



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

**Diseño de un plan de negocio para crear una empresa tipo
Startups en Lima.**

Trabajo de Investigación para optar el grado académico de:
Bachiller en Administración de Empresas

Presentado por:

Marisa Stefany Palomares Ojeda (0000-0003-4848-0755)

Lima – Perú

2021

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXO 6

ACTA DE APROBACIÓN DEL TRABAJO DE BACHILLER POR JURADO

Fecha: 13/02/2021

El Jurado del trabajo de investigación de Bachiller:

Dr. Félix José Colina Ysea

Luego de evaluar el trabajo de investigación de Bachiller titulado:

Diseño de un plan de negocio para crear una empresa tipo Startups en Lima

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO
100029059	Marisa Stefany Palomares Ojeda	100029059@ucientifica.edu.pe

Para optar al grado de Bachiller en: **Administración de Empresas** en la carrera de **Administración de Empresas**, de la Facultad de Ciencias Empresariales.

Luego de haber evaluado el informe final del trabajo de investigación de Bachiller, concluye en calificar a:

CÓDIGO	ALUMNO	CALIFICACION	
100029059	Marisa Stefany Palomares Ojeda	Aprobado (16)	Desaprobado (nota)

El jurado firma en señal de conformidad.



Dr. Félix José Colina Ysea

Índice general

Introducción	1
CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1. Análisis del entorno.....	2
1.2. Sondeo de Mercado	5
1.2.1. Sondeo de Mercado local	5
1.3. Análisis de la empresa	8
1.4. Plan estratégico de la empresa	10
1.4.1. Visión.....	11
1.4.2. Misión	11
1.4.3. Objetivos estratégicos	12
1.4.4. Estrategia del negocio.....	12
1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva	12
1.5. Plan de Marketing	13
1.5.1. Objetivos de marketing.....	13
1.5.2. Marketing mix.....	13
1.5.3. Descripción de producto o servicio	14
1.5.4. Estrategia de precio	14
1.5.5. Estrategia de distribución de plaza.....	15
1.5.6. Estrategia de promoción.....	16
	3

1.5.7.	Estrategia de servicio al cliente o postventa	16
1.5.8.	Estrategia de posicionamiento	16
1.6.	Plan de Operaciones.....	17
1.6.1.	Objetivos de operaciones	17
1.6.2.	Actividades previas al inicio de la producción	17
1.6.3.	Proceso de producción del bien o servicio	19
1.7.	Diseño de estructura y plan de recursos humanos.....	21
1.7.1.	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal..	24
1.7.2.	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....	25
1.7.3.	Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	25
1.7.4.	Políticas de remuneraciones y compensaciones	26
1.8.	Plan financiero.....	27
1.8.1.	Historia financiera de la empresa	27
1.8.2.	Datos, supuestos y políticas económicas y financieras	27
1.8.3.	Plan de ventas de la empresa	28
1.8.4.	Análisis de costos	29
1.8.5.	Punto de equilibrio de la empresa.....	31
1.8.6.	Adquisición de materiales e insumos para la producción	32
1.8.7.	Inversión inicial	32
1.8.8.	Capital de trabajo.....	34

1.8.9.	Fuentes de financiamiento	34
1.8.10.	Proyección de flujo de caja	35
1.8.11.	Análisis de rentabilidad	35
1.8.12.	Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa	36
1.8.13.	Balance General proyectado de la empresa	36
1.8.14.	Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa	37
1.9.	Descripción del equipo gerencial de la empresa	39
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
	ANEXO.....	42

Índice de figuras

Figura 1. Avance de las startups peruanas	5
Figura 2. Medición del nivel de madurez del ecosistema	6
Figura 3. Tipos de fintech	8
Figura 4. Competidores potenciales	9
Figura 5. Matriz FODA.....	11
Figura 6. Ubicación	18
Figura 7. Diseño y distribución de las instalaciones	19
Figura 8. Flujo de producción del servicio.....	19

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis Pestel.....	2
Tabla 2. Análisis de los grupos de interés.....	4
Tabla 3. Precios referenciales	15
Tabla 4. Presupuesto de Marketing.....	16
Tabla 5. Estimación para cada puesto de trabajo	26
Tabla 6. Precios unitarios por hora.....	27
Tabla 7. Precios de Ventas para cada plan	28
Tabla 8. Costos de Venta para cada plan	29
Tabla 9. Gastos de nómina mensual y proyectada.....	30
Tabla 10. Gastos operativos y administrativos.....	31
Tabla 11. Punto de equilibrio de la empresa.....	31
Tabla 12. Plan de inversión	32
Tabla 13. Gastos de inversión inicial	33

Tabla 14. Aportes propios.....	34
Tabla 15. Estructura de capital	34
Tabla 16. Proyección de flujo de caja	35
Tabla 17 VAN y TIR.....	35
Tabla 18. Resultados esperados	36
Tabla 19. Balance General	37
Tabla 20. Análisis de sensibilidad	37
Tabla 21. Resumen de escenarios	38
Tabla 22. Análisis de riesgos	38
Tabla 23. Descripción de probabilidades.....	38
Tabla 24. Descripción del impacto.....	39

Índice de anexos

Anexo 1.....	¡Error! Marcador no definido.
--------------	-------------------------------

Resumen ejecutivo

El Plan de Negocios presentado ha sido planteado con el propósito de crear una empresa tipo Startups en Lima, siendo de gran potencial por los servicios innovadores que ofrecerá y su cobertura geográfica. Mediante este plan se establece la viabilidad del proyecto a ejecutar, logrando definir la rentabilidad de la misma e incluyendo: i) Plan estratégico; ii) Plan de Marketing; iii) Plan de operaciones; iv) Plan de recursos Humanos y v) Plan financiero, fundamentándose teóricamente en Weinberger (2009). Logrando definir a la empresa Emporio TechPeru como el primer startup en ofrecer servicios de creación de startup excluyendo a las aceleradoras e incubadoras del sistema, creando una nueva modalidad de negocio con enfoque tecnológico, presentando resultados favorables para la idea de negocio, resultando positivo la viabilidad económica-financiera, tasa interna de retorno y el periodo de recuperación es aceptable.

Introducción

En la actualidad en el Perú las pequeñas y medianas empresas precisan adoptar un modelo de negocio innovar y exitoso en otros países, como lo es el modelo del ecosistema startup que permite desarrollar ideas de negocio y emprendimientos a corto plazo. Este nuevo modelo de negocio es conocido como startup, utiliza la tecnología para desarrollar rápidamente la escalabilidad y convertirse en sus tres primeros años en Born global firms y romper fronteras en los negocios.

En este sentido, el estado peruano a través de programas como Innóvate y Startup Perú desarrollan estrategias para impulsar altas y crecimiento de este tipo de emprendimientos a nivel nacional con el apoyo de entes privados denominados incubadoras y aceleradoras, buscan generar un potencial incremento del ecosistema basado en las buenas prácticas de otras latitudes entre los que destacan México, Chile, Argentina, Colombia y Brasil.

Considerando lo anterior, se deben analizar los casos de éxito de estos países para adaptarlos y flexibilizarlos al entorno peruano. Es necesario mencionar que actualmente se encuentran activas más de 500 startup a nivel nacional, fundamentada con una inversión de S/85,3 millones del sector público y de US\$33,2 millones del sector privado.

Por ello, surge la idea de crear una empresa del tipo startup que apoye a la creación de otras empresas del mismo modelo de negocio y se definen los lineamientos en el siguiente plan de negocio, desarrollando un modelo de negocio innovador con costes mínimos, simplificando los procesos de comercialización

CAPITULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Análisis del entorno

Las empresas del tipo startups se basan en el emprendimiento, el mismo está relacionado con asumir riesgos, innovar y marcar la diferencia en un determinado producto o servicio. El riesgo en algunos casos conlleva al fracaso y a gran pérdida de dinero, por esa razón se debe desarrollar un plan de negocio para minimizar estos riesgos. Los startups son emprendimientos de nueva creación que comercializa los servicios o productos en colaboración con la tecnología, aplicando un modelo de negocio estable, rentable y escalable (Núñez, 2019).

Considerando lo anterior, se realiza un análisis macro y micro del entorno en el que se dilucidará la empresa. Para el análisis del entorno macro se selecciona la herramienta denominada análisis de Pestel que permitirá detallar el contexto externo. Según Ortega y Espinosa (2015) es una herramienta que permite entender el desarrollo o declive de un mercado; identificando aspectos económicos, tecnológicos, políticos, sociales, ecológicos y legales; ayudando a detectar amenazas y oportunidades (p. 5).

A continuación, se presenta la tabla 1 especificando el resultado del análisis:

Tabla 1. Análisis Pestel

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover alianzas estratégicas con entes privados y públicos nacionales. • Generar mecanismos de cooperación con organismos internacionales de innovación tecnológica. • Incentivar la estabilidad del gobierno • Nuevas políticas gubernamentales apoyando a las TIC. • Mínimo acceso al financiamiento público. • Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – INNÓVATE PERÚ
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiamiento privado para acelerar los emprendimientos a cambio de participación minoritaria. • Tendencia positiva en la economía mundial relacionada con la creación de startup. • Requiere poca inversión financiera. • Negocio que escala rápidamente. • El ecosistema startup involucra varios tipos de rubros económicos: fintech, eHealth, wealthtech, edTech. • Inversiones no reembolsables a startups. • Financiamiento de redes de inversionistas ángeles y ahora se encuentra en proceso el financiamiento del fondo de capital de riesgo (venture capital) Peruano
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Opera en regiones geográficas más amplias que las Pymes. • Modelo de negocio adaptable a las necesidades de la sociedad. • Conducta de compra por internet • Alta movilidad social • Teletrabajo
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Masificación de internet. • Cambios en las tendencias de uso de la tecnología. • Incremento de las redes sociales como medio de comunicación. • Alternativa tecnológica.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios normativos. • Conciencia social. • Responsabilidad Social Empresarial, involucrando a las empresas en los aspectos sociales y ambientales.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una regulación especial para startups. Se regulan por la Ley General de Sociedades y la legislación vigente en materia laboral y tributaria.

Fuente: Elaboración propia

Respecto al análisis micro se aplica el análisis de los grupos de interés o stakeholders, el cual permite analizar a las personas involucradas en el proceso interno de gestión de la empresa (Weis, 2005).

Tabla 2.
Análisis de los grupos de interés

Grupo de interés	Intereses
Empleados/colaboradores	- Puesto de trabajo
	- Estabilidad laboral
	- Sueldo justo
	- Cobertura social
	- Formación continuada
	- Contactos interpersonales
	- Estatus
	- Reconocimiento
	- Beneficios laborales
Emprendedores	- Ingresos
	- Ganancias
	- Inversión
	- Posicionamiento
	- Prestigio
	- Aumento del capital
	- Autonomía
	- Poder para la toma de decisión
- Influencia	
Administración	-Capacidad de contratación
	-Capacidad financiera
	-Tecnología
	-Experiencia y personal capacitado
Proveedores	- Alianzas estratégicas
	-Servicios y productos de calidad
	- Suministros a tiempo
	- Confiabilidad
	- Precios justos

Fuente: Elaboración propia (2020)

1.2. Sondeo de Mercado

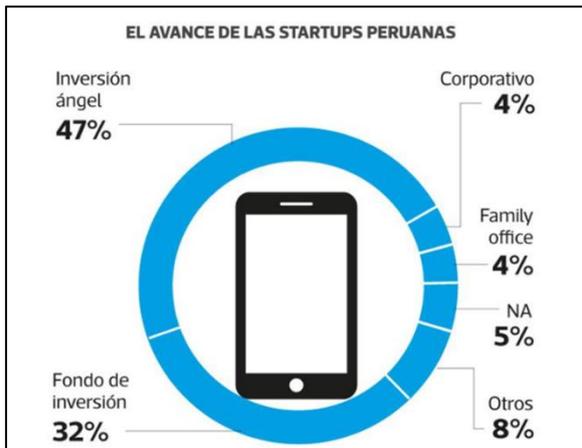
1.2.1. Sondeo de Mercado local

Al realizar una exploración sobre el mercado de startups en el Perú se evidencia que este rubro ha recibido 32 millones de dólares en aportes de inversión en los últimos cuatro años, multiplicando su inversión año a año en forma sostenida, en espera de convertirse en “unicornios”, o sea startups que poseen un valor de más de US\$1.000 millones como por ejemplo Mercadolibre y Rappi.

En este sentido, Gonzalo Villarán citado por Mendoza (2019) afirma que, a partir del 2014, el Estado brinda ayuda a 502 startups, ello resulta en una inversión de S/85,3 millones, generando 3.000 empleos y ventas por S/175 millones. Asimismo, la inversión privada paso de “un millón de dólares en cinco años (2011-2015) a US\$33,2 millones por 97 transacciones en los siguientes cuatro (2016-2019)” según Luis Narro gerente de la Asociación de Capital Semilla y Emprendedor del Perú (PECAP) (Mendoza, 2019).

En la siguiente gráfica se puede visualizar el avance de los startups peruanos, donde se evidencia el capital proveniente de inversionistas ángeles locales o regionales, seguido por el fondo de inversión.

Figura 1. Avance de los startups peruanos



Fuente: Startups peruanas (2020)

Un aporte importante para el presente plan es el análisis presentado por la empresa Enpac del nivel de madurez de este ecosistema en el Perú, del cual se derivan los siguientes resultados:

Figura 2. Medición del nivel de madurez del ecosistema

Indicadores	Resultados obtenidos
1_Financiamiento	El estudio señala que la estabilidad es una fortaleza del ecosistema limeño (5to lugar global). Además, tenemos un buen nivel de apoyo público (8° lugar).
2_Dominio de escena	Faltan aceleradores, mejores precios en los espacios de co-working y más eventos promotores. Puesto 31.
3_Inclusión femenina	El estudio arroja que Lima ocupa el 3er puesto a escala global y el 1ero en la región en participación femenina, dentro de este mercado laboral.
4_Infraestructura	En promedio, estamos en el 43. Nos perjudican los precios de transporte y problemas en la calidad de los servicios públicos.

Fuente: Enpac (2019)

Considerando lo anterior, el mercado nacional consta aproximadamente de 174 startups activos y establecidos físicamente en Lima según Munayco et al. (2020) citando al grupo de inversionistas activos de capital semilla y emprendedor en Perú. Por tal motivo, surge la idea de negocio para crear una empresa en este rubro orientado a ayudar a los emprendedores a iniciar su negocio bajo este modelo. Para conocer más sobre el modelo del ecosistema startups se realizaron entrevistas de profundidad a tres dueños

del mencionado modelo en Lima para conocer aspectos relevantes de la industria, se aplica una guía de entrevista con algunas interrogantes (Ver anexo 1).

Los resultados derivan aspectos positivos a consolidar, se espera un aumento del 60 % de altas en empresas bajo este esquema de trabajo en Perú, debido al impacto económico causado por la pandemia en el año 2020, se estima que este 2021 se inicie con esta potencial extensión para minimizar costo inherente a crear directamente una pyme.

Por otro lado, los entrevistados indicaron que la experiencia liderando este tipo de empresa ha sido enriquecedora, requiriendo romper con paradigmas empresariales o prototipos de los antiguos esquemas para asumir retos, cumplir metas inmediatas y posicionarse en el mercado rápidamente. Las ventajas son soportadas por el empleo de las tecnologías de la información y la comunicación, el apoyo del gobierno nacional para la inversión a través de la iniciativa Startup Perú del “Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad – INNÓVATE PERÚ” dirigido por el Ministerio de la Producción, ofreciendo a los emprendedores innovadores los medios para hacer realidad su idea de negocio, contribuyendo al desarrollo del país, a la fecha se han apoyado económicamente a más de 400 emprendimientos. La desventaja se orienta al poco apoyo jurídico específico bajo esta modalidad.

Asimismo, los efectos del Covid-19 como pandemia causa grandes problemas económicos a las empresas, ocasionando bajas en las MiPymes, los emprendimientos de Startups por el contrario aumentaron su utilidad y duplicaron sus altas debido a la migración de clientes, proveedores e inversionistas a este modelo para minimizar sus gastos técnicos, operativos y financieros.

Las recomendaciones para iniciar un modelo de negocio startups, según los expertos entrevistados recomiendan que lo importante es rodearse de capital humano capacitado, innovador y dispuesto a solucionar sobre la marcha los inconvenientes surgidos en el día a día, además debe contar con una plataforma tecnológica de vanguardia con soporte técnico las 24 horas.

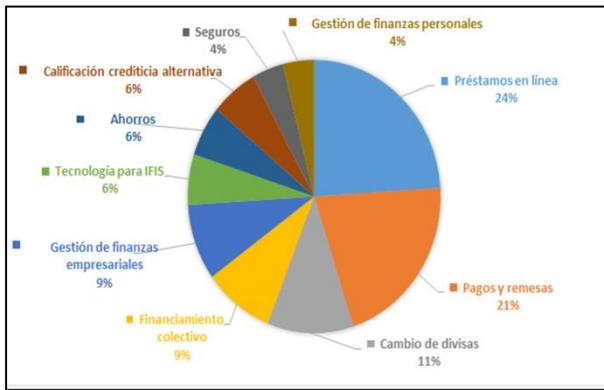
En resumen, se puede determinar que el mercado objetivo es amplio e involucra todas las actividades económicas adaptadas a la modalidad virtual y los startups ofrecen garantía, soporte, calidad y experiencia para transformar los negocios a la era digital. Los clientes involucran a toda la población que necesita realizar algún proceso digital y consolidar los datos, los competidores se encuentran establecidos en su mayoría en el tipo fintech, pero se espera un potencial crecimiento en edTech para el primer semestre del 2021.

1.3. Análisis de la empresa

Para Porter (1979) citado por Weinberger (2009) se deben evaluar las 5 fuerzas que conseguirían impactar en el desempeño de la organización, las cuales se desglosan a continuación:

- Los competidores actuales: los competidores más cercanos son los emprendimientos tecnológicos surgidos en consecuencia de la pandemia que no cumplen con los aspectos relevantes del modelo de negocio en estudio. El mayor porcentaje se encuentra en la categoría de los Fintech en el 2016 existían 27, en el 2017: 47, en el 2018: 75, y en el 2019: 112 (Ver figura 2).

Figura 3. Tipos de fintech



Fuente: Consultora Finnovista (2019)

- Los competidores potenciales: son aquellos innovadores que conocen el modelo de negocio y están inmersos en el ecosistema startup, el mayor porcentaje se orienta a las Fintech por la amplia variedad de aspectos relacionados.

Figura 4. Competidores potenciales



Fuente: Ministerio de la producción, 2020.

- Los productos o servicios sustitutos: debido a la actual situación de pandemia, la población está confinada en sus hogares, pero necesita satisfacer sus necesidades y muchos comercios, empresas e instituciones de diferentes rubros necesitan llevar a cabo sus procesos habituales para crear, vender sus productos

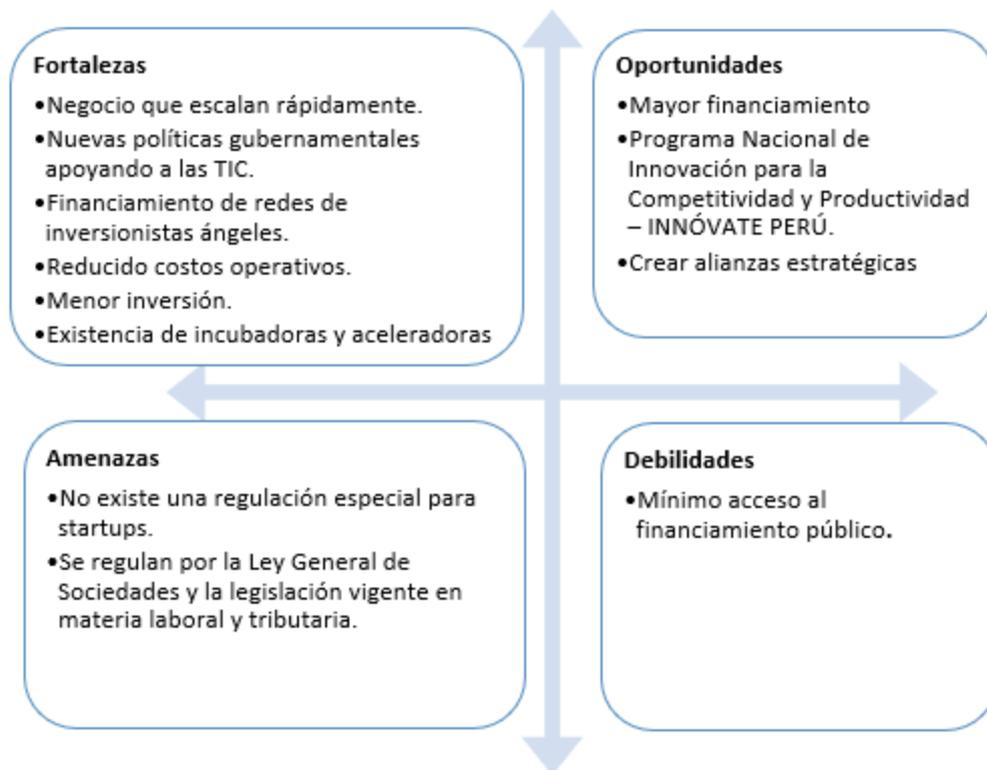
o servicios y sobre todo necesitan asesoramiento para que sus empresas no tengan que cerrar operaciones. Los startups ofrecen modelos de negocios innovadores, con operaciones a bajo coste, con alto índice de crecimiento, con oportunidades de obtener financiación de entes privados, buscando facilitar la comercialización o de prestación de servicios.

- Los clientes: todo ente natural o jurídico interesado en crear una empresa del tipo startups con poder adquisitivo y niveles socioeconómicos A, B y C. Orientándose hacia distritos de: Miraflores, Jesús María, Santiago de Surco, La Molina, San Isidro, San Borja, San Miguel, Barranco, Lince, Magdalena, Surquillo y Pueblo Libre (mercado objetivo).
- Los proveedores: depende de la actividad o tipo de startup a desarrollar varían los proveedores, pero el que se mantiene común para todos es el proveedor del servicio de internet o ISP, para el internet fijo se cuenta con Claro y Movistar en el puesto 1 y 2 de tabla de posiciones de ISP a nivel nacional. Con relación al internet móvil figuran: Claro, Movistar, Entel, Bitel.

1.4. Plan estratégico de la empresa

Siguiendo las recomendaciones de Weinberguer (2019) para esta nueva empresa se ha efectuado un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas FODA.

Figura 5. Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

1.4.1. Visión

Ser reconocidos a nivel nacional como el primer startup en potenciar las capacidades de los emprendedores y resilientes del Perú.

1.4.2. Misión

Proveer asesorías y servicios para el crecimiento y sostenibilidad del ecosistema startup en Perú.

1.4.3. Objetivos estratégicos

- Conseguir un 20% de rentabilidad anual neta en los cinco años venideros.
- Alcanzar un posicionamiento en los próximos cinco años como la primera organización en ofrecer servicios del ecosistema startup en Perú.
- Optimizar el desarrollo de las operaciones de la compañía.
- Contar con personal calificado
- Crear alianzas con dos empresas “unicornio” en los próximos cinco años

1.4.4. Estrategia del negocio

La estrategia para alcanzar los objetivos se enfoca en estrategias de diferenciación, orientándose a crear características que sean diferentes al resto de la competencia. Además de aplicar la estrategia del “Lienzo de modelos de negocio” o “Business model canvas”, representando la mejor opción para un startup. El mencionado modelo se compone para definir los segmentos de clientes, recursos clave, relación, propuesta de valor, canal, flujos de ingresos, actividades claves, coaliciones, estructura de coste, los cuales se desarrollan en el presente plan.

1.4.5. Fuentes generadoras de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva es aquella que tiene una organización y genera valor a su clientela, es bastante costosa, original y complicada de copiar por la competencia (Weinberger, 2009).

Por lo tanto, se establece lo siguiente:

- Ofrecer asesorías a los interesados para crear el modelo de negocio orientado a los startups.
- Crear alianzas estratégicas con inversionistas privados.

- Garantizar los servicios tecnológicos que fundamentan el modelo de negocio.
- Posicionarse en el mercado peruano.
- Visión futurística para los emprendimientos
- Lograr eficiencia y eficacia en los servicios.
- Minimizar los costos.

1.5. Plan de Marketing

1.5.1. Objetivos de marketing

Para desarrollar los objetivos de marketing se seguirán los lineamientos de Weinberguer (2009) esgrimidos en su libro Plan de Negocios, donde expone que deben ser medibles, realizables, sencillos y precisos (SMART):

- Definir los factores que definen a la industria del startup.
- Identificar los factores críticos de éxito.
- Establecer un producto mínimo viable por startup.
- Difundir estrategias de comunicación innovadoras.
- Garantizar el retorno de inversión.
- Ofrecer atención personalizada.
- Aumentar las ventas
- Aumentar la clientela generada mediante estrategias de Inbound Marketing

1.5.2. Marketing mix

Considerando lo afirmado por Caldas et al., (2017) “el objetivo clave de todo proyecto es alcanzar la mayor rentabilidad, maximizando las ventas, estimulando la demanda y una de sus técnicas es el marketing o mercadotecnia” (p. 66). Así mismo, el término

Marketing Mix está asociado a la evaluación interna de cuatro aspectos: precio, producto, distribución y promoción.

1.5.3. Descripción de producto o servicio

El nuevo startup denominada “Emporio TechPeru” pretende posicionarse en el mercado peruano y posteriormente en el resto del mundo, con sus servicios de propuestas integrales donde cualquier persona natural o jurídica que se encuentre interesado en insertarse en el ecosistema de los startups pueda realizarlo sin mayores inconvenientes.

Los servicios de Emporio TechPeru involucran:

- Definir la idea de negocio.
- Realizar estudios de mercado.
- Crear la identidad digital.
- Asesorías para crear el emprendimiento legalmente.
- Definir los requerimientos técnicos, operativos y humanos para iniciar operaciones.
- Asesoramiento para conseguir capital público o privado.
- Asignación de un mentor (asesor) del proyecto hasta lograr la consolidación y ejecución de la idea de negocio.

1.5.4. Estrategia de precio

Para definir la estrategia de precio se considerando cuatro factores para fijar los precios:

i) Coste directo del servicio, ii) Tipo de estrategia seleccionada, iii) Precios de la competencia, iv) Beneficio esperado.

Con base a lo anterior, se diseñaron los siguientes planes:

Tabla 3.
Precios referenciales

<p>Plan A</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la idea de negocio. Realizar estudio de mercado. Crear la identidad digital. Asesoramiento para crear el emprendimiento legalmente. 	<p>Precio S/1200 Incluye IGV</p>
<p>Plan B</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento para crear el emprendimiento legalmente. Asesoramiento para conseguir capital o inversionistas. 	<p>Precio S/480 Incluye IGV</p>
<p>Plan C</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir la idea de negocio. Realizar estudios de mercado. Crear la identidad digital. Asesoramiento para crear el emprendimiento legalmente. Definir los requerimientos técnicos, operativos y humanos para iniciar operaciones. Asesoramiento para conseguir capital o inversionistas. Asignación de un mentor (asesor) del proyecto hasta lograr la consolidación y ejecución de la idea de negocio. 	<p>Precio S/1.920 Incluye IGV</p>

Fuente: Elaboración propia

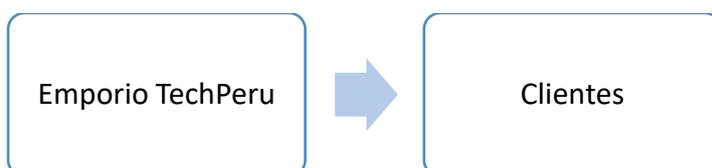
1.5.5. Estrategia de distribución de plaza

En este apartado se define la forma de llegar al cliente, aplicando los canales de distribución para bienes servicios de forma selectiva y exclusiva, permitiendo reducir costos al utilizar las herramientas de marketing digital y como medio de difusión la web.

Selectivo:



Exclusivo:



1.5.6. Estrategia de promoción

Las estrategias para promocionar los servicios de Emporio TechPeru están orientadas a la publicidad digital, RRSS y material POP

Tabla 4.
Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing						
Concepto	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Publicidad						
Inversión en RRSS	1,200.00	6,000.00	7,200.00	7,344.72	7,492.35	7,642.95
Material POP	300.00	1,800.00	2,400.00	2,448.24	2,497.45	2,547.65
	1,500.00	7,800.00	9,600.00	9,792.96	9,989.80	10,190.59

Fuente: Elaboración propia

1.5.7. Estrategia de servicio al cliente o postventa

El servicio al cliente es un aspecto fundamental a considerar en todo plan de negocio, la opinión de los clientes se considera en las estrategias:

- Mantener a los empleados con un óptimo dominio de los servicios, costos y planes que ofrecen.
- Dictar talleres sobre atención al cliente, empatía y calidad de servicio.
- Implementar el modelo de aplicación de mensajería denominado Chatbot.
- Consolidar una plataforma tecnológica robusta que brinde un excelente servicio al cliente.

1.5.8. Estrategia de posicionamiento

Para lograr un posicionamiento se definen utilizar los elementos del marketing mix, enfocando todos los recursos al ámbito tecnológico, creando slogan, campañas publicitarias para dar a conocer los servicios que ofrece el emprendimiento. Inicialmente

se estima utilizar las redes sociales con videos cortos que expliquen las ventajas y beneficios del ecosistema startup y crear interrogantes incitando a los clientes potenciales a indagar e interesarse por participar. Así mismo, se planificarán videoconferencias gratuitas a través de Facebook live y LinkedIn para ampliar la información e incentivar a los participantes a ser emprendedores innovadores.

1.6. Plan de Operaciones

Este define los objetivos, las actividades previas al inicio del emprendimiento y los procedimientos para desarrollar los servicios.

1.6.1. Objetivos de operaciones

- Mantener un alto índice de competitividad para marcar la diferencia con la competencia.
- Consolidar alianzas con empresas “unicornios” del ecosistema startup.
- Reducir los costos del servicio sin afectar la calidad.
- Maximizar los niveles de satisfacción del cliente.

1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción

Se considera pertinente antes de iniciar las operaciones:

- Diseño y prueba del servicio: Emporio TechPerú se dedicará a proveer asesorías y servicios para el crecimiento y sostenibilidad del ecosistema startup en Perú, estructurando una serie de servicios que van desde la iniciativa de negocio hasta la ejecución de la misma, el proceso se define como sigue: el cliente llega a Emporio TechPerú, es atendido por uno de los asesores, se agenda la cita con la idea a desarrollar, se organiza la propuesta por los expertos y se realiza la

presentación, presupuesto, cronograma y toda la información concerniente a suministrar por el cliente.

- Aspectos técnicos: Como es un servicio se especifica el nombre, logotipo o símbolo visible para crear la marca del producto.

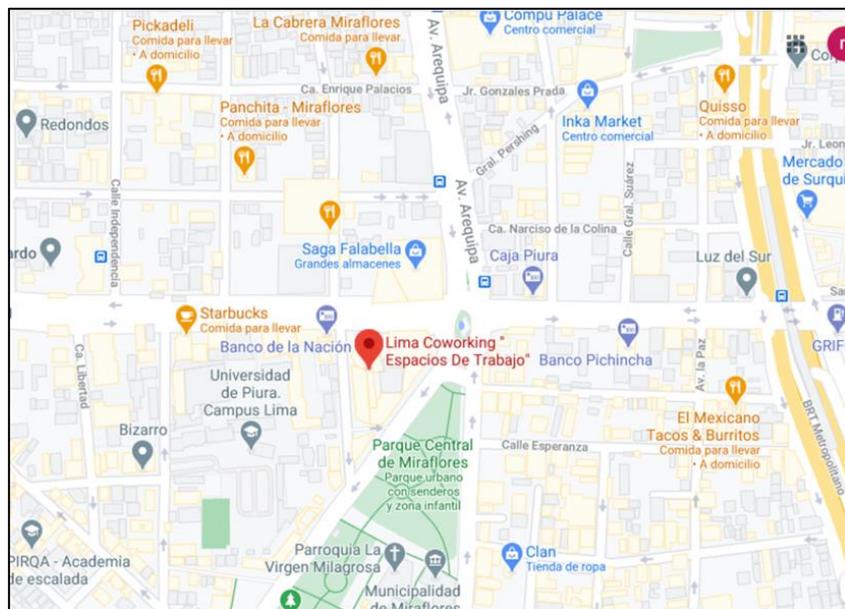
Nombre: Emporio TechPerú

Logotipo:



- Determinar la ubicación de la empresa: El emprendimiento se ubica Lima Centro Empresarial José Pardo, Calle Mártir José Olaya 129, Miraflores 15074, un coworking por un costo de S/100 al mes

Figura 6. Ubicación



Fuente: Google maps, 2020

- Diseño y distribución de las instalaciones: El modelo seleccionado siguiendo los lineamientos de Weinberguer (2009) fue distribución fija de las instalaciones.

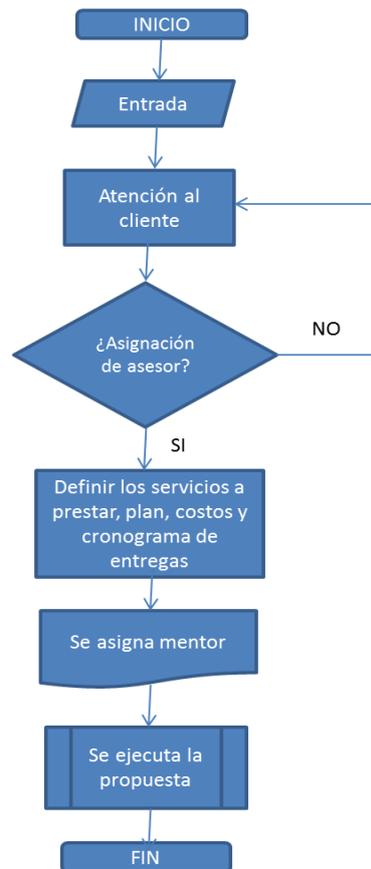
Figura 7. Diseño y distribución de las instalaciones



Fuente: <https://www.limacoworking.com/>, 2020

1.6.3. Proceso de producción del bien o servicio

Figura 8. Flujograma de producción del servicio



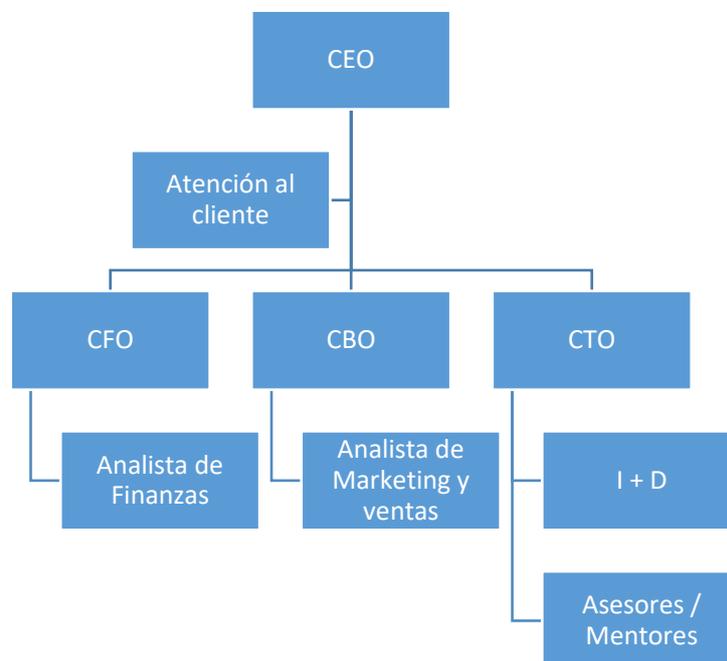
Fuente: Elaboración propia

- Estándares de Calidad: Para evaluar los servicios y los problemas que se puedan presentar, se define lo siguiente:
 - Cumplimiento: se elabora una matriz de cumplimiento definidas por mes para cada asesor y mentor del emprendimiento.
 - Indicadores de Evaluación: los indicadores para medir la relación de los resultados y los objetivos planteados son: porcentaje de alianzas estratégicas logradas, cantidad de nuevos startups procesados, tiempo estimado en el cronograma.
 - Indicadores de Eficiencia: se medirá por la cantidad de servicios y órdenes de trabajos generados, cantidad de tiempo invertido.

- Indicadores de Eficiencia: se medirá por el grado de satisfacción obtenido del cliente.
- Indicadores de Gestión: se medirá por la cantidad de servicios entregados mensualmente y la rentabilidad.
- Factores críticos que permiten se cumplan los procesos y los estándares de calidad determinados, se consideran aquellos que dificultan llevar a cabo la labor con patrones de calidad (Weinberguer, 2009), tales como:
 - Gestión de los recursos: dificultad para contratar personal calificado con conocimiento del ecosistema startup.
 - La tecnología: uso inadecuado de la tecnología, incremento en los costos del ISP.

1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos

La estructura organizacional que aplica es la siguiente:



Manual de funciones

Descripción del puesto	CEO (Chief Executive Officer)
Objetivo del puesto	Liderar el emprendimiento
Adscrito al área	-
Funciones	Supervisar al equipo de trabajo, representante legal del emprendimiento.
Responsabilidades	Cumplir con la normativa legal del emprendimiento.

Descripción del puesto	CFO (Chief Financial Officer)
Objetivo del puesto	Administrar los recursos financieros
Adscrito al área	Administrativa
Funciones	Controlar los procesos Evaluar proveedores Reclutar personal
Responsabilidades	Supervisar el cumplimiento de las normas de la empresa. Administrar los recursos presupuestarios de la empresa.

Descripción del puesto	CBO (Chief business officer)
Objetivo del puesto	Representante de marketing y ventas.
Adscrito al área	Marketing y ventas
Funciones	Gestionar los recursos publicitarios para crear impacto en los clientes Maximizar las ventas de los servicios
Responsabilidades	Controlar el posicionamiento SEO de los startups asesorados. Crear campañas publicitarias para aumentar las ventas.

Descripción del puesto	CTO (Chief Technology Officer)
-------------------------------	---------------------------------------

Objetivo del puesto	Gerente de los proyectos de servicios
Adscrito al área	Proyectos de emprendimiento
Funciones	Gestión de los proyectos de servicios, encargado de la plataforma tecnológica, líder de los asesores y mentores.
Responsabilidades	Cumplir con los estándares de calidad Mantener operativa la plataforma tecnológica. Realizar seguimiento a los asesores y mentores
<hr/>	
Descripción del puesto	Analista de Finanzas
Objetivo del puesto	Gestionar los procesos administrativos
Adscrito al área	Finanzas
Funciones	Seguir la indicación del CFO para ejecutar la actividad
Responsabilidades	Elaborar estados financieros, procesar y emitir libros contables, realizar informes financieros, realizar declaraciones juradas-DPT, gestiones ante el SUNAT, gestionar y realizar cálculos de la planilla de colaboradores de la empresa.
<hr/>	
Descripción del puesto	Analista de Marketing y ventas
Objetivo del puesto	Diseñar y ejecutar el marketing digital
Adscrito al área	Marketing y ventas
Funciones	Seguir la indicación del CBO para ejecutar la actividad
Responsabilidades	Elaborar campañas publicitarias, gestión de redes sociales, plan para generar impacto en los clientes y aumentar las ventas.
<hr/>	
Descripción del puesto	I + D
Objetivo del puesto	Gestionar la plataforma tecnológica

Adscrito al área	Tecnología
Funciones	Seguir la indicación del CTO para ejecutar la actividad
Responsabilidades	Mantener la seguridad de los datos, mantener operativa las aplicaciones tecnológicas, realizar respaldo a la información semanalmente.
Descripción del puesto	Asesores / Mentores
Objetivo del puesto	Asesorar a los emprendedores e inversionistas.
Adscrito al área	Tecnología
Funciones	Seguir la indicación del CTO para ejecutar la actividad
Responsabilidades	Asesores: analizar la idea de negocio, derivar con el mentor, establecer el contrato del servicio Mentor: aplicar su conocimiento para desarrollar la idea de negocio.
Descripción del puesto	Atención al cliente
Objetivo del puesto	Brindar información a los emprendedores e inversionistas.
Adscrito al área	Gerencia
Funciones	Seguir la indicación del CEO para ejecutar la actividad
Responsabilidades	Ser la imagen del emprendimiento, ofrecer calidad de servicio, realizar seguimiento a la satisfacción del cliente.

El sistema de pago y retribuciones se realizará por planilla, de acuerdo a lo estipulado en la Ley del trabajo- Ley nº 30036, esta reglamenta el teletrabajo, Reglamento de la Ley General del Trabajo.

1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación del personal

Y ya que es nueva empresa se aplica el reclutamiento externo, para lo cual se publicarán los requerimientos de personal por una bolsa de trabajo de amplia trayectoria en Perú como es Computrabajo. El equipo fundador analizará la información y deberá seleccionar al personal idóneo. Las entrevistas y evaluación psicológica se desarrollarán por video conferencia, ejemplo, la plataforma de videoconferencia zoom. Posterior al proceso de selección, la persona elegida firmará un contrato con la empresa bajo la normativa legal existente en el país.

1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal

- La inducción la realizará el CEO de la empresa que forma parte del equipo fundador, para ello reúne al personal seleccionado, realiza un taller para dar a conocer los valores, misión, visión, estructura jerárquica, entre otros; finalizando con una dinámica de integración para el personal.
- Capacitación: se llevará a cabo de forma progresiva, después de identificar las necesidades de cada miembro, cada gerente debe organizar la capacitación interna, al cumplir los 7 meses en la empresa los empleados podrán optar a capacitaciones externas en su área.
- Evaluación del personal: se establece un buen desempeño cuando el empleado cumple con todos los indicadores mencionados en el plan de operaciones, asignaciones y normas de la empresa.

1.7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal

- Propiciar un óptimo clima organizacional.
- Ofrecer incentivos económicos por metas cumplidas.
- Ofrecer cursos de perfeccionamiento profesional

- Realizar retroalimentación por el trabajo realizado.
- Establecer jornadas de trabajo de 8 horas
- Planificar encuentros para integrar a la familia de los empleados con la empresa.
- Ofrecer tickets para comprar alimentos.
- Servicio de almuerzo a 4 soles para los trabajadores.

1.7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones

Las políticas de remuneración y compensaciones se realizarán de acuerdo a la legislación laboral vigente y al Art. 63 del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y competitividad laboral, se realiza un estimado de remuneración mensual bruta ascendente al trabajador(a) como contraprestación de sus servicios y los beneficios de ley que le corresponde. Ver tabla 5.

Tabla 5.
 Estimación para cada puesto de trabajo

Puesto	Remuneración estimada
CEO	s/ 4.000
CFO	s/ 3.500
CBO	s/ 3.500
CTO	s/ 3.500
Analistas	s/ 2.500
Asesores	s/ 1.800
Mentores	s/ 3.000
Atención al cliente	s/ 930

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente la empresa se compromete a:

- Crear acciones orientadas hacia la mejora de la interrelación, el compromiso y motivación del equipo.
- Crear estrategias para consolidar al equipo de trabajo
- Propiciar el trabajo colaborativo.
- Promover ascensos de acuerdo a su índice de desempeño.

1.8. Plan financiero

1.8.1. Historia financiera de la empresa

Es una empresa nueva, no aplica este ítem.

1.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras

En esta actividad se precisarán las políticas, los datos y supuestos que guiarán las proyecciones.

Tabla 6.
Precios unitarios por hora

PRECIOS UNITARIOS POR HORA

Actividad	Servicios	Costo / Hr	Costo. Marg	Precio p/ Hr
1	Información comercial del producto y asistencia reglamentaria	27.23	27.23	54.46
2	Diseño de estrategias y planes de internacionalización	27.23	27.23	54.46
3	Diagnóstico de la situación actual y estudio de mercado	27.23	27.23	54.46
4	Búsqueda y contacto de potenciales clientes	27.23	27.23	54.46
5	Trámites nacionales	27.23	27.23	54.46
6	Intermediaciones	27.23	27.23	54.46
7	Redes de cooperacion interempresarial	27.23	27.23	54.46
8	Bienestar financiero	27.23	27.23	54.46

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Políticas económicas y financieras:

- La atención a proveedores se realizará los viernes de 8:00 am – 11:00 am.
- Los pagos a los empleados se realizarán los cinco primeros días de cada mes, a través de transferencias a sus cuentas bancarias.
- Si un cliente contrata el plan C de los servicios se lo ofrece un descuento del 5 %

1.8.3. Plan de ventas de la empresa

En la tabla 7 se puede visualizar el plan de venta de la empresa con su respectiva proyección a cinco años.

Tabla 7.
Precios de Ventas para cada plan

Precios de Ventas						
		1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Servicios de Consultoría						
1	Información comercial del producto y asistencia reglamentaria	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
2	Diseño de estrategias y planes de internacionalización	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
3	Diagnóstico de la situación actual y estudio de mercado	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
4	Búsqueda y contacto de potenciales clientes	54.46	55.56	56.67	57.81	58.97
5	Trámites nacionales	96.44	98.38	100.36	102.37	104.43
6	Intermediaciones	96.44	98.38	100.36	102.37	104.43
7	Redes de cooperación interempresarial	96.44	98.38	100.36	102.37	104.43
8	Bienestar financiero	85.10	86.81	88.56	90.34	92.15
		592.27	604.17	616.31	628.70	641.34

Fuente: Elaboración propia

1.8.4. Análisis de costos

Este análisis permite proyectar los estados financieros y evaluar la rentabilidad de la idea de negocio, evaluando ingresos, costos y gastos.

Tabla 8.
Costos de Venta para cada plan

		Costos De Ventas				
		1er año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Servicios de Consultoría						
1	Información comercial del producto y asistencia reglamentaria	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
2	Diseño de estrategias y planes de internacionalización	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
3	Diagnóstico de la situación actual y estudio de mercado	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
4	Búsqueda y contacto de potenciales clientes	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
5	Trámites nacionales	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
6	Intermediaciones	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
7	Redes de cooperación interempresarial	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
8	Bienestar financiero	27.23	27.78	28.34	28.91	29.49
		217.85	222.22	226.69	231.25	235.90

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.
Gastos de nómina mensual y proyectada

NOMINA MENSUAL				NOMINA PROYECTADA				
Cargo	Personas	Sueldo mes	Sueldo Mensual	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Gerente General (CEO)	1	4,000.00	4,000.00	40,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Gerente de Administración y finanzas (CF)	1	3,500.00	3,500.00	35,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Gerente de Marketing y ventas (CBO)	1	3,500.00	3,500.00	35,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Gerente de I+D (CTO)	1	3,500.00	3,500.00	35,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
Empleados Administración y Gerencia			14,500.00	145,000.00	174,000.00	174,000.00	174,000.00	174,000.00
Analistas	3	2,500.00	7,500.00	75,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00	90,000.00
Asesores	1	1,800.00	1,800.00	18,000.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00	21,600.00
Mentores	3	3,000.00	9,000.00	90,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00	108,000.00
Atención al cliente	1	930.00	930.00	9,300.00	11,160.00	11,160.00	11,160.00	11,160.00
Gastos de Ventas			19,230.00	192,300.00	230,760.00	230,760.00	230,760.00	230,760.00
Total			33,730.00	337,300.00	404,760.00	404,760.00	404,760.00	404,760.00
Gastos de Nomina Admón								
EsSalud			9%	13,050.00	15,660.00	15,660.00	15,660.00	15,660.00
Vacaciones				7,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00
Gratificaciones				14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00	14,500.00
Compensacion Tiempo de Servicio				7,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00	7,250.00
				42,050.00	44,660.00	44,660.00	44,660.00	44,660.00
Gastos de Nómina Ventas								
EsSalud			9%	1,730.70	20,768.40	20,768.40	20,768.40	20,768.40
Vacaciones				9,615.00	9,615.00	9,615.00	9,615.00	9,615.00
Gratificaciones				19,230.00	19,230.00	19,230.00	19,230.00	19,230.00
Compensacion Tiempo de Servicio				9,615.00	9,615.00	9,615.00	9,615.00	9,615.00
				40,190.70	59,228.40	59,228.40	59,228.40	59,228.40

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10.
Gastos operativos y administrativos

Gastos Operativos	% Operaciones	% Gcia /Admón	Gasto			
Agua	50	50	150			
Electricidad	60	40	300			
Alquiler de Oficina	60	40	100			
Gastos Operativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	75.00	750.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Electricidad	180.00	1,800.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00	2,160.00
Materiales de Oficina	50.00	500.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Materiales de Limpieza	25.00	250.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Alquiler de Oficina	60.00	600.00	720.00	720.00	720.00	720.00
		3,300.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00
Gastos Admón y Gerencia	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año
Agua	75.00	750.00	900.00	900.00	900.00	900.00
Electricidad	120.00	1,200.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,440.00
Materiales de Oficina	50.00	500.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Materiales de Limpieza	25.00	250.00	300.00	300.00	300.00	300.00
Alquiler de Oficina	40.00	400.00	480.00	480.00	480.00	480.00
		2,700.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00

Nota: todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa

Este punto se refiere a la cantidad mínima de servicios o productos que deberá vender la empresa para no generar pérdida (Weinberger, 2009).

Tabla 11.
Punto de equilibrio de la empresa

CONCEPTOS	PUNTO DE EQUILIBRIO				
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Valor de venta unitario	S/74.03	S/75.52	S/77.04	S/78.59	S/80.17
Costo variable unitario	S/27.64	S/28.19	S/28.71	S/29.25	S/29.80
UTILIDAD MARGINAL	S/46.39	S/47.33	S/48.33	S/49.34	S/50.37
Costos fijos mensuales	S/433,885.70	S/526,102.40	S/526,295.36	S/526,492.20	S/526,692.99
	1er Año	2do año	3er Año	4to Año	5to Año
Gastos Operativos	S/433,885.70	S/526,102.40	S/526,295.36	S/526,492.20	S/526,692.99
Utilidad Marginal	S/46.39	S/47.33	S/48.33	S/49.34	S/50.37
Gastos Operativos	S/9,352.54	S/11,114.91	S/10,889.63	S/10,670.09	S/10,456.02

Fuente: Elaboración propia

1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción

A continuación, se detallan la inversión fija tangible, como activos fijos necesarios y así comenzar las operaciones, por la naturaleza de la organización equipos de oficina y equipos de computación.

Tabla 12.
Plan de inversión

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO						
RELACION DE LOS BIENES						
INVERSIONES	Descripción	Cantidad	Costo Unitario	SIN IGV	18%	S/. 28,240.00
				Costo Total	IGV	TOTAL
MUEBLES Y	Sillas	2	450.00	900.00	0.00	900.00
ENSERES	Escritorios	2	150.00	300.00	0.00	300.00
HERRAMIENTA	Soft Ware	1	670.00	670.00	0.00	670.00
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE	Equipos de Computación					
	Computadores portatil	7	2,500.00	17,500.00	0.00	17,500.00
	Impresora funcional	1	1,300.00	1,300.00		1,300.00
	Video Beam	1	1,200.00	1,200.00		1,200.00
Total Activos Area de Administración						21,870.00
MUEBLES Y	Sillas	7	450.00	3,150.00	0.00	3,150.00
ENSERES - Area Operativa	Escritorios	2	1,200.00	2,400.00	0.00	2,400.00
	Carteleras	4	150.00	600.00	0.00	600.00
	Pizarras	1	220.00	220.00	0.00	220.00
Total Activos Area Operativa						6,370.00
						28,240.00

Nota: Todos los montos estan expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.8.7. Inversión inicial

La inversión requerida para dar inicio a las operaciones es de S/. 38,630 creándose un plazo de 4 meses para ejecutar las actividades previas.

Tabla 13.
Gastos de inversión inicial

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos pre operativos	
CONCEPTO	IMPORTE
Gastos de la información a obtener del mercado y el producto	200.00
Búsqueda de nombre	5.00
Reserva de nombre	20.00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	250.00
Escritura pública de constitución	320.00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	120.00
Boleta de Venta 500 unidades	30.00
Factura 500 unidades	45.00
Guía de remisión 500 unidades	30.00
Registro de Compras	27.00
Registro de Ventas	27.00
Registro de Compras y Registro de Ventas	80.00
El local tiene menos de 150m2	72.00
DIGESA Y OTROS PERMISOS	120.00
TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA	1,346.00
Inversión en Activos Fijos	28,240.00
Alquiler del Local	1,000.00
Deposito en Garantía	1,000.00
Gastos de Remodelación y adecuación	3,000.00
Gastos de Servicios Públicos	150.00
Materiales de Oficina y de limpieza	200.00
Gasto de Personal	1,500.00
Gasto de Marketing	2,194.00
	38,630.00

Nota: Todos los montos están expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

1.8.8. Capital de trabajo

El capital de trabajo en este caso será asumido por los socios, los mismos se pueden visualizar en la tabla 12.

Tabla 14.
Aportes propios

APORTES PROPIOS		
Socios	Valor	Porcentaje
Socio 1	19,315.00	50.00%
Socio 2	19,315.00	50.00%
TOTAL	38,630.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

1.8.9. Fuentes de financiamiento

Se definen las fuentes de financiamiento como: aportes de los socios asumiendo el 100% del capital de inversión.

Tabla 15.
Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Fuente de Financiamiento	Valor	Porcentaje
Aporte Socios	S/.38,630.00	100.00%
TOTAL	S/.38,630.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia

1.8.10. Proyección de flujo de caja

El flujo de caja que tendrá en los próximos cinco años la empresa y que representa el informe financiero se estima en la tabla 16.

Tabla 16.
Proyección de flujo de caja

Flujo de Caja Proyectado a 5 años					
Año 0	Año 1 1er año	Año 2 2do año	Año 3 3er año	Año 4 4to año	Año 5 5to año
Ingresos por Ventas	895,506.42	1,096,207.32	1,230,065.20	1,380,268.46	1,548,813.04
Total Ingresos	895,506.42	1,096,207.32	1,230,065.20	1,380,268.46	1,548,813.04
Egresos					
Pago Mano de Obra	-329,383.38	-403,204.79	-452,440.13	-507,687.59	-569,681.32
Pago Proveedores Alquiler	-1,000.00	-1,200.00	-1,200.00	-1,200.00	-1,200.00
Sueldos y Salarios	-337,300.00	-404,780.00	-404,780.00	-404,780.00	-404,780.00
Gastos de Nómina	-82,240.70	-103,888.40	-103,888.40	-103,888.40	-103,888.40
Gastos de Ventas	-7,800.00	-9,800.00	-9,792.96	-9,999.80	-10,190.59
Gastos de Administración	-2,700.00	-3,240.00	-3,240.00	-3,240.00	-3,240.00
Total Gastos	-760,424.08	-925,893.19	-975,321.49	-1,030,765.79	-1,092,960.31
Inversión	-38,630.00				
Total Egresos	-38,630.00	-760,424.08	-925,893.19	-1,030,765.79	-1,092,960.31
Flujo de Caja Neto	-38,630.00	135,082.34	170,314.14	254,743.72	349,502.67
Flujo de Caja Acumulado	-38,630.00	96,452.34	266,766.48	521,510.19	1,326,865.60

	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
Flujo de Caja Nuevos Soles	135,082.34	170,314.14	254,743.72	349,502.67	455,852.73
Interes (1 + Interes)		1.03	1.06	1.09	1.12
Flujo de Caja Proyectado Nuevos Soles	131,198.85	160,662.17	233,398.40	311,011.44	360,974.31

Flujo de caja esperado - Inv. Inicial (Soles)	1,197,245.17	-38,630.00		1,158,615.17	
---	--------------	------------	--	--------------	--

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente son presentadas las estimaciones del Valor Actual Neto Económico (VANE) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), siendo S/. 119,803.00 Soles y 34%, respectivamente.

Tabla 17.
VAN y TIR

ECONÓMICO	
VAN	119,803
TIR	34%

Fuente. Elaboración propia

1.8.11. Análisis de rentabilidad

El análisis de rentabilidad se expresa en la tabla 18.

Tabla 18.
Resultados esperados

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
Activos Corrientes		Pasivos Corrientes	
Caja	1,346.00	Prestamos por pagar	
Inventario			
Gastos pagados por anticipado	7,044.00		
Otros activos	0.00	Total Pasivos	
Total Activos Circulantes	8,390.00		
Activos Fijos		Capital	
Mobiliario	28,240.00	Capital Neto	
Depreciación	0.00	Aporte Capital Social	38,630.00
Deposito en Garantia	2,000.00		
Total Activos Fijos	30,240.00	Total Capital Neto	38,630.00
ACTIVOS	38,630.00	PASIVOS + CAPITAL	38,630.00

Fuente: Elaboración propia

1.8.12. Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado de la empresa

Concepto	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Total Costos de Ventas	334,345.05	409,158.79	458,394.13	513,641.59	575,635.32
Utilidad Bruta	561,161.37	687,048.54	771,671.08	866,626.87	973,177.72
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	193,595.00	226,514.00	226,514.00	226,514.00	226,514.00
Total de Gastos de Ventas	240,291	299,588	299,781	299,978	300,179
GANANCIA OPERATIVA	127,276	160,946	245,376	340,135	446,485
Impuesto a la renta	-37,546	-47,479	-72,386	-100,340	-131,713
GANANCIA NETA	89,729	113,467	172,990	239,795	314,772

Fuente: Elaboración propia

1.8.13. Balance General proyectado de la empresa

En el siguiente balance general de la compañía, se observa que el capital está compuesto principalmente de los activos fijos, pasivos y el patrimonio neto del emprendimiento.

Tabla 19.
Balance General

Concepto	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
	1er año Soles	2do año Soles	3er año Soles	4to año Soles	5to año Soles
Ventas En Soles	895,506.42	1,096,207.32	1,230,065.20	1,380,268.46	1,548,813.04
Horas Facturadas	12,096	14,515	15,967	17,563	19,320
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	329,383.38	403,204.79	452,440.13	507,687.59	569,681.32
Alquiler de Oficinas	600.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Depreciación	1,061.67	1,274.00	1,274.00	1,274.00	1,274.00
Otros Gastos	3,300.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00	3,960.00
Total Costos de Ventas	334,345.05	409,158.79	458,394.13	513,641.59	575,635.32
Utilidad Bruta	561,161.37	687,048.54	771,671.08	866,626.87	973,177.72
Gastos Admón. y Gcia.					
Sueldos y Salarios	145,000.00	174,000.00	174,000.00	174,000.00	174,000.00
Gastos de Nómina	42,050.00	44,660.00	44,660.00	44,660.00	44,660.00
Depreciación	3,445.00	4,134.00	4,134.00	4,134.00	4,134.00
Otros Gastos	2,700.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00	3,240.00
Alquiler de Oficinas	400.00	480.00	480.00	480.00	480.00
Total de Gastos Admón. Y Gcia.	193,595.00	226,514.00	226,514.00	226,514.00	226,514.00
Gastos de Ventas					
Sueldos y Salarios	192,300	230,760	230,760	230,760	230,760
Gastos de Nómina	40,191	59,228	59,228	59,228	59,228
Gastos de Marketing	7,800	9,600	9,793	9,990	10,191
Total de Gastos de Ventas	240,291	299,588	299,781	299,978	300,179
GANANCIA OPERATIVA	127,276	160,946	245,376	340,135	446,485
Impuesto a la renta	-37,546	-47,479	-72,386	-100,340	-131,713
GANANCIA NETA	89,729	113,467	172,990	239,795	314,772

Fuente: Elaboración propia

1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa

Seguidamente se presentan los resultados logrados:

Tabla 20.
Análisis de sensibilidad

Análisis de Sensibilidad

Costo/hora	27.23
Precio/hora	85.10

CON 1 VARIABLE x hora

		PRECIOS (Soles/hora)							
VAN (Soles)	1,197,245.17	79.15	81.10	83.20	85.10	87.77	89.93	91.02	
	36.55	227,046.21							
	38.15		283,807.76						
COSTO	40.39			354,759.71					
(Soles/hora)	27.23				443,449.63				
	44.83					532,139.56			
	46.98						638,567.47		
	49.01							766,280.96	

Nota: Todos los montos son expresados en Soles

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21.

Resumen de escenarios

Resumen de escenarios			
	Pesimista	Valores actuales	Optimista
PRECIO S/Hrs	81.1	85.1	87.77
COSTO S/Hrs	38.15	27.23076923	44.83
VAN/ Soles	283,807.76	443,449.63	532,139.56

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22.

Análisis de riesgos

ANÁLISIS DE RIESGO

FACTORES DE RIESGO	TIPO		RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABI LIDAD	MPACTO	RORIDA
	INTERNO	EXTERNO						
LEGAL		X	Nuevas leyes de importación y exportación	Nuevas leyes que obligan a exponerse a no tener el dinero	Recorte de personal, cierre de la empresa para realizar los pagos de proveedores y trabajadores y demás obligaciones financieras	1	20	20
FINANCIERO	X		Cambios significativos en las tasas de interés	Incremento en las tasas de interés	Disminución en el margen de ganancia	2	10	20
PRODUCTO/PROCESO	X		Nuevos sistemas de información	El exceso de información se convierte en la necesidad de implementar nuevos SI	Personal no calificado para manejar el SI, tensión en el clima laboral	2	10	20
TECNOLOGICO	X		Manejo inadecuado de la pagina web	No se publicita bien ni lo necesario	Perdida de mercado	1	20	20
COMPETENCIA		X	Mayor promoción de productos.	mejores precios, mejores servicios	Perdida de clientes	2	5	10
CLIENTE		X	Incumplimiento de la obligación de los pagos	Se retrasa la cobranza	La rotación de cartera se puede ver seriamente afectada si se otorga un crédito a varios clientes y estos resultan morosos	2	5	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23.

Descripción de probabilidades

PROBABILIDADES	VALOR			
ALTA	3	15 Nuevos sistemas de información	30	40
MEDIA	2	10 Incumplimiento de las obligaciones con el banco	20 Cambios significativos en las tasas de interés	40 Diversificar los mercados
BAJA	1	5 Manejo inadecuado de la página web	10 Pérdida o hurto de equipos	20 Nuevas leyes de exportación e importación
	IMPACTO	LEVE	MODERADO	CATASTROFICO
	VALOR	5	10	20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24.
Descripción del impacto

VALOR DEL IMPACTO	NIVEL DEL IMPACTO	DESCRIPCIONES
5	LEVE	Pérdida insignificantes, menor grado de incumplimiento en metas y objetivos
6	MODERADO	Pérdidas considerables, posibilidad de un alto grado de incumplimiento en metas y objetivos
7	CATASTROFICO	Pérdidas enormes, daño en la imagen de la empresa, alto grado de incumplimiento en metas y objetivos

1.9. Descripción del equipo gerencial de la empresa

En el siguiente ítem se describe el perfil a considerar para los cargos gerenciales.

Cargo gerencial	Perfil
CEO	Doctorado en Gerencia Experiencia en cargos gerenciales: 15 años Idiomas Inglés – español Experiencia empresarial Colaborador en aceleradoras e incubadoras startups
CFO	Profesional de administración de empresas Postgrado en Finanzas Amplia experiencia laboral en finanzas, reclutamiento, selección de personal y empleabilidad. Dominio de office Inglés intermedio
CBO	Magister en Marketing digital y comercio electrónico Especialista en comunicación multimedia Experiencia en planificación, generación, administración de proyectos digitales.

	Manejo de programas. Jira, data studio, google ads, marketing plataform, google analytics. Conocimientos sobre aceleradoras e incubadoras startups
CTO	Ingeniero en sistemas. Magister en telecomunicaciones Experiencia en desarrollo e implementación de sistemas informáticos Conocimientos del ecosistema startup

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Lean Startup y plan de marketing (Empresa e iniciativa emprendedora)*. Editex.
- Consultora Finnovista (2019, 29 de mayo). *Tipos de FinTech Perú*. Recuperado de <https://www.certus.edu.pe/blog/las-fintech-en-el-peru/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20entre%20las,comodidad%20desde%20cualquier%20lugar%3B%20Culqi%2C>
- Mendoza, M. (2019). (2 de diciembre de 2019). *Mercado de startups peruano: ¿Qué tan lejos está de conseguir su primer 'unicornio'?* <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/startups-avances-suenos-y-desafios-para-la-innovacion-en-el-pais-noticia/>
- Ministerio de la producción (2020). *Competidores potenciales*. <https://www.gob.pe/produce>
- Ortega, A. y Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. ESIC editorial. Madrid. España.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Nathan Associates Inc. Lima. Perú.
- Weiss, J. (2005). Introducción al análisis de los Grupos de Interés (Stakeholders) utilizando el razonamiento ético1. *ICADE. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 64 (8), 135-156. ISSN: 02 12-7377

ANEXO

Anexo 1. Guía de entrevista

1. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento de los startups en Perú para los próximos cinco años?
2. ¿Cómo ha sido la experiencia a nivel de gerencia en este nuevo modelo de negocio?
3. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar bajo este esquema?
4. ¿Cómo se ha visto afectado el negocio por la pandemia del Covid – 19?
5. ¿Cuáles serían las recomendaciones para iniciar un modelo de negocio startups?