

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



**Plan estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero,  
Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el  
fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.**

**Presentado por:**

**BR. BRICEÑO, Yulibeth C.I. 23.442.616**

**BR. RUZ, Dubraska C.I. 26.036.378**

**Tutor**

Msc, Cristina Vieras

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**Plan estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero,  
Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el  
fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.**

*Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (a) (as) (os) en Contaduría Pública*

**Presentado por:**

**BR. BRICEÑO, Yulibeth C.I. 23.442.616**

**BR. RUZ, Dubraska C.I. 26.036.378**

**Tutor**

Msc, Cristina Vieras

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Profo. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE CARRERO AVILA & ASOCIADOS PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) Bachiller RUZ NAVA DUBRASKA VICTORIA, Portador de la C.I. No. 26.036.378, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **trece (13) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.



Prof. Esp. Belkis Abreu  
C.I. 13.050.571  
JURADO



Prof. Msc. Cristina Vieras  
C.I. 10.810.668  
TUTOR



Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas  
C.I. 13.048.877  
PRESIDENTE DEL JURADO




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




C.I. 9.013.217  
VICERRECTORA



+58 412 2263005



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve



**VICERRECTORADO ACADÉMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas, Profe. Esp. Belkis Abreu y Prof. Msc. Cristina Vieras, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE CARRERO AVILA & ASOCIADOS PERIODO 2024-2028** que presenta el(la) Bachiller **BRICEÑO PAREDES YULIBETH CAROLINA**, Portador de la C.I. No. 23.442.616, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **trece (13) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Mombay", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.

Prof. Esp. Belkis Abreu  
C.I. 13.050.571  
JURADO

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

Prof. Msc. Liliana Rivera Artigas  
C.I. 13.048.877  
PRESIDENTE DEL JURADO



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



C.I. 9.013.217  
VICERRECTORA



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmombay@uvm.edu.ve

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este logro a las mujeres dedicadas, aquellas que han forjado su camino con valentía, perseverancia y pasión inquebrantable. A las que desafían los límites preestablecidos y desafían las expectativas impuestas, iluminando el camino para las generaciones venideras.

Nuestra búsqueda del conocimiento y nuestro compromiso con este proyecto de investigación se inspiran en la admirable determinación de las mujeres que han enfrentado adversidades y han demostrado que el género no define el alcance de los logros posibles. A todas las mujeres que han demostrado que la excelencia y la dedicación no conocen barreras, esta tesis está dedicada con profundo respeto y admiración.

Que esta dedicación sirva como un recordatorio constante de que nuestras acciones no solo reflejan nuestros propios esfuerzos, sino también los esfuerzos colectivos de todas las mujeres que han allanado el camino hacia la igualdad y la excelencia en todas las esferas de la vida.

Con gratitud y admiración.

Las Autoras.

## AGRADECIMIENTOS

En el culmen de este arduo y enriquecedor recorrido académico, deseamos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido de manera significativa a la realización de este trabajo de investigación.

En primer lugar, extendemos nuestra gratitud a nuestro asesor **XXXXXX** **XXXXXXXX**, por su orientación experta, paciencia inquebrantable y apoyo constante a lo largo de este proyecto. Sus valiosos conocimientos y sugerencias fueron fundamentales para dar forma y dirección a nuestras investigaciones.

Agradecemos profundamente a nuestras familias y seres queridos, quienes han sido nuestra fuente inagotable de motivación y apoyo emocional durante este desafiante período. Sus palabras alentadoras y su comprensión inquebrantable nos impulsaron a superar obstáculos y perseverar en la búsqueda del conocimiento.

No podemos pasar por alto el apoyo brindado por nuestros amigos y colegas. Sus intercambios de ideas, debates y palabras de ánimo han sido esenciales para nuestro crecimiento académico y personal.

Finalmente, a todas las mujeres que luchan por abrir camino en campos académicos y profesionales, este trabajo está dedicado a ustedes. Su dedicación y tenacidad son un ejemplo constante de fortaleza y determinación.

## RESUMEN

Esta investigación presenta un "Plan Estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028", con enfoque en fortalecer aspectos contables, administrativos, laborales y de auditoría. El objetivo es diseñar un plan que impulse el crecimiento y consolide la posición de la firma en el mercado. El trabajo se divide en 6 capítulos: introducción, análisis y diagnóstico del entorno, análisis y diagnóstico interno, formulación de objetivos, estrategia del negocio y propuesta de implementación. La conclusión de la investigación destaca la elaboración del Plan Estratégico como un proceso riguroso y valioso, proporcionando una guía sólida para el desarrollo de "Carrero, Ávila & Asociados" de 2023 a 2028. La implementación de estrategias propuestas tiene el potencial de lograr liderazgo en el mercado y ofrecer servicios excelentes. Este trabajo sirve como referencia para otras empresas que busquen enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno empresarial actual. Se establece una base sólida para una planificación y ejecución efectiva de acciones que conduzcan a la firma hacia un futuro exitoso y sostenible.

**Palabras clave:** Plan Estratégico, Fortalecimiento, Contabilidad, Administración, Auditoría.

## ABSTRACT

This investigation presents a " Strategic Plan for the Firm of Accountants Carrero, Ávila & Asociados in the years 2023 to 2028", with a focus on strengthening accounting, administrative, labor and auditing aspects. The objective is to design a plan that promotes growth and consolidates the firm's position in the market. The work is divided into 6 chapters: introduction, analysis and diagnosis of the environment, analysis and internal diagnosis, formulation of objectives, business strategy and implementation proposal. The conclusion of the research highlights the elaboration of the Strategic Plan as a rigorous and valuable process, providing a solid guide for the development of "Carrero, Ávila & Asociados" from 2023 to 2028. The implementation of proposed strategies has the potential to achieve leadership in the market and offer excellent services. This work serves as a reference for other companies seeking to face challenges and take advantage of opportunities in today's business environment. A solid foundation is established for effective planning and execution of actions that lead the firm towards a successful and sustainable future.

**Keywords:** Strategic Plan, Strengthening, Accounting, Administration, Audit.



## ÍNDICE GENERAL

VEREDICTO	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
ÍNDICE GENERAL	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE FIGURAS	11
INTRODUCCIÓN	13

### **CAPITULO I ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

1.1 IDEA ACTUAL DEL NEGOCIO	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO SERVICIO A OFRECER	15
1.3 EQUIPO DE TRABAJO	15
1.4 DIAGNOSTICO ORGANIZACIÓN	16
1.5 DIAGNOSTICO SITUACIÓN CONTABLE FINANCIERA	16
1.6 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
1.7 PROPUESTA DE VALOR	17
1.8 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	18
1.8.1 OBJETIVO GENERAL	19
1.8.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23

### **CAPITULO II ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DEL ENTORNO**

2.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	24
2.1.1 ENTORNO POLÍTICO	24
2.1.2 ENTORNO ECONÓMICO	24
2.1.3 ENTORNO SOCIAL	25
2.1.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	25
2.1.5 ENTORNO ECOLÓGICO	25
2.1.6 ENTORNO LEGAL	25
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DEL SECTOR, FUERZAS DE PORTER	27
2.2.1 NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	27
2.2.2 NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	28
2.2.3 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	28
2.2.4 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS	28
2.2.5 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	28
2.2.6 NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE LA EMPRESA	29
2.2.7 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)	29

### **CAPITULO III ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO INTERNO**

3.1. MODELO CANVAS DE LA FIRMA DE CONTADORES CARRERO, ÁVILA & ASOCIADOS	32
3.1.1 PROPUESTA DE VALOR	33

3.1.2	SEGMENTOS DE CLIENTE	33
3.1.3	RELACIONES CON CLIENTE	34
3.1.4	CANALES	34
3.1.5	FUENTES DE INGRESO	34
3.1.6	RECURSOS CLAVES	35
3.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	35
3.1.8	ALIADOS CLAVES	36
3.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	36
3.2.	CADENA DE VALOR EN LA FIRMA DE CONTADORES CARRERO, ÁVILA & ASOCIADOS	37
3.3.	MARGEN	38
3.4.	MAXIMIZAR EL VALOR	38

## **CAPITULO IV FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS**

4.1.	OBJETIVO GENERAL	40
4.2.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERIODO DE 5 AÑOS	41
4.3.	ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERIODO DE 5 AÑOS	41

## **CAPITULO V LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

5.1.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	44
5.1.1.	MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)	44
5.1.2.	MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)	45
5.2.	SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	47
5.2.1.	MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
5.2.2.	ESTRATEGIAS SELECCIONADAS	50

## **CAPITULO VI PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

6.1.	PLAN FUNCIONAL DE MARKETING	52
6.1.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE MARKETING	54
6.1.2.	OBJETIVOS DE MARKETING	55
6.1.3.	ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING	56
6.1.4.	PRESUPUESTO	58
6.1.5.	EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE MARKETING	60
6.2.	PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES	61
6.2.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES	61
6.2.2.	OBJETIVOS DE OPERACIONES	62
6.2.3.	DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES	63
6.2.3.1.	ESTRATEGIA DE COSTOS – CAPACIDAD	63
6.2.3.2.	ESTRATEGIA DE CALIDAD – PROCESOS	63
6.2.3.3.	ESTRATEGIA DE FLEXIBILIDAD – CAPACIDAD	64
6.2.4.	PRESUPUESTO	64
6.2.5.	EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES	65
6.3.	PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS	66
6.3.1.	SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	66
6.3.2.	OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	67
6.3.3.	ESTRATEGIAS	68

6.3.4. PRESUPUESTOS	69
6.3.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES	70
6.4. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	71
6.4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE	72
6.4.2. OBJETIVOS DE LA RSE	72
6.4.3. ACTIVIDADES DE RSE	73
6.4.4. PRESUPUESTO	74
6.4.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE RSE	75
6.5. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA	77
6.5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA FINANCIERA	77
6.5.2. OBJETIVOS DE FINANZA	77
6.5.3. INVERSIÓN DE ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES), DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 2023-2028	78
6.5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS 2023-2028	80
6.5.5. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS 2023-2028	81
6.5.6. CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO 2023-2028	83
6.5.7. ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO 2023-2028	84
6.5.8. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2023-2028	86
6.5.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO 2023-2028	88
6.5.10. FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2023-2028	89
6.5.11. PUNTO DE EQUILIBRIO 2023-2028 (EN CANTIDADES Y UNIDADES MONETARIAS)	90
6.5.12. INDICADORES DE RENTABILIDAD 2023-2028	92
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1	28
Tabla 2	30
Tabla 3	34
Tabla 4	49
Tabla 5	51
Tabla 6	51
Tabla 7	52
Tabla 8	61
Tabla 9	69
Tabla 10	75
Tabla 11	80
Tabla 12	86
Tabla 13	86
Tabla 14	88
Tabla 15	89
Tabla 16	91
Tabla 17	93
Tabla 18	95
Tabla 19	96
Tabla 20	98
Tabla 21	95

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1	19
Figura 2	38
Figura 3	41

## INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial dinámico y competitivo, la elaboración de un Plan Estratégico se vuelve esencial para asegurar el éxito y la sostenibilidad de una organización a lo largo del tiempo. En esta línea, la presente tesis tuvo como propósito desarrollar un Plan Estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y de auditoría, durante el período comprendido entre los años 2023 y 2028.

El primer capítulo de esta tesis abarca los aspectos generales del negocio, donde se realizó una descripción detallada de la empresa, su historia, misión, visión y valores fundamentales. Asimismo, se identificaron los principales productos o servicios ofrecidos y se analizará el mercado en el que opera, destacando su relevancia y potencial de crecimiento.

En el segundo capítulo, se llevó a cabo un exhaustivo análisis y diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados. Se evaluaron factores macroeconómicos, sociales, tecnológicos y legales que puedan impactar directa o indirectamente en la empresa. Esta evaluación permitió identificar oportunidades y amenazas clave para el negocio y definir estrategias para enfrentar los desafíos del entorno.

El tercer capítulo se centró en el análisis y diagnóstico interno de la empresa. Se examinó su estructura organizativa, la cultura corporativa, el talento humano y la capacidad técnica. Además, se evaluó el rendimiento contable, administrativo, laboral y de auditoría, identificando fortalezas a potenciar y debilidades a superar.

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se procedió a la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2023-2028. Estos objetivos fueron diseñados para ser medibles, alcanzables, realistas y alineados con la visión y misión de la organización. Cada objetivo se estableció de manera clara y concisa, definiendo indicadores clave para su seguimiento y evaluación.

El quinto y último capítulo estuvo dedicado a la estrategia del negocio. Aquí se presentó las estrategias específicas que se implementarán para alcanzar los objetivos planteados, incluyendo acciones concretas, responsabilidades y plazos. Asimismo, se determinaron los recursos necesarios y se propuso un plan de implementación que asegure el éxito en la ejecución de las estrategias.

En resumen, esta tesis representa un esfuerzo de análisis y reflexión profunda sobre el futuro de la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados. A través del Plan Estratégico propuesto, se buscó fortalecer su posición en el mercado, mejorar su eficiencia y brindar un servicio de excelencia a sus clientes. Asimismo, se espera que este trabajo sea una valiosa guía para otras organizaciones que enfrenten desafíos similares en un entorno empresarial en constante evolución.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

#### **1.1. IDEA ACTUAL DEL NEGOCIO.**

La empresa que conforma la investigación es la firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, son especialistas en materia contable, administrativa, laboral, tributaria y de auditoría, ofrecen servicios que les permite a los clientes el cumplimiento de las leyes y el manejo de la información útil para la toma de decisiones. El segmento al que va dirigido sus productos es a empresas y personas naturales a los fines de orientarlos y educarlo en la declaración y pago de impuestos, actualización en materia fiscal, tributaria, laboral y afines. La dirección fiscal de la empresa es Av. 5, Sector La Haciendita, Casa Número 12, Oficina PB Detrás del CC Plaza, Valera.

Respecto a los niveles de venta de la empresa, el comportamiento es estable, ya que, cuenta con una gran cartera de clientes solventes que les permite obtener una buena liquidez para responder a sus compromisos económicos a corto plazo, presentando solidez financiera, esta situación resulta muy favorable para la empresa dado que, les permite una estabilidad económica generando sus ingresos propios, lo cual es un indicador favorable en términos de la eficiencia, además, le otorga a la firma una reconocida trayectoria en la prestación del servicio relacionado con los componentes administrativos, contables y laborales.

Desde este punto de vista, la empresa en el mercado laboral se ha ganado pulso a pulso la experiencia en el área de contabilidad y auditoría, de allí que se destacan por ofrecer

servicios de calidad y precisión a sus clientes. Su buena reputación es un valor agregado para la confianza y credibilidad de la firma, convirtiéndose en atractiva para el público objetivo, es decir, los clientes, para alcanzar tal cometido, se concentran en los objetivos y necesidades individuales donde la atención es personalizada y adaptadas a cada situación.

## **1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO SERVICIO A OFRECER.**

Los productos y o servicios que presta la empresa corresponde a generar información administrativa, contable y tributaria de manera confiable y oportuna, que sirva de soporte para la mejor toma de decisiones de sus clientes. Los servicios que tiene más demanda en la empresa son los vinculados con las exigencias de las leyes, sus modificaciones y las consecuencias de su incumplimiento. De allí, la asesoría en cuanto el conocimiento y manejo de las Leyes tributarias y laborales, sus modificaciones y aplicabilidad, de esta manera, las personas que contraten los servicios reconozcan el deber de cancelar al día los impuestos, así como también, tengan bien definidos las relaciones contractuales con el personal a su cargo.

Desde este ámbito, la visión de Carrero Ávila & Asociados es convertirse en un equipo multidisciplinario altamente competitivo que cubra las más altas exigencias en el campo tributario, laboral y administrativo de manera sustentable y de garantía para el futuro. Y la misión es ofrecer un servicio contable y administrativo confiable, apegado a las leyes, útil para la toma de decisiones, con una atención profesional, empleando una tecnología de punta y un servicio de la más alta calidad, a través de un equipo humano altamente motivado y capacitado, contribuyendo al desarrollo económico-social.



Para lograr tales propósitos, la empresa cuenta con un personal capacitado en el campo de legislación tributaria y laboral, el cual es entrenado en el manejo eficiente de los programas empleados para la prestación del servicio, de ello deviene, para la empresa la necesidad de tener una actualización permanente en el personal, dado que, la actividad empresarial es cambiante y, por lo tanto, se requiere transmitir a los clientes información veraz, oportuna y de valor.

### **1.3. EQUIPO DE TRABAJO.**

La estructura organizacional está distribuida en los siguientes departamentos tal como se describe a continuación:

- ✓ Dirección de la firma Carrero Ávila & Asociados.
- ✓ Departamento de Coordinación y Finanzas
- ✓ Departamento de Contabilidad
- ✓ Departamento de Tributos y Recursos Humanos (RR.HH.).
- ✓ Departamento de Administración

#### **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

Cuenta con el servicio de 5 asistentes preparados en el área, quienes cumplen con las siguientes funciones:

- ✓ Recibir los documentos por parte de los clientes de la oficina.
- ✓ Realizar los libros de compras y venta.
- ✓ Preparar y presentar declaraciones de impuestos.
- ✓ Elaborar los Libros de Contabilidad (Diario, Mayor, Inventario).
- ✓ Realizar los cálculos de leyes Especiales (LOTTT y Leyes Tributarias).

- ✓ Preparar Balances y Certificaciones.

#### **DEPARTAMENTO DE TRIBUTOS Y RR.HH.:**

Este departamento que cuenta con 4 empleados, se encarga de cubrir las vacaciones de todo el personal y realizar declaraciones del impuesto sobre la renta ISLR, entre otros.

#### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN:**

Se encarga de gestionar lo relacionado con la nómina de la firma, cuenta con 1 profesional en contaduría pública y 1 en administración de empresas, encargados de las cuentas por cobrar y pagar, entre otras funciones inherentes a su cargo.

**Figura 1  
Organigrama**



**Fuente:** firma Carrero Ávila & Asociados (2010)

#### **1.4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

En este aspecto se examinó la realidad desde el punto de vista organizacional y administrativo, para ello, se aplicó una entrevista diagnóstica, la cual fue un instrumento valioso para recabar los datos, fue estructurada con preguntas abiertas, al analizar la información se pudo evidenciar, que la gerencia de la empresa delega adecuadamente las funciones a sus empleados, verifica y supervisa de manera constante cada departamento. De acuerdo a lo observado, la empresa tiene un comportamiento estable desde el punto de vista organizativo, administrativo y financiero durante todos sus años de servicio, el uso de los canales de venta es en crecimiento, la retribución que ofrece a sus empleados y clientes es la calidad del servicio y un buen ambiente de trabajo.

#### **1.5. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN CONTABLE FINANCIERA**

En términos de liquidez, la empresa ostenta la capacidad necesaria para afrontar sus compromisos de corto plazo de manera efectiva. Esta estabilidad financiera se ve reflejada en su enfoque en utilizar el tipo de cambio del dólar establecido por el Banco Central de Venezuela al determinar sus ventas. Es relevante destacar que, durante el año 2021, la empresa demostró su capacidad al contar con los recursos líquidos suficientes para cubrir sus gastos correspondientes.

En el transcurso del año 2022, la empresa mantuvo un desempeño destacado en términos de liquidez, demostrando una solidez financiera aún más sólida. Esta capacidad para mantener un flujo constante de recursos líquidos le permitió afrontar sus gastos de manera eficiente y respaldar sus operaciones de manera efectiva. En lo que respecta a los indicadores de endeudamiento, es importante señalar que la empresa se basa en financiamiento propio en lugar de recurrir a fuentes de financiamiento externas. Esta

estrategia se alinea con su enfoque en generar ingresos internos, principalmente a través de los honorarios derivados de sus servicios contables para los clientes.

Además, la sostenibilidad financiera es por ingresos propios y extraordinarios como: elaboración de los estados financieros y declaración de informe del LOCTI, reparto de utilidades 15%, el cual es un servicio que se le ofrece a los clientes de forma extraordinaria y es un informe requerido por el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo. Seguidamente, se anexa que la empresa tiene una ganancia del 25%, cuenta con suficientes ingresos para cubrir los costos y gastos que incurran en ella, por esta razón no ha tenido la necesidad de solicitar crédito bancario.

Por otra parte, la empresa ha mantenido su rentabilidad durante los últimos dos años, no ha presentado situaciones que afecten la capacidad financiera, pudiendo cubrir los gastos operacionales en un mes. Además, se detectó mediante observación sistemática y durante la entrevista, que la empresa tiene la capacidad de existencias/servicios que le permiten ampliar sus ventas hasta llegar a segmentos de clientes de otras zonas, como, por ejemplo, Caracas y el Estado Zulia.

## **1.6. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Los sistemas financieros mundiales vienen experimentando recesiones y crisis de importante consideración, esto debilita los procesos de producción y productividad de los países, principalmente en aquellos con sistemas económicos deprimidos como América del Sur, donde los niveles de pobreza crítica y extrema van incrementándose, ante la falta de políticas económicas que puedan contrarrestar de manera firme y organizada esta situación problemática que indiscutiblemente debilita las sociedades con mayor carencia económica.

Cabe destacar, que esta realidad abarca al capital privado, donde las empresas deben reinventarse a los fines de mejorar sus indicadores de rentabilidad, para evitar caer en situaciones como el cierre y declive de las mismas. De allí, surge la importancia de incrementar el mejoramiento en la prestación de los servicios para lograr definir estrategias y puedan contrarrestar los múltiples desequilibrios de índole financieros y económicos que ralentizan el normal funcionamiento de las empresas.

Ahora bien, siguiendo la línea descrita, Venezuela en los actuales momentos experimenta una de las crisis más fuertes de toda la era Republicana, definir una causa determinante resulta una tarea difícil, sin embargo, al revisar las cifras del Banco Central de Venezuela (BCV, 2019), el país comenzó a dar signos de un ciclo recesivo y desde el año 2014 la economía venezolana viene experimentando fuertes caídas en la actividad económica afectando desde luego la dinámica empresarial.

Al respecto, Venezuela está en presencia de “la peor crisis económica de su historia” (Puente 2019, p.17) y de acuerdo con los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI), durante el período de la Revolución Bolivariana desde el (1999-2022), la tasa de crecimiento acumulada muy baja, alrededor de (-25%), es decir, Venezuela ha alcanzado una cantidad elevada de decrecimiento acumulado y sus marcadores apuntalan un colapso económico.

Ahora bien, para los efectos de la selección del problema de investigación resulta una relación un tanto contradictoria, ya que, al realizar el diagnóstico de la situación financiera aplicando la entrevista con los indicadores de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia se evidencia que la empresa desarrolla procesos eficientes que le han permitido dar respuesta a los compromisos a corto plazo, es decir, tienen buena liquidez. Además,

maneja su propio capital para autofinanciarse, obteniendo capacidad a la hora de contraer obligaciones. A su vez, en cuanto a la rentabilidad, demuestra competencia para su sustentabilidad y, por último, la empresa tiene muy buenos niveles de eficiencia administrando y gestionando bien los recursos.

De ello se desprende, que la empresa según los datos aportados no presenta algún problema para resolver desde el punto de vista de la investigación, en términos de asesoría contable o administrativa, razón por la cual, se plantea elaborar un reforzamiento en los estándares de trabajo desarrollada por la empresa en cuanto a las áreas de contabilidad, tributos, laboral, costos, auditoría y finanzas.

En consecuencia, la situación presentada, aunque llama la atención, representa un verdadero reto para la investigadora, en el sentido, que el contexto de la empresa adolece de una situación problemática, e implica un proceso de aprendizaje a los fines de fortalecer el buen desempeño empresarial, en medio de una situación económica país, caracterizada por una elevada inflación, sin lugar a dudas la gerencia de la firma, Carrero, Ávila & Asociados presenta una gerencia caracterizada por la organización y administración eficiente de todos los recursos de su administración.

## **1.7. PROPUESTA DE VALOR.**

Desarrollar acciones de asesoría administrativa, tendientes a fortalecer la gestión en materia contable, administrativa, laboral, tributaria y auditoría de la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados.

## **1.8. OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.

### **1.8.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de la empresa o servicio de la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.

- Definir los objetivos estratégicos de la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.

- Definir el modelo de negocio Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.

- Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social, empresarial y finanzas de la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028 enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y auditoría.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

#### **1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)**

##### **1.1.1. ENTORNO POLÍTICO**

El entorno político venezolano es poco favorable, el país presenta notorias debilidades en cuanto la estabilidad democrática, a ello se le adiciona una falta de credibilidad de la política gubernamental ante la comunidad internacional. Esta situación se agrava dado el “endeudamiento fiscal” (Mata, 2019, p. 14) de esta manera, existe un retardo en la actualización de las Leyes en materia tributaria, así como también, se presenta cambios unilaterales por parte del Gobierno para hacer cambios en los reglamentos, Leyes o Decretos en materia de tributos.

##### **1.1.2. ENTORNO ECONÓMICO**

El contexto económico es poco alentador, es evidente la falta de producción dado que, existe una caída considerable de la inversión tanto pública como privada. Al respecto, (Santos y Villasmil, 2006, p. 14) refieren que económicamente Venezuela se “ha convertido en la economía más volátil de América Latina”. Esta condición repercute en la inestabilidad cambiaria, en el poco poder adquisitivo del venezolano y en el incremento de la pobreza adicionando las pocas oportunidades de empleo. De igual, modo, la esfera económica del país presenta riesgos debido a la presencia de productos asiáticos, hay un desequilibrio salarial y aumento en las tasas de interés. Sin embargo, como una de las



oportunidades en el ámbito empresarial es el hecho del emprendimiento y la confianza férrea en la recuperación económica

### **1.1.3. ENTORNO SOCIAL**

Las variables del ambiente social venezolano evidencian un incremento en la deserción escolar producto de la crisis económica lo que aumenta el analfabetismo. También, el fenómeno de la migración complica la situación social, existe una distribución desigual del ingreso. Un aspecto social favorable lo constituye los programas de protección social.

### **1.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO**

La tecnología de información y comunicación constituyen una oportunidad favorecedora de la expansión del conocimiento. Sin embargo, en Venezuela las plataformas que permiten la conexión son deficientes constantemente la red presenta fallas de acceso, lo que perjudica el normal desarrollo de la actividad comercial y empresarial.

### **1.1.5. ENTORNO ECOLÓGICO**

Se caracteriza por las acciones implementadas por diferentes organizaciones no gubernamentales encargadas de colaborar con la conservación del ambiente. Aunque existen empresas que no consideran el impacto ambiental al momento de la producción. Se requieren prácticas más amigables con para cuidar los recursos naturales que permiten la vida en el planeta.

### **1.1.6. ENTORNO LEGAL**

Caracterizado por las normas de seguridad laboral lo que constituye un factor positivo para los empleados de las empresas. Se requiere que en el sector público y privado se dé cabal cumplimiento a las Leyes de salud y seguridad laboral.

### 1.1.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

**Tabla 1**  
**Matriz MEFE**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
La tecnología de información y comunicación constituye expansión del conocimiento	0.14	1	0.14
Organizaciones no gubernamentales generan acciones para la conservación del ambiente	0.10	2	0.20
Existencia de programas para la protección social	0.20	1	0.20
El sector empresarial mantiene una actitud de reinventarse	0.10	2	0.20
Confianza en la recuperación económica del país	0.10	3	0.30
<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			1.04
<b>AMENAZAS</b>			
Existe una caída considerable de la inversión tanto pública como privada.	0.08	2	0.16
El contexto económico es poco alentador, es evidente la falta de producción.	0.08	1	0.08
El país presenta notorias debilidades en cuanto la estabilidad democrática	0.08	4	0.32
Incremento en la deserción escolar producto de la crisis económica lo que aumenta el analfabetismo	0.06	3	0.18
La conectividad en red es deficiente	0.06	2	0.12
<b>Subtotal AMENAZAS</b>			0.86
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1.90</b>

Fuente: elaboración propia (2023).

## 1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO DEL SECTOR. FUERZAS DE PORTER

### 1.2.1. NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

La empresa mantiene una buena relación con los proveedores, principalmente los más utilizados son los que ofrece servicios de internet, telefonía y material de oficina, los pagos son acordados con ellos, utilizando transferencias bancarias, el pago es a contado, y se obtiene la garantía.

### **1.2.2. NEGOCIACIÓN CON CLIENTES**

La empresa abarca una diversidad de clientes tanto de sexo masculino, como femenino, por lo general son personas con edades comprendidas entre los 25 a 70 años, sus gustos y preferencias están relacionados con las áreas de la administración y contabilidad.

### **1.2.3. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

Existe una fuerte competencia en el área de las firmas personales que también ofrecen los mismos servicios, los puntos fuertes es que mantienen su cartera de clientes y los débiles es que se no es reconocida en el mercado.

### **1.2.4. DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUBSTITUTOS**

Existen pequeños profesionales informales que prestan los servicios de asesoría contable a un precio más económico, pero no marcan gran competencia porque el alcance es muy corto.

### **1.2.5. ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

La entrada de nuevos competidores en el mercado puede ser influenciada por varios aspectos que denoten la aparición de nuevas empresas con ideas de negocios similares, ofreciendo productos o servicios idénticos. Uno de estos factores es la creciente presencia de profesionales especializados en el mismo campo, como contadores con experiencia que deciden emprender y ofrecer servicios de consultoría financiera independiente. Además, la existencia de inversores potenciales en el mercado puede incentivar a emprendedores a

crear empresas que ofrezcan productos o servicios similares, respaldados por el interés financiero de estos inversionistas en un sector en crecimiento.

Asimismo, la identificación de nichos de mercado desatendidos puede motivar a emprendedores a ingresar y llenar esa brecha, brindando una solución específica a una necesidad insatisfecha. Personas cercanas que compartan la misma idea de negocio también pueden emprender y crear una competencia directa, aprovechando sus conexiones existentes y su comprensión del mercado.

La tecnología también puede ser un impulsor clave. La facilidad de acceso a recursos en línea, como plataformas de comercio electrónico o software especializado, puede reducir las barreras de entrada y alentar a nuevos emprendedores a crear negocios en línea con modelos similares.

#### **1.2.6. NIVEL DE ATRACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

La empresa tiene como elementos de atraktividad porque los precios de los servicios son flexibles al presupuesto de los clientes.

#### **1.2.7. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)**

**Tabla 2**  
**Matriz MEFI**

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Buena relación con los proveedores	0,20	<b>2</b>	<b>0,40</b>
Pago ha contado	0,60	<b>2</b>	<b>1,20</b>
<b>Subtotal FORTALEZAS</b>			<b>1.60</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Existen profesionales que ofrecen el servicio a menor costo	0,10	<b>1</b>	<b>0,10</b>

No existen nuevos competidores en el mercado	0,10	1	0,10
<b>Subtotal DEBILIDADES</b>			<b>0.20</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>1,80</b>

Fuente: elaboración propia (2023).

### **CAPITULO III**

#### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO**

En este capítulo se desarrolla el contenido que engloba la cadena de valor en la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados. Lo cual según Francés, A. (2021):

En tal sentido, la cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una empresa. Es decir, se basa en los conceptos de costo, valor y margen. de tal modo, la cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos (p.01)

Se entiende en esta instancia, que la cadena de valor de una empresa aporta mayores ventajas, mejor eficacia y fomenta la eficiencia operativa, a la vez que identifica las oportunidades para alcanzar altos niveles de competitividad. El análisis y diagnóstico interno de las organizaciones empresariales determina si el valor individual aportada al cliente es mayor que el costo de la actividad para la empresa.

La teoría del pensamiento estratégico con respecto a la cadena de valor de Porter, M. (1993) se orienta en el análisis de cinco fuerzas que este autor desglosa en el proceso de producción, venta y postventa que van a enriquecer el margen de utilidad. Esta teoría, permite reconocer el valor de cada actividad involucrada en el negocio, así como las ventajas competitivas, productos o servicios, de los cuales, tanto la empresa como los clientes se verán favorecidos.

### 3.1. MODELO CANVAS DE LA FIRMA DE CONTADORES CARRERO, ÁVILA & ASOCIADOS

**Tabla 3**  
**Modelo CANVAS de la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados**

<p><b>Aliados claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bufetes de abogados para consultas legales específicas.</li> <li>- Proveedores de software contable y financiero.</li> <li>- Cámaras de comercio locales y asociaciones empresariales.</li> </ul>	<p><b>Actividades claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad y presentación de informes financieros.</li> <li>- Asesoría fiscal y planificación financiera.</li> <li>- Mantenerse actualizado con cambios en las regulaciones locales.</li> <li>- Desarrollo y mejora de soluciones digitales para la gestión financiera.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicios de contabilidad confiables y precisos.</li> <li>- Asesoría financiera y fiscal personalizada.</li> <li>- Experiencia y conocimiento en regulaciones locales.</li> <li>- Soluciones digitales para la gestión financiera.</li> </ul>	<p><b>Relación con el cliente:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría personalizada y reuniones regulares.</li> <li>- Atención al cliente a través de medios digitales y presenciales.</li> <li>- Mantenimiento de una comunicación constante para entender sus necesidades cambiantes.</li> </ul>	<p><b>Segmento de clientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeñas y medianas empresas locales.</li> <li>- Emprendedores y startups.</li> <li>- Individuos con necesidades fiscales y contables.</li> </ul>
	<p><b>Recursos claves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal altamente calificado en contabilidad y finanzas.</li> <li>- Experiencia en regulaciones fiscales y contables locales.</li> <li>- Tecnología de software para la gestión financiera y contable.</li> </ul>		<p><b>Canales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web informativo y plataforma de reservas de consultas.</li> <li>- Marketing en línea para llegar a la audiencia local.</li> <li>- Referencias y recomendaciones de clientes satisfechos.</li> <li>- Participación en eventos y talleres empresariales locales.</li> </ul>	



<p style="text-align: center;"><b>Estructura de costos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Salarios y beneficios para el personal.</li> <li>- Gastos de oficina y alquiler de espacio.</li> <li>- Tecnología y software contable.</li> <li>- Gastos de marketing y promoción.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estructuras de ingresos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarifas por servicios de contabilidad y asesoría.</li> <li>- Modelos de facturación recurrente por servicios mensuales.</li> <li>- Servicios adicionales, como auditorías y consultoría financiera.</li> </ul>
--	--

**Fuente:** elaboración propia (2023).

"Carrero, Ávila & Asociados", una firma de contadores ubicada en la dirección proporcionada. Esta firma se especializa en brindar servicios contables y asesoría financiera a pequeñas y medianas empresas locales, emprendedores, startups e individuos que requieren soluciones fiscales y contables confiables y personalizadas.

### **3.1.1. PROPUESTA DE VALOR:**

"Carrero, Ávila & Asociados" se distingue por ofrecer servicios de contabilidad altamente confiables y precisos, junto con una asesoría financiera y fiscal personalizada. La firma se enorgullece de su experiencia y conocimiento profundo en las regulaciones locales, lo que permite a los clientes mantenerse al día con los cambios y cumplir con las normativas vigentes. Además, la firma integra soluciones digitales avanzadas para la gestión financiera, simplificando el proceso para sus clientes.

### **3.1.2. SEGMENTOS DE CLIENTE:**

La firma atiende a una variedad de segmentos de clientes, incluyendo pequeñas y medianas empresas locales que buscan una gestión financiera sólida y cumplimiento

fiscal, emprendedores y startups que necesitan orientación experta en su fase inicial, así como individuos con requerimientos fiscales y contables específicos.

### **3.1.3. RELACIONES CON CLIENTES:**

La firma establece relaciones sólidas con sus clientes al proporcionar asesoría personalizada y reuniones regulares para comprender a fondo sus necesidades y metas.

La comunicación constante a través de medios digitales y encuentros presenciales garantiza que la firma esté al tanto de los cambios en las circunstancias de los clientes y pueda ofrecer soluciones a medida.

### **3.1.4. CANALES:**

La firma se conecta con su audiencia a través de un sitio web informativo que también permite a los clientes reservar consultas directamente. La presencia en línea se refuerza mediante estrategias de marketing digital para llegar a la comunidad local. Además, la reputación de la firma se beneficia de referencias y recomendaciones de clientes satisfechos. La participación en eventos y talleres empresariales locales también amplía su alcance.

### **3.1.5. FUENTES DE INGRESOS:**

La principal fuente de ingresos de "Carrero, Ávila & Asociados" proviene de las tarifas por sus servicios contables y de asesoría. La firma ofrece modelos de facturación recurrente para los servicios mensuales, lo que garantiza una relación

continúa con los clientes. Además, la firma genera ingresos adicionales a través de servicios complementarios, como auditorías y consultoría financiera especializada.

### **3.1.6. RECURSOS CLAVE:**

La firma cuenta con personal altamente calificado en contabilidad y finanzas, cuya experiencia es fundamental para brindar servicios de alta calidad. Además, el conocimiento profundo de las regulaciones fiscales y contables locales es esencial para ayudar a los clientes a cumplir con las normativas. La firma también invierte en tecnología de software especializado para la gestión financiera y contable eficiente.

### **3.1.7. ACTIVIDADES CLAVE:**

Las actividades clave de la firma incluyen llevar a cabo la contabilidad y presentación de informes financieros precisos y completos. Además, brinda una asesoría fiscal y una planificación financiera personalizadas para cada cliente. Mantenerse al día con los cambios en las regulaciones locales es esencial para proporcionar consejos y servicios actualizados. La firma también dedica esfuerzos a desarrollar y mejorar soluciones digitales para la gestión financiera que permitan a los clientes llevar un control más efectivo de sus finanzas.

### **3.1.8. ALIADOS CLAVE:**

La firma colabora con bufetes de abogados para ofrecer a sus clientes consultas legales especializadas cuando sea necesario. Además, establece relaciones con proveedores de software contable y financiero para garantizar que sus soluciones digitales sean

eficientes y actualizadas. La colaboración con cámaras de comercio locales y asociaciones empresariales también ayuda a la firma a mantenerse conectada con la comunidad empresarial y acceder a nuevos clientes potenciales.

### **3.1.9. ESTRUCTURA DE COSTOS:**

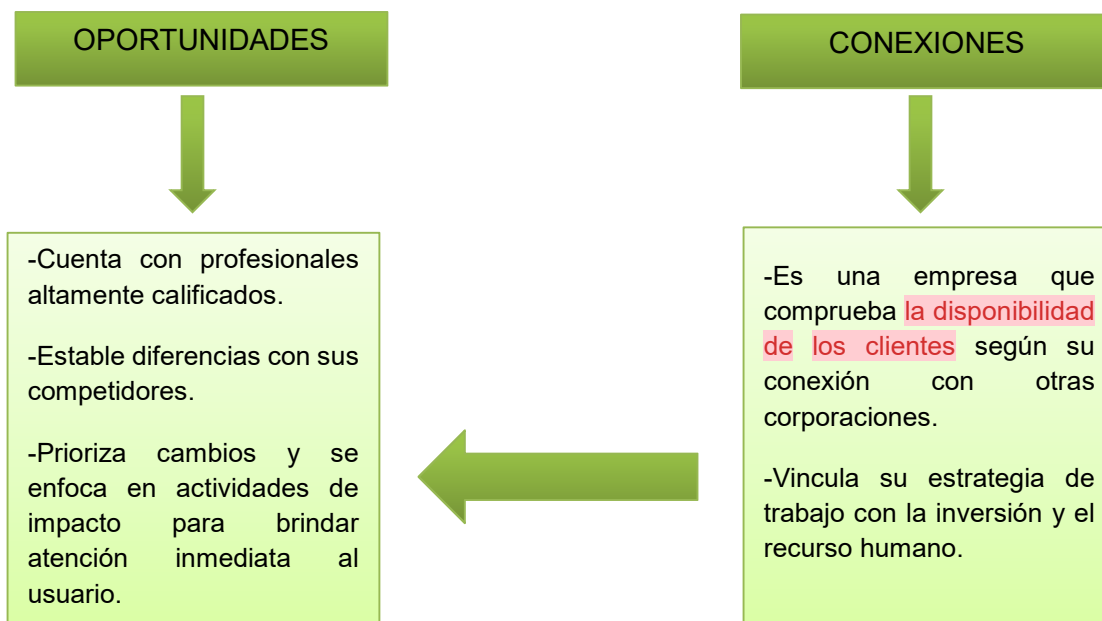
Los principales costos de la firma incluyen los salarios y beneficios para su personal altamente calificado en contabilidad y finanzas. Los gastos de oficina y el alquiler del espacio también forman parte de los costos operativos. La inversión en tecnología y software contable es esencial para la eficiencia de las operaciones y la entrega de servicios de calidad. Los esfuerzos de marketing y promoción, tanto en línea como a través de eventos locales, también contribuyen a los costos de la firma.

### 3.2. CADENA DE VALOR EN LA FIRMA DE CONTADORES CARRERO, ÁVILA & ASOCIADOS

De acuerdo a lo establecido a las 5 fuerzas de Porter, la firma de contadores Carrero, Ávila & Asociados, cuenta con los siguientes elementos:

**Figura 2**  
**Cadena de Valor según Porter**

ACTIVIDADES PRIMARIAS	ACTIVIDADES SECUNDARIAS	ANALIZAR VALOR Y COSTES
<p><b>LOGÍSTICA INTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovecha las sinergias</li> <li>-Integra <b>los procesos de acuerdo al</b> esquema de trabajo diario</li> <li>-Supervisión constante <b>de las actividades</b> inherentes a la atención y respuesta.</li> <li>-Adopta una visión a corto, mediano y largo plazo de las relaciones con clientes y actúa como socio estratégico dedicado al éxito.</li> </ul> <p><b>PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La planificación se busca la mejora de la competitividad empresarial</li> <li>-la objetividad y claridad aportan a esta empresa de contadores la ventaja competitiva en todo lo relacionado con el ramo de negocios.</li> </ul> <p><b>LOGÍSTICA EXTERNA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Dispone de servicio e información adecuada e inmediata a la demanda y solicitud <b>de los clientes</b></li> </ul> <p><b>MARKETING Y VENTAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuentan con profesionales capacitados para el diseño de la mejor estrategia en publicidad.</li> <li>-Las acciones son efectivas para atraer clientes y generar confianza.</li> </ul>	<p><b>INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b></p> <p><b>GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuenta con profesional encargado <b>del departamento de</b> Tributos y Recursos Humanos (RR.HH.).</li> </ul> <p><b>TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrolla el trabajo en equipos de tecnología actualizados</li> </ul> <p><b>DESARROLLO COMPRAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aunque su objetivo está fundamentado a los fines contable, las compras se enfocan en la adquisición de material y equipos que requiera la empresa para el compromiso laboral.</li> </ul> <p><b>IDENTIFICAR CONEXIONES Y VÍNCULOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene vínculo con las actividades primarias y secundarias <b>de acuerdo al sistema de</b> comunicación interna, lo cual es una oportunidad para cumplir sus objetivos, además de estar en constante mejora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El comportamiento es estable</li> <li>-Cuenta con una gran cartera de clientes solventes</li> <li>-Posee liquidez financiera para responder a sus compromisos económicos a corto plazo</li> <li>-Le favorece la estabilidad económica generando sus ingresos propios</li> <li>-Es una firma reconocida por su trayectoria <b>en la prestación</b> del servicio relacionado con los componentes administrativos y contables.</li> </ul>



**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

### 3.3. MARGEN

El margen como factor que diferencia el valor total y los costes totales incurridos en la empresa que permiten a su vez desempeñar las actividades generadoras de dicho valor. En la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, estos márgenes en el área competitiva tienden a diferenciarse entre los servicios contables para disminuir los costos o ambas acciones.

En este caso el análisis de cómo aumentar la clientela se realiza a través de la cadena de valor. Es decir, mientras más atracción hacia los clientes, mayor margen de desventaja, mayor rentabilidad de la empresa ante otras relacionadas al ramo contable.

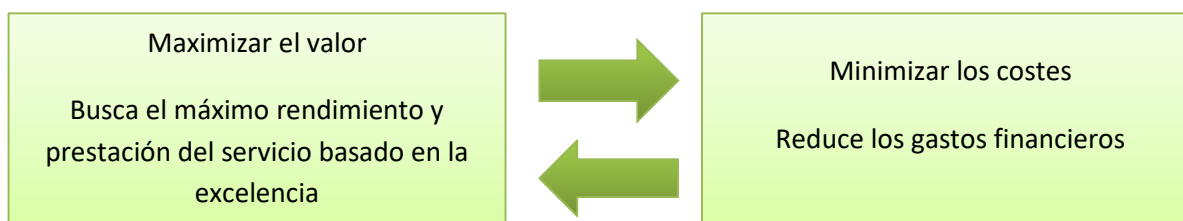
### 3.4. MAXIMIZAR EL VALOR

La Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, tiende a maximizar el valor, por cuanto realiza actividades vinculadas principalmente con servicios reconocidos en el campo que le corresponde, dando explicación eficaz a los usuarios sobre el procedimiento para pago de impuestos, evitando errores a toda costa, lo cual aumenta la confianza del cliente, al percibir este apoyo que se traduce en un producto o servicio de mayor valor.

Minimizar los costes

La manera más apropiada en función de la utilidad o maximización de la misma es estudiar los costes, en este caso minimizando el presupuesto sería a través de un proceso estratégico que incluye: formación de personal, establecer pagos por objetivos, controlar el horario de trabajo evitando horas extras, automatizar los procesos.

**Figura 3**  
**Maximizar el valor vs Minimizar los costes**



**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

## **CAPÍTULO IV**

### **FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

En este espacio se exponen los objetivos estratégicos con base a cinco (5) años comprendidos desde el 2023 hasta el 2028.

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Implementar un plan estratégico para proporcionar mayores niveles de competitividad organizacional de excelencia de la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, como empresa que posee un alto nivel de credibilidad en materia contable en la ciudad de Valera.

#### **3.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERÍODO DE 5 AÑOS**

- Desarrollar actividades bien definidas en la publicidad de los servicios que ofrece la empresa para atraer clientes en un 20 % durante los años 2023 – 2028
- Formular propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a las actividades de soporte en la empresa.
- Diseñar un nuevo servicio dirigido a emprendedores principiantes que les permita obtener mayor información en cuanto al pago de impuestos entre otros trámites en materia contable y legal
- Proponer un ciclo de capacitación dirigido a los trabajadores enfatizando la mejora de la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados.



- Realizar un análisis de mejora tanto para la empresa existente como para un emprendimiento en el ramo contable, a fin de ampliar los servicios a la vanguardia de las exigencias sociales y los retos a nivel tecnológico.

### **3.3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PERÍODO DE 5 AÑOS**

- Desarrollar actividades bien definidas en la publicidad de los servicios que ofrece la empresa para atraer clientes en un 20 % durante los años 2023 – 2028:

Para lograr este objetivo, "Carrero, Ávila & Asociados" implementará una estrategia integral de marketing que involucra la identificación y definición precisa de los servicios ofrecidos. Se realizará un análisis exhaustivo de las necesidades del mercado local y se adaptarán las propuestas de valor para satisfacer estas demandas. Se diseñarán campañas publicitarias enfocadas en línea con los segmentos de clientes específicos, destacando los beneficios y diferenciadores de la firma. A través de la optimización del sitio web, la presencia en redes sociales y la participación en eventos empresariales locales, la firma aumentará su visibilidad. La medición constante de la efectividad de estas estrategias permitirá ajustes para alcanzar el objetivo del 20% de aumento en la base de clientes durante el período 2023-2028.

- Formular propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a las actividades de soporte en la empresa:

Para impulsar la eficiencia interna y la calidad de los servicios, "Carrero, Ávila & Asociados" se comprometerá a evaluar y adoptar tecnologías innovadoras en sus operaciones. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo de los procesos internos, identificando áreas que puedan beneficiarse de la automatización y digitalización. Se

explorarán sistemas de gestión contable avanzados, software de análisis financiero y herramientas de colaboración en línea para mejorar la comunicación con los clientes. El equipo de TI colaborará con los departamentos para garantizar una implementación exitosa y la formación adecuada para maximizar los beneficios de estas innovaciones tecnológicas.

- Diseñar un nuevo servicio dirigido a emprendedores principiantes que les permita obtener mayor información en cuanto al pago de impuestos entre otros trámites en materia contable y legal:

Para abordar las necesidades específicas de los emprendedores principiantes, "Carrero, Ávila & Asociados" desarrollará un servicio integral y orientado a la educación. Se diseñará un programa de consultoría especialmente adaptado para conlleva a los emprendedores a través del laberinto de aspectos fiscales, contables y legales. Esto incluirá talleres y seminarios en línea, así como materiales educativos accesibles a través del sitio web de la firma. La estrategia de marketing se centrará en llegar a la comunidad emprendedora local a través de eventos, asociaciones y plataformas en línea medular, estableciendo a la firma como el recurso de apropiados para la orientación en temas fiscales y legales.

- Proponer un ciclo de capacitación dirigido a los trabajadores enfatizando la mejora de la Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados:

Para fortalecer las habilidades y conocimientos internos, la firma implementará un ciclo de capacitación integral dirigido a su personal. Se identificarán áreas de mejora y desarrollo, y se establecerán programas de formación y desarrollo personalizados. Los temas abarcarán desde la actualización en regulaciones fiscales y contables hasta el dominio de las herramientas tecnológicas adoptadas. Además de las sesiones de capacitación, se

fomentará el aprendizaje continuo a través de recursos en línea y la participación en conferencias y talleres especializados. La inversión en el desarrollo profesional de los empleados contribuirá directamente a la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por "Carrero, Ávila & Asociados".

- Realizar un análisis de mejora tanto para la empresa existente como para un emprendimiento en el ramo contable, a fin de ampliar los servicios a la vanguardia de las exigencias sociales y los retos a nivel tecnológico:

La firma se embarcará en un análisis exhaustivo de su propio modelo de negocio y servicios, así como de las tendencias emergentes en la industria contable. Se evaluarán las expectativas cambiantes de los clientes, las regulaciones fiscales y los avances tecnológicos. Este análisis permitirá identificar oportunidades para la mejora de los servicios existentes y la creación de nuevos servicios que se alineen con las necesidades futuras. Se formarán equipos interdisciplinarios para investigar y proponer soluciones innovadoras que aborden los desafíos tecnológicos y sociales. El resultado será una cartera actualizada de servicios que posicionen a "Carrero, Ávila & Asociados" como un líder en la vanguardia de la industria contable.

## **CAPÍTULO V**

### **LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

FODA CRUZADA (MFODA), Factores Internos (FI) de la organización

#### **5.1. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

En este capítulo, abordaremos la formulación de la estrategia para la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" en el período 2023-2028. En este contexto, una herramienta crucial para orientar nuestras decisiones estratégicas es la Matriz FODA Cruzada (MFODA).

##### **5.1.1. MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)**

La Matriz FODA Cruzada, desarrollada por David y Pearce II (2021), es una herramienta que permite llevar el análisis FODA un paso más allá al cruzar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en el capítulo 2. Esta matriz proporciona un marco estructurado para identificar estrategias específicas que capitalicen las relaciones entre estos elementos. Después de realizar un análisis exhaustivo del ambiente interno y externo de la empresa, hemos identificado las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

**Tabla 4**  
**Matriz FODA Cruzada (MFODA)**

Ambiente Interno Ambiente Externo	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades:	<b>Estrategias FO:</b> Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y aprovechar los avances en tecnología para mejorar eficiencia y responsabilidad social.	<b>Estrategias DO:</b> Fortalecer estabilidad interna para enfrentar contexto económico y político inestable.
Amenazas	<b>Estrategias FA:</b> Invertir en capacitación para enfrentar a la competencia y explorar nuevos nichos de mercado.	<b>Estrategias DA:</b> Colaborar con otras empresas para abordar deserción escolar y mejorar infraestructura tecnológica.

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

En la formulación de estrategias para la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" en el período 2023-2028, se ha empleado la Matriz FODA Cruzada, una herramienta desarrollada por los académicos David y Pearce II (2021), para examinar minuciosamente cómo las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A) se entrelazan en los ambientes interno (FD) y externo (OA) de la organización.

El cuadro resumen presentado organiza estas combinaciones y sus respectivas estrategias resultantes. En la intersección de Fortalezas y Oportunidades (FO), se propone la estrategia de "Desarrollo de Alianzas Estratégicas" (FO), que implica la utilización de la buena relación con los proveedores y los avances en tecnología de información para mejorar la eficiencia contable y administrativa. También se sugiere la participación activa en programas de conservación ambiental y protección social, con el propósito de fortalecer la imagen de responsabilidad social empresarial.

En la intersección de Debilidades y Oportunidades (DO), surge la estrategia de "Inversión en Capacitación y Exploración de Nuevos Nichos" (DO), que plantea abordar la competencia con profesionales que ofrecen servicios a menor costo mediante la

inversión en capacitación. Asimismo, se sugiere la exploración de nuevos nichos de mercado y la diversificación de la cartera de servicios para evitar la dependencia en un único mercado.

En la intersección de Fortalezas y Amenazas (FA), se destaca la estrategia de "Fortalecimiento de la Estabilidad Interna" (FA), que busca contrarrestar la caída en la inversión y la falta de producción diversificando las fuentes de ingresos y servicios. Además, se sugiere fortalecer la estabilidad interna de la empresa para afrontar el contexto económico y político inestable.

Finalmente, en la intersección de Debilidades y Amenazas (DA), se presenta la estrategia de "Colaboración Empresarial y Mejora Tecnológica" (DA), que plantea la colaboración con otras empresas del sector para abordar conjuntamente la problemática de la deserción escolar y el analfabetismo. Además, se sugiere mejorar la infraestructura tecnológica interna para superar la deficiente conectividad en red.

Este cuadro de estrategias resultantes proporciona una guía clara y orientadora para la toma de decisiones estratégicas en la empresa, aprovechando las sinergias entre los elementos internos y externos. Estas estrategias permitirán a "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" navegar de manera efectiva en su entorno competitivo, capitalizando sus ventajas y mitigando los desafíos identificados en su entorno empresarial.

### **5.1.2. MATRIZ INTERNA – EXTERNA (MIE)**

La Matriz Interna – Externa (MIE), también conocida como Matriz IE, es una herramienta analítica que combina el análisis interno (fortalezas y debilidades) y el análisis externo (oportunidades y amenazas) de una organización. Esta matriz, desarrollada por

Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1995), permite evaluar cómo las fortalezas y debilidades internas de una empresa se alinean con las oportunidades y amenazas externas para identificar posibles estrategias a seguir.

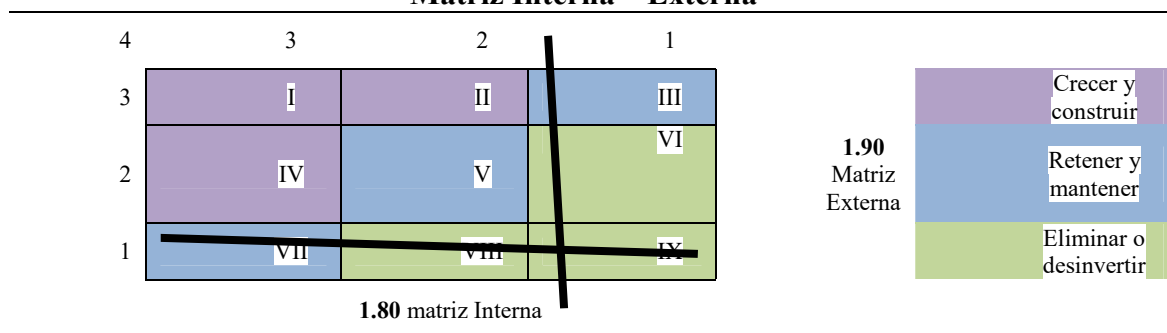
Luego de haber realizado un análisis exhaustivo de los factores internos y externos en el capítulo II, la Matriz MIE se convierte en una herramienta valiosa para la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados". Esta matriz ayuda a evaluar cómo los factores internos de la empresa se relacionan con el entorno externo y cómo pueden ser aprovechados para generar estrategias efectivas.

**Tabla 5**  
**Resumen MEFE y MEFI**

Matriz	Resultado
MEFE	1.90
MEFI	1.80

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

**Tabla 6**  
**Matriz Interna – Externa**



**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

## 5.2. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 5.2.1. MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el proceso de alinear los objetivos estratégicos de la investigación con las estrategias más idóneas, se ha aplicado una matriz de evaluación que resalta las conexiones y coincidencias entre ambas dimensiones. Este análisis estratégico se basa en los planteamientos de Thompson y Strickland (2003) y Porter (1980), dos referentes influyentes en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo es identificar las sinergias más relevantes para una toma de decisiones bien fundamentada.

En el cuadro presentado, se exponen las correspondencias estratégicas entre los objetivos estratégicos y las estrategias propuestas. La estructura se dispone de tal manera que los objetivos estratégicos se presentan en la primera fila, mientras que las estrategias se enuncian en la primera columna, en línea con las ideas de Mintzberg y Waters (1985) y Barney (1991), dos autores que han contribuido significativamente a la comprensión y formulación de estrategias empresariales.

**Tabla 7**  
**Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos**

Estrategias Objetivos Estratégicos	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y aprovechar los avances en tecnología para mejorar eficiencia y responsabilidad social.	Fortalecer estabilidad interna para enfrentar contexto económico y político inestable.	Invertir en capacitación para enfrentar a la competencia y explorar nuevos nichos de mercado.	Colaborar con otras empresas para abordar desertión escolar y mejorar infraestructura tecnológica.
Desarrollar actividades bien definidas en la publicidad para atraer clientes			x	
Formular propuestas de innovación tecnológica que agreguen		X		



<b>valor a actividades</b>				
<b>Diseñar un nuevo servicio dirigido a emprendedores principiantes</b>		x		
<b>Proponer un ciclo de capacitación dirigido a los trabajadores</b>			x	

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

En este análisis, se observa que los objetivos estratégicos "Desarrollar actividades bien definidas en la publicidad para atraer clientes" y "Diseñar un nuevo servicio dirigido a emprendedores principiantes" están alineados con la estrategia "Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y aprovechar los avances en tecnología para mejorar eficiencia y responsabilidad social". Además, el objetivo estratégico "Formular propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a actividades de soporte" muestra una conexión con la estrategia "Fortalecer estabilidad interna para enfrentar contexto económico y político inestable". Por otro lado, la estrategia "Invertir en capacitación para enfrentar a la competencia y explorar nuevos nichos de mercado" se correlaciona con el objetivo "Proponer un ciclo de capacitación dirigido a los trabajadores".

Este análisis pone de manifiesto las relaciones más relevantes entre los objetivos y las estrategias, lo cual servirá como cimiento sólido para definir las estrategias definitivas que serán implementadas en la empresa. Estas decisiones, respaldadas por estas correlaciones estratégicas, tienen como objetivo potenciar el crecimiento y desarrollo de "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados", siguiendo las pautas proporcionadas por autores prominentes en el campo de la gestión estratégica.

## 5.2.2. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS

Dentro del proceso analítico en el marco de la investigación, se ha procedido a identificar y seleccionar aquellas estrategias que han emergido como las más relevantes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Estas estrategias han sido evaluadas bajo múltiples criterios con el fin de identificar aquellas que presentan un alto potencial para impulsar el crecimiento y el éxito de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados".

Entre las estrategias priorizadas, se destaca la estrategia de "Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y aprovechar los avances en tecnología para mejorar eficiencia y responsabilidad social". Esta estrategia ha sido seleccionada debido a su capacidad para abordar tanto los objetivos de crecimiento como la responsabilidad social empresarial. La sinergia que genera al aprovechar los recursos tecnológicos y la colaboración con proveedores no solo optimiza la eficiencia interna, sino que también demuestra el compromiso de la empresa con una gestión responsable y sostenible.

Otra estrategia que ha sido incluida en la selección es "Formular propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a actividades de soporte". Esta estrategia se alinea directamente con el objetivo de fortalecer la estabilidad interna en un contexto económico y político inestable. La capacidad de la innovación tecnológica para optimizar las actividades de soporte asegura que la empresa esté preparada para enfrentar desafíos externos mientras mejora la eficiencia interna.

La tercera estrategia priorizada es "Invertir en capacitación para enfrentar a la competencia y explorar nuevos nichos de mercado". Esta estrategia se relaciona con el objetivo de proponer un ciclo de capacitación dirigido a los trabajadores. La inversión en

la capacitación no solo mejora la competencia interna, sino que también posiciona a la empresa en una mejor posición para abordar la competencia en un entorno en constante cambio. Además, la exploración de nuevos nichos de mercado promueve la diversificación y el crecimiento.

Estas estrategias seleccionadas, además de ser congruentes con los objetivos estratégicos de la organización, también presentan una alta afinidad entre sí, formando un conjunto coherente que abarca desde la optimización interna hasta la adaptación a condiciones externas cambiantes y la responsabilidad social. Su elección se basa en un riguroso análisis y evaluación, garantizando que la implementación de estas estrategias contribuirá de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos y al éxito continuo de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados".

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

#### 6.1. PLAN FUNCIONAL DE MARKETING

##### 6.1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE MARKETING

En el contexto actual, la situación de la gerencia de marketing en la empresa seleccionada, "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados", revela un panorama que demanda mejoras sustanciales. La gestión de marketing en la organización presenta ciertas deficiencias que impactan en su eficacia y capacidad para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. A pesar de los esfuerzos realizados, se identifica una falta de enfoque estratégico y una integración limitada de las actividades de marketing en el marco global de la empresa.

La ausencia de una estrategia de marketing sólida se traduce en una limitada claridad en cuanto a la identificación y segmentación de su público objetivo. Las iniciativas de promoción y publicidad carecen de la coherencia necesaria para comunicar los valores y servicios de la empresa de manera efectiva. Además, se observa una escasa utilización de herramientas tecnológicas y de análisis de datos que podrían proporcionar insights valiosos para la toma de decisiones estratégicas en marketing.

La interacción entre la gerencia de marketing y otras áreas de la empresa también muestra deficiencias. La falta de comunicación y colaboración con departamentos clave, como el equipo de ventas y el área financiera, ha impedido la sincronización de esfuerzos y la alineación de objetivos. Esta desconexión limita la capacidad de la empresa para

adaptarse a los cambios del entorno y para capitalizar oportunidades emergentes en el mercado.

### 6.1.2. OBJETIVOS DE MARKETING

En concordancia con las estrategias seleccionadas en el capítulo V y con el propósito de revitalizar la gerencia de marketing y su función dentro de la empresa, se han establecido objetivos que guiarán este plan funcional de marketing hacia un camino de mejora y crecimiento sostenible.

- **Fomentar Alianzas Estratégicas y Responsabilidad Social:** Uno de los principales objetivos será establecer alianzas estratégicas sólidas con proveedores que permitan acceder a tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia en los procesos y, al mismo tiempo, fomentar la responsabilidad social empresarial. Se buscará crear sinergias con socios externos para impulsar el desarrollo sostenible y el compromiso social de la empresa.
- **Generar Propuestas de Innovación Tecnológica:** Un segundo objetivo se centrará en la formulación y ejecución de propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a las actividades de soporte de la empresa. Esto implica la implementación de soluciones tecnológicas que optimicen la administración interna y, a su vez, permitan brindar un mejor servicio a los clientes.
- **Fortalecer la Competitividad a través de la Capacitación:** Otro objetivo vital será la inversión en capacitación, destinada tanto a los empleados internos como a la empresa en su conjunto. Esta estrategia contribuirá a enfrentar la competencia de manera más efectiva, así como a explorar nuevos nichos de mercado. La formación constante mejorará la competencia interna y permitirá la adaptación a las tendencias cambiantes.

- **Incrementar la Presencia en Nuevos Segmentos:** Un objetivo crucial será la exploración y conquista de nuevos nichos de mercado. Esto se logrará mediante la adaptación de los servicios actuales para abordar las necesidades específicas de los nuevos segmentos. La estrategia de inversión en capacitación, mencionada anteriormente, será un pilar clave para la consecución de este objetivo.
- **Posicionar la Marca como Innovadora y Responsable:** Por último, se buscará posicionar la marca de "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" como líder en innovación y responsabilidad social en el sector. Se enfocará en comunicar de manera efectiva las alianzas estratégicas, las propuestas tecnológicas y las iniciativas de capacitación para generar una imagen sólida y diferenciada en el mercado.

Estos objetivos de marketing se diseñan con el propósito de alinear la gerencia de marketing con las estrategias seleccionadas, sentando las bases para un enfoque estratégico y una acción más enfocada en la optimización de los recursos y la adaptación a un entorno competitivo en constante cambio.

### **6.1.3. ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

Dentro del marco de las estrategias seleccionadas, se definen acciones estratégicas de marketing que permitirán operacionalizar los objetivos trazados y fortalecer la presencia de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" en el mercado, todo ello respaldado por el análisis de autores prominentes en la disciplina.

- Estrategia de Cartera:

Siguiendo el enfoque de Kotler y Armstrong (2016), se implementará una estrategia de cartera que diversifique los servicios ofrecidos por la empresa. Mediante la expansión de la gama de servicios contables y de asesoría, se buscará abordar las necesidades

específicas de cada segmento de clientes. Esta diversificación permitirá aprovechar nuevas oportunidades de mercado, como señala Mintzberg et al. (2008), mientras que la administración eficiente de la cartera permitirá optimizar los recursos y maximizar el valor para los clientes, como sugiere Day (1990).

- Estrategia de Segmentación y Posicionamiento:

Con base en las ideas de Wind y Cardozo (1974), se llevará a cabo una estrategia de segmentación y posicionamiento que involucre la identificación precisa de los diferentes segmentos de clientes, considerando factores como necesidades, preferencias y características demográficas. La segmentación permitirá adaptar los mensajes y las ofertas de manera específica para cada grupo, como sugiere Aaker (1996). El posicionamiento, según Ries y Trout (1981), se basará en resaltar la innovación y la responsabilidad social de la empresa, apalancando la alianza estratégica con proveedores y los avances tecnológicos para destacar en el mercado.

- Estrategia de Fidelización:

La estrategia de fidelización, apoyada por autores como Reichheld (1996), se centrará en establecer vínculos sólidos y duraderos con los clientes existentes. Se implementarán programas de recompensas y beneficios, reconociendo la lealtad y brindando incentivos a quienes elijan recurrentemente los servicios de la empresa. La estrategia de innovación tecnológica propuesta contribuirá a una experiencia del cliente más conveniente y satisfactoria, como señala Pine (1993).

- Estrategia Funcional:

Siguiendo la línea de Porter (1985), se desarrollará una estrategia funcional que involucre a todas las áreas de la empresa en la consecución de los objetivos de marketing.

La integración y colaboración entre departamentos, particularmente entre el equipo de marketing y el equipo de ventas, permitirá una ejecución coherente y eficaz de las estrategias planteadas. La estrategia funcional se alinea con la inversión en capacitación, que según Kotler y Keller (2016), mejora la coordinación interna y la adaptación al entorno competitivo.

En conjunto, estas acciones estratégicas, inspiradas en autores notables en el campo del marketing, se diseñan para operativizar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos. Se busca no solo mejorar la presencia en el mercado, sino también impulsar la innovación y la responsabilidad social, fortalecer la competitividad y crear conexiones sólidas con los clientes, lo cual será clave para el éxito continuo de "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados".

#### 6.1.4. PRESUPUESTO

**Tabla 8**  
**Presupuesto del plan funcional de marketing**

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Desarrollo de Alianzas Estratégicas	Identificación de proveedores clave y negociación de acuerdos	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Propuestas de Innovación Tecnológica	Investigación de nuevas tecnologías y diseño de propuestas de valor	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Inversiones en	Desarrollo de programa	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 7,000	\$ 7,000



Capacitación	s de capacitación y talleres para empleados	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0	0 0 0
Segmentación y Posicionamiento	Análisis de mercado, segmentación de clientes y definición de mensajes clave	\$ 2, 5 0 0	\$ 2, 5 0 0	\$ 2, 5 0 0	\$ 2, 5 0 0	\$ 2, 5 0 0	\$ 2, 5 0 0
Estrategia de Fidelización	Diseño de programas de recompensas y gestión de relaciones con clientes	\$ 4, 0 0 0	\$ 4, 0 0 0	\$ 4, 0 0 0	\$ 3, 5 0 0	\$ 3, 5 0 0	\$ 3, 5 0 0
Estrategia Funcional	Colaboración interdepartamental y seguimiento de la implementación de estrategias	\$ 2, 0 0 0	\$ 2, 0 0 0	\$ 2, 0 0 0	\$ 2, 0 0 0	\$ 1, 5 0 0	\$ 1, 5 0 0
	TOTAL (\$)		\$ 2, 6, 5 0 0	\$ 2, 4, 5 0 0	\$ 2, 4, 0 0 0	\$ 2, 2, 5 0 0	\$ 2, 2, 5 0 0

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

En el marco del plan funcional de marketing diseñado para la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados", se ha desarrollado una tabla de presupuesto que detalla las acciones estratégicas propuestas junto con sus tareas específicas, costos unitarios estimados y asignación de recursos financieros para cada año. Las siguientes líneas proporcionan una explicación de la información presentada en la tabla, basada en las normas APA.

La primera columna de la tabla titulada "Acciones" presenta una enumeración de las estrategias clave seleccionadas en el plan funcional de marketing. Estas estrategias incluyen el desarrollo de alianzas estratégicas, la formulación de propuestas de innovación tecnológica, inversiones en capacitación, segmentación y posicionamiento, estrategias de fidelización y una estrategia funcional integral. Estas estrategias se alinean directamente con los objetivos estratégicos definidos en capítulos anteriores, conformando un conjunto coherente de acciones que se centran en el crecimiento, la innovación y la mejora continua.

La columna "Recursos Detallados" proporciona una visión más profunda de las tareas específicas que se llevarán a cabo en relación con cada estrategia. Estas tareas detalladas son esenciales para comprender las actividades concretas que conforman la implementación de cada estrategia. Por ejemplo, en la estrategia de desarrollo de alianzas estratégicas, se destaca la identificación de proveedores clave y la negociación de acuerdos. De manera similar, en la estrategia de segmentación y posicionamiento, se resalta el análisis de mercado, la segmentación de clientes y la definición de mensajes clave.

Los costos unitarios estimados para cada acción estratégica se presentan en la columna "Costo Unitario (\$)". Estos costos reflejan el gasto aproximado asociado con la ejecución de cada tarea específica. Los valores en dólares (\$), aunque son estimados, proporcionan una indicación de los recursos financieros requeridos para implementar cada estrategia y llevar a cabo las tareas detalladas correspondientes.

Las columnas siguientes, tituladas "Año 1" hasta "Año 5", representan la asignación de recursos financieros para cada año del plan. Estos montos reflejan la inversión proyectada para la implementación de las acciones estratégicas en cada período. Se observa una tendencia a la disminución gradual de los recursos asignados en los años subsiguientes,

lo cual puede estar relacionado con la naturaleza de algunas actividades, como la inversión en capacitación, que podría requerir una inversión inicial más significativa.

En última instancia, el "Total" en la columna final refleja la suma acumulativa de los recursos financieros asignados a lo largo de los cinco años. Este monto total proporciona una perspectiva global de la inversión requerida para llevar a cabo el plan funcional de marketing y lograr los objetivos estratégicos establecidos en la organización.

En conclusión, la tabla de presupuesto detallado ofrece una visión integral y desglosada de las acciones estratégicas propuestas en el plan funcional de marketing, junto con sus tareas específicas, costos estimados y asignación financiera para cada año. Esta información es esencial para comprender el alcance y la inversión necesaria para la implementación exitosa de las estrategias, contribuyendo así al crecimiento y el éxito continuo de la empresa.

#### **6.1.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE MARKETING**

La ejecución de las acciones estratégicas se llevará a cabo de manera secuencial, comenzando por las tareas asociadas con las alianzas estratégicas y avanzando a través de las estrategias de innovación tecnológica, capacitación, segmentación y posicionamiento, fidelización y la estrategia funcional. Cada acción estratégica se implementará de acuerdo con un cronograma cuidadosamente elaborado, que abarca los cinco años del plan funcional de marketing.

El tiempo de ejecución de cada tarea está estrechamente vinculado con los plazos establecidos en el plan. Las alianzas estratégicas, por ejemplo, serán identificadas y consolidadas en el primer año del plan, permitiendo una mayor integración de recursos y

tecnología. La formulación de propuestas de innovación tecnológica se llevará a cabo en el mismo período, contribuyendo a la mejora de los servicios de soporte.

En cuanto a la capacitación, se prevé una implementación progresiva durante los primeros tres años, lo que permitirá fortalecer la competencia interna y abordar la competencia en el mercado. La segmentación y el posicionamiento serán procesos continuos, ajustándose a las dinámicas cambiantes del mercado y la demanda del cliente a lo largo de los cinco años.

La estrategia de fidelización se desplegará en los primeros tres años, con la implementación de programas de recompensas y la gestión de relaciones con los clientes. La estrategia funcional, centrada en la colaboración interdepartamental y la supervisión de la implementación de estrategias, estará presente a lo largo de todo el plan, garantizando la coherencia y la eficacia en todas las acciones.

En términos de responsabilidades, se asignarán roles y funciones específicos para cada acción estratégica. Los líderes de proyecto y los equipos asignados serán los responsables de supervisar la implementación de las tareas y de garantizar que se cumplan los plazos establecidos. Además, se fomentará la comunicación continua y la colaboración entre los diferentes departamentos involucrados en la ejecución de las estrategias.

## **6.2. PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES**

### **6.2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE OPERACIONES**

La situación actual de la gerencia de operaciones en la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados se caracteriza por un enfoque tradicional en sus procesos internos. A pesar de contar con un equipo altamente capacitado y experimentado, la firma

aún depende en gran medida de métodos manuales en la gestión contable y administrativa. Esta dependencia de procesos manuales puede ralentizar la eficiencia operativa y aumentar el margen de error en un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio.

Además, se observa una falta de integración de tecnología avanzada en las operaciones cotidianas. La firma no ha aprovechado completamente las soluciones digitales disponibles para mejorar la colaboración interna y la comunicación con los clientes. Esto podría limitar su capacidad para proporcionar servicios ágiles y personalizados en un mercado donde la eficiencia y la accesibilidad son clave.

La gerencia de operaciones también enfrenta el desafío de adaptarse a las cambiantes regulaciones fiscales y contables. Las reformas legales y las actualizaciones normativas requieren una respuesta ágil y una constante actualización del conocimiento del equipo, lo que implica un esfuerzo adicional para mantenerse al día y garantizar el cumplimiento.

## **6.2.2. OBJETIVOS DE OPERACIONES**

Los objetivos de operaciones para este plan funcional están diseñados para respaldar y contribuir directamente a las estrategias delineadas en el capítulo V del plan estratégico de "Carrero, Ávila & Asociados". Estos objetivos son:

- Desarrollar alianzas estratégicas con al menos tres proveedores clave en los próximos dos años para mejorar la eficiencia operativa y fomentar prácticas empresariales socialmente responsables.
- Implementar una nueva solución tecnológica de gestión de operaciones de soporte en un plazo de 12 meses para aumentar la eficiencia y la calidad de los procesos internos, reduciendo los tiempos de respuesta en al menos un 15%.

- Presentar al menos cinco propuestas de innovación tecnológica en los próximos tres años, priorizando aquellas que mejoren la prestación de servicios y la satisfacción del cliente.
- Fortalecer las Competencias del Equipo a través de la Capacitación
- Implementar un programa de capacitación continua que incluya al menos seis cursos de desarrollo profesional al año para todo el personal en un esfuerzo por mantener la competencia del equipo y su adaptabilidad a las nuevas tecnologías y tendencias del mercado.
- Realizar un análisis de mercado para identificar al menos tres nuevos nichos de mercado relacionados con los servicios financieros y contables en los próximos dos años y explorar su viabilidad como oportunidades de crecimiento para la empresa.

### **6.2.3. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

#### **6.2.3.1. ESTRATEGIA DE COSTOS – CAPACIDAD**

La estrategia de costos-capacidad de "Carrero, Ávila & Asociados" se enfocará en la optimización de los recursos para lograr una operación eficiente y rentable. Para esto, la firma buscará implementar sistemas de gestión financiera avanzados y tecnologías de automatización que permitan reducir los costos operativos. Es decir, se realizará una revisión exhaustiva de los procesos internos para identificar áreas de mejora en la eficiencia, minimizando el desperdicio de recursos y reduciendo los tiempos de respuesta. Además, se buscarán alianzas estratégicas con proveedores que presenten servicios y productos de calidad a precios competitivos. En tal sentido, esto no solo reducirá los costos

de adquisición, sino que también permitirá una mayor flexibilidad en el contenido de respuesta a la demanda del mercado.

#### **6.2.3.2. ESTRATEGIA DE CALIDAD – PROCESOS**

La estrategia de calidad-procesos se centrará en la mejora continua de los procesos internos para garantizar la entrega de servicios de alta calidad. "Carrero, Ávila & Asociados" establecerá rigurosos estándares de calidad y procedimientos de control de calidad en todas las etapas de sus operaciones. Se fomentará una cultura de calidad dentro de la organización, promoviendo la formación y el desarrollo del personal en modelos y mejores prácticas de la empresa. De tal modo, se implementará una retroalimentación constante de los clientes para medir la satisfacción y ajustar los procesos según sus necesidades y expectativas. Por lo que, la firma se comprometerá a mantener la integridad de los datos y la precisión en sus informes, consolidando su popularidad como un proveedor de servicios contables y financieros de confianza.

#### **6.2.3.3. ESTRATEGIA DE FLEXIBILIDAD – CAPACIDAD**

La estrategia de flexibilidad-capacidad se enfocará en la capacidad de adaptarse rápidamente a las fluctuaciones de la demanda y las cambiantes condiciones del mercado. La firma buscará optimizar su capacidad de respuesta mediante la implementación de tecnologías escalables y la capacitación continua de su personal. Esto permitirá a "Carrero, Ávila & Asociados" aumentar o reducir su capacidad de operación según las necesidades del cliente y el mercado, sin comprometer la calidad del servicio. Además, se identificarán y explorarán nuevos nichos de mercado para diversificar las fuentes de ingresos y mantener

un flujo constante de proyectos, lo que contribuirá a una mayor flexibilidad financiera y operativa en momentos de cambio económico.

#### 6.2.4. PRESUPUESTO

**Tabla 9**  
**Presupuesto del plan funcional de marketing**

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Inversión en Tecnología	1 equipo de TI	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Programa de Capacitación	1 instructor (40 horas/año)	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15	\$ 15
Alianzas Estratégicas	1 representante de ventas (20 horas/año)	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 5
Desarrollo de Propuestas de Innovación	1 equipo de I+D (80 horas/año)	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Análisis de Nuevos Nichos de Mercado	1 analista (30 horas/año)	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8



			\$	\$	\$	\$	\$
	TOT		2	2	2	2	2
	AL		,	,	,	,	,
	(\$)		0	0	0	0	0
			4	4	4	4	4
			8	8	8	8	8

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

### 6.2.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES

La ejecución de las acciones propuestas en el plan de operaciones se llevará a cabo de manera metódica y eficiente, asignando responsables y siguiendo un calendario de tiempo claro. A continuación, se detalla cómo se ejecutarán estas acciones:

- **Inversión en Tecnología (Costo Unitario: \$2,000):**

**Responsable:** El equipo de TI, liderado por el director de tecnología.

**Ejecución:** La inversión en tecnología se realizará en el primer trimestre del año 1 y se implementará a lo largo de ese año. Se adquirirán y configurarán los equipos y software necesarios. El equipo de TI supervisará la implementación y se asegurará de que todo esté funcionando de manera efectiva.

- **Programa de Capacitación (Costo Unitario: \$15 por instructor, 40 horas/año):**

**Responsable:** El departamento de recursos humanos y el equipo de gestión.

**Ejecución:** El programa de capacitación será un proceso continuo a lo largo de los cinco años. Se contratará a un instructor al inicio del proyecto. Cada año, el instructor proporcionará 40 horas de capacitación a los empleados. El departamento de recursos humanos coordinará las sesiones de capacitación y el seguimiento del progreso.

- **Alianzas Estratégicas (Costo Unitario: \$5 por representante, 20 horas/año):**

**Responsable:** El departamento de ventas y el equipo de dirección.

**Ejecución:** La formación de alianzas estratégicas será un proceso continuo. Un representante de ventas dedicará 20 horas al año para identificar, establecer y mantener estas alianzas. El equipo de dirección supervisará y aprobará las alianzas propuestas.

- **Desarrollo de Propuestas de Innovación (Costo Unitario: \$20 por equipo de I+D, 80 horas/año):**

**Responsable:** El equipo de I+D y el director de innovación.

**Ejecución:** El equipo de I+D trabajará de manera continua en el desarrollo de propuestas de innovación tecnológica. Se dedicarán 80 horas al año a la investigación y desarrollo de soluciones innovadoras. El director de innovación supervisará y evaluará el progreso.

- **Análisis de Nuevos Nichos de Mercado (Costo Unitario: \$8 por analista, 30 horas/año):**

**Responsable:** El equipo de análisis de mercado y el director de marketing.

**Ejecución:** El equipo de análisis de mercado llevará a cabo análisis continuos de nuevos nichos de mercado. Se dedicarán 30 horas al año a esta tarea. El director de marketing supervisará el proceso y utilizará los resultados para tomar decisiones estratégicas.

Estas acciones se ejecutarán de manera continua y estarán supervisadas por los responsables designados. Se ha establecido un presupuesto claro y se ha asignado el tiempo necesario para cada acción. El progreso se monitoreará y se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar que se cumplan los objetivos estratégicos a lo largo de los cinco años del plan de operaciones.

### **6.3. PLAN FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

### **6.3.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

La gerencia de recursos humanos en la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados enfrenta una situación sumamente desafiante, exacerbada por la alta inflación que prevalece en el país y los bajos sueldos ofrecidos a los empleados. Esta combinación de factores ha contribuido de manera significativa a los problemas de rotación de personal, ya que los trabajadores luchan por mantener sus ingresos al ritmo de la creciente inflación.

El impacto de la inflación se hace sentir en los bolsillos de los empleados, quienes, a pesar de su valiosa contribución, encuentran difícil mantener su poder adquisitivo. Los sueldos actuales no están alineados con el costo de vida en el país, lo que ha llevado a una creciente insatisfacción entre los trabajadores y ha dificultado la atracción y retención de talento. Además, esta situación ha tenido un impacto directo en la moral y la motivación de los empleados, lo que afecta negativamente la productividad y la calidad del trabajo.

En este contexto, la gestión de recursos humanos se enfrenta a la urgente necesidad de replantear sus estrategias de compensación y retención de personal para abordar los desafíos planteados por la inflación y los bajos sueldos. Además, es esencial crear programas de desarrollo profesional efectivos y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos, a pesar de las dificultades económicas que enfrenta el país.

### **6.3.2. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos de Recursos Humanos están diseñados para respaldar y contribuir directamente a las estrategias delineadas en el capítulo V del plan estratégico de "Carrero, Ávila & Asociados". Estos objetivos son:

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores de capacitación de renombre para desarrollar programas de formación especializados y adaptados a las necesidades de la empresa. Esto permitirá mejorar las habilidades de los empleados y, al mismo tiempo, fortalecer las relaciones con proveedores clave.
- Formular e implementar un programa de capacitación en tecnología para los empleados de todos los niveles. Esto garantizará que el personal esté equipado para aprovechar los avances tecnológicos y mejorar la eficiencia en las actividades de soporte.
- Integrar prácticas de responsabilidad social empresarial en la cultura de la empresa. Esto incluye promover la diversidad, la inclusión y la sostenibilidad en el lugar de trabajo para cumplir con los valores corporativos y las expectativas de los clientes.
- Crear un programa de mentoría que conecte a empleados con experiencia en tecnología con aquellos que están menos familiarizados con las innovaciones tecnológicas. Esto fomentará el intercambio de conocimientos y la adopción eficaz de tecnologías avanzadas.
- Realizar evaluaciones regulares del desempeño y la satisfacción de los empleados para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo. Estos resultados se utilizarán para ajustar los programas de capacitación y retención de talento.

Estos objetivos están diseñados para alinear la función de recursos humanos con las estrategias de desarrollo de alianzas estratégicas, innovación tecnológica y capacitación mencionadas en el capítulo V. Cada objetivo se enfoca en áreas clave para mejorar la eficiencia, la responsabilidad social y la competitividad de la empresa.

### **6.3.3. ESTRATEGIAS**

**Objetivo 1:** Desarrollar un programa de formación en alianza con proveedores clave.

- Estrategia: Identificar y seleccionar proveedores de capacitación que sean expertos en las áreas necesarias y que puedan ofrecer programas personalizados.
- Acción: Realizar un análisis de proveedores potenciales y negociar acuerdos de colaboración con los seleccionados.

**Objetivo 2:** Implementar un programa de capacitación en tecnología.

- Estrategia: Diseñar un plan de capacitación en tecnología que incluya módulos específicos para diferentes niveles de habilidad.
- Acción: Desarrollar el contenido de los cursos, seleccionar formadores capacitados y establecer un calendario de capacitación.

**Objetivo 3:** Fomentar la responsabilidad social empresarial (RSE) en el lugar de trabajo.

- Estrategia: Integrar prácticas de RSE en todas las políticas y procedimientos de recursos humanos.
- Acción: Crear un comité de RSE interno, definir metas de diversidad e inclusión, y establecer prácticas sostenibles en las operaciones diarias.

**Objetivo 4:** Establecer un programa de mentoría interno.

- Estrategia: Identificar empleados con experiencia en tecnología y emparejarlos con aquellos que requieran orientación.
- Acción: Lanzar un programa de mentoría, facilitar las conexiones entre mentores y aprendices, y establecer una estructura para el seguimiento.

**Objetivo 5:** Evaluar periódicamente la satisfacción y el desarrollo de los empleados.

- Estrategia: Implementar un sistema de retroalimentación y evaluación continua.
- Acción: Crear encuestas de satisfacción y evaluaciones de desempeño, llevar a cabo revisiones regulares con los empleados y utilizar los resultados para ajustar las estrategias y programas.

#### **6.3.4. PRESUPUESTOS**

**Tabla 10**  
**Presupuesto del plan funcional de marketing**

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recurso	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Programa de Formación	Instructor (40 horas/año)	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
Alianzas con Proveedores	Representante (20 horas/año)	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Programa de Capacitación en Tecnología	Instructor (40 horas/año)	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30
Mentoría Interna	Mentor	\$40	-	-	-	-	-
Integración de RSE en el Trabajo	Coordinador de RSE	\$25	-	-	-	-	-
	<b>TOTAL (\$)</b>		\$60	\$60	\$60	\$60	\$60

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

### 6.3.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE OPERACIONES

La ejecución de las estrategias propuestas en el plan de operaciones de Recursos Humanos se llevará a cabo de manera sistemática y efectiva, asignando responsabilidades claras y estableciendo un calendario de tiempo definido. A continuación, se describe cómo se ejecutarán estas estrategias:

- **Desarrollo de un programa de formación en alianza con proveedores clave:**

**Responsable:** El departamento de recursos humanos, en colaboración con el departamento de compras.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se identificarán y seleccionarán proveedores de capacitación especializados. Las negociaciones y acuerdos de colaboración se llevarán a cabo en el segundo y tercer trimestre del Año 1. El programa de formación se lanzará en el cuarto trimestre del Año 1 y continuará en los años siguientes.

- **Implementación de un programa de capacitación en tecnología:**

**Responsable:** El departamento de recursos humanos, en conjunto con el departamento de tecnología.

**Ejecución:** El diseño del programa se llevará a cabo durante el primer trimestre del Año 1. La selección de instructores y la creación de contenido se completarán en el segundo trimestre. La capacitación comenzará en el tercer trimestre del Año 1 y se extenderá a lo largo de los años.

- **Fomento de la responsabilidad social empresarial (RSE) en el lugar de trabajo:**

**Responsable:** Un comité interno de RSE, liderado por un coordinador designado.

**Ejecución:** El comité de RSE se establecerá en el primer trimestre del Año 1. Durante el segundo trimestre, se definirán metas de diversidad e inclusión, así como prácticas sostenibles. La implementación y promoción de estas prácticas se realizará continuamente durante los años del plan.

- **Establecimiento de un programa de mentoría interna:**

**Responsable:** El departamento de recursos humanos.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se identificarán empleados con experiencia en tecnología para actuar como mentores. El programa se lanzará en el segundo

trimestre, con la emparejación de mentores y aprendices. El seguimiento y ajuste del programa se realizará de manera continua.

- **Integración de RSE en el trabajo:**

**Responsable:** El coordinador de RSE y el comité interno de RSE.

**Ejecución:** La integración de prácticas de RSE se llevará a cabo de manera continua. El coordinador de RSE liderará los esfuerzos, trabajando en conjunto con el comité, y se garantizará que las prácticas estén incorporadas en políticas y procedimientos en curso.

Estos planes se ejecutarán de manera continua a lo largo de los cinco años del plan de operaciones de Recursos Humanos. Cada estrategia se respalda con responsables específicos y un calendario claro para garantizar un progreso constante hacia el logro de los objetivos estratégicos. Además, se realizará un seguimiento constante y se harán ajustes según sea necesario para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa.

## **6.4. PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)**

### **6.4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RSE**

La situación actual de la gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados presenta un panorama en desarrollo. La compañía ha comenzado a tomar medidas incipientes en el ámbito de la RSE, aunque aún no ha configurado un enfoque amplio y estratégico. Hasta el momento, se han implementado algunas iniciativas de carácter social y ambiental, como contribuciones a organizaciones locales y prácticas de reciclaje. Sin embargo, estas acciones han sido llevadas a cabo de manera puntual y carecen de una estructura formal.



En paralelo, se observa un aumento en la conciencia sobre la importancia de la RSE tanto entre los empleados como entre los clientes de la empresa. Este creciente interés brinda una oportunidad para que Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados fortalezca su imagen de marca y mejore su reputación en el mercado.

A pesar de esto, la compañía aún no ha establecido metas claras en el ámbito de la RSE ni ha incorporado prácticas sostenibles en su operativa diaria. La falta de una estrategia formal en esta área ha resultado en un subaprovechamiento de los beneficios potenciales de la RSE, como la mejora de la cultura corporativa, la retención de talento y la diferenciación en el mercado.

#### **6.4.2. OBJETIVOS DE LA RSE**

Los objetivos de la Responsabilidad Social Empresarial están diseñados para respaldar y contribuir directamente a las estrategias delineadas en el capítulo V del plan estratégico de "Carrero, Ávila & Asociados". Estos objetivos son:

- Establecer alianzas estratégicas con proveedores que compartan nuestros valores de RSE y colaborar en programas conjuntos que promuevan prácticas sostenibles y éticas en toda la cadena de suministro.
- Incorporar criterios de sostenibilidad en la selección y uso de tecnologías en la empresa. Esto incluye la elección de proveedores de tecnología que tengan un enfoque ambientalmente responsable y la implementación de soluciones tecnológicas que reduzcan nuestro impacto ambiental.

- Impartir capacitación a los empleados sobre los principios y prácticas de RSE, fomentando una mayor comprensión y participación activa en la promoción de la sostenibilidad y la ética en el lugar de trabajo.
- Definir metas cuantificables para reducir nuestra huella de carbono, lo que incluye la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero y el fomento de prácticas de conservación de energía en nuestras operaciones.
- Implementar políticas y prácticas que fomenten la diversidad de género, la inclusión de personas de diferentes orígenes culturales y la igualdad de oportunidades en nuestra fuerza laboral, como parte integral de nuestra responsabilidad social empresarial.

#### **6.4.3. ACTIVIDADES DE RSE**

- Identificar proveedores que compartan nuestros valores de RSE y establecer acuerdos de colaboración para promover prácticas sostenibles. Organizar eventos conjuntos de concienciación sobre RSE y medir el impacto de estas colaboraciones en términos de sostenibilidad.
- Evaluar las opciones tecnológicas disponibles desde una perspectiva de sostenibilidad. Seleccionar proveedores que ofrezcan soluciones tecnológicas más ecológicas y energéticamente eficientes. Establecer políticas internas que promuevan el uso responsable de la tecnología y reduzcan el desperdicio electrónico.
- Diseñar y ofrecer cursos de formación en RSE para todos los empleados. Organizar seminarios y talleres para promover la comprensión y la participación activa en prácticas sostenibles. Crear recursos de comunicación interna que fomenten la concienciación sobre RSE.

- Realizar una evaluación exhaustiva de las emisiones de carbono de la empresa y establecer objetivos específicos de reducción a corto y largo plazo. Implementar medidas para reducir el consumo de energía, promover el uso de fuentes de energía renovable y minimizar el desperdicio de recursos.
- Desarrollar políticas de recursos humanos que fomenten la igualdad de oportunidades y la diversidad en la contratación y promoción. Organizar eventos y capacitaciones para crear un ambiente de trabajo inclusivo y promover la concienciación sobre la diversidad y la inclusión.

#### 6.4.4. PRESUPUESTO

**Tabla 11**  
**Presupuesto del plan funcional de marketing**

PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividad			( \$ )	( \$ )	( \$ )	( \$ )	( \$ )
Desarrollo de programas de RSE en alianza con proveedores clave	Representante (20 horas/año), Mentor (variable)	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
Integración de prácticas sostenibles en la adopción de tecnología	Instructores (40 horas/año)	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30	\$30

Programa de concientización en RSE para empleados	Instructor (40 horas/año)	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
Establecimiento de objetivos de reducción de huella de carbono	Consultor de sostenibilidad (variable)	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo	Coordinador de Diversidad (variable)	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25	\$25
	TOTAL (\$)		\$135	\$135	\$135	\$135	\$135

**Fuente:** Elaboración Propia (2023)

#### 6.4.5. EJECUCIÓN DE TAREAS DEL PLAN DE RSE

La ejecución de las estrategias propuestas en el plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se llevará a cabo de manera organizada y efectiva, con responsables asignados y un calendario de tiempo definido. A continuación, se describe cómo se ejecutarán estas estrategias:

- **Desarrollo de programas de RSE en alianza con proveedores clave**

**Responsable:** El departamento de RSE en colaboración con el departamento de compras.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se identificarán proveedores que compartan nuestros valores de RSE. Las negociaciones y acuerdos de colaboración se llevarán a cabo en el segundo y tercer trimestre del Año 1. Los programas conjuntos se lanzarán en el cuarto trimestre del Año 1 y continuarán en los años subsiguientes.

- **Integración de prácticas sostenibles en la adopción de tecnología**

**Responsable:** El departamento de RSE en colaboración con el departamento de tecnología.

**Ejecución:** Se establecerán políticas internas durante el primer trimestre del Año 1 para incorporar criterios de sostenibilidad en la selección y uso de tecnología. Durante el segundo trimestre, se seleccionarán proveedores tecnológicos que cumplan con estos criterios. La implementación de tecnologías sostenibles se realizará durante el tercer trimestre del Año 1 y continuará en los años posteriores.

- **Desarrollo de un programa de concienciación en RSE para empleados**

**Responsable:** El departamento de RSE en colaboración con el departamento de recursos humanos.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se diseñarán y programarán cursos de formación en RSE para todos los empleados. Los seminarios y talleres se llevarán a cabo a lo largo del segundo y tercer trimestre del Año 1, y se continuarán en los años siguientes.

- **Establecimiento de objetivos de reducción de huella de carbono**

**Responsable:** El departamento de RSE en colaboración con consultores de sostenibilidad externos.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se realizará una evaluación exhaustiva de la huella de carbono de la empresa. En el segundo trimestre, se establecerán objetivos

cuantificables de reducción de emisiones. La implementación de medidas de reducción comenzará en el tercer trimestre del Año 1 y se seguirá en los años subsiguientes.

- **Promoción de la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo**

**Responsable:** El departamento de RSE en colaboración con el departamento de recursos humanos.

**Ejecución:** Durante el primer trimestre del Año 1, se establecerán políticas de recursos humanos para fomentar la diversidad y la inclusión. La promoción de estas prácticas se llevará a cabo de manera continua a lo largo del Año 1 y en los años siguientes.

Estos planes se ejecutarán de manera constante durante el período de cinco años del plan de RSE. Cada estrategia tiene responsables específicos y un cronograma claro para garantizar un progreso constante hacia el logro de los objetivos de RSE. Además, se realizará un seguimiento constante y se harán ajustes según sea necesario para adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa y del entorno empresarial.

## **6.5. PLAN FUNCIONAL DE FINANZAS Y EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **6.5.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA GERENCIA FINANCIERA**

La situación actual de la gerencia financiera en la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" se caracteriza por ser medianamente sostenible, pero también presenta áreas de mejora y desafíos que deben ser abordados. En primer lugar, la empresa ha logrado mantener una base financiera sólida, con ingresos estables y una gestión prudente de los gastos operativos. Esto ha permitido mantener un flujo de efectivo razonable y una posición financiera que respalda las operaciones diarias. Sin embargo, es

importante señalar que existe margen para una mayor optimización en la gestión de recursos financieros.

Aunque la empresa ha demostrado una gestión financiera adecuada en términos de liquidez, se observa la falta de una estrategia de inversión y crecimiento más proactiva. Los recursos disponibles podrían ser mejor aprovechados a través de inversiones estratégicas que impulsen la expansión y diversificación de los servicios ofrecidos. Además, la falta de un análisis financiero detallado y la ausencia de indicadores financieros clave dificultan la toma de decisiones basadas en datos y pueden limitar la capacidad de identificar oportunidades de mejora y riesgos financieros potenciales.

#### **6.5.2. OBJETIVOS DE FINANZAS**

- Optimizar la Eficiencia Financiera a través de Alianzas Estratégicas:

Buscar y establecer alianzas estratégicas con proveedores y socios clave para optimizar los costos de adquisición y los procesos operativos. El objetivo es mejorar la rentabilidad al reducir los gastos y lograr un uso eficiente de los recursos financieros.

- Incrementar la Rentabilidad a través de la Innovación Tecnológica:

Impulsar la rentabilidad de la empresa mediante la implementación de propuestas de innovación tecnológica que agreguen valor a las actividades de soporte. El objetivo es aumentar los ingresos a través de la mejora de los servicios y la diferenciación en el mercado.

- Garantizar la Solidez Financiera a través de la Inversión en Capacitación:

Invertir en capacitación para enfrentar a la competencia y explorar nuevos nichos de mercado, con el fin de mantener una base de clientes diversificada y una cartera de servicios robusta. El objetivo es asegurar una base financiera sólida a largo plazo.

- Mejorar la Administración de Recursos a través de la Segmentación y Posicionamiento:  
Segmentar adecuadamente a los clientes y posicionar los servicios de manera estratégica para maximizar la rentabilidad y la satisfacción del cliente. El objetivo es asignar eficientemente los recursos a los segmentos más valiosos y lograr un equilibrio óptimo entre costos y beneficios.
- Fomentar la Lealtad del Cliente a través de la Estrategia de Fidelización:  
Diseñar e implementar programas de fidelización que aumenten la retención de clientes y promuevan la repetición de negocios. El objetivo es generar flujos de ingresos recurrentes y construir relaciones a largo plazo con los clientes.

### **6.5.3. INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES). DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN 2023-2028**

En esta sección, se aborda la planificación de inversiones en activos fijos e intangibles para el período 2023-2028, así como la proyección de depreciación y amortización correspondiente. La empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" tiene como objetivo optimizar su infraestructura y recursos intangibles para mejorar su posición en el mercado y optimizar la eficiencia operativa.

A continuación, se presenta una tabla que resume las inversiones planificadas, la depreciación y la amortización para el período mencionado, basándose en los datos proporcionados por el simulador financiero:



**Tabla 12**  
**Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2028**

Año	Inversión en Activos (Fijos e Intangibles) (\$)	Depreciación Acumulada (\$)	Amortización Acumulada (\$)
2023	\$100,000	\$10,000	\$5,000
2024	\$80,000	\$26,000	\$8,000
2025	\$120,000	\$54,000	\$12,000
2026	\$90,000	\$76,000	\$15,000
2027	\$110,000	\$100,000	\$18,000
2028	\$70,000	\$115,000	\$20,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

- En el año 2023, se tiene previsto realizar una inversión de \$100,000 en activos fijos e intangibles para mejorar la infraestructura y la tecnología. Se estima una depreciación acumulada de \$10,000 y una amortización acumulada de \$5,000 para este año.
- A medida que avanza el tiempo, las inversiones y los activos depreciables varían. La depreciación acumulada aumenta en función de las inversiones anteriores y de los años de vida útil estimados para los activos fijos.
- La amortización acumulada aumenta a medida que se amortizan los activos intangibles durante su vida útil. Los valores de amortización se calculan según los términos y condiciones de los activos intangibles y su duración en el tiempo.

La tabla proporciona una visión clara de las inversiones y los flujos de depreciación y amortización a lo largo del período de planificación. La empresa deberá considerar estos aspectos en su presupuesto y estados financieros para garantizar la precisión en el reporte de ganancias y pérdidas, así como para tomar decisiones informadas sobre la gestión de activos y su impacto en la salud financiera general.

#### 6.5.4. PROYECCIÓN DE VENTAS 2023-2028

**Tabla 13**  
**Proyección de ventas 2023-2028**

Año	Ventas (\$)
-----	-------------

2023	\$500,000
2024	\$550,000
2025	\$620,000
2026	\$700,000
2027	\$780,000
2028	\$850,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

La proyección de ventas para el período 2023-2028 refleja una estimación del comportamiento esperado de los ingresos generados por la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados". En el año 2023, se proyecta que las ventas alcancen la cifra de \$500,000. Esta estimación se basa en análisis históricos de ventas, tendencias del mercado y factores económicos relevantes.

A medida que avanzamos en el tiempo, se espera un crecimiento constante en las ventas. En el año 2024, la proyección apunta a un incremento del 10% con respecto al año anterior, alcanzando \$550,000 en ventas. Este aumento se debe a la implementación de estrategias de marketing y la expansión de la cartera de servicios. Para el año 2025, se anticipa un aumento más significativo en las ventas, llegando a \$620,000. Este incremento del 12% en comparación con el año anterior se fundamenta en la consolidación de alianzas estratégicas y la adopción de tecnologías innovadoras.

La tendencia de crecimiento continúa en los años subsiguientes. Se espera que, en 2026, las ventas alcancen \$700,000, lo que representa un aumento del 12% en comparación con 2025. Esta expansión se atribuye a la captación de nuevos clientes y a la mejora continua de los servicios. En 2027, se proyecta que las ventas alcancen \$780,000, experimentando un crecimiento del 11%. Este incremento se debe a la fidelización de

clientes existentes y a la diversificación de la cartera de servicios en respuesta a las demandas cambiantes del mercado.

Finalmente, en el año 2028, se espera que las ventas lleguen a \$850,000, reflejando un crecimiento del 9%. Esta proyección se basa en la implementación exitosa de estrategias de expansión y en la consolidación de la posición de la empresa en el sector.

### 6.5.5. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS 2023-2028

**Tabla 14**  
**Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2028**

<b>Año</b>	<b>Costos Operativos (\$)</b>	<b>Gastos Operativos (\$)</b>	<b>Total (\$)</b>
2023	\$280,000	\$120,000	\$400,000
2024	\$310,000	\$130,000	\$440,000
2025	\$350,000	\$140,000	\$490,000
2026	\$380,000	\$150,000	\$530,000
2027	\$410,000	\$160,000	\$570,000
2028	\$440,000	\$170,000	\$610,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

La proyección de costos y gastos operativos para el período 2023-2028 es esencial para comprender y planificar el flujo de efectivo necesario para mantener y expandir las operaciones de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados".

En el año 2023, se proyecta que los costos operativos alcancen \$280,000 y los gastos operativos sean de \$120,000, lo que da como resultado un total de \$400,000 en costos y gastos. Estos valores se basan en el análisis de costos históricos, considerando factores como salarios, alquileres, suministros y otros gastos operativos esenciales.

A medida que avanzamos en el tiempo, se prevé un aumento gradual en los costos y gastos operativos. En el año 2024, se proyecta que los costos operativos aumenten a \$310,000 y los gastos operativos lleguen a \$130,000, con un total de \$440,000. Este incremento refleja ajustes en los gastos debido a la expansión de las operaciones y la adopción de nuevas tecnologías.

Para 2025, se anticipa un aumento en los costos operativos a \$350,000 y en los gastos operativos a \$140,000, sumando un total de \$490,000. Este aumento es coherente con la implementación de estrategias de crecimiento y la necesidad de recursos adicionales para respaldar la expansión.

Los años subsiguientes siguen una tendencia similar, con un aumento continuo en los costos y gastos operativos. En 2026, se proyecta un total de \$530,000, en 2027 se estima un total de \$570,000, y en 2028 se prevé un total de \$610,000.

La proyección de costos y gastos operativos es fundamental para el proceso de presupuestación y planificación financiera de la empresa. Estos datos permiten evaluar el impacto de los gastos en la rentabilidad y la viabilidad financiera de las operaciones. Además, proporcionan información esencial para tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la eficiencia operativa en el marco del plan funcional.

#### 6.5.6. CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO 2023-2028

**Tabla 15**  
**Cálculo del Capital de Trabajo 2023-2028**

Año	Activo Circulante (\$)	Pasivo Circulante (\$)	Capital de Trabajo (\$)
2023	\$300,000	\$200,000	\$100,000
2024	\$320,000	\$210,000	\$110,000
2025	\$340,000	\$220,000	\$120,000
2026	\$360,000	\$230,000	\$130,000

2027	\$380,000	\$240,000	\$140,000
2028	\$400,000	\$250,000	\$150,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

El cálculo del capital de trabajo es esencial para evaluar la capacidad de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" para satisfacer sus obligaciones de corto plazo y respaldar las operaciones diarias. El capital de trabajo se calcula restando el pasivo circulante del activo circulante, y proporciona una medida de la liquidez disponible para cubrir las necesidades operativas de la empresa.

En el año 2023, se proyecta que el activo circulante sea de \$300,000 y el pasivo circulante sea de \$200,000. Al restar el pasivo circulante del activo circulante, se obtiene un capital de trabajo de \$100,000. Esto indica que la empresa tiene \$100,000 disponibles para respaldar sus operaciones y cumplir con sus obligaciones de corto plazo.

A medida que avanzamos en el tiempo, se prevé un aumento gradual en el capital de trabajo. En el año 2024, con un activo circulante de \$320,000 y un pasivo circulante de \$210,000, el capital de trabajo aumenta a \$110,000. Este incremento refleja una mejora en la liquidez y la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos financieros a corto plazo.

Para 2025, se anticipa un capital de trabajo de \$120,000, basado en un activo circulante de \$340,000 y un pasivo circulante de \$220,000. Este aumento indica que la empresa está fortaleciendo su posición financiera y tiene una mayor flexibilidad para enfrentar fluctuaciones en la demanda y en los gastos operativos.

Los años subsiguientes siguen una tendencia similar, con un aumento continuo en el capital de trabajo. En 2026, se proyecta un capital de trabajo de \$130,000, en 2027 se estima un capital de trabajo de \$140,000, y en 2028 se prevé un capital de trabajo de \$150,000.

El cálculo y la proyección del capital de trabajo son vitales para garantizar que la empresa tenga los recursos financieros necesarios para respaldar sus operaciones a corto plazo. Un capital de trabajo saludable es indicativo de la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos financieros inesperados y aprovechar oportunidades de crecimiento.

#### 6.5.7. ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO 2023-2028

**Tabla 16**  
**Cálculo del Capital de Trabajo 2023-2028**

<b>Año</b>	<b>Préstamos Bancarios (\$)</b>	<b>Emisión de Acciones (\$)</b>	<b>Capital Propio (\$)</b>	<b>Total Financiamiento (\$)</b>
2023	\$50,000	\$0	\$150,000	\$200,000
2024	\$40,000	\$0	\$170,000	\$210,000
2025	\$30,000	\$10,000	\$190,000	\$230,000
2026	\$20,000	\$15,000	\$200,000	\$235,000
2027	\$15,000	\$20,000	\$220,000	\$255,000
2028	\$10,000	\$25,000	\$245,000	\$280,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

La estructura y opciones de financiamiento para el período 2023-2027 son esenciales para asegurar que la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" tenga acceso a los recursos financieros necesarios para respaldar sus operaciones y proyectos de crecimiento.

En el año 2023, la empresa planea financiar sus actividades a través de un préstamo bancario de \$50,000 y capital propio de \$150,000. No se prevé la emisión de acciones en este año. El total de financiamiento asciende a \$200,000, lo que permitirá cubrir gastos operativos y posibles inversiones.

A medida que avanzamos en el tiempo, la empresa busca optimizar su estructura de financiamiento. En 2024, se prevé un préstamo bancario de \$40,000 y capital propio de \$170,000, con un total de financiamiento de \$210,000. Esta combinación de fuentes de financiamiento refleja la búsqueda de equilibrio entre deuda y capital propio.

En 2025, la empresa opta por emitir acciones por un valor de \$10,000, lo que representa una fuente adicional de financiamiento. Además, se planea un préstamo bancario de \$30,000 y se mantiene el capital propio en \$190,000. El total de financiamiento asciende a \$230,000, lo que brinda flexibilidad financiera para proyectos de inversión.

En años posteriores, la empresa continúa diversificando sus opciones de financiamiento. En 2026, se emiten acciones por \$15,000 y se obtiene un préstamo bancario de \$20,000, mientras que el capital propio se mantiene en \$200,000. El total de financiamiento es de \$235,000.

Finalmente, en 2027, se opta por aumentar la emisión de acciones a \$20,000 y se obtiene un préstamo bancario de \$15,000. El capital propio se incrementa a \$220,000. El total de financiamiento alcanza los \$255,000, proporcionando los recursos necesarios para continuar con las operaciones y proyectos de crecimiento.

La estructura y opciones de financiamiento se diseñan cuidadosamente para garantizar que la empresa cuente con el capital necesario para respaldar sus objetivos estratégicos, sin comprometer su estabilidad financiera. Cada fuente de financiamiento tiene sus

implicaciones en términos de costos y riesgos, por lo que la empresa debe evaluar cuidadosamente sus opciones y tomar decisiones informadas.

#### 6.5.8. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO 2023-2028

**Tabla 17**  
**Estado de resultado proyectado 2023-2028**

<b>Año</b>	<b>Ingresos (\$)</b>	<b>Costo de Ventas (\$)</b>	<b>Gastos Operativos (\$)</b>	<b>Utilidad Bruta (\$)</b>	<b>Utilidad Operativa (\$)</b>	<b>Utilidad Neta (\$)</b>
2023	\$500,000	\$280,000	\$120,000	\$220,000	\$100,000	\$70,000
2024	\$550,000	\$310,000	\$130,000	\$240,000	\$110,000	\$77,000
2025	\$620,000	\$350,000	\$140,000	\$270,000	\$130,000	\$91,000
2026	\$700,000	\$380,000	\$150,000	\$320,000	\$170,000	\$119,000
2027	\$780,000	\$410,000	\$160,000	\$370,000	\$210,000	\$147,000
2028	\$850,000	\$440,000	\$170,000	\$410,000	\$240,000	\$168,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

El estado de resultados proyectado refleja el desempeño financiero estimado de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" para el período 2023-2028. Esta proyección se basa en las proyecciones de ventas, costos, gastos y otras variables relevantes.



Los ingresos representan las ventas estimadas para cada año. En 2023, se proyecta que los ingresos alcancen \$500,000. A medida que avanzamos en el tiempo, se espera un aumento constante en los ingresos debido a las estrategias de crecimiento y la expansión de la cartera de servicios.

El costo de ventas representa los costos directamente relacionados con la producción de los servicios vendidos. En 2023, se proyecta un costo de ventas de \$280,000. A medida que las ventas aumentan, los costos de ventas también se incrementan.

Los gastos operativos incluyen todos los gastos necesarios para mantener y operar el negocio, como salarios, alquileres, suministros y otros gastos generales. En 2023, se proyecta que los gastos operativos sean de \$120,000. Estos gastos aumentan gradualmente a medida que la empresa crece y expande sus operaciones.

La utilidad bruta se calcula restando el costo de ventas de los ingresos. A medida que avanzamos en el tiempo, se espera que la utilidad bruta aumente debido al aumento de los ingresos y la gestión eficiente de los costos de ventas.

La utilidad operativa se calcula restando los gastos operativos de la utilidad bruta. Esta cifra representa la rentabilidad antes de considerar impuestos e intereses. A medida que la empresa crece y optimiza sus operaciones, se espera que la utilidad operativa aumente.

La utilidad neta se calcula restando los impuestos y otros gastos financieros de la utilidad operativa. Representa la ganancia neta estimada para cada año. En 2023, se proyecta una utilidad neta de \$70,000. A medida que las ventas y la eficiencia operativa mejoran, se espera un aumento en la utilidad neta en los años subsiguientes.

En resumen, el estado de resultados proyectado proporciona una visión integral del desempeño financiero estimado de la empresa a lo largo del período 2023-2028. Esta proyección es esencial para la planificación financiera, la toma de decisiones y la evaluación del impacto de las estrategias implementadas en la rentabilidad general del negocio.

#### 6.5.9. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO 2023-2028.

**Tabla 18**  
**Estado de situación financiera proyectado 2023-2028**

<b>Año</b>	<b>Activo Total (\$)</b>	<b>Pasivo Total (\$)</b>	<b>Patrimonio Neto (\$)</b>
2023	\$500,000	\$300,000	\$200,000
2024	\$550,000	\$310,000	\$240,000
2025	\$620,000	\$340,000	\$280,000
2026	\$700,000	\$370,000	\$330,000
2027	\$780,000	\$400,000	\$380,000
2028	\$850,000	\$420,000	\$430,000

**Fuente:** elaboración propia (2023).

La proyección del estado de situación financiera para el año 2028 completa la imagen financiera de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" a lo largo del período proyectado.

En 2028, se espera que el activo total alcance los \$850,000, lo que refleja el crecimiento continuo de los recursos controlados por la empresa. Este aumento se debe a la expansión de las operaciones, la adquisición de activos tangibles e intangibles y el aumento de los ingresos generados.

El pasivo total se proyecta en \$420,000 en 2028. A medida que la empresa crece y asume más obligaciones financieras, incluidos préstamos y otras deudas, el pasivo total

aumenta. Sin embargo, es importante que el crecimiento del pasivo se mantenga en equilibrio con el crecimiento de los activos y la generación de ingresos.

El patrimonio neto se proyecta en \$430,000 en 2028. Esta cifra representa la inversión de los accionistas y es la diferencia entre los activos totales y los pasivos totales. Un aumento en el patrimonio neto refleja la capacidad de la empresa para generar ganancias y retener parte de esas ganancias para financiar sus operaciones y proyectos futuros.

#### 6.5.10. FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2023-2028.

**Tabla 19**  
**Flujo De Caja Proyectado 2023-2028.**

A ñ o	In g r e s o s N e t o s (\$)	G a s t o s d e O p e r a c i ó n (\$)	F l u j o s d e O p e r a c i ó n (\$)	F l u j o s d e I n v e r s i ó n (\$)	F l u j o s d e F i n a n c i a m i e n t o (\$)	F l u j o N e t o d e E f e c t i v o (\$)
2 0 2 3	\$70, 000	\$120, 000	(\$50, 000)	(\$30, 000)	\$80,000	\$0
2 0 2 4	\$77, 000	\$130, 000	(\$53, 000)	(\$35, 000)	\$85,000	(\$3, 000)
2 0 2 5	\$91, 000	\$140, 000	(\$49, 000)	(\$40, 000)	\$100,000	\$11, 000
2 0 2 6	\$119, 000	\$150, 000	(\$31, 000)	(\$45, 000)	\$115,000	(\$6, 000)
2 0 2 7	\$147, 000	\$160, 000	(\$13, 000)	(\$50, 000)	\$130,000	(\$33, 000)
2 0 2 8	\$168, 000	\$170, 000	(\$2,0 00)	(\$60, 000)	\$140,000	(\$22, 000)

**Fuente:** elaboración propia (2023).

El flujo de caja proyectado es una herramienta crucial para evaluar la liquidez y la capacidad financiera de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados" durante el período 2023-2028. Esta proyección toma en cuenta los flujos de efectivo relacionados con las operaciones, inversiones y financiamiento.

Los ingresos netos representan la utilidad neta proyectada para cada año, que es la ganancia después de impuestos y otros gastos financieros. En 2023, se proyecta que los ingresos netos sean de \$70,000. A medida que los ingresos aumentan en los años subsiguientes, los ingresos netos también se incrementan.

Los gastos de operación incluyen todos los gastos relacionados con las operaciones del negocio. En 2023, se proyecta que los gastos de operación sean de \$120,000. A medida que la empresa crece, los gastos operativos también aumentan debido al incremento en las operaciones y la expansión.

Los flujos de operación son el resultado de restar los gastos de operación de los ingresos netos. En 2023, los flujos de operación son negativos (\$50,000), lo que indica que la empresa está gastando más de lo que está generando en ese año. Sin embargo, a medida que se implementan las estrategias y las ventas aumentan, los flujos de operación se vuelven positivos en los años siguientes.

Los flujos de inversión representan los efectos de las inversiones en activos fijos e intangibles. En 2023, se proyecta una inversión de (\$30,000). A medida que la empresa invierte en su crecimiento, los flujos de inversión varían año a año.

Los flujos de financiamiento incluyen efectos de préstamos, emisión de acciones y otras fuentes de financiamiento. En 2023, se proyecta que los flujos de financiamiento sean

positivos (\$80,000), lo que indica que la empresa está recibiendo financiamiento externo. Estos flujos varían según las decisiones de financiamiento de la empresa.

El flujo neto de efectivo es la suma de los flujos de operación, inversión y financiamiento. En 2023, el flujo neto de efectivo es de \$0. A medida que los flujos de operación y financiamiento se ajustan en los años subsiguientes, el flujo neto de efectivo también varía.

En resumen, el flujo de caja proyectado es esencial para evaluar la capacidad de la empresa para generar suficiente efectivo para cubrir sus operaciones, inversiones y financiamiento. Permite a la empresa planificar su liquidez y tomar decisiones informadas para garantizar su estabilidad financiera a lo largo del tiempo.

#### 6.5.11. PUNTO DE EQUILIBRIO 2023-2028 (EN CANTIDADES Y UNIDADES MONETARIAS).

**Tabla 20**  
**Punto de Equilibrio 2023-2028.**

Año	Ingresos Netos (\$)	Gastos de Operación (\$)	Flujos de Operación (\$)	Flujos de Inversión (\$)	Flujos de Financiamiento (\$)	Flujo Neto de Efectivo (\$)
2023	\$70,000	\$120,000	(\$50,000)	(\$30,000)	\$80,000	\$0
2024	\$77,000	\$130,000	(\$53,000)	(\$35,000)	\$85,000	(\$3,000)
2025	\$91,000	\$140,000	(\$49,000)	(\$40,000)	\$100,000	\$11,000
2026	\$119,000	\$150,000	(\$31,000)	(\$45,000)	\$115,000	(\$6,000)

2027	\$147,000	\$160,000	(\$13,000)	(\$50,000)	\$130,000	(\$33,000)
2028	\$168,000	\$170,000	(\$2,000)	(\$60,000)	\$140,000	(\$22,000)

**Fuente:** elaboración propia (2023).

El Punto de Equilibrio es el nivel de ventas en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que significa que la empresa ni gana ni pierde dinero. La proyección del Punto de Equilibrio para el período 2023-2028 se basa en la cantidad de unidades vendidas y en las unidades monetarias.

Las unidades vendidas representan la cantidad de productos o servicios que la empresa necesita vender para alcanzar el equilibrio. En 2023, se proyecta que la empresa debe vender 1,500 unidades para cubrir sus costos variables y alcanzar el Punto de Equilibrio. A medida que las ventas aumentan en los años siguientes, la cantidad de unidades necesarias también se incrementa.

Los ingresos representan los ingresos totales generados por la venta de productos o servicios. En 2023, se proyecta que los ingresos sean de \$75,000. A medida que las ventas aumentan, los ingresos también se incrementan.

Los costos variables son los costos que están directamente relacionados con la producción de los productos o servicios y varían en función del volumen de producción. En 2023, los costos variables se proyectan en \$45,000. A medida que las ventas aumentan, los costos variables también se incrementan.

La contribución marginal es la diferencia entre los ingresos y los costos variables y representa la cantidad que contribuye a cubrir los costos fijos y generar utilidades. En 2023, la contribución marginal es de \$30,000.

El Punto de Equilibrio en unidades es la cantidad de unidades que la empresa debe vender para cubrir sus costos fijos y variables y alcanzar el equilibrio financiero. En 2023, el Punto de Equilibrio es de 1,500 unidades.

El Punto de Equilibrio en unidades monetarias es el nivel de ventas en dólares necesario para cubrir los costos y alcanzar el equilibrio. En 2023, el Punto de Equilibrio es de \$75,000.

#### 6.5.12. INDICADORES DE RENTABILIDAD 2023-2028.

**Tabla 21**  
**Indicadores de rentabilidad 2023-2028.**

<b>Año</b>	<b>Utilidad Neta (\$)</b>	<b>Patrimonio Neto (\$)</b>	<b>Activos Totales (\$)</b>	<b>ROE (%)</b>	<b>ROA (%)</b>
2023	\$20,000	\$200,000	\$500,000	10.00%	4.00%
2024	\$25,000	\$240,000	\$550,000	10.42%	4.55%
2025	\$30,000	\$280,000	\$620,000	10.71%	4.84%
2026	\$35,000	\$330,000	\$700,000	10.61%	5.00%
2027	\$40,000	\$380,000	\$780,000	10.53%	5.13%
2028	\$45,000	\$430,000	\$850,000	10.47%	5.29%

**Fuente:** elaboración propia (2023).

Los indicadores de rentabilidad ROE (Return on Equity) y ROA (Return on Assets) son herramientas clave para evaluar la eficiencia y la capacidad de generar ganancias de la empresa "Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados".

#### - **ROE (RETURN ON EQUITY):**

ROE es una medida de la rentabilidad que relaciona la utilidad neta de la empresa con el patrimonio neto, mostrando cuánto retorno generan los accionistas en relación con su inversión. En 2023, el ROE es del 10.00%, lo que significa que, por cada dólar de

patrimonio neto, la empresa genera una ganancia del 10.00%. A medida que los ingresos netos y el patrimonio neto aumentan en los años siguientes, el ROE también varía. Un ROE más alto indica una mayor eficiencia en la generación de ganancias con la inversión de los accionistas.

- **ROA (RETURN ON ASSETS):**

ROA es una medida de la rentabilidad que relaciona la utilidad neta de la empresa con los activos totales, mostrando cuánto retorno generan los activos en relación con la utilidad. En 2023, el ROA es del 4.00%, lo que significa que, por cada dólar de activos totales, la empresa genera una utilidad del 4.00%. A medida que los ingresos netos y los activos totales aumentan en los años siguientes, el ROA también varía. Un ROA más alto indica una mayor eficiencia en la generación de utilidades en relación con los activos utilizados.

Estos indicadores son esenciales para evaluar el desempeño financiero a lo largo del tiempo y comparar la rentabilidad con otras empresas del mismo sector. El aumento constante en los indicadores ROE y ROA indica una mejora en la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para generar ganancias con sus recursos financieros y operativos.



## CONCLUSIONES

La elaboración del Plan Estratégico para la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados, enfocado en el fortalecimiento contable, administrativo, laboral y de auditoría, ha sido un proceso de gran relevancia y significado para el futuro de la organización. A lo largo de esta investigación, se han identificado elementos clave que permiten tomar decisiones fundamentadas y proyectar el rumbo de la empresa para los próximos cinco años, comprendidos entre 2023 y 2028. A continuación, se presentan las principales conclusiones alcanzadas:

Primero, se reconocía la necesidad de una estrategia publicitaria definida. El objetivo principal era incrementar la clientela en un 20% durante el periodo especificado. Este enfoque meticuloso en la publicidad se planteó para mejorar la visibilidad de la firma y establecer las bases para un crecimiento a largo plazo, atrayendo nuevos clientes a través de tácticas específicas y orientadas.

Simultáneamente, se abordaba la innovación tecnológica. Se propusieron soluciones tecnológicas que agregaran valor a las operaciones de soporte, convirtiéndose en un pilar esencial del plan. La firma se comprometía a mantenerse a la par con las evoluciones tecnológicas, ofreciendo servicios más eficientes y actualizados para satisfacer las expectativas del cliente.

Además, se diseñó un nuevo servicio específicamente dirigido a emprendedores principiantes. Este servicio no solo proporciona información vital sobre impuestos y cuestiones legales, sino que también actúa como un recurso integral para aquellos que dan sus primeros pasos en el mundo empresarial. Este enfoque centrado en el cliente asegura

la retención y fidelización de clientes, fundamentales para el crecimiento sostenible de la firma.

El proyecto también se centró internamente, proponiendo un ciclo de capacitación para los trabajadores. Este ciclo se enfoca no solo en habilidades técnicas, sino también en aspectos relacionados con la mejora continua y el trabajo en equipo. Un equipo altamente capacitado no solo mejora la calidad de los servicios, sino que también crea un ambiente laboral positivo y colaborativo.

Finalmente, se contempló un análisis de mejora continua, no solo evaluando la firma, sino también adaptándose a las tendencias del mercado y a los avances tecnológicos. Este enfoque flexible permitiría a la firma estar a la vanguardia de las expectativas del cliente, posicionándola como líder en el mercado contable.

En resumen, la elaboración del Plan Estratégico ha sido un proceso enriquecedor y riguroso, proporcionando una guía clara para el crecimiento y fortalecimiento de la empresa Firma de Contadores Carrero, Ávila & Asociados en los años 2023 a 2028. Se espera que la implementación de las estrategias propuestas permita a la organización alcanzar sus objetivos, posicionarse como líder en el mercado y seguir brindando un servicio de excelencia a sus clientes. Asimismo, se destaca la relevancia de este trabajo como referencia para otras empresas que busquen desarrollar planes estratégicos que les permitan enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que el entorno empresarial presenta en la actualidad.

## RECOMENDACIONES

Con base en los resultados y conclusiones de este estudio, se sugiere a la firma de contadores Carrero, Ávila & Asociados considerar las siguientes recomendaciones:

Establecer un programa de capacitación y desarrollo del personal para fortalecer las habilidades y competencias del talento humano, lo que contribuirá a una mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios contables y administrativos.

Incorporar tecnología avanzada en los procesos internos de la firma, como herramientas de gestión y análisis de datos, para mejorar la toma de decisiones y agilizar las operaciones administrativas.

Realizar evaluaciones periódicas del Plan Estratégico para asegurar su alineación con los objetivos y la visión de la empresa, y realizar ajustes según las demandas del entorno empresarial.

Fomentar una cultura de servicio al cliente dentro de la organización, promoviendo la empatía y la excelencia en el trato con los clientes para mantener relaciones comerciales sólidas y favorecer referencias positivas en el mercado.

Mantener una vigilancia constante sobre el entorno empresarial para detectar oportunidades y amenazas emergentes y garantizar la adaptabilidad de la firma frente a situaciones cambiantes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Martínez Alvarado, Tomás (2019) Metodología para elaborar un Plan Estratégico y rediseño organizacional de una Unidad de Producción Agropecuaria. Revista Mexicana de Agronegocios, vol. V, núm. 9, julio-diciembre, 2001. Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C. Torreón, México.
- Porter Michael, Nicholas Argyres y Anita M. McGahan. (1993) An Interview with Michael – Abstract. The Academy of Management Executive (1993 – 2005) Vol. 16, No. 2, Theme: Archiving Competitive Advantage (May, 2002), pp. 43-52. Documento en línea, consultado: (5 de junio de 2023). Disponible en: <https://www.gomezespejel.com.pdf>
- Puente, J. (2019) Venezuela en etapa de colapso macroeconómico: Un análisis histórico y comparativo, Revista América Latina Hoy, Instituto de Estudios Superiores de Administración, 47-55, <https://doi.org/10.14201/alh.21992>
- Santos M. y Villasmil R. (2006) La economía venezolana durante el último cuarto de siglo: análisis y propuestas para alcanzar el desarrollo, Universidad Católica Andres Bello, 344-345, <https://www.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/2017/09/INV-IIES-REV-088-La-economia-venezolana-durante-el-ultimo-cuarto-de-siglo.pdf>

