

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Contabilidad y Finanzas



# **PLAN FINANCIERO PARA GENERAR MAYOR VALOR EN ABC CONTADORES S.A.**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Contador Público

**Lincoln Jose Palacios Cachay**

**Código 20112135**

**Asesor**

**Juan Carlos Urquiaga Salazar**

Lima – Perú

Noviembre de 2024





**FINANCIAL PLAN TO GENERATE GRATER  
VALUE FOR ABC CONTADORES SA**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y LIMITACIONES .....</b>	<b>13</b>
1.1 Antecedentes .....	13
1.2 Identificación .....	15
1.2.1 Estructura para prestar el servicio.....	15
<b>CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL CASO.....</b>	<b>17</b>
2.1 Descripción del caso .....	17
2.1.1 Impacto económico de la pandemia del Covid-19 en la empresa ..	17
2.1.2 Impacto económico del plan de sucesión de la empresa familiar...	18
2.1.3 Falta de un plan financiero y un plan estratégico - comercial .....	19
2.1.4 Problemas de eficiencia en los procesos del servicio .....	20
2.2 Diagnóstico económico financiero de la empresa .....	20
<b>CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
3.1 Antecedentes .....	22
3.2 Bases teóricas .....	26
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS ..</b>	<b>32</b>
4.1. Marco de Referencia para la Recopilación de datos.....	32
4.2. Proceso de planeación financiera para ABC.....	36
4.3. Desarrollo del plan financiero para ABC .....	37
4.3.1. Objetivos de ABC incluidos en el Plan Estratégico para los próximos 5 años .....	37
4.3.2. Pronóstico de Ventas.....	42
4.3.3. Planes de producción (costos y gastos) del servicio .....	50
4.3.4. Planes de adquisición de Activos.....	52

4.3.5. Plan de financiamiento de corto y largo plazo.....	53
4.4. Discusión de Resultados del Plan Financiero (Proyectado del 2024 al 2029) .....	55
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>70</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>73</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 .....	46
Tabla 4.2 .....	47
Tabla 4.3 .....	48
Tabla 4.4 .....	50
Tabla 4.5 .....	51
Tabla 4.6 .....	52
Tabla 4.7 .....	53
Tabla 4.8 .....	53
Tabla 4.9 .....	54
Tabla 4.10 .....	55
Tabla 4.11 .....	56
Tabla 4.12 .....	57
Tabla 4.13 .....	58
Tabla 4.14 .....	59
Tabla 4.15 .....	60
Tabla 4.16 .....	61
Tabla 4.17 .....	61

# ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 .....	14
Figura 4.1 .....	35
Figura 4.2 .....	35
Figura 4.3 .....	37
Figura 4.4 .....	43
Figura 4.5 .....	44



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Estados Financieros de ABC Contadores Asesores S.A.....	78
Anexo 2 Organigrama de ABC CONTADORES S.A.....	79



## RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional se centra en la elaboración de un Plan Financiero para “ABC Contadores SA”, una empresa familiar peruana con 30 años de operaciones.

Desde el año 2022 la empresa ha experimentado una disminución en los ingresos y un aumento en los costos, lo que generó que la compañía tenga pérdidas en los últimos dos años. Se propone un plan financiero de cinco años (2025-2029) para revertir esta tendencia y mayor generar valor para la empresa. El plan financiero está alineado con los objetivos de la empresa y su plan estratégico para mejorar la rentabilidad y la liquidez del negocio. Para la elaboración del plan financiero, primero se analizaron los estados financieros históricos de la empresa (2019-2023) para entender su situación económica actual y sus políticas financieras.

El plan financiero resultante del trabajo permitió a la empresa ABC contar información relevante para la toma de decisiones relacionadas a la implementación de sus planes a futuro, y contar con políticas financieras que le permita asegurar el logro de sus objetivos. Este trabajo está relacionado con las áreas de Contabilidad Financiera y Finanzas, ya que se enfoca en la planificación financiera y el análisis de los estados financieros.

**Línea de investigación:** 5400 - 51. d1

**Palabras clave:** Planificación financiera; Finanzas; Contabilidad financiera; Generación de valor; Empresa Familiar.

## ABSTRACT

This professional sufficiency work focuses on the development of a Financial Plan for ‘ABC Contadores SA’, a Peruvian family business with 30 years of operations.

Since 2022, the company has experienced a decrease in revenue and an increase in costs, which has resulted in the company suffering losses in the last two years. A five-year financial plan (2025-2029) is proposed to reverse this trend and generate greater value for the company. The financial plan is aligned with the company’s objectives and its strategic plan to improve the profitability and liquidity of the business. For the development of the financial plan, the company’s historical financial statements (2019-2023) were first analyzed to understand its current economic situation and its financial policies.

The resulting financial plan from the work allowed ABC company to have relevant information for decision-making related to the implementation of its future plans, and to have financial policies that allow it to ensure the achievement of its objectives. This work is related to the areas of Financial Accounting and Finance, as it focuses on financial planning and the analysis of financial statements.

**Line of research:** 5400 - 51. d1

**Keywords:** Financial Planning; Finance; Financial Accounting; Value Generation; Family Business.



# INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad primordial diseñar un plan financiero que permita a la ABC Contadores S.A. aumentar el valor que genera para sus accionistas y lograr sus metas de crecimiento en ventas, rentabilidad y liquidez.

ABC Contadores S.A. es una empresa familiar actualmente liderada por la primera generación y en proceso de sucesión a la segunda generación, con más de 30 años de trayectoria, que se especializa en la prestación de servicios de outsourcing de contabilidad; outsourcing de planilla de remuneraciones, y asesorías administrativas, con un enfoque de nicho en instituciones educativas, congregaciones religiosas y asociaciones civiles sin fines de lucro.

Según Ernst & Young Perú, se estima que más del 80% de las empresas peruanas son familiares y tienen un gran impacto en el desarrollo económico del país y la generación de empleo. Señalan que las empresas familiares suelen tener un índice de supervivencia en el que solo el 30% sobreviven a la segunda generación, el 10% a la tercera generación, y solo un 3% continúa operando con éxito más allá de esta (Ernst & Young (EY), 2019, p. 32).

La selección de este caso responde a la necesidad de asegurar que la empresa cuente con un plan financiero alineado con sus planes y objetivos estratégicos a futuro, y adecuado para enfrentar los desafíos que está atravesando y tiene por enfrentar, especialmente en términos de liquidez y rentabilidad, en un contexto de sucesión empresarial y alta competencia en el mercado, de tal forma que la gerencia actual y el sucesor puedan contar con información valiosa para un óptimo proceso de toma de decisiones y la continuidad del negocio.

Es importante mencionar que anteriormente la empresa nunca había realizado con detenimiento un plan financiero. Esta había venido creciendo orgánicamente y sin inconvenientes.

Sin embargo, desde el año 2020 la empresa comenzó disminuir su desempeño financiero, impulsado por contracciones en las ventas por los efectos de la pandemia del Covid-19, y luego por un bajo crecimiento o recuperación de ellas.

El crecimiento de ventas promedio de la empresa durante los últimos 5 años ha sido muy reducido, como para que soporte con normalidad la estructura de costos y gastos.

Al inicio de la pandemia, en el año 2020 se celebró un acuerdo con el personal para una reducción temporal de sueldos con el fin de mitigar contingencias de liquidez. Sin embargo, a partir del año 2022 se retornó los sueldos a la normalidad para mantener motivado al personal y retener talentos.

Asimismo, en el 2022 la empresa inició un plan de sucesión hacia la segunda generación de líderes para garantizar su continuidad. Este plan requirió invertir temporalmente en la creación de un nuevo puesto de Subgerencia para el sucesor, quien tiene la misión de conocer a profundidad el negocio para que en un plazo de 4 años pueda dirigir la compañía como gerente general, e impulsar su crecimiento e innovación.

Todos estos factores, generaron que ABC experimente un aumento considerable en los gastos de personal y que la empresa tenga resultados del ejercicio con pérdidas y una menor liquidez desde el año 2022 hasta la actualidad (2024), lo que generó que en ocasiones del año tenga complicaciones para poder enfrentar sus obligaciones.

Con el apoyo del nuevo sucesor, en la actualidad ABC está logrando reducir las pérdidas y está próxima a alcanzar su punto de equilibrio. Se tiene por objetivo que en un corto plazo la empresa genere nuevamente resultados positivos para los accionistas.

A partir de este contexto, se elaboró un Plan Financiero adecuado para que sea ejecutado por la empresa desde finales del año 2024 en adelante, y que le permita poder alcanzar sus objetivos de crecimiento, de manera alineada con su plan estratégico.

Este estudio se distingue de otros similares al centrarse en una empresa familiar de servicios con una estrategia de nicho claramente definida, y en un proceso de transición generacional y de sucesión, con la necesidad de asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo, mediante la adopción de estrategias financieras que optimicen la gestión de recursos y mejoren la estructura de costos e ingresos.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y LIMITACIONES

## 1.1 Antecedentes

Para mantener la confidencialidad de la información de la empresa familiar, en este trabajo se está utilizando un nombre ficticio para hacer referencia a ella. Por lo tanto, será mencionada como “ABC Contadores SA” a lo largo de este documento. Esta medida se toma con el fin de proteger la privacidad de la información financiera y operativa de la empresa. ABC CONTADORES S.A. es una empresa familiar que inicia sus operaciones en el año 1994 para dedicarse a la prestación de servicios de contabilidad, elaboración de planillas de remuneraciones y asesorías contables y administrativas. En el brochure corporativo de la empresa (ABC, 2024, p. 1) se detalla lo siguiente:

ABC se crea con base al estudio contable del CPC W. Palacios, quien como profesional independiente, prestaba servicios de contabilidad a Instituciones Educativas Privadas desde el año 1983.

Con base a esta experiencia, en enero de 1994 tomamos la decisión de transformarnos en empresa, y fundamos a ABC Contadores SA. Hoy somos una empresa enfocada en satisfacer a nuestros clientes con servicios contables de calidad, especializados para sector educativo privado y entidades relacionadas.

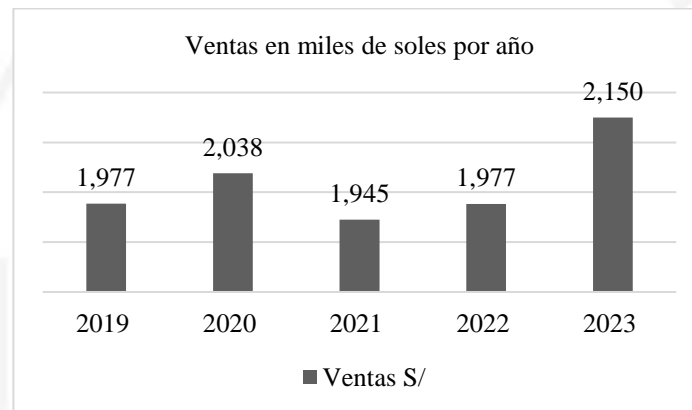
Desde sus inicios, la empresa aprovechó toda la experiencia y relaciones de trabajo que había adquirido su socio fundador para crecer y desarrollarse atendiendo a clientes del sector educativo privado (nidos, colegios, institutos, universidades, etc.), a entidades religiosas (como congregaciones religiosas, iglesias, etc.) y a asociaciones sin fines de lucro. Es así como la empresa tomó la decisión de elegir este tipo de clientes como su mercado objetivo, y tener como factor de diferenciación en el mercado el hecho de contar con amplia experiencia y especialización en estos segmentos.

Según el libro de actas de ABC, en enero del año 2022 la empresa familiar inició un plan de sucesión hacia la segunda generación de miembros de la familia para dirigir y asegurar la continuidad y crecimiento del negocio. Para esto, luego de una cuidadosa

evaluación de capacidades, el hijo mayor del socio fundador ingresó a laborar a la empresa en el cargo de Sub Gerente, con el objetivo de aprender rápidamente el negocio, innovar y buscar el crecimiento de las ventas y la rentabilidad.

Al mes de junio del 2024, la empresa cuenta con una cartera de 54 clientes y 30 trabajadores. En los últimos 5 años (del 2019 al 2023), la empresa ha tenido ventas anuales promedio de S/ 2,017,472 (ver Figura 1.1). La estrategia comercial de la empresa ha sido atraer clientes a través de la participación del CEO como expositor en conferencias, y atraer clientes de forma orgánica a través de marketing boca a boca o de referidos.

**Figura 1.1**



*Nota. Adaptado de los Estados Financieros de ABC CONTADORES S.A. (ABC Contadores S.A, 2023)*

En el año 2019, la empresa obtuvo una utilidad neta de S/ 46,643, luego en el año 2020 la empresa tuvo una utilidad de S/ 127,306 que fue producto de una reducción de gastos por un acuerdo con los trabajadores para reducir sus sueldos por la amenaza creciente de solicitudes de reducciones de tarifas del servicio de contabilidad por parte de nuestros clientes para hacer frente a la pandemia del Covid-19, y por el término de contratos con algunos clientes. Sin embargo, inesperadamente se generaron mayores ingresos por el servicio de asesorías para resolver problemas financieros por la pandemia, lo que conllevó a una mayor utilidad de la esperada.

En el año 2021 los ingresos por estas asesorías se redujeron, por tal motivo se logró una utilidad neta menor de S/ 68,962.

En el año 2022, se inició el proyecto de sucesión de empresa familiar, para la cual se creó el puesto de Sub Gerente y se planeó elevar temporalmente los gastos de personal producto de este nuevo puesto, hasta que culmine el proceso de sucesión y el subgerente ascienda a la Gerencia General. Asimismo, para garantizar la fluidez y calidad del servicio, se decidió nivelar los sueldos de los trabajadores a los valores normales pre pandemia con el objetivo de retener talentos y evitar rotación del personal.

Estos mayores gastos generaron que la empresa tenga un resultado del ejercicio negativo de - S/ 129,796 en dicho periodo.

Al cierre del año 2023, la empresa logró contraer los resultados negativos debido a un incremento de ventas generado por el retorno de algunos clientes y por la implementación de una estrategia de aumento de tarifas razonables por el servicio (precios). En dicho año se obtuvo un resultado del ejercicio negativo de - S/ 11,145. (Ver Anexo 1: Estados Financieros del 2019 al 2023).

## **1.2 Identificación**

ABC Contadores S.A con RUC 20\*\*\*\*\* con domicilio fiscal en Lima, Perú.

Según el Certificado Literal de la empresa, esta se fundó con un capital social de S/ 124,995, teniendo como accionistas a: W.P. con el 98% de participación; E.P. con el 1% de participación; y R.P. con el 1% de participación.

### **1.2.1 Estructura para prestar el servicio**

La empresa cuenta con 2 departamentos (Ver Anexo II):

El departamento de Contabilidad se dedica a la elaboración de los estados financieros y planilla de remuneraciones de los clientes. Asimismo, está encargado de gestionar, coordinar y asesorar a los clientes para el envío correcto de la información necesaria para generar los reportes.

El departamento de Informática se encarga de dar soporte en: la generación de reportes de planilla de remuneraciones; validaciones y pagos de aportes previsionales de la planilla de trabajadores de los clientes; reportes a medida que requiera el cliente;

mantenimiento y renovación de los sistemas de información y equipos que se utilizan para prestar el servicio.

Todo el servicio se presta desde las oficinas de la empresa en Miraflores, y estos departamentos están liderados por el Sub Gerente y el Gerente General.



## **CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL CASO**

En el presente trabajo se desarrollará un plan financiero a 5 años (2025-2029) adecuado para corregir la situación económica actual de ABC, y que pueda alcanzar sus objetivos a futuro.

### **2.1 Descripción del caso**

Desde sus inicios en 1994, la empresa siempre tuvo estabilidad financiera, operado al 100% con capital propio y generando utilidades positivas, todo basado en un crecimiento orgánico. Sin embargo, a partir del año 2022, la empresa redujo notablemente su desempeño económico, teniendo pérdidas en los resultados netos del ejercicio y reduciendo su liquidez. ABC dejó de generar valor para sus accionistas. Esta se generó debido a los siguientes factores:

#### **2.1.1 Impacto económico de la pandemia del Covid-19 en la empresa**

Según el Libro de Actas y los estados financieros de la empresa (ABC Contadores S.A, 2020) durante el periodo 2020-2021 la empresa celebró un acuerdo de reducción de sueldos temporal con su equipo de trabajadores como medida de prevención para hacer frente a la solicitud de los clientes de reducir temporalmente las tarifas del servicio por la pandemia del Covid-19. La el acuerdo de reducción de sueldos disminuyó el costo de ventas en un 5% en el 2020 y en un 2% en el 2021 sobre los años anteriores respectivamente. El costo de ventas de la empresa está compuesto en un 80% por el costo de las remuneraciones del personal; un 19% en costo de proveedores externos, y un 1% por el consumo de suministros de inventarios.

El impacto financiero de la pandemia en las ventas del año 2020 fue menor de lo esperado, debido a que, por más que algunos clientes solicitaban a ABC reducir temporalmente los precios del servicio y otros solicitaban no continuar con el servicio debido a que iban a optar por otras opciones de menor costo, se generó una nueva demanda de servicios de asesorías financieras urgentes que requerían los clientes para

poder hacer frente a las obligaciones regulatorias producto de la pandemia. Asimismo, por recomendaciones llegaron cliente nuevos que reemplazaron a los clientes que dejaron el servicio. Este movimiento generó un incremento de ventas en un 3% (+S/ 60 901) en relación al año anterior (ABC Contadores S.A, 2020). Luego en el año 2021, según los estados financieros al cierre del ejercicio de la empresa (ABC Contadores S.A, 2021), las ventas se contrajeron en un 5% (-S/ 93 358) en relación al año anterior producto de mayores solicitudes de reducción de precios.

En el año 2022 la empresa solo logró crecer en ventas en un 2% (+ S/ 31 824) respecto al año anterior, producto de subir nuevamente los precios a los niveles pre pandemia. Sin embargo, no tuvo el crecimiento esperado ya que algunos clientes se retiraron de la empresa. A pesar de este bajo crecimiento en ventas, la empresa retornó el sueldo de los trabajadores a su nivel original con el objetivo de retener al talento para asegurar la continuidad del negocio, lo cual elevó el costo de ventas en un 9%, y generó una contracción en la Utilidad Bruta del 24% (- S/ 108 325), es decir, pasó de S/ 444 723 al cierre del 2021 a S/ 336 398 al cierre del 2022. Este incremento en costos afectó negativamente la rentabilidad de la empresa.

La pandemia también generó que un 14% de clientes tenga atrasos de hasta 90 días en el pago de sus facturas mensuales, por lo cual también se vio afectada negativamente la liquidez de ABC.

Al ser ABC una empresa de servicios, la principal obligación de pago que tiene que afrontar mensualmente es el Gasto del Personal, los cuales se pagan al contado a finales de cada mes. Por otro lado, la facturación mensual de las ventas de la empresa se da de forma mensual y al crédito por 30 días. El atraso de algunos clientes generó mayores brechas entre los días de pago y días de cobranza de la empresa, haciendo que se vea afectado negativamente el ciclo de efectivo.

### **2.1.2 Impacto económico del plan de sucesión de la empresa familiar**

A inicios del año 2022, según el Libro de Actas de la empresa (ABC Contadores S.A, 2022) se inició un plan de sucesión para la continuidad del negocio familiar, y se creó un puesto provisional de Sub-Gerente, el cual anteriormente no existía. Este nuevo puesto fue asumido por el hijo mayor del socio fundador, con el objetivo de que sea el sucesor del negocio y que exista una adecuada transición y transferencia de

conocimientos del fundador hacia el sucesor durante un periodo estimado de 5 años (2022-2026). Luego de esto, el sucesor asumiría la Gerencia General de la empresa y el puesto de sub gerente se cerraría.

Según los estados financieros de la empresa, la implementación de este plan de sucesión generó un alza de los gastos administrativos del 2022 en un 34% (+S/ 116 536) en relación al año anterior, y esto sumado al incremento del costo de ventas por la nivelación de sueldos de los trabajadores a los niveles normales, generó que la empresa tuviera una pérdida en el ejercicio (utilidad neta) por la cantidad de -S/ -129,796.00. Por consiguiente, la empresa tuvo que utilizar sus reservas de Efectivo y Equivalente Efectivo para financiar estas estrategias, reduciendo así los saldos de caja de manera relevante.

### **2.1.3 Falta de un plan financiero y un plan estratégico - comercial**

Según la Política de Compras y Pagos de la empresa (ABC Contadores S.A, 2010), las adquisiciones de activo fijo y pago de servicios y proveedores se debían realizar al contado, con el objetivo de no generar costo de intereses producto de un financiamiento. Esto no era realmente un plan financiero, sino que había sido un hábito de la empresa, ya que nunca había tenido anteriormente complicaciones financieras como para elaborar un plan. Con los efectos mencionados en los puntos anteriores, esta política comenzó a impactar en la liquidez de ABC, estresando la caja de la empresa en el corto plazo, cada vez que se buscaba adquirir un activo fijo o servicio de costo elevado. Cuando hacía falta efectivo, el accionista brindaba préstamos de dinero a la empresa. Este problema se daba principalmente en los meses mayo, julio, noviembre y diciembre, cuando la empresa tenía que realizar los pagos de gratificaciones y CTS a su personal.

En el año 2022 y 2023 la empresa tuvo que adquirir activos fijos por S/ 35 036 y S/ 33,197 respectivamente. La empresa decidió adquirir estos equipos al contado lo cual generó una importante contracción de la caja y estrés financiero en el corto plazo, ya que aún no se tenían los excedentes de caja suficientes para estas compras al contado.

Por estos motivos y los mencionados en los puntos anteriores, el saldo de Efectivo y Equivalente Efectivo pasó de S/ 583,134 en el año 2021, a S/ 129,494 en el año 2022, y luego a S/ 94,378 al cierre del año 2023.

Por otro lado, se identificó que ABC no contaba anteriormente con un Plan Estratégico ni un plan comercial que busque impulsar las ventas de forma más agresiva. El crecimiento histórico de las ventas de la empresa había sido generado por referidos o por marketing de boca a boca. El fundador había logrado adquirir prestigio en el mundo de las instituciones educativas peruanas con su empresa ABC y de esa forma llegaban orgánicamente clientes. Sin embargo, esta estrategia de ventas era muy pasiva frente a la que realizaba la competencia. Se considera de alta relevancia el desarrollo de un plan estratégico, comercial y financiero para que la compañía familiar ABC pueda hacer frente a los retos del futuro y alcance sus objetivos.

Para el año 2025, ABC Contadores S.A (2024), tiene como objetivo lograr una mayor penetración de mercado y posicionamiento de marca; un crecimiento importante en las ventas y lograr generar nuevamente valor para sus accionistas (ser rentable, mejorar su eficiencia, generar de flujos de efectivo positivos y contar con liquidez suficiente para las operaciones del negocio). Estos objetivos se describen a detalle en la sección 4.3.1 “Objetivos de ABC para los próximos 5 años” del presente trabajo.

#### **2.1.4 Problemas de eficiencia en los procesos del servicio**

Actualmente la empresa cuenta con un software para la prestación del servicio de Planillas el cual cumple con las demandas para el servicio, sin embargo, presenta fallas al procesar la información y requiere muchos procesos manuales para identificar y corregir estas fallas, lo cual resta eficiencia al servicio y genera cuellos de botella, ya que solo el personal del departamento de informática es el que tiene la capacidad para solucionar estas fallas del sistema.

Asimismo, la mayoría de usuarios no están cómodos con la interfaz de uso del software, ya que señalan que es poco amigable e induce a errores.

La empresa tiene como objetivo buscar una solución para estos problemas de sistemas que restan eficiencia y generan costos innecesarios y pérdida de tiempo valioso.

## **2.2 Diagnóstico económico financiero de la empresa**

Según el análisis económico realizado a los estados financieros de la empresa de los últimos 5 años (2019 al 2023), se determinó que esta mantiene niveles de liquidez conservadores que le permiten afrontar sus obligaciones del corto plazo. Sin embargo, al aplicar indicadores de liquidez más exigentes, está se puede ver estresada en ciertos

meses del año donde existen pagos elevados de gastos del personal (por ejemplo, en julio y diciembre donde existen pagos de gratificaciones) y necesidades de compras de activo fijo. Esto se ve reflejado en el ratio de Prueba Defensiva (Efectivo y Equivalente Efectivo – Pasivo Corriente). Al cierre de los años 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, se tuvo un ratio de 0.95; 1.23; 1.58; 0.71; 0.52 respectivamente. Por consiguiente, se podría decir que ABC tendría dificultades en ciertos momentos para tener liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones del corto plazo, por tener un indicador menor a 1 en los últimos periodos analizados.

Respecto a los ratios de gestión, el ciclo de efectivo ha aumentado ligeramente del año 2019 al 2023, pasando de 30 a 33 días. Según ABC, aproximadamente un 14% de total de clientes pagaba su factura con un atraso de hasta 90 días.

Respecto a los ratios de endeudamiento, la empresa tiene una óptima capacidad para enfrentar sus obligaciones. Actualmente mantiene un bajo endeudamiento a través del pasivo. Del año 2019 al 2023 se tienen un ratio Pasivo/Activo promedio del 34% y un ratio de Patrimonio/Activo promedio del 66%, por consiguiente, podemos señalar que la empresa se está financiando principalmente con recursos propios. Esto también se ve reflejado en el indicador de apalancamiento financiero Pasivo/Patrimonio, el cual resultó en un promedio de 0.52, lo que se podría interpretar que por cada S/ 1 de Patrimonio, se tienen S/ 0.52 de Pasivos, resultando una conclusión de fortaleza financiera para LPM. Sin embargo, debido a las pérdidas del ejercicio de los años 2022 y 2023, el patrimonio se contrajo y la fortaleza financiera se vio reducida.

Respecto a la rentabilidad, la empresa ABC ha reducido su rentabilidad debido a un bajo crecimiento en ventas (promedio de crecimiento anual del 2.2% del 2019 al 2023) por falta de actividades y estrategias comerciales, y a un incremento de los gastos (de 14% en promedio) por las estrategias para retención del personal, y a la incorporación de un nuevo Sub-Gerente como parte del plan de sucesión de la empresa.

Del año 2019 al 2021 se tenía un resultado del ejercicio neto promedio de S/ 80 970. Sin embargo, a partir del año 2022 al 2023, este promedio se redujo a – S/ 70 970, lo cual refleja una importante pérdida de eficiencia de la compañía.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO**

### **3.1 Antecedentes**

#### **“La Sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del estado Lara”**

En el presente artículo de Pérez Falcón & Escalona Anzola (2014), se realizó un estudio con el objetivo de evaluar la viabilidad financiera de las empresas familiares en el sector de en el Estado Lara con el objetivo de proponer directrices que aseguren la sostenibilidad financiera de estas empresas a largo plazo (p. 45).

Luego de analizar la información recabada mediante estadísticas descriptivas, se concluyó que estas empresas deben implementar mecanismos de análisis financiero que les permitan tomar decisiones bajo una óptica integral sobre la realidad de la empresa, más allá de la perspectiva del líder familiar y organizacional.

Asimismo, se concluyó en que recomiendan a las empresas familiares formalizar sus procesos internos e involucrar a expertos no familiares para evitar tomar decisiones sesgadas que afectan a la sostenibilidad financiera. Esto debe ir acompañado de una planificación estratégica, presupuestaria y de control de gestión, así como una planificación adecuada para la sucesión, respaldada por un sólido sistema de información. (p.45).

#### **“Estructura financiera y su incidencia en la sucesión de empresas familiares del cantón Portoviejo, provincia de Manabí”**

Según el presente artículo de Loo Murillo & Mendoza Saltos (2024), las empresas familiares son una parte fundamental de la economía de Portoviejo, Manabí. Estas empresas demuestran tener una adecuada administración y proceso de sucesión, factores que tienen un efecto relevante en su crecimiento y sostenibilidad.

En este estudio, los autores tienen como objetivo analizar con una metodología cuantitativa descriptiva y no experimental como la estructura financiera de estas empresas familiares tienen un gran impacto en sus procesos de sucesión.

Utilizando encuestas como herramienta para capturar datos, se analizó una muestra representativa de 141 empresas de un total de 328 en la región. Los resultados

reflejaron una alta tendencia por el autofinanciamiento y el empleo de técnicas de gestión financiera avanzadas (p. 995).

La investigación también resalta la complejidad relacionada al proceso de sucesión, destacando como factores clave la planificación previa y la participación de asesores externos para lograr una transición exitosa. Asimismo, se destaca la necesidad de gestionar correctamente la relación entre la estructura financiera de la empresa y la sucesión en empresas familiares, con el objetivo de promover la continuidad y el éxito de las empresas a lo largo de las generaciones.

Finalmente, los autores concluyen en que la diversificación, una gestión financiera eficaz, una sucesión debidamente planificada, estrategias proactivas para la escalabilidad del negocio y la transición gerencial, son fundamentales para el éxito empresarial y la sostenibilidad de la empresa familiar (p. 1002).

#### **“Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar”**

En el presente artículo de Parra & La Madriz (2017) se realiza una investigación para analizar la relevancia de utilizar un presupuesto como herramienta de planeamiento y control financiero en las empresas familiares.

Para la investigación se aplicó una metodología cuantitativa de campo, no experimental, considerando una muestra de 57 trabajadores administrativos de diversas empresas (p. 33).

Se obtuvo como conclusión que el presupuesto debe ser implementado como un programa que fije las bases para la gestión de recursos, resaltando las metas económicas de la empresa familiar mediante la planificación y el control financiero. Asimismo, se menciona que un adecuado presupuesto no reemplaza la labor de una adecuada administración, pero facilita el desarrollo para una gerencia más sistémica, eficiente y coordinada, ya que permite realizar previsiones financieras y económicas para la operación de empresas familiares (p. 45).

## **“Financiamiento de micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla – Colombia”**

Según el presente artículo de Romero Borre, Gutierrez Silva, Barrios, & Nuñez Sarmiento (2022) el financiamiento es altamente relevante para los planes de crecimiento en empresas familiares, pero acceder a este muchas veces es complejo y costoso, sobre todo para entidades de menor tamaño (p. 231).

Se realizó un estudio sobre el financiamiento de las micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla-Colombia, y los resultados concluyen que estas empresas tienen poco tiempo en el mercado, problemas de supervivencia y expansión por falta de recursos, y es necesario que implementen un plan financiero enfocado en estrategias para alcanzar el desarrollo de operaciones y crecimiento del negocio (p. 242).

### **Sucesión y continuidad del negocio en empresas familiares**

Según Bolivar & Grisly (2021), la continuidad de las empresas familiares está fuertemente ligada a la transición generacional. En el estudio se señala que, en promedio, solo el 30 % de empresas familiares sobrevive hasta la segunda generación, un 15 % llega a la tercera y solo un 1 % alcanza la cuarta (p. 70).

El autor examina los factores que contribuyen al éxito o al fracaso en el proceso de sucesión desde una perspectiva descriptiva, y concluye que el problema de la sucesión se encuentra en el conflicto de intereses entre los tres sistemas que componen la empresa familiar: empresa, familia y propiedad, y que el referido conflicto de intereses puede estar presente en distintos momentos de la vida de la empresa familiar. De estos conflictos surgen situaciones como la informalidad, la falta de disciplina, suposiciones de permanencia, nepotismo y resistencia al cambio (p. 74).

Por otro lado, existen factores que influyen positivamente en el ciclo de vida de las empresas familiares, su crecimiento y el proceso de sucesión. Estos factores incluyen los lazos familiares y la afinidad, la mentalidad emprendedora y la habilidad para adaptarse a diferentes situaciones organizativas. Por lo tanto, la sucesión no debe verse simplemente como un cambio de propiedad o cargos, sino también como un traspaso de liderazgo.

El autor recomienda que este proceso debe ser planificado, comunicado y considerado con al menos tres años de anticipación antes del retiro voluntario o forzoso del predecesor. En el proceso de elección del sucesor, se requiere que se comprendan las necesidades y expectativas de la empresa, y así se midan y analicen habilidades, capacidades, preparación académica y experiencias externas del futuro sucesor (p.92).

Finalmente, el autor concluye que la presencia de familiares en puestos de alto rango en la empresa familiar es un factor determinante en el éxito o fracaso de su ciclo de vida, y esto depende de cómo se aborde tal proceso, sin atender a intereses personales, sino enfocados en tomar decisiones conscientes que permitan mantener el funcionamiento de la empresa familiar (p.92).

Por otro lado, Molina (2023) menciona que la credibilidad del nuevo dirigente de la organización es un factor muy importante para lograr una exitosa sucesión en las empresas familiares, ya que los colaboradores, inversionistas y otros actores evalúan la capacidad del sucesor para dirigir. Los sucesores deben superar pruebas de mérito, autoimpuestas y circunstanciales para demostrar su capacidad y mantener la productividad y objetivos alineados (párr.1).

Asimismo, el autor menciona que el sucesor debe diferenciar entre el poder otorgado por el cargo y la autoridad ganada con el respeto de los colaboradores para influir positivamente en la empresa. Y para ganar el respeto, el autor sugiere generar confianza permitiéndole a los colaboradores evaluar sus competencias y valores como nuevo líder, facilitando una sucesión armoniosa.

Finalmente, Molina (2023) resalta la importancia de que el nuevo sucesor tenga un acercamiento a colaboradores para generar confianza y buscar mantener un objetivo común, la exitosa continuidad de la empresa familiar (párr. 9).

El autor Gómez Moreno & Botero Caicedo (2020) señala que las empresas familiares enfrentan un desafío significativo al trasladar sus asuntos personales al ámbito organizacional. Esta práctica puede afectar negativamente los esfuerzos de consolidación.

Por lo tanto, menciona que es crucial que estas organizaciones desarrollen habilidades como la comunicación efectiva, la escucha activa, la equidad y el profesionalismo. De lo contrario, su funcionamiento se volverá cada vez más complejo. Como recomendación, se sugiere que, para preservar el legado del fundador, se designe

cuidadosamente a un líder con las cualidades necesarias para abordar tanto los aspectos internos como los externos. Este líder debe ser capaz de gestionar los tres subsistemas: familia, propiedades y empresa (p. 100).

Finalmente, menciona que es imperativo que el fundador establezca políticas y protocolos durante su vida para guiar la operación de la empresa en su ausencia y garantizar su continuidad (p.100).

Por otro lado, Churchill & Hatten (1987) desarrollan un ciclo de cuatro etapas por las que deben pasar un padre e hijo durante un proceso de sucesión en una empresa familiar de primera generación. Primero está la etapa del propietario-directivo, que es cuando el fundador es el único miembro de la familia que participa en el negocio. En segundo lugar, el fundador selecciona al sucesor más adecuado de la familia e ingresa a trabajar en la empresa familiar para pasar por una etapa de entrenamiento y formación, en donde el objetivo es que el sucesor conozca a profundidad la empresa de manera holística, pero aún sin obtener cargos importantes. En tercer lugar viene la etapa de asociación entre padre e hijo, que sería la penúltima etapa del proceso de sucesión. En esta etapa el hijo ya tiene responsabilidades y cargos importantes en la organización. Para finalizar, en la cuarta etapa, se concluye la transferencia del poder y responsabilidades hacia el sucesor. El fundador deja la dirección de la empresa a cargo del sucesor (p.59).

### **3.2 Bases teóricas**

#### **Empresa Familiar**

Según Puig Castan (2016), la definición de empresa familiar se basa en tres aspectos fundamentales: propiedad o control sobre la empresa; el poder de la familia sobre la gestión de la empresa; y la intención de la familia en transferir la empresa a las próximas generaciones (p. 65).

Este autor identifica aspectos positivos y negativos que suelen tener las empresas familiares en comparación de las no familiares. Entre los aspectos positivos identifica que las empresas familiares suelen tener una gran atención y empatía con los clientes, una dedicación superior al resto de empresas, y logran un sentimiento de pertenencia elevado en los trabajadores. Por otro lado, entre los aspectos negativos, el autor señala que suelen existir conflictos de interés por la mezcla entre la propiedad y dirección,

incluso puede existir nepotismo en ciertas situaciones. También menciona que estas empresas tienen un elevado índice de cierre en el proceso de sucesión entre generaciones, ya que la mayoría de empresas tienen una escasa planificación y protocolos de sucesión para la continuidad del negocio. Concluye que las empresas familiares que logran mitigar los riesgos de ocurran estos aspectos negativos, lograrán el éxito empresarial (p. 66).

Por otro lado, Paladino, Traverso, & Caputo (2020) señalan que las empresas familiares suelen representar un porcentaje relevante del Producto Bruto Interno de un país. Describen a una empresa familiar como aquella en la cual la familia tiene un control efectivo de la dirección estratégica de la empresa. Asimismo, en donde el fundador o sus descendientes dirigen la empresa y hay un involucramiento intermedio de los demás miembros. Finalmente concluye que es aquella empresa en donde la familia tiene un alto involucramiento en la toma de decisiones y en las responsabilidades directivas (p. 19).

### **Plan Financiero**

Según el Ross & Westerfield, 2022, la meta de un administrador financiero al elaborar su plan es maximizar el valor de las acciones de una empresa, y para lograrlo requiere poner un énfasis en los flujos de efectivo que genera la compañía en la creación de valor. Por consiguiente, describe lo que sería un plan financiero para una empresa como un documento que fija los objetivos económicos y las estrategias financieras a corto, mediano y largo plazo para maximizar el valor de la compañía (p. 12).

Asimismo, señala que el primer paso para elaborar un plan financiero es realizar un análisis de la situación financiera actual de la compañía. En esta etapa se analizan los estados financieros de la organización para determinar la liquidez, la rentabilidad y solvencia de la organización. Posteriormente, se deben elaborar proyecciones a futuro según los objetivos de la empresa, es decir proyectar las fuentes de ingreso, los gastos, las inversiones a realizar y los flujos de efectivo. Luego, se debe definir las estrategias de inversión y de financiamiento, es decir cómo se financiarán las operaciones y los proyectos de tiene planeado la empresa. Finalmente, una vez implementado el plan, el autor concluye que el administrador financiero debe aplicar control y seguimiento sobre este, con el fin de garantizar el cumplimiento, corregir desviaciones y ajustarlo. El plan se convierte en una herramienta para la toma de decisiones de la empresa (p. 13).

Por otro lado, según el distinguido autor y profesor Damodaran (2014), un plan financiero es un conjunto de proyecciones financieras que detallan cómo es que una empresa espera generar efectivo y utilizarlo para sus proyectos en el futuro. Estas proyecciones incluyen estimaciones de ingresos, gastos, inversiones y flujos de efectivo. La información contenida en un plan financiero brinda soporte a la empresa para poder tomar decisiones estratégicas y a evaluar su viabilidad financiera. Damodaran menciona que primero es necesario definir los objetivos financieros a alcanzar para la organización, con base a la situación financiera actual de la compañía. Para esto es necesario analizar los estados financieros de la compañía. Posteriormente se debe desarrollar un plan y un presupuesto detallado sobre la forma en la que la empresa generará ingresos y e incurrirá en gastos e inversiones, asimismo como financiará estos (p. 269).

Por otro lado, Morillo Malagón (2020) señala que un plan financiero o planificación financiera desde un punto de vista de la tesorería de una entidad, se puede definir como el conjunto de medidas que adopta la entidad destinadas a la adecuada administración de flujos monetarios con objeto de garantizar tanto el puntual cumplimiento de sus obligaciones, así como la adecuada rentabilización de sus excedentes de liquidez (p. 1).

Por otro lado, Dobaño (2024) actual CEO de la empresa Quipu que ofrece soluciones para la gestión financiera de empresas, menciona que un plan financiero es un documento que sirve para establecer los objetivos financieros de la empresa en el corto y largo plazo. Indica que se debe analizar la situación financiera de la empresa y los requerimientos se tienen para conseguir los objetivos del plan. Para esto, el autor menciona que un factor determinante para el cumplimiento del plan financiero es la gestión eficiente de los recursos. Posteriormente, se debe evaluar la fuente de financiamiento, es decir si las operaciones o proyectos serán financiados con capital propio o con mediante fuentes externas. El autor señala que para los análisis del plan financiero, se deben elaborar flujos de caja proyectados considerando varios escenarios, ya que existen variables externas que influyen sobre el rendimiento de la compañía y que no podemos predecir y controlar. Por tal motivo, señala que se deben realizar un escenario pesimista, un escenario probable, y un escenario optimista (párr. 2).

Según Ross & Westerfield (2022) la generación o creación de valor es el propósito que tienen la empresa hacia los propietarios, y este valor se manifiesta a través de los flujos de efectivo que genera la empresa. Quiere decir que la creación de valor depende de que la empresa realmente genere flujos de efectivo netos proveniente de sus operaciones (p.12).

Este autor propone que la meta de la Gestión Financiera es maximizar el valor de las acciones, y para esto es necesario identificar las inversiones y acuerdos de financiamiento que tengan un impacto positivo sobre el valor de las acciones.

En conclusión, el autor señala que las finanzas corporativas “estudian la relación entre las decisiones de negocios, los flujos de efectivo y el valor de las acciones de la empresa” (Ross & Westerfield, 2022, p. 11), asimismo señala que “las buenas decisiones financieras aumentan el valor de la empresa, mientras que, por otro lado, las malas decisiones financieras lo reducen.” (Ross & Westerfield, 2022, p. 12)

Los autores López et al., 2024, p.36, realizaron una investigación con el objetivo de identificar las metodologías más utilizadas para valoración financiera, que permiten a los accionistas y empresarios contar con una herramienta para tener una visión objetiva y determinante de como generar valor en la empresa. En la revisión de literatura, los autores identificaron como resultado que “las principales metodologías de valoración financiera son el flujo de caja descontado, opciones reales, el valor presente neto, la valoración por múltiplos y el valor económico agregado. Además, se mencionan diversas razones financieras adicionales que complementan estos procesos de valoración.” (p. 36).

En conclusión, para el autor la generación de valor en una empresa está relacionada con la valoración financiera, ya que en esta se determinan las estrategias organizacionales para generar utilidades con las actividades productivas de la empresa. Son los directores financieros los que se enfocan en la creación de valor para una empresa, realizan un diagnóstico financiero y gestionan eficientemente los recursos de capital, buscando un equilibrio entre el riesgo y la rentabilidad. Asimismo, deben equilibrar diferentes alternativas de inversión y financiamiento en función de sus perfiles de riesgo y retorno deseados (p. 36).

**Instituciones educativas y entidades religiosas (mercado objetivo de ABC)**

Según Cuevas (2022) las instituciones educativas privadas son aquellas organizaciones con fines de lucro o sin fines de lucro que son propiedad de particulares o empresas, y que se dedican a prestar servicios educativos a estudiantes a cambio de una cuota de matrícula y pensión. En el análisis realizado por el autor, señala que este sector no es homogéneo debido a las diferencias socioculturales y económicas de cada institución y el público al que se dirige.

Clasificó a las instituciones educativas privadas en tres grupos: católicas, empresariales, y atención a la demanda (esta última se refiere a las instituciones de bajo costo que buscan atender la saturación de oferta de las universidades públicas (p. 123).

Por otro lado, Red Educa (2023) una institución educativa es un lugar donde se realiza el proceso de enseñanza y aprendizaje. Estas entidades juegan un papel crucial en la sociedad, ya que son espacios en donde se difunden conocimientos y se forman a las generaciones futuras. Estas pueden ser nidos o guarderías, preescolares, colegios, insitutos, universidades, se consideran los pilares fundamentales que sostienen el desarrollo integral tanto individual como social de los estudiantes. Se caracterizan por tener los siguientes elementos: personal docente y administrativo; estudiantes; plan de estudios; infraestructura ; orgaización (párr. 2).

Asimismo, el autor menciona que existen diversos tipos de instituciones educativas según el tipo de administración. Los más comunes son las de gestión estatal; las de gestión privada; las de gestión mixta (combinación de recursos entre el sector público y privado); y las de gestión cooperativa (administrada por una cooperativa formada por padres de familia) (párr. 4).

Por otro lado, Da Silveira (2017) las clasifica según su origen de financiamiento, es decir que las instuciones educativas públicas son financiadas por dinero estatal, mientras que las privadas son financiadas con fondos, como pagos realizados por los padres de familia, donaciones empresariales, dinero proveniente de iglesias o por asociaciones civiles (p. 203).

## **Ventaja competitiva**

Según Thompson, et al. (2023), tomando como base las propuestas de Michael Porter, una empresa tiene una ventaja competitiva cuando tiene atributos superiores sobre los competidores, los cuales le permiten a la empresa crear mayor valor para los clientes y tener una rentabilidad superior en la industria. Según el autor, existen diversas estrategias para alcanzar una ventaja competitiva. Primero se encuentra la estrategia de liderazgo en costos, que tiene como objetivo buscar mantener costos bajos frente a la competencia, y por consiguiente se obtendría un rendimiento superior de la empresa y una ventaja competitiva en el mercado (p. 6).

Por otro lado, se encuentra la estrategia de diferenciación, la cual busca crear un producto o servicio que sea percibido como único en el mercado. Funciona como una barrera contra la competencia ya que genera lealtad de marca y menor sensibilidad al precio por lo que se logra una ventaja competitiva. Finalmente se encuentra la estrategia de enfoque o nicho, la cual busca concentrar esfuerzos en un grupo específico de clientes, de forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Se llega a generar una especialización en el nicho de mercado y se logra rentabilizar a los clientes por lo que se logra una ventaja competitiva (p. 8).

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Para la elaboración de este capítulo, se analizó la información financiera y la estrategia de negocio histórica de la empresa, lo que permitió obtener una visión integral de la situación económica actual de ABC Contadores S.A. Asimismo, se identificó los objetivos y planes estratégicos de la empresa para los siguientes 5 años (del 2025 al 2029) con el objetivo de poder elaborar el plan financiero más adecuado que permita a la empresa tener información valiosa para su toma de decisiones y lograr sus metas a futuro.

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la revisión de estados financieros históricos, entrevistas con los directivos y empleados clave, así como la evaluación de las estrategias implementadas por la empresa en los últimos años.

### **4.1. Marco de Referencia para la Recopilación de datos**

Las líneas guías para la obtención de evidencia incluyeron:

- Revisión de Estados Financieros: Análisis de los estados de resultados, Estado de Situación Financiera y flujos de caja de los últimos cinco años.
- Entrevistas Semiestructuradas: Reuniones con el gerente general, el Sub-Gerente, jefes de departamentos y personal administrativo clave para entender las estrategias de la empresa y planes de la empresa.
- Análisis del Mercado: Estudio del mercado para identificar oportunidades de incremento de ingresos.

Los criterios para el análisis de los datos se basaron en:

- Ratios Financieros: Evaluación de indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia.
- Análisis de Tendencias: Identificación de patrones y tendencias en los ingresos y gastos.
- Evaluación Cualitativa: Interpretación de los objetivos, planes y políticas de la empresa.

Se procedió con realizar un diagnóstico de la situación financiera de la empresa.

Según el análisis económico realizado a los estados financieros de la empresa ABC Contadores S.A (2024), se determinó que esta mantiene niveles de liquidez conservadores, esto debido a que según las entrevistas con la gerencia de la compañía, la liquidez cubre los requerimientos mensuales, pero puede verse estresada algunos meses del año en donde existen pagos elevados de gastos del personal y compras de activo fijo como los meses de julio y diciembre donde existen pago de gratificaciones al personal. Esto se ve reflejado al comparar el ratio de razón corriente, que mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo con sus activos de corto plazo (Activo Corriente – pasivo corriente), con un ratio más exigente de prueba defensiva, que mide la capacidad de una empresa para pagar sus obligaciones a corto plazo solo utilizando únicamente su efectivo y equivalentes de efectivo disponible (Efectivo y Equivalente Efectivo – Pasivo Corriente). Al cierre de los años 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, se tenía una razón corriente de 2.09; 2.58; 1.97; 2.04; 2.0 respectivamente, por consiguiente, se podría decir que ABC tiene capacidad cubrir sus obligaciones del corto plazo por tener un indicador mayor a 1, manteniendo un promedio de 2.14 durante los periodos mencionados. Por otro lado, se tenía indicadores de prueba defensiva de 0.95; 1.23; 1.58; 0.71; 0.52 respectivamente, por consiguiente, en los últimos años ABC ha reducido su liquidez (indicador menor a 1) y tendría dificultades para tener una capacidad suficiente estable para cubrir sus obligaciones del corto plazo durante el ejercicio.

Respecto a los ratios de gestión, el ciclo de caja operativo de ABC, que mide el tiempo que tarda una empresa en convertir sus inventarios y otros recursos en efectivo a través de las ventas (periodo de días de inventario + periodo de días de cuentas por cobrar – periodo de días de cuentas por pagar) ha aumentado ligeramente del año 2019 al 2023 de 30 a 33 días, debido a que algunos clientes, a pesar de que se les factura al crédito con un plazo máximo de 30 días para pagar, tienen atrasos en los pagos. Según las notas a los estados financiero de ABC (2023), aproximadamente un 14% de total de clientes paga su factura con un atraso de hasta 90 días.

Respecto a los ratios de endeudamiento, del año 2019 al 2023 ABC tienen un ratio Pasivo/Activo promedio del 34% y un ratio de Patrimonio/Activo promedio del 66%, por consiguiente, podemos señalar que la empresa se está financiando principalmente con

recursos propios. Esto también se ve reflejado en el indicador de apalancamiento financiero Pasivo/Patrimonio, el cual resultó en un promedio de 0.52, lo que se podría interpretar que por cada S/ 1 de Patrimonio, se tienen S/ 0.52 de Pasivos, resultando una conclusión de fortaleza financiera para ABC. Sin embargo, debido a las pérdidas del ejercicio de los años 2022 y 2023, el patrimonio se contrajo de S/ 541 000 en el 2023 a S/ 362 000 y S/ 350 000 en el 2022 y 2023 respectivamente, reduciendo la fortaleza financiera de ABC.

Respecto a la rentabilidad, la empresa ABC ha reducido su rentabilidad debido a un incremento de los gastos por las estrategias para retención del personal, y a la incorporación de un nuevo Sub-Gerente como parte del plan de sucesión de la empresa. Asimismo, por un bajo crecimiento en ventas.

Del año 2019 al 2021 se tenía un resultado del ejercicio neto promedio de S/ 80 970. Sin embargo, a partir del año 2022 al 2023, este promedio se redujo a una pérdida de – S/ 70 970, lo cual refleja una importante reducción de eficiencia en la compañía.

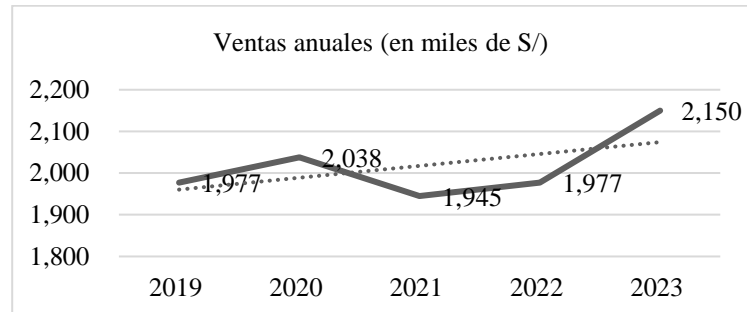
Respecto al desempeño comercial, la empresa ABC, el análisis de los datos históricos recopilados reveló varios puntos críticos que afectan la rentabilidad y liquidez de la compañía.

En los últimos 2 años (2022 y 2023) la empresa ha tenido pérdidas producto no haber incrementado de manera relevante las ventas desde el año 2019, y de haber incrementado los de gastos de personal por la implementación de un plan de sucesión.

Las ventas en el año 2022 fueron de S/ 1976 800, y en el año 2023 de S/ 2 149 817.

### Figura 4.1

Gráfico de ventas anuales en miles de soles del año 2019 al 2023 de ABC Contadores Asesores S.A



Nota. De los Estados Financieros de ABC CONTADORES S.A. (ABC Contadores S.A, 2024).

En el presente gráfico se puede evidenciar una baja tendencia de crecimiento en ventas.

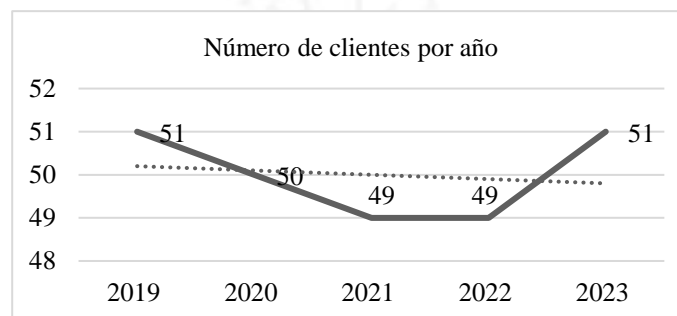
El crecimiento promedio anual en ventas de los últimos 5 años ha sido del 2.23% lo cual refleja una débil y pasiva estrategia comercial.

Por otro lado, en el gráfico líneas abajo se puede evidenciar que la empresa ha mantenido casi la misma cantidad de clientes en los últimos 5 años. Del 2020 al 2021 la empresa tuvo una ligera fuga de clientes, sin embargo, en el año 2023 estos fueron recuperados.

La variación el crecimiento promedio anual de cantidad de clientes de la empresa en los últimos 5 años ha sido del 0.03% lo cual refleja una débil estrategia comercial.

### Figura 4.2

Gráfico de ventas anuales en miles de soles del año 2019 al 2023 de ABC Contadores Asesores S.A



Nota. Del la sección de Ventas Históricas del Plan Estratégico de ABC Contadores (2024)

Podemos concluir que el bajo crecimiento en ventas no se ha generado por un incremento en la cantidad de clientes, sino principalmente con por incremento y renegociación de precios por los servicios con los clientes actuales.

Esta conclusión está relacionada con el Plan de Incremento de Ventas que realizaba la empresa de manera anual desde el inicio de sus operaciones, en donde solo se concentraban en buscar incrementar los precios a clientes actuales, más no alguna actividad para captar nuevos clientes.

En conclusión, la estrategia comercial que venía aplicando la empresa en el pasado no era lo suficientemente agresiva como para asegurar el crecimiento de los flujos de ingresos y de sus beneficios económicos.

La empresa estima cerrar el año 2024 con ventas de S/ 2 187 000, con lo cual estaría nuevamente en punto de equilibrio a finales del año 2024 debido a que logró retomar relaciones comerciales con 3 clientes antiguos que se habían retirado.

#### **4.2. Proceso de planeación financiera para ABC**

Según Gitman & Zutter, la planeación financiera es un aspecto altamente relevante para la operación de una empresa, debido a que proporciona una guía o herramienta a la entidad para poder gestionar y controlar sus actividades de tal forma en la que pueda alcanzar sus objetivos. (Gitman & Zutter, 2016)

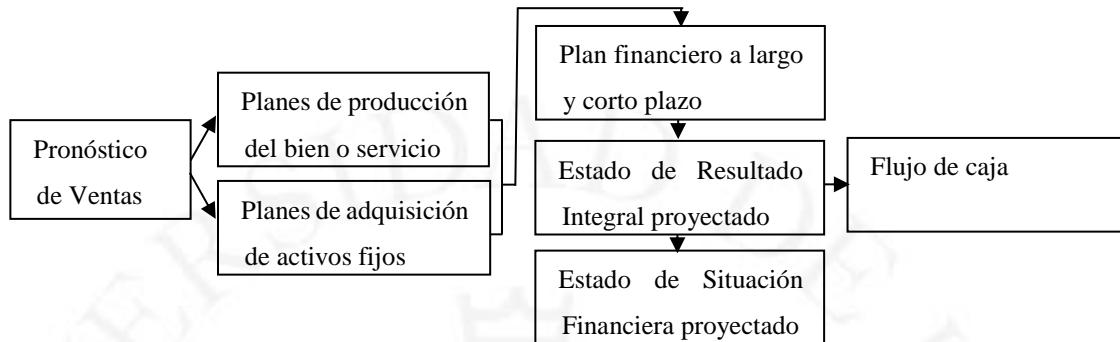
El autor menciona que una adecuada planeación financiera debe contener 2 elementos clave: la planeación de efectivo y la planeación de utilidades. Respecto al la planeación de efectivo, se refiere la elaboración de un presupuesto de caja de la empresa. Por otro lado, la planeación de utilidades se logra la elaboración de estados financieros proyectados. Estos reportes deben ser creados persiguiendo el objetivo de la compañía para el futuro, por consiguiente estos planes deben formar parte de la estrategia integral de la empresa en coordinación con la áreas clave como producción, marketing, etc.

El desarrollo de un plan financiero debe iniciar con los planes financieros a largo plazo, y posteriormente estos deben guiar la elaboración de los planes del corto plazo u operativos. Gitman propone que el largo plazo se refiere a un periodo de entre 2 a 10 años

a futuro, y menciona que los planes a 5 años sometidos a revisión constante son los más comunes en las empresas.

### Figura 4.3

*Proceso de planeación financiera para alcanzar los objetivos de la empresa.*



*Nota.* Adaptado de *Principios de Administración Financiera* (p. 128) por Gitman & Zutter, 2016, Pearson.

Con base a la propuesta de este autor, se procederá a analizar cuales con los objetivos de la ABC para los próximos años 5 años a futuro con el objetivo de elaborar el plan financiero de la empresa.

### 4.3. Desarrollo del plan financiero para ABC

En esta sección se detallarán todas las etapas para la elaboración del plan financiero de la empresa ABC Contadores SA, el cual está alineado con su plan estratégico.

#### 4.3.1. Objetivos de ABC incluidos en el Plan Estratégico para los próximos 5 años

##### Objetivo Comercial y de Marketing:

ABC tiene por objetivo incrementar las ventas a S/ 4 400 000 en los próximos 5 años y fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado. La empresa ha proyectado que al cierre del año 2024 tendrá Ventas por S/ 2 187 000, y sobre esta base tendría un crecimiento anual promedio en ventas del 15% hasta el cierre del año 2029.

Esto se logrará con la implementación de un plan de marketing intensivo, estructurado y eficiente para los próximos 5 años (del 2025 al 2029). Según el Plan Comercial y de Marketing 2025 de ABC Contadores S.A (2024) se tendrá un presupuesto anual de S/ 27 000 para diversas campañas y actividades. Es importante resaltar que se aplicarán este plan de crecimiento intensivo está principalmente basado en metodologías

de Growth Hacking Marketing. Según el autor Holiday (2016), en su libro “Growth Hacker Marketing”, sugiere a los negocios aplicar las metodologías de Growth Hacking Marketing para alcanzar un crecimiento de ventas exponencial (demanda acelerada e incremento de recordación de marca) con alta eficiencia en costos y en el menor plazo posible (p.11).

Estas técnicas requieren de elevada creatividad para generar alta atracción, o como menciona el autor, “Going Viral” (volverte viral). De esta forma ABC logrará atraer orgánicamente y a bajo costo, mucha atención del segmento objetivo y de los medios de comunicación a través de redes sociales digitales. Asimismo, ABC contará con la asesoría y servicios de una agencia de marketing especializada que le dará soporte para alcanzar los objetivos deseados (p. 11).

A continuación se detalla un resumen de este Plan de Marketing 2025 según la empresa ABC Contadores (2024):

- Se desarrollará una página web y redes sociales para la empresa con cualidades SEO (Search Engine Optimization) con el fin de aparecer en los principales resultados de los motores de búsqueda como Google y atraer visitas de clientes potenciales a la web de forma orgánica para que conozcan los servicios de la empresa y las ventajas de estos frente a la competencia directa o indirecta (como equipos contables internos). ABC ha desarrollado una carpeta de artículos con contenido relevante para el segmento objetivo de clientes potenciales que se va a incluir en la página web y redes sociales (Linkedin, Facebook). Asimismo, se tienen programadas campañas de marketing digital pagadas en motores de búsqueda con la metodología SEM (Search Engine Marketing) para los meses de octubre a diciembre de cada año, ya que son momentos clave en el sector en donde las instituciones educativas suelen preparar sus planes para el siguiente año de enseñanza. La web incluirá un landing page (página que permite que los visitantes registren datos) para captar leads (contactos) de prospectos de clientes nuevos para una posterior gestión comercial por parte de la empresa. Para estas actividades digitales pagadas se tiene un presupuesto anual de S/ 10 000.
- Se desarrollará publicaciones de contenido audiovisual de temas de interés para el segmento objetivo en redes sociales. Se tocarán temas como temas

contables, laborales, tributarios, administrativos del sector educativo y se expondrán los servicios de la empresa como una solución para el segmento objetivo, mostrando las ventajas de este frente a otras opciones contables. En las publicaciones se incluirán los datos de contacto de la empresa y botones “call to action” para que los prospectos puedan contactar rápidamente a ABC por teléfono o por whatsapp, y puedan ser redireccionados a la web de la empresa. Se aplicarán metodologías de Growth Hacking Marketing para que el algoritmo de las plataformas viralice el contenido orgánicamente sin necesidad de una alta inversión. Se publicará contenido 2 veces al mes en Youtube, LinkedIn, Tiktok, Instagram y Facebook. Asimismo, se tiene un presupuesto de S/ 2 800 para promocionar el contenido de forma pagada en los meses de octubre a diciembre de cada año. Para estas publicaciones contará con la participación y actuación del sub gerente como influencer para el segmento objetivo.

- Se realizarán campañas de emailing (correos electrónicos masivos con fines comerciales) a clientes potenciales interesados. La empresa cuenta con una base de datos de correos de prospectos de instituciones educativas, a la cual enviará mails masivos 2 veces al mes incluyendo el brochure de servicios de ABC y un texto donde la compañía se presentará como una solución integral y socios estratégicos para el crecimiento su institución. Actualmente la empresa ya cuenta un sistema de emailing, el cual está incluido dentro de los servicios de Microsoft 365 Empresarial que tiene ABC, por consiguiente, no habría una mayor inversión para esta actividad.
- Se realizarán alianzas estratégicas con asociaciones o consorcios educativos peruanos, de tal forma que permita a ABC ofrecer charlas y capacitaciones para instituciones educativas asociadas, y a su vez promover los servicios y soluciones integrales de la empresa ABC. Actualmente la empresa ABC ya cuenta con una alianza con la Asociación de Colegios Peruanos (por fines de confidencialidad se ha cambiado el nombre de la asociación).

Asimismo, se realizarán alianzas estratégicas con proveedores de hardware y software especializados para el sector educativo, de tal forma que exista un programa de referidos entre ambas compañías con el objetivo de buscar sinergias comerciales. Actualmente se han desarrollado ya alianzas con

2 empresas de conocida reputación en el mercado de vista al año 2025. Esta actividad será realizada e incluida dentro de las funciones de relaciones públicas de la gerencia de ABC. Se tienen un presupuesto de S/ 4000 anuales como bonificación para la gerencia por realizar estas actividades (p.5).

- Se realizarán conferencias virtuales gratuitas llamadas “webinars” de libre acceso donde se tocarán temas de interés para el segmento objetivo y como los servicios de ABC se presentan como una solución para las instituciones educativas. Esto con el objetivo de captar nuevos prospectos de clientes. Actualmente la empresa ya cuenta con el sistema de videoconferencia masivo MS Teams para realizar estas actividades, por consiguiente, no se requiere mayor inversión. Las conferencias serán brindadas por la gerencia y jefaturas de ABC, y estas actividades serán incluidas dentro de sus funciones del puesto. Se tienen un presupuesto de S/ 4000 anuales como bonificación para la gerencia y las jefaturas por realizar estas actividades.
- Se realizarán visitas presenciales y llamadas telefónicas a todos los clientes potenciales de ABC interesados en los servicios hasta concretar la venta. Se les entregará material publicitario como folletos y brochures corporativos. Para esta actividad se tiene un presupuesto anual de S/ 6 200.

Estas labores comerciales serán realizadas por la gerencia, las jefaturas y los Contadores senior de la empresa. La empresa ya tiene incluido dentro de los gastos administrativos un presupuesto para el transporte del personal.

Dentro de todas estas actividades comerciales y de marketing se demostrará a los clientes que ABC es una solución especializada integral de alto valor, con amplia experiencia y a un menor costo a comparación de un equipo interno contable en sus instituciones, o de cualquier otro estudio contable no especializado en el sector educativo.

Otro aspecto importante a considerar es que, según el Plan Estratégico de ABC (2024) el sucesor de la empresa familiar y actual sub gerente, cuenta una amplia experiencia y conocimientos comerciales y de marketing en negocios B2B que serán aplicados para los planes de crecimiento de ABC. Anteriormente el sucesor se desempeñaba como funcionario senior comercial de banca empresarial en entidades del sistema financiero peruano, en donde desarrolló amplias habilidades comerciales y de

negociación. Se tiene probada experiencia por parte del sucesor de haber logrado incrementar relevantemente su cartera de clientes en anteriores puestos de trabajo. El sucesor transmitirá estas habilidades a través de capacitaciones al resto del equipo gerencial y a las jefaturas que impulsarán la labor comercial.

Asimismo, es importante mencionar que, según el Plan Estratégico de ABC (2024), al ser un servicio muy especializado y técnico el que se está ofreciendo, no se va a contratar a personal de ventas. Si no que el equipo de Gerentes y las jefaturas serán los encargados de visitar a los clientes para plantearles el servicio, resolver las consultas específicas que tengan y atender gratuitamente problemas puntuales simples que tenga el prospecto como estrategia de enganche para que tomen el servicio. La principal fuente de atracción de clientes será a través de las actividades del Plan de Marketing.

### **Objetivo de Rentabilidad**

ABC tiene por objetivo volver a generar valor para sus accionistas a través de la generación de utilidades de la empresa. El objetivo es lograr que la empresa sea sostenible y rentable en el tiempo bajo la dirección de la segunda generación de la empresa familiar.

La empresa espera tener un margen bruto promedio anual del 37.4%, un margen operativo promedio anual del 23.5% y un margen neto promedio anual del 13.3% para los próximos 5 años (2025 al 2029).

Esto se logrará con los mayores ingresos como resultado de las estrategias comerciales, y asimismo con los menores costos y gastos del personal producto de lograr mayor eficiencia en el servicio y haber logrado culminar exitosamente el plan de sucesión de la compañía.

### **Objetivo de Liquidez**

ABC tiene como objetivo mejorar su liquidez de los próximos 5 años, de tal forma que pueda mantenerla estable en todos los meses del año, sin verse afectado por demoras en la cobranza que puedan existir, o los momentos del año en los que se requiere alta disposición de efectivo para cubrir gastos o compras. Es decir, contar con el suficiente efectivo disponible para poder afrontar sus obligaciones del corto plazo y del largo plazo.

Asimismo, realizar inversiones financieras con los excedentes de caja con el fin de generar más valor para el accionista.

Por otro lado, se busca que la empresa sea sostenible sin tener que recurrir a préstamos del accionista y socio fundador.

#### **4.3.2. Pronóstico de Ventas**

Se desarrolló en conjunto con la gerencia de ABC un plan comercial y de marketing para duplicar las ventas en los próximos 5 años y fortalecer el posicionamiento de la empresa. Este plan está descrito en la sección 4.3.1 del presente trabajo.

Sobre la base de las ventas estimadas para el cierre del año 2024 (S/ 2 187 000), se tendría un crecimiento anual promedio en ventas del 15% hasta el cierre del año 2029. Es decir que para el año 2029 espera alcanzar ventas por S/ 4 400 000 aproximadamente.

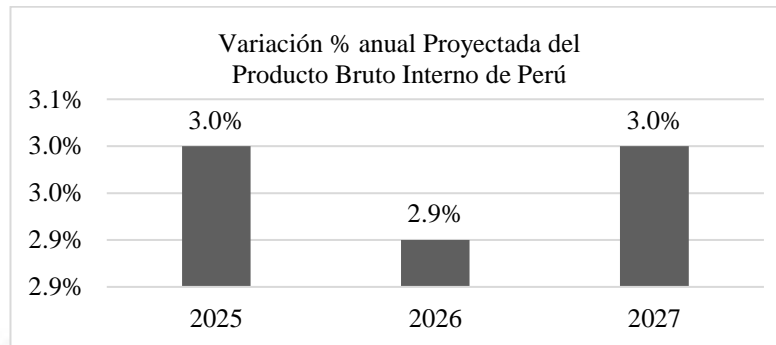
Para confirmar la viabilidad de este proyecto que tiene por objetivo incrementar las ventas para fortalecer las fuentes de financiamiento a través de las mismas operaciones de la empresa, se realizó una investigación de la situación económica del país para los próximos 3 años, y también un análisis del mercado actual de centros educativos privados en el Perú.

Respecto a la situación económica del Perú, según el Marco Macroeconómico Multianual 2024 al 2027, la economía del Perú tendrá un crecimiento promedio anual del 3.0% del Producto Bruto Interno en dicho periodo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023).

En este reporte se señala que el crecimiento del Producto Bruto Interno refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por el Perú durante ese periodo y esto representa un aumento en el consumo, la inversión y el gasto, beneficiando la economía. Por consiguiente, este indicador señala que la economía del Perú tendrá un entorno favorable para su óptimo desarrollo, lo que generaría un aumento de la inversión, la generación de empleo, y el bienestar general de las familias peruanas.

#### Figura 4.4

*Proyección de la variación porcentual anual del Producto Bruto Interno del Perú para el periodo 2025 -2027.*



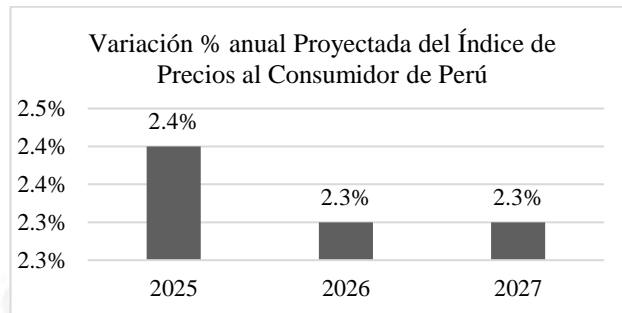
*Nota.* Adaptado de Proyecciones Macroeconómicas, Ministerio de Economía y Finanzas (2023).

Asimismo, se indagó sobre la inflación estimada para los próximos años. Según el Marco Macroeconómico Multianual 2024 al 2027, el Índice de Precios al Consumidor es una medida de la inflación, que representa el aumento generalizado y sostenido del nivel de precios en la economía.

En el caso del Perú, se estima una variación porcentual anual promedio del 2.3% para dicho periodo, lo cual es considerado un nivel moderado de inflación. Según el reporte, esto puede estimular el gasto de los consumidores y las inversiones de las empresas, lo que lleva a un entorno favorable para un mayor crecimiento económico. Este nivel moderado de Índice de Precios al Consumidor repercute de manera directa en el poder adquisitivo y en el bienestar de la población.

#### Figura 4.5

*Proyección de la variación porcentual anual del Índice de Precios al Consumidor del Perú para el periodo 2025 -2027.*



*Nota.* Adaptado de Proyecciones Macroeconómicas, Ministerio de Economía y Finanzas (2023)

Con base al análisis de estos indicadores macroeconómicos, concluimos que para los próximos 3 años (2025 -2027), el Perú tendrá una economía estable con un entorno favorable para el crecimiento del país. Por consiguiente, esta información permite tener certeza de que las familias peruanas y las empresas como ABC tendrán un entorno favorable y positivo para su desarrollo. Las familias podrán tener mayor capacidad para el gasto de la educación de sus hijos, y los centros educativos tendrán una mayor demanda y capacidad para su crecimiento, lo que estimula el crecimiento el mercado objetivo de la empresa.

Para complementar la evaluación de la viabilidad del incremento de las fuentes de ingreso, se procedió a realizar un análisis del mercado objetivo principal de la empresa, los centros educativos privados en el Perú. Esto con el objetivo de ver el tamaño del mercado, la participación del mercado que tiene la empresa, y su oportunidad crecimiento en la participación a través de una penetración de mercado.

Según Kotler & Keller (2017), la estrategia de penetración de mercado se trata de que la empresa evalúe si podría obtener mayor participación de mercado con sus productos/servicios actuales y en sus mercados actuales.

El hecho de implementar la estrategia de penetración de mercado ofrece beneficios para una empresa, dentro de los cuales destacan:

- El incremento en las ventas: Al enfocarse en aumentar la participación en el mercado existente, las empresas pueden incrementar sus ventas al atraer

a más clientes.

- Mejora de la percepción de la marca: Al aumentar la participación, la empresa puede mejorar su posicionamiento de su marca en el mercado.
- Economías de escala: Al aumentar el volumen de ventas, las empresas pueden beneficiarse de economías de escala, reduciendo los costos unitarios de producción.
- Mayor competitividad: Una mayor cuota de mercado fortalecer la posición competitiva de la empresa, haciéndola más resistente frente a amenazas del entorno.
- Relaciones más fuertes con los clientes: Al centrarse en satisfacer y retener a los clientes actuales y nuevos, la empresa puede fortalecer sus relaciones con ellos, lo que puede resultar en una mayor fidelidad y repetición de compras, asegurando la fuente de ingresos.

Por consiguiente, la estrategia de penetración de mercado generaría una opción adecuada para incrementar las fuentes de ingreso de la empresa ABC Contadores SA.

La investigación de mercado realizada para dimensionar el mercado objetivo de la empresa para el presente trabajo de investigación generó los siguientes resultados:

Según el portal de Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Perú (Ministerio de Educación, 2024), en el Perú existe un total de 9933 colegios (centros educativos) de gestión privada, de los cuales un 53.41% de estos (5305) están ubicados en el departamento de Lima, luego sigue el departamento de Arequipa con 728 colegios (7.33%) y La Libertad con 706 colegios (7.11%) sobre el total.

Por consiguiente, el departamento más atractivo para que la empresa implemente una penetración de mercado de colegios privados sería el departamento de Lima y Callao.

**Tabla 4.1**

*Mercado de colegios de gestión privada en el Perú al 12 de junio del 2024.*

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de Colegios Privados</b>	<b>Distribución %</b>
Lima y Callao	5305	53.41%
Arequipa	728	7.33%
La Libertad	706	7.11%
Piura	402	4.05%
Ica	398	4.01%
Junín	362	3.64%
Ancash	351	3.53%
Cusco	273	2.75%
Lambayeque	254	2.56%
Cajamarca	220	2.21%
Puno	201	2.02%
Tacna	151	1.52%
Ayacucho	134	1.35%
San Martín	82	0.83%
Huánuco	78	0.79%
Ucayali	66	0.66%
Moquegua	50	0.50%
Apurímac	33	0.33%
Amazonas	31	0.31%
Madre de Dios	30	0.30%
Pasco	21	0.21%
Huancavelica	19	0.19%
Loreto	19	0.19%
Tumbes	19	0.19%
<b>TOTAL</b>	<b>9933</b>	<b>100.00%</b>

*Nota.* Adaptado del Padrón de Servicios a través del portal de Estadísticas de la Calidad Educativa ESCALE del Ministerio de Educación del Perú. (Ministerio de Educación, 2024)

Asimismo, se investigó también sobre el mercado de universidades privadas licenciadas en el Perú.

Según el portal de SUNEDU (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), 2024), en el Perú existe un total de 48 universidades licenciadas de gestión privada, de las cuales un 58% de estas (28) están ubicados en el departamento de Lima, luego sigue el departamento de La Libertad con 4 universidades (8%) y Arequipa con 3 universidades (6%) sobre el total.

Por consiguiente, el departamento más atractivo para que la empresa implemente una penetración de mercado de universidades privadas sería el departamento de Lima.

**Tabla 4.2**

*Mercado de universidades licenciadas de gestión privada en el Perú al 12 de junio del 2024.*

Departamento	Universidades Privadas Licenciadas	Distribución %
Lima	28	58%
La Libertad	4	8%
Arequipa	3	6%
Junín	3	6%
Lambayeque	2	4%
Tacna	2	4%
Apurímac	1	2%
Cusco	1	2%
Huancavelica	1	2%
Huánuco	1	2%
Ica	1	2%
Piura	1	2%
<b>Total general</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado del Padrón de Universidades Licenciadas de la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria SUNEDU del Perú (2024)

Finalmente se investigó también sobre el mercado de institutos privados licenciados en el Perú.

Según el portal del Ministerio de Educación (Ministerio de Educación, 2024), en el Perú existe un total de 116 institutos licenciados de gestión privada, de las cuales un 58% de estas (28) están ubicados en el departamento de Lima, luego sigue el departamento de La Libertad con 4 universidades (8%) y Arequipa con 3 universidades (6%) sobre el total.

**Tabla 4.3**

*Mercado de Institutos licenciados de gestión privada en el Perú al 12 de junio del 2024.*

<b>Departamento</b>	<b>Cantidad de Institutos Privados Licenciados</b>	<b>Distribución %</b>
Lima y Callao	69	59%
Arequipa	10	9%
Piura	6	5%
Lambayeque	6	5%
La Libertad	4	3%
Junín	4	3%
Ica	4	3%
Cusco	3	3%
Ayacucho	3	3%
Huánuco	2	2%
Ucayali	2	2%
San Martín	1	1%
Moquegua	1	1%
Tacna	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Adaptado del Padrón de Institutos Superiores Licenciados en el Perú. Ministerio de Educación (2024).

En conclusión, el departamento más atractivo para que ABC implemente una penetración de mercado de centros educativos sería el departamento de Lima.

Actualmente, al mes de agosto 2024 la empresa tiene 54 clientes, de los cuales solo 36 son centros educativos. 34 de estos están ubicados en Lima y 2 en Piura. El tamaño total del mercado es de 5402 centros educativos en Lima. Por consiguiente, actualmente la empresa solo tiene una participación de mercado en Lima reducida del 0.63%. Esto significa que existe una gran oportunidad de crecimiento de clientes en Lima para ABC.

Respecto al mercado de empresas de servicios de contabilidad en Lima, Perú, se identificó una limitante de información sobre el tamaño del mercado y la cantidad de empresas o contadores independientes dedicados a ofrecer estos servicios para empresas. Se cuenta con información sobre los factores que valoran los centros educativos en un servicio de contabilidad. Según el Consorcio de Centros Educativos Católicos (2022), los factores más valorados por las instituciones educativas respecto su gestión contable por parte de un contador interno o una empresa de servicios de contabilidad son la

especialización y conocimiento del sector educativo debido a las particularidades y normas especiales del sector educativo; la cercanía y la atención oportuna (párr. 10). Esto fue tomado por la gerencia de ABC como una oportunidad para captar nuevos clientes insatisfechos con sus proveedores contables y asesores actuales.

En el Plan Estratégico de la empresa ABC Contadores SA (2024) detalla un análisis FODA donde se identifica que la empresa cuenta las siguientes fortalezas:

- Amplios conocimientos y experiencia en el sector educativo; y personal altamente capacitado para una atención exitosa y cercana a los clientes. Asimismo, tiene tarifas por servicios contables muy competitivas en el mercado. Por lo tanto, todas estas características permiten tener satisfechos a sus clientes actuales y calzan con los deseos e insights del mercado objetivo potencial que desea captar.
- La empresa cuenta con un alto grado de satisfacción de sus clientes actuales. Evidencia haber realizado entrevistas a clientes para solicitar retroalimentación, y encuestas con mediciones de Net Promoter Score (NPS) en donde el 99% de los clientes son promotores, recomendarían los servicios de ABC y se encuentran satisfechos. Los clientes mencionan que antes de contar con el apoyo de la empresa ABC, tenían varios problemas internos contables y de gestión administrativa y laboral con sus equipos contables propios, ya que solían no dominar las casuísticas del sector educativo al venir de experiencias en otras industrias.

Con base a esta información, el presente pronóstico de ventas de ABC en un escenario conservador para los siguientes 5 años (impulsado por una estrategia de marketing intensiva la cual se describirá en el siguiente capítulo) es el siguiente:

**Tabla 4.4**

*Pronóstico de ventas de los años 2025 al 2029 para ABC Contadores S.A.*

	Proyectado					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cantidad total de clientes	54	61	71	83	97	113
Cantidad de clientes nuevos	1	7	10	12	14	16
Ticket Promedio Cliente Nuevo en miles de S/	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
Ventas en miles de S/	2 187	2 450	2 825	3 275	3 800	4 400
Variación anual de ventas (%)	-	12%	15.3%	15.9%	16.0%	15.8%
Participación Mercado Lima y Callao de Inst. Educativas (%)	1.00%	1.13%	1.31%	1.54%	1.80%	2.09%

*Nota.* Pronóstico de Ventas elaborado para el Plan Financiero de ABC Contadores S.A para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

### **4.3.3. Planes de producción (costos y gastos) del servicio**

En esta sección se detallará la nueva estructura de costos y gastos necesaria para poder tener los recursos adecuados para la prestación de los servicios y satisfacer la demanda esperada.

#### **Respecto a los costos:**

El principal componente del costo de ventas de la empresa proviene de los costos del personal del departamento de Contabilidad y de Informática, encargados de prestar los servicios que ofrece la empresa.

Se procedió a realizar un análisis de la cantidad de personal necesario para atender a los nuevos clientes del pronóstico de ventas. Anteriormente, hasta el 2024, cada Contador de la empresa tienen que gestionar 6 clientes en promedio. Cada Contador tiene a su cargo un equipo de 2 asistentes de contabilidad para que les de soporte en la generación de servicio. Sin embargo, para las proyecciones se está considerando mayor eficiencia por contador. A partir del año 2027 en adelante, cada Contador tendrá que gestionar un promedio de 10 clientes, y tendrá a su cargo 3 asistentes de contabilidad para que les de soporte. Esto permitirá que la empresa reduzca su estructura de costo de ventas, debido a que el costo del personal representa aproximadamente un 80% del total del costo de ventas de la compañía. Al haber menos clientes por cada Contador, se disminuye el costo del personal de contabilidad. Por otro lado, a partir del año 2026 se va a reducir la

cantidad de asistentes del departamento de informática, de 3 a 2 asistentes, más 1 jefe de área, lo que va a generar un ahorro anual de S/ 38 533 en el departamento de informática. En la tabla líneas abajo se detalla el plan de la cantidad de personas a contratar y a mantener para la operación de ABC en los siguientes años.

**Tabla 4.5**

*Análisis y plan del nuevo personal a contratar y personal necesario para atender a los clientes nuevos del pronóstico de ventas para los años 2025 al 2029 para ABC.*

	Proyectado					
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cant. total de clientes	52	59	69	81	95	111
Cant. clientes nuevos	1	7	10	12	14	16
Cant. Tot. Pers. Dto. Contabilidad	21	21	32	36	40	44
Cant. de Contadores	7	7	8	9	10	11
Cant. de Asistentes Cont.	14	14	24	27	30	33
Cant. Pers Dpto Informática	4	4	3	3	3	3
<b>Total Pers. Dpto Cont e Infor.</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>39</b>	<b>43</b>	<b>47</b>
<b>Ratio Cant. de Clientes por Contador</b>	<b>7.43</b>	<b>8.43</b>	<b>8.63</b>	<b>9.00</b>	<b>9.50</b>	<b>10.09</b>

*Nota.* Análisis de costo de personal para el Plan Financiero de ABC Contadores S.A para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional.

ABC invertirá en alquilar oficinas más grandes para poder contratar al nuevo personal. Esto generará un incremento en costos al año de S/ 20 520 en el año 2026; S/ 45 600 en el año 2027; S/ 68 400 en el año 2028; y S/ 91 200 en el año 2029.

Otro factor importante que va a impactar positivamente en los costos de la empresa es que, en la actualidad el servicio de outsourcing de planilla de remuneraciones se trabaja principalmente utilizando un software alquilado (Saas) hecho a medida para ABC, que tiene un costo que equivale al 2% del costo de ventas anual, sin embargo, este software tiene muchas deficiencias de procesamiento que generan errores, cuellos de botella, reprocesos manuales y demoras en el departamento de informática de ABC. Esto finalmente le resta eficiencia y tiempo a todo el proceso integral del servicio de ABC. Este Software va a ser reemplazado por otro superior nuevo, que también opera bajo la modalidad de Saas y tienen un costo anual menor que equivaldría al 0.24% del costo de ventas anual, con lo cual se tendría un ahorro anual en alquiler de software. Se ha probado diversos softwares en el mercado y este nuevo resultado ser el que tienen las mejores funciones para solucionar los problemas que anteriormente se tenían. El mayor beneficio de esta mejora sería el incremento de la eficiencia en el flujo de trabajo de ABC, ya que

no se concentraría el procesamiento en el equipo de Informática, sin que el uso del programa sería descentralizado, es decir que cada equipo podría hacer uso y provecho del software de planillas. Este programa cuenta con amplias funciones de uso amigable que cubren las demandas de los clientes. Esta eficiencia generará que, con menor cantidad de personas por cada equipo, se puedan atender a más clientes ya que se dispondrá de mayor tiempo, y mejoren los márgenes de rentabilidad para ABC.

**Respecto a los gastos:**

El principal componente del gasto sería el gasto del personal administrativo. Se ha previsto con la gerencia de ABC y con equipo de trabajadores que el plan de sucesión familiar va a culminar a finales del año 2025. Por consiguiente, a partir del año 2026, el puesto de Sub-Gerente será eliminado, ya que sería promocionado a Gerente General de la compañía. Esto generaría en adelante un ahorro de gastos que equivale aproximadamente al 18% del gasto administrativo de ABC. Por otro lado, con el fin de tener las herramientas y recursos necesarios para alcanzar el nivel de ventas objetivo del plan financiero, la empresa ABC implementará las siguientes acciones de marketing las cuales generan un gasto anual de S/ 27 000.

**Tabla 4.6**

*Costo del Plan de marketing a implementar del 2025 al 2029 para ABC.*

<b>Plan Comercial y de Marketing</b>	<b>S/</b>	<b>Periodicidad</b>
Servicios de Agencia de marketing (externa)	12,000	anual
Costo de Actividades del Plan de Marketing	15,000	anual
	<b>27,000</b>	<b>Total</b>

*Nota.* Análisis de gastos de marketing para el Plan Financiero de ABC Contadores S.A para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional. Adaptado de ABC Contadores Asesores (2024).

**4.3.4. Planes de adquisición de Activos**

Para el cumplimiento del plan financiero, ABC va a requerir adquirir nuevos activos que le permita generar beneficios económicos que fluyan hacia la entidad a través de su uso en el proceso de la prestación de los servicios. Los activos a adquirir por la empresa serían los siguientes:

**Tabla 4.7**

*Plan de adquisición/inversión en activos fijos de los años 2025 al 2029 para ABC.*

Activos a adquirir	Cantidad	Costo Unitario S/	Costo Total S/	Año de Adquisición	Vida útil (años)	Depreciación Anual
Desarrollo de Pág. Web	1	10,000	10,000	2024	10	1,000
Computadoras	11	3,500	38,500	2026	6	6,417
Computadoras	4	3,500	14,000	2027	6	2,333
Computadoras	4	3,500	14,000	2028	6	2,333
Servidor Físico	1	30,400	30,400	2028	8	3,800
Computadoras	4	3,500	14,000	2029	6	2,333
<b>TOTAL</b>		<b>54,400</b>	<b>120,900</b>	-	-	<b>18,217</b>

*Nota.* Análisis de activos a ser adquiridos según el Plan Financiero de ABC Contadores S.A para el presente Trabajo de Suficiencia Profesional. Adaptado de ABC Contadores Asesores (2024)

Estos activos generarán un incremento en el gasto de depreciación sobre la base del año 2023 (S/ 35 780) de S/ 1000 en los años 2024 y 2025; luego un incremento de S/ 9 750 en el año 2026; luego de S/ 12 080 en el año 2027, y finalmente de S/ 15 880 en el año 2028 y 2029.

**Tabla 4.8**

*Plan de adquisición/inversión en activos fijos para el Plan financiero de los años 2025 al 2029 de ABC.*

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Depreciación anterior	35.78	35.78	35.78	35.78	35.78	35.78
Deprec. Web	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Deprec. 11 Computadoras			6.42	6.42	6.42	6.42
Deprec. 4 Computadoras			2.33	2.33	2.33	2.33
Deprec. 4 Computadoras				2.33		
Deprec. 4 Computadoras					2.33	2.33
Deprec. Servidor Físico					3.80	3.80
<b>Total Deprec. miles de S/</b>	<b>36.78</b>	<b>36.78</b>	<b>45.53</b>	<b>47.86</b>	<b>51.66</b>	<b>51.66</b>

*Nota.* Análisis de gasto de depreciación de los activos a ser adquiridos según el Plan Financiero de ABC CONTADORES S.A. Adaptado de ABC Contadores Asesores (2024).

#### **4.3.5. Plan de financiamiento de corto y largo plazo**

Anteriormente la empresa ABC no tenía definida una política adecuada de financiamiento, ya que todo era comprado el contado, sin contar con una adecuada planificación, lo que generaba que, durante el ejercicio, en ciertos momentos de desembolsos elevados, la empresa no contara con el 100% de los fondos para cubrir las obligaciones pendientes, y se recurría a solicitar al accionista que presten dinero a la

empresa, para que luego esta se los devuelva. Este modelo funcionó por varios años, sin embargo, bajo el análisis financiero realizado para el presente trabajo, no es sostenible ya que se representa un alto costo para el accionista y alto riesgo para la compañía el depender al 100% de este tipo de financiamiento, especialmente si se tienen un plan de crecimiento y sucesión para la compañía.

Por consiguiente, en coordinación con la gerencia de la empresa, se desarrolló el siguiente plan y política de financiamiento: a través de fuentes internas (autofinanciamiento) si es que se cuenta con liquidez elevada, y fuentes externas (crédito de proveedores y líneas de crédito bancarias) en caso de tener necesidades de liquidez por cubrir.

**Tabla 4.9**

*Plan y política de financiamiento externo a partir del año 2025 para ABC.*

<b>Financiamiento Interno Corto y Largo plazo</b>			
<b>Autofinanciamiento con fondos propios</b>		<b>Al Contado.</b>	
<b>Financiamiento Externo de Corto Plazo.</b>			
	<b>Línea de crédito S/</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Plazo máximo días</b>
<b>Financiamiento de Ventas</b>			
Factoring (con recurso) revolvente	350,000	16%	90
<b>Financiamiento de Costos/Gastos</b>			
Préstamo Capital de T. revolvente	300,000	18%	120
<b>Financiamiento Externo de Largo Plazo</b>			
	<b>Línea de crédito S/</b>	<b>Tasa %</b>	<b>Plazo máximo (años)</b>
<b>Financiamiento de Activos</b>			
Leasing	200,000	8%	5

*Nota.* Adaptado de información sobre tasas de crédito del Banco Central de Reserva del Perú, 2024.

Se espera que producto del financiamiento de ventas, se generen gastos financieros anuales promedio de S/ 159 000 a partir del año 2025 en adelante, y que el total de la deuda sea cancelada antes del cierre de cada año.

#### 4.4. Discusión de Resultados del Plan Financiero (Proyectado del 2024 al 2029)

**Tabla 4.10**

*Estado de Resultados Integrales proyectado en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	2,188	2,450	2,825	3,275	3,800	4,400
Costo de Ventas	(1,642)	(1,633)	(1,950)	(2,103)	(2,252)	(2,405)
Depreciación	(37)	(38)	(45)	(48)	(51)	(51)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>509</b>	<b>779</b>	<b>830</b>	<b>1,125</b>	<b>1,497</b>	<b>1,944</b>
Gastos de Ventas	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)	(27)
Gastos de Administración	(482)	(482)	(397)	(397)	(397)	(397)
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>0</b>	<b>271</b>	<b>406</b>	<b>701</b>	<b>1,073</b>	<b>1,520</b>
Ingresos diversos	0	0	0	0	0	0
Gastos Financieros	0	(132)	(144)	(172)	(160)	(185)
<b>Utilidad (Pérdidas) antes de imp.</b>	<b>0</b>	<b>138</b>	<b>262</b>	<b>529</b>	<b>914</b>	<b>1,335</b>
Impuesto a la renta	(0)	(41)	(77)	(156)	(269)	(394)
<b>Utilidad neta</b>	<b>0</b>	<b>98</b>	<b>185</b>	<b>373</b>	<b>644</b>	<b>942</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero.

**Tabla 4.11**

*Estado de Situación Financiera en miles de soles, proyectado para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

<b>ACTIVO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Efectivo y Equivalente Efectivo	109	108	119	126	133	141
Inversiones Financieras	39	147	219	427	765	1,269
Cuentas por Cobrar Comerciales	192	215	248	287	333	386
Otras Cuentas por cobrar	25	0	0	0	0	0
Gastos Pagados por anticipado	11	12	14	16	19	22
Inventarios	11	11	14	15	16	17
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>387</b>	<b>494</b>	<b>613</b>	<b>871</b>	<b>1,266</b>	<b>1,834</b>
<b>Activo No Corriente</b>						
Propiedad Planta y Equipo Bruto	879	879	917	931	976	990
Depreciación acumulada	(787)	(825)	(870)	(918)	(969)	(987)
Activos Intangibles (Neto)	10	9	8	8	7	7
Activo por Imp a la Renta Diferido	41	41	41	41	41	41
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>143</b>	<b>104</b>	<b>97</b>	<b>63</b>	<b>55</b>	<b>51</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>530</b>	<b>599</b>	<b>710</b>	<b>934</b>	<b>1,321</b>	<b>1,886</b>
Cuentas por pagar comerciales	2	2	3	3	3	3
Préstamos bancarios corto plazo	0	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por pagar	178	178	178	178	178	178
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>182</b>	<b>182</b>
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>181</b>	<b>182</b>	<b>182</b>
Capital Social	125	125	125	125	125	125
Reservas Legales	25	25	25	25	25	25
Resultados acumulados	200	200	268	379	603	989
Resultado del Ejercicio	0	68	111	224	386	565
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>350</b>	<b>418</b>	<b>529</b>	<b>753</b>	<b>1,139</b>	<b>1,704</b>
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>530</b>	<b>599</b>	<b>710</b>	<b>934</b>	<b>1,321</b>	<b>1,886</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero.

**Tabla 4.12**

*Estado de Flujos de Efectivo proyectado en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

CONCEPTOS	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Saldo Inicial de Efectivo</b>	<b>94</b>	<b>138</b>	<b>246</b>	<b>328</b>	<b>543</b>	<b>888</b>
<b>Actividades de Operación</b>	<b>63</b>	<b>269</b>	<b>338</b>	<b>550</b>	<b>806</b>	<b>1,121</b>
Utilidad operativa	0	271	406	701	1,073	1,520
Depreciación	37	38	45	48	51	51
Impuestos	(0)	(41)	(77)	(156)	(269)	(394)
Variación de Capital de Trabajo	27	1	(37)	(43)	(49)	(56)
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>(10)</b>	<b>0</b>	<b>(39)</b>	<b>(14)</b>	<b>(45)</b>	<b>(14)</b>
Variación de activos fijos	(10)	0	(39)	(14)	(45)	(14)
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>(162)</b>	<b>(218)</b>	<b>(321)</b>	<b>(417)</b>	<b>(561)</b>
Cambios en Capital Social						
Pago de Intereses	0	(132)	(144)	(172)	(160)	(185)
Pago de Dividendos	0	(29)	(74)	(149)	(258)	(377)
<b>Incremento o disminución de Efectivo y Equivalente Efectivo</b>	<b>53</b>	<b>107</b>	<b>81</b>	<b>215</b>	<b>344</b>	<b>546</b>
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>148</b>	<b>255</b>	<b>335</b>	<b>550</b>	<b>894</b>	<b>1,440</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

**Tabla 4.13**

*Estado de Cambios en el Patrimonio Neto proyectado en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores*

*S.A*

	Cuenta Contable	Capital	Reservas Legales	Resultados Acumulados	Resultados del Ejercicio	Total Patrimonio
S.Inicial	<b>Saldos al 31/12/2023</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>212</b>	<b>(12)</b>	<b>350</b>
Ejercicio 2024	Distribuc. o asignaciones de utilidades					
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				0	
	<b>Saldo Final al 31/12/2024</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>200</b>	<b>0</b>	<b>350</b>
Ejercicio 2025	Distribuc. o asignaciones de utilidades				(29)	
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				98	
	<b>Saldos Final al 31/12/2025</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>200</b>	<b>68</b>	<b>418</b>
Ejercicio 2026	Distribuc. o asignaciones de utilidades				(74)	
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				185	
	<b>Saldo Final al 31/12/2026</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>268</b>	<b>111</b>	<b>529</b>
Ejercicio 2027	Distribuc. o asignaciones de utilidades				(149)	
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				373	
	<b>Saldos Final al 31/12/2027</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>379</b>	<b>224</b>	<b>753</b>
Ejercicio 2028	Distribuc. o asignaciones de utilidades				(258)	
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				644	
	<b>Saldo Final al 31/12/2028</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>603</b>	<b>386</b>	<b>1,139</b>
Ejercicio 2029	Distribuc. o asignaciones de utilidades				(377)	
	Utilidad (pérdida) Neta del ejercicio				942	
	<b>Saldo Final al 31/12/2029</b>	<b>125</b>	<b>25</b>	<b>989</b>	<b>565</b>	<b>1,704</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

**Tabla 4.14**

*Distribución/Composición de la Caja, proyectado en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

<b>Cálculo de caja promedio</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Caja promedio	109	108	119	126	133	141
Caja requerida (transacción)	198	197	218	232	246	260
Caja mínima (prevención)	10	10	10	10	10	11
Inversiones financieras	39	146	216	424	761	1,299
Nuevos créditos	0	0	0	0	0	0
Capital adicional						
<b>Ciclo de caja operativo</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
Periodo promedio de cobros	32	32	32	32	32	32
Rotación de existencias	3	3	3	3	3	3
Periodo promedio de pagos proveedores	0	0	0	0	0	0
<b>Egresos operativos</b>	<b>2,151</b>	<b>2,142</b>	<b>2,374</b>	<b>2,526</b>	<b>2,675</b>	<b>2,828</b>
Costos	1,642	1,633	1,950	2,103	2,252	2,405
Gastos	509	509	424	424	424	424

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

**Tabla 4.15**

*Flujo de Caja, proyectado en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>						
Utilidad operativa	0	271	406	701	1,073	1,520
Depreciación	37	38	45	48	51	51
Impuestos (pto. de vista económico)	(0)	(80)	(120)	(207)	(317)	(448)
Variación de otros activos operativos						
Variación de Capital de Trabajo Operat	(19)	(23)	(45)	(47)	(54)	(61)
Variación de activos fijos	(10)	0	(39)	(14)	(45)	(14)
<b>Total Flujo de Caja Económico</b>	<b>7</b>	<b>206</b>	<b>247</b>	<b>480</b>	<b>709</b>	<b>1,048</b>
<b>FLUJO DE CAJA NO OPERATIVO</b>						
Ingresos Financieros desp imptos	0	0	0	0	0	0
Variación de Valores Negociables (Inv. Finan)	(39)	(107)	(70)	(208)	(337)	(538)
Variación de Otras Ctas por cobrar	31	25	0	0	0	0
Variación de Gastos paga por anticipado	0	(1)	(2)	(2)	(3)	(3)
<b>Total Flujo de Caja No Operativo</b>	<b>(7)</b>	<b>(83)</b>	<b>(72)</b>	<b>(210)</b>	<b>(339)</b>	<b>(541)</b>
<b>Total Flujo de Caja Económico (Libre)</b>	<b>0</b>	<b>123</b>	<b>175</b>	<b>270</b>	<b>370</b>	<b>507</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

**Tabla 4.16**

*Flujo de Caja para valuación de la empresa en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>0</b>	<b>123</b>	<b>175</b>	<b>270</b>	<b>370</b>	<b>507</b>
<b>Flujo de Caja de Deuda</b>						
<b>Flujo de Caja Financiero</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>175</b>	<b>270</b>	<b>370</b>	<b>507</b>

Tasa de descuento a aplicar 10% < WACC. Rendimiento esperado por el accionista

<b>Valor actual neto de ABC:</b>	<b>923.86</b>	miles de Soles
----------------------------------	---------------	----------------

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

**Tabla 4.17**

*Valor Económico Agregado de la empresa en miles de soles para los años del 2024 al 2029 de ABC Contadores Asesores S.A*

Conceptos	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Capital de Trabajo Neto Operativo	349	479	594	849	1,240	1,839
Activo Fijo Neto	102	63	55	22	14	10
<b>Total Capital Operativo Invertido</b>	<b>455</b>	<b>542</b>	<b>649</b>	<b>871</b>	<b>1,253</b>	<b>1,849</b>
<b>Utilidad Operativa después de impuestos</b>	<b>0</b>	<b>191</b>	<b>286</b>	<b>494</b>	<b>757</b>	<b>1,072</b>
<b>Tasa de Rendimiento operativo</b>	<b>0.0%</b>	<b>35.2%</b>	<b>44.1%</b>	<b>56.7%</b>	<b>60.4%</b>	<b>58%</b>
<b>Rendimiento esperado por el accionista</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
Costo del Capital Invertido	45	54	65	87	125	185
<b>EVA %</b>	<b>-10%</b>	<b>25%</b>	<b>34%</b>	<b>47%</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>
<b>EVA miles de soles</b>	<b>-49</b>	<b>137</b>	<b>221</b>	<b>407</b>	<b>631</b>	<b>887</b>

*Nota.* Elaborado para el presente Plan Financiero. En miles de soles.

La proyección de estados financieros se realizó bajo el marco de las Normas Internacionales de Información Financiera aprobadas en Perú, emitidas por el International Accounting Standards Board. (IASB, 2023).

Respecto al Estado de Resultado Integral proyectado para 5 años del Plan Financiero, se concluye que ABC mejoró notablemente los márgenes de rentabilidad del negocio, logrando recuperar la economía la empresa y generar mayor valor para los accionistas con las utilidades alcanzadas.

El margen bruto promedio de la empresa pasó de un 21.61% (promedio del 2019 al 2023), a un margen bruto promedio de 34% del 2024 al 2029. Esto refleja una optimización de los costos de la empresa y mayor eficiencia en el servicio prestado. El margen operativo promedio de la empresa paso de 1.83% (promedio del 2019 al 2023), a un promedio del 16% del 2024 al 2029, esto debido a la reducción de gastos operativos de la empresa. El margen neto promedio paso de 1.83% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 8% del 2024 al 2029. Lo cual demuestra que el Plan Financiero sería exitoso para la generación de valor de la empresa.

Asimismo, la empresa presenta una notable mejoría en el rendimiento sobre sus activos y sobre el patrimonio. El Rendimiento sobre los Activos ROA pasó de un promedio de 0.17% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 27% del 2024 al 2029. El rendimiento sobre el patrimonio ROE incrementó de 0.07% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 34% del 2024 al 2029.

Respecto al Estado de Situación Financiera proyectado para 5 años del Plan Financiero, se concluye que ABC que mejoró notablemente su posición económica, teniendo mayor la liquidez para enfrentar sus obligaciones del corto plazo y largo plazo. Con base a los resultados, se concluye que ABC tiene liquidez suficiente para poder adquirir sus activos fijos al contado, financiándolos con los resultados de las operaciones del negocio y así tener mayor capacidad de negociación para adquirir los bienes al menor precio. Solo para imprevistos o emergencias se dispondrá de las líneas de crédito externas planteadas.

El indicador de Razón Corriente incrementó de 2.14 veces (promedio del 2019 al 2023) a 5.04 veces (promedio del 2024 al 2029). El indicador de capital de trabajo

(promedio del 2019 al 2023) antes del plan financiero era de S/ 240 600, sin embargo, con el plan financiero sería en promedio de S/ 733 088 del 2024 al 2029.

La empresa incrementó su liquidez debido a los mayores ingresos por las ventas. En la Tabla 4.14 se puede apreciar la composición del Efectivo que dispondría ABC durante los años del Plan Financiero. En tal sentido, no se vio en la necesidad de recurrir a financiamiento de estructural de largo plazo para la adquisición de los activos. Por el contrario, la empresa generará excedentes que le permitirá de acuerdo a su política realizar inversiones financieras.

Dentro de las proyecciones se está considerando que la empresa ejecuta un porcentaje muy reducido de financiamiento de ventas a través de descuento de facturas para cubrir cualquier requerimiento puntual de efectivo adicional durante el año, sin embargo, este financiamiento bancario es regularizado y cancelado al 100% al cierre de cada ejercicio por los clientes y por la empresa.

Respecto al Estado de Flujo de Efectivo, proyectado para 5 años del Plan Financiero, se aprecia como la Caja va incrementando principalmente por las actividades de operación en cada año, e incluso se tiene efectivo suficiente como para poder pagar dividendos nuevamente a los accionistas de ABC. Según lo señalado por Gitman & Zutter, 2016, la meta de un plan financiero es maximizar el valor de la empresa, teniendo énfasis en maximizar la capacidad de la empresa para generar flujos de efectivo. Por consiguiente, podemos ABC estaría generando mayor valor para sus accionistas de cumplir el plan financiero propuesto.

Respecto al Estado de Cambios en el Patrimonio Neto, se puede visualizar como el patrimonio de la empresa familiar ABC se va fortaleciendo e incrementando. Dentro de las proyecciones de ha incluido una tasa de reparto de dividendos para el accionista del 40%. El resto sera retenido para mejorar la posición económica de la empresa.

Respecto al detalle de las cuentas de Efectivo proyectada para 5 años del Plan Financiero, se aprecia como se va incrementando la caja en el tiempo y a su vez se mantiene un porcentaje de inversiones financieras de perfil conservador para mitigar los gastos financieros y rentabilizar el excedente de dinero de la compañía.

Respecto al Flujo de Caja de la Tabla 4.15 y 4.16, proyectados para 5 años del Plan Financiero, el flujo de caja económico de la empresa fue utilizado para calcular una

valuación de la empresa, de tal forma que se pueda demostrar que gracias al crecimiento de las utilidades y de los flujos de efectivo, ABC generó mayor valor para los accionistas y también incrementó su valor como empresa. Es importante recordar que en los dos últimos años (2022 y 2023 la empresa había tenido pérdidas por consiguiente no estaba generando valor para los accionistas. Sin embargo, con la implementación del Plan Financiero, se logró tener flujos de caja libres positivos (del año 2024 al 2029) y dividendos para los accionistas, como para poder hacer la medición del valor de la compañía.

Para el presente trabajo se realizó un análisis de la mejor tasa de descuento para hallar el Valor Actual Neto de la compañía, y se determinó que es esencial seleccionar una tasa de descuento apropiada que refleje el costo de oportunidad del capital. En ese sentido, se identificó la información financiera necesaria para aplicar las metodologías del WACC y el CAPM.

Para hallar el costo del capital con la metodología del CAPM (Capital Asset Pricing Model), se consideró como tasa libre de riesgo al rendimiento del Bono del Tesoro de Perú a 5 años de 4.94% según el portal financiero Investing.com (2024). Para hallar la prima de riesgo de mercado, se consideró un beta estimado de 0.8 ya que según ESAN (2020), para mercados emergentes como el Perú, existe un poca información representativa de la rentabilidad de mercado debido a que los índices de la bolsa de valores de lima se encuentran muy concentrados en sectores no representativos de la economía peruana, pero se sabe que el beta promedio para empresas en Perú suele estar alrededor del 0.8 al 1.2. Se tomó como dato el menor beta de 0.8 (menor a 1), ya que al ser ABC una pequeña empresa familiar que no cotiza en bolsa, su comportamiento es poco proporcional al del mercado. Para hallar la tasa de retorno de mercado, se tomó como base la tasa de rendimiento anual del índice S&P/BVL Peru General de 11.89% (Datosmacro, 2024). El resultado del cálculo genero un costo del capital ( $k_e$ ) de 10.50%.

Por otro lado, para realizar el cálculo del WACC, se halló el promedio de las estructuras de financiamiento de los 5 años proyectados, resultado en un  $W_e$  promedio (Patrimonio/Activo) de 75.4% y un  $W_d$  promedio (Pasivo/Activo) de 24.6%. Se consideró como dato del costo de la deuda ( $k_d$ ) la tasa de interes promedio para medianas empresas del sistema bancario peruano de 11.9% según la Superintendencia de Banca,

Seguros y AFP (SBS), 2024. Como resultado, se obtuvo un WACC del 10% como tasa de descuento para los flujos de efectivo.

Esta tasa del 10% coincide con la tasa de rendimiento del negocio esperada por parte del accionista principal de ABC. Por consiguiente, al utilizar el 10% como tasa de descuento, se está reconociendo tanto el rendimiento mínimo que el accionista espera recibir sobre su inversión, como el Costo Promedio Ponderado del Capital.

La teoría financiera sostiene que la tasa de descuento también debe reflejar las expectativas de los inversores y su requerimiento de retorno dado el nivel de riesgo de la inversión (Greenwood & Shleifer, 2016). Por lo tanto, esta tasa proporciona una base sólida para el cálculo del VAN, alineando las expectativas de rendimiento con la realidad operativa y financiera de la empresa y del mercado.

Se procedió a descontar con el WACC los flujos de efectivo proyectados con el fin de valorizar la empresa, y se obtuvo como resultado un valor de S/ 923 860, considerando solo un periodo de flujos de 5 años (del 2024 al 2029), lo cual demuestra que la empresa si está generando valor para el accionista, a diferencia de la nula generación de valor que tenía antes por tener resultados negativos, e incluso podría tener un mayor valor de considerar más cantidad de periodos futuros en la proyección.

Respecto a la Tabla 4.17, se calculó cual es el Valor Económico Agregado (EVA) que genera la empresa para el accionista. Según Gitman & Zutter, 2016, el EVA tiene por objetivo medir si es que un proyecto genera flujos positivos de efectivo mayores a los requeridos por los accionistas de la empresa, y de ser así, si sería beneficioso invertir en el proyecto. Por consiguiente, para este cálculo primero se tomo como base los flujos de caja libres utilizados para hallar el Valor Presente Neto de la empresa, y luego se les aplicó el cargo del rendimiento que el accionista espera tener (10% anual).

Para el Primer año 2024 se obtuvo un EVA negativo de -10% (-S/ 45 000) debido a que para dicho año se estimaba que la empresa va a cerrar el año en punto de equilibrio, es decir con utilidad cero. Sin embargo, a partir del año 2025 la empresa ya llega a tener rendimientos similares a lo demandado por el accionista. El EVA del año 2025 será del 25% (S/ 137,000); el del año 2026 será del 34% ( S/ 221,000), el del año 2027 del 47% ( S/ 407,000), el del año 2028 sería de 50% (S/ 631,000), y finalmente el EVA del año 2029 sería del 48% (S/ 887,000).

Por consiguiente, del los análisis realizados, se concluye que ABC estaría generando un mayor valor con este plan financiero, incluso superior al valor esperado por sus accionistas.



## CONCLUSIONES

- El plan financiero propuesto para la empresa ha demostrado ser una herramienta eficaz para establecer las estrategias financieras más adecuadas que le permitirán a ABC superar las complicaciones económicas que estaba sufriendo en la actualidad, y poder alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo para incrementar el valor generado para sus accionistas a través de la generación de utilidades, mayores flujos de efectivo y mayor capacidad para otorgar dividendos.
- ABC cuenta con un sólido y organizado plan comercial y de marketing, especializado para atraer nuevos clientes del segmento objetivo. La gerencia y los accionistas tienen certeza de que, con las estrategias a implementar de este plan, se logrará el incremento en ventas proyectado en un escenario conservador. Por consiguiente, se tiene seguridad de que se cumplirán los flujos de ingresos del plan financiero.
- Se demostró que el plan financiero propuesto generaría un rendimiento superior al esperado por el accionista (10% anual). Esto quedó demostrado con el resultado del cálculo del Valor Económico Agregado a futuro para ABC, el cual permitió concluir que el plan financiero si generaría flujos positivos de efectivo mayores a los requeridos por los accionistas, siendo que, en el año 2025, la empresa lograría un EVA positivo, del 25% (S/ 137,000), y seguiría aumentando en los años siguientes, hasta alcanzar un EVA positivo del 48% (S/ 887,000) en 2029.

El valor actual neto del flujo de caja financiero de la empresa en el periodo 2024 al 2029 generó un resultado de S/ 923,860 soles, lo cual implica que la empresa estaría incrementando su valor. Es importante resaltar que solo se está calculando el valor presente de los flujos hasta el año 2029, sin embargo, la empresa continuará operando en años posteriores, por consiguiente, su valor podría ser mayor si se toma en consideración más años para el cálculo.

- La implementación del plan financiero propuesto para ABC permitirá una mejor gestión de los recursos, optimización de costos, optimización de procesos y maximización de los ingresos para la empresa, haciendo que el proceso de sucesión familiar y transición de liderazgo sea llevado de manera adecuada en los próximos años, y pueda ser concluido con éxito.

- Con la implementación del plan financiero se obtuvo una mejora de la situación económica de la compañía: el margen bruto promedio de la empresa pasó de un 21.61% (promedio del 2019 al 2023), a un margen bruto promedio de 34% del 2024 al 2029; El margen operativo promedio de la empresa paso de 1.83% (promedio del 2019 al 2023), a un promedio del 16% del 2024 al 2029; el margen neto promedio paso de 1.83% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 8% del 2024 al 2029. El Rendimiento sobre los Activos ROA pasó de un promedio de 0.17% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 27% del 2024 al 2029. El rendimiento sobre el patrimonio ROE incrementó de 0.07% (promedio del 2019 al 2023) a un promedio del 34% del 2024 al 2029; el indicador de Razón Corriente incrementó de 2.14 veces (promedio del 2019 al 2023) a 5.04 veces (promedio del 2024 al 2029); el indicador de capital de trabajo (promedio del 2019 al 2023) era de S/ 240 600, sin embargo, con el plan financiero sería en promedio de S/ 733 088 del 2024 al 2029. Esta mejora evidencia una mayor generación de valor para los accionistas dueños de ABC.
- A través del plan financiero, se identificó que existe un amplio mercado objetivo disponible en Lima de instituciones educativas, el cual ABC debe atacar comercialmente para captar más clientes e incrementar sus fuentes de ingreso.

Asimismo, se identificó que ABC cuenta fortalezas como negocio que le permitirían poder alcanzar una diferenciación entre sus competidores, y así poder lograr una ventaja competitiva relevante que le permita poder capturar el mayor valor posible de los nuevos clientes.
- Un plan financiero se encuentra alineado con el plan estratégico y los objetivos de la empresa para el futuro. Esto facilitará el proceso de toma de decisiones de la gerencia, ya que permite proyectar el impacto económico de estos planes para ABC.

La disponibilidad de esta información financiera precisa y oportuna permitirá que los directivos y la nueva gerencia sucesora tomen decisiones informadas que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa.
- La aplicación de las recomendaciones del plan financiero fortalecerá la estructura financiera de ABC.

La empresa logrará una mayor estabilidad financiera y mayor liquidez, reduciendo la posibilidad de una dependencia de fuentes externas de financiamiento, y mejorando

su capacidad para enfrentar imprevistos económicos que requieran alta demanda de efectivo.

- El análisis financiero realizado permitió identificar áreas de mejora en la rentabilidad de la empresa. La implementación de medidas correctivas detalladas en el plan financiero ha resultado en un aumento significativo de los márgenes de beneficio del negocio, contribuyendo al objetivo de generar mayor valor para los accionistas.
- El plan financiero no solo se ha centrado en resultados a corto plazo, sino que también ha considerado la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Las estrategias implementadas han sido diseñadas para asegurar el crecimiento continuo de ABC, la capacidad de adaptación a cambios en el macroentorno y la capacidad de operar en un entorno altamente competitivo.
- Se concluye que el sucesor de la empresa familiar y futuro gerente general de la empresa cuenta con las habilidades financieras y gerenciales para promover y asegurar la continuidad del negocio, aprovechando las oportunidades del entorno, y mitigando las amenazas del futuro. Asimismo, bajo el análisis del presente trabajo, se concluye que existe una muy alta probabilidad de que la empresa logre exitosamente su proceso de sucesión familiar a la segunda generación, y la continuidad del negocio.

## RECOMENDACIONES

- ABC debe realizar una evaluación y actualización periódica de su Plan Financiero. Es altamente relevante que la empresa haga un debido seguimiento y control al plan de manera regular, de tal forma que se puedan hacer los ajustes adecuados de manera oportuna para adaptarse a cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.
  - ABC debe asegurar el crecimiento de las ventas a través de las estrategias de marketing de alta efectividad y de bajo costo que plantea. Se le recomienda analizar que el proveedor o agencia que ABC contrate para las actividades de marketing y ventas cumpla con estos requisitos enfocados en el tipo de cliente que se desea captar.
- ABC debe fomentar la capacitación de su personal, especialmente la del familiar sucesor que liderará el negocio en el corto plazo.

Invertir en la capacitación continua del personal en las áreas clave del negocio es fundamental para tener mayores posibilidades de éxito, más habilidades para mejorar la eficiencia operativa, y mayor capacidad para implementar las estrategias financieras a futuro.

- En un futuro ABC tendrá que pasar nuevamente por otro proceso de sucesión hacia la tercera generación, por consiguiente, se recomienda diseñar políticas de sucesión y un gobierno corporativo sólido que permita asegurar que en un futuro los procesos de sucesión se realicen de forma racional, es decir, analizando que el futuro sucesor cumpla con la experiencia y capacidades necesarias para continuar con la empresa, eliminando toda clase de sesgos o intereses personales en este proceso. Asimismo, en caso no exista un familiar que desee continuar con la empresa o no se encuentre un familiar sucesor que tenga las capacidades adecuadas para continuar con la empresa, se recomienda buscar en el mercado un profesional gerencial ajeno a la familia para que lidere el negocio, y que la familia dueña del negocio (accionistas) que no esté laborando en la empresa, haga seguimiento al desempeño de este nuevo gerente externo y diseñe lineamientos y objetivos sólidos para este gerente los cumpla.
- Se recomienda al actual Sub Gerente sucesor y futuro Gerente General transmitir y compartir los planes a futuro de la empresa con todos los colaboradores para generar

confianza y buscar que todos estén alineados en mantener un objetivo común, para la exitosa continuidad de la empresa.

- Se recomienda a ABC, luego de captar mayor participación de mercado en el departamento de Lima, aplicar una estrategia de desarrollo de mercado en otros departamentos del Perú con alta cantidad de instituciones educativas, como Arequipa y La Libertad.
- Se recomienda a ABC que, luego de lograr ganar mayor participación de mercado con su portafolio de servicios actuales, busque a futuro nuevas fuentes de ingreso para el negocio a través de una estrategia de diversificación relacionada, es decir, que desarrolle nuevos servicios que requieran recursos y capacidades similares a los que ya tiene la empresa actualmente, como por ejemplo consultoría de proyectos financieros, valorización de empresas, M&A, entre otros. Esto permitirá minimizar riesgos al tener mayores fuentes de ingresos, y maximizar retornos, lo cual contribuirán a la estabilidad y mayor crecimiento financiero de ABC CONTADORES S.A.
- Se recomienda a ABC adoptar nuevas tecnologías avanzadas al negocio, como la inteligencia artificial, la cual puede ser una herramienta poderosa para ayudar a ABC CONTADORES S.A. a crecer y mejorar su eficiencia a través de: la automatización de procesos para optimizar tareas repetitivas y administrativas, como la generación de reportes financieros y la gestión de nóminas, para que el personal de ABC pueda enfocarse en actividades de mayor valor agregado para el cliente; mejorar el procesamiento y análisis de datos para obtener información valiosa sobre tendencias del mercado, el comportamiento de los clientes, etc.; mejorar la atención al cliente a través de sistemas de atención automatizada, etc.
- Se recomienda al sucesor de la gerencia general mantener y fortalecer las relaciones comerciales con los clientes y proveedores para mantener e incrementar el grado de confianza que tienen en la empresa, garantizar el éxito a largo plazo, y asegurar la estabilidad financiera y operativa de la empresa.
- Se recomienda a la empresa elaborar un dashboard o tablero de mando con los indicadores clave del negocio, para hacerles seguimiento y gestionarlos de manera mensual.



## REFERENCIAS

- ABC Contadores S.A. (2010). *Política de Compras*.
- ABC Contadores S.A. (2020). *Estados Financieros*.
- ABC Contadores S.A. (2020). *Libro de Actas*.
- ABC Contadores S.A. (2021). *Estados Financieros*.
- ABC Contadores S.A. (2022). *Estados Financieros*.
- ABC Contadores S.A. (2023). *Estados Financieros*.
- ABC Contadores S.A. (2024). *Brochure Corporativo*.
- ABC Contadores S.A. (2024). *Plan Estratégico 2025*
- ABC Contadores S.A. (2024). *Plan Comercial y de Marketing 2025*
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Tasas de interés activas promedio de las empresas bancarias por modalidad (términos efectivos anuales)*.  
<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/tasas-de-interes-activas-promedio-de-las-empresas-bancarias-por-modalidad>
- Bolívar, J., & Grislyy, D. (2021). Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento & gestión*, 50, 66-99.  
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/13306/214421445866>
- Churchill, N., & Hatten, K. (1987). Non-marked-based transfers of wealth and power: a research framework for family business. *American journal of Small Business*, 54-64. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1997.00053.x>
- Consorcio de Centros Educativos Católicos. (2022). *Contabilidad para Instituciones Educativas*. <https://www.ccec.edu.pe/contables/>
- Cuevas, Y. (2022). Las Instituciones de Educación Superior Privada y sus estrategias de mercado. *Revista de la Educación Superior Vol. 46. Núm. 183.*, 123-126.  
<https://doi.org/10.1016/j.resu.2017.08.002>
- Da Silveira, P. (2017). ¿Que hay de público y que hay de privado en la educación? *Revista Colombiana de Educación N°70*, 201-219.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4136/413644492010.pdf>
- Damodaran, A. (2014). *Applied Corporate Finance*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley.

- Datosmacro. (20 de 09 de 2024). *Cotizaciones Índices bolsas de los mercados de valores*. <https://datosmacro.expansion.com/bolsa/peru>
- Dobaño, R. (2024). Plan financiero de una empresa: qué es y su estructura. *Quipu*. <https://getquipu.com/blog/que-es-plan-financiero-empresa/#que-es-plan-financiero>
- Ernst & Young (EY). (2019). *¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias?* [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf)
- ESAN. (07 de 2020). *Aplicación del Capital Asset Pricing Model (CAPM) en el Perú (II)*. ConexiónEsan ESAN. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/aplicacion-del-capital-asset-pricing-model-capm-en-el-peru-ii>
- Gitman, L., & Zutter, C. (2016). *Principios de Administración Financiera*. Pearson.
- Gómez Moreno, N., & Botero Caicedo, Y. A. (2020). Conflictos en las empresas familiares generados por la sucesión. *Libre Empresa*, 93-101. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/7234>
- Greenwood, R., & Shleifer, A. (2016). Expectations of Returns and Expected. *The Review of Financial Studies - Oxford University*.
- Holiday, R. (2016). *Growth Hacker Marketing: El futuro del Social Media y la Publicidad*. Social Business.
- IASB. (2023). *Normas Internacionales de Información Financiera*. [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101380&lang=es-ES&view=article&id=8027](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101380&lang=es-ES&view=article&id=8027)
- Investing.com. (19 de 09 de 2024). *Rentabilidad del Bono del Tesoro de Perú a 5 años*. <https://es.investing.com/rates-bonds/peru-5-year-bond-yield>
- Kotler, P., & Keller, K. (2017). *Dirección de Marketing 15e*. Pearson.
- Loor Murillo, J., & Mendoza Saltos, M. (2024). Estructura financiera y su incidencia en la sucesión de empresas familiares del cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 994-1005. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9535916>
- López Rodríguez, C. E., Velásquez Lizcano, C., Fajardo Sierra, J., & Sierra Otarola, J. (2024). Un acercamiento a las metodologías para la valoración financiera: análisis bibliométrico y revisión sistémica de literatura. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 36-52.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Marco Macroeconómico Multianual 2024-2027*. Lima. <https://epdoc2.elperuano.pe/EpPo/VistaNLSE.asp?Referencias=MjMxODE4OC0xMjAyNDA4MjM=>

- Ministerio de Educación. (2023). Padrón de Instituciones educativas. Perú.  
<https://escale.minedu.gob.pe/padron-de-iiie>
- Ministerio de Educación. (12 de Junio de 2024). *Estadística de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación del Perú - Servicios Educativos*. ESCALE:  
<https://escale.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Educación. (12 de Junio de 2024). *Institutos de Educación Superior Privados Licenciados*.  
<https://www.minedu.gob.pe/superiortecnologica/consulta-instituto.php>
- Molina, J. A. (22 de noviembre de 2023). La credibilidad y su importancia en la sucesión de empresas familiares. *El economista*.  
<https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/La-credibilidad-y-su-importancia-en-la-sucesion-de-empresas-familiares-20231121-0095.html>
- Montenegro, L. W. (10 de 06 de 2024). Entrevista a Gerente General de ABC Contadores S.A. (L. J. Cachay, Entrevistador)
- Morillo Malagón, A. (2020). La planificación financiera. Plan anual de Tesorería. *Revista Digital CEMCI*, 109-118.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9461666>
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo, P. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Buenos Aires, Argentina: LID Editorial.  
[https://www.grupoalmuzara.com/libro/9789871822126\\_paginas.pdf](https://www.grupoalmuzara.com/libro/9789871822126_paginas.pdf)
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 33-48.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7169267>
- Pérez Falcón, R. A., & Escalona Anzola, L. (2014). La Sostenibilidad financiera de las empresas familiares del sector medios de comunicación social (prensa escrita) del estado Lara. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 45-56.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577530>
- Puig Castan, A. (2016). Cuadernos Prácticos de Empresa Familiar - Universidad de Lleida. *Empresa Familiar: Proceso de Sucesión y plan de sucesión*.  
<https://repositori.udl.cat/server/api/core/bitstreams/a32748d8-c47d-42af-b724-1f0aeb831dbb/content>
- Red Educa. (2023). Contexto Educativo . *Red Educa*, 1-2.  
<https://www.rededuca.net/contexto-educativo/institucion-educativa>

- Romero Borre, J., Gutierrez Silva, J., Barrios, B. J., & Nuñez Sarmiento, O. A. (2022). Financiamiento de micro y pequeñas empresas familiares del sector confección de Barranquilla – Colombia. *Revista de Ciencias Sociales - Universidad de la Costa*, 230-244. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703841>
- Ross, S., & Westerfield, R. (2022). *Finanzas corporativas* (Vol. 13). Ciudad de México, México: Mcgraw Hill.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS). (20 de 09 de 2024). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP de la República del Perú. . Tasas de interés promedio del sistema bancario.* <https://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPortal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=B>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). (18 de 07 de 2024). *Lista de Universidades Licenciadas.* <https://www.sunedu.gob.pe/lista-de-universidades-licenciadas/>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland III, A. (2023). *Administración Estratégica. En búsqueda de la ventaja competitiva* (1 ed., Vol. 23). Ciudad de México, México: McGrawHill.



## Anexo 1 Estados Financieros de ABC Contadores S.A

*Estado de Resultados y EBITDA de la empresa en miles de soles, 2019-2023*

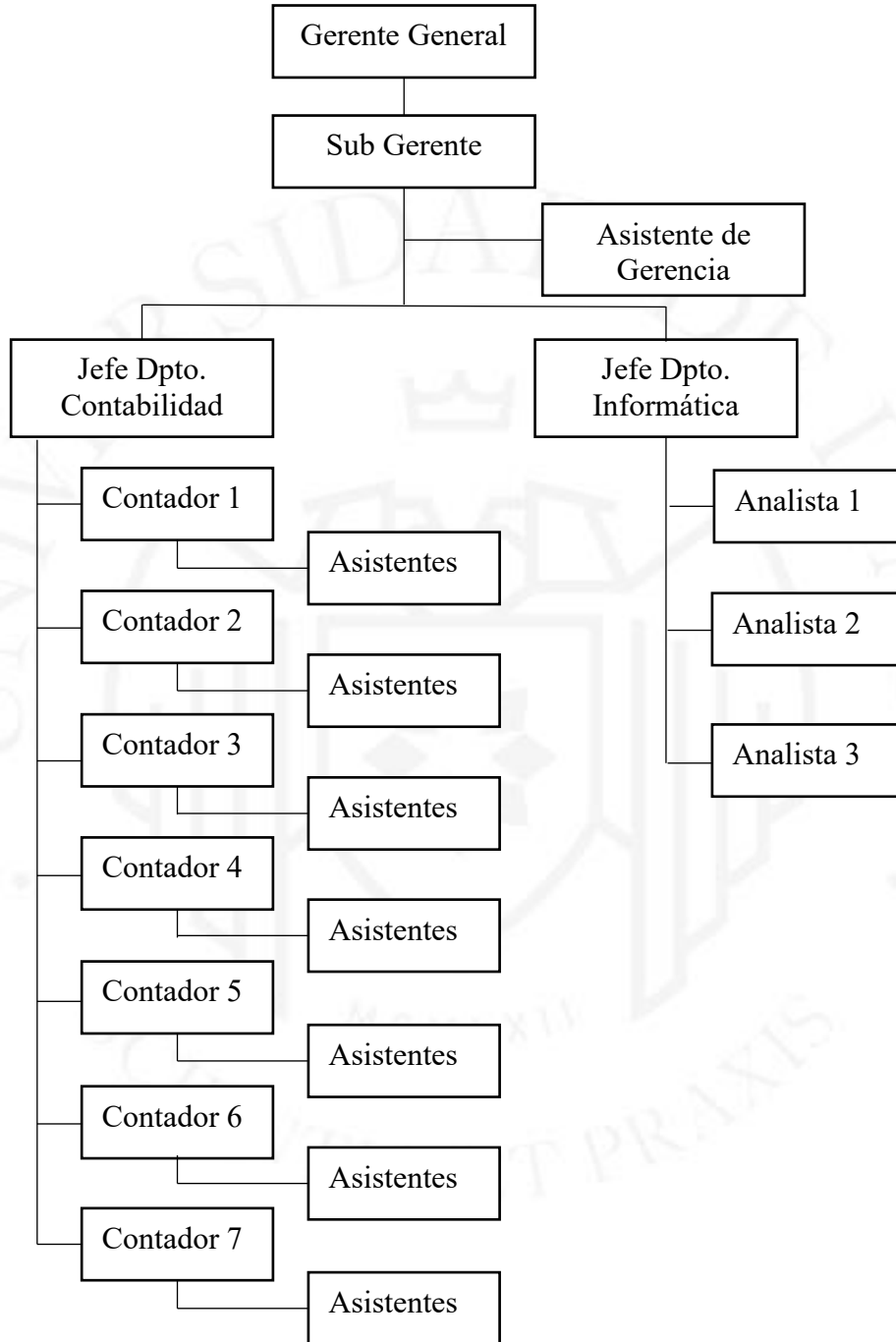
	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	1,977	2,038	1,945	1,977	2,150
Costo de Ventas	(1,620)	(1,536)	(1,500)	(1,640)	(1,679)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>358</b>	<b>502</b>	<b>445</b>	<b>336</b>	<b>471</b>
Gastos de Administración	(295)	(325)	(342)	(459)	(482)
Gastos de Ventas	0	0	0	0	1
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>63</b>	<b>177</b>	<b>103</b>	<b>(122)</b>	<b>(9)</b>
Ingresos Financieros					
Ingresos Diversos	0	5	(0)	0	0
Egresos diversos	(0)	0	0	(0)	(0)
Gastos Financieros	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
<b>Utilidad (Pérdidas) antes de imp.</b>	<b>63</b>	<b>182</b>	<b>102</b>	<b>(123)</b>	<b>(10)</b>
Distribución legal de la renta					
<b>Base Imponible</b>	<b>63</b>	<b>182</b>	<b>102</b>	<b>(123)</b>	<b>(10)</b>
Impuesto a la renta	(16)	(55)	(34)	(7)	(1)
<b>Utilidad Neta</b>	<b>47</b>	<b>127</b>	<b>69</b>	<b>(130)</b>	<b>(11)</b>
<b>Depreciación/ Amort. del periodo</b>	<b>(33)</b>	<b>(34)</b>	<b>(37)</b>	<b>(37)</b>	<b>(36)</b>
<b>EBITDA</b>	<b>96</b>	<b>211</b>	<b>139</b>	<b>(85)</b>	<b>26</b>

*Estado Situación Financiera de la empresa en miles de soles, 2019-2023.*

	2019	2020	2021	2022	2023
Efectivo y Equivalente Efectivo	162	227	583	129	94
Clientes	151	217	109	175	191
Otras Cuentas por cobrar	13	14	20	46	57
Gastos Pagados por anticipado	17	13	9	15	11
Inventarios	12	5	6	4	7
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>355</b>	<b>475</b>	<b>727</b>	<b>370</b>	<b>360</b>
Propiedad, Planta y equipo Bruto	737	773	811	846	879
Depreciación acumulada	(607)	(641)	(677)	(715)	(751)
Activos Intangibles (Neto)	13	0	0	0	0
Activo por Imp a la Renta Diferido	51	51	50	42	41
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>195</b>	<b>184</b>	<b>183</b>	<b>173</b>	<b>170</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>550</b>	<b>660</b>	<b>911</b>	<b>543</b>	<b>530</b>
Sobregiro Bancario	0	0	0	0	0
Proveedores	0	1	4	1	2
Préstamos bancarios corto plazo	0	0	0	0	0
Otras Cuentas por pagar	170	183	366	180	178
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>170</b>	<b>184</b>	<b>369</b>	<b>182</b>	<b>180</b>
Pagaré largo plazo	0	0	0	0	0
Pasivo por Imp a la Renta Diferido	0	2	0	0	0
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>170</b>	<b>186</b>	<b>369</b>	<b>182</b>	<b>180</b>
Capital Social	125	125	125	125	125
Reservas Legales	25	25	25	25	25
Resultados acumulados	183	196	322	342	212
Resultado del Ejercicio	47	127	69	(130)	(12)
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>380</b>	<b>473</b>	<b>541</b>	<b>362</b>	<b>350</b>
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>550</b>	<b>660</b>	<b>911</b>	<b>543</b>	<b>530</b>

## Anexo 2 Organigrama de ABC Contadores

Organigrama de ABC Contadores SA, 2024








# 11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

## Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado

## Fuentes principales

- 11%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Marcas de integridad

### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## Fuentes principales

- 11% Fuentes de Internet
- 2% Publicaciones
- 3% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

## Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	
qdoc.tips		1%
2	Internet	
pt.scribd.com		1%
3	Internet	
www.scielo.org.co		1%
4	Internet	
repositorio.ulima.edu.pe		0%
5	Internet	
www.593dp.com		0%
6	Internet	
www.coursehero.com		0%
7	Internet	
hdl.handle.net		0%
8	Internet	
www.researchgate.net		0%
9	Internet	
vsip.info		0%
10	Trabajos del estudiante	
Universidad TecMilenio		0%
11	Internet	
repositorio.ute.edu.ec		0%

12	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	0%
13	Internet	baixardoc.com	0%
14	Internet	fastercapital.com	0%
15	Trabajos del estudiante	Universidad Cesar Vallejo	0%
16	Internet	moam.info	0%
17	Internet	revista.cemci.org	0%
18	Internet	idoc.pub	0%
19	Internet	produccioncientificaluz.org	0%
20	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
21	Internet	www.redalyc.org	0%
22	Internet	bibvirtual.ucla.edu.ve	0%
23	Internet	tesis.pucp.edu.pe	0%
24	Publicación	Alcides Flores Paredes, Yony Martín Pino Vanegas, Daniel Coila Pancca, Sergio Né...	0%
25	Trabajos del estudiante	University of College Cork	0%

26	Internet	www.esan.edu.pe	0%
27	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO	0%
28	Internet	revistas.udec.cl	0%
29	Internet	www.slideshare.net	0%
30	Internet	www.aai.com.pe	0%
31	Trabajos del estudiante	Universidad San Ignacio de Loyola	0%
32	Internet	repositorio.uia.ac.cr:8080	0%
33	Trabajos del estudiante	Universidad San Marcos	0%
34	Internet	formacionenbolsa.com	0%
35	Internet	repositorio.udesa.edu.ar	0%
36	Internet	repositorio.usmp.edu.pe	0%
37	Trabajos del estudiante	Universidad de Lima	0%
38	Internet	repositorio.unan.edu.ni	0%
39	Internet	repositorio.unicesmag.edu.co:8080	0%

40	Internet	servewlove.wordpress.com	0%
41	Trabajos del estudiante	Ana G. Méndez University	0%
42	Trabajos del estudiante	Universidad Catolica Los Angeles de Chimbote	0%
43	Trabajos del estudiante	Universidad San Francisco de Quito	0%
44	Internet	kipdf.com	0%
45	Internet	revistas.unilibre.edu.co	0%
46	Trabajos del estudiante	Pontificia Universidad Catolica del Peru	0%
47	Internet	repositorio.unheval.edu.pe	0%
48	Internet	repositorio.usil.edu.pe	0%
49	Publicación	"Estudios regionales: análisis y propuestas de desarrollo económico y social", Uni...	0%
50	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Iberoamericana	0%
51	Internet	www.laopinion.com	0%
52	Internet	revistas.pedagogica.edu.co	0%
53	Internet	www.globaltrainingaviation.com	0%

54	Internet	docplayer.es	0%
55	Internet	elcomercio.pe	0%
56	Internet	es.unionpedia.org	0%
57	Internet	lacamara.pe	0%
58	Internet	pdfcoffee.com	0%
59	Internet	www.ayto-malaga.es	0%
60	Internet	www.ratingspcr.com	0%
61	Internet	www.sdpnoticias.com	0%
62	Publicación	Olga Maritza Rodríguez Ulcuango, Zuleyma Thalía Curay Moreta. "Design of a Fin..."	0%
63	Internet	archive.org	0%
64	Internet	cienciadigital.org	0%
65	Internet	de.slideshare.net	0%
66	Internet	el-mundo.es	0%
67	Internet	es.slideshare.net	0%

68	Internet	ofirmatica08.blogspot.com	0%
69	Internet	repositorio.uss.edu.pe	0%
70	Internet	www.clubensayos.com	0%
71	Internet	www.cnm.gob.pe	0%
72	Internet	www.mineduperu.com	0%
73	Internet	www.scribd.com	0%