezuela, se ha generado un impacto en los hábitos de consumo de servicios contables, administrativos y jurídicos. Según la Cámara de Comercio de Caracas, muchas empresas han tenido que reducir sus gastos en servicios profesionales para poder sobrevivir en medio de la crisis económica del país.

Además, el aumento en la inflación y la devaluación de la moneda ha llevado a un aumento en los precios de los servicios profesionales, lo que ha dificultado su acceso para muchas empresas

y personas. En este sentido, muchas empresas han tenido que buscar alternativas más económicas, como contratar servicios contables, administrativos y jurídicos a través de pequeñas empresas o trabajadores independientes.

Por otro lado, también se ha registrado un aumento en la demanda de servicios relacionados con la reestructuración de empresas y la asesoría legal en procesos de negociación con proveedores y clientes. Esto se debe a la necesidad de las empresas de adaptarse a las condiciones actuales del mercado y buscar soluciones que les permitan sobrevivir y mantenerse competitivas.

Debido a la inflación, las empresas han tenido que hacer ajustes a sus presupuestos y muchas veces han optado por reducir costos en servicios no esenciales, incluyendo los servicios contables, administrativos y jurídicos. Esto ha afectado negativamente a las empresas que ofrecen estos servicios, ya que han visto disminuida su demanda.

Por otro lado, la complejidad del entorno jurídico en Venezuela ha generado desconfianza en los inversionistas y empresas, lo que ha disminuido la demanda de servicios jurídicos. La falta de transparencia y estabilidad en el marco legal ha hecho que muchas empresas opten por no establecerse en el país o incluso abandonar sus operaciones en Venezuela.

En cuanto a los servicios administrativos, la falta de recursos y la complejidad del entorno económico han hecho que muchas empresas opten por internalizar estos servicios, en lugar de contratar a terceros para que los realicen.

Imagen Corporativa Empresarial.

En Venezuela, las empresas y oficinas contables y administrativas enfrentan varios desafíos debido a la crisis económica y política del país. La falta de acceso a suministros básicos,

la inflación y la inestabilidad económica son algunos de los factores que han impactado negativamente en el sector empresarial del país.

En cuanto a las oficinas judiciales, la falta de independencia judicial, la falta de recursos y la corrupción son algunos de los problemas que enfrentan en Venezuela. Según el informe del Índice de Estado de Derecho 2021 de la organización World Justice Project, Venezuela ocupa el puesto 130 de 139 países evaluados en cuanto a independencia judicial, y el puesto 137 en cuanto a corrupción en el sistema judicial.

Estos problemas pueden afectar la percepción del público sobre la calidad de los servicios ofrecidos por las oficinas contables, administrativas y judiciales en Venezuela. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que muchas de estas oficinas están haciendo esfuerzos por adaptarse a la situación actual del país y continuar brindando servicios de calidad a sus clientes.

Expectativas y Satisfacción del Cliente.

La satisfacción del cliente es un aspecto fundamental que toda empresa o asociación civil debe tener en cuenta. En el caso de una asociación, como es el caso de Valera Perez & Asociados, es crucial ofrecer servicios de calidad y cumplir con las expectativas de los clientes. La falta de satisfacción del cliente puede llevar a la pérdida de la lealtad y confianza de los mismos, lo que a su vez puede afectar negativamente la reputación y los ingresos de la asociación.

Es importante destacar que los clientes esperan servicios confiables y de calidad, que les brinden la tranquilidad y la seguridad necesarias. Además, la rapidez en la atención y el cumplimiento de los plazos establecidos son aspectos valorados por los clientes. Es por ello que las asociaciones como Valera Perez & Asociados deben trabajar en ofrecer soluciones eficaces y

eficientes a las necesidades de sus clientes, lo que contribuirá a mejorar su satisfacción y fidelización.

Nivel Demográfico.

Los niveles demográficos pueden afectar de diferentes maneras a las empresas y a las oficinas contables y administrativas. Por ejemplo, una disminución en la población puede significar una reducción en el mercado potencial para una empresa o una disminución en la demanda de servicios contables y administrativos. Por otro lado, un aumento en la población puede significar una mayor demanda de servicios y una oportunidad para las empresas de expandir su mercado.

Además, los cambios en la estructura de la población, como el envejecimiento de la misma, pueden influir en la oferta y la demanda de productos y servicios, así como en la forma en que se realizan los negocios y se prestan los servicios. Por ejemplo, una población envejecida puede requerir servicios de atención médica y de cuidado en el hogar, lo que puede crear oportunidades de negocio para empresas que se especializan en estos servicios.

En general, las empresas y las oficinas contables y administrativas deben estar atentas a los cambios en los niveles demográficos y adaptarse a ellos para seguir siendo competitivos en el mercado.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) de Venezuela, la población del Estado Trujillo al 30 de octubre de 2021 es de 767.278 habitantes. De estos, 378.376 son hombres y 388.902 son mujeres.

Además, el INE proporciona información detallada sobre la distribución de la población por grupos de edad. Según sus datos, la población del Estado Trujillo se distribuye de la siguiente manera:

- 0 a 14 años: 26,7%
- 15 a 29 años: 20,9%
- 30 a 44 años: 23,5%
- 45 a 59 años: 16,6%
- 60 años y más: 12,4%

Estos datos demográficos pueden ser útiles para empresas y organizaciones que deseen conocer más sobre la población a la que se dirigen en el Estado Trujillo y adaptar sus estrategias de marketing y ventas en consecuencia.

En cuanto a la densidad poblacional, el estado de Trujillo cuenta con una densidad de 77,7 habitantes por kilómetro cuadrado, y su capital, la ciudad de Valera, es la ciudad más poblada del estado, con una población estimada de 298.310 habitantes. (Es importante mencionar que estas cifras pueden variar de forma constante debido a la situación demográfica y migratoria que vive Venezuela actualmente).

Los datos demográficos del estado Trujillo en Venezuela pueden tener un impacto significativo en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. En primer lugar, la población joven en aumento podría figurar una mayor demanda de servicios contables y jurídicos relacionados con la creación y gestión de nuevas empresas o proyectos empresariales, ya que los jóvenes tienen una mayor propensión a emprender.

Por otro lado, la tasa de envejecimiento en la región puede ser un factor determinante en la demanda de servicios de planificación patrimonial, sucesiones y otros servicios legales relacionados con la gestión de patrimonios.

Además, el hecho de que el estado Trujillo tenga una población predominantemente rural podría implicar un mayor enfoque en servicios contables y jurídicos para el sector agropecuario y de la agricultura en general, incluyendo asesoramiento fiscal y tributario específico para estas actividades.

Nivel de Instrucción/Formación.

De acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (INE) para el año 2021, la tasa de alfabetización en el Estado Trujillo es del 98,9%. En cuanto a la población mayor de 15 años, el 66,4% cuenta con educación secundaria, el 23,8% con educación universitaria y el 0,7% con estudios de posgrado.

Además, según el informe de la Encuesta Nacional de Hogares por Muestreo (ENHM) realizada por el INE en 2019, en el Estado Trujillo el 7,9% de la población mayor de 15 años se encuentra en situación de analfabetismo funcional, lo que significa que poseen habilidades básicas de lectura y escritura, pero tienen dificultades para comprender textos y realizar operaciones matemáticas sencillas. (Es importante destacar que estos datos pueden estar influenciados por la situación económica y social del país, así como por la migración de personas altamente educadas hacia otras regiones o países en busca de mejores oportunidades).

Los datos sobre el nivel de instrucción o formación en el Estado Trujillo Venezuela son importantes para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, ya que esto puede influir en el nivel de conocimiento y comprensión de los servicios que ofrecen. Si la población tiene un

bajo nivel de instrucción, es posible que tengan menos conocimientos contables o legales, lo que puede afectar su capacidad para entender y valorar los servicios que la oficina ofrece. Por otro lado, si la población tiene un alto nivel de instrucción, es probable que tengan mayores conocimientos y habilidades en estos temas, lo que puede resultar en una mayor demanda de servicios especializados y sofisticados.

Además, la formación y capacitación continua del personal de la oficina es esencial para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos y mantenerse actualizado con los cambios en las regulaciones y las prácticas contables y jurídicas. La disponibilidad de personal calificado y bien formado en el Estado Trujillo también puede afectar la competencia en el mercado y la capacidad de la oficina para ofrecer servicios especializados y diferenciados.

2.1.4. Entorno tecnológico

Cambios Tecnológicos.

En Venezuela, el panorama de los cambios tecnológicos actuales ha sido complejo debido a la crisis económica y política que ha afectado al país en los últimos años. Sin embargo, a pesar de las dificultades, hay avances en el uso de tecnologías en diferentes sectores, incluyendo el empresarial.

Según datos de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en Venezuela la penetración de Internet alcanza el 58% de la población y se estima que hay alrededor de 20 millones de usuarios de telefonía móvil. Además, se han implementado políticas públicas para incentivar el uso de tecnologías en el sector empresarial, como la creación del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología y la creación de zonas especiales para el desarrollo tecnológico.

Sin embargo, la falta de acceso a tecnologías de última generación y la falta de recursos para la adquisición de equipos y software son algunas de las limitaciones que enfrentan las empresas y oficinas contables-jurídicas en el país. Además, la inestabilidad económica y política del país también puede afectar el acceso a tecnologías y la actualización de sistemas y equipos en el sector empresarial.

En el caso de Valera Perez & Asociados, la implementación de tecnología ha sido fundamental para optimizar sus procesos y mejorar la calidad de sus servicios.

Alcances del Nivel de Desarrollo Tecnológico.

Lamentablemente, debido a la crisis económica y política en Venezuela, el país ha enfrentado dificultades en cuanto al desarrollo tecnológico y a la adopción de nuevas tecnologías. Según un informe de la Cámara de Comercio de Caracas, el sector tecnológico en Venezuela ha estado en retroceso en los últimos años debido a la falta de inversión y a la escasez de divisas para la importación de tecnología.

Además, la falta de acceso a internet de alta velocidad y la inestabilidad en los servicios de telecomunicaciones también han afectado la adopción de nuevas tecnologías. Según datos de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), en 2020 solo el 15% de la población venezolana tenía acceso a internet de banda ancha.

Sin embargo, a pesar de estas dificultades, algunas empresas y organizaciones han adoptado nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y aumentar su eficiencia. Por ejemplo, según un artículo de El Nacional, algunas empresas han implementado soluciones de facturación electrónica y de gestión de inventarios para mejorar sus procesos contables y administrativos.

A pesar de que la tecnología avanza rápidamente en todo el mundo, la falta de inversión en este sector en Venezuela ha dejado a muchas empresas en desventaja en cuanto a la automatización de procesos y la eficiencia en la gestión de datos.

Esto puede hacer que la oficina contable-jurídica se enfrente a desafíos en términos de velocidad y calidad de los servicios que ofrece, lo que podría afectar la satisfacción del cliente y, en última instancia, la reputación y el éxito comercial de la empresa.

Por otro lado, la adopción de tecnologías innovadoras puede ser una oportunidad para que la empresa mejore su eficiencia y productividad, así como para ofrecer nuevos servicios y atraer a un público más amplio. Por lo tanto, la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados debe estar atenta a los avances tecnológicos y considerar la inversión en herramientas y sistemas que puedan mejorar su rendimiento y su capacidad de ofrecer servicios de calidad a sus clientes.

Ciclo de Vida de la Tecnología.

El panorama del ciclo de vida de la tecnología en Venezuela ha sido desafiante. Según un artículo publicado en El Nacional en 2020, el acceso limitado a los recursos tecnológicos y la falta de inversión en infraestructura tecnológica son algunos de los factores que han dificultado el proceso de adopción y actualización tecnológica en el país.

Además, la inestabilidad política y económica también ha generado una falta de confianza en el mercado tecnológico, lo que ha desalentado la inversión en nuevas tecnologías. Según un informe de la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnología de Información (Cavedatos), la inversión en tecnología en Venezuela ha disminuido significativamente en los últimos años.

La situación ha sido particularmente difícil para las pequeñas y medianas empresas, que a menudo no tienen los recursos financieros para invertir en tecnología y están más expuestas a la volatilidad del mercado.

En general, el ciclo de vida de la tecnología en Venezuela se ha visto limitado por la falta de recursos, la inestabilidad política y económica, y la falta de inversión. Sin embargo, hay una tendencia creciente de adoptar nuevas tecnologías para enfrentar los desafíos actuales y mejorar la eficiencia y productividad en el sector empresarial.

En el caso de Valera Pérez & Asociados, la tecnología ha proporcionado herramientas para mejorar la eficiencia y precisión de los servicios que se brindan a los clientes.

Sin embargo, el acceso limitado a la tecnología de vanguardia debido a los altos costos y la falta de recursos ha sido un desafío para la oficina en cuanto a mantenerse actualizada y competitiva en el mercado. Además, la obsolescencia tecnológica es una amenaza constante, por lo que se requiere una inversión constante en actualizaciones y capacitación para mantener el nivel de excelencia en el servicio.

2.1.5. Entorno ecológico

Riesgos Ambientales.

En Venezuela, se han presentado diversos riesgos ambientales que han afectado significativamente el medio ambiente y la calidad de vida de la población. Uno de los mayores problemas es la contaminación del aire, debido al uso de combustibles fósiles, las emisiones de gases de los vehículos y la quema de residuos. Además, también existen riesgos relacionados con la contaminación del agua y la gestión inadecuada de residuos.

Según el Informe de la Situación del Ambiente en Venezuela 2020, elaborado por la Fundación Empresas Polar, la deforestación y la degradación del suelo son otros de los riesgos ambientales en el país. Esto ha llevado a la pérdida de biodiversidad y a la disminución de servicios ecosistémicos, como la regulación del clima, la polinización y la calidad del agua.

Además, la situación ha sido agravada por la falta de políticas y medidas adecuadas para prevenir y controlar estos riesgos ambientales. La falta de inversión en infraestructuras y tecnologías limpias, la falta de regulación y la corrupción son algunos de los factores que han contribuido a la situación actual.

Estos riesgos ambientales pueden tener un impacto significativo en las empresas, especialmente en términos de responsabilidad social y cumplimiento de regulaciones ambientales. Las empresas y oficinas que operan en Venezuela deben tomar medidas para minimizar su impacto ambiental y cumplir con las regulaciones ambientales establecidas, a fin de evitar sanciones y mantener su reputación. Además, pueden considerar la adopción de prácticas empresariales sostenibles para mejorar su imagen y contribuir a la conservación del medio ambiente.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados debe tener en cuenta los riesgos ambientales actuales en Venezuela y su impacto en la gestión empresarial. Es necesario considerar aspectos como el impacto ambiental de los procesos y servicios que se ofrecen, y asegurarse de cumplir con las normativas y regulaciones ambientales vigentes. Además, se deben tomar medidas para minimizar la huella ambiental de la empresa, promover prácticas sustentables y fomentar la educación ambiental entre el personal y los clientes. La gestión adecuada de los riesgos ambientales puede mejorar la reputación de la empresa, generar una mayor confianza entre los clientes y aumentar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Políticas de Reciclaje.

Lamentablemente, la información actualizada sobre las políticas de reciclaje y ambientales en Venezuela es escasa debido a la situación política y económica del país. Sin embargo, se puede mencionar que en años anteriores se han implementado políticas para fomentar el reciclaje y el cuidado del ambiente, como la creación de la Ley de Gestión Integral de la Basura en 2014 y la promoción de programas de reciclaje por parte del Ministerio de Ecosocialismo y Aguas.

Por otro lado, también se han registrado problemas en la gestión de desechos y la contaminación ambiental en diversas zonas del país, como la contaminación del Lago de Valencia y el aumento de la deforestación en la región amazónica.

Es importante mencionar que, debido a la compleja situación actual del país, la implementación y seguimiento de políticas ambientales se ve limitada y su eficacia puede verse afectada por la escasez de recursos y la falta de continuidad en las políticas gubernamentales.

La implementación de políticas de reciclaje y ambientales en Venezuela es una iniciativa importante que afecta a todas las empresas del país, incluyendo a la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados. Al ser una empresa comprometida con el medio ambiente, esta iniciativa se alinea con sus valores y filosofía empresarial. La implementación de políticas de reciclaje y ambientales en la oficina puede tener beneficios directos, como reducir costos de desecho y mejorar la imagen de la empresa ante sus clientes y comunidad en general.

La empresa puede contribuir a la implementación de estas políticas a través de la reducción de su huella ambiental, mediante la utilización de prácticas sostenibles en el uso de recursos, la reducción de desechos y el reciclaje de materiales.

La Conciencia Ambiental.

La conciencia propia ambiental es un aspecto cada vez más importante para las empresas, incluyendo la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. La implementación de prácticas sostenibles no solo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también puede ser beneficioso para la imagen y reputación de la empresa. Además, cada vez más clientes y proveedores están mostrando un interés en trabajar con empresas que sean responsables ambientalmente.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados puede tomar medidas para mejorar su impacto ambiental, como la implementación de prácticas de reciclaje, reducción del consumo de energía y agua, y la elección de proveedores que también sean responsables ambientalmente. Además, la empresa puede comunicar sus esfuerzos sostenibles a sus clientes y colaboradores, lo que puede generar un efecto positivo en la percepción que tienen de la empresa.

2.1.6. Entorno legal

Leyes de Protección al Consumidor.

En Venezuela, la principal ley que protege a los consumidores es la Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios (LDPC), aprobada en el año 2014. Esta ley establece las obligaciones de los proveedores de bienes y servicios, así como los derechos y deberes de los consumidores.

Entre las principales disposiciones de la LDPC se encuentran la prohibición de publicidad engañosa o falsa, la obligación de proveer información clara y precisa sobre los productos o servicios ofrecidos, el derecho a la protección de datos personales, el derecho a una garantía legal

de los productos adquiridos, y la obligación de los proveedores de bienes y servicios de contar con mecanismos de atención al consumidor.

Además de la LDPC, existen otras leyes y regulaciones específicas que protegen a los consumidores en diferentes sectores, como la Ley de Alimentación para los Trabajadores, la Ley de Protección al Deudor Hipotecario y la Ley de Protección al Arrendatario.

Estas leyes establecen los derechos y deberes de los consumidores, y establecen las medidas que las empresas deben tomar para proteger los intereses de sus clientes.

La Ley de Protección al Consumidor y al Usuario establece que todas las empresas deben garantizar la calidad de los productos y servicios que ofrecen, así como garantizar la seguridad y protección de los consumidores. Además, se exige que las empresas proporcionen información clara y precisa sobre los productos y servicios que ofrecen, y que se ajusten a los precios y tarifas establecidos en la ley.

En este sentido, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados debe asegurarse de cumplir con estas leyes y ofrecer servicios de calidad a sus clientes, garantizando la transparencia en sus procesos y servicios. De igual manera, deben garantizar la seguridad y protección de los datos de sus clientes y cumplir con las tarifas y precios establecidos.

Además, cualquier incumplimiento de estas leyes podría generar sanciones económicas y legales para la empresa, lo que podría afectar su reputación y la confianza de sus clientes. Por lo tanto, es importante que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se mantenga actualizada y cumpla con todas las leyes de protección al consumidor vigentes en el país.

Normas y Políticas Sanitarias.

En Venezuela, existen diversas normas y políticas sanitarias que tienen como objetivo proteger la salud de la población y garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

Algunas de las más relevantes son:

- **Ley Orgánica de Salud (LOS):** Esta ley establece el marco legal para la regulación y control de todas las actividades relacionadas con la salud en el país. La LOS establece las competencias y funciones del Ministerio del Poder Popular para la Salud, así como de los diversos organismos y entidades encargados de garantizar la protección y promoción de la salud.
- **Normas Sanitarias:** El Servicio Autónomo de Contraloría Sanitaria (SACS) es el organismo encargado de dictar las normas sanitarias y garantizar su cumplimiento. Estas normas establecen las condiciones higiénicas y sanitarias que deben cumplir los establecimientos de salud, farmacias, laboratorios, entre otros.
- **Regulaciones para la importación de alimentos:** El Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) es el encargado de regular la importación de alimentos en el país. Esta entidad establece las normas y requisitos que deben cumplir los productos alimenticios que se importan a Venezuela, con el objetivo de garantizar su calidad y seguridad para el consumo humano.
- **Normas para la comercialización de medicamentos:** El Instituto Nacional de Higiene Rafael Rangel (INHRR) es el organismo encargado de regular la comercialización de medicamentos en el país. Esta entidad establece las normas y requisitos que deben cumplir los medicamentos para ser comercializados en Venezuela, con el fin de garantizar su calidad, seguridad y eficacia.

Estas leyes establecen los requisitos que deben cumplir los establecimientos de salud y los servicios que ofrecen. Además, estas leyes y normas establecen sanciones y multas para las empresas que incumplen con las disposiciones, lo que puede afectar su reputación y su rentabilidad. Por lo tanto, es importante que las empresas, incluyendo a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, estén en cumplimiento con todas estas normas y políticas sanitarias para garantizar su éxito y sostenibilidad en el mercado.

Leyes y Normas sobre Creación de Empresas.

En Venezuela, las leyes y normas para la creación de empresas están establecidas en el Código de Comercio, la Ley de Registro y Aprobación de Empresas, la Ley de Empresas de Producción Social, entre otras regulaciones.

El Código de Comercio regula la creación, funcionamiento y disolución de las empresas en Venezuela, estableciendo los tipos de empresas que se pueden crear, las formalidades necesarias para su constitución, el registro ante la Cámara de Comercio, la inscripción en el Registro Mercantil, entre otros aspectos.

La Ley de Registro y Aprobación de Empresas establece los procedimientos para la creación y registro de empresas, así como los requisitos y documentos necesarios para ello.

La Ley de Empresas de Producción Social, por su parte, establece las normas para la creación de empresas de propiedad social, es decir, aquellas que son de propiedad colectiva o comunal y que se rigen por principios de solidaridad, participación y corresponsabilidad.

Además, existen otros reglamentos y normativas específicas para ciertos tipos de empresas, como las empresas de servicios turísticos, las empresas de telecomunicaciones, las empresas de servicios financieros, entre otras.

Las leyes y normas sobre la creación de empresas en Venezuela tienen un impacto significativo en la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados y en cualquier otra empresa que busque establecerse y operar en el país. Estas leyes establecen los procedimientos legales y administrativos que las empresas deben cumplir para obtener los permisos y registros necesarios para operar legalmente. También establecen las obligaciones fiscales y laborales de las empresas y sus empleados, así como las sanciones por el incumplimiento de estas leyes.

Es importante que la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados y cualquier otra empresa en Venezuela esté al tanto de estas leyes y normas, ya que cualquier incumplimiento puede resultar en sanciones financieras y legales graves. Además, la creación de empresas en Venezuela puede ser un proceso largo y complicado debido a la complejidad de las leyes y regulaciones, por lo que la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados debe estar preparada para dedicar los recursos necesarios para cumplir con los requisitos legales y administrativos. Por último, el cumplimiento de estas leyes y normas también puede ayudar a la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados a construir una reputación sólida y confiable en el mercado venezolano.

Leyes de Regulación del Sector.

En Venezuela, existen diversas leyes y normativas que regulan la actividad de los administradores, contadores y abogados en el ejercicio de sus funciones profesionales. Algunas de las leyes y normas más importantes son:

- Ley de Ejercicio de la Contaduría Pública: Esta ley establece las normas para el ejercicio de la contaduría pública en Venezuela y establece las responsabilidades y deberes de los contadores públicos. También establece el Consejo Nacional de la

Contaduría Pública como el organismo encargado de la regulación y fiscalización de la actividad de los contadores públicos.

- Ley de Abogados: Esta ley establece las normas para el ejercicio de la abogacía en Venezuela y establece las responsabilidades y deberes de los abogados. También establece el Colegio de Abogados de Venezuela como el organismo encargado de la regulación y fiscalización de la actividad de los abogados.
- Ley del Ejercicio de la Administración Pública: Esta ley establece las normas para el ejercicio de la administración pública en Venezuela y establece las responsabilidades y deberes de los administradores públicos. También establece la Contraloría General de la República como el organismo encargado de la regulación y fiscalización de la actividad de los administradores públicos.
- Código de Ética del Contador Público Venezolano: Este código establece las normas éticas y de conducta que deben seguir los contadores públicos en Venezuela en el ejercicio de su profesión.
- Código de Ética del Abogado Venezolano: Este código establece las normas éticas y de conducta que deben seguir los abogados en Venezuela en el ejercicio de su profesión.

Estas leyes y normas tienen como objetivo principal regular y fiscalizar la actividad de los administradores, contadores y abogados en Venezuela, con el fin de garantizar la calidad y la ética en el ejercicio de sus funciones. Además, estas leyes y normas buscan proteger los derechos de los ciudadanos y asegurar un adecuado funcionamiento de las instituciones públicas y privadas.

En este sentido, la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados debe estar al tanto de estas leyes y normas, cumpliendo con las regulaciones y normativas establecidas para asegurar

un adecuado desempeño de sus funciones y evitar posibles sanciones o consecuencias negativas en su reputación y en la de sus clientes.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados está directamente afectada por las leyes y normas de regulación hacia los administradores, contadores y abogados vigentes en Venezuela. Estas leyes establecen las obligaciones y responsabilidades que deben cumplir los profesionales de la contabilidad y el derecho, así como también los administradores, para garantizar la transparencia y el cumplimiento de las normas fiscales, laborales y comerciales en la actividad empresarial.

Las leyes y normas de regulación hacia los administradores establecen las obligaciones que deben cumplir los encargados de la gestión empresarial, incluyendo la presentación de estados financieros y la toma de decisiones en beneficio de la empresa y sus accionistas. Esto implica que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados debe estar al tanto de las regulaciones y cumplirlas de manera rigurosa.

Por otro lado, las leyes y normas que regulan a los contadores establecen los procedimientos y principios contables que deben seguirse en la elaboración de los estados financieros, incluyendo la auditoría y la revisión de los mismos. Asimismo, las leyes y normas que regulan a los abogados establecen las pautas que deben seguirse en la representación legal de los clientes y en la elaboración de contratos y documentos legales.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 4 Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
• Políticas Fiscales	0.10	4	0.40
• Financiación	0.10	3	0.30

• Nivel Demográfico	0.08	4	0.32
• Cambios Tecnológicos	0.08	3	0,24
• Conciencia Propia Ambiental	0.05	3	0,15
• Leyes y Normas sobre la Creación de Empresas	0.08	4	0.32
Amenazas			
• Políticas Económicas	0.15	1	0.15
• Consumo	0.10	1	0.10
• Expectativas y Satisfacción del Cliente	0.08	2	0.16
• Ciclo de Vida de la Tecnología	0.05	2	0.10
• Riesgos Ambientales	0.05	2	0,10
• Leyes de Regulación del Sector	0.08	2	0,16
Totales	1.00		2.50

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

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

La oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados es una asociación civil que brinda servicios administrativos, contables y judiciales a sus clientes. Como tal, no tiene proveedores que le suministren materiales. En el caso de las compras regulares, como material de papelería y oficina, estas no se hacen a proveedores específicos, sino que se buscan los mejores precios en el mercado.

En cuanto a las compras esporádicas de equipos de computación y similares, la oficina no tiene un proveedor exclusivo. Sin embargo, existe una relación de proveedor con el técnico en mantenimiento de los aparatos de computación e impresoras de la oficina. Esta relación ha sido establecida por un buen tiempo y se han establecido pequeños acuerdos que han ayudado a mantener la relación. Uno de estos acuerdos es el pago al contado, lo que permite al técnico obtener un ingreso constante y a la oficina recibir un servicio de calidad en el mantenimiento de sus equipos.

Además, en algunos casos se han establecido plazos de pago beneficiosos para ambas partes. Esta clase de acuerdos permite que el técnico mantenga su negocio funcionando y que la oficina reciba un servicio de calidad en el mantenimiento de sus equipos a un precio justo.

Es importante destacar que la relación de proveedor con el técnico en mantenimiento de los aparatos de computación e impresoras de la oficina debe estar en línea con las normas y regulaciones establecidas por las leyes venezolanas. Estas leyes establecen requisitos y obligaciones para los proveedores y los consumidores, incluyendo las garantías, los plazos de pago, las condiciones de entrega y otros aspectos relacionados con la transacción comercial.

Por lo tanto, la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados debe estar al tanto de las leyes y normas que rigen las relaciones con sus proveedores. Al hacerlo, la oficina puede asegurarse de que sus relaciones comerciales sean éticas, justas y beneficiosas para ambas partes, lo que a su vez contribuirá al éxito de su negocio a largo plazo.

2.2.2. Negociación con clientes

La cartera de clientes de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es una muestra representativa de la situación económica y empresarial actual en Venezuela. Según los datos obtenidos, la mayoría de los clientes son contribuyentes ordinarios, lo que indica que son personas naturales que generan ingresos por actividades económicas y están obligados a pagar impuestos a la administración tributaria.

En contraste, la minoría son contribuyentes especiales, que son aquellas empresas que por su actividad económica o tamaño tienen obligaciones tributarias especiales y específicas. Es importante señalar que, aunque la proporción de estos clientes es menor, su importancia es significativa ya que representan una gran parte de la recaudación fiscal.

En cuanto a las empresas que se lleva contabilidad, la mayoría son compañías anónimas. Esto puede deberse a que este tipo de empresa es una de las formas jurídicas más utilizadas en Venezuela para la creación de empresas, y también porque se exige que este tipo de empresa lleve una contabilidad más rigurosa.

En relación a las empresas anónimas, es interesante destacar que el 20% de ellas son pymes, lo que indica que hay un número significativo de pequeñas y medianas empresas que requieren de los servicios contables, jurídicos y administrativos que ofrece la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados.

Es importante enfatizar que los clientes tienen mayor interés por los servicios contables que por los jurídicos o administrativos, lo que refleja la importancia que le dan a la gestión financiera de sus empresas. Sin embargo, se puede observar que gran parte de los clientes que solicitan servicios jurídicos son aquellos a los que se les lleva la contabilidad, lo que puede indicar que existe una relación de confianza y fidelidad con la oficina.

La política de pagos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es bastante flexible y varía según el tipo de servicio que se está prestando y las necesidades del cliente. En general, se busca llegar a un acuerdo con el cliente en cuanto al monto y plazo de los pagos, lo cual muestra una actitud considerada por parte de la dirección de la oficina.

Sin embargo, es importante destacar que esta política también ha tenido impactos negativos en la oficina, ya que en ocasiones los pagos no se realizan en los plazos acordados y esto puede generar problemas de flujo de efectivo. Es importante que la oficina tenga un control efectivo sobre los términos de pago acordados para evitar que se presenten situaciones que afecten su estabilidad financiera.

En cuanto al tipo de moneda en que se prefieren los pagos, se da preferencia a las divisas, aunque en su defecto se aceptan transferencias bancarias con el precio en bolívares según el cambio de la tasa del Banco Central de Venezuela. Esta política es común en muchas empresas en Venezuela debido a la situación económica actual y la devaluación de la moneda local.

Es importante que la oficina tenga en cuenta las implicaciones fiscales y legales que pueden surgir al aceptar pagos en divisas o en moneda local con una tasa de cambio diferente a la oficial. Por lo tanto, es necesario que se establezcan políticas claras en cuanto a los pagos y se realice una gestión adecuada de los mismos para evitar problemas en el futuro.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La cultura de compañerismo en el entorno laboral es muy importante, y es muy positivo que la dirección de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tenga una visión elevada en este sentido. La colaboración entre colegas es muy valiosa, ya que fomenta la confianza y la creación de redes de apoyo que pueden beneficiar a todas las partes. Sin embargo, es importante recordar que, en el ámbito empresarial, aunque haya compañerismo, también existe la competencia.

En el caso de la oficina, se debe tener en cuenta que hay otras asociaciones civiles que ofrecen servicios similares en el mismo territorio, por lo que son competidores. Esto no significa que se deba actuar de manera hostil o negativa hacia ellos, pero sí es importante tener en cuenta que se está compitiendo por el mismo mercado y clientes.

En cuanto a los precios, es una práctica común en cualquier sector de la economía el fijar precios en función de los precios de la competencia. Esto no necesariamente significa que se deba

ofrecer precios más bajos que la competencia, pero sí es importante tener en cuenta los precios del mercado para poder ofrecer una propuesta de valor que sea competitiva.

En conclusión, aunque es muy positivo fomentar el compañerismo y las ayudas mutuas entre colegas, es importante tener en cuenta que en el ámbito empresarial siempre hay competencia. Por tanto, es fundamental estar preparados y tener estrategias para diferenciarse y ofrecer un valor único y competitivo.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados ha demostrado una gran capacidad de innovación al desarrollar nuevos servicios que complementen y fortalezcan su oferta actual. Un ejemplo de ello es la iniciativa de incorporar servicios jurídicos a su cartera de servicios, lo cual permitió ofrecer algo nuevo y diferenciado a sus clientes, y generar ingresos adicionales para la empresa. Aunque el nivel de ingresos no fue el esperado, mantienen una mentalidad positiva hacia la incorporación de dichos servicios. Esta decisión estratégica demuestra la visión a largo plazo de la dirección de la oficina, así como su capacidad para adaptarse a las necesidades y demandas del mercado.

Es importante destacar que la incorporación de nuevos servicios no solo genera ingresos adicionales, sino que también puede ayudar a retener a los clientes existentes y atraer nuevos clientes. Al ofrecer una gama más amplia de servicios, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados puede satisfacer las necesidades de una mayor variedad de clientes, y fortalecer su posición en el mercado.

Además, la decisión de agregar más servicios jurídicos en el futuro demuestra una clara visión de crecimiento y expansión para la empresa. Al ampliar su oferta de servicios, la oficina

puede llegar a nuevos mercados y aumentar su base de clientes, lo cual se traduce en mayores ingresos y rentabilidad a largo plazo.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

La oferta de las carreras de Administración de Empresas, Abogacía, y Contaduría Pública en el territorio trujillano ha venido en aumento en los últimos años, lo que ha generado una mayor competencia en el mercado de servicios contables, administrativos y jurídicos. En este sentido, es importante para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados estar preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores.

Los nuevos competidores podrían ser profesionales que ofrecen servicios de una sola área específica o asociaciones civiles que ofrezcan servicios de las tres áreas que ofrece la oficina. En cualquier caso, la competencia podría afectar la participación de mercado de la oficina, ya que los clientes podrían optar por otras opciones.

Por esta razón, es importante que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se mantenga actualizada en cuanto a las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías que puedan surgir en el futuro. También es necesario que la oficina siga innovando y ofreciendo nuevos servicios que generen valor agregado para los clientes, de manera que se diferencie de la competencia.

Además, es necesario que la oficina siga fomentando la lealtad de los clientes a través de un excelente servicio al cliente y la generación de relaciones sólidas con los mismos. La oficina también podría considerar la creación de programas de fidelización para sus clientes, con el objetivo de recompensar su lealtad y mantenerlos comprometidos con la marca.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

La Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados ha logrado destacar en el mercado gracias a una de sus principales estrategias, que es ofrecer precios accesibles y justos en comparación con sus competidores. Esta práctica se ha convertido en un punto de atracción para muchos clientes, que ven en la oficina una opción viable para obtener servicios de calidad sin tener que pagar altos costos.

Sin embargo, el bajo precio no es el único factor que hace que los clientes se sientan atraídos por la oficina. La confiabilidad y la continua disposición de la oficina para ayudar a sus clientes son también importantes aspectos que destacan en el servicio que se ofrece. Los clientes se sienten seguros y en buenas manos cuando acuden a la oficina, ya que el personal se muestra siempre dispuesto a atender y solucionar sus necesidades.

La reputación de la oficina en el mercado ha sido construida a partir de un trabajo enfocado en la satisfacción del cliente. Esto se traduce en una atención personalizada y un servicio eficiente, que cumple con los requisitos y expectativas de los clientes. La oficina cuenta con un equipo de profesionales capacitados y experimentados en las áreas de administración, contabilidad y derecho, lo que les permite ofrecer soluciones integrales y efectivas a sus clientes.

La disposición y el compromiso que la oficina muestra hacia sus clientes, combinados con sus precios accesibles, han sido clave para su éxito en el mercado. La oficina ha logrado fidelizar a muchos de sus clientes, que vuelven a solicitar sus servicios en el futuro y recomiendan la oficina a otros clientes potenciales. La oficina se ha convertido en una opción confiable y de calidad para aquellos que buscan servicios contables, jurídicos y administrativos en el territorio trujillano. Gracias a todo esto es que han podido sobrellevar la situación en un mercado donde la demanda de servicios ha menguado a comparación de varios años atrás.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 5 Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
• Buena relación con proveedor de servicios de mantenimiento	0.05	4	0.20
• Relación de confianza con los clientes	0.10	4	0.40
• Comparan sus servicios y precios con el mercado actual	0.08	4	0.32
• Disposición para ofrecer nuevos servicios	0.08	4	0.32
• La nueva competencia sirve como una alerta que ayuda a crear nuevas estrategias	0.09	3	0.27
• Se esfuerzan por llamar la atención de los clientes pese al descenso de atractividad del mercado	0.08	3	0.24
Debilidades			
• Sin proveedores para material de papelería y computación	0.05	2	0.10
• Plazos de pago muy extensos	0.10	1	0.10
• No consideran a sus competidores rivales	0.08	1	0.08
• Los servicios sustitutos no han tenido el impacto positivo a las finanzas de la oficina de la forma en que se esperaba	0.10	1	0.10
• Posibilidades de una gran cantidad de nuevos competidores	0.09	1	0.09
• Muchos competidores, pero poca clientela en el mercado	0.10	1	0.10
Totales	1.00		2.32

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.



Ilustración 2 *Modelo de negocio CANVAS*

Fuente: Elaboración propia

Segmentos de Clientes

Para la Oficina Contable-Jurídica se ha identificado que su segmentación de clientes objetiva está compuesta por aquellos clientes que puedan integrar de manera efectiva todos los servicios que ofrece la oficina. Es decir, aquellos clientes que requieren servicios contables y administrativos constantes, combinados con solicitudes de servicios jurídicos. Para lograr este objetivo, se sugiere apuntar a aquellos clientes que aún no han optado por registrar sus negocios como comerciantes independientes, emprendedores, así como a cualquier persona natural o la

unión de varios de ellos que deseen crear una empresa. Además, se busca atraer a empresas ya constituidas, independientemente de su naturaleza y tamaño.

Con el fin de incrementar el nivel de clientes que opten por los servicios jurídicos, se ha identificado que toda la población trujillana que necesite cubrir alguna necesidad en este ámbito podría formar parte del segmento de clientes de la oficina.

Propuesta de Valor

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se enorgullece en presentar su propuesta de valor única para sus clientes. Su misión es brindar un servicio completo y de alta calidad, personalizado para cada uno de los clientes y adaptado a sus necesidades específicas. Se esfuerzan por ser un socio confiable y de confianza en la solución de cualquier problema contable, administrativo o legal que pueda surgir.

Se comprometen a brindar una atención personalizada a cada cliente, teniendo en cuenta su situación individual y ofreciendo soluciones adaptadas a sus necesidades, entre ellas la situación financiera de los clientes. Tienen como objetivo el trabajar con sus clientes como un equipo para ayudarles a alcanzar sus metas y objetivos.

Se aseguran de que los clientes confíen en el equipo de trabajo de la oficina, lo cual es fundamental para construir una relación sólida y duradera. Es así por lo cual, la confidencialidad y la confianza son principios fundamentales y están comprometidos a mantener la privacidad de sus clientes en todo momento.

Canales

En cuanto a la forma en que el público general llega a conocer a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, podemos destacar que últimamente se han empleado medios

digitales para llamar la atención del público general, y algunos de los clientes recientes han sido atraídos justamente mediante estos medios. Pero, las recomendaciones que hacen los clientes a otras personas siguen siendo la forma más común por la cual la oficina se ha dado a conocer. Es común que los clientes recomienden la oficina a amigos, familiares y colegas, lo que demuestra la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

En cuanto a la realización de acuerdos con los clientes, la mayoría de ellos se llevan a cabo en la oficina, lo que brinda la oportunidad de conocer a los clientes en persona y establecer una relación personalizada y de confianza. Sin embargo, en algunos casos, se han realizado reuniones en las instalaciones donde se encuentran los clientes, lo que demuestra la flexibilidad y adaptabilidad de la oficina a las necesidades de sus clientes.

De igual forma, la entrega de trabajos finalizados, la mayoría de ellos se realizan en la oficina, pero existen situaciones en las que se entregan directamente en las instalaciones donde se encuentran los clientes, lo que demuestra la disposición de la oficina a satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes. Además, en algunos casos, la entrega se ha realizado mediante medios digitales como correo electrónico, lo que demuestra la capacidad de la oficina para utilizar la tecnología de manera efectiva y eficiente.

Relaciones con Clientes

La interacción con los clientes en la Oficina Contable-Jurídica es muy importante, y se lleva a cabo de manera personalizada y adaptada a las necesidades de cada uno de ellos. En la mayoría de los casos, se tiene un trato directo en la oficina, donde el equipo de trabajo está disponible para atender las solicitudes de los clientes y brindarles la ayuda necesaria. Sin embargo, en algunos momentos los clientes pueden tener limitaciones de tiempo o de movilidad, por lo que

el equipo de trabajo se adapta a sus necesidades y se desplazan a su ubicación o lugar de trabajo para reunirse con ellos.

Además, para aquellos casos en los que no se puede tener un trato directo, utilizan herramientas de comunicación como aplicaciones de mensajería y videollamadas, que permiten mantener una comunicación constante con los clientes y atender sus necesidades de manera eficiente.

Fuente de Ingresos

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados genera sus ingresos mediante la prestación de servicios especializados en las áreas contable, administrativa y jurídica. Entre los servicios que se ofrecen se encuentran la contabilidad general, la gestoría de organismos, la creación de empresas, y otros servicios que se detallan en el capítulo I del presente plan estratégico. La fuente principal de ingresos es la facturación de honorarios profesionales por los servicios prestados a los clientes, los cuales se ajustan a las tarifas del mercado y a las necesidades específicas de cada caso.

Actividades Clave

En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, comprenden que la propuesta de valor debe estar respaldada por actividades clave. Una de las actividades clave es establecer una comunicación cercana y constante con los clientes, lo que les permite estar al tanto de sus necesidades y preocupaciones. Además, prestan atención minuciosa a las actividades relacionadas con los servicios que ofrecen y se esfuerzan por brindar un servicio de calidad adaptado a las necesidades de cada cliente. También realizan un seguimiento cuidadoso de las necesidades y solicitudes de los clientes para asegurarse de que están satisfechos con los servicios.

Recursos Claves

Los recursos clave de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados son fundamentales para el correcto funcionamiento de la empresa y la prestación de servicios de calidad a los clientes. En primer lugar, el equipo de trabajo, es la principal fuente de conocimiento y experiencia que se utiliza para la realización de cada servicio. La capacidad del equipo de trabajo es vital para poder cumplir con la propuesta de valor y satisfacer las necesidades de los clientes.

Además, la información de los clientes es otro recurso clave, ya que se trata de datos valiosos que permiten conocer las necesidades y requerimientos específicos de cada uno. Por ello, es fundamental mantener la confidencialidad y privacidad de dicha información para garantizar la confianza y seguridad del cliente.

En cuanto a los recursos tecnológicos, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados cuenta con equipos de cómputo, impresoras y herramientas digitales que son necesarias para la realización de las actividades diarias de la empresa. La utilización de estos recursos permite aumentar la eficiencia en el trabajo y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Por último, el material de oficina también es un recurso clave para la empresa. Los suministros de oficina como papelería, carpetas, archivadores y otros elementos, son necesarios para mantener una correcta organización de los documentos y garantizar la entrega en físico de los servicios. La gestión adecuada de estos recursos ayuda a optimizar los procesos y a ofrecer un servicio eficiente y de calidad a los clientes.

Asociaciones Clave

La colaboración con una firma de abogados especializada podría ser una estrategia de asociación clave beneficiosa para la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados. Al

trabajar con una firma especializada, la oficina podría ampliar su oferta de servicios legales, proporcionando a los clientes un equipo de expertos en áreas específicas del derecho. Además, esta colaboración también puede aumentar la capacidad de la oficina para resolver problemas legales complejos al contar con el respaldo de un equipo especializado.

Otra asociación clave que podría ser de gran beneficio para la oficina sería con instituciones financieras. Esta colaboración podría proporcionar financiamiento para el crecimiento de la empresa y ayudar a los clientes con sus necesidades financieras. Además, al trabajar con instituciones financieras, la oficina puede tener acceso a herramientas y recursos adicionales que le permitirían ofrecer un mejor servicio a sus clientes. En general, estas asociaciones pueden ser una forma efectiva de expandir los servicios y capacidades de la oficina, mejorando así su posición en el mercado y aumentando su capacidad para atender las necesidades de los clientes.

Estructura de Costes

En cuanto a los costos fijos, se tiene contemplado el pago del alquiler y condominio del local donde se ubica la oficina, el salario del equipo de trabajo, así como el pago de los servicios públicos tales como la luz, agua, internet, teléfono y basura, que son esenciales para el funcionamiento de la oficina.

Por otra parte, los costos variables son aquellos que están sujetos a variaciones dependiendo de la situación en la que se encuentre la oficina. En este caso, se pueden mencionar los costos de capacitación del personal para mantenerlos actualizados en las tendencias del mercado, los costos de publicidad y marketing para aumentar la visibilidad de la empresa y, en consecuencia, atraer más clientes. También se consideran los costos relacionados con el material de oficina, como papel, tinta, carpetas, entre otros.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

La oficina contable necesita mejorar su dirección, control de tareas, ingresos y gastos, acuerdos con clientes, además de estar en camino de incorporar servicios nuevos, por lo que debería emplear una gerencia que sea enfocada en resultados y que se centre en la planificación, organización, dirección, control y evaluación de las operaciones empresariales.

Para mejorar la dirección, es necesario contar con un liderazgo efectivo y un enfoque en el logro de metas y objetivos claros. La gerencia debe establecer una visión y estrategia empresarial sólidas, que permita alinear los objetivos de la empresa con las necesidades de sus clientes y el mercado en general.

En cuanto al control de tareas, la gerencia debe implementar procesos y herramientas que permitan monitorear y evaluar el desempeño de los empleados, de manera que se pueda garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones.

Para mejorar los ingresos y gastos, se debe contar con una gestión financiera adecuada, que incluya la planificación y el control presupuestario, así como la gestión eficiente de los recursos financieros.

En relación a los acuerdos con los clientes, se debe tener una orientación hacia el servicio y una comunicación clara y efectiva con los clientes, con el fin de comprender sus necesidades y expectativas, y de proporcionarles soluciones efectivas y satisfactorias.

Por último, para la incorporación de nuevos servicios, la gerencia debe tener una mentalidad de innovación y adaptación al cambio, que permita identificar oportunidades de

crecimiento y desarrollo en el mercado, y de aprovecharlas para ofrecer nuevos servicios y soluciones a sus clientes.

Teniendo en cuenta todo esto, se hace necesario plantear un modelo gerencial que permita mejorar su estructura organizacional en pro de la mejora continua y el cumplimiento de metas. Para tal fin, se ha considerado que el modelo de dirección por objetivos es una opción viable y efectiva.

La dirección por objetivos es un modelo de gestión que ha demostrado ser efectivo en la mejora del rendimiento y la productividad de las organizaciones. Singh y Singh (2015) destacan varios beneficios asociados con el uso de este modelo en su artículo "Management by objectives: A review".

En primer lugar, la definición clara de objetivos y metas permite a los empleados saber qué se espera de ellos y en qué áreas deben enfocar sus esfuerzos para lograr resultados concretos. Esto puede conducir a una mejora en el rendimiento individual y de equipo (Singh & Singh, 2015).

En segundo lugar, la dirección por objetivos fomenta la comunicación entre gerentes y empleados, así como entre los miembros del equipo. Esto ayuda a garantizar que todos estén en la misma página y trabajen hacia objetivos compartidos (Singh & Singh, 2015).

En tercer lugar, la dirección por objetivos puede fomentar la participación y el compromiso de los empleados en el proceso de establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones. Esto puede aumentar su motivación y su sentido de propiedad en el éxito de la organización (Singh & Singh, 2015).

En cuarto lugar, la dirección por objetivos puede ayudar a identificar áreas donde los empleados necesitan capacitación y desarrollo adicional para alcanzar los objetivos establecidos.

Esto puede mejorar las habilidades y el conocimiento de los empleados, lo que a su vez puede mejorar el desempeño general (Singh & Singh, 2015).

Por último, la dirección por objetivos se enfoca en los resultados y en la mejora continua, lo que puede ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos a largo plazo. Además, permite a los gerentes y empleados evaluar su progreso y desempeño de manera objetiva (Singh & Singh, 2015).

En cuanto a la cultura organizacional, la oficina contable debería fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados, donde la comunicación efectiva y la retroalimentación constante sean la norma. Es fundamental que los empleados se sientan comprometidos y motivados en la consecución de los objetivos de la empresa, y que se les brinde el apoyo necesario para su desarrollo profesional y personal.

La oficina también debería promover una cultura de mejora continua, donde se valore la innovación y la adaptación al cambio como una forma de mantenerse relevante en un mercado en constante evolución. Es necesario que los empleados se sientan empoderados para proponer nuevas ideas y soluciones, y que se les brinde la oportunidad de aprender y crecer en el ámbito laboral.

3.2.2. Recursos humanos

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene la oportunidad de optimizar su gestión de recursos humanos mediante la implementación de una estrategia enfocada en el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo. Para alcanzar este objetivo, se recomienda la implementación de los siguientes elementos clave:

En primer lugar, se sugiere el desarrollo de un plan de capacitación, el cual permitirá mejorar las habilidades y competencias de los empleados en áreas específicas. De esta forma, se

podrá garantizar una mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios, así como un mejor desempeño laboral en general.

En segundo lugar, se sugiere la implementación de un sistema de reconocimiento, el cual permitirá motivar y recompensar a los empleados por su desempeño sobresaliente. Esto puede lograrse a través de incentivos económicos, reconocimientos formales, o cualquier otro tipo de incentivo que resulte relevante y atractivo para los empleados.

En tercer lugar, se sugiere la implementación de un sistema de evaluación de desempeño, el cual permitirá evaluar y retroalimentar el trabajo de los empleados, y establecer objetivos de mejora continua. Esto puede lograrse mediante la realización de evaluaciones periódicas, autoevaluaciones, y evaluaciones de pares, entre otros métodos.

Finalmente, se sugiere la implementación de políticas de trabajo flexibles, que permitan a los empleados equilibrar sus responsabilidades laborales y personales. Esto puede lograrse mediante la implementación de horarios flexibles, trabajo remoto, y otras medidas que permitan una mayor adaptabilidad en el trabajo.

La implementación de estos elementos permitirá a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados mejorar la gestión de su equipo de trabajo, y, por ende, lograr mejores resultados en términos de eficiencia, calidad, y satisfacción del cliente. Asimismo, estos elementos permitirán mejorar el clima laboral y la motivación de los empleados, lo que contribuirá a mantener un equipo de trabajo comprometido y productivo a largo plazo.

Kehoe y Wright (2013) examinaron el impacto de las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las actitudes y comportamientos de los empleados. Los autores argumentan que una gestión enfocada en el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo puede mejorar la

satisfacción laboral, la motivación y el compromiso de los empleados, lo que se traduce en un mejor rendimiento organizacional.

El estudio destacó la importancia de adoptar prácticas de recursos humanos que fomenten el desarrollo y crecimiento del personal. Una estrategia de capacitación efectiva y la implementación de sistemas de reconocimiento pueden mejorar el desempeño de los empleados, mientras que la evaluación del desempeño y las políticas de trabajo flexibles pueden ayudar a retener y motivar a los empleados talentosos.

Los hallazgos del estudio también sugieren que las prácticas de recursos humanos de alto rendimiento pueden ser especialmente efectivas en organizaciones donde el capital humano es un recurso clave para el éxito. Por lo tanto, las empresas deben adoptar una estrategia de gestión de recursos humanos enfocada en el desarrollo y crecimiento del equipo de trabajo para mejorar el desempeño organizacional y lograr ventajas competitivas a largo plazo.

3.2.3. Investigación y desarrollo

La gerencia de investigación y desarrollo (I+D) es una estrategia valiosa para mejorar la calidad de los servicios de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados y aumentar la satisfacción del cliente. Para mejorar esta gerencia, se recomienda establecer un presupuesto específico para I+D, identificar oportunidades de mejora en los procesos internos y en los servicios ofrecidos, fomentar el pensamiento innovador entre los miembros del equipo y fomentar la colaboración interdepartamental. Además, es importante implementar tecnologías de vanguardia para mejorar la eficiencia y la productividad. Con una estrategia sólida de I+D, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados puede asegurar su competitividad y liderazgo en el mercado de los servicios contables y jurídicos.

En cuanto a los presupuestos Krambia-Kapardis, Zopiatis y Varnavas (2017) sugieren que establecer un presupuesto para la innovación y la investigación y desarrollo (I+D) puede afectar positivamente el desempeño de la empresa. El estudio encontró que las empresas que establecen un presupuesto para la innovación y la I+D tienden a asignar más recursos a esas actividades y tienen más probabilidades de desarrollar nuevos productos y procesos que pueden aumentar su ventaja competitiva. Además, el estudio destaca la importancia de la gestión de costos en el proceso de innovación, ya que las empresas que gestionan eficazmente sus costos pueden asignar más recursos a la innovación y la I+D. En general, establecer un presupuesto para la innovación y la I+D puede conducir a una mejora del desempeño de la empresa y a una sostenibilidad a largo plazo.

Por otra parte, según Zhang y Bartol (2010), el fomento del pensamiento innovador en la gerencia de I+D puede ser alcanzado mediante el liderazgo empoderador, la cual influye en la capacidad de los empleados para participar en el proceso creativo, aumentando su motivación intrínseca y compromiso con la tarea. Asimismo, la promoción de la implicación del empleado en el proceso creativo también se ha demostrado como un factor clave para el fomento del pensamiento innovador en la I+D. En consecuencia, una gerencia de I+D eficiente debe fomentar la participación activa y la implicación de los empleados en el proceso creativo para promover el pensamiento innovador y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por la organización.

3.2.4. Finanzas

La gerencia financiera que se debe aplicar en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es una que permita mantener un control riguroso del flujo de caja y una adecuada planificación financiera. Es importante que se realice un monitoreo constante de los ingresos y gastos de la oficina, a fin de tomar decisiones oportunas y adecuadas.

El estudio "Cash flow management and firm profitability: An empirical analysis in the context of an emerging economy" de la revista *International Journal of Accounting and Information Management*, examina la relación entre el control del flujo de caja y la rentabilidad de la empresa en el contexto de una economía emergente. El estudio utiliza una muestra de 156 empresas y los datos fueron analizados utilizando técnicas estadísticas como regresiones múltiples. Los resultados indican que el control adecuado del flujo de caja es una variable importante en la gestión financiera de las empresas y está positivamente relacionado con la rentabilidad. Por lo tanto, el estudio concluye que el control efectivo del flujo de caja puede contribuir a mejorar la rentabilidad de las empresas, especialmente en economías emergentes donde la gestión financiera es crítica para el éxito empresarial.

Además, se debe considerar la diversificación de los ingresos a través de la oferta de servicios adicionales que puedan resultar atractivos para los clientes y generar nuevos flujos de ingresos. De esta manera, se lograría reducir la dependencia de los ingresos por los servicios contables y jurídicos que se ofrecen actualmente.

La reducción de costos es otra estrategia importante que se debe implementar. Esto implica una revisión detallada de todos los gastos que se realizan en la oficina y la identificación de áreas en las que se puedan reducir costos sin afectar la calidad de los servicios.

Finalmente, el ajuste de precios de los servicios es otra medida que se debe considerar. Es importante evaluar la estructura de precios actual y determinar si se puede realizar algún ajuste en función de las condiciones del mercado y la competencia. Esto permitiría mantener una rentabilidad adecuada y asegurar la sostenibilidad financiera de la oficina a largo plazo.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Arrieta y Balmaseda (2019) en su artículo "Logística y aprovisionamiento: La clave para la competitividad empresarial", destacan la importancia de la gestión eficiente de los recursos y procesos logísticos para el éxito de una empresa. La gerencia de logística y aprovisionamiento es responsable de dicha gestión, incluyendo la gestión de compras, la gestión de inventarios, la gestión de proveedores y la gestión de riesgos. Asimismo, los autores enfatizan que la gestión eficiente de la cadena de suministro es un factor clave para la competitividad empresarial.

En consecuencia, la planificación, organización y control de los procesos de producción, almacenamiento y distribución de los bienes y servicios de una empresa deben ser adecuados para lograr la gestión eficiente de la cadena de suministro. De esta manera, se puede asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios en el momento adecuado, lo que permite una mayor eficiencia en la realización de las actividades empresariales.

La gerencia de logística y aprovisionamiento en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados asume el compromiso de ser responsable de la gestión eficiente de los recursos y procesos logísticos necesarios para la realización de las actividades contables, financieras, administrativas y jurídicas de la empresa. Conscientes de la importancia de estos aspectos para el correcto funcionamiento de la organización, se deben enfocar en garantizar la máxima eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos implicados.

En este sentido, la gestión de compras se convierte en una de las principales responsabilidades de la gerencia de logística y aprovisionamiento, ya que tiene el enfoque en garantizar la disponibilidad de los materiales, suministros y equipos necesarios para la realización de las tareas asignadas en el momento y lugar adecuados y al mejor precio posible.

Asimismo, el control de inventarios es un elemento clave en esta gestión, ya que permite llevar un adecuado registro y control de los recursos disponibles en la empresa, minimizando las pérdidas y maximizando la eficiencia en la gestión de los mismos.

La gestión de proveedores es otro de los aspectos relevantes en esta labor, puesto que establece y mantiene relaciones eficientes y efectivas con los proveedores, garantizando el suministro constante y la calidad de los productos y servicios necesarios para la oficina contable-jurídica.

Por último, pero no menos importante, la gestión de riesgos se convierte en un factor crítico, puesto que se evalúa y gestiona los riesgos asociados a la gestión de los procesos logísticos y de aprovisionamiento, minimizando los impactos negativos en la operación de la oficina contable-jurídica.

3.2.6. Operaciones

Kumar y Motwani (2010) examinaron en su estudio "Operations Management and Firm Performance: An Empirical Analysis" la relación entre la gerencia de operaciones y el rendimiento financiero de la empresa, a través de la evaluación de 154 empresas manufactureras de Estados Unidos. Los autores encontraron que la gerencia de operaciones tiene un impacto significativo y positivo en la rentabilidad, productividad y calidad de la empresa. Además, la investigación concluyó que la relación entre la gerencia de operaciones y el rendimiento financiero de la empresa es mediada por la productividad y la calidad.

Estos resultados sugieren que la gerencia de operaciones es crucial para lograr el éxito financiero de una empresa. Al mejorar la eficiencia, la calidad y la productividad, la gerencia de

operaciones puede ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva y mejorar su rendimiento financiero.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados requiere de una gerencia de operaciones responsable de garantizar la eficiencia y eficacia de los procesos y recursos de la empresa, así como la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es responsabilidad de esta gerencia la planificación, organización, dirección y control de los procesos y recursos de la empresa, lo que incluye la gestión de los sistemas de información y tecnologías de la información, la gestión de los recursos humanos y la gestión de la calidad de los servicios.

Además, la gerencia de operaciones debe asegurarse de que se cumplan los objetivos de la empresa y que se alcancen los resultados esperados en términos de eficiencia y eficacia. Para lograrlo, es necesario trabajar en colaboración con otras áreas de la empresa, como la gerencia de finanzas y la gerencia de logística y aprovisionamiento.

3.2.7. *Marketing y ventas*

La gerencia de marketing y ventas de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene como objetivo principal garantizar la satisfacción del cliente, aumentar la base de clientes y mejorar los ingresos de la empresa. Para lograr esto, es esencial que la gerencia de marketing y ventas desarrolle y ejecute estrategias efectivas de marketing y ventas, y asegure una comunicación efectiva con los clientes y prospectos.

Las responsabilidades de la gerencia de marketing y ventas incluyen la identificación de las necesidades y deseos del mercado objetivo, el diseño y ejecución de campañas de publicidad y promoción, el análisis de la competencia y la evaluación del desempeño de la empresa en el mercado. Además, es fundamental que la gerencia de marketing y ventas esté en constante

comunicación con la gerencia de operaciones para garantizar que los servicios ofrecidos se ajusten a las necesidades y expectativas del mercado objetivo.

Es crucial que la gerencia de marketing y ventas tenga habilidades de liderazgo y capacidad para trabajar en equipo, ya que el éxito de la empresa depende en gran medida de la colaboración y coordinación entre las diferentes áreas de la empresa. Asimismo, la gerencia de marketing y ventas debe estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y tener un profundo conocimiento de la industria y el mercado objetivo.

Ahora bien, con referente al diseño y promoción de campañas publicitarias, el estudio "Effects of Advertising and Sales Promotions on Brand Equity" publicado en el Journal of Marketing en 2017, encontró que el diseño y ejecución de campañas de publicidad y promoción tienen un efecto positivo en la construcción y mejora del valor de marca (brand equity). La investigación señala que las campañas publicitarias y promocionales pueden ayudar a mejorar la percepción de la marca por parte de los consumidores, aumentar la lealtad de los clientes y mejorar la imagen de la empresa en el mercado. Además, se encontró que las campañas publicitarias y promocionales pueden aumentar la disposición del consumidor a pagar más por los productos o servicios de la marca, lo que puede traducirse en un aumento de los ingresos y la rentabilidad de la empresa.

El estudio también destaca que la efectividad de las campañas publicitarias y promocionales depende de varios factores, como el tipo de promoción utilizada, la creatividad de la campaña y la segmentación adecuada del mercado objetivo. Además, los resultados del estudio sugieren que el efecto positivo de las campañas publicitarias y promocionales puede durar más tiempo que el período en que se lleva a cabo la campaña en sí, lo que indica que la construcción de marca a largo plazo puede ser beneficiosa para las empresas.

En cuanto a esto, las oficinas contables-jurídicas en Venezuela deben ser cuidadosas al diseñar y ejecutar campañas publicitarias, asegurándose de cumplir con las regulaciones éticas y deontológicas establecidas en sus respectivos códigos de ética profesional. Además, es importante que estas empresas mantengan una comunicación efectiva con sus clientes y potenciales clientes, a través de medios legítimos y respetando los principios éticos y legales que rigen su profesión.

3.2.8. *Servicios postventa*

La gerencia de postventa de una oficina contable-jurídica debe estar enfocada en mantener una relación de largo plazo con los clientes y garantizar su satisfacción. En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, la gerencia de postventa debe desarrollar estrategias efectivas para fidelizar y retener a los clientes actuales, así como para entender sus necesidades y expectativas a través de una comunicación efectiva.

La retención de clientes es un aspecto crucial en la gestión de relaciones con los clientes (CRM), ya que los clientes leales son más rentables y generan mayores ingresos a largo plazo que los nuevos clientes. En este sentido, el artículo "Customer Retention in the Context of Customer Relationship Management" de Ana Brnadić y otros autores (2018), publicado en el *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, analiza la importancia de la retención de clientes y presenta algunas estrategias efectivas para fidelizarlos.

El artículo propone cinco estrategias para fidelizar clientes. En primer lugar, es fundamental comprender las necesidades y deseos de los clientes mediante técnicas de investigación de mercado, encuestas y análisis de datos. En segundo lugar, es esencial ofrecer un excelente servicio al cliente, lo que implica que los empleados estén capacitados para atender a los clientes de manera eficiente y satisfactoria y que los clientes tengan múltiples canales de comunicación con la empresa. En tercer lugar, se recomienda personalizar la experiencia del

cliente mediante la utilización de datos de los clientes para ofrecerles productos y servicios personalizados, promociones y ofertas especiales. En cuarto lugar, mantener una comunicación constante con los clientes a través de diferentes canales de comunicación, como el correo electrónico, las redes sociales y los mensajes de texto, es esencial para mantener una relación duradera con ellos. Por último, las empresas pueden recompensar la lealtad de los clientes mediante programas de fidelización, descuentos exclusivos, regalos y otras recompensas.

También hay que resaltar que entre las responsabilidades de la gerencia de postventa se encuentran la atención al cliente, la resolución de quejas y reclamos, la identificación de oportunidades de mejora en los procesos y servicios de la empresa, y la implementación de soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Además, es importante que la gerencia de postventa cuente con habilidades interpersonales para interactuar con los clientes y resolver sus problemas, así como habilidades analíticas para identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones efectivas.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, durante los años 2023 - 2027

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar la eficiencia operativa en un 10% en los próximos cinco años.
- b. Aumentar el número de clientes nuevos en por los menos 3% cada año durante los próximos cinco años.
- c. Aumentar la tasa de retención de clientes en 5% en dos años.

- d. Aumentar la proporción de ingresos provenientes de servicios menos solicitados en un 10% durante los próximos cinco años.
- e. Aumentar la calificación promedio de satisfacción del cliente en un 20% durante los próximos cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

Incremento de la eficiencia operativa

Para incrementar la eficiencia operativa de la oficina en un 10% durante los próximos cinco años, se toma en cuenta ciertas acciones clave que ayudarán a cumplir este objetivo estratégico y a ser efectivo:

- **Evaluar los procesos actuales:** Es importante identificar los procesos que son ineficientes y determinar los puntos críticos que están ralentizando la eficiencia en la oficina. Esto se hace con un mapeo de los procesos, desde la recepción de información hasta la entrega de los resultados al cliente, con el fin de identificar áreas de mejora.
- **Implementar tecnología adecuada:** La implementación de tecnología será un gran paso para mejorar la eficiencia. Un software de gestión financiera ayudará a mantener un registro más preciso de los ingresos y gastos, y ahorra tiempo en la realización de tareas repetitivas.
- **Optimizar el uso del tiempo:** Es importante que los empleados de la oficina sean capaces de realizar sus tareas en el menor tiempo posible. Para ello se establecerán plazos y metas diarias o semanales para garantizar que se están cumpliendo los objetivos.
- **Capacitación del personal:** La capacitación y el entrenamiento contribuyen a mejorar la productividad y la calidad de trabajo. Además de que será beneficioso que el equipo de

trabajo esté actualizado en cuanto a los cambios que ocurran en las áreas en donde se desempeñen durante los próximos cinco años.

- Establecer objetivos específicos: Se establecerán objetivos específicos y medibles, que estén alineados con el plan estratégico, para garantizar que se está progresando hacia la meta deseada. Además, se establecerá un cronograma y responsables para cada uno de ellos.
- Monitorear el progreso: Es importante monitorear el progreso regularmente para saber si se están cumpliendo los objetivos y hacer ajustes necesarios. Se realizará una evaluación periódica de la eficiencia de la empresa para garantizar que se están cumpliendo los objetivos establecidos.

Aumentar el número de clientes nuevos

Para cumplir con este objetivo estratégico se llevará a cabo un plan de acción que aborde diferentes aspectos clave del negocio.

En primer lugar, se revisará el modelo de negocio y los servicios que se ofrecen para asegurarse de que se están satisfaciendo las necesidades del mercado actual. Para ello, se van a realizar estudios de mercado y encuestas a clientes potenciales para conocer sus demandas y preferencias. También se analizarán los servicios que ofrecen los competidores y compararlos con los de la oficina para identificar posibles oportunidades de mejora. Además, se tiene planeado aumentar la oferta de servicios jurídicos, agregando algunos servicios con la esperanza de abarcar un poco más de ese mercado.

El otro aspecto importante es la comunicación y el marketing de la empresa. Se diseñarán estrategias para dar a conocer la empresa y sus servicios a nuevos clientes potenciales. Para ello, se utilizarán diferentes herramientas como redes sociales, publicidad en línea, entre otros. Es

fundamental crear una marca sólida y confiable para que los clientes potenciales tengan una percepción positiva de la empresa.

Asimismo, es fundamental establecer relaciones de confianza con los clientes actuales para que se conviertan en embajadores de la empresa y recomienden sus servicios a otros clientes potenciales. Se implementarán programas de fidelización y se ofrecerán incentivos para que los clientes actuales se sientan valorados y satisfechos con los servicios prestados.

Aumentar la tasa de retención de clientes

Para cumplir el objetivo de aumentar la tasa de retención de clientes en un 5% en dos años, se tomarán en cuenta ciertos aspectos que ayudarán en el paso a paso del cumplimiento de dicho objetivo, estos son:

- Analizar las causas de la pérdida de clientes: Es importante comprender por qué los clientes han dejado de hacer negocios con la empresa. Se tratará de realizar encuestas a los clientes actuales y antiguos para conocer sus razones y expectativas. Esto permitirá identificar las áreas de mejora y oportunidades de fortalecimiento.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa: Se analizarán los servicios que ofrece la oficina, la calidad del servicio al cliente, la satisfacción del personal, entre otros aspectos relevantes. Esto permitirá identificar fortalezas y debilidades de la empresa y saber en qué áreas es necesario enfocarse para mejorar la retención de clientes.
- Crear un plan de acción: Con base en los resultados de los análisis anteriores, se creará un plan de acción que establezca objetivos, estrategias y tácticas para mejorar la tasa de retención de clientes. Este plan deberá ser detallado, realista y contar con un cronograma para su implementación.

- Fomentar una cultura centrada en el cliente: Es fundamental que toda la empresa esté enfocada en satisfacer las necesidades de los clientes. Se capacitará a los empleados para que brinden un servicio de alta calidad y se fomenten valores como la empatía, la amabilidad, la responsabilidad y la proactividad. Esto permitirá que los clientes se sientan valorados y estén más dispuestos a permanecer en la empresa.
- Ofrecer incentivos y programas de fidelización: Se tiene planeado ofrecer incentivos y programas de fidelización a los clientes actuales para que se sientan valorados y satisfechos con los servicios prestados. Esto puede incluir descuentos en servicios futuros, regalos, promociones exclusivas, entre otros.
- Realizar seguimiento y evaluación: Es importante llevar un seguimiento constante de los resultados del plan de acción y evaluar su efectividad en términos de retención de clientes. Esto permitirá identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias y tácticas según sea necesario.

Aumentar los ingresos de servicios con menor demanda

Para cumplir con el objetivo estratégico de aumentar la proporción de ingresos provenientes de servicios menos solicitados en un 10% durante los próximos cinco años, se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar los servicios menos solicitados: La empresa debe identificar cuáles son los servicios que actualmente tienen una menor demanda entre sus clientes. Para ello, se analiza las estadísticas de ventas y encuestas a los clientes.
- Analizar la oferta actual de servicios: Es importante que la empresa analice su oferta actual de servicios y determine si es necesario agregar o modificar alguno de ellos para que sean más atractivos para los clientes. También se considerará si es

necesario realizar una capacitación a los empleados para que puedan brindar un mejor servicio en estos servicios menos solicitados.

- **Desarrollar una estrategia de marketing:** La empresa desarrollará una estrategia de marketing para promocionar los servicios menos solicitados y atraer a nuevos clientes. Esto incluye publicidad en medios digitales o tradicionales.
- **Ofrecer paquetes de servicios:** Una forma de promover los servicios menos solicitados es ofrecer paquetes de servicios que incluyan estos servicios en conjunto con otros servicios populares. Esto puede resultar atractivo para los clientes y aumentar la demanda de los servicios menos solicitados.
- **Establecer alianzas estratégicas:** Establecer alianzas con otras empresas o profesionales que ofrezcan servicios complementarios a los que la empresa ofrece. Esto puede generar sinergias y aumentar la demanda de los servicios menos solicitados.
- **Realizar seguimiento y evaluación:** Es importante realizar un seguimiento constante de los resultados de la estrategia implementada y evaluar su efectividad. Esto permitirá ajustar las tácticas según sea necesario y asegurarse de que el objetivo estratégico se esté cumpliendo.

Aumentar Calificación Promedio de Satisfacción del Cliente

Para cumplir con el objetivo estratégico de aumentar la calificación promedio de satisfacción del cliente en un 20% durante los próximos cinco años, se seguirán los siguientes pasos:

- **Identificar los puntos críticos:** La empresa identificará cuáles son los puntos críticos en el proceso de atención al cliente que están afectando la satisfacción del cliente.

Para ello, se realizarán encuestas a los clientes, y revisarán las estadísticas de satisfacción.

- **Capacitación del personal:** Es importante que el personal que atiende al cliente tenga la capacitación necesaria para brindar un servicio de calidad. La empresa invertirá en la capacitación del personal para que estén en capacidad de brindar una atención excepcional al cliente.
- **Mejora en la comunicación:** La empresa mejorará la comunicación con los clientes, informándoles de forma clara y concisa sobre los servicios que se les están brindando. Además, la empresa se asegurará de mantener una comunicación constante con los clientes, respondiendo a sus preguntas y preocupaciones de manera oportuna.
- **Ofrecer un servicio personalizado:** La empresa ofrecerá un servicio personalizado que se adapte a las necesidades específicas de cada cliente. Para ello, se implementarán sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) que permitan recopilar información de los clientes y brindar un servicio más personalizado.
- **Medir la satisfacción del cliente:** La empresa medirá la satisfacción del cliente de manera constante, a través de encuestas o seguimiento telefónico, para conocer la opinión de los clientes y saber si se están cumpliendo las expectativas de los mismos.
- **Establecer incentivos:** La empresa establecerá incentivos para el personal que brinda un servicio excepcional al cliente. Esto puede motivar al personal a brindar un servicio de mayor calidad y mejorar la satisfacción del cliente.

- Realizar seguimiento y evaluación: Es importante realizar un seguimiento constante de los resultados de la estrategia implementada y evaluar su efectividad. Esto permitirá ajustar las tácticas según sea necesario y asegurarse de que el objetivo estratégico se esté cumpliendo.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Una matriz FODA cruzada es una herramienta de análisis estratégico que combina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización en un solo formato de tabla. Según Kotler y Armstrong (2021), una matriz FODA es "una herramienta de análisis de situación que busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización" (p. 47).

La matriz FODA cruzada permite a una organización evaluar la relación entre sus fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Según David (2017), la matriz FODA cruzada "es una herramienta de análisis estratégico que proporciona una visión general de las posibilidades y limitaciones de una empresa en relación con su entorno externo" (p. 85).

En una matriz FODA cruzada, las fortalezas y debilidades se colocan en el eje horizontal, mientras que las oportunidades y amenazas se colocan en el eje vertical. La intersección de estas cuatro áreas crea cuatro cuadrantes que proporcionan información valiosa sobre cómo la organización puede aprovechar sus fortalezas para capitalizar las oportunidades, abordar sus debilidades para superar las amenazas y mejorar su rendimiento general.

En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se empleará la matriz FODA cruzada como herramienta de análisis estratégico para crear estrategias que ayuden a dar forma al plan estratégico. Esta matriz se construirá utilizando el contenido base de los análisis PESTEL y de fuerzas de Porter, que se abordaron en el segundo capítulo de este trabajo de grado.

La matriz FODA cruzada permitirá analizar tanto aspectos internos como externos de la organización, evaluando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con este análisis se podrá determinar la posición estratégica actual de la Oficina Contable-Jurídica y establecer estrategias efectivas para mejorar su desempeño futuro.

Es importante destacar que la matriz FODA cruzada proporcionará información valiosa acerca de la situación actual de la organización, permitiendo identificar tanto factores internos como externos que pueden influir en su desempeño futuro. De esta manera, se podrán aprovechar las fortalezas y oportunidades, y minimizar las debilidades y amenazas, estableciendo una estrategia efectiva que permita a la organización alcanzar sus objetivos y metas.

Tabla 6 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Buena relación con proveedor de servicios de mantenimiento F2. Relación de confianza con los clientes F3. Comparan sus servicios y precios con el mercado actual F4. Disposición para ofrecer nuevos servicios F5. La nueva competencia sirve como una alerta que ayuda a crear nuevas estrategias F6. Se esfuerzan por llamar la atención de los clientes pese al descenso de actividad del mercado	D1. Sin proveedores para material de papelería y computación D2. Plazos de pago muy extensos D3. No consideran a sus competidores rivales D4. Los servicios sustitutos no han tenido el impacto positivo a las finanzas de la oficina de la forma en que se esperaba D5. Posibilidades de una gran cantidad de nuevos competidores D6. Muchos competidores, pero poca clientela en el mercado
Oportunidades: O1. Políticas Fiscales O2. Financiación O3. Nivel Demográfico	Estrategias FO: FO1: Identificar oportunidades específicas para ofrecer servicios de asesoría fiscal a las empresas que utilizan los servicios de mantenimiento del proveedor, lo que podría generar	Estrategias DO: DO1: Buscar proveedores de material de papelería y computación que puedan estar necesitando servicios de asesoramiento fiscal y contable para aprovechar la oportunidad de ofrecer

<p>O4. Cambios Tecnológicos O5. Conciencia Propia Ambiental O6. Leyes y Normas sobre la Creación de Empresas</p>	<p>nuevas oportunidades de negocio y aumentar la lealtad del cliente. FO2: Aprovechar la oportunidad de financiación para ampliar los servicios ofrecidos a los clientes. La oficina contable-jurídica podría ofrecer servicios adicionales, como la gestión de nóminas o el soporte legal y contable en procesos de financiamiento y adquisición de bienes y servicios. FO3: Desarrollar un paquete de servicios específico para los emprendedores que incluya servicios de asesoría fiscal y contable, servicios legales y de incorporación de empresas, y servicios de asesoría financiera, todo a un precio competitivo para atraer a este segmento de mercado en crecimiento. FO4: Desarrollar una estrategia de marketing digital para promocionar los servicios de la oficina contable-jurídica en línea, aprovechando las oportunidades que brindan las redes sociales y los motores de búsqueda. FO5: Desarrollar servicios de asesoramiento en materia de incentivos fiscales y tributarios a empresas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad. FO6: Ofrecer servicios de capacitación y entrenamiento en el proceso de creación de empresas, para brindar un valor agregado a los clientes y diferenciarse de la competencia.</p>	<p>servicios de asesoría en esta área y obtener descuentos por volumen de compra (D1, O1) DO2: Buscar formas de reducir los plazos de pago a los clientes, mientras se considera la posibilidad de obtener financiamiento a través de instituciones financieras especializadas en el sector (D2, O2) DO3: Realizar un análisis de la competencia en el mercado local y crear una estrategia de diferenciación en términos de calidad, servicio y precio para destacar entre los competidores, aprovechando las leyes y normas sobre la creación de empresas (D3, O6) DO4: Aprovechar los cambios tecnológicos positivos para automatizar los procesos de la oficina y reducir costos, implementando sistemas de software de contabilidad y gestión de clientes que permitan una mayor eficiencia en los procesos internos (D4, O4) DO5: Identificar a los nuevos competidores que puedan entrar al mercado y desarrollar estrategias para competir con ellos, aprovechando el nivel demográfico con buenos niveles de emprendedores para ofrecer servicios de asesoramiento y capacitación en temas fiscales y legales para empresas nuevas (D5, O3) DO6 Aprovechar la conciencia propia ambiental para reducir costos a través de prácticas sostenibles y eficientes en el uso de los recursos, lo que puede generar una ventaja competitiva en el mercado y atraer a clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental de la empresa (D6, O5)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Políticas Económicas A2. Consumo A3. Expectativas y Satisfacción del Cliente A4. Ciclo de Vida de la Tecnología A5. Riesgos Ambientales A6. Leyes de Regulación del Sector</p>	<p>Estrategias FA: FA1: F1 + A4: Mantener una buena relación con el proveedor de servicios de mantenimiento para asegurarse de que la tecnología utilizada en la oficina esté actualizada y a la vanguardia del mercado, lo que puede ayudar a mantenerse competitivos y reducir costos a largo plazo (F1, A4) FA2: Trabajar en la relación de confianza con los clientes para comprender sus expectativas y satisfacción, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, reduciendo el riesgo de perder clientes ante la competencia (F2, A3) FA3: Comparar los servicios y precios con el mercado actual para asegurarse de que los precios sean competitivos y los servicios sean de calidad, para atraer y retener a los clientes, especialmente en</p>	<p>Estrategias DA: DO1: Aprovechar las leyes de regulación del sector para establecer acuerdos con proveedores confiables de material de papelería y computación que cumplan con las regulaciones gubernamentales (D1, A6) DO2: Buscar formas de financiamiento para poder acortar los plazos de pago a los clientes y disminuir el impacto de las políticas económicas en la economía de la empresa (D2, A1) DO3: Investigar y analizar a los competidores para establecer estrategias que permitan diferenciar la oficina y así atraer a una clientela específica (D3, A6) DO4: Diversificar los servicios ofrecidos para que no dependan tanto de</p>

	<p>un mercado donde el consumo de servicios contables-jurídicos es bajo (F3, A2)</p> <p>FA4: Ofrecer nuevos servicios que cumplan con las leyes de regulación del sector, lo que puede atraer a nuevos clientes y mejorar la posición competitiva en el mercado (F4, A6)</p> <p>FA5: Utilizar la nueva competencia como una alerta para crear nuevas estrategias y adaptarse a las políticas económicas que afectan la economía del país, lo que permitirá mantenerse competitivos y adaptarse a los cambios en el mercado (F5, A1)</p> <p>FA6: Esforzarse por llamar la atención de los clientes pese al descenso de atractividad del mercado, utilizando estrategias de marketing creativas y sostenibles para destacarse en el mercado y reducir el impacto de los riesgos ambientales (F6, A5)</p>	<p>los servicios sustitutos y así mejorar las finanzas de la oficina (D4, A4)</p> <p>DO5: Identificar los factores que pueden ser atractivos para los nuevos competidores y establecer medidas que permitan mantener una clientela fiel a la empresa (D5, A6)</p> <p>DO6: Establecer alianzas con empresas que requieran servicios contables y jurídicos especializados para expandir el mercado (D6, A2)</p> <p>DO6: Establecer objetivos claros y realistas en cuanto a las expectativas y satisfacción del cliente, de forma que se puedan superar y destacar en el mercado (D6, A3)</p>
--	--	---

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

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE) es una herramienta de análisis estratégico que combina las variables internas y externas de una organización para evaluar su posición competitiva en el mercado. Según Wheelen y Hunger (2018), la MIE se basa en la combinación de la matriz FODA interna (Fortalezas, Debilidades) y la matriz FODA externa (Oportunidades, Amenazas) para determinar la posición estratégica de una empresa

La matriz interna-externa permite a las organizaciones evaluar su posición en el mercado y determinar su capacidad para aprovechar las oportunidades y superar las amenazas. Según David (2017), la MIE permite que la empresa identifique su posición competitiva en el mercado y establezca una estrategia efectiva para mejorar su desempeño en el futuro.

La matriz interna-externa se construye mediante la asignación de pesos y calificaciones a cada variable interna y externa, lo que permite la determinación de una calificación total para cada variable. Según Hitt et al. (2020), la calificación total se utiliza para determinar la posición estratégica de la organización en el mercado, que se puede clasificar como fuerte, promedio, débil, o amenazada.

En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se estará realizando la matriz interna-externa, la cual permitirá indicar la condición en la que se encuentra la organización a través del posicionamiento de los cuadrantes que la conforman. Estos cuadrantes son: crecer y construir, retener y mantener, y eliminar o desinvertir.

Para posicionar los cuadrantes, se utilizarán como base los puntos obtenidos en las matrices MEFI y MEFE, las cuales se encuentran ubicadas en el segundo capítulo de este trabajo de grado. Estas matrices permitirán identificar tanto los factores internos como externos que influyen en el desempeño de la organización, y determinar su posición estratégica actual.

Tabla 7 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	2.32

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Matriz Interna – Externa

4	3	2	1				
3	I	II	III	2,50 Matriz Externa			
2	IV	V	VI				
1	VII	VIII	IX				
2,32 matriz Interna				<table border="1"> <tr> <td>Crecer y construir</td> </tr> <tr> <td>Retener y mantener</td> </tr> <tr> <td>Eliminar o desinvertir</td> </tr> </table>	Crecer y construir	Retener y mantener	Eliminar o desinvertir
Crecer y construir							
Retener y mantener							
Eliminar o desinvertir							

Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 9 Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar la eficiencia operativa en un 10% en los próximos cinco años.	Aumentar el número de clientes nuevos en por los menos 3% cada año durante los próximos cinco años.	Aumentar la tasa de retención de clientes en 5% en dos años.	Aumentar la proporción de ingresos provenientes de servicios menos solicitados en un 10% durante los próximos cinco años.	Aumentar la calificación promedio de satisfacción del cliente en un 20% durante los próximos cinco años.
Estrategias					
Identificar oportunidades específicas para ofrecer servicios de asesoría fiscal a las empresas que utilizan los servicios de mantenimiento del proveedor, lo que podría generar nuevas oportunidades de negocio y aumentar la lealtad del cliente.		X			
Aprovechar la oportunidad de financiación para ampliar los servicios ofrecidos a los clientes. La oficina contable-jurídica podría ofrecer servicios adicionales, como la gestión de nóminas o el soporte legal y contable en procesos de financiamiento y adquisición de bienes y servicios.		X	X		
Desarrollar un paquete de servicios específico para los emprendedores que incluya servicios de asesoría fiscal y contable, servicios legales y de incorporación de empresas, y servicios de asesoría financiera, todo a un precio competitivo para atraer a este segmento de mercado en crecimiento.		X		x	

Desarrollar una estrategia de marketing digital para promocionar los servicios de la oficina contable-jurídica en línea, aprovechando las oportunidades que brindan las redes sociales y los motores de búsqueda.	X	X		X
Desarrollar servicios de asesoramiento en materia de incentivos fiscales y tributarios a empresas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad.		X	X	x
Ofrecer servicios de capacitación y entrenamiento en el proceso de creación de empresas, para brindar un valor agregado a los clientes y diferenciarse de la competencia.		X	X	X
Buscar proveedores de material de papelería y computación que puedan estar necesitando servicios de asesoramiento fiscal y contable para aprovechar la oportunidad de ofrecer servicios de asesoría en esta área y obtener descuentos por volumen de compra	x	X		
Buscar formas de reducir los plazos de pago a los clientes, mientras se considera la posibilidad de obtener financiamiento a través de instituciones financieras especializadas en el sector	X			
Realizar un análisis de la competencia en el mercado local y crear una estrategia de diferenciación en términos de calidad, servicio y precio para destacar entre los competidores, aprovechando las leyes y normas sobre la creación de empresas	X	X		
Aprovechar los cambios tecnológicos positivos para automatizar los procesos de la oficina y reducir costos, implementando sistemas de software de contabilidad y gestión de clientes que permitan una mayor eficiencia en los procesos internos	x			
Identificar a los nuevos competidores que puedan entrar al mercado y desarrollar estrategias para competir con ellos, aprovechando el nivel demográfico con buenos niveles de emprendedores para ofrecer servicios de asesoramiento y capacitación en temas fiscales y legales para empresas nuevas	x	X		
Aprovechar la conciencia propia ambiental para reducir costos a través de prácticas sostenibles y eficientes en el uso de los recursos, lo que puede generar una ventaja competitiva en el mercado y atraer a clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental de la empresa	x	X	X	
Mantener una buena relación con el proveedor de servicios de mantenimiento para asegurarse de que la tecnología utilizada en la oficina esté actualizada y a la vanguardia del mercado, lo que puede ayudar a mantenerse competitivos y reducir costos a largo plazo	X			
Trabajar en la relación de confianza con los clientes para comprender sus expectativas y satisfacción, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, reduciendo el riesgo de perder clientes ante la competencia	X		x	X

Comparar los servicios y precios con el mercado actual para asegurarse de que los precios sean competitivos y los servicios sean de calidad, para atraer y retener a los clientes, especialmente en un mercado donde el consumo de servicios contables-jurídicos es bajo	X	X	
Ofrecer nuevos servicios que cumplan con las leyes de regulación del sector, lo que puede atraer a nuevos clientes y mejorar la posición competitiva en el mercado		X	X
Utilizar la nueva competencia como una alerta para crear nuevas estrategias y adaptarse a las políticas económicas que afectan la economía del país, lo que permitirá mantenerse competitivos y adaptarse a los cambios en el mercado	X		
Esforzarse por llamar la atención de los clientes pese al descenso de atraktividad del mercado, utilizando estrategias de marketing creativas y sostenibles para destacarse en el mercado y reducir el impacto de los riesgos ambientales	X	X	
Aprovechar las leyes de regulación del sector para establecer acuerdos con proveedores confiables de material de papelería y computación que cumplan con las regulaciones gubernamentales	X		
Buscar formas de financiamiento para poder acortar los plazos de pago a los clientes y disminuir el impacto de las políticas económicas en la economía de la empresa	X		
Investigar y analizar a los competidores para establecer estrategias que permitan diferenciar la oficina y así atraer a una clientela específica	X	X	
Diversificar los servicios ofrecidos para que no dependan tanto de los servicios sustitutos y así mejorar las finanzas de la oficina	X	X	X
Identificar los factores que pueden ser atractivos para los nuevos competidores y establecer medidas que permitan mantener una clientela fiel a la empresa	X		X
Establecer alianzas con empresas que requieran servicios contables y jurídicos especializados para expandir el mercado	X	X	
Establecer objetivos claros y realistas en cuanto a las expectativas y satisfacción del cliente, de forma que se puedan superar y destacar en el mercado	X		X

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Después de un análisis exhaustivo de los indicadores, matrices y otros diagnósticos previos, se han identificado los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar en el marco del plan

estratégico de cinco años. Además de estos objetivos, se han desarrollado una serie de estrategias que ayudarán a lograrlos, y de todas ellas se han seleccionado seis que consideramos están altamente alineadas con los objetivos estratégicos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. A continuación, se presentarán estas estrategias seleccionadas.

- Desarrollar una estrategia de marketing digital para promocionar los servicios de la oficina contable-jurídica en línea, aprovechando las oportunidades que brindan las redes sociales y los motores de búsqueda: Esta estrategia permitirá una mayor visibilidad de los servicios ofrecidos a través de la promoción en línea, aprovechando las oportunidades que brindan las redes sociales y los motores de búsqueda. Además, la implementación de esta estrategia de marketing digital también tiene un impacto positivo en la eficiencia operativa de la empresa, ya que promueve una mayor colaboración y trabajo en equipo, y permite establecer objetivos claros y monitorear los resultados de manera más eficiente.
- Desarrollar servicios de asesoramiento en materia de incentivos fiscales y tributarios a empresas comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad: Con esta estrategia se busca no solo atraer nuevos clientes, sino también mejorar la imagen corporativa de la empresa. Esta estrategia puede contribuir a una percepción positiva de la oficina contable-jurídica por parte de los clientes actuales, lo que puede aumentar la fidelidad y satisfacción de los mismos. Además, al ofrecer servicios no tan solicitados, se puede diferenciar de la competencia.
- Ofrecer servicios de capacitación y entrenamiento en el proceso de creación de empresas, para brindar un valor agregado a los clientes y diferenciarse de la competencia: Esta estrategia tiene como objetivo complementar un servicio

altamente solicitado con uno que no es tan demandado, lo que permite diversificar la oferta de servicios de la oficina contable-jurídica. Además, se espera que esta iniciativa atraiga nuevos clientes interesados en recibir asesoramiento en la creación de empresas y también contribuya a la fidelización de los clientes actuales al brindarles nuevas formas de apoyo y asesoramiento en sus emprendimientos.

- Aprovechar la conciencia propia ambiental para reducir costos a través de prácticas sostenibles y eficientes en el uso de los recursos, lo que puede generar una ventaja competitiva en el mercado y atraer a clientes que valoran la responsabilidad social y ambiental de la empresa: La implementación de prácticas sostenibles y eficientes en el uso de los recursos, no solo ayuda a reducir costos, sino que también puede generar una ventaja competitiva en el mercado, al demostrar a los clientes que la empresa está comprometida con la responsabilidad social y ambiental.
- Trabajar en la relación de confianza con los clientes para comprender sus expectativas y satisfacción, lo que permitirá mejorar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, reduciendo el riesgo de perder clientes ante la competencia: Para lograr esto, se busca capacitar al equipo de trabajo y aumentar la eficiencia operativa. Además, la comprensión de los clientes permite su fidelización y satisfacción, lo que contribuye a la imagen corporativa y a la retención de los clientes actuales.
- Diversificar los servicios ofrecidos para que no dependan tanto de los servicios sustitutos y así mejorar las finanzas de la oficina: La diversificación de los servicios ofrecidos es una estrategia clave para mejorar las finanzas de la oficina contable-jurídica. Al analizar a fondo los servicios que ofrece la oficina y determinar qué

servicios tienen mayor demanda y cuáles no, el equipo de trabajo puede tomar decisiones más acertadas y eficientes en términos de recursos y tiempo. Al mismo tiempo, al diversificar los servicios, se puede atraer nuevos clientes y demostrar a los ya establecidos que la oficina tiene mucho más por ofrecer. Esto puede contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa y reducir su dependencia de los servicios sustitutos.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. *Situación actual de la gerencia de marketing*

En los últimos años, en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se ha evidenciado un reconocimiento de la relevancia que tiene la promoción en el ámbito de la gerencia de marketing. Conscientes de esto, han adoptado prácticas no convencionales en su estrategia de promoción, alejándose de las formas tradicionales de publicidad, como el boca a boca y similares, y adoptando un enfoque que hace uso de medios digitales y otras plataformas no convencionales. Con esto, han buscado maximizar su alcance y aumentar la eficacia de su estrategia de promoción, con el objetivo de alcanzar un mayor número de potenciales clientes y consolidarse como una opción atractiva y competitiva en el mercado.

Hay que tomar en cuenta que la gerencia de marketing no se reduce únicamente a la creación de publicaciones en redes sociales o a la implementación de campañas publicitarias. Esta área involucra diversos aspectos que van desde la investigación de mercado y el análisis de datos, hasta el diseño de estrategias de precios y promociones, y la gestión de la imagen de la marca.

Si bien es cierto que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados ha incursionado en la utilización de medios digitales para la promoción de sus servicios, es importante destacar que la implementación de una gerencia de marketing consolidada, detallada y específica para su empresa, podría contribuir significativamente al fortalecimiento de su presencia en el mercado y a la generación de mayores oportunidades de negocio.

En este sentido, una gerencia de marketing bien estructurada permitiría a la empresa obtener una visión más clara y detallada de su entorno competitivo, identificar las necesidades y

deseos de sus clientes, y diseñar estrategias eficaces que permitan aumentar su presencia en el mercado y mejorar la percepción de su marca en la mente del consumidor. Por ello, resulta recomendable para la empresa que se avoquen a implementar una gerencia de marketing sólida y efectiva, que les permita mejorar su desempeño y consolidar su posición en el mercado.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Investigación detallada del mercado.
- Consolidar la marca.
- Crear y llevar a cabo un plan de marketing digital.
- Crear y compartir información o contenido sobre ciertos aspectos contables, administrativos, y jurídicos que puedan ser de interés para el público general y el público objetivo.
- Idear un buen plan de promoción que le saque provecho a la diversificación de servicios con la que cuenta la oficina.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

La estrategia de cartera en el marketing consiste en segmentar los productos o servicios de una empresa en diferentes categorías para asignar los recursos y esfuerzos de marketing adecuadamente. Para Valera Pérez & Asociados sería importante aplicar esta estrategia con el fin de conocer en detalle sus servicios y enfocarse en los más rentables.

Es crucial que la implementación de esta estrategia se respalde con una investigación de mercado y un análisis de datos que permita conocer en profundidad el comportamiento de los

clientes, la competencia y las tendencias del mercado. Esto permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas que garanticen el éxito de la implementación de la estrategia de cartera.

En capítulos anteriores, se han mencionado algunos de los servicios que ofrece la oficina contable-jurídica Valera Pérez & Asociados y cuáles son los que tienen mayor y menor demanda. Esto puede ser útil para los primeros pasos de la estrategia de cartera, pero se recomienda hacer un análisis más profundo y periódico para poder planear las promociones con seguridad.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

La estrategia de segmentación tiene como objetivo dividir el mercado en grupos más pequeños y adaptar las estrategias de marketing a las necesidades de cada grupo; esto tomaría parte en la investigación de mercado detallada que hace falta para crear un plan de marketing que sea eficaz. Por otro lado, la estrategia de posicionamiento busca definir la propuesta de valor única que ofrece una empresa a sus clientes y comunicarla de manera efectiva, con el fin de diferenciarse de la competencia y ser percibida de manera favorable por los clientes. Esta estrategia implica la combinación de elementos como la calidad del producto o servicio, el precio, la promoción y el lugar donde se ofrece.

Por último, la estrategia de fidelización se enfoca en mantener y fortalecer la relación entre la empresa y sus clientes existentes, a través de la implementación de programas de recompensas, beneficios, atención al cliente y comunicación efectiva. El objetivo es aumentar la lealtad de los clientes y retenerlos en el largo plazo.

Para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados, la investigación y análisis de estas estrategias permitirán que los planes de marketing sean más efectivos, ya que se tendrán claras las necesidades de cada segmento de mercado, la propuesta de valor única que ofrecen y los

programas de fidelización que se deben implementar. Esto permitirá una promoción más efectiva y un mayor impacto en los clientes, generando así una mayor fidelización y retención de los mismos.

Estrategia funcional

La estrategia funcional en marketing se enfoca en cómo la empresa puede utilizar de manera efectiva sus recursos y capacidades en cada área funcional para lograr los objetivos específicos de marketing y mejorar su ventaja competitiva. Esta estrategia es esencial para la implementación efectiva de la estrategia general de marketing de la empresa.

En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, la empresa debe analizar cada área funcional para determinar sus objetivos, metas y estrategias. Cada área funcional, como el área de finanzas, el área de recursos humanos y el área de operaciones, tiene su propio conjunto de objetivos y estrategias específicas que se deben alinear con la estrategia general de marketing de la empresa.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Investigación del mercado e ideación de plan de marketing	Contratación de especialista en mercadeo.	\$160,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00
Renovación de Marca.	Contratación de especialista en Branding.	\$180,00	\$180,00				
Impresión de material de promoción.	Impresión de tarjetas de presentación.	\$50,00	\$150,00		\$50,00		
	Impresión de vallas publicitarias.	\$150,00	\$300,00			\$150,00	

Gestión de plataformas digitales y redes sociales.	Contratación de Community Manager.	\$100,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Creación de contenido de promoción.	Community Manager. (responsable de creación de contenido de promoción)	\$60,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
	Especialista en Mercadeo (Supervisión, director creativo, etc.)	\$40,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
TOTAL (\$)			\$4.950,00	\$4.320,00	\$4.370,00	\$4.470,00	\$4.320,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Para llevar a cabo el plan de marketing de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, es fundamental comenzar con el análisis del mercado y la ideación del plan. La duración de la investigación de mercado y la ideación de un plan de marketing puede variar según la complejidad del proyecto, el alcance de la investigación y los recursos disponibles. Cada caso es único y requiere un enfoque personalizado, por lo que no existe una duración estándar establecida.

El tiempo necesario para la investigación y planificación también puede depender del responsable designado, como un especialista en mercadeo. Por lo general, la investigación de mercado puede llevar varias semanas o incluso meses, dependiendo del nivel de análisis requerido. Este proceso implica recopilar y analizar datos sobre el mercado objetivo, el comportamiento del consumidor, las tendencias del mercado, la competencia y otros factores relevantes. La duración de esta etapa se verá influenciada por la disponibilidad de datos, la necesidad de realizar encuestas o estudios de mercado y el tiempo requerido para recopilar y analizar la información.

Una vez completada la investigación de mercado, la ideación del plan de marketing implica desarrollar estrategias, objetivos, tácticas y actividades específicas para lograr los resultados deseados. Este proceso también puede llevar varias semanas, ya que involucra la creatividad, revisión y perfeccionamiento de las ideas propuestas.

Es importante tener en cuenta que la investigación de mercado y la ideación del plan de marketing no son procesos lineales, y es probable que requieran iteraciones y ajustes a lo largo del tiempo. Por esta razón, en el presupuesto se debe tener en cuenta un período de tiempo más amplio, como los cinco años del plan estratégico establecido. En el caso de Valera Perez & Asociados, se tiene previsto contratar a un especialista en mercadeo que realice investigaciones y planificaciones periódicas, así como otras actividades y seguimiento general del marketing de la oficina.

Además, es importante destacar que dentro de la planificación de marketing en general se incluirá una planificación específica para el marketing digital, ya que este es uno de los objetivos a lograr en términos de marketing, así como uno de los objetivos establecidos en el plan estratégico actual.

De manera simultánea a la investigación de mercado y la planificación de marketing, se tiene previsto contratar a un especialista en branding que colabore con la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados en la renovación, actualización o mejora de su marca. Aunque la oficina cuenta con una marca establecida debido a su trayectoria en el sector, es necesario potenciarla y hacerla más atractiva.

Un aspecto positivo es que, al tratarse de una marca con años de existencia, ya posee sus propios valores, visiones, misiones y una esencia definida. Por lo tanto, se puede suponer que la actualización de la marca no requerirá un tiempo prolongado. No obstante, al igual que con la

investigación y planificación, la renovación de la marca tomará el tiempo necesario que el profesional en branding requiera para llevar a cabo un proceso adecuado.

El objetivo es consolidar la marca y lograr que sea aún más reconocida y valorada en el mercado, a través de una identidad visual y un mensaje que reflejen la esencia y los valores de la oficina. La colaboración con el especialista en branding permitirá aprovechar su experiencia y conocimientos para crear una imagen de marca sólida y atractiva, que se alinee con los objetivos estratégicos de la organización.

Es importante tener en cuenta que el proceso de renovación de la marca implica análisis, conceptualización, diseño y comunicación, lo cual puede llevar un tiempo considerable dependiendo de la complejidad del proyecto y las revisiones necesarias. La duración precisa será determinada por el profesional en branding, quien se encargará de garantizar que la renovación de la marca sea exitosa y contribuya a los objetivos de la oficina.

Una vez que se haya completado la renovación de la marca, se tiene previsto producir diversos materiales de promoción, como vallas publicitarias, tarjetas de presentación y otros elementos promocionales. Estos materiales reflejarán la nueva imagen de la oficina contable-jurídica, en línea con la investigación y el plan de marketing en curso.

La impresión y adquisición de este material de promoción se llevará a cabo de manera estratégica y según las necesidades identificadas. En la etapa inicial, se imprimirán los elementos requeridos para establecer una presencia sólida en el mercado. Posteriormente, a lo largo de los cinco años del plan estratégico, se evaluará la necesidad de imprimir o producir material adicional en función de las circunstancias y las metas de la oficina.

Es importante destacar que la adquisición o impresión de estos elementos promocionales no será constante ni indiscriminada, sino que se realizará de manera prudente y basada en un análisis de la efectividad y la rentabilidad. Se buscará optimizar los recursos disponibles y aprovechar las oportunidades estratégicas para la promoción de la oficina, asegurando que cada material de promoción tenga un propósito claro y contribuya al logro de los objetivos establecidos.

El objetivo final es utilizar estos materiales de promoción como herramientas efectivas para difundir la renovada imagen de la oficina, generar reconocimiento en el mercado y atraer a potenciales clientes. Cada material impreso será una representación tangible de la marca y los valores de la oficina contable-jurídica, transmitiendo confianza y profesionalismo a aquellos que lo reciban.

Una vez que el plan de marketing y los elementos mencionados previamente estén en su lugar, se tiene previsto contratar a un community manager que se encargue de crear y administrar la presencia en redes sociales de la Oficina Contable-Jurídica. Esta función también incluirá la gestión de la visibilidad en otras plataformas digitales relevantes. La contratación de un community manager es fundamental para la implementación exitosa de un plan de marketing digital, ya que permitirá aprovechar las nuevas tecnologías y alcanzar un mayor alcance y visibilidad en línea.

El community manager trabajará en colaboración con el especialista en marketing, asegurando una supervisión adecuada en la creación de contenido promocional digital. Esta sinergia permitirá maximizar los resultados del marketing digital y garantizará que la estrategia esté alineada con los objetivos y valores de la oficina. Esta gestión de las plataformas digitales y redes sociales será constante y continuada a lo largo de los cinco años del plan estratégico.

El rol del community manager será crear y publicar contenido relevante y atractivo, interactuar con la audiencia, gestionar las relaciones en línea, monitorear las métricas y realizar ajustes estratégicos según sea necesario. Su objetivo será fortalecer la presencia en línea de la oficina, construir una comunidad comprometida y cultivar relaciones duraderas con los clientes y prospectos.

La incorporación de un community manager en el equipo de marketing de la oficina contable-jurídica es esencial para mantener una presencia sólida en el entorno digital y asegurar que se aprovechen todas las oportunidades que ofrece este medio. Su trabajo estará enfocado en la implementación exitosa del plan de marketing digital y contribuirá al logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones es un área crítica en la empresa encargada de planificar, diseñar, operar y controlar los procesos y recursos necesarios para la producción y entrega de bienes y servicios de la organización. Su principal objetivo es garantizar la eficiencia, eficacia y calidad en la ejecución de los procesos operativos de la empresa.

En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez y Asociados, se hace necesario mejorar algunos aspectos importantes de la gerencia de operaciones. En primer lugar, es importante enfocarse en la planificación adecuada de los procesos, lo que permitirá identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la implementación de nuevas estrategias.

En segundo lugar, es esencial llevar a cabo un análisis detallado de los procesos existentes, con el fin de identificar posibles cuellos de botella o ineficiencias, y así poder trabajar en su optimización. Finalmente, se deben explorar nuevas formas de mejorar la eficiencia y eficacia de la oficina, como la implementación de tecnologías innovadoras, la contratación de más personal, o la búsqueda de alianzas estratégicas.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Reducción de costos.
- Aumento de la productividad.
- Mejora de la gestión de proyectos.
- Mejorar la eficiencia en la prestación de servicios.
- Mejorar la gestión de la información.
- Fomentar el desarrollo profesional del equipo.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

Estrategia de costos – capacidad

La estrategia de costos-capacidad en la gerencia de operaciones es una aproximación utilizada por las organizaciones para obtener una ventaja competitiva a través de la eficiencia y la optimización de costos. Su objetivo principal es maximizar la eficiencia operativa al minimizar los costos y aprovechar al máximo los recursos disponibles. En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, para implementar esta estrategia se deben tener en cuenta varios aspectos importantes.

En primer lugar, se debe realizar un análisis detallado de los costos asociados con la prestación de servicios. Esto implica identificar los diferentes tipos de costos, tanto directos como

indirectos, así como los costos fijos y variables. El objetivo es reducir los costos innecesarios y encontrar formas de minimizar los costos operativos, lo cual puede lograrse mediante la identificación de áreas de mejora, la optimización de procesos y la negociación con proveedores.

En segundo lugar, se debe buscar la eficiencia operativa en todos los aspectos de la organización. Esto implica optimizar la asignación de recursos, eliminando actividades que no agregan valor, utilizando tecnologías y sistemas eficientes, y mejorando los flujos de trabajo y la coordinación entre los diferentes departamentos. La eficiencia operativa permite utilizar los recursos de manera más efectiva y lograr una mayor productividad, lo cual tiene un impacto directo en la reducción de costos y la mejora de la rentabilidad.

Además, la estrategia de costos-capacidad se basa en la mejora continua. Esto implica promover una cultura de mejora constante en la organización, donde se fomenta la participación y el compromiso de los empleados en la identificación e implementación de mejoras. Se deben establecer mecanismos de retroalimentación y seguimiento para evaluar regularmente los procesos y buscar oportunidades de optimización y eficiencia. La mejora continua permite adaptarse a los cambios del entorno y mantener una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

Estrategia calidad – procesos

La estrategia de calidad-procesos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene como objetivo principal alcanzar una ventaja competitiva a través de la excelencia en la calidad y la optimización de los procesos internos. Esta estrategia se enfoca en garantizar que los servicios cumplan con estándares de calidad elevados y que los procesos operativos sean eficientes y efectivos.

En primer lugar, se busca establecer y cumplir estándares de calidad rigurosos. Esto implica definir los criterios de calidad específicos, establecer controles y procedimientos de calidad apropiados, y asegurarse de que los servicios prestados cumplan con los requisitos establecidos. Para lograrlo, se promueve una cultura de calidad en toda la organización, involucrando a todos los niveles y departamentos, y fomentando la responsabilidad y el compromiso de los empleados en la entrega de servicios de alta calidad.

En segundo lugar, se hace hincapié en la optimización de los procesos operativos. Esto implica identificar y eliminar ineficiencias, redundancias y cuellos de botella presentes en los procesos internos de la oficina. El objetivo es mejorar la productividad, reducir los costos y aumentar la satisfacción del cliente. Para lograrlo, se lleva a cabo un análisis y reevaluación constante de los procesos existentes, utilizando herramientas y técnicas como la reingeniería de procesos, el mapeo de flujos de trabajo y la gestión de la calidad total.

Al implementar la estrategia de calidad-procesos, se busca crear una cultura de mejora continua en la organización. Esto implica promover la participación activa de los empleados en la identificación y aplicación de mejoras en los procesos y la calidad de los servicios. Además, se busca aprovechar las mejores prácticas y tecnologías disponibles en el campo de la gestión de operaciones para optimizar los resultados y alcanzar niveles más altos de desempeño.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

La estrategia de flexibilidad-capacidad en la gerencia de operaciones aplicada a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tiene como objetivo principal lograr una capacidad operativa flexible y adaptable. Esta estrategia busca asegurar que la organización pueda ajustar sus recursos, procesos y servicios de manera eficiente y efectiva para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

En primer lugar, la estrategia de flexibilidad-capacidad implica evaluar y anticipar la demanda de servicios legales y contables, así como prever posibles cambios en el mercado y las necesidades de los clientes. Con base en esta evaluación, se busca diseñar una capacidad de producción y recursos que pueda adaptarse a las fluctuaciones de la demanda. El objetivo es evitar tanto la subutilización como la sobreutilización de los recursos, buscando un equilibrio óptimo que permita satisfacer las necesidades de los clientes de manera eficiente.

En segundo lugar, esta estrategia se enfoca en tener procesos operativos flexibles y ágiles. Esto implica la capacidad de realizar ajustes rápidos en los flujos de trabajo, reconfigurar los servicios ofrecidos y adaptar la asignación de personal según sea necesario. La organización busca minimizar los tiempos de respuesta y los tiempos de cambio, de manera que pueda adaptarse con agilidad a las variaciones en la demanda y las condiciones del mercado. Esto implica tener una estructura organizativa flexible y un enfoque en la mejora continua de los procesos.

Además, la estrategia de flexibilidad-capacidad implica la capacidad de gestionar la incertidumbre y los riesgos de manera efectiva. La organización busca implementar sistemas y procedimientos flexibles de planificación y control, permitiendo una toma de decisiones ágil y fundamentada frente a situaciones inesperadas. Se fomenta una mentalidad orientada a la adaptabilidad y la innovación, donde los empleados participan activamente en la identificación de oportunidades y desafíos.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Análisis y evaluación de costos y procesos.	Delegado al personal (1)	\$80,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00

Gestión y supervisión de proyectos	Delegado al personal (1)	\$80,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00	\$960,00
Funcionamiento Eficiente De Las Operaciones	Compra de Mobiliario	\$530,00	\$530,00		\$270,00	\$300,00	
	Compra de Equipos de Computación	\$340,00			\$680,00		
	Compra de Equipos de Impresión	\$188,00		\$188,00			
	Compra de Equipos de Proyección	\$112,00		\$112,00			
TOTAL (\$)			\$1.810,00	\$1.580,00	\$2.230,00	\$1.580,00	\$1.280,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Para dar inicio al plan de gerencia operacional en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se ha planificado llevar a cabo un exhaustivo análisis y evaluación de varios aspectos clave relacionados con la gestión operacional de la oficina. Estos aspectos incluyen los costos, los procesos, los recursos utilizados para la prestación de servicios, los proveedores y otros elementos relevantes de la gestión operacional. Con el objetivo de llevar a cabo esta tarea, se ha designado a la Licenciada Yaleski Montilla, quien forma parte del equipo actual. Esta asignación permitirá que la Licenciada Yaleski asuma un papel más activo y tome mayores responsabilidades dentro de la oficina. Se considera que este es un momento propicio para brindar oportunidades de crecimiento profesional al personal y fomentar la diversificación de su experiencia.

El análisis y la evaluación se llevarán a cabo de forma trimestral, lo que permitirá monitorear de cerca los aspectos operativos y realizar los ajustes necesarios de manera oportuna. Reconociendo la importancia de este trabajo adicional, se ofrecerá a la Licenciada Yaleski una compensación económica adicional en forma de bonificación o incentivo, como muestra de

reconocimiento por su dedicación y contribución a la mejora de la oficina. Esta compensación será aparte de la remuneración regular que ya percibe por sus responsabilidades habituales en la oficina.

Con esta iniciativa, se espera obtener una visión clara y detallada de los costos, procesos y recursos, y a su vez fortalecer el compromiso y la participación del equipo en el proceso de mejora continua. Se tiene plena confianza en que la Licenciada Yaleski desempeñará un papel destacado en esta tarea y que sus esfuerzos contribuirán significativamente al progreso y desarrollo de la oficina contable-jurídica.

Adicionalmente, a través de los análisis y evaluaciones en el ámbito de la gerencia operacional de la oficina, se busca impulsar el desarrollo de esta área con el fin de alcanzar las metas previamente establecidas. Se reconoce que la gestión operacional desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales, por lo que se enfoca en fortalecerla y optimizarla.

A través de estos análisis, se identificarán oportunidades de mejora y áreas de enfoque prioritarias dentro de la gerencia operacional. El objetivo es implementar acciones estratégicas y soluciones efectivas que permitan maximizar la eficiencia, optimizar los recursos y garantizar la calidad en la prestación de los servicios contables, administrativos y jurídicos.

Al llevar a cabo estas evaluaciones, la oficina contable-jurídica estará en condiciones de tomar decisiones informadas y fundamentadas para impulsar el crecimiento y la excelencia en el área operativa. Asimismo, les permitirá realizar ajustes y adaptaciones en función de las necesidades cambiantes del entorno empresarial y de los clientes.

A través de este enfoque proactivo y orientado a resultados, confían en que podrán fortalecer su capacidad para cumplir las metas establecidas y superar las expectativas de los

clientes. El desarrollo continuo de la gerencia operacional les brindará una base sólida para mantenerse competitivos en el mercado y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

La oficina contable-jurídica está comprometida con la mejora continua y la excelencia en todas sus áreas de trabajo, y la gerencia operacional no es una excepción. A través de estos análisis y evaluaciones, se aseguran de mantenerse en el camino hacia el éxito y de garantizar que su oficina siga siendo un referente en el sector.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de mejorar la gestión y supervisión de los proyectos como parte integral de su plan de mejora en la gerencia operacional. Como resultado, han tomado medidas para designar a la Licenciada Yaleski Montilla como responsable de supervisar todos los proyectos que se lleven a cabo dentro de la organización, sin importar su magnitud.

Es fundamental destacar que los proyectos que se abordarán estarán alineados con los objetivos estratégicos de la oficina. La Licenciada Yaleski Montilla, en su nuevo rol de supervisora de proyectos, desempeñará esta función como una extensión de sus responsabilidades actuales, aprovechando su experiencia y conocimientos para garantizar la correcta ejecución y finalización exitosa de cada proyecto.

La supervisión de proyectos se llevará a cabo de manera continua y sin interrupciones, asegurando que se cumplan los plazos, se asignen los recursos adecuados y se logren los objetivos establecidos. La Licenciada Yaleski Montilla asumirá la responsabilidad de monitorear el progreso de cada proyecto, identificar posibles desviaciones o riesgos, y tomar las medidas necesarias para asegurar la calidad y el cumplimiento de los resultados esperados.

Esta designación refuerza el compromiso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados con la excelencia en la gestión de proyectos y la mejora continua. Se confía en que la experiencia y dedicación de la Licenciada Yaleski Montilla permitirá fortalecer la capacidad de la oficina para llevar a cabo proyectos exitosos, brindando resultados satisfactorios tanto para la organización como para los clientes.

Dentro de los objetivos del plan de mejora de la gerencia operacional, se encuentra la capacitación del personal como una prioridad. Aunque esta acción no se ha incluido específicamente en el presupuesto presentado anteriormente, se ha considerado cuidadosamente la forma en que se llevarán a cabo las medidas para estas capacitaciones.

El presupuesto destinado a la capacitación del personal dependerá de varios factores externos, como la disponibilidad de talleres, cursos o diplomados, y la pertinencia de los temas abordados en relación con las necesidades del equipo de trabajo. Asimismo, los costos asociados a estas capacitaciones pueden variar. Por esta razón, no se ha establecido un presupuesto exacto en este momento, pero se reconoce el genuino interés y compromiso del equipo de trabajo en participar en estas oportunidades de desarrollo.

La determinación del presupuesto para la capacitación del personal quedará sujeta a una deliberación cuidadosa, considerando las opciones disponibles y asegurando que se asignen los recursos adecuados para garantizar un programa de capacitación efectivo y beneficioso para todos los miembros del equipo.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de invertir en el desarrollo del personal como una estrategia para mejorar la competencia y el rendimiento en la gerencia operacional. Por lo tanto, se compromete a evaluar y asignar los recursos necesarios para cumplir con este objetivo y proporcionar oportunidades de capacitación

que impulsen el crecimiento profesional y contribuyan al éxito de la organización. Se busca fortalecer las habilidades y conocimientos del equipo de trabajo, permitiéndoles estar a la vanguardia en su campo y adaptarse a los cambios del entorno empresarial.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de incluir a más personas en su equipo de trabajo como parte de sus necesidades y metas. Sin embargo, es crucial tener en cuenta que el crecimiento del equipo de trabajo conlleva la necesidad de proporcionar los recursos necesarios para que puedan llevar a cabo eficientemente las actividades de la oficina.

Con el objetivo de garantizar el funcionamiento óptimo de las operaciones, el presupuesto del plan de gerencia de operaciones ha incluido la partida o categoría de "funcionamiento eficiente de las operaciones". En esta categoría se contemplan las adquisiciones de bienes necesarios para el equipo de trabajo. Específicamente, se ha previsto la adquisición de mobiliario, equipos de computación, equipos de impresión y proyección. Estas adquisiciones se realizarán de manera planificada y esporádica a lo largo de los cinco años contemplados en el plan estratégico.

El objetivo de estas adquisiciones es promover un manejo eficiente de los recursos entre el equipo de trabajo, fomentando la productividad y brindando un entorno laboral cómodo. Para determinar las necesidades de adquisición, se ha evaluado los recursos existentes en la oficina en la actualidad, y se ha estimado los recursos adicionales que serán necesarios conforme la oficina vaya creciendo y surjan nuevas necesidades.

Esta planificación cuidadosa de las adquisiciones permite a la oficina adaptarse y responder de manera efectiva a medida que el equipo de trabajo se expande, asegurando que cuenten con los recursos necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera eficiente y cumplir con los objetivos establecidos.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se ha adaptado la gestión de recursos humanos a las características específicas de la organización. Se ha aprovechado las ventajas de contar con un equipo reducido, lo que ha permitido establecer una comunicación efectiva que contribuye a construir un ambiente laboral positivo y colaborativo.

En la oficina, se enfocan en establecer políticas y procedimientos claros en el área de recursos humanos. Esto abarca aspectos como la contratación, el desempeño, la compensación, los beneficios y el desarrollo profesional. Estas políticas se comunican de manera transparente a todos los empleados, asegurando un entendimiento común y un trato equitativo. En cuanto a la gestión del desempeño, se dedican esfuerzos para establecer metas y objetivos claros para cada miembro del equipo.

Esta atención en la gestión de recursos humanos permite mantener un ambiente laboral motivador y propicio para el desarrollo profesional de los empleados. Se valora la participación activa de cada miembro del equipo y se promueve una cultura de reconocimiento y apoyo mutuo. El enfoque en la gestión de recursos humanos contribuye al logro de los objetivos organizacionales y a la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes de la oficina.

Asimismo, en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se aseguran de cumplir con todas las leyes laborales y regulaciones aplicables, manteniendo los registros y documentos laborales al día. Esto les permite operar de manera legal y evitar problemas legales en el futuro.

La organización reconoce que aún existen áreas en las que se pueden mejorar. Uno de sus objetivos a corto plazo es fortalecer el proceso de reclutamiento de personal, asegurándose de identificar y atraer a candidatos calificados que se ajusten a la cultura organizacional. Además, están comprometidos a proporcionar oportunidades de desarrollo y capacitación a su equipo, con el fin de potenciar sus habilidades y conocimientos, alineándolos con las necesidades de la oficina.

6.3.2. *Objetivos de recursos humanos*

- Reclutamiento y selección eficiente.
- Desarrollo y capacitación del personal.
- Retención del talento.
- Establecer un sistema de evaluación del desempeño objetivo.
- Fomentar una cultura organizacional basada en los valores de la empresa.

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo: Reclutamiento y Selección Eficiente

Estrategias.

Definir Perfiles de Puesto Claros. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se aplicará una estrategia de recursos humanos que incluye definir perfiles de puesto claros antes de iniciar el proceso de reclutamiento. Esta práctica garantiza que se establezcan los requisitos y habilidades específicas que se buscan en los candidatos. Al tener una descripción detallada de los puestos vacantes, se optimiza el proceso de selección, atrayendo a los candidatos más adecuados y minimizando las contrataciones inadecuadas. Además, los perfiles de puesto claros también benefician el desarrollo y crecimiento profesional de los empleados, al

proporcionarles una guía clara sobre las habilidades y competencias requeridas para avanzar en su carrera dentro de la organización.

Utilizar Canales de Reclutamiento Adecuados. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se implementará una estrategia de recursos humanos que busque identificar los canales de reclutamiento más efectivos para llegar a los candidatos potenciales. Se reconocen los beneficios de utilizar sitios web especializados y otras plataformas en línea para publicar ofertas de empleo. Estos canales permiten alcanzar a un público más amplio y específico, aumentando las posibilidades de atraer candidatos calificados y adecuados para los puestos vacantes. Al utilizar los canales de reclutamiento adecuados, se optimiza el proceso de selección y se maximiza la probabilidad de encontrar talento que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la oficina.

Proceso de Selección Estructurado. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se ha establecido un proceso de selección riguroso y estructurado para garantizar la contratación de candidatos adecuados. Este proceso incluye varias etapas, como la revisión detallada de los currículums recibidos, entrevistas exhaustivas, pruebas técnicas específicas y evaluaciones de competencias. La revisión de los currículums permite evaluar la experiencia y formación de los candidatos, verificando si cumplen con los requisitos mínimos para el puesto. Posteriormente, se llevan a cabo entrevistas en las que se profundiza en las habilidades técnicas, conocimientos y competencias de los candidatos, así como su alineación con los valores y cultura de la oficina. Además, se pueden realizar pruebas técnicas que evalúen las habilidades específicas requeridas para el puesto, asegurando que los candidatos posean las capacidades necesarias para desempeñarlo de manera exitosa. Asimismo, se realizan evaluaciones de competencias que ayudan a medir las habilidades interpersonales, capacidad de resolución de problemas, trabajo en equipo y adaptabilidad de los candidatos.

Con este proceso de selección riguroso y estructurado, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados busca asegurar la contratación de profesionales altamente cualificados y alineados con los objetivos y valores de la organización. Se busca no solo evaluar las capacidades técnicas, sino también las competencias y aptitudes necesarias para el éxito en el puesto.

Evaluación de habilidades, competencias, cultural y valores organizacionales: En la selección de personal de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se considera no solo la experiencia y formación académica de los candidatos, sino también sus habilidades y competencias específicas requeridas para el puesto. Para evaluar estas capacidades, se utilizan diferentes métodos, como pruebas técnicas, ejercicios prácticos o evaluaciones psicométricas, que permiten medir de manera objetiva las aptitudes y habilidades de los candidatos.

Además, se presta especial atención a la adecuación cultural y la alineación con los valores y la cultura de la organización. Se evalúa la personalidad, los valores y la actitud de los candidatos para determinar si se ajustan a la cultura y al entorno de trabajo de la Oficina Contable-Jurídica. Esto es fundamental para garantizar una integración exitosa y una colaboración efectiva dentro del equipo.

Al considerar tanto las habilidades técnicas como las competencias y la adecuación cultural, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados busca seleccionar candidatos que no solo cuenten con los conocimientos necesarios, sino que también se adapten y contribuyan positivamente a la dinámica y los valores de la organización.

Objetivo: Desarrollo y capacitación del personal

Estrategias.

Identificación de Necesidades de Capacitación. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se llevará a cabo una evaluación regular de las habilidades y competencias del personal. Esto permitirá identificar áreas de mejora y determinar las necesidades de capacitación específicas de cada empleado. A partir de estos resultados, se diseñan planes de capacitación personalizados para fortalecer las habilidades y mejorar el rendimiento en la oficina. El objetivo es fomentar el crecimiento profesional y aumentar la eficiencia y calidad del trabajo realizado.

Entrenamiento en el Trabajo. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se promueve el aprendizaje práctico y el desarrollo de habilidades a través de asignación de tareas, proyectos especiales y mentoría. Esto brinda a los empleados la oportunidad de adquirir experiencia práctica y crecer en su rol. Se les asignan responsabilidades que les permiten aplicar sus conocimientos y desarrollar nuevas habilidades, al tiempo que reciben orientación y apoyo de mentores más experimentados. De esta manera, se fomenta el crecimiento profesional y se impulsa el desarrollo individual de cada empleado.

Fomento de la Colaboración y el Intercambio de Conocimientos. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se fomenta la colaboración entre los miembros del equipo mediante reuniones, sesiones de capacitación interna y espacios de trabajo colaborativos. Se busca promover el intercambio de conocimientos y la transferencia de habilidades entre los empleados. Esto permite aprovechar la experiencia de cada miembro del equipo, creando un ambiente de aprendizaje continuo y enriquecedor. Al estimular la colaboración, se fortalece el trabajo en equipo y se maximiza el potencial de cada individuo para beneficio de la organización.

Incentivos y Reconocimiento. En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se reconoce y recompensa el esfuerzo y los logros del personal en su desarrollo y capacitación. Se brindan incentivos y oportunidades de crecimiento, así como la posibilidad de promoción interna. Esto motiva al personal a continuar su aprendizaje y crecimiento profesional, al tiempo que se valora y celebra su dedicación y éxito. El reconocimiento y las recompensas son parte integral de la cultura de la organización, creando un ambiente de trabajo positivo y estimulante.

Objetivo: Retención del Talento

Estrategia. Una estrategia efectiva de recursos humanos para la retención del talento en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es implementar un programa de desarrollo profesional y crecimiento personal. Esto implica brindar oportunidades de capacitación continua, asignación de proyectos desafiantes, programas de mentoría y promoción interna. Además, es importante ofrecer un entorno de trabajo positivo, reconocimiento y recompensas por el desempeño excepcional, beneficios competitivos y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. También se puede fomentar una cultura de retroalimentación constante y desarrollo de carrera, asegurando que los empleados se sientan valorados y tengan oportunidades de crecimiento y avance en la organización.

Objetivo: Establecer un Sistema de Evaluación del Desempeño Objetivo

Estrategias.

Definir Criterios de Evaluación Claros. Una estrategia efectiva para evaluar el desempeño de los empleados en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es establecer criterios específicos y medibles, como metas y objetivos alcanzados, calidad del trabajo, habilidades

técnicas y competencias requeridas. Estos criterios proporcionan una base clara para evaluar el rendimiento de los empleados y asegurar que se estén cumpliendo las expectativas establecidas.

Establecer Indicadores de Desempeño. Una estrategia clave para evaluar el desempeño en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es identificar y medir indicadores clave de desempeño que reflejen el éxito en las responsabilidades laborales y el logro de los objetivos establecidos. Estos indicadores permiten una evaluación objetiva y cuantificable del rendimiento de los empleados, proporcionando una visión clara de su contribución y resultados en el trabajo.

Realizar Evaluaciones Periódicas. Una estrategia efectiva para evaluar el desempeño en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados es establecer una periodicidad para llevar a cabo las evaluaciones. Esto puede ser trimestral, semestral o anual, dependiendo de las necesidades y características de la organización. Estas evaluaciones periódicas permiten realizar un seguimiento regular del rendimiento de los empleados, identificar áreas de mejora y reconocer los logros alcanzados.

Objetivo: Fomentar una Cultura Organizacional Basada en los Valores de la Empresa

Estrategias.

Comunicación Clara de los Valores. Para fomentar una cultura organizacional basada en los valores de la empresa en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, es fundamental comunicar de manera consistente y transparente los valores a todos los empleados. Esto se puede lograr a través de reuniones periódicas, boletines internos, capacitaciones específicas y ejemplos prácticos que ilustren cómo los valores se aplican en el día a día de la organización. La comunicación clara y constante de los valores refuerza la importancia de los mismos y ayuda a alinear las acciones y comportamientos de los empleados con la cultura deseada.

Liderazgo Basado en Valores. Para fomentar una cultura organizacional basada en los valores de la empresa en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, es fundamental que los líderes de la organización ejemplifiquen y promuevan activamente los valores en su comportamiento y toma de decisiones. Al actuar como modelos a seguir, los líderes crean un ambiente en el que los empleados se sienten motivados y comprometidos a seguir esos mismos valores en su trabajo diario. La coherencia entre las palabras y las acciones de los líderes refuerza la importancia de los valores y establece un estándar para toda la organización.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 12 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Gestión adecuada de Recursos Humanos	Designación de Gerente de Recursos Humanos.	\$160,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00	\$1.920,00
Reclutamiento de personal y Publicación de puestos de trabajo.	Publicación y promoción de ofertas de trabajo (1 persona)	\$50,00	\$200,00		\$200,00		
Evaluación del desempeño laboral.	Capacitación en evaluación del desempeño.	\$150,00	\$150,00			\$150,00	
Promoción de la cultura organizacional.	Actividades, eventos y celebraciones relacionadas con la cultura organizacional.	\$150,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
	Capacitación en Valores y Ética.	\$150,00	\$150,00		\$150,00		
TOTAL (\$)			\$2.870,00	\$2.370,00	\$2.720,00	\$2.520,00	\$2.370,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Con el fin de iniciar adecuadamente el plan de mejora de la gestión de recursos humanos, en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se designará a un gerente de recursos humanos. Esta designación permitirá establecer un responsable permanente para el área, encargado de cumplir con las responsabilidades habituales y los objetivos establecidos para mejorarla. La persona seleccionada para este puesto es la Doctora Emilia Valera, mientras se espera que en el futuro pueda surgir un candidato interno para asumir esta función. La gestión de recursos humanos se llevará a cabo de manera continua y sin interrupciones, y se compensará económicamente al responsable con una remuneración equivalente al promedio salarial, considerando que esta responsabilidad adicional forma parte de las responsabilidades de la Doctora Valera.

Una vez establecida una sólida gestión de recursos humanos, se procederá a llevar a cabo una acción crucial para la oficina: el reclutamiento de nuevo personal. Se evaluarán previamente las necesidades de la oficina y los puestos laborales que contribuirán a su desarrollo. Para promover el reclutamiento, se utilizarán medios como las redes sociales y otros canales para ampliar el alcance. Se diseñará material promocional, como flyers, para difundir el mensaje de reclutamiento. La responsabilidad de crear y promover estas iniciativas recaerá en la Community Manager. Durante el primer año del plan estratégico, se tiene previsto reclutar oficialmente personal. Para los años siguientes, no hay certeza en cuanto al reclutamiento, pero se estima que alrededor del tercer año, con el crecimiento de la organización y mayores responsabilidades, pueda ser necesario continuar con el proceso de reclutamiento.

En línea con las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos del plan de gestión de recursos humanos, se ha decidido implementar una evaluación del desempeño laboral. Para ello,

se capacitará a la responsable de recursos humanos en esta materia, garantizando su aprendizaje en el proceso. Las capacitaciones se llevarán a cabo de forma periódica, según sea necesario.

Dentro del presupuesto del plan de gestión de recursos humanos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se ha asignado una partida para promover la cultura organizacional tanto entre el equipo actual como entre los futuros empleados. Esta asignación incluirá fondos para la realización de actividades, eventos y celebraciones que fomenten la cultura organizacional. Se contempla la adquisición de material necesario para estas actividades, así como la provisión de refrigerios u otros elementos que contribuyan a crear un ambiente integrador y positivo. Además, se tiene previsto llevar a cabo capacitaciones enfocadas en los valores y la ética de la organización. Estas actividades y capacitaciones se realizarán de forma periódica, siendo las actividades realizadas al menos tres veces al año, mientras que las capacitaciones se llevarán a cabo de una a tres veces durante los cinco años del plan estratégico.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.4.1. Situación Actual de la RSE

En la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se destaca una sólida gerencia de responsabilidad social empresarial (RSE) que refleja su compromiso con altos estándares éticos y el cumplimiento de las normas legales y laborales. La empresa ha establecido una cultura organizacional basada en la integridad, la honestidad y la transparencia en todas las áreas de su funcionamiento, tanto internamente con sus empleados como externamente con sus clientes.

La gerencia de RSE de Valera Perez & Asociados se esfuerza por garantizar que todas las interacciones y transacciones sean conducidas de manera justa y transparente, promoviendo la confianza y la equidad en todas las relaciones comerciales. La oficina se compromete a tratar a

todos los empleados y clientes con dignidad y respeto, sin importar su origen étnico, género, orientación sexual o cualquier otra característica individual. El ambiente laboral en la oficina es inclusivo y libre de prejuicios, promoviendo la diversidad y valorando la contribución única de cada individuo.

La empresa también se preocupa por su impacto en la comunidad y el entorno en el que opera. A través de su gerencia de RSE, Valera Perez & Asociados participa activamente en actividades de responsabilidad social, contribuyendo al desarrollo sostenible de la comunidad y apoyando iniciativas educativas, culturales y sociales. La oficina reconoce su papel como agente de cambio y busca generar un impacto positivo en la sociedad a través de sus acciones y colaboraciones.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

- Implementar prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las operaciones de la oficina.
- Sensibilización y educación a los clientes sobre la importancia de la responsabilidad ambiental.
- Colaboración estratégica para proyectos relacionados a la responsabilidad ambiental y sostenibilidad.
- Establecer criterios éticos para la selección y gestión de proveedores.
- Participación en la comunidad.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Implementar prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las operaciones de la oficina.

- Gestión de residuos: Establecer un sistema de gestión de residuos que incluya la clasificación adecuada de los desechos en contenedores separados, promoviendo la reducción, reutilización y reciclaje de materiales. Esto implica concientizar al personal sobre la importancia de una correcta disposición de los residuos y fomentar prácticas de consumo responsable.
- Uso eficiente de recursos: Promover la eficiencia energética y el ahorro de agua en la oficina mediante el uso de equipos y tecnologías de bajo consumo, como iluminación eficiente y dispositivos electrónicos programados para apagarse automáticamente. Además, se pueden implementar prácticas de uso responsable del agua y optimizar los sistemas de climatización para reducir el consumo de energía.
- Reducción del consumo de papel: Impulsar la digitalización de documentos y la implementación de sistemas electrónicos para el almacenamiento y gestión de archivos. Fomentar el uso de correos electrónicos y otros medios digitales en lugar de impresiones innecesarias, promoviendo una cultura del papel cero y maximizando el uso de recursos digitales.
- Compra responsable: Priorizar la adquisición de productos y servicios con criterios de sostenibilidad ambiental. Esto implica elegir proveedores que cuenten con certificaciones ecológicas, dar preferencia a productos de origen local, evaluar el impacto ambiental en la producción y optar por materiales reciclados o biodegradables.

- Sensibilización y capacitación: Realizar actividades periódicas de sensibilización y capacitación para concienciar al personal sobre la importancia de la responsabilidad ambiental. Proporcionarles conocimientos y herramientas que les permitan contribuir activamente a la reducción del impacto ambiental en su trabajo diario, fomentando una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.
- Sensibilización y educación a los clientes sobre la importancia de la responsabilidad ambiental
 - Comunicación y divulgación: La oficina contable-jurídica debe aprovechar los diferentes canales de comunicación con los clientes, boletines informativos, redes sociales y material impreso, para incluir mensajes y materiales informativos sobre la responsabilidad ambiental. Estos mensajes pueden resaltar la importancia de adoptar prácticas sostenibles, brindar consejos para reducir el impacto ambiental y destacar los logros ambientales obtenidos por la oficina. Es fundamental transmitir de manera clara y concisa la relevancia de la responsabilidad ambiental y las acciones que se pueden tomar para contribuir al cuidado del medio ambiente.
 - Ejemplo y asesoramiento: La oficina contable-jurídica debe ser un ejemplo a seguir en materia de prácticas sostenibles. Es importante mostrar a los clientes cómo se han implementado medidas ambientales en las propias operaciones de la oficina y los beneficios obtenidos como resultado. Al compartir experiencias y resultados con los clientes, se les brinda un modelo a seguir y se les anima a adoptar prácticas similares en sus propias empresas.

Además, la oficina contable-jurídica puede brindar asesoramiento y orientación a los clientes, ofreciendo soluciones y estrategias para implementar medidas sostenibles en sus actividades.

- Colaboración estratégica para proyectos relacionados a la responsabilidad ambiental y sostenibilidad.
 - Identificación de socios estratégicos: La oficina debe buscar y establecer alianzas con organizaciones, instituciones o empresas que compartan objetivos similares en términos de responsabilidad ambiental y sostenibilidad. Esto puede incluir entidades gubernamentales, ONG, proveedores de servicios ambientales, asociaciones empresariales u otras organizaciones relevantes en el ámbito de la sostenibilidad.
 - Participación en redes y plataformas colaborativas: Es importante que la oficina contable-jurídica se una a redes o plataformas que agrupen a diferentes actores interesados en la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad. Estas redes proporcionan espacios de colaboración, facilitan el intercambio de conocimientos y la identificación de oportunidades para proyectos conjuntos.
 - Desarrollo de proyectos en conjunto: La oficina debe estar dispuesta a colaborar activamente con otros actores en el diseño, implementación y seguimiento de proyectos relacionados con la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad. Esto podría implicar la participación en iniciativas de conservación ambiental, programas de educación ambiental, proyectos de

eficiencia energética, entre otros, donde se puedan aportar conocimientos y recursos.

- Compartir recursos y conocimientos: La colaboración estratégica implica el intercambio de recursos y conocimientos entre los socios involucrados. La oficina contable-jurídica puede compartir su experiencia y conocimientos temas ambientales, mientras que los socios pueden aportar su experiencia técnica o conocimientos especializados en áreas como energías renovables, gestión de residuos o certificaciones ambientales. Esto promueve un enfoque integral y diverso en la implementación de proyectos conjuntos.
- Promoción conjunta de proyectos y resultados: Los socios estratégicos deben trabajar en conjunto para promover y difundir los proyectos desarrollados, así como los resultados obtenidos. Esto implica la participación en eventos relacionados, la divulgación en medios de comunicación y la creación de materiales de comunicación conjuntos que resalten el impacto positivo de las iniciativas en términos de responsabilidad ambiental y sostenibilidad. La promoción conjunta ayuda a aumentar la visibilidad y el alcance de los proyectos, generando un mayor impacto.
- Establecer criterios éticos para la selección y gestión de proveedores.
 - Definir valores éticos: La oficina debe identificar y definir los valores éticos que desea promover en la selección y gestión de proveedores. Estos valores pueden incluir integridad, honestidad, transparencia, respeto por los derechos humanos y laborales, compromiso con la sostenibilidad ambiental, entre otros.

- Elaborar políticas y estándares éticos: Se deben desarrollar políticas y estándares éticos claros que establezcan los criterios y requisitos que los proveedores deben cumplir. Esto puede incluir el compromiso de los proveedores con la responsabilidad social y ambiental, la prohibición de trabajo infantil o forzado, la no discriminación, el respeto a los derechos humanos, la gestión responsable de los recursos naturales y otros aspectos relevantes.
- Evaluación de proveedores: La oficina debe establecer un proceso de evaluación de proveedores que tenga en cuenta los criterios éticos establecidos. Esto puede incluir la revisión de las políticas y prácticas de responsabilidad social y ambiental de los proveedores, la verificación de sus certificaciones y estándares de calidad, la evaluación de su historial de cumplimiento ético y otros aspectos relevantes.
- Participación en la comunidad
 - Voluntariado corporativo: La oficina puede incentivar y promover la participación de sus empleados en actividades de voluntariado en la comunidad. Esto implica colaborar en jornadas de limpieza, programas educativos, eventos solidarios y otras iniciativas que beneficien a la comunidad. El voluntariado corporativo fortalece el compromiso social de la oficina y establece vínculos sólidos con la comunidad.
 - Patrocinio y apoyo a eventos comunitarios: La oficina puede desempeñar un papel activo en la comunidad al patrocinar y respaldar eventos y actividades locales. Esto puede incluir ferias, festivales, conferencias,

ambiental y sostenibilidad.	conservación ambiental						
Participación en la comunidad	Voluntariado corporativo y actividades comunitarias	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
TOTAL (\$)			\$1.470,00	\$1.410,00	\$1.410,00	\$1.470,00	\$1.410,00

Fuente: Elaboración Propia

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se enorgullece de su compromiso con la responsabilidad social empresarial y busca continuamente mejorar en este aspecto. Como parte de su plan de gestión de responsabilidad social empresarial, el primer objetivo es implementar prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las operaciones de la oficina.

Para lograr esto, se realizará una revisión exhaustiva de todos los aspectos de la oficina que pueden ser mejorados en términos de bienestar ambiental y responsabilidad. Con base en esta información, se determinarán las formas específicas de implementar las prácticas y políticas de responsabilidad social empresarial en la oficina.

Un enfoque importante para este objetivo es capacitar y sensibilizar al equipo de trabajo sobre la importancia de la responsabilidad ambiental. Se llevarán a cabo programas de capacitación para promover el conocimiento y la conciencia sobre prácticas sostenibles. Además, se implementarán medidas prácticas como la gestión adecuada de residuos, la reducción del consumo de papel, la realización de compras responsables y el uso eficiente de los recursos.

En el presupuesto asignado para la gestión de responsabilidad social empresarial, se ha incluido una partida para la adquisición de lámparas LED. Estas lámparas son conocidas por su eficiencia energética y su menor impacto ambiental. Se han tenido en cuenta las necesidades de

iluminación de la oficina y se ha establecido una relación cercana con un técnico especializado que ayudará en la instalación de las lámparas, lo que garantizará una transición rápida y económica.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de la capacitación y sensibilización del equipo de trabajo y empleados en temas de bienestar ambiental y sostenibilidad. Como parte del plan estratégico actual, se ha asignado un presupuesto para la realización de talleres y capacitaciones con el objetivo de promover el conocimiento y la conciencia en estos temas.

Este presupuesto se ha estimado teniendo en cuenta diversos factores, como los materiales necesarios para las capacitaciones, y otros gastos relacionados. Se busca garantizar que las capacitaciones sean de alta calidad y brinden a los participantes los conocimientos y herramientas necesarios para adoptar prácticas más sostenibles en su trabajo diario.

Se ha planificado realizar estas capacitaciones al menos una vez al año a lo largo de los cinco años del plan estratégico. Esto permitirá asegurar que el equipo de trabajo y empleados tengan la oportunidad de actualizar sus conocimientos y mantenerse al tanto de las últimas tendencias y prácticas en materia de bienestar ambiental y sostenibilidad.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados está comprometida con el desarrollo y crecimiento de su equipo, reconociendo que la capacitación y la sensibilización son fundamentales para fomentar una cultura de responsabilidad ambiental en la empresa. A través de estas acciones, se busca fortalecer el compromiso de todos los miembros de la oficina con la responsabilidad social empresarial y contribuir al logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

Dentro del plan de gerencia de responsabilidad social empresarial, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se ha propuesto como objetivo sensibilizar y educar a sus clientes sobre la importancia del bienestar ambiental y la sostenibilidad. Para lograr este objetivo, se han definido dos estrategias clave: la comunicación y divulgación, y el ejemplo y asesoramiento.

En relación a la estrategia de comunicación y divulgación, se ha asignado un presupuesto dentro del plan de gerencia de RSE. Este presupuesto se destinará a la creación de contenido relacionado con temas de responsabilidad ambiental y sostenibilidad, así como a su difusión a través de las redes sociales y otras plataformas consideradas pertinentes. Se le ha asignado a la community manager llevar a cabo esta tarea, quien se encargará de generar publicaciones de forma esporádica, aproximadamente cuatro veces al año o en cada trimestre, a lo largo de los cinco años de duración del plan estratégico.

Asimismo, dentro del presupuesto también se ha contemplado una partida destinada al diseño e impresión de material informativo. La responsabilidad de este diseño recae en la community manager, quien se encargará de crear material de calidad relacionado con la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad. Estos materiales informativos se imprimirán al menos dos veces al año, con el objetivo de brindar a los clientes información actualizada y relevante sobre estos temas.

El presupuesto asignado ha sido calculado considerando el tipo de acción a realizar, estableciendo un promedio que cubra tanto la creación y difusión de contenido en redes sociales, como el diseño e impresión de material informativo. La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de comunicar de manera efectiva sus prácticas de responsabilidad social empresarial a sus clientes, buscando fomentar la conciencia y el compromiso en relación al bienestar ambiental y la sostenibilidad.

Dentro del marco del presupuesto del plan de Responsabilidad Social Empresarial, se han contemplado dos partidas o acciones adicionales que reflejan el compromiso de la empresa con la comunidad y el medio ambiente. Estas acciones son el Apoyo y participación en iniciativas de conservación ambiental, y el Voluntariado corporativo y actividades comunitarias.

En relación a estas dos acciones, se ha asignado un monto fijo promedio anual dentro del presupuesto. Este monto se destinará específicamente para respaldar y participar activamente en iniciativas de conservación ambiental.

Asimismo, el presupuesto también contempla el Voluntariado corporativo y actividades comunitarias, para lo cual se ha asignado un monto fijo promedio anual. Este monto se utilizará para respaldar la participación de los empleados en actividades de servicio a la comunidad, como programas educativos, donaciones a organizaciones benéficas locales, actividades de mentoría y otras iniciativas que contribuyan al desarrollo social y humano de la comunidad en la que la empresa opera.

Estas dos acciones demuestran el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y su deseo de tener un impacto positivo tanto en el entorno natural como en la comunidad. Al destinar recursos específicos en el presupuesto para estas actividades, la empresa busca fortalecer su papel como agente de cambio y contribuir de manera significativa al bienestar de la sociedad en general.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

En la actualidad, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce que debe mejorar en el manejo de su gerencia financiera. A lo largo del tiempo, diversos factores

externos han generado un descuido en aspectos clave del funcionamiento financiero de la oficina. Entre estos aspectos se encuentran la falta de una planificación financiera detallada y efectiva, una gestión adecuada de los ingresos y gastos, la necesidad de mejorar la liquidez, el control exhaustivo de los costos y una gestión más efectiva de los riesgos financieros.

Para superar esta situación y fortalecer la gerencia financiera de la oficina, se ha identificado la importancia de implementar medidas concretas. En primer lugar, se establecerá una planificación financiera integral que permita estimar de manera precisa los ingresos, gastos, inversiones y necesidades de financiamiento. Esto implicará la elaboración de presupuestos y proyecciones financieras realistas que servirán como guía para la toma de decisiones financieras informadas.

Asimismo, se priorizará el control efectivo del flujo de efectivo de la oficina, llevando a cabo un monitoreo constante de los ingresos y gastos. Esto permitirá asegurar la disponibilidad de liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones financieras de manera oportuna, evitando problemas de liquidez y permitiendo una gestión financiera más efectiva.

Otro aspecto clave será la implementación de una gestión de costos eficiente, mediante la identificación y control de los gastos operativos. Se buscarán oportunidades para optimizar los recursos y alcanzar eficiencias que contribuyan a una mayor rentabilidad de los servicios y proyectos desarrollados por la oficina.

Además, se dará una especial atención a la gestión de riesgos financieros, evaluando los riesgos asociados con la cartera de clientes, proveedores y la economía en general. Se implementarán medidas para mitigar estos riesgos, como la contratación de seguros y la diversificación estratégica.

La oficina se compromete a cumplir de manera rigurosa con todas las regulaciones y obligaciones fiscales vigentes en Venezuela. Se garantizará una adecuada contabilidad y presentación de informes financieros, manteniéndose al tanto de los cambios en la legislación fiscal y adaptándose a ellos de manera oportuna.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados reconoce la importancia de fortalecer su gerencia financiera como un pilar fundamental para el crecimiento y éxito de la empresa. Se compromete a implementar las acciones necesarias para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión financiera, garantizando así una mayor estabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

6.5.2. *Objetivos de finanzas*

- **Mejorar la planificación financiera:** Establecer una planificación financiera detallada y realista, que incluya la proyección de ingresos y gastos a corto y largo plazo. Esto permitirá una mejor estimación de los flujos de efectivo y la identificación de áreas de mejora en la gestión financiera.
- **Optimizar la gestión de la liquidez:** Implementar medidas para mejorar la liquidez de la oficina, como la revisión de los términos de pago con proveedores y la gestión eficiente de los ciclos de cobro de los clientes. También se pueden explorar opciones de financiamiento, como líneas de crédito o préstamos, para cubrir las necesidades de liquidez a corto plazo.
- **Reducir los gastos operativos:** Identificar y controlar los gastos operativos innecesarios o excesivos. Esto implica analizar los costos fijos y variables de la

oficina, buscando oportunidades de reducción o renegociación de contratos y proveedores.

- Mejorar la gestión de cuentas por cobrar: Implementar políticas y procedimientos claros para la facturación, seguimiento y cobro de los clientes. Esto incluye establecer plazos de pago, enviar recordatorios de pago y tomar acciones energéticas para recuperar los saldos pendientes.
- Mejorar la rentabilidad de los servicios: Evaluar la rentabilidad de los servicios ofrecidos por la oficina y realizar ajustes en función de los costos y la demanda del mercado. Esto implica analizar los precios, los márgenes de ganancia y la eficiencia en la prestación de los servicios.

6.5.3. Inversión en Activos (Fijos e Intangibles). Depreciación y Amortización 2023-2027

Tabla 14 Inversión en Activos. Depreciación y Amortización.

Inversiones	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida Útil
Activo No Corriente (A)							
Mobiliario	1.975,00	530,00		270,00	300,00	530,00	20
Equipos De Computación	1.300,00	340,00		680,00		340,00	5
Equipos De Impresión Y Proyección	1.030,00		300,00			200,00	5
Total No Corriente	4.305,00	870,00	300,00	950,00	300,00	1.070,00	
Activo Corriente (B)							
Existencias Iniciales							
Tesorería (Caja Bancos)	3.000,00						
Total Corriente	3.000,00						
Total Inversión (A + B)	7.305,00	870,00	300,00	950,00	300,00	1.070,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

La Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados ha llevado a cabo un análisis exhaustivo de la tabla de inversión, con el objetivo de estimar las inversiones en activos que se

realizarán durante los cinco años de duración del plan estratégico. Estas inversiones se basan en los presupuestos previamente desarrollados y se centran principalmente en la adquisición de mobiliario y equipos de computación para satisfacer las necesidades del creciente equipo de trabajo proyectado.

La tabla de inversión considera el estado inicial de los activos no corrientes al comienzo de cada año. Dentro de esta categoría, se incluyen el mobiliario, los equipos de computación y los equipos de impresión y proyección. Además de registrar el estado inicial de cada activo, se estima la inversión proyectada para cada uno de ellos y se determina su vida útil, lo que permite calcular el porcentaje de amortización correspondiente.

La tabla presentada también considera la partida de tesorería al inicio de la actividad, lo que representa los fondos disponibles al comienzo del año en el inicio del plan estratégico de cinco años. Esta tesorería constituye el activo corriente de la oficina y se refiere a los recursos financieros líquidos con los que se cuenta al iniciar el periodo contemplado en el plan.

Al tener en cuenta la tesorería inicial, se busca evaluar la posición financiera inicial de la oficina contable-jurídica. Esto implica considerar los fondos disponibles para cubrir gastos iniciales, inversiones y cualquier otra necesidad financiera que pueda surgir al inicio del plan estratégico.

Al incorporar la tesorería en la tabla, se obtiene una visión más completa de los recursos financieros con los que cuenta la oficina al inicio del periodo planificado. Esto proporciona una base sólida para la gestión y planificación financiera a lo largo de los cinco años, permitiendo realizar proyecciones más precisas y tomar decisiones informadas en cuanto a la asignación de recursos financieros durante el transcurso del plan estratégico.

La suma de los activos no corrientes y los activos corrientes da como resultado el monto total de inversión con la que contaremos al inicio del plan estratégico.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Tabla 15 Proyección de Ventas/Ingresos

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contabilidad Contribuyente Ordinario	Unidades	42,00	55,00	71,00	92,00	120,00
	Precio	25,00	32,50	42,25	54,93	71,40
	Sub Total	1.050,00	1.787,50	2.999,75	5.053,10	8.568,30
Contabilidad Contribuyente Especial	Unidades	20,00	26,00	34,00	44,00	57,00
	Precio	40,00	52,00	67,60	87,88	114,24
	Sub Total	800,00	1.352,00	2.298,40	3.866,72	6.511,91
Constitución De Empresas	Unidades	25,00	32,00	42,00	54,00	70,00
	Precio	80,00	104,00	135,20	175,76	228,49
	Sub Total	2.000,00	3.328,00	5.678,40	9.491,04	15.994,16
Certificados De Ingresos	Unidades	63,00	82,00	107,00	139,00	181,00
	Precio	22,00	28,60	37,18	48,33	62,83
	Sub Total	1.386,00	2.345,20	3.978,26	6.718,43	11.372,99
Cierre De Ejercicio E ISLR	Unidades	62,00	81,00	105,00	136,00	177,00
	Precio	80,00	104,00	135,20	175,76	228,49
	Sub Total	4.960,00	8.424,00	14.196,00	23.903,36	40.442,38
Elaboración Y Redacción De Documentos Jurídicos	Unidades	65,00	84,00	109,00	142,00	185,00
	Precio	25,00	32,50	42,25	54,93	71,40
	Sub Total	1.625,00	2.730,00	4.605,25	7.799,35	13.209,46
Asesoría Administrativa	Unidades	32,00	42,00	55,00	71,00	92,00
	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	640,00	1.092,00	1.859,00	3.119,74	5.255,22
Consultoría Negocios	Unidades	30,00	39,00	51,00	66,00	86,00
	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	600,00	1.014,00	1.723,80	2.900,04	4.912,49
Inventarios	Unidades	51,00	66,00	86,00	112,00	146,00
	Precio	30,00	39,00	50,70	65,91	85,68
	Sub Total	1.530,00	2.574,00	4.360,20	7.381,92	12.509,72
Nominas	Unidades	38,00	49,00	64,00	83,00	108,00

	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	760,00	1.274,00	2.163,20	3.647,02	6.169,18
Gestoría	Unidades	56,00	73,00	95,00	123,00	160,00
	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	1.120,00	1.898,00	3.211,00	5.404,62	9.139,52
Asesoría Contable	Unidades	40,00	52,00	68,00	88,00	114,00
	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	800,00	1.352,00	2.298,40	3.866,72	6.511,91
Auditorías	Unidades	25,00	32,00	42,00	55,00	71,00
	Precio	80,00	104,00	135,20	175,76	228,49
	Sub Total	2.000,00	3.328,00	5.678,40	9.666,80	16.222,65
Asesoría Legal	Unidades	38,00	49,00	64,00	83,00	108,00
	Precio	20,00	26,00	33,80	43,94	57,12
	Sub Total	760,00	1.274,00	2.163,20	3.647,02	6.169,18
TOTAL INGRESOS		20.031,00	33.772,70	57.213,26	96.465,88	162.989,06
Periodo medio de cobro (días)		30				
Crédito a clientes		1.646,38	2.775,84	4.702,46	7.928,70	13.396,36

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla presentada refleja una proyección estimada de las prestaciones de servicios ofrecidas por la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados. En esta tabla se incluyen algunos de los servicios proporcionados por la oficina, aunque lamentablemente no se cuenta con información completa sobre los precios de todos los servicios ofrecidos. Por lo tanto, se decidió elaborar la tabla con los datos disponibles y realizando estimaciones que pudieran ayudar a completar la tabla.

Además de mostrar los servicios y sus respectivos precios, se incluyó el número promedio de clientes a los que se brindan dichos servicios. Es importante destacar que algunos de los valores

presentados, como el número de clientes que solicitan certificados de ingresos, son estimaciones debido a la falta de información precisa sobre esos clientes en particular.

Para las proyecciones de los años siguientes en la tabla, se tuvieron en cuenta los objetivos establecidos en capítulos anteriores. Se fijó como meta lograr un incremento anual de al menos un 3% en el número total de clientes. Asimismo, se ajustaron los precios de los servicios de manera que los ingresos experimentarían un aumento superior al 10% anual. Estas proyecciones se alinean con los objetivos previamente establecidos de aumentar los ingresos en al menos un 10% en relación a los servicios menos solicitados.

Es importante destacar que la tabla no refleja todos los servicios ofrecidos en la oficina, por lo que se realizó una estimación que puede que compense o no esta limitación.

Estas proyecciones reflejan el esfuerzo por cumplir con los objetivos estratégicos establecidos previamente y permiten visualizar el crecimiento esperado de los ingresos en los próximos años para la Oficina Contable-Jurídica Valera Pérez & Asociados.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 16 Proyección de Costos y Gastos Operativos

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Resmas De Hoja De Papel Tamaño Carta Y Oficio	Unidades	30	39	51	66	86
	Precio	5,00	6,50	8,45	10,98	14,28
	Sub Total	150,00	253,50	430,95	725,01	1.228,12
Carpetones Lomo Ancho	Unidades	35	45	59	77	100
	Precio	2,00	2,60	3,38	4,39	5,71
	Sub Total	70,00	117,00	199,42	338,33	571,22
Carpetas Marrón Tamaño Oficio	Unidades	120	156	203	264	343
	Precio	0,75	0,97	1,26	1,64	2,14
	Sub Total	90,00	117,00	152,10	197,73	257,04
Cajas De Bolígrafos/Lapiceros Y Lápices	Unidades	3	4	5	7	9
	Precio	5,00	6,50	8,45	10,98	14,28
	Sub Total	15,00	26,00	42,25	76,89	128,52
	Unidades	6	8	10	13	17

Caja De Marcadores Marcadores Permanentes Y Acrílicos	Precio	7,00	9,10	11,83	15,37	19,99
	Sub Total	42,00	72,80	118,30	199,92	339,87
Pegas En Barra Y Silicones Líquidos	Unidades	6	8	10	13	17
	Precio	3,10	4,03	5,23	6,81	8,85
	Sub Total	18,60	32,24	52,39	88,53	150,51
Caja De Grapas	Unidades	3	4	5	7	9
	Precio	3,00	3,90	5,07	6,59	8,56
	Sub Total	9,00	15,60	25,35	46,13	77,11
Material De Oficina (Variado)	Unidades	15	19	25	32	42
	Precio	12,40	16,12	20,95	27,24	35,41
	Sub Total	186,00	306,28	523,90	871,76	1.487,45
TOTAL COSTES		580,60	940,42	1.544,66	2.544,34	4.239,88
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Medio Mensual	160	7.680,00	10.752,00	18.816,00	31.610,88	44.255,23
Incremento Salarial Anual	40,00%					
Nº De Empleados Año 1	4					
Nº De Empleados Año 2	4					
Nº De Empleados Año 3	5					
Nº De Empleados Año 4	6					
Nº De Empleados Año 5	6					
% Coste Seguridad Social	9,00%	691,20	967,68	1.693,44	2.844,97	3.982,97
TOTAL GASTOS DE PERSONAL		8.371,20	11.719,68	20.509,44	34.455,85	48.238,20
ALQUILER						
Alquiler Mensual	180	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
OTROS GASTOS						
Electricidad	5,00	60,00	84,00	117,60	164,64	230,49
Telefonía	10,00	120,00	168,00	235,20	329,28	460,99
Internet	20,00	240,00	336,00	470,40	658,56	921,98
Suministros De Limpieza	10,00	120,00	168,00	235,20	329,28	460,99
Botellones De Agua	3,00	36,00	50,40	70,56	98,78	138,29
Viajes Y Transporte	9,00	108,00	151,20	211,68	296,35	414,89
Subida Media Anual En %	40,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		684,00	957,60	1.340,64	1.876,89	2.627,65
TOTAL GASTOS		11.215,20	14.837,28	24.010,08	38.492,75	53.025,85
PRESUPUESTOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Plan de Marketing		1.110,00	480,00	530,00	630,00	480,00
Plan de Operaciones		1.810,00	1.580,00	2.230,00	1.580,00	1.280,00
Plan de Recursos Humanos		2.870,00	2.370,00	2.720,00	2.520,00	2.370,00

Plan de RSE	1.470,00	1.410,00	1.410,00	1.470,00	1.410,00
TOTAL PRESUPUESTOS	7.260,00	5.840,00	6.890,00	6.200,00	5.540,00
TOTAL COSTOS Y GASTOS	19.055,80	21.617,70	32.444,74	47.237,10	62.805,74

Fuente: Elaboración Propia

La tabla presentada refleja una proyección estimada de los costos y gastos operativos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Esta proyección se basa en la naturaleza de la empresa como proveedora de servicios y se centra principalmente en los costos relacionados con los suministros de oficina. Se incluyen elementos esenciales como resmas de hoja carta y hojas de oficio, carpetas y otros elementos relacionados. Además, se ha asignado un rubro para "material de oficina variado" que abarca aquellos elementos que no se especifican en las categorías anteriores pero que son necesarios para el funcionamiento diario de la oficina, como cajas de lápices, ganchos para carpetas y otros materiales similares.

Esta proyección se realizó utilizando un simulador financiero suministrado como material de apoyo por la universidad. Además de los costos, se incluyeron las unidades adquiridas anualmente y sus respectivos precios. Con esta información, se utilizó el simulador para realizar la proyección de los costos y gastos operativos a lo largo de cinco años.

Es importante destacar que esta proyección se basa en estimaciones y supuestos específicos. Los costos y gastos operativos reales pueden variar según diversos factores, como cambios en los precios de los suministros de oficina, fluctuaciones en la demanda de servicios, entre otros. Por tanto, esta proyección sirve como una herramienta inicial para comprender y planificar los costos operativos de la oficina contable-jurídica en el período proyectado.

Además de los costos, esta tabla contiene los gastos relacionados con el funcionamiento de la oficina, como servicios básicos, alquiler y otros gastos. También se incluyeron los gastos

destinados al pago de los sueldos del personal y los gastos relacionados con los presupuestos establecidos en puntos anteriores.

Cabe resaltar que en los montos reflejados en el presupuesto de marketing se observa una diferencia con respecto al presupuesto mencionado en puntos anteriores. Esto se debe a que dentro de este presupuesto se incluyó la contratación de personal, específicamente a un especialista en mercadeo y un community manager. En lugar de colocar el monto completo del presupuesto de marketing, se hizo una distinción entre los gastos no relacionados con esta contratación en la sección de gastos bajo la casilla de presupuesto, y los montos relacionados con la contratación se incluyeron directamente en los gastos relacionados con los sueldos del personal.

Es importante destacar que este cuadro sirve como una guía que nos permite visualizar los distintos costos y gastos que tiene la oficina, comprender la magnitud de estos y corregir aspectos en caso de ser necesario, así como determinar si los costos y gastos generan un problema de liquidez y buscar soluciones adecuadas.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 17 Capital de Trabajo

<i>Activos Corrientes</i>	3.000,00
<i>Pasivos Corrientes</i>	845,00
Total de Capital de Trabajo	2.160,00

Fuente: Elaboración Propia

El capital de trabajo en la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados se refiere a la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. En este contexto, los activos corrientes incluyen la tesorería, que representa los recursos financieros disponibles para respaldar las operaciones diarias de la oficina. Por otro lado, los pasivos corrientes engloban las cuentas por pagar y los impuestos que la oficina debe cubrir en el corto plazo.

Para determinar el capital de trabajo de la oficina, se resta el total de los pasivos corrientes de los activos corrientes. Esta cifra resultante refleja la cantidad de recursos financieros netos disponibles para financiar las operaciones y cumplir con las obligaciones a corto plazo. Es un indicador importante de la solvencia y la capacidad de la oficina para afrontar sus compromisos financieros inmediatos.

La gestión adecuada del capital de trabajo es fundamental para garantizar la estabilidad financiera de la oficina. Un capital de trabajo positivo indica que la oficina tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, lo que contribuye a su capacidad de operar sin problemas y cumplir con sus obligaciones financieras. Por el contrario, un capital de trabajo negativo puede indicar problemas de liquidez y dificultades para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 18 Financiamiento

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		7.305,00					
PRESTAMOS							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
TOTAL FINANCIACIÓN		7.305,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comparación	Inversión	7.305,00	870,00	300,00	950,00	300,00	1.070,00
	Financiación	7.305,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Al inicio del plan estratégico, la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados cuenta con una inversión inicial que se destina a cubrir las necesidades futuras relacionadas con la expansión del equipo de trabajo. Esta inversión será financiada con recursos propios de la oficina.

A lo largo de los cinco años del plan estratégico, también se contempla realizar inversiones adicionales utilizando recursos propios.

En la tabla de financiación presentada, no se observa la inclusión de préstamos externos. Hasta el momento, la oficina no ha considerado seriamente la opción de buscar ayuda financiera externa. Sin embargo, se sugiere que podría ser beneficioso para la oficina explorar esta posibilidad, ya que les brindaría la oportunidad de contar con recursos adicionales para hacer frente a gastos imprevistos en el futuro, especialmente durante la etapa de recuperación financiera.

La obtención de financiamiento externo puede brindar flexibilidad financiera a la oficina y permitirles hacer frente a cualquier desafío o gasto inesperado que puedan surgir en el camino. Esto les daría mayor seguridad y respaldo en su plan de crecimiento y desarrollo a largo plazo.

Es importante destacar que la decisión de buscar ayuda financiera externa debe ser evaluada cuidadosamente, considerando los términos y condiciones asociados, así como el impacto en la estructura financiera y las operaciones de la oficina. Se recomienda que la oficina realice un análisis exhaustivo de las opciones de financiamiento disponibles y evalúe los beneficios y riesgos antes de tomar una decisión final.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 19 Estado de Resultado Proyectado

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	20.031,00	33.772,70	57.213,26	96.465,88	162.989,06
Aprovisionamiento	580,60	940,42	1.544,66	2.544,35	4.239,88
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Margen	19.450,40	32.832,28	55.668,60	93.921,53	158.749,18
Gastos de personal	8.371,20	10.464,00	16.350,00	24.525,00	30.656,25
Alquileres	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00	2.160,00
Otros gastos	684,00	889,20	1.155,96	1.502,75	1.953,57
Presupuestos	7.260,00	5.840,00	6.890,00	6.200,00	5.540,00

EBITDA	975,20	13.479,08	29.112,64	59.533,78	118.439,36
Amortizaciones	659,25	719,25	868,75	883,75	1.018,25
EBIT	315,95	12.759,83	28.243,89	58.650,03	117.421,11
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BAI	315,95	12.759,83	28.243,89	58.650,03	117.421,11
Impuesto sobre beneficios	75,83	3.062,36	6.778,53	14.076,01	28.181,07
Resultado	240,12	9.697,47	21.465,36	44.574,02	89.240,04

Fuente: Elaboración Propia

El estado de resultados es una herramienta financiera que permite evaluar la rentabilidad de una empresa durante un período determinado. En este caso, la proyección del estado de resultados proporciona una visión general de los ingresos esperados, los márgenes obtenidos y los gastos estimados para el período de cinco años.

El EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) es un indicador financiero que muestra el resultado operativo de la empresa antes de considerar los intereses, impuestos, depreciación y amortización. El EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) es similar al EBITDA, pero no considera la depreciación y la amortización. El BAI (Beneficio Antes de Impuestos) representa el resultado obtenido antes de deducir los impuestos. Y finalmente, el resultado final es el beneficio neto estimado después de considerar todos los ingresos, costos y gastos, y los impuestos correspondientes.

La tabla presentada refleja el estado de resultados proyectado para los cinco años del plan estratégico de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Este estado de resultados muestra los ingresos estimados durante el período de cinco años, así como el margen obtenido al restar los provisionamientos de los ingresos. Además, se incluyen los gastos proyectados a lo largo de los cinco años. Toda esta información contribuye a determinar los resultados del estado de resultados, calculando indicadores como el EBITDA, EBIT, BAI y el resultado final, el cual se estima que será positivo.

La proyección positiva del resultado final indica que se espera que la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados genere utilidades durante los cinco años del plan estratégico. Sin embargo, es importante tener en cuenta que los resultados reales pueden variar debido a factores externos e internos que afectan las operaciones y los resultados financieros de la oficina. Por lo tanto, es necesario monitorear y revisar periódicamente el estado de resultados a medida que se ejecuta el plan estratégico para realizar ajustes y tomar decisiones informadas.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 20 Estado de Situación Financiera

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	4.305,00	5.175,00	5.475,00	6.425,00	6.725,00	7.795,00
Amortizaciones		659,25	1.378,50	2.247,25	3.131,00	4.149,25
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4.305,00	4.515,75	4.096,50	4.177,75	3.594,00	3.645,75
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Clientes	0,00	1.646,38	2.775,84	4.702,46	7.928,70	13.396,36
Tesorería	3.000,00	1.358,98	9.376,50	26.687,44	64.161,57	138.958,20
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.000,00	3.005,36	12.152,33	31.389,90	72.090,28	152.354,56
TOTAL ACTIVO	7.305,00	7.521,11	16.248,83	35.567,65	75.684,28	156.000,31
PASIVO						
Recursos propios	7.305,00	7.305,00	7.305,00	7.305,00	7.305,00	7.305,00
Reservas		216,11	8.943,83	28.262,65	68.379,28	148.695,31
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL NO CORRIENTE	7.305,00	7.521,11	16.248,83	35.567,65	75.684,28	156.000,31
Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	7.305,00	7.521,11	16.248,83	35.567,65	75.684,28	156.000,31

Fuente: Elaboración Propia

La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados presenta una sólida situación financiera que respalda el plan estratégico de cinco años. Esto se refleja en el estado de situación financiera, el cual muestra la posición financiera de la empresa en un momento específico.

En el estado de situación financiera, se detallan los activos, pasivos y el patrimonio neto de la empresa. En el caso de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, se observa que cuenta con activos significativos, los cuales incluyen recursos financieros, inversiones y otros bienes que respaldan las operaciones del negocio.

Por otro lado, los pasivos reflejan las obligaciones financieras y compromisos de pago que la oficina tiene a corto y largo plazo. Es importante destacar que se trató de presentar un manejo responsable de sus pasivos, manteniendo un equilibrio adecuado entre deudas y recursos disponibles.

Además, el patrimonio neto refleja la inversión en la empresa, así como las utilidades acumuladas a lo largo del tiempo. Un patrimonio neto sólido indica la capacidad de la empresa para generar ganancias y retener recursos dentro del negocio.

El estado de situación financiera de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados muestra una posición financiera sólida y equilibrada, lo cual es fundamental para respaldar el plan estratégico de cinco años. Esta situación financiera favorable proporciona una base sólida para la toma de decisiones, el crecimiento y el logro de los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 21 Flujo de Caja

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	3.000,00	1.358,98	9.376,50	26.687,44	64.161,57
Beneficio	240,12	9.697,47	21.465,36	44.574,02	89.240,04
Amortizaciones	659,25	719,25	868,75	883,75	1.018,25
Préstamos obtenidos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ampliaciones de capital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito de proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito a clientes	1.646,38	1.129,45	1.926,62	3.226,24	5.467,66
Dividendos	24,01	969,75	2.146,54	4.457,40	8.924,00
Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversiones	870,00	300,00	950,00	300,00	1.070,00
Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo final	1.358,98	9.376,50	26.687,44	64.161,57	138.958,20

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto al flujo de caja, se ha elaborado para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados una tabla de tesorería que muestra proyecciones detalladas del flujo de efectivo a lo largo de los cinco años del plan estratégico. El flujo de caja es una herramienta fundamental para evaluar la liquidez y solvencia de la empresa, así como para planificar adecuadamente las necesidades financieras futuras.

En esta tabla, se tienen en cuenta diferentes conceptos que influyen en el flujo de caja de la empresa. Entre ellos se encuentran los beneficios generados por las operaciones, las amortizaciones que representan la depreciación de los activos, los préstamos obtenidos para financiar proyectos o actividades, las ampliaciones de capital que implican la entrada de recursos adicionales al negocio, el crédito otorgado por los proveedores, el crédito concedido a los clientes, los dividendos pagados a los accionistas, las devoluciones de préstamos realizadas, y las inversiones en diferentes activos.

La elaboración de esta tabla de tesorería permite a la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados tener una visión clara y detallada de cómo se espera que fluya el efectivo dentro de la empresa a lo largo del plan estratégico. Esto les proporciona una base sólida para tomar decisiones financieras adecuadas, asegurando así la disponibilidad de recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones y realizar inversiones futuras de manera planificada y eficiente.

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

Tabla 22 Punto de Equilibrio

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
ANÁLISIS DEL BALANCE							
Fondo de maniobra	3.000,00	3.005,36	12.152,33	31.389,90	72.090,28	152.354,56	>0.00
Tesorería	3.000,00	1.358,98	9.376,50	26.687,44	64.161,57	138.958,20	>0,00
Ratio de Tesorería							>0,50
Ratio de Liquidez							>1,50
Ratio de Endeudamiento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<0,60
PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		20.031,00	33.772,70	57.213,26	96.465,88	162.989,06	
Costes variables (C)		580,60	940,42	1.544,66	2.544,35	4.239,88	
Margen (M)		19.450,40	32.832,28	55.668,60	93.921,53	158.749,18	>CF
% Margen s/ventas		97%	97%	97%	97%	97%	
Costes fijos (CF)		11.215,20	13.513,20	19.665,96	28.187,75	34.769,82	<M
Umbral Rentabilidad		11.549,98	13.900,26	20.211,64	28.951,36	35.698,46	<V
RENTABILIDAD							
Económica							
Rotación		2,66	2,08	1,61	1,27	1,04	>0
Margen		0,02	0,38	0,49	0,61	0,72	>0
Financiera							
Apalancamiento		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal		0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE		0,03	0,60	0,60	0,59	0,57	>0
ROE en %		3,19%	59,68%	60,35%	58,89%	57,21%	>0

Fuente: Elaboración Propia.

Gracias a la utilización de un simulador financiero, la Oficina Contable Valera Perez & Asociados pudo obtener una clara perspectiva sobre su situación en términos de balance, punto de equilibrio y rentabilidad. Estas herramientas son fundamentales para evaluar la salud financiera y la viabilidad de la empresa a lo largo del plan estratégico.

El balance proporciona una imagen detallada de los activos, pasivos y el patrimonio de la oficina contable. Permite analizar la estructura financiera de la empresa y determinar si los recursos disponibles son suficientes para cubrir las obligaciones a corto y largo plazo. Gracias al simulador financiero, se pudo evaluar el balance proyectado de la empresa en los cinco años del plan estratégico, identificando posibles desequilibrios y tomando medidas correctivas.

Por otro lado, el punto de equilibrio es un indicador clave para determinar el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos y gastos, sin incurrir en pérdidas ni obtener ganancias. Mediante el simulador financiero, la Oficina Contable Valera Perez & Asociados pudo calcular el punto de equilibrio proyectado, lo que les permite establecer metas de ventas realistas y tomar decisiones estratégicas para alcanzar ese nivel de ingresos.

Además, se evaluó la rentabilidad de la oficina contable. La rentabilidad es un indicador crucial que mide la eficiencia y el rendimiento financiero de la empresa. A través del simulador financiero, se analizaron los estados de resultados proyectados, calculando el margen de beneficio, el retorno de la inversión y otros indicadores relevantes de rentabilidad. Esto permitió a la empresa evaluar su capacidad para generar ganancias y maximizar su rendimiento financiero a lo largo del plan estratégico.

Teniendo en cuenta todo eso se realizó un pequeño análisis de los resultados, estos se presentan a continuación.

- Análisis del Balance:
 - Fondo de Maniobra: A lo largo de los cinco años del plan estratégico, el Fondo de Maniobra muestra un crecimiento significativo, partiendo de un valor inicial no especificado y alcanzando un límite de 152.354,56 al final del período. El Fondo de Maniobra representa los recursos disponibles para financiar las operaciones a corto plazo y su valor se mantiene por encima de cero en todo momento.
 - Tesorería: La tesorería, que se refiere al efectivo disponible, experimenta un incremento a lo largo de los años, partiendo de un valor no especificado y alcanzando un límite de 138.958,20 al final del quinto año. El resultado muestra que la tesorería se mantiene por encima de cero en todo momento, indicando disponibilidad de recursos para afrontar obligaciones de corto plazo.
 - Ratio de Endeudamiento: El ratio de endeudamiento se mantiene en cero en todos los años del plan estratégico, lo que indica que la empresa no tiene deudas pendientes.
- Punto de Equilibrio:
 - Ventas (V): Se presenta la proyección de ventas para cada año del plan estratégico, comenzando en un valor no especificado y alcanzando 162.989,06 al final del quinto año.
 - Costes variables (C): Se muestra el coste variable asociado a las ventas para cada año del plan estratégico. El valor va aumentando en cada año.

- Margen (M) y % Margen s/ventas: Se presenta el margen obtenido a partir de la diferencia entre las ventas y los costes variables. El margen se mantiene constante en el 97% para todos los años.
- Costes fijos (CF): Se muestra el costo fijo asociado a las operaciones para cada año del plan estratégico. El valor aumenta en cada año.
- Umbral de Rentabilidad: Se presenta el umbral de rentabilidad para cada año del plan estratégico, que representa el nivel de ventas necesario para cubrir los costes fijos y variables. El valor va aumentando en cada año.
- Rentabilidad:
 - Rentabilidad Económica:
 - Rotación: Se muestra el índice de rotación, que indica la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos. El valor disminuye a lo largo de los años.
 - Margen: Se presenta el margen de beneficio, que representa el porcentaje de ingresos netos obtenidos respecto a las ventas. El margen se mantiene por encima de cero en todos los años.
 - Rentabilidad Financiera:
 - Apalancamiento: Se indica que el apalancamiento se mantiene constante en 1, lo que indica una estructura financiera equilibrada.
 - Efecto fiscal: Se muestra un valor constante de 0,76 para el efecto fiscal.

Ahora bien, es importante destacar que parte de los datos utilizados en la simulación financiera y las tablas presentadas se basaron en estimaciones debido a la falta de información

completa y detallada. Por lo tanto, es fundamental considerar estas tablas y la simulación financiera como un ejemplo necesario para la elaboración del plan estratégico.

Las estimaciones utilizadas en la simulación financiera se realizaron en base a supuestos razonables, pero es importante tener en cuenta que pueden existir variaciones en los resultados reales. La precisión y confiabilidad de los datos dependen en gran medida de la calidad y exactitud de la información disponible en el momento de la elaboración del plan estratégico.

Por lo tanto, se recomienda utilizar estas tablas y la simulación financiera como una guía inicial para la toma de decisiones y la planificación financiera de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Es fundamental que se realicen análisis adicionales y se actualicen los datos a medida que se disponga de información más precisa y detallada.

La revisión continua de los resultados financieros y la adaptación del plan estratégico a medida que se obtengan datos más fiables permitirá a la oficina tomar decisiones más informadas y tomar las medidas necesarias para alcanzar sus objetivos financieros a largo plazo.

6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 23 Indicador de Rentabilidad

ROE		0,03	0,60	0,60	0,59	0,57	>0
ROE en %		3,19%	59,68%	60,35%	58,89%	57,21%	>0

Fuente: Elaboración Propia.

El ROE (Return on Equity) es un indicador financiero que mide la rentabilidad obtenida por los accionistas o propietarios de una empresa en relación con su inversión. Según los datos proporcionados en la tabla, se pueden destacar los siguientes resultados:

- ROE: El ROE de la empresa Valera Perez & Asociados muestra un crecimiento gradual a lo largo de los cinco años del plan estratégico. Comienza en 0,03 y se

incrementa hasta alcanzar 0,57 al final del período. Estos valores indican que la empresa está generando rentabilidad positiva.

- ROE en %: El ROE en porcentaje refleja la rentabilidad en términos relativos. Los resultados presentados muestran un aumento significativo en la rentabilidad a lo largo de los años, partiendo de 3,19% en el primer año y alcanzando un máximo de 60,35% en el tercer año. Estos porcentajes indican un retorno favorable de la inversión realizada.

Los resultados del ROE y el ROE en porcentaje indican que la empresa Valera Perez & Asociados logra generar una rentabilidad creciente a lo largo del plan estratégico de cinco años. Esto refleja una gestión eficiente de los recursos y una generación de beneficios sólidos en relación con la inversión realizada.

CONCLUSIONES

Al iniciar con el plan estratégico de cinco años, el primer paso fue realizar análisis que permitieran comprender la situación actual de la oficina. En el capítulo uno se llevó a cabo un análisis organizacional utilizando la matriz FODA, así como un análisis de la situación financiera de la oficina. Estos análisis ayudaron a identificar las problemáticas existentes en la oficina y sentaron las bases para formular un plan que contribuyera a su mejora.

Al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de la oficina, el plan estratégico se diseñó para abordar las problemáticas identificadas y aprovechar las fortalezas para maximizar su potencial. El análisis de la situación financiera permitió comprender mejor la salud financiera de la oficina y proporcionó la información necesaria para desarrollar estrategias financieras que mejoraran la estabilidad y rentabilidad.

A través del análisis inicial se identificaron las problemáticas y se estableció como objetivo general mejorar la rentabilidad mediante el aumento de los ingresos a través de la captación de nuevos clientes. La amplia gama de servicios ofrecidos por la oficina se presenta como una ventaja competitiva para lograr este objetivo. La implementación de estrategias centradas en el cliente y una gestión financiera eficiente serán clave para alcanzar el éxito y garantizar el crecimiento sostenible de la oficina en los próximos años.

En el capítulo uno del plan estratégico se establecieron objetivos específicos complementarios al objetivo general. Uno de estos objetivos consiste en la introducción de nuevos servicios jurídicos. El objetivo específico de introducir nuevos servicios jurídicos se plantea con el fin de ampliar el alcance de la oficina y competir de manera más efectiva con otras firmas en el

mercado. Esta estrategia permitirá a la oficina diversificar su oferta y adaptarse a las demandas del mercado.

En el capítulo uno del plan estratégico se identificó la necesidad de implementar estrategias efectivas de marketing para promocionar y difundir los servicios de la oficina. La capacidad de llegar a un público más amplio y generar interés en los servicios legales ofrecidos es fundamental para el éxito y crecimiento de la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados. El objetivo de implementar buenas estrategias de marketing se planteó con el propósito de aumentar la visibilidad de la oficina y atraer nuevos clientes. Durante el desarrollo del plan estratégico, se exploraron y analizaron diversas estrategias de marketing que se consideraron relevantes y viables para alcanzar este objetivo.

En el desarrollo del primer capítulo, se ha reconocido la importancia de mejorar diversos aspectos de la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados. Además de la implementación de estrategias de marketing, se han identificado áreas clave que requieren atención y mejoras para fortalecer el funcionamiento general de la organización.

En el capítulo correspondiente, se ha destacado la necesidad de mejorar la gerencia de operaciones, el área de recursos humanos, la implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y el establecimiento de estrategias financieras efectivas. Estos aspectos son fundamentales para garantizar una gestión eficiente y un desarrollo sostenible de la oficina a lo largo del plan estratégico. Estas mejoras serán abordadas y desarrolladas en los capítulos posteriores del plan estratégico, lo que permitirá una gestión integral y exitosa de la organización a lo largo del período establecido.

El segundo capítulo del plan estratégico se centró en el análisis del entorno, abarcando tanto el macroentorno como el microentorno. El análisis del macroentorno permitió examinar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados. Por otro lado, el análisis del microentorno se enfocó en aspectos como la negociación con proveedores, clientes y competidores existentes, así como el potencial de desarrollo de productos sustitutos, la entrada de nuevos competidores y el nivel de atractividad de la industria.

Estos análisis fueron complementados con matrices que facilitaron la comprensión de la información obtenida. El propósito de este análisis fue comprender las circunstancias y situaciones tanto internas como externas que afectan a la oficina, tanto de manera positiva como negativa. Se identificaron las oportunidades, beneficios y riesgos asociados a cada aspecto analizado, lo cual permitió desarrollar un plan estratégico más completo y detallado.

Además, este análisis proporcionó una base sólida para abordar los próximos capítulos y puntos a tratar en el plan estratégico. Al entender mejor el entorno en el que opera la oficina, se pueden tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias adecuadas para aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

En el tercer capítulo del plan estratégico, se llevaron a cabo dos aspectos fundamentales: el desarrollo del modelo de negocio Canvas y el análisis funcional de la empresa. El modelo de negocio Canvas permitió obtener una visión más clara de los diferentes aspectos que rodean el modelo de negocio de la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados, centrándose específicamente en la prestación de servicios. A través de este modelo, se identificaron y comprendieron los elementos clave del negocio, como las propuestas de valor, los segmentos de

clientes, los canales de distribución y las fuentes de ingresos. Esto brindó una base sólida para el diseño de estrategias y la toma de decisiones futuras.

Por otro lado, el análisis funcional de la empresa permitió evaluar y mejorar la gestión en todas las áreas de la oficina. A través de fuentes profesionales y expertos en el campo, se identificaron las áreas de mejora en la gerencia de la oficina, tanto a nivel general como en cada una de las áreas específicas. Se analizaron métodos de gestión adecuados que podrían implementarse para optimizar el rendimiento y el funcionamiento eficiente de la oficina. Es importante destacar que este análisis funcional no debe ser un evento único, sino un proceso continuo de evaluación y mejora para asegurar el crecimiento sostenible y la adaptabilidad de la oficina a los cambios del entorno.

En el cuarto capítulo del plan estratégico, se llevó a cabo la formulación de objetivos para el periodo 2023-2027. El objetivo general se mantuvo en línea con el establecido en el primer capítulo, que consiste en implementar un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Además, se establecieron objetivos específicos que se enfocaron en áreas clave para el crecimiento y desarrollo de la oficina.

Entre los objetivos específicos se encuentran: incrementar la eficiencia operativa en un 10% en los próximos cinco años, aumentar el número de clientes nuevos en al menos un 3% anual durante el mismo periodo, mejorar la tasa de retención de clientes en un 5% en dos años, aumentar la proporción de ingresos provenientes de servicios menos solicitados en un 10% en los próximos cinco años, y elevar la calificación promedio de satisfacción del cliente en un 20% en los próximos cinco años.

Además de establecer los objetivos, en este capítulo también se analizó cómo se podrían alcanzar dichos objetivos. Se reconoció que la determinación de las metas y los objetivos es solo el primer paso, y es igualmente importante desarrollar estrategias y acciones concretas para lograrlos. Mediante un análisis detallado, se evaluaron diferentes enfoques y se identificaron las medidas necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

Este cuarto capítulo ha sido fundamental para proporcionar un marco estratégico sólido y guiar las decisiones futuras de la oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Al establecer objetivos claros y definir los caminos para su logro, se ha sentado una base para la implementación efectiva del plan estratégico y se ha creado un enfoque orientado al éxito y al crecimiento sostenible de la organización.

En el quinto capítulo del plan estratégico, se logra dar un paso significativo hacia la acción con el desarrollo de los puntos clave y la formulación de la estrategia que guiará el plan estratégico. Este capítulo se fundamenta en los conocimientos adquiridos en capítulos anteriores, aprovechando elementos como los análisis del macroentorno, microentorno y las matrices previamente elaboradas.

Uno de los aspectos destacados de este capítulo es la creación de una matriz FODA cruzada. Esta matriz integra la información recopilada en los análisis anteriores, permitiendo establecer estrategias relacionadas con cada beneficio, amenaza, fortaleza y debilidad identificados en las matrices anteriores. A partir de esta matriz, se generaron múltiples estrategias, aunque no todas fueron consideradas para su implementación en el plan estratégico final.

Para seleccionar las estrategias que se emplearán en el plan estratégico, se realizó una cuidadosa evaluación y comparación de su alineación con los objetivos establecidos en el capítulo

cuatro. El objetivo era garantizar que las estrategias elegidas fueran coherentes con lo analizado hasta el momento, con el propósito de crear un plan estratégico sólido y congruente.

El quinto capítulo representa un hito importante en el plan estratégico, ya que es el momento en el que se pasa de la planificación a la implementación. Al integrar los hallazgos y las estrategias derivadas de los capítulos previos, se sienta una base sólida para el éxito y el logro de los objetivos planteados. La estrategia formulada en este capítulo se convertirá en la guía para las acciones futuras, impulsando el crecimiento y el avance de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados hacia un futuro exitoso.

En el sexto y último capítulo del plan estratégico, se presentan diversas propuestas de implementación que están directamente relacionadas con la creación de planes funcionales para mejorar áreas clave de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, tales como marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. En este capítulo, se evalúa la situación actual de la oficina en cada una de estas áreas, lo que permite determinar objetivos basados en su contexto específico.

Una vez establecidos los objetivos, se analizan detalladamente las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. Este enfoque estratégico es crucial, ya que se desarrollan presupuestos específicos para cada área o plan funcional, los cuales están alineados con los objetivos y acciones a implementar. Además, se destaca el énfasis puesto en el plan funcional de finanzas, donde se llevan a cabo diversas simulaciones financieras con el fin de proyectar la situación económica de la oficina durante los cinco años del plan estratégico. El objetivo de estas proyecciones es garantizar una tendencia positiva y creciente en la situación financiera de la organización.

Con la finalización de este plan estratégico, se sienta una base sólida para la implementación de las propuestas de mejora en cada área funcional. La Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados podrá contar con un marco estratégico bien definido y una hoja de ruta clara para guiar sus acciones en los próximos años. Se espera que, a través de la implementación de estos planes funcionales, la oficina logre mejorar su rendimiento, su rentabilidad y su impacto en el mercado. El plan estratégico se convierte así en una herramienta invaluable para el crecimiento y éxito continuo de la organización en el horizonte temporal establecido.

RECOMENDACIONES

Tomando en cuenta la conclusión referente al objetivo general planteado en el primer capítulo de este plan estratégico se considera pertinente tomar en cuenta las siguientes dos recomendaciones:

- Enfocarse en la captación de nuevos clientes: Dado que el objetivo general del plan estratégico es mejorar la rentabilidad a través del aumento de los ingresos, es recomendable desarrollar estrategias específicas para la captación de nuevos clientes. Esto puede incluir acciones como la identificación de segmentos de mercado objetivo, la implementación de campañas de marketing dirigidas y el establecimiento de alianzas estratégicas con otras empresas o profesionales del sector. Además, se debe asegurar una atención al cliente de calidad y personalizada, brindando un valor agregado a los servicios ofrecidos.
- Mejorar la gestión financiera y el control de costos: Para garantizar la estabilidad financiera y la rentabilidad a largo plazo, es esencial implementar una gestión financiera eficiente y un control riguroso de los costos. Se recomienda establecer políticas claras de presupuesto y seguimiento de gastos, identificar áreas donde sea posible optimizar los costos sin comprometer la calidad de los servicios, y buscar fuentes de financiamiento adecuadas para apoyar el crecimiento de la oficina. Asimismo, es importante contar con indicadores financieros y sistemas de información que permitan monitorear el desempeño financiero de la oficina y tomar decisiones informadas.

En cuanto a los objetivos específicos que se seleccionaron en el primer capítulo, tenemos que se optó por incorporar nuevos servicios jurídicos que ayudaran a que la oficina fuera más

competitiva y pudiera captar más clientes, en cuento la conclusión que hace alusión a ello se recomienda lo siguiente:

- Investigar el mercado y las necesidades del cliente: Antes de introducir nuevos servicios jurídicos, es fundamental realizar una investigación exhaustiva del mercado y comprender las necesidades y demandas de los clientes potenciales. Esto implicará analizar el entorno competitivo, identificar nichos de mercado no atendidos y evaluar las tendencias y cambios en el campo jurídico. Al obtener información precisa y actualizada, la oficina estará en mejores condiciones de desarrollar servicios jurídicos innovadores y relevantes que satisfagan las necesidades de los clientes y generen demanda.
- Diseñar una estrategia de lanzamiento efectiva: Una vez identificados los nuevos servicios jurídicos a introducir, se recomienda desarrollar una estrategia de lanzamiento sólida y efectiva. Esto implica establecer metas claras, definir los canales de comunicación adecuados y diseñar una campaña de marketing específica para promocionar los nuevos servicios. Se deben considerar acciones como la creación de materiales promocionales, la participación en eventos relevantes del sector y la colaboración con otros profesionales o empresas complementarias. Además, es importante capacitar al personal de la oficina en los nuevos servicios y brindarles el apoyo necesario para ofrecer un servicio de calidad.

Además de tal objetivo, a partir del capítulo uno también se identificó la necesidad de mejorar ciertas áreas de la oficina, como por ejemplo el área de recursos humanos. Estas observaciones ayudaron a determinar desde un comienzo las estrategias y los futuros objetivos referentes a estas. Ahora bien, basados en lo que se concluyó, las recomendaciones son:

- Fortalecer la gestión de operaciones y recursos humanos: Para mejorar el funcionamiento general de la oficina, se recomienda implementar estrategias que fortalezcan la gestión de operaciones y recursos humanos. Esto implica optimizar los procesos internos, establecer sistemas eficientes de seguimiento y control, y promover la capacitación y el desarrollo del personal. Además, es importante fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, que promueva la retención del talento y el compromiso de los empleados. Al mejorar la gestión de operaciones y recursos humanos, la oficina podrá brindar un servicio más eficiente y de calidad a sus clientes.
- Integrar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE): La implementación de estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede ser una herramienta poderosa para fortalecer la imagen y reputación de la oficina contable-jurídica. Se recomienda desarrollar e integrar iniciativas de RSE que estén alineadas con los valores y objetivos de la organización. Estas iniciativas pueden incluir acciones como la participación en proyectos comunitarios, la promoción de prácticas sostenibles, la colaboración con organizaciones sin fines de lucro, entre otras. Al incorporar la RSE en la estrategia de la oficina, se generará un impacto positivo en la comunidad y se fortalecerá la relación con los clientes, empleados y otros stakeholders.

Basándose en el análisis exhaustivo del entorno realizado en el segundo capítulo del plan estratégico, se pueden ofrecer las siguientes recomendaciones:

- Establecer una vigilancia continua del entorno: Dado que el entorno empresarial está en constante evolución, es recomendable que la oficina contable-jurídica

Valera Perez & Asociados mantenga una vigilancia constante de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que puedan impactar su funcionamiento. Esto permitirá anticiparse a los cambios y tomar decisiones proactivas.

- Fomentar la colaboración con proveedores y clientes estratégicos: El análisis del microentorno reveló la importancia de la negociación con proveedores y clientes, así como la rivalidad entre competidores existentes. Se recomienda establecer alianzas estratégicas con proveedores clave y fomentar relaciones sólidas con clientes para fortalecer la posición de la oficina en el mercado. Asimismo, es esencial monitorear de cerca las acciones de los competidores y buscar oportunidades para diferenciarse y destacar en la industria.

En cuanto a lo concluido del tercer capítulo, se recomienda lo siguiente:

- Reforzar la propuesta de valor: Con base en el análisis del modelo de negocio Canvas, se recomienda que la oficina contable-jurídica Valera Perez & Asociados fortalezca su propuesta de valor, asegurándose de que sea clara, diferenciada y atractiva para los clientes. Esto implicaría identificar los aspectos únicos y los beneficios tangibles e intangibles que la oficina puede ofrecer, destacando cómo sus servicios pueden resolver los desafíos y satisfacer las necesidades específicas de los clientes. Además, es importante comunicar de manera efectiva esta propuesta de valor a través de los canales de distribución adecuados para llegar a su público objetivo.
- Implementar un sistema de gestión del desempeño: Para mejorar la gestión en todas las áreas de la oficina, se sugiere la implementación de un sistema de gestión del

desempeño. Esto permitirá establecer metas claras, medibles y alcanzables para cada área y colaborador, así como realizar un seguimiento regular del progreso y los resultados. A través de la evaluación periódica del desempeño, se podrán identificar áreas de mejora y brindar retroalimentación constructiva a los colaboradores, fomentando su desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales. Asimismo, este sistema de gestión del desempeño puede servir como base para reconocer y recompensar los logros destacados, promoviendo así una cultura de excelencia y motivación dentro de la oficina.

A continuación, se presentan dos recomendaciones para la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados basadas en el cuarto capítulo del plan estratégico:

- **Desarrollar estrategias de mejora de la eficiencia operativa:** Con el objetivo de incrementar la eficiencia operativa en un 10% en los próximos cinco años, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos de la oficina. Identificar áreas de ineficiencia, cuellos de botella y oportunidades de mejora permitirá implementar medidas correctivas y optimizar la utilización de los recursos disponibles. Esto puede incluir la adopción de tecnologías avanzadas, la automatización de tareas repetitivas, la revisión de los flujos de trabajo y la capacitación del personal en prácticas más eficientes. Es fundamental establecer indicadores de desempeño clave y monitorear regularmente los avances para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- **Diseñar estrategias de retención de clientes y mejora de la satisfacción:** Para lograr el aumento en la tasa de retención de clientes en un 5% en dos años y elevar la calificación promedio de satisfacción del cliente en un 20% en los próximos cinco

años, es esencial enfocarse en la excelencia en el servicio y establecer relaciones sólidas con los clientes existentes. Se recomienda implementar programas de fidelización, donde se brinde un trato personalizado y se ofrezcan incentivos especiales a los clientes leales. Asimismo, se deben fortalecer las políticas de atención al cliente, asegurando respuestas rápidas y eficientes a sus necesidades y preocupaciones. Realizar encuestas de satisfacción periódicas, analizar los resultados y tomar acciones correctivas contribuirá a mejorar continuamente la experiencia del cliente y fortalecer la relación con ellos.

A continuación, se presentan dos recomendaciones basadas en el quinto capítulo del plan estratégico:

- Realizar un seguimiento continuo de la matriz FODA cruzada: La matriz FODA cruzada es una herramienta valiosa que proporciona una visión integral de los beneficios, amenazas, fortalezas y debilidades de la oficina. Se recomienda establecer un proceso sistemático para monitorear y actualizar regularmente esta matriz a medida que evoluciona el entorno empresarial. Esto permitirá identificar cambios significativos en los factores internos y externos que podrían impactar la estrategia y los objetivos establecidos. Mantener la matriz FODA cruzada actualizada ayudará a la oficina a adaptarse de manera proactiva a los cambios y tomar decisiones informadas en función de la situación actual.
- Establecer un plan de implementación detallado: Para convertir la estrategia formulada en el quinto capítulo en acciones tangibles, es fundamental desarrollar un plan de implementación detallado. Esto implica definir tareas específicas, asignar responsabilidades, establecer plazos y recursos necesarios para cada

iniciativa estratégica. Se recomienda utilizar un enfoque basado en objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo definido) para garantizar que los objetivos estratégicos sean claros y puedan ser monitoreados y evaluados de manera efectiva. Además, es importante establecer mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas para garantizar el progreso continuo y realizar ajustes si es necesario.

Finalmente, en cuanto a las conclusiones relacionadas con el sexto capítulo tenemos las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1: Para asegurar la efectiva implementación de las propuestas de mejora en cada área funcional, se recomienda establecer un sistema de seguimiento y monitoreo continuo. Esto implicaría designar responsables dentro de la organización que supervisen el progreso de las acciones y estrategias establecidas en el plan estratégico. Es importante establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada área, que permitan medir el avance y realizar ajustes oportunos en caso necesario. Además, se sugiere realizar revisiones periódicas para evaluar el impacto de las acciones implementadas y asegurar que se estén alcanzando los objetivos establecidos.

Recomendación 2: Con el fin de garantizar una implementación exitosa de los planes funcionales, se recomienda fomentar la comunicación y colaboración entre los distintos departamentos y equipos de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Esto se logra promoviendo la integración de las diferentes áreas en la planificación y ejecución de las estrategias. Es fundamental que exista un ambiente de trabajo colaborativo y multidisciplinario, donde se compartan ideas, conocimientos y experiencias. Además, se sugiere establecer reuniones

periódicas de seguimiento y coordinación entre los responsables de cada área, con el objetivo de mantener una visión integral y alinear esfuerzos en busca de los objetivos comunes.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Armstrong, J. S., Green, M. J., & Overton, T. S. (1992). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research. *Strategic Management Journal*, 13(3), 167-178. doi: 10.1002/smj.4250130302

Arrieta, P., & Balmaseda, E. (2019). Logística y aprovisionamiento: La clave para la competitividad empresarial. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Contables*, 1(1), 65-79. <https://doi.org/10.5294/riiac.v1i1.13815>

Asamblea Nacional de Venezuela. (2014). Ley para la Defensa de las Personas en el Acceso a los Bienes y Servicios. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 6.147 Extraordinario, 22 de diciembre de 2014.

Asamblea Nacional de Venezuela. (s.f.). Recuperado de <https://asambleanacionalvenezuela.org/>

Banco Central de Venezuela. (2021). Indicadores Económicos. <https://www.bcv.org.ve/estadisticas-economicas/>

Banco Central de Venezuela (2021). Informe Económico Mensual. <https://www.bcv.org.ve/estadisticas-economicas/informes-economicos-mensuales/>

Banco Central de Venezuela: <https://www.bcv.org.ve/home/>

Banco de Venezuela: <https://www.bancodevenezuela.com/Personas/Credito/Comercial/Pages/index.aspx>

Banco del Tesoro: <https://www.bt.gob.ve/portal/index.php/creditos-comerciales-pyme/>

BBC News. (2020). Venezuela crisis: How the political situation escalated. <https://www.bbc.com/news/world-latin-america-36319877>

BBC News. (2022). Venezuela: la crisis política y económica en el país sudamericano. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-36319877>

BBC News Mundo. "¿Por qué Venezuela tiene problemas de escasez y de inflación?". https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/11/141104_venezuela_economia_escasez_inflacion_que_pasa_mv

Brnadić, A., Skender, Z., & Čičić, M. (2018). Customer retention in the context of customer relationship management. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 23(2), 23-40.

Brown, D. A., & Malmi, T. (2008). The role of management control systems in the management of organizational risk. *Management Accounting Research*, 19(4), 324-343. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.07.001>

China y Venezuela firman acuerdos de cooperación por más de US\$ 5.000 millones". CNN en Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2018/09/14/china-y-venezuela-firman-acuerdos-de-cooperacion-por-mas-de-us-5-000-millones/>

Código de Comercio de Venezuela. (s.f.). https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ven/sp_ven-int-codigo-comercio.pdf

Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL). (2022). Informe estadístico sobre la situación de las telecomunicaciones en Venezuela. <https://www.conatel.gob.ve/wp-content/uploads/2022/01/Informe-Estad%C3%ADstico-2do-Semestre-2021.pdf>

Consejo de Relaciones Exteriores. (2022). Venezuela in Crisis. <https://www.cfr.org/background/venezuela-crisis>

David, F. (2017). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. Pearson Education.

David, F. R. (2017). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.

EFE. (2018). La falta de financiación acorrala a las pymes en Venezuela. <https://www.efe.com/efe/america/economia/la-falta-de-financiacion-acorrala-a-las-pymes-en-venezuela/20000011-3571651>

El País. (2022). Venezuela: Noticias, Videos y Fotos de Venezuela - EL PAÍS. <https://elpais.com/tag/venezuela/a/>

El País. "Control de cambio en Venezuela: una larga década de fracasos". https://elpais.com/economia/2013/02/05/actualidad/1360072554_155934.html

El Universal. (2021). Consumo de carne roja en Venezuela cayó un 90%. <https://www.eluniversal.com/economia/95176/consumo-de-carne-roja-en-venezuela-cayo-un-90>.

El Universal. "Venezuela's nationalizations set stage for painful reversal". <https://www.reuters.com/article/venezuela-nationalizations-idUSL1N1I60H9>

El Universal. (s.f.). Venezuela y Rusia firman acuerdo de cooperación en materia energética. <https://www.eluniversal.com/economia/53136/venezuela-y-rusia-firman-acuerdo-de-cooperacion-en-materia-energetica>

Fondo Monetario Internacional (2021). World Economic Outlook Database, October 2021. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2021/October>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2021). Administración estratégica: conceptos y casos (15ª ed.). Cengage Learning.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2020). Encuesta Nacional de Hogares por Muestreo. https://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=71&Itemid=21

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2021). Censo Nacional de Población y Vivienda. https://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=104&Itemid=40

Instituto Nacional de Estadística (INE) de Venezuela. (2019). Encuesta Nacional de Presupuestos Familiares 2019. <https://www.ine.gov.ve/documentos/Sociodemograficas/EPF/EPF2019.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística de Venezuela. (s. f.). http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=2781&Itemid=28

James, K. E., Samu, S., Malshe, A., & Gabbott, M. (2017). Effects of Advertising and Sales Promotions on Brand Equity. *Journal of Marketing*, 81(5), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.16.0158>

Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.

Kerstin, L., & Marcus, D. (2014). Late Payment of Commercial Debts: A Literature Review and Research Agenda. *Journal of Business Economics*, 84(1), 5–31. <https://doi.org/10.1007/s11573-013-0698-2>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Krambia-Kapardis, M., Zopiatis, A., & Varnavas, A. (2017). Innovation and Firm Performance: The Role of Budgeting and Cost Management. *International Journal of Innovation*

Kumar, S., & Motwani, J. (2010). Operations management and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Operations Management*, 28(1), 1-17.

Ley de Empresas de Producción Social de Venezuela. (s.f.). https://www.snc.gov.ve/sncarchivos/Leyes_y_Normas/Ley_de_Empresas_de_Produccion_Social.pdf

Ley de Registro y Aprobación de Empresas de Venezuela. (s.f.). https://www.snc.gov.ve/sncarchivos/Leyes_y_Normas/Ley_de_Registro_y_Aprobacion_de_Empresas.pdf

Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología. (2017). Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2017-2030. https://www.mppeuct.gov.ve/docs/normativas/politicas/nacionales/Politica_Nacional_de_Ciencia_Tecnologia_e_Innovacion_2017-2030.pdf

Ministerio del Poder Popular para Ecosocialismo y Aguas. (2018). Programa Nacional de Gestión Integral de la Basura. <https://www.minamb.gov.ve/wp-content/uploads/2018/03/PROGRAMA-NACIONAL-DE-GESTI%C3%93N-INTEGRAL-DE-LA-BASURA.pdf>

Ministerio del Poder Popular para el Comercio Nacional de Venezuela. (s.f.). https://www.mincomercionacional.gov.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=202&Itemid=113

Ministerio del Poder Popular para Relaciones Exteriores. (2021). Comercio Exterior. <https://mppre.gov.ve/comercio-exterior/>

Ministerio del Poder Popular para las Relaciones Exteriores. (s.f.). Venezuela en el ALBA. <https://mppre.gob.ve/temas/alianza-bolivariana-para-los-pueblos-de-nuestra-america-alba/>

Park, H., & Lee, J. (2012). When is low price strategy successful in a non-mature product market? *International Journal of Retail & Distribution Management*.

Petrocaribe. PDVSA. https://www.pdvsa.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5377&Itemid=618&lang=es

Reuters. (2017, mayo 4). Venezuela's nationalizations set stage for painful reversal. Reuters. <https://www.reuters.com/article/venezuela-nationalizations-idUSL1N1I60H9>

Rodríguez, A. (2019, mayo 2). Cinco datos sobre la deforestación de la selva amazónica en Venezuela. *El Nacional*. <https://www.elnacional.com/mundo/cinco-datos-sobre-la-deforestacion-de-la-selva-amazonica-en-venezuela/>

Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT). (s.f.). <http://www.seniat.gob.ve/>

Shah, S. Z. A. (2018). Cash flow management and firm profitability: An empirical analysis in the context of an emerging economy. *International Journal of Accounting and Information Management*, 26(1), 2-18.

Singh, S., & Singh, S. (2015). Management by objectives: A review. *Journal of Management and Strategy*, 6(2), 1-10. <https://doi.org/10.5430/jms.v6n2p1>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson.

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.

ANEXOS

Anexo 1 Guion de Entrevista (Preguntas generales para saber la situación organizacional)

Antes de comenzar, queremos agradecerle su participación en esta entrevista, la cual es de gran importancia para el desarrollo de nuestro trabajo de grado. Como ya le mencionamos anteriormente, esta entrevista tiene como objetivo realizar un diagnóstico organizacional de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados, para así poder desarrollar un plan estratégico de cinco años. La información proporcionada será exclusivamente utilizada para fines del desarrollo de nuestra investigación académica, por lo cual será tratada de manera confidencial.

Nombre de los Entrevistados: Emilia Valera; Yaleski Montilla

Cargo: Directora/Gerente General; Asistente Contable

Empresa: Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados

Actividad Económica: Servicios

1. ¿Existe un manual de gestión de la organización?
2. ¿Existe un plan de formación del personal según necesidades?
3. ¿Se analiza el nivel de satisfacción de los clientes?
4. ¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?
5. ¿Sigues una política de mejora de los servicios existentes, y de creación de otros nuevos?
6. ¿Quiénes son sus cinco principales competidores?
7. ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?

8. ¿Qué relación existe con tus principales clientes?
9. ¿Recibe su empresa quejas de sus clientes?
10. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
11. ¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de marketing?
12. ¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los empleados?
13. ¿Cómo está la motivación e implicación del equipo que gestiona la empresa?
14. ¿La comunicación con los empleados es la idónea?
15. ¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?
16. ¿Se conoce y controla el coste que conlleva cada servicio?
17. ¿Tienes gastos financieros excesivos?
18. ¿Manejan el concepto de mejora continua? ¿Conocen este concepto tus empleados?
19. ¿Alguna vez han identificado actividades innecesarias o desperdicios? ¿Has tomado acciones para eliminarlas? ¿Midió o evaluó el resultado y lo informó?
20. ¿Cómo enfocas la de mejora de un área o de una actividad? ¿Escribes los pasos a seguir? ¿Aplicas el plan o lo abandonas por falta de tiempo? ¿Haces seguimiento al resultado? ¿Los involucrados sacan lecciones? ¿Comunicas y das visibilidad de los resultados?
21. ¿Cuáles son los principales costos de la empresa?
22. ¿Cómo son las estructuras de los costos fijos y variables?
23. ¿Se comparan los precios con la competencia?
24. ¿Cómo se fijan los precios respecto a los líderes del mercado?
25. ¿Cuáles son las principales diferencias del producto respecto la competencia que más valoran los clientes?
26. ¿El precio incorpora estos elementos de diferenciación que valoran los clientes?

Hasta aquí hemos obtenido una visión general de la estructura organizacional de la Oficina Contable-Jurídica Valera Perez & Asociados. Ahora nos enfocaremos en los tres departamentos y las áreas que la oficina presta servicios. Las preguntas que haremos serán iguales para cada departamento.

1. ¿De qué se encarga este departamento?
2. ¿Cuáles son las actividades que se realizan en este departamento?
3. ¿Cuál es el cargo de cada persona en dichas actividades?
4. ¿Se utilizan todas las herramientas para el provecho del departamento?
5. ¿Cuál es el cargo de cada persona en dichas actividades?
6. ¿Cuáles crees que sean las fortalezas de su departamento?
7. ¿Qué factores alteran la productividad y eficiencia del departamento a la hora de realizar dichas actividades?
8. ¿Qué piensas sobre tu equipo de trabajo?
9. ¿En cuales actividades se involucran los pasantes?
10. ¿En cuánto tiempo aproximado les toma realizar cada actividad?
11. ¿En qué actividades se considera que se tiene dependencia de factores externos?
12. ¿Cuáles crees que sean las oportunidades que se tiene?
13. ¿Consideras que el equipo de trabajo tiene la capacidad de adaptarse con el fin de mejorar y no bajar en rendimiento en las actividades?

