



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA  
EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO EN ADMINISTRACIÓN,  
AUDITORÍA Y ASESORÍA EN FINANZAS EN LA CIUDAD DE  
LIMA,  
3A3 – ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA Y ASESORÍA EN  
FINANZAS”**

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

Presentado por:

Crisoles Seis Michael Anderson (0000-0003-0998-8927)

Pineda Martin Harold Jamess (0000-00018106-0416)

Rivera Ponce Amalia Liliana (0000-0003-4223-8108)

Torres León Blanca (0000-0002-5004-6862)

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:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO EN ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA Y ASESORÍA EN FINANZAS EN LA CIUDAD DE LIMA, 3A3 – ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA Y ASESORÍA EN FINANZAS

Presentada por los estudiantes:

CÓDIGO	ALUMNO	CORREO ELECTRÓNICO
100025287	Rivera Ponce, Amalia Liliana	rivera.ponce.angel@gmail.com
100017408	Pineda Martin, Harold Jamess	Haroldpimart1203@gmail.com
100029677	Crisoles Seis, Michael Anderson	michaelcrisoles@gmail.com
100025734	Torres Leon, Blanca	blancatorres.btl@gmail.com

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	
100025287	Rivera Ponce, Amalia Liliana	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )
100017408	Pineda Martin, Harold Jamess	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )
100029677	Crisoles Seis, Michael Anderson	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )
100025734	Torres Leon, Blanca	Aprobado ( 16 )	Desaprobado (nota )

El jurado firma en señal de conformidad.



Dr. Félix José Colina Ysea

**ÍNDICE GENERAL**

<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>VI</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Análisis del entorno .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1. Sondeo de Mercado local.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Análisis de la empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4. Plan estratégico de la empresa .....</b>	<b>30</b>
<b>1.4.1. Visión .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.2. Misión .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.3. Objetivos estratégicos.....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.4. Estrategia del negocio .....</b>	<b>31</b>
<b>1.4.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.....</b>	<b>33</b>
<b>1.5. Plan de Marketing .....</b>	<b>34</b>
<b>1.5.1. Objetivos de marketing.....</b>	<b>34</b>
<b>1.5.2. Marketing mix .....</b>	<b>35</b>
<b>1.5.3. Descripción de producto o servicio .....</b>	<b>36</b>
<b>1.5.4. Estrategia de precio.....</b>	<b>38</b>
<b>1.5.5. Estrategia de distribución de plaza.....</b>	<b>38</b>
<b>1.5.6. Estrategia de promoción .....</b>	<b>40</b>
<b>1.5.7. Estrategias de servicio al cliente o post-venta.....</b>	<b>45</b>
<b>1.5.8. Estrategia de posicionamiento .....</b>	<b>46</b>
<b>1.6. Plan de Operaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>1.6.1. Objetivos de operaciones .....</b>	<b>47</b>
<b>1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción .....</b>	<b>48</b>
<b>1.6.3. Procesos de producción del bien o servicio. ....</b>	<b>53</b>
<b>1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos. ....</b>	<b>54</b>
<b>1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal. .</b>	<b>54</b>
<b>1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.....</b>	<b>56</b>

1.7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal.....	57
1.7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones. ....	59
<b>1.8. Plan Financiero. ....</b>	<b>60</b>
1.8.1. Historia financiera de la empresa.....	60
1.8.3. Plan de ventas de la empresa .....	62
1.8.4. Análisis de costos .....	64
1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa .....	65
1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción. ....	68
1.8.7. Inversión inicial .....	68
1.8.8. Capital de trabajo .....	69
1.8.9. Fuente de Financiamiento. ....	71
1.8.10. Proyección de flujo de caja. ....	71
1.8.11. Análisis de rentabilidad.....	73
1.8.12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa.....	75
1.8.13. Balance General proyectado de la empresa. ....	76
1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa. ....	77
<b>REFERENCIA.....</b>	<b>82</b>

## Pautas para la redacción del Trabajo de Investigación :

- Para la redacción de este informe se usará el formato A4 (210 mm x 297 mm).
- El diseño de los márgenes, será normal (2,5 cm en los bordes superior e inferior, 3,0 cm en los bordes derecho e izquierdo).
- La numeración se realiza a partir de la Introducción, en el borde inferior derecho, usando números arábigos.
- Fuente Calibrí, tipo normal para el texto y en negrita para los títulos y subtítulos, tamaño 12.
- El espaciado es doble.
- Los títulos y subtítulos no pueden estar la final del texto de una página; Antes del título de sección se usará nueve espacios a partir del borde izquierdo.
- Los títulos y subtítulos deben seguir la siguiente jerarquización y estilo:

### **I. TITULO DE SECCIÓN**

#### **1. Subtítulo de nivel 1**

##### **1.1. Subtítulo de nivel 2**

##### **a. Subtítulo de nivel 3**

### **CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La estructura del trabajo de investigación tomar como referencia la siguiente bibliografía  
 “Plan de negocios, Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio”, 2009, Karen Weinberger  
 Puede descargar a través del siguiente link  
<https://drive.google.com/drive/folders/1r5dSEldZtHnpLPrxMTsM5ad6lv6F4bF?usp=sharing>

Emplear Norma Apa 6ta Edición  
 Sugerencia usar herramienta del Word para su facilidad  
 Ver instructivo para un trabajo de calidad  
<https://normasapa.com/insercion-de-tablas-y-figuras/>

<https://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

Antes de enviar su trabajo para revisión, realice esta autoevaluación:

<b>Aspectos de forma</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Incluye caratula siguiendo el formato de la universidad?	X	
¿Los datos de los integrantes del grupo están completos?	X	
¿Las tablas están en formato Apa?	X	
¿Las figuras están en formato Apa?	X	
¿Las páginas están enumeradas?	X	
¿Incluye referencia bibliográfica según Norma Apa?	X	
¿Uso adecuado de cita textual y contextual en todo el documento?	X	
¿Cita adecuadamente a los autores?	X	
¿Este trabajo no tiene errores ortográficos y de redacción?	X	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Regímenes Tributarios período 2019 Perú.....	6
Figura 2: Diagrama fuerzas de M.Porter .....	10
Figura 3: Rango Género encuestados.....	11
Figura 4: Rango edad encuestados.....	12
Figura 5: Rango Distrito de residencia.....	13
Figura 6: Rango Tipo de negocio .....	13
Figura 7: Rango dificultades administrativas.....	14
Figura 8: Rango Servicio recibido .....	15
Figura 9: Rango Ubicación del servicio recibido.....	16
Figura 10: Rango Forma del servicio recibido .....	17
Figura 11: Rango Interés del servicio en el distrito .....	18
Figura 12: Rango Servicio a requerir .....	19
Figura 13: Rango aspectos del servicio.....	20
Figura 14: Rango Empresa que brinde los tres servicios.....	21
Figura 15: Rango Aceptación del precio del servicio.....	22
Figura 16: Rango Precio del servicio.....	23
Figura 17: Sector servicio prestado a empresas entre el período 2018 al 2020.....	26
Figura 18: Perú: Alta empresas, por organización jurídica período 2019-2020.....	26
Figura 19: Perú: Alta de organizaciones por actividad, Enero a Marzo año 2020. ....	27
Figura 20: Perú: Empresas de alta, por departamento período 2019-2020. ....	28
Figura 21: Perú: Alta empresas, por espacio Geográfico en la zona urbana 2019-20 I- Trimestre. ....	29
<i>Figura 22: Análisis FODA.....</i>	30
Figura 23: Comunicación on line y off line. ....	39
Figura 24: Boceto de la página web de 3A3. ....	42
Figura 25: Consulta RUC .....	44
Figura 26: Actividades previas al inicio de operaciones de 3A3.....	49
Figura 27: Boceto de la Marca de 3A3.....	50
Figura 28: Boceto de la página de 3A3 en Facebook.....	50
Figura 29: Distribución del ambiente de operaciones de 3A3 .....	51
Figura 30: Mapa de ubicación aproximada de la empresa 3A3 .....	52
Figura 31: Procesos desarrollo del servicio. ....	53
Figura 32: Perfil del puesto.....	55
Figura 33: Cronograma de capacitación personal 3A3.....	57
Figura 34: Gráfico punto de equilibrio. ....	67
Figura 35: Organigrama de 3A3.....	79

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Balance General .....	61
Tabla 2: Presupuesto de ventas.....	63
Tabla 3: Costos variables .....	64
Tabla 4: Costos fijos .....	64
Tabla 5: Estructura de costos .....	65
Tabla 6: Datos formula de punto de equilibrio .....	66
Tabla 7: Inversión Inicial .....	68
Tabla 8: Estructura capital inicial (expresado en soles) .....	69
Tabla 9: Detalle de aporte no monetario .....	70
Tabla 10: Inversión total .....	70
Tabla 11: Costo de capital.....	71
Tabla 12: Estructura del capital inicial (expresado en soles).....	71
Tabla 13: Flujo de caja proyectado .....	72
Tabla 14: Análisis de Rentabilidad .....	73
Tabla 15: Análisis de rentabilidad utilidad neta sobre las ventas .....	74
Tabla 16: Análisis de rentabilidad utilidad neta sobre los activos .....	74
Tabla 17: Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado (en soles) .....	75
Tabla 18: Balance General proyectado (en soles) .....	76
Tabla 19: Tabla de Análisis de sensibilidad (en soles) .....	77

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de “Servicio de Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas” permite interactuar con empresarios que forman una MYPES, accediendo a descubrir y conocer herramientas administrativas, financieras u otras que requieran, de las cuales adolecen para salir adelante y mantenerse competitivas en un mercado globalizado y tecnológico, por lo que nuestro propósito es brindar un servicio con valor agregado a aquellas empresas y personas naturales con negocio, que carecen de conocimiento en el tema de Administración, Auditoría Administrativa, Contable y Financiera; que sabemos que es preciso e importante para el desarrollo y crecimiento como micro o pequeños empresarios, nuestro valor agregado está en dar un servicio personalizado a cada cliente, con visitas programadas, reuniones en línea para dar soporte sobre el servicio contratado con nuestra representada, estamos enfocados en la atención oportuna y puntual a todo lo ofrecido para que los clientes puedan aprovechar las oportunidades financieras, tributarias y comerciales; siendo estos puntos claves en todo tipo de empresas para su desarrollo.

Asimismo, el control interno otro punto clave en todo tipo de procesos.

La permanencia de una empresa en el mercado depende de su organización y de lo bien informado que estén su gerentes y jefes para una correcta toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo y de emprendedores empíricos se pone en juego la continuidad o cierre de las empresas a nivel nacional, cifra que se va incrementando a diario, debido a las cambiantes reglas de juego en política económica y fiscal como parte de los factores externos, así como por factores internos generados por la inexperiencia gerencial o jefatura que conllevan a problemas y riesgos en las actividades, procesos y procedimientos desarrollados en las oficinas o unidades de negocios durante el día a día, dentro de una empresa, sea esta por falta de capacitación, conocimiento y/o destreza del personal con el que cuenta el cliente en potencia; además está demostrado que un tercero (persona externa), puede detectar e identificar las fallas o deficiencias con mayor objetividad e imparcialidad.

Ante la necesidad de ciertos sectores empresariales a nivel local (distrital), decidimos crear 3A3 empresa que brindará los servicios de administración, auditoría y asesoría en finanzas. Orientado al sector público como privado que buscan mitigar posibles riesgos que puedan presentarse en una empresa fomentando una cultura de calidad y competitividad.

El trabajo de investigación consta de un Capítulo e internamente nueve numerales relacionados a la descripción de la empresa; en primer lugar, mencionaremos el 1.1. Análisis del entorno, basado en el método PESTEL permitiendo determinar el impacto de los factores externos del cómo podría o puede influir en la creación o puesta en marcha de la empresa de servicio, analizaremos el análisis político, económico, tecnológico, cultural y de seguridad. De igual forma aplicaremos las fuerzas de Michael

Porter; desarrollaremos el sondeo del mercado siendo el distrito de Chorrillos nuestro nicho del proyecto para dar inicio al lanzamiento del servicio, basados en una encuesta de catorce puntos que reflejará la aceptabilidad para la creación de la empresa de servicio 3A3.

Otros puntos tomados en cuenta para nuestro proyecto es el estudio interno y externo de la empresa, el planeamiento estratégico de la empresa, la visión: brindar un servicio diferente de calidad y personalizado, misión y objetivos estratégicos de 3A3. Trataremos el plan de marketing, sus objetivos relacionados, la estrategia aplicadas para las cuatro P's, producto o en nuestro caso sería servicio, precio, plaza y promoción; como parte de la estrategia para la captación de clientes formaremos alianza con el estudio de profesionales "S&L Outsourcing S.A.C. mediante el marketing multinivel se aplicará un primer descuento a sus clientes y referenciados.

Dentro del plan financiero, 3A3 se creará con el capital aportado por los cuatro socios, en la inversión inicial expondremos el gasto que se realizará desde la búsqueda del nombre, elaboración escritura, registro en SUNARP, requerimiento del RUC, entre otros, balance general de inicio, el flujo de caja proyectado a cinco años y otros.

Por último, el flujo económico y flujo operacional tiene un saldo positivo, los resultados del VANE también es positivo no hay pérdida aparente de inversión, el Estado de resultado muestra una utilidad de 43% del total de ventas en el año uno y más resultado del flujo de caja, se concluye que el proyecto planteado es viable, el cual será tomado en cuenta en una etapa Pos- COVID-19.

## **CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.**

### **1.1. Análisis del entorno**

En cuanto al análisis e indagación efectuado permite determinar el impacto de los factores externos originados por la política fiscal, política económica, legal, cultural dictado por el gobierno de turno, así como también demográficos, tecnológicos y cultural, otros, sobre el sector al cual nos dirigimos o nos encontremos. Para este punto se utilizará el análisis PESTEL, que permitirá estimar el impacto generado por cada factor en el sector que nos desenvolvemos y su cuantificación.

**a. Análisis Político Gubernamental.-** La Constitución Política del Perú fue aprobado en el año 1993 mediante referéndum y promulgado a fines del mismo año y actualmente se encuentra vigente desde el 1º de enero de 1994. En su Artículo 58º numera que nuestro país se gestiona bajo una economía social de mercado; por lo tanto, mientras que el rol regulador lo tiene el Estado, la iniciativa privada es libre y el conjunto de disposiciones generales es entregado por el gobierno de turno (Constitución Política del Perú, 1993)

En el índice de Competitividad Global 4.0 que abarca 141 economías del mundo, el Perú se encuentra en el puesto 65 con una puntuación de 61.7; asimismo, se puede observar que dentro del pilar de Desempeño del Sector Público el Burden of government regulation es decir en el indicador carga de la regulación gubernamental ocupamos el puesto 128 con 25.5 puntos, significa que en comparación de los países, existe mayor carga burocrática en nuestro país, no viéndose ágil los procesos de apertura de un negocio causando un

obstáculo para los futuros empresarios, los trámites, procesos y sobrecostos que rigen en el sector público requieren formar parte de la simplificación administrativa, siendo necesario para incrementar la economía del país y de igual forma favorecer la inversión, el cual implica ahorro de tiempo y dinero (World Economic Forum – WEF, 2019)

De igual forma, el pilar de Pago de Impuestos es mayor en comparación a otros países, siendo 9 (nueve) pagos que un empresario debe realizar en el año en el Perú, superando a Hong Kong que al año solo realizan 3 (tres) (ComexPerú, 2019)

**b. Análisis Económico.-** En el primer trimestre (Enero- Marzo) del 2020, el resultado del Producto Bruto Interno – PBI fue negativo, disminuyó -3,4% en comparación al periodo anterior del año 2019 siendo 2.28%, esta conmoción se registra después de 42 trimestres de crecimiento. La desaceleración de la actividad económica originará un acrecentamiento sustancial de la pobreza monetaria, la misma que según las proyecciones obtendrá niveles anteriores al año 2012.

La desaceleración económica en los Estados Unidos de América y China originó que la exportación de productos de primera necesidad es decir básicos sufra una caída en los países de Perú y Chile; considerando como gran impacto el generado por la recesión en el periodo 2020, para el 2021 proyectó que se registrará un crecimiento de la economía en nuestro país de 7%, lo cual presupone una ejecución apresurada de la inversión pública y excelentes condiciones internacionales a raíz de la vacuna contra el COVID-19 (Banco Mundial, 2020)

**c. Análisis Cultural.-** El 20% de ciudadanos limeños estima que la mayoría de problemas para tener una calidad de vida recae en la ausencia de cultura ciudadana y buenas prácticas (Encuesta Lima como vamos, 2015, p.16)

Dícese que cuando el gasto es mayor en bienes y servicios públicos es decir de calidad es considerado como retribución de la mayor recaudación de impuestos en países desarrollados y comparables. Se denomina moral tributaria en literatura económica a la motivación del pago impuestos por parte de la sociedad, también se vincula con el nivel de satisfacción percibido por el ciudadano a favor de su bienestar que brinda el Estado en bienes y servicios. Fortifica la eficacia en cuanto a la suficiencia del Estado y la relación con la sociedad, estableciendo una repetición de flujo de los recursos con la finalidad de mejorar la condición de vida del ciudadano o sociedad. El FMI menciona que Georgia incrementó sus ingresos por la buena cultura tributaria que tiene su población, es decir los contribuyentes cumplen con pagar sus impuestos debido al buen servicio y estos no han perdido la confianza en el gobierno y lo demuestra con la mejora continua de estos; por otro lado, a diferencia de los países latinos como México, Colombia y Chile, el gasto en educación y salud en nuestro país es 6,1% del PBI es decir bajo en comparación a otros países que presupuestan el doble de recursos. Otros países como Suecia y Dinamarca usan el 13,9% y 14,9% del producto bruto interno - PBI para educación y salud. (MMM, 2020)

En el Perú, se pierde anualmente en evasión fiscal cerca de Dieciocho Millones de Dólares (US\$18,000) medidos en un periodo de un año, considerando esta problemática se combatirá implementando herramientas de fiscalización de uso internacional (Andina, 2019)

El sostenimiento y recaudación en nuestro país es resultado de la cultura tributaria de los contribuyentes siendo este la base principal. Guarda una asociación de actitudes, valores y creencias que acepta la sociedad basada en temas de tributación, normativas y observancias, siendo fundamental los niveles de confianza y percepción de credibilidad al gobierno (CPC García, 2017)

Categoría	Persona		Límite		Comprobantes / pago	Declaración Jurada anual Renta	Valor de activos fijos	Trabajadores
	Natural	Jurídica	Ingresos	Compras				
Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS)	Sí	No	Menor o igual a S/96,000.00 anual o S/8,000.00 mensual	Menor o igual a S/96,000.00 anual o S/8,000.00 mensual	Documentos que no dan derecho a gasto o costo, crédito fiscal - boletas de venta y tickets.	No	Los vehículos y predios están excluidos	No tiene límite
Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER)	Sí	Sí	Menor o igual a S/525,000.00 anual	Menor o igual a S/525,000.00 anual	Documentos como facturas, boletas y otros permitidos	No	Los vehículos y predios están excluidos	Por turno 10 personas
Régimen MYPE Tributario (RMT)	Sí	Sí	Ingresos netos menores o iguales a 1700 UIT - ejercicio gravable (proyectado o anterior ejercicio)	No tiene límite	Documentos como facturas, boletas y otros permitidos	Sí	No tiene límite	No tiene límite
Régimen General (RG)	Sí	Sí	No tiene límite	No tiene límite	Documentos como facturas, boletas y otros permitidos	Sí	No tiene límite	No tiene límite

Figura 1: Regímenes Tributarios período 2019 Perú

Fuente: SUNAT (2019)

**d. Análisis Tecnológico.-** Actualmente, en el Perú existe la Cámara Peruana de Comercio Electrónico - CAPECE analiza dificultades que se presentan en el Ecosistema, encontrando la clave o dato (insights) planteando medidas que impulsa al sector a través de plataformas de negocio para vender en internet – E-commerce, es decir el desarrollo del comercio digital teniendo un rol fundamental las TELCOs una página web desarrollada para versión de teléfono

celular es decir una tienda online (MOBILE FIRST) que hoy en día es usado en el mundo (CAPECE, 2019)

El comercio electrónico en nuestro país en el año 2019 movió Cuatro Mil Millones de Dólares (US\$ 4,000'000,000.00), registrando un aumento del 31%, reflejándose como la tasa más alta de la región. Sin embargo, en Latinoamérica el Perú ocupa el sexto lugar, en cuanto al volumen del E-commerce (ECOMMERCE NEWS, 2020)

El Índice de Competitividad Global (WEF - 2019), para el caso de nuestro país en volumen de innovación y adopción de las TIC's el puesto que se ubica es 98; y el indicador Doing Business (Banco Mundial, 2019) se encuentra en el 76avo puesto de 190 países.

**e. Análisis de la Seguridad Ciudadana.-** En el pilar de Instituciones, indicador Seguridad nos ubicamos en el puesto 120 de 141 países del mundo, con 59.6 puntos, en el consideran como componentes crimen organizado, tasa de homicidios, fiabilidad de los servicios policiales e incidentes de terrorismo (World Economyc Forum – WEF, 2019)

Existiendo inseguridad por parte del peruano de a pie, empresarios e inversionistas.

Michael PORTER, nos propone también factores relacionados al sector en el que estamos incursionando, para lo cual desarrollaremos a continuación.

**a. El poder de negociación de los clientes**

En este factor, al existir un mercado amplio y precios competitivos para el servicio que brindamos, el costo de servicio es variable no es fijo, es decir

dependerá de diferentes factores. Por lo que, se concluye que el poder de los compradores o clientes es BAJA.

**b. Poder negociación de proveedores diversos**

Actualmente, en nuestro país existen numerosas empresas que brindan el servicio y sus precios varían dependiendo del costo horas/hombres debido a la necesidad de contratar o subcontratar personal externo para ofrecer el servicio.

El costo de nuestro servicio no es competitivo a nivel de mercado, nuestro servicio se diferencia de los ofrecidos en el distrito.

Tomando en cuenta que los integrantes nos encargaremos de ofrecer, evaluar, ejecutar y desarrollar el servicio, cada uno cuenta con conocimiento y experiencia en las especialidades del servicio que se brindará, diferenciándonos de las empresas que se encuentran en el mercado.

La calidad del servicio que brindaremos es única y es personalizada, por lo tanto, no repercutirá en el costo.

La empresa cuenta con personal competitivo de calidad, confiable siendo la base principal para brindar el servicio.

Concluyendo que el poder de los proveedores es BAJA.

**c. Tener liderazgo de negociación con compradores frecuentes (clientes) y con clientes eventuales que lo van a requerir.**

Los compradores asiduos vendrían a ser nuestros clientes permanentes, por lo que esto daría una ventaja al estar más tiempo y brindar otros servicios a un costo acorde a la necesidad.

El cliente que necesitara el servicio por única vez, se le atenderá con la misma calidad que a un cliente permanente, explicándole la ventaja de formar parte del grupo, siendo una opción en el caso que regrese y continúe trabajando con nosotros.

Por lo que, se concluye que la capacidad para negociar es ALTA.

**d. Amenaza de productos o servicios sustitutos.**

En cuanto al servicio que se brindará, actualmente existe una amplia variedad de empresas que lo ofrecen, siendo por separado.

Nuestro precio varía, será de acuerdo al servicio que se brindará, dependerá del diagnóstico y la necesidad del cliente, es decir un servicio personalizado que dependerá de varios factores como el tiempo, el diagnóstico, el personal que se requiera, entre otros.

Por lo que, se concluye que la amenaza de productos o servicios es BAJA.

**e. Rivalidad entre los competidores**

En este punto podemos decir que existe un amplio mercado para brindar el servicio, actualmente la rivalidad entre los competidores es baja, en nuestro país existe un amplio mercado de diferentes niveles socio económicos que precisaran el servicio.

Por lo que, se concluye que la rivalidad es BAJA.

Asimismo, es de resaltar que el presente proyecto de negocio para la constitución de la empresa dedicada a brindar el servicio en Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas en el distrito de Chorrillos ciudad de Lima, se pondrá en marcha debido a la necesidad en ciertos sectores empresariales, para mitigar

posibles riesgos que se presentan en el día a día, debido al personal con el que cuentan no están capacitados para ello y además para un tercero (personal externo) es más fácil encontrar las fallas con imparcialidad.



Figura 2: Diagrama fuerzas de M.Porter

### 1.2. Sondeo de Mercado

En este punto se obtendrá información rápida y breve, con la finalidad de conocer la situación formal de las personas con negocio y jurídicas (encuestadas) o como se encuentren a la fecha, siendo datos relevantes para 3A3.

### 1.2.1. Sondeo de Mercado local

A fin de conocer y evaluar el proyecto de propuesta de negocio si es rentable o no y determinar si el lugar objetivo es el óptimo, se visitó negocios de diferentes rubros en las avenidas Prolongación Huaylas, Antonio La Valle, Confraternidad, Alameda Sur, San Marcos, Calle Macchu Picchu, Tumi, Coricancha, Quilla, Canchis, Alameda de los Horizontes, 12 de octubre en el distrito de Chorrillos zona denominada comercial y se aplicó la encuesta a 76 (Setenta y Seis) personas que son dueñas o están a cargo, esto entre el período del 02 al 11 de marzo del 2020 en días hábiles; así mismo, se desea saber si en el distrito las personas naturales con negocio o jurídicas presentaban alguna dificultad, contaban o requerían el servicio que ofrece 3A3 en la propuesta de negocio, es decir, si es el indicado para tomar la decisión correcta, siendo estos el mercado objetivo, para lo cual se organizó una encuesta con una serie de preguntas relacionada al tema del servicio a brindar, las que se detallan a continuación:

- **Porcentaje por género**

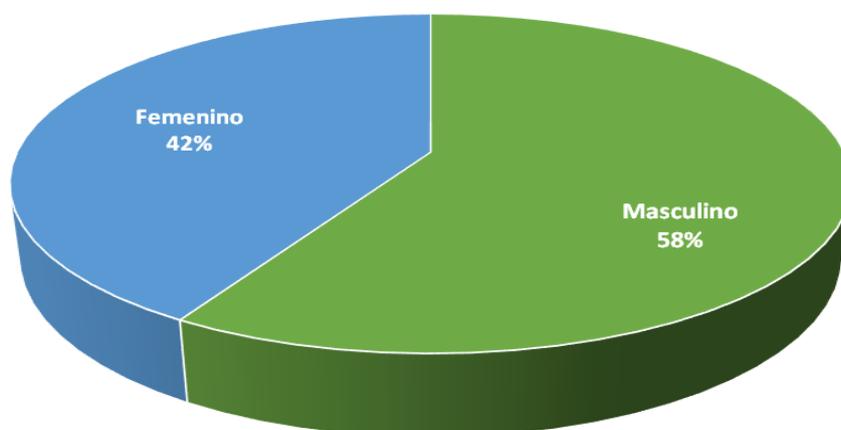
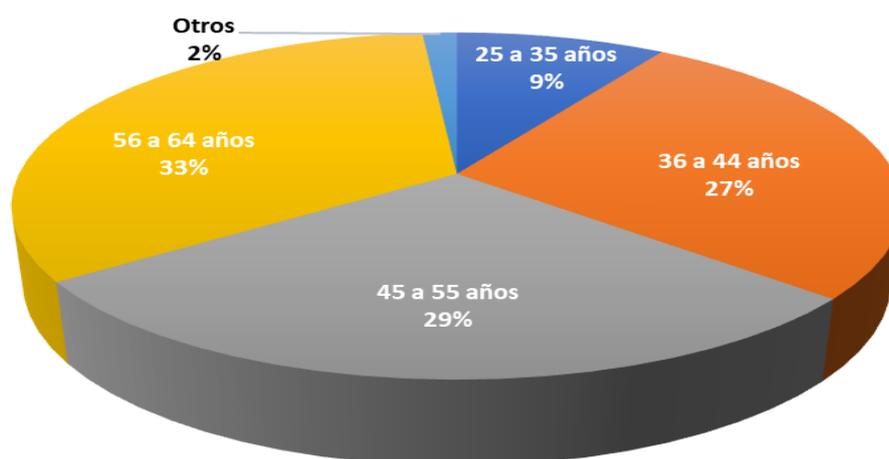


Figura 3: Rango Género encuestados

La figura 3 muestra que de las 76 personas encuestados en el distrito de Chorrillos el 58.5% son hombres y el 41.5% son mujeres; Asimismo, observamos que la diferencia entre ambos es de 17%, concluyendo que las mujeres también son emprendedoras y tienen la oportunidad de contar con un negocio propio, en algunos casos para sacar adelante su familia, ser alguien en la vida, ser su propio jefe y no depender de nadie.

- **Porcentaje de edades**



*Figura 4: Rango edad encuestados*

En la figura 4 se aprecia la distribución de edades de los encuestados, en él se observa que el 33% fluctúa entre 56 y 64 años de edad, el 29% entre 45 y 55 años, 27% entre 36 y 44 años mientras que el 9% entre 25 y 35 años. Cabe mencionar que hoy en día en nuestro país existen jóvenes empresarios menores a 25 años, en la presente encuesta no se visualiza este rango, no habido la oportunidad de conversar con uno de ellos en el distrito de Chorrillos.

• **Cuál es su Distrito de residencia.**

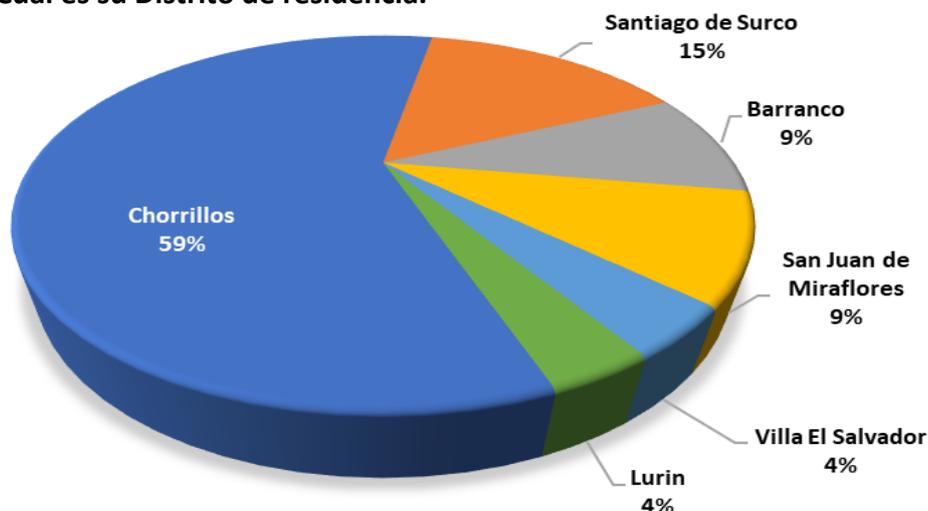


Figura 5: Rango Distrito de residencia

La figura 5 muestra el rango de distribución de residencia de las personas encuestadas, en él se observa que el 59% respondieron que viven en el distrito de Chorrillos, 15% en Santiago de Surco y así sucesivamente visualizando cuatro distritos más, observando que el 41% de encuestados viven en otros distritos.

• **¿Qué tipo de negocio tiene?**

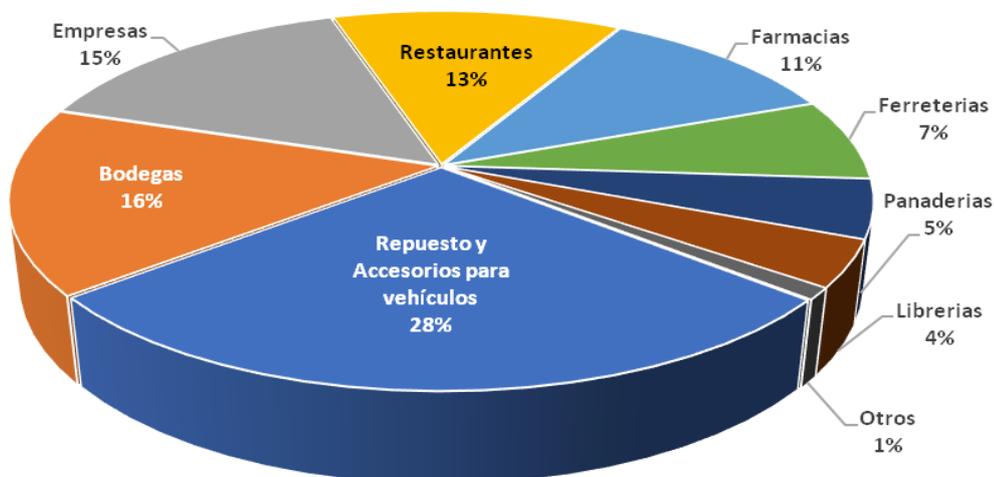
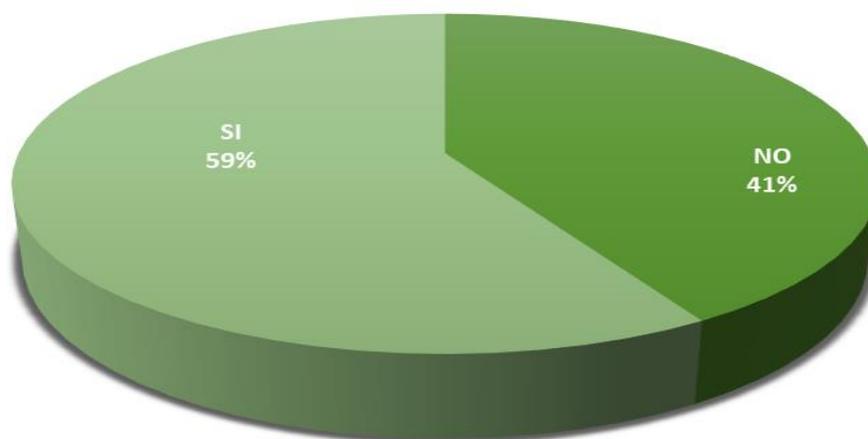


Figura 6: Rango Tipo de negocio

En la figura 6 se aprecia que, del 100% de las personas encuestadas en la zona denominada industrial o comercial, 28% representa al giro de venta de repuestos y accesorios de vehículos, 16% Bodegas, 15% Empresas, en cuanto a este último nos referimos a sociedades anónimas con diez (10) a más empleados o trabajadores en planilla, negocio que lleva libros y contabilidad completa; así también, mencionamos que 13% son Restaurants, 11% Farmacias, 7% Ferreterías, 5% Panaderías y otros (Viveros, Lavanderías, Tapicerías de autos, Casa de Juegos y apuestas, hospedajes).

- **¿Ha presentado o presenta dificultades administrativas en su negocio?**



*Figura 7: Rango dificultades administrativas*

En la figura 7, se puede apreciar que, el 59% de los encuestados residentes en el distrito de Chorrillos, presentan dificultades en el ámbito administrativo en su negocio, por ejemplo, un cierto porcentaje menciona que es informal, algunos no cuentan con planilla, no tienen un control de sus activos (Kardex e inventario), tienen dificultad para acceder a un financiamiento, excesiva

regulación tributarias al ser empresas creadas por personas naturales, continuo abandono del personal que trabaja, no tiene mucha venta, entre otros.

• **¿Con que servicio cuenta su negocio actualmente?**

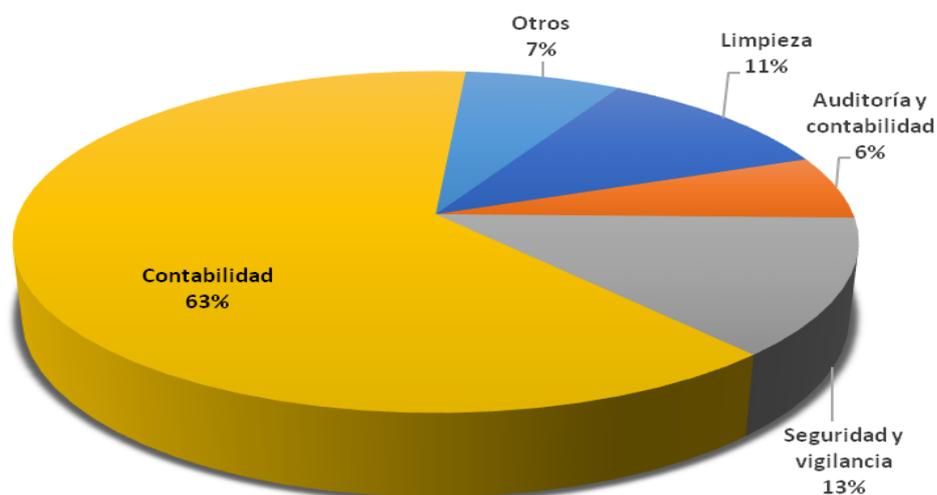


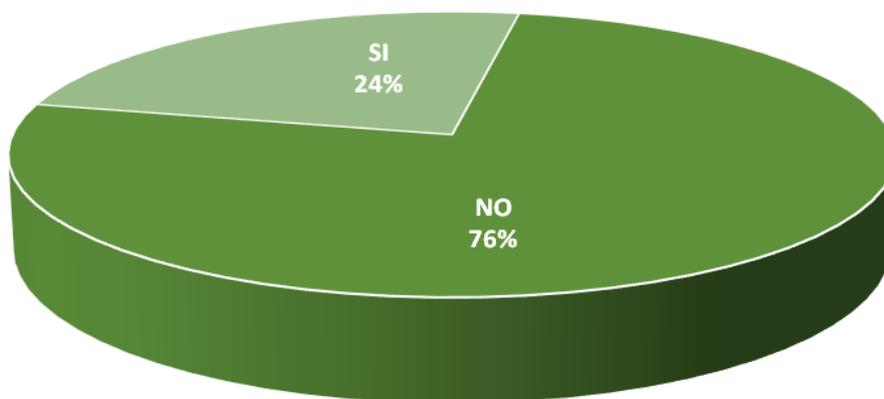
Figura 8: Rango Servicio recibido

En la figura 8 se aprecia que el 63% de los encuestados cuentan en su negocio con el servicio de contabilidad, en segundo lugar, se observa con 13% el servicio de seguridad y vigilancia; así mismo, de limpieza con 11%, con 6% el de auditoría y contabilidad y por último 7% mencionan otro tipo de servicios.

Adicionalmente, se preguntó al 31% de personas encuestadas *¿por qué no recibían el servicio de contabilidad?* respondiendo que no contrataban porque ellos se encargaban de contabilizar las compras y ventas, realizaban el cálculo para el pago de impuestos de forma mensual, esto era para aquellos que estaban comprendidos en el Régimen RUS; así también, aquellos registrados en el Régimen Especial, comentaban que sumaban los comprobantes de ingresos y egresos del mes llevando su clave sol buscaban cabinas de internet que brindan el servicio de PDT y a través de ellos se encargaban de realizar su

declaración del mes según cronograma de la SUNAT que correspondía. En otros casos mencionaban que un pariente cercano estudiante de Contabilidad mayormente últimos ciclos se encargaba de hacer la DDJJ mensual, otros por su régimen adicionalmente contrataban el servicio de un contador colegiado, quien realizaba solo la Declaración de Renta Anual de su empresa y por último un número de cuatro (4) personas respondían que no contaban con RUC, es decir estaban de forma irregular o ilegalmente, no giraban boletas solo proformas o notas de pedido y sus productos eran comprados a terceros que no giraban comprobantes.

- **¿La persona o empresa que brinda el servicio vive en el distrito dónde se ubica su negocio?**



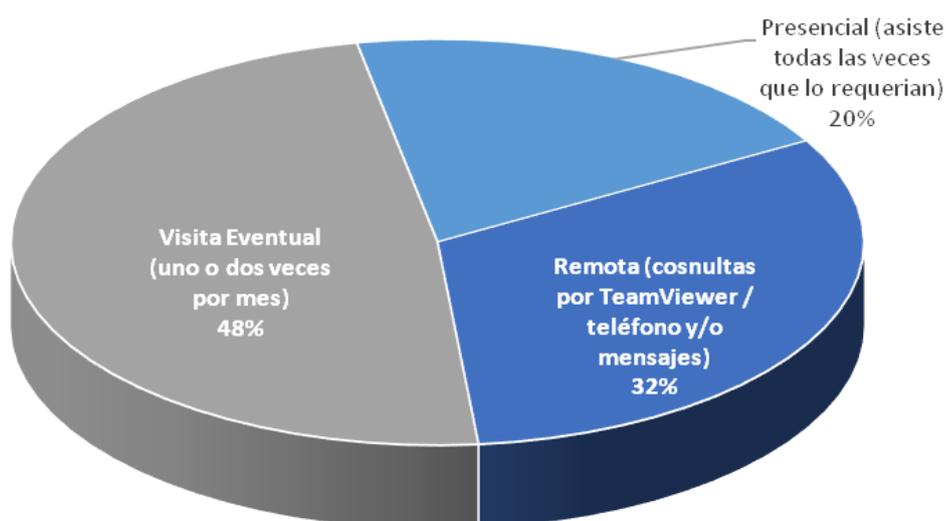
*Figura 9: Rango Ubicación del servicio recibido*

Esta pregunta es importante para 3A3, porque a través de él se conocerá: primero, si el servicio recibido es de forma presencial, segundo, el tiempo transcurrido para resolver la consulta y tercero, si el cliente está conforme con los resultados esperados y con la atención recibida.

En la figura 9 se puede apreciar que el 76% de los encuestados respondieron que “No”, es decir que la empresa o persona que brinda el servicio vive en otro distrito con domicilio fiscal distinto a la ubicación del negocio y solo el 24% responde que “Si”, es decir que ambas partes radican en el mismo lugar.

Cabe resaltar que esta pregunta se formuló solo aquellas personas con negocio que, se encuentran registrados en la SUNAT y contaban con el Registro Único de Contribuyente – R.U.C. los cuales serán consideradas de aquí en adelante.

**¿El servicio que mayormente se le brinda es de forma?**



*Figura 10: Rango Forma del servicio recibido*

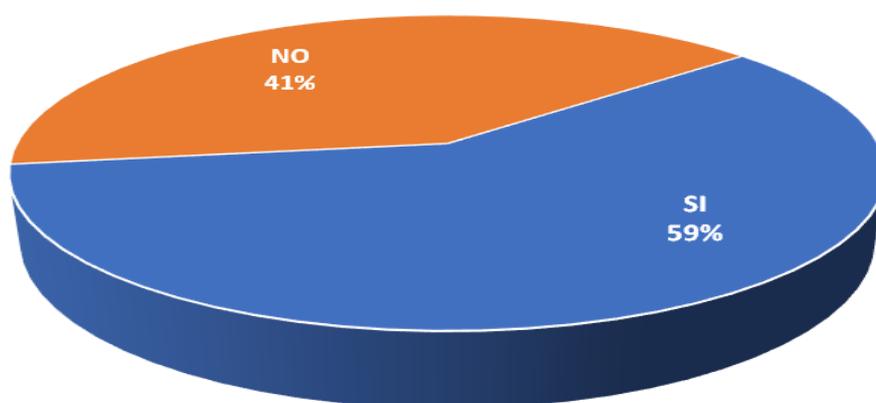
Esta pregunta se realizó aquellas personas consideradas en la figura 8 referido al servicio que reciben; tomando en cuenta aquellas que se relacionan o son afines al que brindará 3A3.

Los seleccionados son dos, “contabilidad” y “auditoría y contabilidad” que suman la cantidad de cincuenta y dos (52) personas con negocio.

Por lo tanto, en la figura 10 en cuanto a la pregunta, se aprecia que él 48% de los encuestados, respondieron que el servicio recibido es de una a dos veces por mes, es decir Visita Eventual; de igual forma, agregaron en el caso del servicio de contabilidad, que si bien esta el asistente todos los días no es lo mismo hablar y consultar con el contador de forma presencial al cual tienen que llamar por teléfono, en otros casos no cuenta con asistente y el contador solo visita la empresa a recabar información sobre las compras y ventas para la Declaración mensual.

Asimismo, el 32% señala que el servicio que reciben se realiza de forma remota a través de llamadas telefónicas, uso de TeamViewer o mensajes de correo o texto si es que hubiera alguna pregunta o consulta y por último el 20% manifiesta que la atención del servicio es todas las veces que uno lo requiera durante el mes, es decir de forma presencial.

- **¿Estaría interesado si en el distrito existiera una empresa que brinde los servicios de Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas?**



*Figura 11: Rango Interés del servicio en el distrito*

Posterior a la pregunta, se explicó a cada persona encuestada la importancia y utilidad de cada servicio que brindará la empresa 3A3; así como, se comentó la ubicación del local, el cual se encontraría cerca de su negocio.

En la figura 11 se aprecia que el 59% de los encuestados respondieron que “SI” estarían interesados que una empresa brindara los servicios de Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas en el distrito de Chorrillos.

- **Servicio con el que desearía contar en su empresa.**



Figura 12: Rango Servicio a requerir

En la figura 12 después de la explicación, se aprecia en primer lugar el servicio seleccionado por los encuestados con un 32% el de Asesoría en Finanzas, al preguntar el por qué, nos mencionan algunas de las razones de estar interesados por ejemplo: en la toma de decisiones esto en materia de finanzas, interpretar los Estados Financieros elaborados por el contador; así también, podemos mencionar que, logra fijar metas personales y financieras, ayuda a la elaboración y ejecución del plan de acción de un negocio y revisar

continuamente cómo se desarrolla, entre otros. Si observamos en una pregunta anterior solo el 9% contaba con ese servicio.

Asimismo, 26% requiere el servicio de Auditoría, mayormente son personas con negocio que requieren una segunda opinión, otros que no cuentan con el mismo y están interesados en conocer de la veracidad de lo que actualmente ocurre en cada área de su negocio. 20% requieren el servicio de administración. En una pregunta anterior sobre los servicios con el que cuenta solo el 64% respondió con el servicio de contabilidad, existiendo una diferencia de 36% y de este último porcentaje el 12% requiere contabilidad. Si bien 3A3 brindará tres servicios, para esta pregunta formulada el 7% menciona dos y 6% están interesados en los tres.

- **¿Por cuál de los siguientes puntos contrataría el servicio de 3A3?**

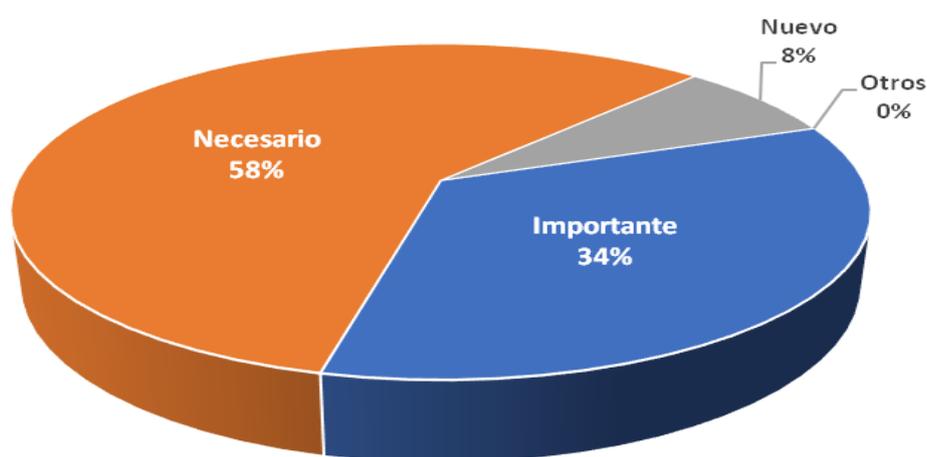


Figura 13: Rango aspectos del servicio

En la figura 13 se visualiza como resultado que 58% de los encuestados respondió el aspecto “necesario” en primer lugar, comentan que toda empresa

debería contar con uno de los servicios, para conocer cómo se encuentra actualmente y ayudar de una u otra forma a mejorar dificultades si es que hubiera y 34% menciona que es “importante” porque para sobresalir no todo se basa con que la empresa interactúe con el cliente, es valioso que exista una sinergia en el equipo de trabajo, todo negocio para ser exitoso debe tener buenas relaciones laborales y esto se puede lograr a través de los servicios que permitirán conocer cada área de la empresa.

- **¿Conoce o escuchó de alguna empresa o persona que brinde los tres servicios que ofrece 3A3?**

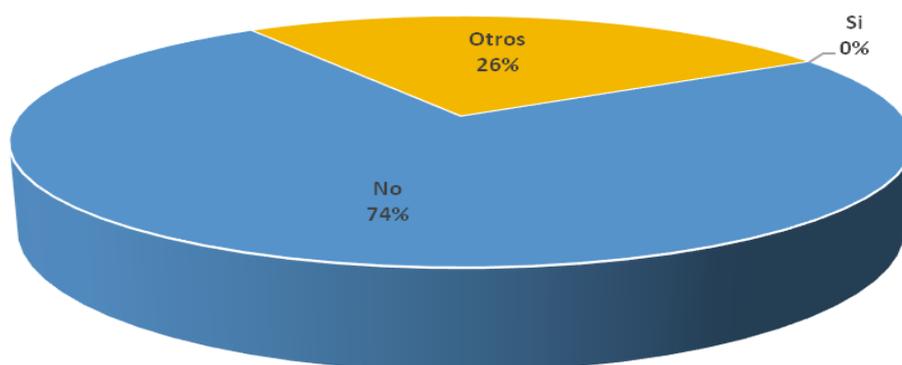


Figura 14: Rango Empresa que brinde los tres servicios

En la figura 14, a la pregunta realizada a los encuestados, si conoce o escuchó alguna empresa en el distrito o en otro que brinde los tres (3) servicios que ofrece 3A3, como resultado se aprecia que 74% de las personas respondieron que no conocen o escucharon sobre empresas que brinden los mismos servicios, en cuanto a la respuesta de la opción otros, el 26% señala que han escuchado y visto a través de internet que existen empresas que brindan los tres servicios de forma separada o individual.

- Partiendo de la base que el precio de los servicios le pareciera aceptable...  
¿Qué probabilidad existe de contratar a 3A3 cuando estuviese en el mercado?

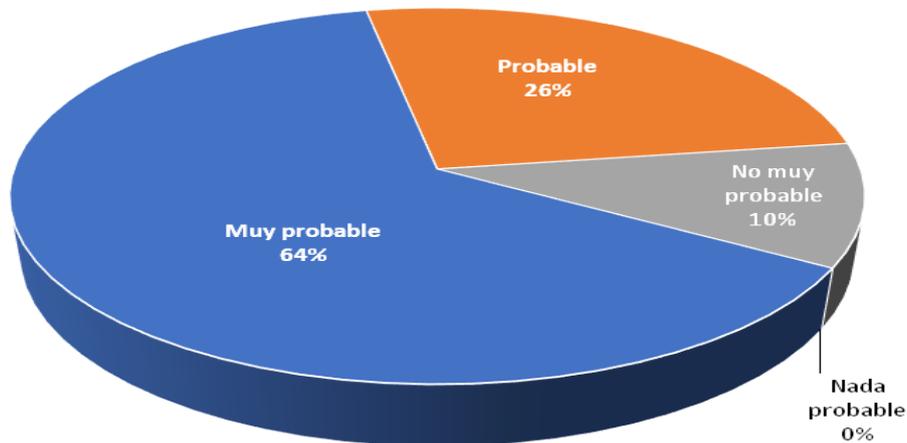


Figura 15: Rango Aceptación del precio del servicio

La figura 15 muestra la aceptación del precio del servicio a la pregunta realizada de contratarlo, se puede apreciar que: el 64% de las personas encuestadas, respondieron que si contratarían cuando la empresa estuviese en el mercado, porque están interesados en conocer si sus empresas tienen algún riesgo o debilidad y superarlo a corto plazo.

El 26% manifiestan que es probable que lo contrate, mientras el 10% como respuesta menciona que no es muy probable que lo contrate.

- ¿Contrataría el servicio si el precio fuera mayor a S/.500?

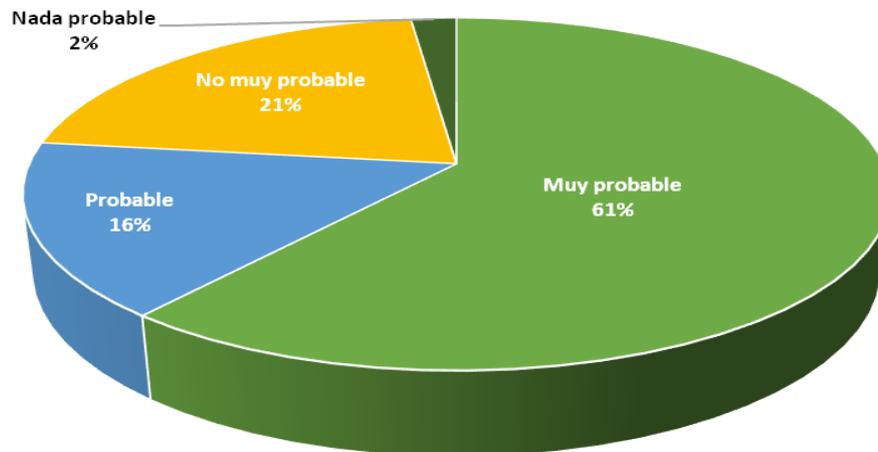


Figura 16: Rango Precio del servicio

En la figura 16 a la pregunta contrataría si el precio de los servicios fuera mayor a S/ 500, los encuestados respondieron lo siguiente: él 61% muy probable contratarían con la empresa si sale al mercado y pagarían el precio por lo que los tres son servicios importantes, el 16% mencionan que es probable que contraten el servicio, por diferentes motivos, uno de ellos es conocer los beneficios a obtener, mientras que el 21% mencionan que no muy probable contrataría el servicio, para este último los motivos son económicos.

**Conclusión de la encuesta:**

- En la encuesta realizada se puede apreciar que la mayoría de personas con negocio entrevistadas en el distrito el 58% son del género masculino, las edades que mayormente predominan son de 56 a 64 años con un 33% y de 45 a 55 años en un 29%. Asimismo, el 59% respondieron que presentan dificultades en su negocio, estas mayormente son de índole administrativo, siendo un punto

importante para 3A3 conocer las dificultades que presentan para dar una solución a través de los servicios que brinda.

- De igual forma, el 28% de los encuestados que equivale a 21 personas que tienen como negocio el giro la venta de repuestos, accesorios y reparación eléctrica para vehículos, 16% representa a Bodegas, 15% a Empresas con 10 personas en planilla como mínimo, 13% Restaurantes, 11% Farmacias, 7% Ferreterías y otros. Sin embargo, en la zona existen más negocios que no están considerados en la encuesta.
- Del mismo modo, al grupo de encuestados se hizo la pregunta del Servicio con el que cuenta su negocio o empresa, respondiendo en su mayoría con un 63% que el servicio de contabilidad, adicionalmente 6% cuenta con auditoría y contabilidad.
- Otra de las preguntas que se realizó es, si la persona o empresa que brinda el servicio vive en el distrito en el que se encuentra ubicado su Negocio, respondiendo un 76% que “NO”; así también, es importante mencionar que debido a la distancia, la forma del servicio que brinda son: Visita de forma eventual, es decir de una a dos veces por mes en referencia al servicio de contabilidad, esto cuando requiere hacer consultas sobre algún comprobante emitido o de pago, verificar la información registrada en el sistema para la declaración mensual de impuestos, cuando se requiere información para presentar al banco, entre otros, representando un 48% de los encuestados, la segunda forma de servicio que actualmente realizan y que equivale al 32% es: el de forma Remota es decir las consultas lo hacen a través del sistema TeanViewer, por teléfono o mensaje y la tercera forma de consultas o revisión

de información es el servicio presencial, es decir que el 20% la persona o empresa se traslada desde el lugar de su residencia al lugar del domicilio para absolver las consultas, dudas o llevar o realizar el trabajo que necesita.

- Otro dato importante, el 59% estaría interesado en contratar a 3A3 cuando salga al mercado y sumando el total de porcentajes individuales observamos que el 88% de personas encuestadas como parte de este proyecto desearían contar nuestros servicios; de igual forma, el 58% contrataría porque es necesario y 34% manifestó que es importante contar con uno de los tres servicios; asimismo, 74% comenta que No conoce o ha escuchado alguna persona o empresa que brinde los tres servicios en el distrito u otro y a la pregunta si el precio fuera aceptable 64% respondió que Muy Probable contrataría.

***Dato importante, sobre la demanda del servicio:***

Para abril del año 2020, servicios prestados como sector se retrajo un 61.75% de forma general comparándolo al período anterior las Actividades profesionales, científicas y técnicas se redujeron 66.56%, esto a razón de la Emergencia Sanitaria decretado por el Estado con el fin de contrarrestar la pandemia denominada Coronavirus - COVID-19 que se extendió a varios países del mundo, según información publicada en el portal o página web INEI. Cuando mencionamos actividades profesionales se refiere a los servicios contables de auditoría y asesoramiento mayormente en materia tributaria por baja y liquidación de operaciones; si bien la SUNAT en los primeros meses de pandemia no era obligatorio la declaración de la renta mensual debido al cierre de empresas, a partir del mes de junio todas las empresas debían estar al día; sin embargo, se continuó con el

procesamiento de importes, es por esto que, los servicios que se prestaban a través de modalidad remota aumentó, con el fin de realizar informes; así como, la elaboración y revisión contable por cierre de año.

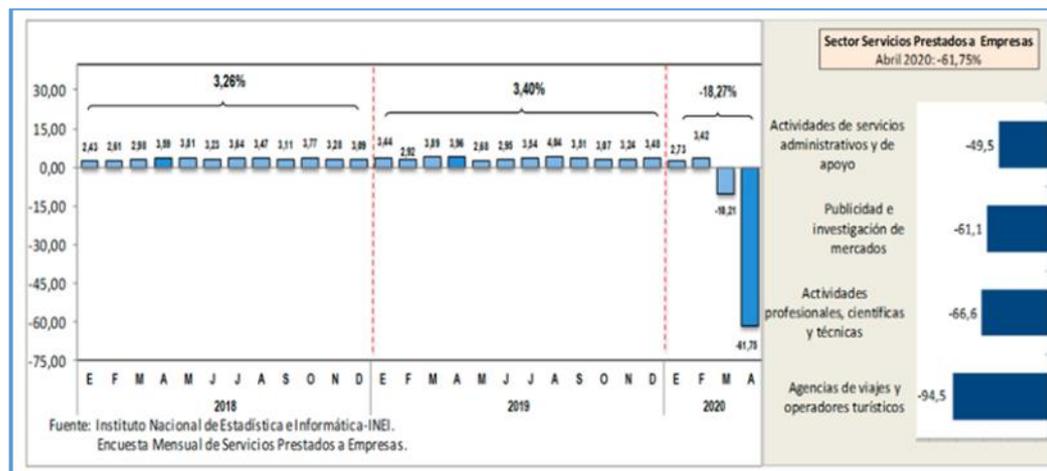


Figura 17: Sector servicio prestado a empresas entre el período 2018 al 2020.

(Similar a la variación del año previo a este)

Fuente: Página web INEI (2020)

Según información del INEI (2020 - I) hasta fines de marzo 2020 (primer trimestre), el total de empresas creadas (Alta) a nivel Nacional según organización jurídica fueron 61 488 (Sesenta y Un Mil Cuatrocientos Ochenta y Ocho) empresas.

Organizac. Jurídica	2019	2020	Estructura % I Trim. 2020	Var. % I Trim. 2020/19
	I Trim.	I Trim.		
<b>Total</b>	<b>76 764</b>	<b>61 488</b>	<b>100.1</b>	<b>-19.9</b>
Person. Natural - PN	47 044	38 552	62.7	-18.1
Socied. Anónima - SA 1/	13 707	10 302	16.8	-24.8
Socied. Civil - SC	306	244	0.4	-20.3
Socied. Comerc. Resp. Ltda. - SCRLtda.	2 479	1 709	2.8	-31.1
Empr. Individual Resp. Ltda. - EIRL	10 269	8 074	13.1	-21.4
Asociación (es)	2 082	1 698	2.8	-18.4
Otras 2/	877	909	1.5	3.6

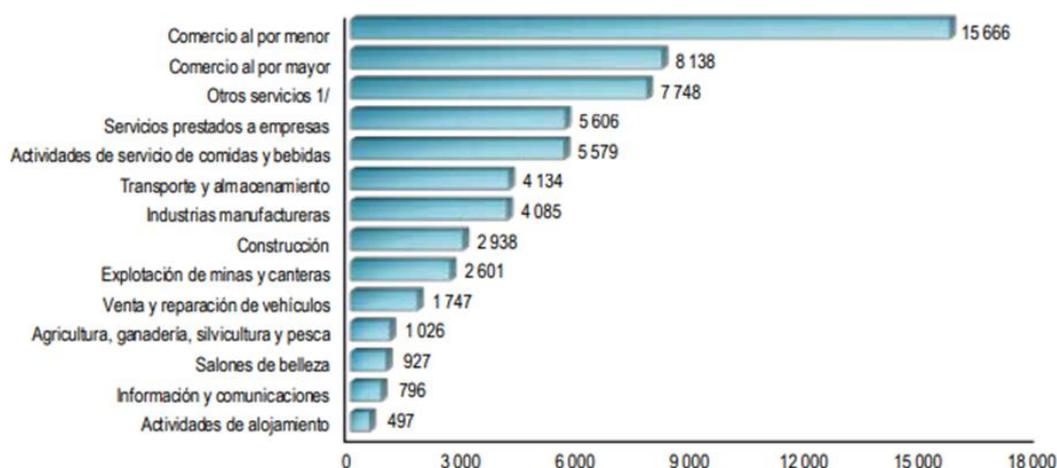
1/ Agrupa sociedades anónimas, sociedades anónimas cerradas y abiertas.

2/ Agrupa sociedades en comanditas simple, sociedades en comanditas por acciones, cooperativas, soc. colect., fundaciones, etc.

Figura 18: Perú: Alta de empresas, por organización jurídica período 2019-2020.

Fuente: INEI – Directorio de empresas y establec (2020).

Las empresas creadas, que inician sus labores y registradas (Alta) desde los tres primeros meses (Enero – Marzo 2020) suman un total de 61 488 (Sesenta y Un Mil Cuatrocientos Ocho y Ocho), al comparar con el primer trimestre del año anterior (2019) se observa que ha disminuido en un 19.9%. Asimismo, los datos publicados por INEI (2020 - I), la totalidad de entes distribuidos por actividad económica resalta entre las diferentes actividades el de “Comercio al por Menor” con 15 666 (Quince Mil Seiscientos Sesenta y Seis), al investigar el tipo de negocio que están relacionados a esa actividad podemos mencionar las más resaltantes las Bodegas, Farmacias, Panaderías, entre otras.



1/ Agrupa actividades como salud, administración pública, actividades artísticas, entretenimiento, inmobiliaria, enseñanza y otras actividades de servicio personal.

Figura 19: Perú: Alta de organizaciones por actividad, Enero a Marzo año 2020.

Fuente: INEI – Directorio de empresas y establec. (2020).

Solo el departamento de Lima (2020 - I) al 31 de marzo 2020 (primer trimestre), la información publicada por el INEI sobre la totalidad de sociedades creadas (Alta) según las diferentes actividades, existen 25 577 (Veinticinco Mil Quinientos Setenta

y Siete) empresas, observando que bajó considerablemente en comparación al primer trimestre del año anterior, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

Ámbito geográfico urbano	2019	2020	Estructura	Var. %
	I Trim	I Trim	I Trim 2020	I Trim. 2020/19
<b>Total</b>	<b>76 764</b>	<b>60 488</b>	<b>100.0</b>	<b>-19.9</b>
Amazonas	640	511	0.8	-20.2
Ancash	2 541	1 853	3.1	-27.1
Apuarímar	1 009	869	1.4	-13.9
Arequipa	3 922	3 526	5.8	-10.1
Ayacucho	1 202	875	1.4	-27.2
Cajamarca	2 284	1 641	2.7	-28.2
Provincia Constitucional del Callao	2 040	1 686	2.8	-17.4
Cusco	3 405	2 620	4.3	-23.1
Huancavelica	722	406	0.7	-43.8
Huánuco	1 469	1 026	1.7	-30.2
Ica	1 966	1 568	2.6	-20.2
Junín	3 120	1 543	2.6	-18.5
La Libertad	4 814	3 828	6.3	-20.5
Lambayeque	2 628	2 274	3.8	-13.5
Lima	32 591	25 577	42.3	-21.5
Loreto	1 463	1 004	1.7	-31.4
Madre de Dios	538	699	1.2	29.9
Moquegua	402	365	0.6	-9.2
Pasco	539	404	0.7	-25.0
Piura	3 046	2 436	4.0	-20.0
Puno	1 953	2 331	3.9	19.4
San Martín	1 666	1 406	2.3	-15.6
Tacna	887	681	1.1	-23.2
Tumbes	577	356	0.6	-38.3
Ucayali	1 340	1 003	1.7	-25.1
Región Lima 1/	1 785	1 463	2.4	-18.0
Provincia de Lima 2/	30 806	24 114	39.9	-21.7

1/ Agrupa provincias como Cajatambo, Barranca, Canta, Huaral, Cañete, Huarochiri, Oyón, Huaura y Yauyos.

2/ Son cuarenta y tres (43) distritos de la provincia de Lima.

Figura 20: Perú: Empresas de alta, por departamento período 2019-2020.

Fuente: INE – Directorio de empresas y establec. (2020).

Las entidades creadas por distrito en Lima lo resumiremos de la siguiente manera:

En la zona de Lima Sur es conformada por once (11) distritos: Lurín, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Pachacamac, Punta Hermosa, Pucusana, Punta Negra, San Juan de Miraflores, San Bartolo, Santa María del Mar y Chorrillos, representó el 13,4% de empresas habilitadas en Lima Metropolitana dentro del I Trimestre 2020

(Enero – Marzo), siendo los distritos de Chorrillos (689), San Juan de Miraflores (790) y Villa el Salvador (804) que concentran un número superior de organizaciones creadas y registradas.

Ámbito geográfico urbano	2019	2020	Estructura	Var. %
	I Trim	I Trim	I Trim 2020	I Trim. 2020/19
<b>Total</b>	<b>32 846</b>	<b>25 800</b>	<b>100.0</b>	<b>-21.5</b>
Lima Norte	7 064	5 624	21.8	-20.4
Lima Centro	12 101	9 299	36.0	-23.2
Lima Este	7 029	5 741	22.3	-18.3
<b>Lima Sur</b>	<b>4 612</b>	<b>3 450</b>	<b>13.4</b>	<b>-25.2</b>
Provincia Constitucional del Callao	2 040	1 686	6.5	-17.4

Figura 21: Perú: Alta empresas, por espacio Geográfico en la zona urbana 2019-20 I-Trimestre.

Fuente: INEI – Directorio empresas y establec. (2020).

Adicionalmente, si hablamos a nivel de organización en el distrito de Chorrillos para el I Trimestre 2020 (Enero – Marzo) podemos mencionar que se creó Cuatrocientos Catorce (414) empresas como Persona Natural y Doscientos Setenta y Cinco (275) entre Sociedades Anónimas, Sociedad Civil, Sociedad Comercial, Sociedad Individual, entre otros.

Altas de empresas Lima Provincias I Trimestre 2020	25,800
% Lima Sur (13.4)	3,450
% Chorrillos (19.97)	19.97%
Total de empresas dadas de Alta en Chorrillos	689
Empresas con servicio a fin (69%)	475
% participación de mercado esperado al 2024	4%

### 1.3. Análisis de la empresa

El servicio que se brindará es de asesoría, consultoría en las especialidades de **Auditoría** como Financiera, Presupuestal, Ambiental, Administrativa y otros, en cuanto **Administración** se verá la evaluación de gestión de cumplimientos y metas, perfiles del personal, entre otros, en la especialidad de **Asesoría financiera**, en este punto se distinguirá los ingresos, egresos, flujo de caja, entre otros y recomendaría la mejor opción para el negocio, especialmente a Personas Naturales - micro y pequeños comerciantes (MYPES).

Todo esto se realizará con calidad, eficiencia y de acuerdo con la necesidad que se presente, siendo integral y personalizada para que pueda obtener resultados y decisiones óptimas.

### 1.4. Plan estratégico de la empresa

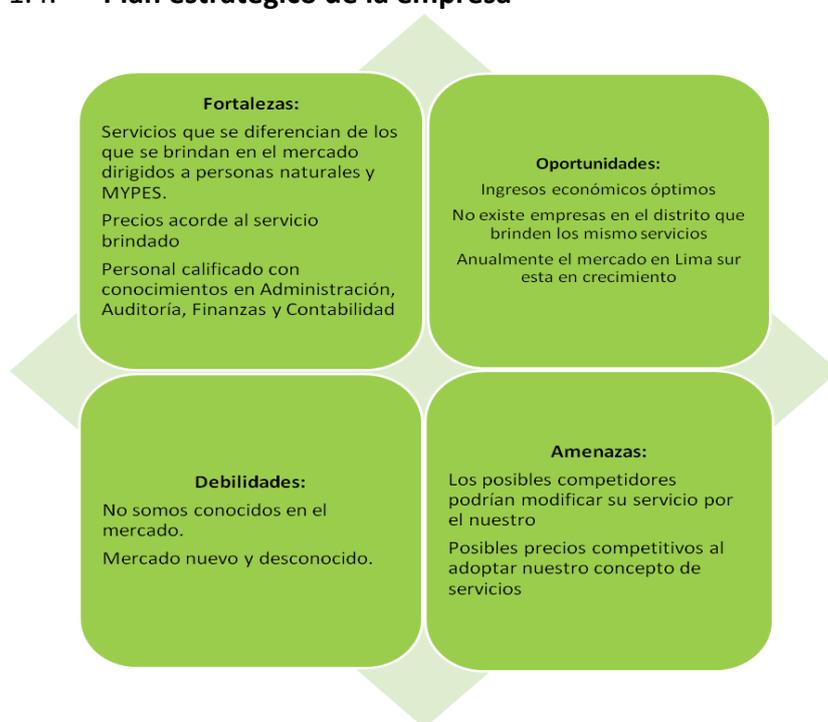


Figura 22: Análisis FODA

Fuente: Elaborado por los integrantes

#### **1.4.1. Visión**

Ser reconocido en el mercado distrital y consolidarnos, brindando un servicio diferente de calidad y personalizado.

#### **1.4.2. Misión**

3A3 es una empresa Limeña, orientada a brindar un servicio de asesoría acorde a nuestros clientes para lograr sus expectativas, con el fin de contribuir al desarrollo de su organización.

#### **1.4.3. Objetivos estratégicos**

A nivel de organización:

- Lograr que el nombre de la empresa sea reconocido para el año 2024, para esto, posicionarnos entre las cinco mejores empresas de servicio en el distrito de Chorrillos.
- Motivar que el personal se capacite y actualice continuamente para lograr el desarrollo de manera óptima de los objetivos de la empresa.
- Obtener un margen mínimo de 4% de participación del mercado (Market Share) en el distrito de chorrillos al 2024.
- Obtener una rentabilidad mínima del 1.5% para el primer año de trabajo.
- Tener un crecimiento constante en margen de ganancia del 8% de nuestro servicio a partir del segundo año.
- Recuperar lo Invertido a mediano plazo es decir de 2 años.

#### **1.4.4. Estrategia del negocio**

Nuestra empresa de servicio tiene previsto crecer a partir del séptimo mes en un 0.25% siendo constante hasta incrementarse a un 1.5% al final del año, esto a nivel

de rentabilidad se logrará con el plan de marketing que aplicará 3A3, como toda empresa nueva no contamos con una cartera de clientes; sin embargo, al aplicar el plan de forma constante irá captando clientes a partir del segundo mes.

De igual forma, se aplicará un plan de capacitación, es importante que los empleados (socios) se encuentren en constante capacitación (retroalimentación), actualizados e intercambiando conocimiento entre nosotros (Feed Back) esto a razón de estar relacionado directamente con los servicios que se ofrecen.

- Liderazgo de costos, si bien 3A3 por los servicios que brindará no liderará en costos en comparación a otras empresas, esto a razón que el precio dependerá del tamaño de la empresa del cliente, situación y tiempo para el desarrollo del servicio a brindar, características que diferencia uno de otro trabajo a desarrollar. Por otra parte, el costo de personal en 3A3 será menor, nosotros como socios seremos los encargados en desarrollar el servicio desde el inicio, durante hasta la entrega del producto final, si comparamos otros proveedores que brindan el mismo servicio estos contratan personal externo, también el costo y uso de útiles de oficina será el mínimo, todo requerimiento será de forma digital al igual que la emisión del informe final.
- Diferenciación, en cuanto a este punto se realizó la investigación a nivel de distrito de Chorrillos con la finalidad de averiguar aproximadamente cuantas empresas existen que brinden los tres servicios o sean afines, como resultado tenemos 20 (veinte) afines, es decir que, mayormente brindan los servicios de: contabilidad y auditoría, contabilidad y jurídico contable. Por lo tanto, 3A3 se diferencia de las demás, brinda los servicios

de Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas, es decir solo nos encargamos de esos temas.

- Enfoque, a mediano plazo nuestra empresa se ubicará entre las cinco mejores a nivel de distrito, diferenciándonos entre los clientes (personas naturales y MYPES) por la calidad y la eficiencia del servicio que brindará 3A3, esto a realizarse a través de procesos específicos que se desarrollará por cada cliente, es decir, si queremos llegar al objetivo que es el de realizar el servicio tenemos que conocer al 100% a nuestro cliente y futuro cliente.

#### **1.4.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva.**

Dentro de las propiedades creadoras de capacidad de competencia en 3A3 Administración, Auditoría & Asesoría en Finanzas, a crear tenemos:

- Capital humano, el cual está conformado por los cuatro socios siendo nuestra fuerza laboral como punto clave, es decir el talento de cada uno es el conocimiento que tiene, compromiso y experiencia en el tema del servicio a brindar.
- Excelencia del servicio, en cuanto a este punto nuestra empresa realizará el Servicio de Calidad Total, es decir, nos integraremos y/o trabajaremos en equipo tomando buenas decisiones para llegar al objetivo final que es el de brindar el servicio de forma eficiente y eficaz. El staff de profesionales se integrará a la empresa en todos los proyectos a desarrollar, procesos e infraestructura de nuestra organización.
- Efecto experiencia, los socios contamos con conocimiento práctico y empírico, razón por la cual nos llevó a complementar esa noción o talento con conocimiento científico que brinda la universidad y con la obtención

de un grado y/o título académico consolidamos cada uno nuestras sapiencias; por lo tanto, el efecto experiencia es el resultado del aprendizaje obtenido durante todo este tiempo de proceso laboral, el cual lo desarrollaremos a nivel empresarial en el rubro servicio, siendo un efecto positivo la habilidad acumulada por cada uno.

- Eficiencia operativa, para ofrecer a nuestros clientes y futuros clientes el mejor servicio, cada socio debe tener claro cuáles son los procesos y saber cómo desarrollar de forma eficiente cada uno, para brindar un servicio de forma eficaz. Asimismo, se automatizará cada proceso con herramientas y tecnologías apropiadas, esto a razón de optimizar el tiempo de los procesos.

### **1.5. Plan de Marketing**

La empresa 3A3 tiene como público objetivo las Personas Naturales y MYPES del distrito de Chorrillos, sector en el cual busca posicionarse como una empresa líder en servicios de asesoría a nivel administrativo y financiero.

#### **1.5.1. Objetivos de marketing**

- Identificar potenciales clientes.
- Determinar la calidad del servicio brindado.
- Posicionar el nombre de la empresa.
- Dar a conocer la diversidad de los servicios ofrecidos en el ámbito de la administración y finanzas.

### 1.5.2. Marketing mix

Siendo 3A3 una empresa de servicio se recomienda analizar las 7 P's. Las herramientas que utilizará para llegar al mercado objetivo - Personas Naturales y empresas MYPES, son los que a continuación se detallan:

- *Producto:* 3A3 brindará los servicios de Administración, Auditoría y Asesoría en Finanzas a personas Naturales y Jurídicas del distrito de Chorrillos. Y el resultado final se plasmará a través de un informe.
- *Precio:* será en moneda nacional (soles), no es fijo, de igual forma, dependerá del servicio solicitado y tamaño del negocio o empresa.
- *Plaza:* para 3A3 su plaza será las redes sociales más conocidas en el ámbito de digital y en distribución como empresa que brindará tres servicios este será a través de dos canales.

El primer canal será exclusivo, puesto que llegaremos directamente sin intermediarios al potencial cliente.

Y el segundo canal a disponer será el selectivo, trabajaremos con intermediarios, es decir a través de convenios y/o alianzas con otras empresas conocidas que brindan servicios afines al de 3A3.

- *Promoción:* al inicio 3A3 realizará de forma gratuita una Evaluación de Control Interno al área específica indicado por el gerente general, apoderado o representante de la organización.

Así también, tendrá un convenio o alianza con una o dos empresas dedicadas al rubro de contabilidad y asesoría.

- *Personas:* en 3A3 los colaboradores serán los socios, esto a razón de la experiencia, capacitación y especialización con lo que cuentan en los diferentes servicios que se brindará.
- *Procesos:* se designa al colaborador, el servicio se realizará en la empresa, a razón de la información reservada con la que trabajaremos y el resultado final será entregado al Gerente General de forma digital, en otros casos el servicio será elaborado en nuestra instalación, ubicado en el distrito de Chorrillos.
- *Presencia física:* El colaborador asistirá a la empresa durante todo el tiempo que requiera para levantar o recabar información hasta concluir con el servicio y entrega del informe final.

### **1.5.3. Descripción de producto o servicio**

3A3 brindará al mercado objetivo - Personas Naturales y empresas MYPES tres (03) servicios, los que a continuación se detallan:

- *Servicio de Administración:* 3A3 a través de este servicio, brindará el apoyo en determinar decisiones de la mejor manera; del mismo modo, en el manejo de la empresa a nivel de estructura administrativa, en la distribución de funciones para cada puesto con el objetivo de tener un desarrollo eficiente; así como, conocer el estado actual de las áreas con las que cuenta. Asimismo, orientar a través de capacitaciones al personal de las empresas MYPES que lo requiera e incentivar constantemente en el cumplimiento de las normas actuales y vigentes; así también, con la aplicación de procedimientos, evaluar cómo se desarrollan dentro de las

áreas, que necesitarían para mejorar y/o si fuera el caso ascender y/o liderar un equipo, entre otros, adicionalmente se brindará asesoría en temas de trámites, licencias, compras y otros.

- *Servicio de Auditoría:* en cuanto a este servicio se contempla diferentes tipos de Auditoría como el de Desempeño, Ambiental, Financiero, Presupuestal, Tecnológico, Operaciones, entre otros. 3A3, en el servicio de Auditoría Desempeño, se medirá los procesos desarrollados por las áreas, se verificará si están concordando a la misión de la empresa. En la Auditoría Financiera, se brindará a razón que el cliente quiera conocer y saber la veracidad del resultado final de los EEFF de su empresa, para lo cual se revisará la documentación que dio origen a ello. Según estudios realizados algunas empresas tienen la necesidad de contar con una opinión externa.
- *Servicio de Asesoría en Finanzas:* Con la finalidad que la empresa lleve a cabo y cumpla con sus metas financieras, 3A3 desarrollará un plan realista y coherente, posterior a esto efectuará seguimiento al plan de acción puesto en marcha; de igual forma, analizaremos sobre las distintas fuentes de financiación disponible y los riesgos inherentes a las fuentes que emplea, brindará asesoría contable al personal administrativo, diseñará estructuras de financiación que mejor se adapte a las necesidades del cliente, entre otros. Si bien el contador brinda los Estados Financieros y sus anexos a las empresas, algunas veces no son muy claros al explicar, razón por la que 3A3 contará con el personal indicado para evaluar, interpretar y explicar la situación actual hasta la presentación de los EE.FF.; así como, la parte contable.

#### 1.5.4. Estrategia de precio

- El colaborador de 3A3 buscará en la base de datos generada, información básica de la empresa que requiere el servicio, con el fin de conocer el régimen, socios, tamaño de la empresa y deudas coactivas (SUNAT), esto a razón de conocer previamente al cliente antes de la entrevista.
- Según lo requerido 3A3 revisará la información proporcionada por el cliente.
- Evaluará el área específica a tratar de acuerdo a lo requerido por el cliente.
- 3A3 realizará los cálculos necesarios para conocer aproximadamente las horas que tomará para realizar el servicio.
- También evaluará la cantidad posible de colaboradores de 3A3 que se requiera para cumplir con el objetivo, de forma eficiente, eficaz y óptima.

#### 1.5.5. Estrategia de distribución de plaza

En cuanto a **plaza** utilizaremos el Marketing Digital, es decir usaremos redes sociales más conocidos como: Facebook, Instagram y otros, también se usará página Web y aplicativos de mensajería como: Whatsapp, Facebook Messenger, Wechat, Line, Telegram, otros.

**ON LINE**

- Página Web
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Youtube
- Lindekl



**OFF LINE**

- Revistas que publican los colegios como de contadores, economistas. otros

Figura 23: Comunicación on line y off line.

Fuente: Elaborado por los integrantes

En cuanto al segundo punto que es el de distribución será a través de canales: el primer canal es el exclusivo el cual trabajaremos de la siguiente forma:

- El trabajo se desarrollará de forma tradicional en nuestra propia instalación (lugar de trabajo) en el cual se brindará informes, atenderá y trabajará en casos excepcionales con el potencial cliente.
- Se trabajará con el cliente a través de consultas remotas las cuáles se realizará por correo electrónico, mensajería instantánea o por páginas de videoconferencias que existen actualmente como el Microsoft Team, GoToMeeting, Google Meet, Zoom, WebEx, otros.
- Otra forma vendría hacer en situ, es decir que la consulta y trabajo se realizará en el domicilio fiscal de la empresa, esto a razón de encontrar la información de forma rápida, por la seguridad de los documentos y por

principio de reserva. Siendo nuestra cobertura las zonas a nivel del distrito de Chorrillos que agrupen mayor cantidad de personas con negocio.

En relación al Segundo canal definido como selectivo, se evaluará una posible alianza y/o convenio de trabajo con el *Estudio de profesionales "S&L Outsourcing S.A.C."* y otro con la Municipalidad Distrital de Chorrillos.

#### **1.5.6. Estrategia de promoción**

En nuestro país existen dos tipos de empresas, las públicas y privadas, si bien como empresa de servicio trabajaremos con los dos tipos, es de resaltar que cada uno tiene y aplica normas diferentes.

- En cuanto al privado, 3A3 realizará de forma gratuita una Evaluación de Control Interno al área específica, indicado por el gerente general o representante de la organización, también se realizará la evaluación y estudio aplicando normativas para empresas privadas, se identificaría sus Debilidades y Amenazas; así como, sus Fortalezas y Oportunidades, en el ámbito interno y externo.
- Asimismo, tendría una posible alianza con la empresa *"S&L Outsourcing S.A.C."* a la fecha realiza actividades de contabilidad y asesoría tributaria para empresas de diferentes sectores económicos, en este caso el convenio trata de que sus clientes o a quienes recomiende obtendrán un descuento del 10% en cualquiera de nuestros tres servicios.
- A través del convenio con la Municipalidad Distrital de Chorrillos 3A3 brindará charlas gratuitas a los diferentes tipos de empresas del distrito, en coordinación con la Gerencia de Desarrollo Económico, siendo el área encargada de realizar actividades de soporte directo e indirecto a las

actividades empresariales dentro del distrito en temas informativos, capacitación, ingreso a mercados y otros conceptos empresariales a fin de perfeccionar la competitividad, como la formalización de la empresas, entre otros, siendo un ambiente adecuado donde se promocionará.

- En 3A3 la estrategia de promoción no está relacionada al precio; sin embargo, estará dirigida en acercar al potencial cliente hacia la empresa, para lo cual daremos a conocer temas de interés, servicios, beneficios y ventajas al contratar nuestros servicios.

### **Actividades de Publicidad**

Como toda empresa recién creada estará actualizada e ingresará a la modernidad, es decir a la era digital.

- Como se mencionó anteriormente, se utilizará herramientas de comunicación menos costosas (red social) los servicios de google como Instagram, WhatsApp y Facebook, siendo las principales redes con las que trabajará 3A3 al inicio de operaciones, posteriormente usaremos el Twitter, Youtube y Tic-tok, es decir haremos uso del marketing digital que será gestionado por un colaborador que hará las actividades de un community manager.
- Se creará la página web de 3A3, como toda página contará con una opción donde se conocerá la empresa, organigrama, visión, misión y valores; de igual forma, se publicará noticias de actualidad, normas vigentes en algunos casos interpretadas, blogs elaborado por los socios, foros, charlas y casos vigentes explicando nuestro punto de vista, todo esto relacionado a los servicios que se brindará, contará con una ventana para registro si

requiere información siendo importante para contactar con el potencial cliente, una ventana de chat para ayuda cada vez que ingrese una persona a la página y también tendrá un contador de visitas e iconos de páginas del Estado como SUNAT, SUNARP, DIGESA, entre otros. Sobre la página web de 3A3 a la fecha se encuentra en proceso de planteamiento de ideas.



Figura 24: Boceto de la página web de 3A3.

Fuente: Elaborado por los integrantes

En este caso lo que se desea es que nuestro contador de visitas permita realizar un seguimiento de las conexiones realizadas por los usuarios y realizadas a la página web de 3A3. Asimismo, consulta a través del widget estadísticas detalladas, como el progreso mes a mes y diaria del tráfico de visitas, número, motores de búsqueda, palabras claves y otros.

### Marketing Directo

- La página web tendrá una opción de suscripción para obtener unas promociones esto a través de un landing page, con el registro de este formulario se conseguirá que el potencial cliente ingrese información de contacto, siendo muy valioso para nuestra base de datos.

### **Promociones de venta**

- Una de las promociones que brindará 3A3 es el de evaluar de forma gratuita un área específica del negocio de la persona o empresa.

### **Relaciones Públicas**

- Realizaremos a mediano plazo campañas de marketing para vender nuestro servicio y como toda empresa moderna también aplicaremos responsabilidad social con el cuidado del medio ambiente, promoviendo valores como la honradez, lealtad y cumpliendo con las normas vigentes.
- Aplicando marketing offline haremos volantes con papel reciclado, en él se visualizará el logo de la empresa, los servicios que brindamos y beneficios que obtendrá al ser cliente, la dirección de las redes que utilizaremos, correo y número de teléfono de contacto, el cual será distribuido a cada empresa que se encuentra en el distrito.

### **Venta Personal**

- En cuanto a este punto, se encargará el área de Comercio de 3A3 en coordinación el área de Operaciones, serán capacitados con anticipación quienes desarrollarán el Plan de Acción de 3A3.
- La tarea del área de Comercio será conocer la cantidad de empresas o personas con negocio que existen en el distrito de Chorrillos agrupados por zona; para lo cual, a través de la Municipalidad y la página de SUNAT recabará información como: Actividad Económica, Nombre Comercial, Tipo de Contribuyente, afiliación al PLE, Deudas Coactivas, Omisiones Tributarias, Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio,

cantidad de Establecimiento (s) Anexo (s), Tipo de Comprobante que emite, Información histórica y Nombre del Representante Legal, información básica y con esos datos 3A3 elaborará una Base de Datos. Así también, buscará información adicional, noticias sobre las empresas a través de la red.

Figura 25: Consulta RUC

Fuente: Página web de la SUNAT (2020)

- Todo esto con la finalidad de conocer a nuestros potenciales clientes. Posteriormente elaborar e imprimir nuestro brochure acompañado de la carta de presentación, entregar al colaborador con los términos de cantidad de cliente a captar en el mes, el objetivo de la empresa y las bondades de los servicios.
- El colaborador se comunicará y solicitará una entrevista con el representante legal, visitará la empresa con el fin de explicar los servicios que se brinda, el costo, ofreciéndole la elaboración de una evaluación de Control Interno para conocer el área y/o proceso crítico con el que cuenta actualmente el cliente (empresa), explicándole cómo podemos mejorar

y/o eliminarlo; asimismo, comparar con otras empresas del mismo rubro y beneficio que puede obtener la empresa como cliente.

- A corto plazo se participará en ferias empresariales locales y a largo plazo a nivel de Lima Metropolitana; así como, suscribirá convenios (canje) con los colegios profesionales de Lima con la publicación en sus revistas o páginas web los servicios que ofrecemos y llegue a los potenciales siendo el objetivo.

### **1.5.7. Estrategias de servicio al cliente o post-venta**

#### **Servicio al Cliente**

3A3 tendrá en cuenta lo siguiente:

- Ofrecerá ayuda al potencial cliente de forma activa.
- Conocerá el estado actual de la empresa (Financiera y Organizacional).
- Escuchará con atención para absolver dudas y/o consultas que posea el cliente.
- Realizará visitas presenciales para alcanzar relaciones con el cliente.
- Efectuará seguimiento en cuanto al servicio que se brindó al cliente.
- Mostrará disposición para satisfacer necesidades que tuviera el cliente y hacerle ver que entendemos.
- Canalizará y digitalizará quejas de los clientes para tomarlos en cuenta en mejora de la atención, ofreciéndoles alternativas y tiempo necesario.
- Se tomará en cuenta las diferentes sugerencias del cliente con la finalidad que valore la calidad en los servicios que se brinda y otros.
- Se empleará un lenguaje positivo.
- Personalizará el trato al cliente, con la finalidad de darse a conocer.

- Trabajaré con profesionalidad.
- Incorporaré internamente variables de calidad y desempeño.

**Post-venta**

- Interactuar con el cliente para captar información que permite mejor servicio.
- Mantendrá comunicación con el cliente a través del correo y/o teléfono de la empresa creado especialmente.
- Enviará mensaje personalizado y frecuente, realizando consultas sobre el área que se evaluó, remitiendo consejos, encuesta relacionada al servicio que se brindó y otros.
- Creará programa de fidelización.
- Ofrecerá servicio de soporte (asesoramiento) de forma remota o presencial.
- Establecerá políticas claras y garantías.

**1.5.8. Estrategia de posicionamiento**

Estrategias que 3A3 tomará en cuenta:

- Identificará el problema y dará solución de forma eficiente y eficaz.
- Cumplirá con profesionalismo y responsabilidad los requerimientos que lleguen a tener los clientes en forma personalizada.
- Publicará de forma constante en las redes sociales información importante para el empresario.

- Ofrecerá servicios acordes a las normas actuales y vigentes; así como, óptimo en cada una de las actividades a desarrollar como auditoría, administración y finanzas.
- Se diferenciará con sus posibles competencias o empresas afines, en cuanto al rubro y servicios ofrecidos en el distrito de Chorrillos.
- Motivará a los colaboradores encargados de ventas de 3A3 para el logro de sus objetivos y/o metas, con capacitación gratuita, reconocimiento especial y bono, con la finalidad de incrementar el desempeño organizacional aplicando gestión del tiempo.

## **1.6. Plan de Operaciones**

### **1.6.1. Objetivos de operaciones**

Los objetivos de 3A3 son:

- Cumplir con brindar el servicio requerido en el tiempo establecido para no exceder en los costos.
- El equipo de trabajo (socios) estará dispuesto para ejecutar el servicio en el momento que se solicite.
- Los costos serán promedios al mercado.
- El servicio se realizará de forma eficaz y eficiente.
- Ante los problemas que se presentaran el equipo de trabajo apoyará para finalizar y cumplir de forma óptima.
- Ante situaciones nuevas implementar flexibilidad en la empresa.

### **1.6.2. Actividades previas al inicio de la producción**

La SUNAT (2020) conceptualiza la MYPES a la unidad económica compuesta por una organización sea esta como persona jurídica o natural; asimismo las micro y pequeña empresa (MYPES) se inscriben en un registro que se denomina REMYPE.

De la investigación realizada al cuarto trimestre del 2019 existen 2 millones 734 mil 619 empresas registradas a nivel nacional según organización jurídica (persona natural, sociedades anónimas, sociedad civil, entre otras) de los cuales aproximadamente el 95% están en el régimen MYPE.

Dentro de las actividades principales a realizar 3A3, como registros y permisos legales antes de iniciar operaciones u labores, será:

- Acudir a la Superintendencia de Registros Públicos - SUNARP principal o a una de las sucursales ubicado cerca al distrito de Chorrillos, con la finalidad de buscar el nombre que tendrá la empresa, reservarlo y presentar los documentos personales (DNI de titular o socios).
- Registro de la Minuta de Constitución, será elaborada por los socios con el formato de la SUNARP para su presentación.
- Otra actividad a realizar es elaborar y escribir la rúbrica, para lo cual se llevará la minuta de la empresa elaborada y presentada a un notario público con la finalidad que eleve a registros públicos; sin embargos, antes de requerir los servicios consultaremos en el colegio de notarios que se encuentre registrado y que no tenga algún antecedente negativo. Se presentará el DNI de socios: solteros; si son casados, la pareja debe asistir a firmar y dejar su copia de DNI.

- Inscripción en SUNARP, después de la escritura pública obtenida el notario público se encargará de la inscripción en la SUNARP, los requisitos para este trámite es ingresar la escritura pública (minuta y constitución de empresa) y realizar el depósito del capital inicial en el banco.
- Para obtener el Registro Único del Contribuyente – RUC de la empresa, el Gerente General deberá asistir a la SUNAT más cercana, portando los requisitos, como fotocopia DNI (titular), fotocopia del comprobante de servicio de agua o luz con una antigüedad de tres meses como máximo o si es un apoderado presentar el documento de poder previamente legalizado por notario para la presentación de los formularios.
- Para la Licencia de Funcionamiento, acercarse a la Municipalidad correspondiente, solicitar formulario y tramitar la Licencia o permiso de Funcionamiento.
- Otros los cuales se detallan en la siguiente Tabla.

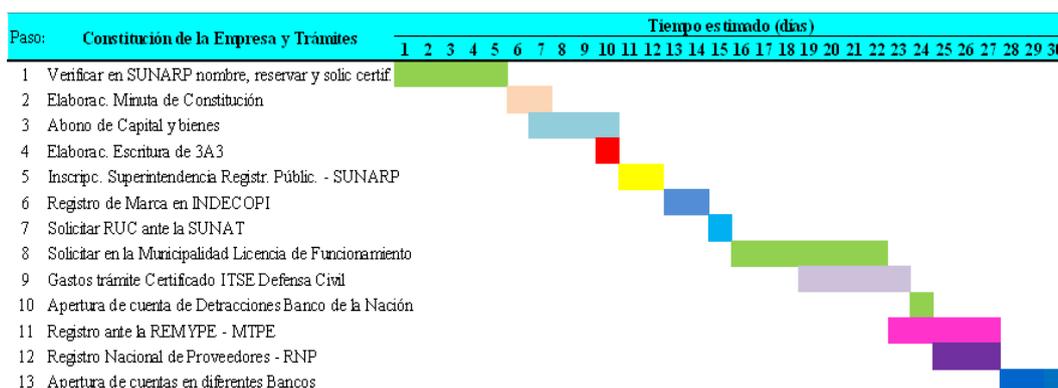


Figura 26: Actividades previas al inicio de operaciones de 3A3.

Fuente: Elaborado por los integrantes.

Asimismo, se realizará otras actividades relacionadas a la empresa.

### Aspectos técnicos del servicio

Se elaborará, creará la Marca o Logotipo de la empresa con el que será conocido en el distrito y rubro, posteriormente será registrado en INDECOPI.



Figura 27: Boceto de la Marca de 3A3

Fuente: Elaboración de los integrantes.

### Diseño y prueba del servicio

Diseño de la página en Facebook para la empresa a constituir 3A3, a través de esta, el potencial cliente podrá visualizar noticias del sector, normas actuales, capacitaciones y otras; asimismo, podrá pedir información o realizar consultas. De igual forma se usará el Instagram, siendo ambas las redes principales con las que al inicio se trabajará.



Figura 28: Boceto de la página de 3A3 en Facebook

Fuente: Elaborado por los integrantes

**Distribución, diseño de las instalaciones y ubicación.**

Previa reunión se acordó que se utilizará como oficina el ambiente del tercer piso, que se encuentra ubicado entre la Av. Prolongación Defensores del Morro (Ex Huaylas) con Av. Confraternidad – zona Buenos Aires distrito de Chorrillos, el cual se encuentra en óptimas condiciones, cuenta con los servicios de agua, luz e internet, el área es de 80 m<sup>2</sup>.

La distribución física se organizó de acuerdo al acceso que tendrá el potencial cliente y a las normas de seguridad de Defensa Civil, la misma que se muestra.



*Figura 29: Distribución del ambiente de operaciones de 3A3*

Fuente: Elaborado por los integrantes.

La instalación contará con:

- ✓ Dos oficinas
- ✓ Una sala de reunión
- ✓ Área de recepción y ventas
- ✓ Dos servicios higiénicos

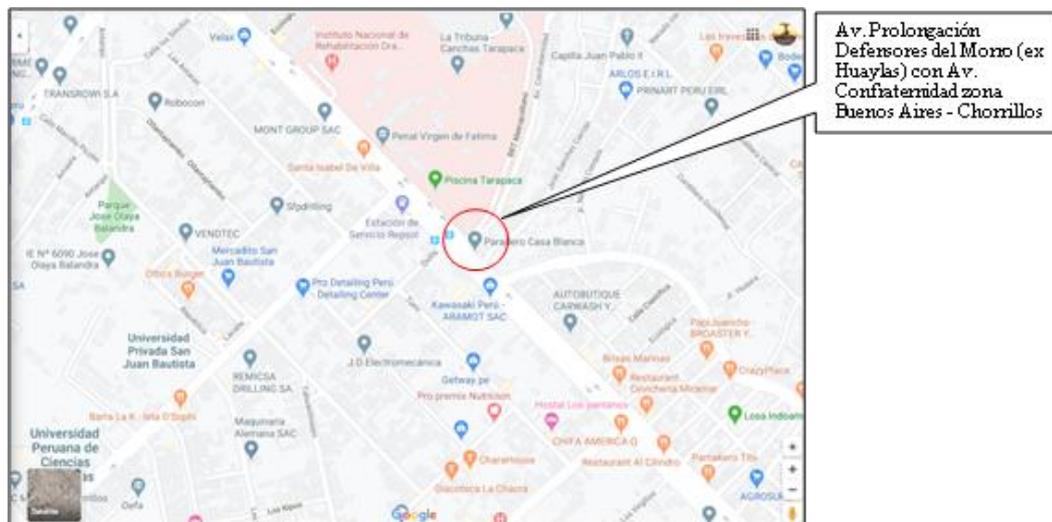


Figura 30: Mapa de ubicación aproximada de la empresa 3A3

Fuente: GoogleMap (2020)

Resumen:

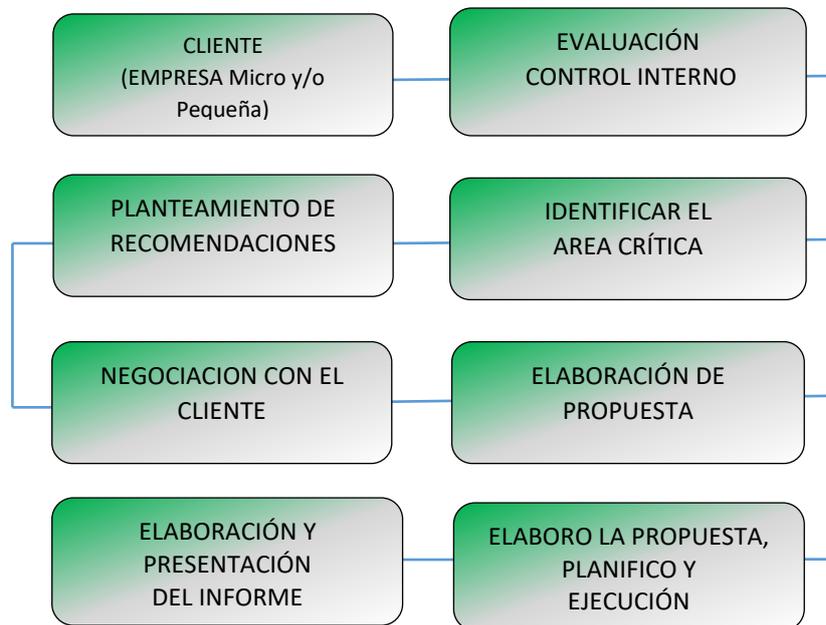
**Ubicación** : Distrito de Chorrillos, provincia Lima, departamento Lima.

**Dirección** : Av. Prolongación Defensores del Morro con Av. Confraternidad – zona Buenos Aires

**Teléfono** : (51) 576-1914 Celular: (51) 992-633924

**Redes Sociales** : Facebook 3A3 Administración, Auditoría y Asesoría Financiera, Instagram: 3A3 Adm y Twiter: @3A3Adm

**1.6.3. Procesos de producción del bien o servicio.**



*Figura 31: Procesos desarrollo del servicio.*

Fuente: Elaborado por los integrantes

Procesos a desarrollar:

- Realizar un diagnóstico e identificar el problema que tuviera la empresa que solicita el servicio.
- Revisión del historial de la empresa sean estos financieros (INFORCORP y DDJJ), administrativos, como del personal que labora.
- Examinar los documentos relacionados al servicio que brinda.
- Evaluación del problema identificado por el socio asignado - especialista.
- Elaborar la propuesta de acuerdo al problema identificado por el especialista.

- Planificar y ejecutar las tareas claves para resolver el problema identificado para lo cual se debe conocer y tener en claro los aspectos financieros, legales y de responsabilidades.
- A través de la evaluación a todas las áreas de la empresa, se desarrollará la posible solución, teniendo en cuenta el diagnóstico y el control interno, identificando el (las) área (s) al cual se elaborará lineamientos, directivas, procedimientos, u otros documentos de gestión para que se desarrolle de forma adecuada.
- Se elaborará el informe final con los resultados obtenidos al inicio, durante y al final.

## **1.7. Diseño de estructura y plan de recursos humanos.**

### **1.7.1. Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal.**

3A3 en el primer año de trabajo no contratará personal, puesto que nosotros ejecutaremos el servicio de forma personal.

Si es que en el segundo año se mantiene la cantidad de servicios no será necesario el reclutamiento, si fuera lo contrario se tomaría las siguientes estrategias:

- Se elaborará un cronograma con las fases para el proceso de convocatoria de personal.
- Se convocará a través de las redes al personal que cumplan con el siguiente perfil de acorde al servicio que brindamos-

Por ejemplo:

<b>Perfil del Puesto</b>
✓ Contador, economista o administrador colegiado y habilitado
✓ Capacitación en Auditoría Financiera, gestión por procesos y/o resultados, planeamiento, coaching, costos, control interno, no mayor a dos años de antigüedad.
✓ Experiencia laboral mayor a tres (03) años.
✓ Conocimiento de informática a nivel de usuario (office)

*Figura 32: Perfil del puesto.*

Fuente: Elaborado por los integrantes.

- Se evaluará las Hojas de Vida recibidas y se publicará en la fecha indicada por orden de puntaje.
- Se tomará la evaluación correspondiente (conocimiento y psicológico) y se publicará los resultados en la fecha indicada por orden de puntaje.
- Se entrevistará a las dos o tres primeras personas con mayor puntaje, se le comentará las funciones que tiene que desarrollar y otros puntos relacionados al trabajo y escuchar su opinión.
- El comité o socios seleccionará a la persona apta y se publicará los resultados.
- Se citará a la brevedad posible a la persona ganadora para que empiece a trabajar a la firma del contrato.

### **1.7.2. Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal.**

#### **a. Inducción**

- Sobre estrategia de inducción para nuestra empresa a partir del segundo año se contratará nuevos empleados, los socios e integrantes de este proyecto vendrían hacer los empleados durante el primer año.
- En inducción para el nuevo personal es el siguiente; brindará información como antecedentes de la empresa misión, visión, valores, lineamientos, documentos de gestión (ROF, MOF), otros; así también, el tipo de servicio que realizamos.
- Entregará las funciones del puesto que ocupará y procedimientos de trabajo.

#### **b. Capacitación**

- En cuanto a la capacitación será tres veces al año, según su disponibilidad de tiempo o por necesidad, tanto interna y complementarlos con capacitación externa.
- Al decir interna cada uno de nosotros aportará con sus conocimientos al resto de socios, con la finalidad que estemos preparados en todos los temas o especialidades y no esperar mucho para atender a otro cliente, esto ocurrirá en el día cero.
- La capacitación externa, es continua asistirán a seminarios, diplomados, conferencias especiales, charlas, entre otros, relacionados a finanzas, contabilidad, costos, gestión de tiempo, auditoría, planilla, derecho laboral, control interno, otros, sea este de forma presencial o virtual.

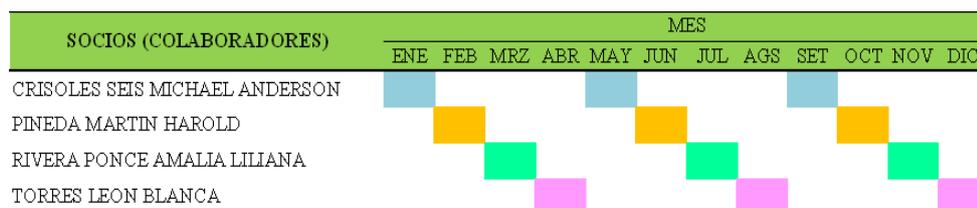


Figura 33: Cronograma de capacitación personal 3A3.

Fuente: Elaborado por los integrantes

### c. Evaluación del personal.

La evaluación que se realizará al personal es de la siguiente forma:

- Examen de Conocimiento. - Desde que postula al puesto y de forma trimestral.
- Examen Médico. - Desde que postula al puesto y de forma trimestral.
- Examen psicológico. - Al inicio y de acuerdo a evaluaciones internas entre el personal.
- Examen de desempeño. - Cada tres meses se realizará esta evaluación al colaborador de 3A3; para lo cual, se contará con un sistema de evaluación que consiste en llenar un formato.

Los exámenes se realizarán a razón de ver continuidad laboral en el proyecto que se le asignó o de lo contrario según resultados transferirlo al proyecto al que más destaque.

#### 1.7.3. Estrategias de motivación y desarrollo del personal.

En este punto, teniendo en cuenta que debe existir entre la empresa, el colaborador y el cliente comunicación y coordinación permanente, 3A3 tendrá en cuenta lo siguiente:

- La comunicación entre los colaboradores será fluida, para tal fin, al inicio de cada semana se agendará una reunión que tratará sobre los proyectos en procesos y pendientes, siendo el tema principal los problemas surgidos durante la semana, con la finalidad de compartir opiniones, conocimientos que generen alternativas de solución, en beneficio del proyecto que repercutirá en la buena imagen de 3A3.
- El colaborador que participe de forma directa, es decir contribuya, opine y/o sugiera ideas para el desarrollo y mejora de la gestión, recibirá un reconocimiento, premio o incentivo esto a razón de las decisiones tomadas a favor de 3A3.
- Evaluación del servicio brindado, exponer cómo fue desarrollado y analizar si la decisión tomada fue la apropiada para lograr el objetivo requerido por el cliente el cual sería premiado. Si no se logró el objetivo esperado se hablará con el colaborador y explicarle las medidas a tomar.
- Complementaremos el desarrollo profesional a través de actividades, talleres y cursos.
- El horario será flexible, el objetivo es cumplir con brindar el servicio al cliente de forma eficaz, eficiente en el tiempo establecido.
- Tendrá facilidades en el horario cuando requiere acudir a su cita médica o sea de carácter personal.

#### **1.7.4. Políticas de remuneraciones y compensaciones.**

La política de remuneraciones y compensaciones Internamente de 3A3 será:

##### **a. Remuneraciones**

- La remuneración es en la moneda de soles, el colaborador lo recibirá mensualmente a través de una transferencia a su cuenta personal o sueldo.
- La remuneración por cada colaborador varía, esto irá en razón a la cantidad de proyectos desarrollados durante el mes.
- Asimismo, dependerá de la cantidad proyectos concluidos.
- Recibirá los beneficios de Ley; así como, Compensación por Tiempo de Servicio.
- Si al término del mes el colaborador no se le asignó proyecto, recibirá como socio una remuneración por acuerdo realizado.

##### **b. Compensaciones**

En cuanto a compensaciones del personal tenemos:

- El bono por proyecto concluido antes del tiempo estimado, el cual se depositará en su cuenta de ahorros o sueldo.
- Viáticos para la movilidad y almuerzo por los días que dure el proyecto.
- Adicionalmente al aguinaldo de diciembre se otorgará un bono de alimentos de primera necesidad.
- Tendrá un seguro familiar.
- Día libre en el día de cumpleaños del colaborador.

- Mediante actividades recreativas motivará al personal en días festivos como: Día del trabajador, Día de la Madre, Aniversario de la empresa, etc.
- Reconocimiento para los colaboradores que incentiven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el desarrollo del cuidado del medio ambiente en 3A3.

## **1.8. Plan Financiero.**

### **1.8.1. Historia financiera de la empresa.**

Para este proyecto se revisó datos estadísticos de empresas parecidas de servicios administrativos, según información del INEI hasta el año 2019 el sector servicios administrativos y las actividades de consultoría de gestión empresarial se incrementaron en un 5.04% en el primer trimestre esto a razón del incremento del servicio de asesoramiento a entidades privadas y públicas, por la nueva era del negocio digital que hoy en día esta en auge, cumplimiento de la normativa en cuanto a la capacitación del colaborador o personal, crecimiento de rentabilidad con medidas optimas para la organización, entre otros, nos motiva a invertir e impulsar el proyecto planteado.

Por otro lado, en estos momentos por la coyuntura que nos encontramos las empresas de servicios administrativos tuvieron una caída, información del diario GESTION en su página de Economía texto que señala que toda actividad de servicio y apoyo se redujeron en 30.46% esto por la baja de las actividades, reducción de labores y cierre temporal de organizaciones o entidades.

La empresa 3A3 se constituirá con el aporte de los cuatro socios con un capital monetario que asciende a S/. 6,000. el cual será deposita en una cuenta corriente

que es aperturada en el Banco BBVA a nombre de la empresa y con activos tangibles valorizados en S/. 11,110.

Tabla 1:

*Balance General*

<b>3A3 - ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA &amp; ASESORÍA EN FINANZAS</b>			
Al 30 de XX de 20..			
(EN SOLES.)			
<b>ACTIVO</b>	<b>2020</b>	<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>2020</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO</b>	
Caja y Bancos	6,000.00	Tributo por Pagar	0
Ctas. porCobr. Comerc.	0	Remunerac. Por Pagar	0
Ctas. porCobr. Div.	0	Beneficio Social	0
Materia Prima, Sumin.	0	Ctas por Pagar Comerciales	0
Otros Activos Corrientes	0	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIEN</b>	<b>6,000.00</b>		
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PATRIMONIO</b>	
Intangibles	0	Capital	17,110.00
Propiedades, Planta y Equipos	11,110.00	Acciones de Inversiones	0
Depreciación Acumulada	(0.00)	Reserva	0
<b>TOTAL ACTIVO NO CORR</b>	<b>11,110.00</b>	Resultado Acumulado	0
		Resultado del Ejercicio	0
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>17,110.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/17,110.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIM</b>	<b>S/17,110.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

### 1.8.2. Datos, supuestos y políticas económicas y financieras.

- En la política económica a considerar en nuestra Empresa de servicios es que todo trabajo a realizar es valorizado en moneda nacional, porque su enfoque principal son las Pymes y Mypes.
- Todo servicio realizado por la Empresa debe ser facturado.
- El pago de detracción debe ser pagado dentro de los 5 días después de haber recibido el pago del servicio.

- En Política de créditos cobranzas, sólo para el primer año todo servicio debe ser 50% al recibir la propuesta y 50% al culminar el trabajo.
- En la política de caja y liquidez, todo servicio es contratado en la modalidad de contado
- En la política de liquidez, al cierre del periodo la empresa debe manejar un saldo positivo en la cuenta de caja y bancos por un valor de S/.5000.00 este monto nos permitirá estar prevenidos ante cualquier emergencia.
- Política de endeudamiento, la empresa sólo puede endeudarse con fines de innovación, que puede ser para la adquisición de un ERP, software, o inversión en infraestructura, salvo un acuerdo de los accionistas por voto unánime.

### **1.8.3. Plan de ventas de la empresa**

- Presupuesto de venta (servicio) proyectado

Sin bien el precio de cada servicio no es fijo, es decir varía según tamaño de empresa, entre otros factores, tendrá un máximo, importes que utilizaremos para el desarrollo de diferentes fórmulas y elaboración de cuadros para el presente proyecto, los cuales se detallan a continuación:

Servicio Nº 1: Servicio de Auditoría S/. 1 500.

Servicio Nº 2: Servicio de Administración S/. 800.

Servicio Nº 3: Servicios de Asesoría en Finanzas S/. 500.

Los campos considerados son:

Producto = tipos de servicios a brindar,

P.Unitario Serv. PEN = el precio de cada servicio que se brindará,

Q Serv. = cantidad de servicios brindado,

Total PEN = resultado de multiplicar P.Unitario Serv PEN por Q Serv.

Tabla 2:

*Presupuesto de ventas*

PRODUCTO	P.Unitario Serv PEN	AÑO-1		AÑO-2		AÑO-3		AÑO-4		AÑO-5		
		Q Serv	TOTAL PEN	Q Serv	TOTAL PEN	Q Serv	TOTAL PEN	Q Serv	TOTAL PEN	Q Serv	TOTAL PEN	
Servicio nº 1	1500	16	24,000	6%	16	24,000	20	30,000	20	30,000	24	36,000
Servicio nº 2	800	70	56,000	24%	80	64,000	80	64,000	90	72,000	100	80,000
Servicio nº 3	500	204	102,000	70%	216	108,000	240	120,000	264	132,000	300	150,000
<b>TOTAL</b>		<b>290</b>	<b>182,000</b>		<b>312</b>	<b>196,000</b>	<b>340</b>	<b>214,000</b>	<b>374</b>	<b>234,000</b>	<b>424</b>	<b>266,000</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

- En el plan de ventas para ofrecer nuestros servicios, se aplicará el plan de marketing y el mix de marketing explicado en el numeral 1.5.
- Esto nos permitirá la captación de nuevos clientes y poder llegar a la meta en cuanto a los ingresos proyectados.
- La proyección se basa en captar el 4% de las MYPES que se localizan en el distrito de Chorrillos, según lo expuesto en las metas a mediano plazo, nuestra visión es captar empresas que se encuentran en los distritos del cono sur.
- El crecimiento anual en el presupuesto de ventas se consideró el 10% de crecimiento anual, ya que este rubro es muy solicitado por muchas empresas emergentes, para reducir los costos de planilla y carga laboral.

#### 1.8.4. Análisis de costos

Tabla 3:

*Costos variables*

DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUAL
Serv. De Luz	70.00	840.00
Agua	30.00	360.00
Internet	100.00	1,200.00
Útiles de oficina	250.00	3,000.00
Publicidad en RR.SS	300.00	3,600.00
Afiches	200.00	2,400.00
M.O. Asistente(1)	930.00	11,160.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/1,880.00</b>	<b>S/22,560.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

Los gastos variables equivalen a 5% del total de las ventas, este porcentaje será considerado para las proyecciones.

Tabla 4:

*Costos fijos*

DESCRIPCIÓN	GASTOS MENSUALES	GASTOS ANUAL
Alquiler	500.00	6,000.00
Rm Socios	4,800.00	57,600.00
<b>TOTAL</b>	<b>S/5,300.00</b>	<b>S/63,600.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

Los costos fijos, equivalen a un 30% de total de los ingresos y para las proyecciones se tomará como dato. El pago de las remuneraciones mensuales de los socios se

está considerando en costos fijos, es porque es un ingreso fijo a pagar a cada socio y será constante durante el tiempo proyectado.

Tabla 5:

*Estructura de costos*

	AÑO-1	%	AÑO-2	AÑO-3	AÑO-4	AÑO-5
Ventas	182,000	100%	196,000	214,000	234,000	266,000
Costo de Servicio	69,960	38%	69,960	69,960	69,960	69,960
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/112,040</b>	<b>62%</b>	<b>S/126,040</b>	<b>S/144,040</b>	<b>S/164,040</b>	<b>S/196,040</b>
Gastos Adm	10,796	6%	11,706	12,876	14,176	16,256
Gastos Ventas	8,560	5%	9,560	10,730	12,030	14,110
<b>Utilidad Neta Antes de Imp.</b>	<b>S/92,594</b>	<b>51%</b>	<b>S/104,774</b>	<b>S/120,434</b>	<b>S/137,834</b>	<b>S/165,674</b>

Fuente: Elaborado por los Integrantes.

El costo de venta de servicio, está considerado los costos fijos que asciende a un promedio de 30% de los ingresos, los gastos administrativos y de ventas están considerados los costos variables, los cuales ascienden entre los dos un 13% de los ingresos, después de considerar todos los costos y gastos, el proyecto genera utilidad año tras año.

#### 1.8.5. Punto de equilibrio de la empresa

Según el autor Gayle (1999) “El punto de equilibrio (PE) se encuentra en aquel volumen de ventas (VTS) en el cual no existen ni utilidad ni pérdidas”.

A partir de la Tabla N° 6 se observará los datos y cálculo de Punto de Equilibrio (PE) para 5 (cinco) años. Así también el resultado del primer año de venta equivale a 290 servicios brindados a empresas sean estas Personas Naturales o Personas Jurídicas; de igual forma, se observa que en el quinto año de venta da un total de 424 servicios que brindó 3A3.

$$PE = \frac{CF}{Pu - Cvu}$$

CF (Costos fijos)

Pu ( Precio unitario)

Cvu(Costos variable unitario)

Tabla 6:

*Datos formula de punto de equilibrio*

DATOS	SERV. 1	SERV.2	SERV.3
Precio Unitario	1,500	800	500
Costo Variable	497	265	166
Proporción por producto	25%	19%	56%
Costo fijo Total	63,600	63,600	63,600
Costo fijo por producto	15,900	12,084	35,616

Fuente: Elaborado por los integrantes.

Precio ponderado de ventas totales y el costo variable

$$\begin{array}{r}
 PVp = 375 \quad 152 \quad 280 = \mathbf{807} \\
 CVUp = 124 \quad 50 \quad 93 = \mathbf{267}
 \end{array}$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO**

$$PEp = \frac{63600}{807 - 267} = \mathbf{118}$$

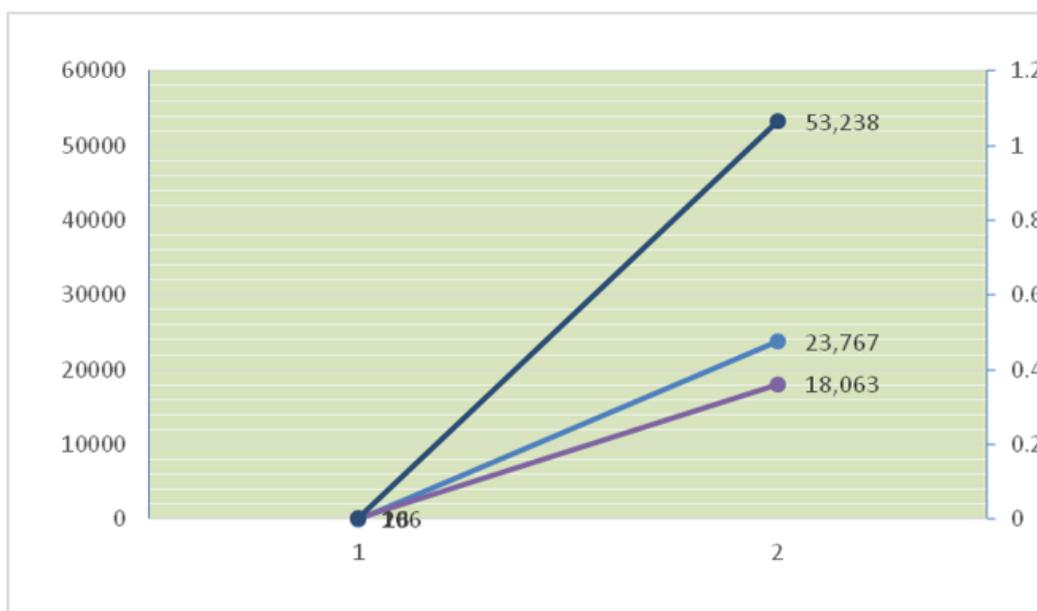
\* 118 Unidades vendidas para obtener el equilibrio financiero.

$$Yp = PVp \times PEp = 807 \times 118 = \mathbf{95067}$$

\* 95,067 soles para obtener el Punto de Equilibrio.

**Determinación del punto de equilibrio por producto**

		QE x producto	Ingreso Equilibrio x producto
QE Serv.1 =	$\frac{15,900}{1,500 - 497}$	16	23,767
QE Serv.2 =	$\frac{12,084}{800 - 265}$	23	18,063
QE Serv.3 =	$\frac{35,616}{500 - 166}$	106	53,238
Ingreso de Equilibrio Total por producto			95,068



	1	2
Series1	16	23,767
Series2	23	18,063
Series3	106	53,238

Figura 34: Gráfico punto de equilibrio.

Fuente: Elaborado por los integrantes

#### **1.8.6. Adquisición de materiales e insumos para la producción.**

No Aplica adquisición materiales e insumos para la producción, por lo que, la empresa no producirá algún bien para ofrecer en el mercado, brindará un servicio a personas naturales y/o jurídicas o quien lo requiera.

Si bien al contar con una oficina se tendría que utilizar útiles de oficina será al mínimo, puesto que nosotros estaremos también aplicando Responsabilidad Social con el cuidado el medio ambiente, los informes serían remitidos por vía correo al representante de la empresa.

#### **1.8.7. Inversión inicial**

Al inicio para ser una MYPE, tener relación con una entidad financiera y entidades del estado, tenemos que formar parte del grupo de empresas formales, para lo cual realizaremos lo siguiente:

*Tabla7:*

Inversión Inicial

ITEM	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA, LICENCIA Y OTROS TRAMITES	PAGO S/.
1	Verificar en SUNARP la existencia del nombre y solicitar certificac	100.00
2	Elaboración de la Minuta de Costitución	280.00
3	Inscripción en SUNARP	120.00
4	Escritura Pública	140.00
5	Registro de Marca	590.00
6	Gastos trámite Licencia de Funcionamiento Municipal	960.00
7	Gastos trámite Certificado ITSE Defensa Civil	200.00
8	Gastos de registro de RUC ante la SUNAT	50.00
9	Apertura de cuenta de Detracciones Banco de la Nación	10.00
10	Apertura de cuentas en diferentes Bancos	10.00
11	Registro ante la REMYPE - MTPE	20.00
12	Gasto Registro Nacional de Proveedores - RNP	240.00
13	Elaboración de página web	1,200.00
14	Elaboración del brochure y tarjetas de presentación	350.00
15	Licencia Antivirus	300.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/ 4,570.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes.

### 1.8.8. Capital de trabajo

Nuestro capital de trabajo está conformado es de S/. 6 000 (Seis mil 00/100 Soles) de igual forma los accionistas hacen aportes no monetarios en cuanto a equipos y muebles enseres.

Tabla 8:

*Estructura capital inicial (expresado en soles)*

SOCIOS	APORTE MONETARIO	APORTE NO MONETARIO	TOTAL APORTE	APORTE %
Accionista 1	1,500.00	2,778.00	4,278.00	25%
Accionista 2	1,500.00	2,778.00	4,278.00	25%
Accionista 3	1,500.00	2,778.00	4,278.00	25%
Accionista 4	1,500.00	2,778.00	4,278.00	25%
<b>TOTAL</b>	<b>S/6,000.00</b>	<b>S/11,110.00</b>	<b>S/17,110.00</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

Tabla 9:

*Detalle de aporte no monetario*

ACTIVOS TANGIBLES	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR S/.
Laptop	3	2,000.00	6,000.00
Impresora HP Multifuncional	1	900.00	900.00
Escritorio	4	400.00	1,600.00
Silla Giratoria	4	90.00	360.00
Sillón de espera	3	250.00	750.00
Mesa de Reunión y sillas	1	1,500.00	1,500.00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 11,110.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

**Estructura Capital Inicial**

Tabla 10:

*Inversión total*

DETALLE	0	1
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>6,000.00</b>
Efetivo (capital de trabajo)	6,000.00	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>11,110.00</b>
Máquinas	0	
Equipos	11,110.00	
Vehículos	0	
<b>Inversión total</b>		<b>S/ 17,110.00</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

Tabla 11:

*Costo de capital*

<b>Costo de capital</b>	
Costo de Oportunidad-COK	30%
Tasa de Interés-TEA	24%
Años amortización deuda	2

Fuente: Elaborado por los integrantes

**1.8.9. Fuente de Financiamiento.**

3A3 iniciará sus operaciones con aporte propio del 100% del total del capital, posteriormente si es que lo amerita la situación se solicitará un financiamiento al Banco.

Tabla 12:

*Estructura del capital inicial (expresado en soles)*

<b>Estructura de financiamiento</b>		
Deuda	0%	S/ 0
Aporte propio	100%	S/ 17,110
<b>Inversión total</b>	<b>100%</b>	<b>S/ 17,110</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

**1.8.10. Proyección de flujo de caja.**

En el siguiente cuadro proyectado para cinco (5) años del plan de negocio de 3A3, mostrará los ingresos y egresos después del inicio de operaciones; así como, futuros.

Tabla 13:

*Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA ECONOMICO						
	0	1	2	3	4	5
<b>+</b> Ingresos de efectivo		S/182,000	S/196,000	S/214,000	S/234,000	S/266,000
- Costos fijos		S/63,600	S/63,600	S/63,600	S/63,600	S/63,600
- Costos variables		S/23,660	S/25,480	S/27,820	S/30,420	S/34,580
- Depreciación y amortización		S/2,146	S/2,146	S/2,146	S/2,146	S/2,146
<b>= Utilidad antes de impuestos</b>		S/92,594	S/104,774	S/120,434	S/137,834	S/165,674
- Impuesto a la renta ( 10% de U. bruta ) hasta 15 UIT		S/6,600	S/6,600	S/6,600	S/6,600	S/6,600
- Impuesto a la renta ( 29.5% de U. bruta ) x el exceso		S/7,845	S/11,438	S/16,058	S/21,191	S/29,404
<b>= Utilidad disponible</b>		S/78,149	S/86,736	S/97,776	S/110,043	S/129,670
+ Depreciación y amortización		S/2,146	S/2,146	S/2,146	S/2,146	S/2,146
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>		S/80,295	S/88,882	S/99,922	S/112,189	S/131,816
- Inversión fija	S/0.0					
- Inversión en capital de trabajo	S/6,000.0	S/0.0	S/0.0	S/0.0	S/0.0	S/0.0
+ Valor de recupero de la inversión fija						S/0.0
+ Valor de recupero del capital de trabajo						S/6,000.0
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	-S/6,000.0	S/0.0	S/0.0	S/0.0	S/0.0	S/6,000.0
<b>= FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	-S/6,000	S/80,295	S/88,882	S/99,922	S/112,189	S/137,816

Fuente: Elaborado por los integrantes

- El flujo económico se trabajó con una proyección a 5 años, como se puede observar en el resultado de flujo operacional y el flujo económico este tiene un saldo positivo en todos los años, a su vez los saldos se van incrementando año tras año.
- En el flujo operativo los ingresos son suficientes para cubrir todos los gastos del giro del negocio.

### 1.8.11. Análisis de rentabilidad

Tabla 14:

*Análisis de Rentabilidad*

<b>= FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>-S/6,000</b>	<b>S/80,295</b>	<b>S/88,882</b>	<b>S/99,922</b>	<b>S/112,189</b>	<b>S/137,816</b>
<b>Costo de Oportunidad ( COK ) =</b>		30%				
<b>VANE =</b>	S/171,106					
<b>TIRE =</b>	1349%					
<b>B/C</b>	30					

Fuente: Elaborado por los integrantes

El VANE, tiene un resultado positivo da una rentabilidad mayor a los esperado, y el TIR también, considerando el resultado concluimos que es un proyecto viable.

Los resultados del VANE son positivos por lo que no hay riesgos aparentes de pérdida de inversión.

El TIRE nos muestran que las proyecciones también serían positivas y los intereses beneficiosos para el o los inversionistas.

B/C el resultado de beneficio costo es de 30, quiere decir que por cada un sol (S/.) que invierta, vamos a ganar S/. 30, este análisis de rentabilidad hace que el proyecto es viable.

**a) Rentabilidad sobre las ventas**

Tabla 15:

*Análisis de rentabilidad utilidad neta sobre las ventas*

$$\frac{\text{U. Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. Neta	78,149	86,736	97,776	110,043	129,670
Ventas	182,000	196,000	214,000	234,000	266,000
Resultado Div	0.43	0.44	0.46	0.47	0.49
%	43%	44%	46%	47%	49%

Fuente: Elaborado por los integrantes.

Este índice muestra que por cada sol de venta se genera S/. 0.43 de utilidad, en el primer año, S/. 0.44 en el segundo, S/. 0.46 en el tercero, S/. 0.47 en el cuarto y S/. 0.49 en el quinto año.

**b) Rentabilidad sobre el activo**

Tabla 16:

*Análisis de rentabilidad utilidad neta sobre los activos*

$$\frac{\text{U. Neta}}{\text{Activos}} \times 100$$

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
U. Neta	78,149	86,736	97,776	110,043	129,670
Activos	95,259	103,846	114,886	127,153	146,780
Resultado Div	0.82	0.84	0.85	0.87	0.88
%	82%	84%	85%	87%	88%

Fuente: Elaborado por los integrantes.

Por cada sol que tiene invertido, la empresa está obteniendo S/. 0.82 de utilidad neta en el primer, S/. 0.84 en el segundo año, S/. 0.85 en el tercer año, S/. 0.87 en el cuarto año y S/. 0.88 en el quinto año.

### 1.8.12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado de la empresa.

Tabla 17:

*Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado (en soles)*

ESTADO DE RESULTADOS										
3A3 - ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA Y ASESORÍA EN FINANZAS										
AL 31 DE XX DEL 20..										
	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%	Año 5	%
Ventas	182,000	100%	196,000	100%	214,000	100%	234,000	100%	266,000	100%
Costo de Servicio	S/ 69,960	38%	S/ 69,960	36%	S/ 69,960	33%	S/ 69,960	30%	S/ 69,960	26%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/112,040</b>		<b>S/126,040</b>		<b>S/144,040</b>		<b>S/164,040</b>		<b>S/196,400</b>	
Gastos Adm.	S/10,796	6%	S/11,706	6%	S/12,876	6%	S/14,176	6%	S/16,256	6%
Gastos Ventas	S/ 8,650	5%	S/ 9,560	5%	S/ 10,730	5%	S/ 12,030	5%	S/ 14,110	5%
<b>Utilidad Neta antes del Imp.</b>	<b>S/ 92,594</b>	<b>51%</b>	<b>S/ 104,774</b>	<b>53%</b>	<b>S/ 120,434</b>	<b>56%</b>	<b>S/ 137,834</b>	<b>59%</b>	<b>S/ 165,674</b>	<b>62%</b>
Impto a la Renta (10%% de U. bruta) hasta 15 UIT	S/ 6,600	4%	S/ 6,600	3%	S/ 6,600	3%	S/ 6,600	3%	S/ 6,600	2%
Impto a la Renta (10%% de U. bruta) hasta 15 UIT	S/ 7,845	4%	S/ 11,438	6%	S/ 16,058	6%	S/ 21,191	9%	S/ 29,404	11%
<b>Utilidad del ejercicio</b>	<b>S/ 78,149</b>	<b>43%</b>	<b>S/ 86,736</b>	<b>44%</b>	<b>S/ 97,776</b>	<b>46%</b>	<b>S/ 110,043</b>	<b>47%</b>	<b>S/ 129,670</b>	<b>49%</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

El estado de ganancias y pérdidas proyectado, se aprecia utilidad, siendo este 43% de total de ventas, en el año 1 y en los 5 años proyectados están en creciente. Con este resultado más los resultados positivos del flujo de caja, podemos concluir que el proyecto planteado es viable.

**1.8.13. Balance General proyectado de la empresa.**

Tabla 18:

*Balance General proyectado (en soles)*

3A3 - ADMINISTRACIÓN, AUDITORÍA & ASESORÍA EN FINANZAS					
Al 31 de XX del 20..					
(En Soles)					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	80,002	88,589	99,629	111,896	131,524
Cuentas por Cobrar Comerc.	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar Div. Terce	0	0	0	0	0
Materiales Prima, Sumin.	0	0	0	0	0
Otros Activos Corrientes	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>86,002</b>	<b>94,589</b>	<b>105,629</b>	<b>117,896</b>	<b>137,524</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Intangibles	0	0	0	0	0
Propiedades, Planta y Equipos	11,110	11,110	11,110	11,110	11,110
Depreciación Acumulada	(2,146)	(2,146)	(2,146)	(2,146)	(2,146)
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8,964</b>	<b>8,964</b>	<b>8,964</b>	<b>8,964</b>	<b>8,964</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>94,966</b>	<b>103,553</b>	<b>114,593</b>	<b>126,860</b>	<b>146,488</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>					
<b>PASIVO</b>					
Tributos por Pagar	0	0	0	0	0
Remuneraciones por Pagar	0	0	0	0	0
Beneficios Sociales	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	17,110	17,110	17,110	17,110	17,110
Acciones de Inversiones	0	0	0	0	0
Reserva	0	0	0	0	0
Resultados Acumulados	0	0	0	0	0
Resultados del Ejercicio	77,856	86,443	97,483	109,750	129,378
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>94,966</b>	<b>103,553</b>	<b>114,593</b>	<b>126,860</b>	<b>146,488</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>94,966</b>	<b>103,553</b>	<b>114,593</b>	<b>126,860</b>	<b>146,488</b>

Fuente: Elaborado por los integrantes

**1.8.14. Análisis de sensibilidad y riesgo de la empresa.**

**Análisis de sensibilidad**

En este punto se trabajó varias variables de forma pesimista para conocer cuan sensible es el proyecto.

Tabla 19:

*Tabla de Análisis de sensibilidad (en soles)*

Cok	30%
Variación de ingresos	-5.00%
Vaariación de egresos	5.00%

Años	0	1	2	3	4	5
Ingresos		172900	186200	203300	222300	252700
Egresos		S/106,790	S/112,474	S/119,782	S/127,902	S/140,893
Recupero de capital						S/6,000
<b>Saldo</b>	<b>-6000</b>	<b>S/66,110</b>	<b>S/73,726</b>	<b>S/83,518</b>	<b>S/94,398</b>	<b>S/117,807</b>
<b>VAN</b>	<b>S/141,133</b>					

		Variación de Ingresos %							
S/141,133		-5%	-10%	-15%	-20%	-25%	-30%	-35%	-40%
Variación de Egresos %	5%	S/141,133	S/121,835	S/102,137	S/82,639	S/63,140	S/43,642	S/24,144	S/4,646
	10%	S/130,659	S/111,161	S/91,662	S/72,164	S/52,666	S/33,168	S/13,670	-S/5,829
	15%	S/109,710	S/90,212	S/70,714	S/51,216	S/31,717	S/12,219	-S/7,279	-S/26,777
	20%	S/78,287	S/58,789	S/39,291	S/19,793	S/295	-S/19,204	-S/38,702	-S/58,200
	25%	S/36,390	S/16,892	-S/2,606	-S/22,104	-S/41,603	-S/61,101	-S/80,599	-S/100,097
	30%	-S/15,981	-S/35,480	-S/54,978	-S/74,476	-S/93,974	-S/113,472	-S/132,971	-S/152,469
	35%	-S/78,827	-S/98,325	-S/117,824	-S/137,322	-S/156,820	-S/176,318	-S/195,816	-S/215,315
	40%	-S/152,147	-S/171,646	-S/191,144	-S/210,642	-S/230,140	-S/249,638	-S/269,137	-S/288,635

Fuente: Elaborado por los integrantes.

Según la tabla de análisis, se puede apreciar que nuestro proyecto puede soportar una variación negativa de ingresos (ventas) de un 10% y el incremento de los gastos hasta un 25% que puede asumirse a muchos factores, alza en los costos fijos, incrementos de sueldos y otros, arrojando como resultado en el VANE S/.16 892. En la tabla se puede apreciar el valor del VANE en distintos escenarios, y

considerar en qué escenarios es viable y deja de ser viable, en el cuál todo lo sombreado en verde es un VANE positivo.

### **Riesgo de la empresa operativo**

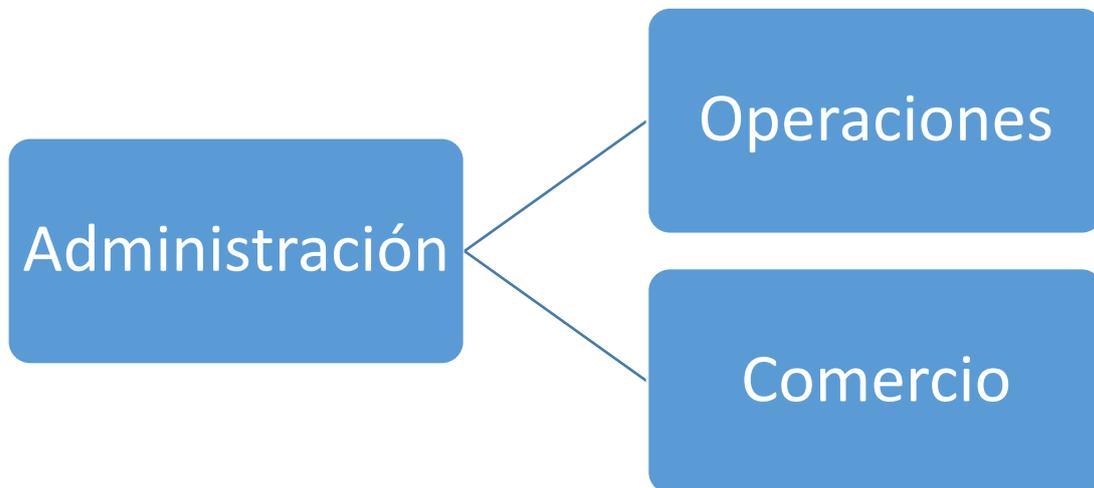
En el Análisis de riesgo para 3A3, podría existir un riesgo operativo, es decir si uno de los socios que es del staff de colaboradores y que forma parte de los proyectos se retire o renuncie de la empresa; para lo cual, sería difícil encontrar una persona que tenga el mismo perfil, con las características y confianza que se tiene a la fecha. Como segundo riesgo operativo que también podría afectar es no poder acceder a la información del cliente, esto a consecuencia de una avería de un componente (hardware) del equipo de cómputo o los sistemas instalados (software).

Al renunciar un socio, podría 3A3 tener un riesgo financiero, ¿cómo así? si es que existiera un préstamo en el banco, surgiría imposibilidad de devolver el capital por una de las partes (socio). De igual forma, si el socio desea retirarse, lo invertido o aporte dinerario al inicio para la creación de la empresa, no podría ser devuelto o reembolsado en el momento, tendría que evaluarse ocasionando una reducción del capital de trabajo.

De igual forma, podría existir un riesgo político para 3A3, esto sería a razón del cambio de políticas que apruebe el Estado y afecte nuestras operaciones.

En las diferentes situaciones que se presente y que no sea negativo o pesimista para 3A3, su objetivo es mantenerse y continuar ofreciendo los servicios al potencial cliente.

### 1.9 Descripción del equipo gerencial de la empresa



*Figura 35: Organigrama de 3A3*

Fuente: Elaborado por los integrantes

El organigrama de 3A3 es horizontal, si bien existen diferentes departamentos todos se encuentran en el mismo nivel de jerarquía; por lo tanto, los procesos de trabajo son autónomos.

#### **Descripción de las áreas de 3A3**

##### **Administración**

Licenciado (a) en Administración de Empresas, conocimiento de labores afines, trabajo en equipo, conocimiento de recursos humanos, planilla, liquidación, cts, etc, coaching, ofimática, entre otros relacionados.

Es el responsable de la administración, representa a la empresa de servicio ante otras empresas sean estas privadas o entidades del estado, deberá conducir

estratégicamente y tomar decisiones adecuadas para lograr el objetivo que tenemos como empresa el de brindar un buen servicio.

***Funciones:***

- Planificar, organizar y supervisar los procesos ejecutados por la entidad.
- Administrar y Gestionar los recursos de la empresa, coordinar con el staff de socios profesionales cuando se trate de asuntos vital importancia en la organización y seleccionar de decisión adecuada.
- Dirección estratégica de la organización y tomar el rol de líder en la empresa, como de portavoz ante situaciones externas que lo ameriten.
- Liderar, motivar, supervisar y mediar discrepancias entre el equipo de trabajo.

**Operaciones**

Licenciado en Administración de Empresas y/o Contabilidad, con experiencia y conocimiento en contabilidad para entes naturales y jurídicas. Conocimiento en elaboración de planilla, liquidación, cts, beneficios laborales, IR, IGV, entre otros relacionados, capacidad de análisis, conocimiento de office. Conocimiento de las plataformas elaboradas por la SUNAT, manejo de programas de office, redacción y elaboración de informes.

***Funciones:***

- Asegurar que durante el proceso se cumplan con los requerimientos de calidad, para lo cual se usarán las herramientas que el departamento considere necesario.
- Asegurar que el producto terminado - informe final pase por los más estrictos controles de calidad.

- Difundir una cultura de calidad.
- Diseñar la política de costos de la empresa.
- Elaborar contratos y comprobante de pago electrónico.

### **Comercio**

Licenciado en Administración de Empresas, con experiencia y conocimientos en ventas y contabilidad, capacidad de análisis, conocimiento de office, programa excell, elaboración de Base de Datos, interacción co clientes comerciales y resde de trabajo (networking).

#### ***Funciones:***

- Asegurar que durante el proceso se cumplan con los requerimientos de calidad, para lo cual se usarán las herramientas que el departamento considere necesario.
- Asegurar que el producto terminado - informe final pase por los más estrictos controles de calidad.
- Difundir una cultura de calidad.
- Diseñar la política de costos de la empresa.
- Elaborar contratos y comprobante de pago electrónico.
- Elaborar estrategias para la organización en cuanto a ventas.
- Controlar, administrar el proceso de ventas por servicio brindado por 3A3.
- Realizar un seguimiento al cumplimiento de metas y lineamientos establecidos en el período.
- Puntualizar procedimientos y estragias de ventas para brindar los servicios.
- Analizar cada acción del departamento, controlar y evaluar el resultado final.

## REFERENCIA

### Libros

Weinberger, K., (2009). *Plan de negocios, Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*, Lima, Perú, Usaid / Perú.

Porter, M., (2004). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*, México DF, México, Editorial CECSA.

Reyes Ponce, A., (2004). *Administración de empresas. Teoría y prácticas*, Quinta edición, México DF, México, Editorial Trillas.

ComexPerú, (2019). *Semanario 961, Reporte de ComexPerú: Doing Business 2019 El Banco Mundial ¿Cómo está Perú en el Ranking?*, Lima, Perú. ComexPerú.

Diario Oficial el Peruano, (2020), *Marco Macroeconómico Mundial 2021-2024*, Lima, Perú, Ministerio de Economía y Finanzas.

### Publicaciones Digitales

INEI, (2020). *Informe Técnico Demografía Empresarial en el Perú I Trimestre N° 1 Mayo*, Lima, Perú. Recuperado de:  
[http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin\\_demografia\\_empresarial\\_2.pdf](http://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_2.pdf)

INEI, (2020). *I Trimestre N° 1 Abril, Sector servicios prestados a empresas registró una evolución negativa de 61,75%*, Lima, Perú. Recuperado de:  
<http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-registro-una-evolucion-negativa-de-6175-en-abril-de-2020-12270/>

Amasifuen, M. (2015). *Importancia de la cultura tributaria en el Perú*, Accounting power for business, I(1), 73-90. Recuperado de: [https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri\\_pfb/article/viewFile/898/866](https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_pfb/article/viewFile/898/866)

World Economic Forum – WEF, (2019). *Informe Global Competitiveness Report 2019*, Recuperado de: <https://es.weforum.org/reports?year=2019#filter>

Banco Mundial, (2020). *Perú Panorama General*, Lima, Perú, Recuperado de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Agencia Peruana de Noticias – Andina, (2020). *Banco Mundial prevé fuerte crecimiento de 7% para Perú en 2021*, Lima, Perú, MDV /JJN. Recuperado de: [https://andina.pe/agencia/noticia-banco-mundial-preve-fuerte-crecimiento-7-para-peru-2021-](https://andina.pe/agencia/noticia-banco-mundial-preve-fuerte-crecimiento-7-para-peru-2021-800783.aspx#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20que,tras%20el%20impacto%20del%20coronoavirus.&text=Los%20%C3%BAnicos%20pa%C3%ADses%20que%20lograr%C3%ADan,%25)%20y%20Guyana%20(8.1%205).)

[800783.aspx#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20que,tras%20el%20impacto%20del%20coronoavirus.&text=Los%20%C3%BAnicos%20pa%C3%ADses%20que%20lograr%C3%ADan,%25\)%20y%20Guyana%20\(8.1%205\).](https://andina.pe/agencia/noticia-banco-mundial-preve-fuerte-crecimiento-7-para-peru-2021-800783.aspx#:~:text=El%20Banco%20Mundial%20proyecta%20que,tras%20el%20impacto%20del%20coronoavirus.&text=Los%20%C3%BAnicos%20pa%C3%ADses%20que%20lograr%C3%ADan,%25)%20y%20Guyana%20(8.1%205).)

ComexPerú, (2018). *Reporte de Competitividad Global: Desempeño en el Sector Público*, Lima, Perú, *semanario 961*. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/reporte-de-competitividad-global-desempeno-del-sector-publico>.

ComexPerú, (2018). *Semanario 961, Doing Business 2019 Iniciar un Negocio*, Lima, Perú, ComexPerú. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/doing-business-2019-iniciar-un-negocio>.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico, (2020). *Comercio Electrónico en Perú:*

*CAPE*, Lima, Perú, CPCE. Recuperado de:

<https://www.capece.org.pe/hackeando-el-ecosistema/>

Agencia Peruana de Noticias – Andina, (2019). *Estiman que Perú pierde unos US\$*

*18,000 millones por evasión fiscal al año*, Lima, Perú, MDV / MDV / JRA.

Recuperado de: [https://andina.pe/agencia/noticia-estiman-peru-pierde-](https://andina.pe/agencia/noticia-estiman-peru-pierde-unos-18000-millones-evasion-fiscal-al-ano-742735.aspx)

[unos-18000-millones-evasion-fiscal-al-ano-742735.aspx](https://andina.pe/agencia/noticia-estiman-peru-pierde-unos-18000-millones-evasion-fiscal-al-ano-742735.aspx)

ECOMMERCE NEWS, (2020). *Ecommerce Insights: Comercio electrónico Perú: La Guía*

*más completa del mercado*, Lima, Perú, Franco Bravo Tejeda. Recuperado de:

[https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-](https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html)

[del-comercio-electronico-en-peru.html](https://www.ecommercenews.pe/ecommerce-insights/2020/crecimiento-del-comercio-electronico-en-peru.html)

Plataforma digital única del Estado Peruano, (2019). *Regímenes Tributarios*, Lima,

Perú, SUNAT. Recuperado de: [https://www.gob.pe/280-regimenes-](https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios)

[tributarios](https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios)

Universidad de Ciencias y Humanidades, (2017). *Elevemos la cultura tributaria en el*

*Perú*, CPCC José Luis García, Recuperado de: [https://www.uch.edu.pe/uch-](https://www.uch.edu.pe/uch-noticias/p/elevemos-la-cultura-tributaria-en-el-peru)

[noticias/p/elevemos-la-cultura-tributaria-en-el-peru](https://www.uch.edu.pe/uch-noticias/p/elevemos-la-cultura-tributaria-en-el-peru)