



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA  
EMPRESA DE CONSULTORÍA EN EL AREA DE FINANZAS PARA LAS PYME DE  
LA CIUDAD DE LIMA”**

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

Presentado por:

Ximena Alejandra Hernández Meléndez

Ana María Canchos Moriano

Liz Estefanía Cacique Cchirca.

Esther Rocío Ramírez Suárez

Michel Giampier Chavez Salvatierra

Lima – Perú

2019



**ANEXO 6**

**RESULTADO DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER**

Fecha: 11 / 02 / 2019

<b>Facultad</b>	Ciencias Empresariales		
<b>Carreras de CPE</b>			
Ingeniería de Sistemas de Información y Gestión	<input type="checkbox"/>		
Administración de Empresas	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>Integrantes:</b>			
<b>Código</b>	<b>Alumno</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Teléfono</b>
	Ximena Alejandra Hernández Meléndez		
	Ana María Canchos Moriano		
	Liz Estefanía Cacique Cchirca.		
	Esther Rocío Ramírez Suárez		
	Michel Giampier Chavez Salvatierra		

**Título del trabajo de investigación:**

“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN EL AREA DE FINANZAS PARA LAS PYME DE LA CIUDAD DE LIMA”

El Jurado revisor concluye que el **Trabajo de Investigación** para optar el Grado de Bachiller es:

- **Trabajo aprobado**

Aprobado (13 – 15)	<input type="checkbox"/>
Aprobado – Muy Buena (16 – 18)	<input checked="" type="checkbox"/>
Aprobado – Sobresaliente (19 – 20)	<input type="checkbox"/>
Desaprobado (0 – 12)	<input type="checkbox"/>

Calificándola con nota de:  16  en letras (  dieciséis  )

**Comentario/sugerencias/recomendaciones/observaciones:**

Atentamente,

**Profesor del curso**  
Mg. Frederic Henri Pradal Sapin

\*Este documento puede ser enviado por correo electrónico

### **DEDICATORIA**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres y hermanos por todo el apoyo que nos han prestado durante todas nuestras vidas y la motivación que nos han brindado para llegar hasta este momento.

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a Dios por la vida, a nuestras familias por su apoyo y a todos los que de una manera u otra nos han prestado el apoyo para llegar hasta este punto.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
ÍNDICE DE ECUACIONES.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO .....	10
1.1. Formulación de la idea de negocio.....	10
1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha .....	10
1.1.2 Producto a ofrecer.....	11
1.1.3 Mercado Objetivo .....	12
1.2. Análisis de la oportunidad .....	12
1.3. Presentación del modelo de negocio.....	13
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	16
2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo).....	16
2.1.1 Análisis de la Industria .....	16
2.1.2. Análisis del mercado .....	17
2.1.3. Estimación de la demanda.....	17
CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	21
3.1. Análisis FODA .....	21
3.2. Misión.....	22
3.3. Visión.....	22
3.4. Objetivos estratégicos .....	22
3.5. Estrategias Genéricas .....	22
3.5.1 Estrategias de Ventas .....	22
3.5.2 Estrategias de desarrollo del producto.....	23
3.5.3 Estrategias de diferenciación .....	23
3.6. Fuentes de ventajas competitivas .....	23
3.7. Alianzas estratégicas .....	24

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING.....	25
4.1. Estrategias generales de Marketing .....	25
4.2. Políticas de precio .....	27
CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES.....	27
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	27
5.2. Estrategias de Crecimiento .....	30
5.3. Alcance de las operaciones .....	31
CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	32
6.1 Diseño de la Estructura .....	32
6.2. Plan de Recursos Humanos.....	33
CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	34
7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha.....	34
7.2. Estados Financieros proyectados .....	35
7.2.1. Ingresos proyectados.....	38
7.2.2. Costo de Ventas proyectado .....	39
CAPÍTULO VIII. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	43
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	49

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Stock y variación neta de empresas .....	18
Tabla 2 Micro, pequeñas y medianas empresas por región 2016 .....	19
Tabla 3 Cálculo de demanda estimada .....	20
Tabla 4 Precios de ventas por hora.....	27
Tabla 5 Lista de servicios ofrecidos y precios .....	29
Tabla 6 Gastos puesta en marcha.....	34
Tabla 7 Cronograma de actividades.....	35
Tabla 8 Gastos de nómina proyectado.....	36
Tabla 9 Proyección de los gastos operativos .....	37
Tabla 10 Presupuesto de marketing.....	38
Tabla 11 Presupuesto de ventas en horas y en soles .....	38
Tabla 12 Costos de venta proyectado .....	39
Tabla 13 Estados de resultados proyectados.....	40
Tabla 14 Flujo de caja .....	41
Tabla 15 Balance general.....	42
Tabla 16 Cálculo de la van .....	43

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Análisis foda.....	21
Ilustración 2 Distribución física de la oficina .....	29
Ilustración 3 Organigrama .....	32

## ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1. Valor neto actual (VAN) .....	43
Ecuación 2 Fórmula del punto de equilibrio.....	44
Ecuación 3 Fórmula de tasa interna de retorno.....	46

## RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas en la actualidad representan un 4,3% de las empresas existentes en Perú, conjuntamente con las microempresas representan más del 90% del sector industrial del país y generan más del 75% de los empleos.

Estas empresas se caracterizan por tener menos de 50 empleados por lo que muchas de ellas no cuentan con el personal que les permita generar reportes financieros y tener información actualizada en la cuales los gerentes puedan basarse para tomar decisiones, esto ocasiona que la mayoría de ellas funcionen por el día a día trayendo como consecuencia que un considerable número de estas empresas cierren sus puertas antes de los tres años.

Esta falta de personal y de información confiable que sirva de herramientas para la toma de las decisiones por parte de los gerentes de estas empresas lo que crea una oportunidad de negocios para una empresa que ofrezca servicios de asesoría y consultoría en el área de finanzas, lo cual es planteado en el presente plan de negocios.

La inversión de 22,350 Nuevos Soles y la facturación de 1,844 horas de asesoría generarán 7,147 Nuevos Soles de ganancia libre de impuesto durante el primer año de funcionamiento, con una tasa de retorno del 57% y una VAN positiva de 38,548 Nuevos soles, lo que indica que la inversión será recuperada durante los cuatro años proyectados.

### **ABSTRACT**

Small and medium-sized companies currently account for 4.3% of the companies that remain in Peru, micro-enterprises represent 90% of the country's industrial sector and the drafting of 75% of jobs.

These companies are characterized by having less than 50 employees so many of them do not have the staff that allow them to generate financial reports and have updated information on which managers rely to make decisions, this is possible that most of them operate on a basis one day a day that ends up causing a considerable number of these companies close their doors before three years.

This is the opportunity to be personal and reliable information, as well as the tools for decision making, on the part of managers, companies, to create a business opportunity, a consulting and consulting services company in the finance area.

The investment of 22,350 Nuevos Soles and the billing of 1,844 consulting hours will generate 7,147 Nuevos Soles in the first year of operation, with a rate of return of 57% and a positive NPV of 38,548 Nuevos Soles, which indicates that the investment will recover during the four projected years.

## **CAPÍTULO I. IDEA DE NEGOCIO**

### **1.1. Formulación de la idea de negocio**

Producto de diversos emprendimientos, actualmente las pequeñas y medianas empresas (PYME) prevalecen en la economía del Perú, estas empresas aunque representan más del 90% de las empresas del país y generan más del 75% de los empleos, presentan diversos inconvenientes en su gestión, a diferencia de las grandes empresas que sí cumplen con la elaboración de reportes de sostenibilidad, las PYME no cuentan con la estructura necesaria para generar este tipo de reportes lo que les impide ganar competitividad, propiciando su vida en el mercado.

De acuerdo con el diario Gestión (2018)

“Estas pymes no tienen acceso a temas de sostenibilidad y elaboración de reportes... las pymes en el Perú se caracterizan por no tener claro el concepto de sostenibilidad de sus actividades y no tienen una gestión estratégica o planificada, ya que se basaba en lo que pensaba el gerente en el momento.”

Uno de los principales problemas de las pequeñas y medianas empresas del Perú es que no miden sus resultados y, por ende, básicamente se sostienen del día a día, se observa una falta de reportes, con información confiable que les permita tomar las mejores decisiones en pro de la competitividad de la empresa y el poder compararse con el resto de las empresas del sector.

#### **1.1.1 Descripción de la necesidad insatisfecha**

Con el crecimiento de la economía en el Perú, se ha observado el incremento de las pequeñas y medianas empresas, llegando a convertirse en uno de los mayores generadores de empleo en el país, sin embargo, de la misma manera se observa que muchas de ellas no superan los cinco años de funcionamiento y terminan por desaparecer, esto debido a la improvisación y falta de información que les permita tomar las mejores y más acertadas decisiones de negocios acertadas.

Esta falta de información y reportes con la situación de la empresa crea una oportunidad de negocios para una empresa que ofrezca servicios de consultoría en el área de Finanzas para las pequeñas y medianas empresas de Lima.

### 1.1.2 Producto a ofrecer

La empresa brindará servicios de consultoría y asesoría en el área de finanzas orientados para las pequeñas y medianas empresas, apoyándolas desde el principio de sus operaciones y dando el soporte necesario que les permita desarrollarse en el tiempo.

La empresa ofrecerá planes de servicios que incluye:

- **Diagnóstico:** incluye un informe sobre la empresa, la cultura organizacional, los procesos y los niveles de competencia de los empleados.
- **Diseño del plan a implementar:** Basados en el diagnóstico de la empresa se elaborará un plan de acciones con las diversas actividades a realizar tomando en consideración los focos con oportunidades de mejora.
- **Implementación:** que incluye la comunicación de las actividades a realizar y los cambios a realizar en las actividades y procedimientos, así como la puesta en marcha de los cambios y la integración de la teoría con la práctica.
- **Evaluación:** una vez implementados los cambios, se realizará una evaluación del aprendizaje, evaluación de los resultados posteriores a la implementación y se emitirá un informe con los resultados finales.

Las áreas de servicios donde se tiene planificado prestar asesorías y consultorías son:

- Servicios de planeamiento estratégico, gestión de ventas, inversiones, soluciones que permitan fortalecer la gestión organizacional. Los servicios de planeamiento estratégico y consultoría financiera incluyen:
  - Gestión financiera de la empresa.
  - Análisis de la situación financiera y administrativa.

- Identificación de puntos críticos de la empresa y las áreas que se mantienen en funcionamiento.
- Elaboración de informe financiero, que incluye sugerencias inmediatas, de corto, mediano y largo plazo.
- Servicios de formación adaptados a las necesidades específicas de cada empresa, tomando en consideración las oportunidades de mejora, el horario y locación disponible, estarán dirigidos a fortalecer los conocimientos y garantizar que la persona que los reciba estará en capacidad de proyectar los conocimientos adquiridos en pro de la empresa.
- Servicios de emisión de reportes tales como análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar, comparativos de gastos, control de gastos, comparativos de ventas, entre otros reportes, que les permitan a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas tomar las mejores y más acertadas decisiones que garanticen y permitan a la empresa seguir funcionando y crecer en el transcurrir del tiempo.

### **1.1.3 Mercado Objetivo**

El mercado al que estará dirigida la empresa serán específicamente las PYME de Lima sin distinción de sector industrial al cual pertenezcan. De acuerdo con el diario La República (2018) “En lo que se refiere al tamaño empresarial por número de empresas, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% y la gran empresa el 0,5% del total”. Al ser estas empresas las de mayor auge en la economía del país y la de mayor volumen en el sector industrial representan el mercado al cual estarán dirigidos los servicios que ofrecerá la empresa.

### **1.2. Análisis de la oportunidad**

Las Pequeñas y Medianas empresas representan una parte importante de la economía peruana, generando nuevas fuentes de empleo que disminuyen la pobreza e incrementan el Producto Bruto Interno del país.

Las fábricas de muebles y las respectivas tiendas que los venden, son ejemplos de pequeñas empresas existentes en Lima. Cada una con una actividad distinta pero que se complementan entre sí, de acuerdo a las estadísticas algunas sobrevivirán en el tiempo, otras no superarán los tres años, esto debido a que cuentan con escasa formación empresarial.

Esta falta de formación representan una oportunidad de negocio para una empresa dedicada a los servicios de Consultoría y Asesoría en el área de finanzas, para las pequeñas y medianas empresas que le permita a los gerentes y representantes de estas empresas tomar las mejores decisiones en pro del funcionamiento de la compañía.

### **1.3. Presentación del modelo de negocio**

La necesidad de recibir servicios de asesoría y consultoría financiera por parte de profesionales y especialistas en el área, crea una oportunidad de negocios para una empresa de responsabilidad limitada que brinde este tipo de servicios en el área de finanzas, lo que permitirá a los gerentes y responsables de estas empresas tener una clara visión de la situación financiera de la empresa y tomar las mejores decisiones en un momento determinado.

La empresa brindará asesorías y consultorías que faciliten la evaluación financiera y la implementación inmediata de medidas que permitan a la empresa seguir funcionando y mejorar sus resultados, se ofrecerá una alternativa distinta al mercado actual de consultorías de finanzas, las misma se especializará en brindar una asistencia a la medida del cliente mediante la identificación de sus oportunidades de mejoras (consultoría) y la implementación de herramientas de gestión financieras adecuadas para solucionarlas (acompañamiento). Esta característica acompañada del conocimiento y el profesionalismo de los especialistas convierten esta propuesta en una interesante oportunidad de negocios.

Para poder captar los posibles clientes y garantizar la captación del mercado se realizarán las siguientes actividades:

- Creación de una página web de la empresa.

- Envío de *emailing* a las PYME de Lima informando los servicios ofrecidos.
- Contratar los servicios publicitarios de *AdPublis*.
- Participación en foros sobre finanzas, comercio y negociaciones que permitan proyectar la imagen de la empresa.
- Creación de perfiles de la empresa en redes sociales tales como Instagram, Facebook, entre otras donde se muestre información relevante en relación a las finanzas en el mundo empresarial.
- Creación de un canal en YouTube, donde se publicarán entrevistas con personalidades del mundo financiero, tips de actualidad financieras y consejos para mejorar las finanzas de las empresas.

Adicionalmente se utilizarán:

- Publicaciones en revistas especializadas.
- Visitas personalizadas a posibles clientes.
- Publicación de entrevistas en diarios como *Gestión* o *El Comercio* sobre actualidad financiera, Pyme, haciendo hincapiés en los servicios ofrecidos por la empresa.
- Envío de material publicitario dirigido a los gerentes y ejecutivos de las empresas.

La empresa estará estructurada en tres áreas:

- **Departamento de ventas y marketing** que se encargará de la venta y comercialización de los servicios ofrecidos, diseño del plan de marketing y comunicaciones. Una considerable parte del trabajo de este departamento será realizado utilizando medios digitales, adicionalmente, se contempla la visita a posibles clientes en los diferentes sectores industriales existentes en Lima a fin de ofrecer los servicios de la empresa.
- **Departamento de Asesorías y Consultorías**, se considerará como el área productiva de la empresa, estará liderado por un Administrador/Contador con una maestría en Finanzas y amplia experiencia laboral en diversas empresas multinacionales que le permitirá contar con el más amplio conocimiento del área, esta persona será quien se encargará de direccionar las diferentes asesorías a los otros integrantes del equipo que estarán a su cargo.

- **El departamento de Administración y Finanzas**, en este departamento se llevará el control administrativo, contable y financiero de la empresa, donde se buscará seguir los lineamientos planteados, adicional a ser responsables de los pagos a proveedores, control y pagos de nóminas, control de gastos, control de caja y conciliaciones bancarias entre otras actividades.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.1. Análisis de la industria, del mercado y estimación de la demanda (Análisis externo)**

#### **2.1.1 Análisis de la Industria**

El sector terciario o de servicios está conformado por empresas dedicadas a todas aquellas actividades distintas al proceso productivo de bienes de consumo y es considerado como uno de los sectores de gran importancia en los países desarrollados. Las empresas de este sector industrial se dedican a distribuir los productos fabricados por los dos primeros sectores de la economía o a ofrecer servicios de consultoría y asesorías.

Con el pasar del tiempo se puede observar cómo se ha incrementado la cantidad de empresas que cada día contratan los servicios de consultores y asesores para incursionar, consolidarse o crecer en el mercado, o para poder continuar en funcionamiento.

El contar con sólidos y extensos conocimientos sobre los sectores empresariales e industriales y sus mercados específicos, les ha permitido a las empresas de consultoría ir captando una más amplia participación dentro de las empresas a las que ofrecen sus servicios. Son estos conocimientos que les permiten valorar las oportunidades de mejora de sus clientes y plantear salidas ajustadas y objetivas con las mayores posibilidades de éxito, lo que ha permitido que a medida que transcurre el tiempo los empresarios peruanos hayan aceptado el rol de las empresas consultoras a fin de mejorar sus resultados y poder seguir funcionando.

Parte del rol que desempeñan las empresas de consultorías y asesorías es la implementación de procesos y cambios en dentro de las mismas, para desarrollar las capacidades del personal en diferentes niveles e incentivar la calidad, la eficacia y la eficiencia en los diversos procesos productivos de las empresas.

### **2.1.2. Análisis del mercado**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI) (2018) citado por el diario Andina, Agencia Peruana de Noticias (2018) “En mayo del 2018 el sector Servicios Prestados a Empresas creció 3.81% en comparación a similar mes del año anterior” de acuerdo con este reportaje, el resultado corresponde al avance de actividades profesionales científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos, de apoyo entre otros.

Debido a la presencia y establecimiento en el país de grandes y prestigiosas firmas extranjeras de consultoría, esta industria se ha fortalecido en el Perú durante los últimos años, las empresas han implementado nuevas técnicas y herramientas basadas en la realidad del país a fin de captar la mayor cantidad de clientes.

El servicio de consultoría dependerá del tipo y tamaño de la empresa a la que están dirigidos, por ejemplo, las empresas grandes normalmente solicitan servicios de asesoría y consultoría para incrementar su competitividad o estrategias de negocios, mientras que las empresas pequeñas y medianas solicitan básicamente servicios en las áreas contables o tributarias.

La selección de los consultores hasta la actualidad sigue realizándose en base a recomendaciones o por búsquedas mediante sistemas virtuales o directorios especializados creados por instituciones de reconocido prestigio.

Por otra parte, el crecimiento en la economía del país y la consecuente estabilidad económica favorecen el crecimiento empresarial, creando un escenario propicio en el cual las pequeñas y medianas empresas van a recurrir a las empresas consultoras para complementar y mejorar sus procesos.

### **2.1.3. Estimación de la demanda**

El crecimiento en la economía del país y los bajos índices inflacionarios son factores determinantes que favorecen la creación de pequeñas y medianas empresas en todos

los sectores empresariales, son estas empresas a las que están dirigidos los servicios de asesoría y consultoría que ofrecerá la empresa.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas e Información (INEI), (2018) al cierre del segundo trimestre del año 2018 (Tabla 1) en Perú existían 2.332.218 empresas registradas. Según el Ministerio de la producción (2016).

“Este segmento empresarial representa el 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana –el 99,1% son microempresas, 4,3% pequeña y 0,2% mediana–. De las cuales el 85,6% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (14,4%) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca).

En este mismo artículo del Ministerio de Producción en el anexo Concentración sectorial y territorial de las mipymes (2016), Tabla 2, se señala que el 47,10% de las empresas se concentran en Lima.

**Tabla 1 Stock y Variación Neta de Empresas**

**CUADRO N° 1**

**PERÚ: STOCK Y VARIACIÓN NETA DE EMPRESAS POR TRIMESTRE, 2016-18**

Concepto	2016				2017				2018		Var. % II Trim. 2018/17
	I Trim	II Trim	III Trim	II Trim	I Trim	II Trim	III Trim	II Trim	I Trim	II Trim	
Stock al inicio del periodo	2 042 992	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	2 332 218	7,1
Altas 1/	63 658	63 940	70 390	64 849	68 746	67 976	78 754	68 416	66 067	63 748	-6,2
Bajas 2/	-47 097	-47 391	-46 740	-49 588	-26 590	-39 322	-47 506	-34 718	-37 449	-27 711	-29,5
Otros Ingresos y salidas 3/	25 172	-15 775	-854	724	11 064	9 927	11 412	11 072	89	11 190	-
Variación neta 4/	16 561	16 549	23 650	15 261	42 156	28 654	31 248	33 698	28 618	36 037	-
Stock al final del periodo	2 084 725	2 085 499	2 108 295	2 124 280	2 177 500	2 216 081	2 258 741	2 303 511	2 332 218	2 379 445	7,4
Tasa de altas (%) 5/	3,1	3,1	3,3	3,1	3,2	3,1	3,5	3,0	2,8	2,7	-
Tasa de bajas (%) 6/	2,3	2,3	2,2	2,3	1,2	1,8	2,1	1,5	1,6	1,2	-
Tasa neta 7/	0,8	0,8	1,1	0,7	1,9	1,3	1,4	1,5	1,2	1,5	-

Fuente: INEI (2018).

**Tabla 2 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas por Región 2016**
**Mipyme formales, según regiones, 2012-16**

Regiones	2012	2016	Crecimiento promedio anual	%
Amazonas	7.543	10.149	7,7	0,6
Áncash	40.747	48.051	4,2	2,8
Apurímac	9.885	14.860	10,7	0,9
Arequipa	76.417	97.405	6,3	5,6
Ayacucho	14.720	21.568	10,0	1,2
Cajamarca	28.492	37.647	7,2	2,2
Callao	42.608	54.913	6,5	3,2
Cusco	50.720	71.173	8,8	4,1
Huancavelica	5.166	7.447	9,6	0,4
Huánuco	17.625	25.213	9,4	1,5
Ica	34.154	44.982	7,1	2,6
Junín	48.551	61.568	6,1	3,6
La Libertad	70.279	89.822	6,3	5,2
Lambayeque	47.066	58.111	5,4	3,4
<b>Lima</b>	<b>640.547</b>	<b>814.627</b>	<b>6,2</b>	<b>47,1</b>
Loreto	23.155	30.247	6,9	1,7
Madre de Dios	9.587	12.030	5,8	0,7
Moquegua	9.518	11.215	4,2	0,6
Pasco	8.555	10.851	6,1	0,6
Piura	52.639	67.325	6,3	3,9
Puno	26.842	38.005	9,1	2,2
San Martín	24.097	35.172	9,9	2,0
Tacna	22.982	27.641	4,7	1,6
Tumbes	10.290	12.691	5,4	0,7
Ucayali	18.518	26.064	8,9	1,5
<b>Total</b>	<b>1.340.703</b>	<b>1.728.777</b>	<b>6,6</b>	<b>100,0</b>

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente 2012 y 2016

Elaboración: PRODUCE-OEE

Partiendo de estos datos se procedió a realizar el cálculo de la demanda estimada (Tabla 3) tomando en consideración que:

- Según el último censo del sector empresarial en Perú existen 2.332.218 empresas formales registradas.
- Según el Ministerio de la Producción 4,3% de las empresas registradas en el país son pequeñas mientras que el 0,2% son medianas.
- Según el Ministerio de la Producción el 47,10% de las PYME están ubicadas en Lima y
- La empresa espera captar el 5% del mercado disponible durante el primer año.

**Tabla 3 Cálculo de Demanda Estimada**

Total de Empresas en Perú	2.332.218
PYME (4,3% Pequeñas y 0,2% Medianas)	104.950
% Empresas en Lima (47,1%)	49.431
<b>% a Captar (5%)</b>	<b>2.472</b>

## CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.1. Análisis FODA

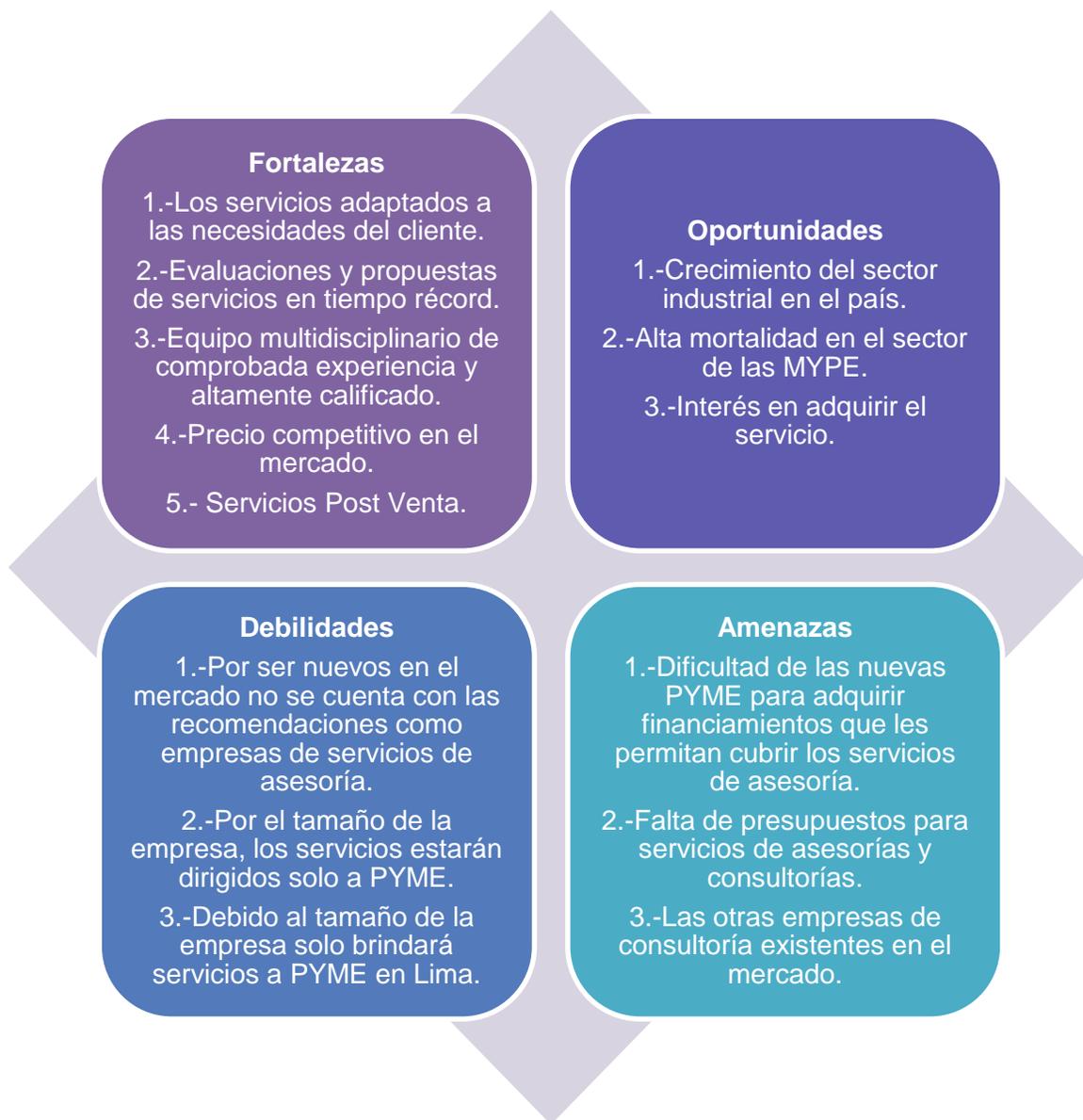


Ilustración 1 Análisis FODA

### **3.2. Misión**

Promover la práctica de la Gestión Empresarial por resultados, estableciendo y renovando modelos de negocios, ajustándolos a las necesidades de las empresas, con énfasis en el uso eficaz de los recursos financieros y de gestión, para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

### **3.3. Visión**

Consolidarse como una empresa líder en la entrega de servicios con los más altos estándares de calidad enfocados en mejorar los sistemas financieros de las PYME en Lima.

### **3.4. Objetivos estratégicos**

- Dar a conocer los servicios ofrecidos por la empresa.
- Ofrecer herramientas para que los ejecutivos de la empresa puedan tomar decisiones financieras acertadas.
- Lograr reconocimiento como empresa de servicios de consultoría, asesoría y capacitación en el área financiera.

### **3.5. Estrategias Genéricas**

#### **3.5.1 Estrategias de Ventas**

Dentro de las estrategias de ventas se prevé el envío de material publicitario y tarjetas de presentación a los representantes y directivos de los potenciales clientes, ofreciendo los servicios de la empresa; también se realizarán contactos directos mediante el envío de *emailing*, visitas a las empresas (venta personal) y llamadas por parte del personal del departamento ventas, donde de manera cordial se les informará sobre los servicios ofrecidos y los beneficios de adquirirlos.

Durante los últimos años el uso de las redes sociales como medio publicitario se ha hecho muy común en el sector empresarial debido al gran poder multiplicador que poseen, por esta razón se tiene previsto crear perfiles de la empresa en portales como Facebook e Instagram, con la finalidad de promocionar los servicios ofrecidos, igualmente, se creará un canal en Youtube donde la empresa publicará entrevistas con

personalidades del sector empresarial y financiero así como tips que puedan ser consultados por los usuarios.

Adicionalmente, se creará la página web de la empresa donde se mostrará toda la información correspondiente a la empresa, su misión, visión, junta directiva y medios para el contacto, se ofrecerá la más completa y detallada información sobre los servicios ofrecidos, de igual manera la página contará con la opción de un chat en línea mediante el cual el cliente podrán realizar las consultas y mantenerse actualizado de forma oportuna.

### **3.5.2 Estrategias de desarrollo del producto**

La empresa ofrecerá tres tipos de servicios los cuales podrán ser adaptados a las necesidades del cliente, estos servicios incluyen asesorías en el área de gestión financiera, gestiones de ventas e inversiones lo que permitirá fortalecer la gestión organizacional, en el área de formación, se ofrecerán cursos y capacitaciones acordes al personal y al tiempo disponible, estarán dirigidos a fortalecer el conocimiento de los empleados y, finalmente, los servicios de emisión de reportes con los cuales se proveerá de información actualizada que mediante comparativos le permitirá al gerente o a los ejecutivos tomar las mejores decisiones para la empresa.

Todos los servicios ofrecidos podrán ser adaptados a las necesidades del cliente.

### **3.5.3 Estrategias de diferenciación**

Como estrategia de diferenciación se ofrecerá un descuento del 10% a las primeras 10 empresas que contraten los servicios de consultoría, este descuento permitirá captar a los clientes potenciales y ganar las recomendaciones que servirán de agentes multiplicadores y logrará ir captando el mercado objetivo hasta llegar a tener el 5% de participación en el mercado.

### **3.6. Fuentes de ventajas competitivas**

Las ventajas competitivas estarán conformadas por personal altamente calificado y con amplia trayectoria en diversos sectores industriales lo que les permitirá tener conocimiento previo del sector industrial de la PYME a la cual se le ofrecerá servicios de

asesoría y consultoría, adicionalmente, la empresa contará con una página web que mediante un chat permitirá al cliente recibir asesoría en línea de forma inmediata.

### **3.7. Alianzas estratégicas**

Se ha considerado contactar un contador público colegiado a fin de brindar servicios conjuntos tanto de Administración, Finanzas como de Contabilidad, procesos contables y registro contable de operaciones así como registro de libros legales, permitiendo de esta manera ofrecerle a los clientes un amplio y completo abanico de servicios.

## CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING

La empresa ofrecerá servicios de asesoría y consultoría financiera para las PYME ubicadas en Lima, concretamente a todas aquellas empresas que debido a su tamaño y a la cantidad de personas no cuentan con un departamento encargado de emitir reportes financieros que le permitan a su gerente o a sus ejecutivos tomar las medidas y acciones necesarias para garantizar el correcto funcionamiento y el crecimiento de la empresa.

### 4.1. Estrategias generales de Marketing

Los servicios ofrecidos se dividirán en tres categorías:

- Servicios de Planeamiento estratégico y Consultoría financiera, incluye:
  - Gestión financiera de la empresa,
  - Análisis de la situación financiera y administrativa,
  - Identificación de puntos críticos de la empresa y las áreas que se mantienen en funcionamiento.
  - Elaboración de informe financiero, que incluye sugerencias inmediatas, de corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de este tipo de servicios es implementar efectivamente las medidas que permitan lograr los objetivos de la empresa. Incluyen servicios ejecutivos especializados, ejecución de planes de acción previamente definidos y aprobados por la empresa que tienen como finalidad mejorar o reforzar áreas específicas, así como la creación de nuevas áreas de negocio.

- Servicios de formación serán adaptados a las necesidades específicas de cada empresa y dentro de los adiestramientos ofrecidos se encuentran:
  - Gestión de Ventas.
  - Marketing Digital.
  - Gestión de Equipos de Alto Desempeño.
  - Liderazgo en los equipos de Ventas.
  - Bienestar Financiero.

- Servicios de emisión de reportes tales como:
  - Análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar.
  - Comparativos de gastos.
  - Control de gastos.
  - Comparativos de ventas, entre otros reportes.

Todos estos reportes les permitirán a los gerentes de las pequeñas y medianas empresas tomar las mejores y más acertadas decisiones que garanticen y permitan a la empresa seguir funcionando y crecer en el transcurrir del tiempo.

Todos estos servicios serán ofrecidos a las pequeñas y medianas empresas que funcionan en la ciudad de Lima y se tiene previsto presentar a la empresa como la mejor opción en materia de asesoría financiera de la ciudad.

Para lograr ser reconocida como la principal empresa de servicios se iniciará con el diseño de un logo y un eslogan que permitan identificarla y fijarla en la mente de los clientes, los mismos serán utilizados tanto en el material publicitario impreso como en las diferentes plataformas digitales.

A fin de crear, mantener y fortalecer las relaciones con los clientes la empresa garantizará que se cumplan con los acuerdos, los plazos y las condiciones, esto servirá para proyectar la imagen de empresa confiable y obtener buenas recomendaciones dentro de la industria.

Dentro de las estrategias de marketing se encuentran:

- Contratación de los servicios de la empresa AdPublic la cual ofrece paquetes que incluyen publicidad en medios impresos y medios digitales que permitirán dar a conocer a la empresa.
- Impresión de volantes y material publicitario para ser enviado a las PYME de Lima.
- Envío semanal de 5.000 *emailing* con el catálogo de servicios y tips con la importancia del manejo de información financiera.
- Publicación semanal de información relevante en las diversas redes sociales.

## 4.2. Políticas de precio

La política de precios a utilizar será la de costos de producción, en la Tabla 4 se muestran los precios de ventas fijados en base al tipo de profesional, para el caso de los servicios los precios serán fijados en horas, de acuerdo al tipo de especialista a requerir y conforme a los precios promedios del mercado.

Tabla 4 Precios de Ventas por Hora

Tipo Consultor	Nivel de Educación	Formación	Experiencia	Salario Mensual Soles	Salario por Hora Soles	Alícuota Servicios	Total Costo Por Hora	Precio de Venta por Hora Soles
Consultor Tipo A1	Profesional en Administración, Economía o Finanzas	Licenciado en Administración, con Maestría en Dirección y Gestión de Finanzas / Finanzas Corporativas / Bolsas y Mercados Financieros / Especialización en Gerencia de Finanzas	.- Más de 8 años como profesional .- Mínimo 5 años como Gerente de Finanzas en Empresas Multinacionales o Nacionales de Renombre.	8.500,00	40,87	4,37	45,24	81,42
		Economista con Maestría en Dirección y Gestión Financiera / Negocios						
		Contador con Maestría en Ciencias Contables y Financieras con Mención en Gestión de Riesgos y Auditoría Integral						
Consultor Tipo B2	Profesional en Administración, Economía o Finanzas	Licenciado en Administración, Especialización en Gerencia de Finanzas y Maestría en Dirección Financiera	.- Más de 6 años como profesional	7.500,00	36,06	4,37	40,43	72,77
Consultor Tipo B3	Profesional en el área de Contabilidad	Contador Público Colegiado	.-Más de 3 años de experiencia ejerciendo como Contador Público.	7.000,00	33,65	4,37	38,02	68,44
Asistente Tipo C1	Profesional en Administración	Licenciado en Administración	.- Mínimo 1 año de experiencia laboral	3.000,00	14,42	4,37	18,79	33,83

## CAPÍTULO V. PLAN DE OPERACIONES

### 5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

**5.1.1. Etapa 0/ Año 1.-** Creación y registro de la empresa, compra de mobiliario y equipos de oficina, alquiler del local. En esta etapa se incluye la asociación de tres profesionales de las áreas de administración y finanzas para crear la empresa, en esta primera etapa se incluye la asociación con el Contador Público, el alquiler del local y su remodelación y adecuación para el funcionamiento de la empresa, así como la compra del mobiliario y el equipo de oficina.

El local será remodelado para adecuarse a las siguientes áreas:

- Recepción; lobby donde se recibirán los clientes y visitantes antes de direccionarlo a las diferentes dependencias de la empresa.
- Ventas; donde estará un Jefe de Ventas.
- Administración; Donde estará un asistente administrativo.
- Producción; en este espacio físico se encontrarán las oficinas de los distintos consultores dependiendo del tipo de asesoría y consultoría.
  - **Servicios de Planeamiento Estratégico;** donde el personal de la empresa se especializará en determinar las oportunidades de mejoras de cada cliente.
  - **Servicios de Formación;** en esta área de la empresa se diseñarán los cursos de formación para el personal de las empresas, en la que se concentrará todo el material didáctico de la empresa.
  - **Área de Reportes;** estará integrada por personal del área contable y se especializarán en generar reportes financieros y contables que permitan a los gerentes tomar las mejores decisiones en pro de la empresa.

La distribución de las diferentes áreas dentro del local alquilado quedará como se muestra la ilustración 2.



Ilustración 2 Distribución física de la Oficina

**5.1.2. Etapa 1/ Año 1.** En esta etapa se definen cuáles serán los servicios a ser ofrecidos a los clientes a fin de satisfacer las necesidades existentes en el mercado, los servicios podrán ser contratados por bloques de servicios o de forma puntual a fin de cubrir las necesidades del cliente, en la tabla 5 se muestran los servicios a ofrecer y los precios de cada uno.

Tabla 5 Lista de Servicios Ofrecidos y Precios

Actividad	Servicio	Tipo de Recurso	Costo / Hr	Contr. Marg	Precio p/ Hr
<b>Servicios de Planeamiento Estratégico</b>					
SP 1	Gestión Financiera de la empresa	A1	45,24	36,19	81,42
SP 2	Análisis de la situación Financiera	A1 / B2	85,66	68,53	154,19
SP 3	Identificación de los puntos Críticos	B2 / C1	59,22	47,38	106,60
SP 4	Elaboración de Informe Financiero	B2 / C1	59,22	47,38	106,60
<b>Servicios de Formación</b>					
SF1	Gestión de Ventas	A1	45,24	36,19	81,42
SF2	Marketing Digital	B2 /C1	59,22	47,38	106,60
SF3	Gestión de Equipos de Alto Desempeño	B2	40,43	32,34	72,77
SF4	Liderazgo en los equipos de Ventas	A1/B2	85,66	68,53	154,19
SF5	Bienestar Financiero	B2	40,43	32,34	72,77
<b>Servicios de Reportes</b>					
SR 1	Análisis de vencimientos de las cuentas por cobrar	B3	38,02	30,42	68,44
SR 2	Comparativos de gastos	B3 /C1	56,82	45,45	102,27
SR 3	Control de gastos	B3 /C1	56,82	45,45	102,27
SR 4	Comparativos de ventas	C1	18,79	15,03	33,83

En esta etapa se fijan las fases que llevará el proceso de consultoría que sustenta las operaciones de la empresa, a continuación se muestran las actividades definidas dentro del proceso de consultoría:

- **Diagnóstico;** incluye un informe sobre la empresa, la cultura organizacional, los procesos y los niveles de competencia de los empleados.
- **Diseño del plan a implementar;** Basados en el diagnóstico de la empresa se elaborará un plan de acciones con las diversas actividades a realizar tomando en consideración los focos con oportunidades de mejora.
- **Implementación;** que incluye la comunicación de las actividades y los cambios a realizar en las mismas, así como los procedimientos y la puesta en marcha de los cambios, integrando la teoría con la práctica.
- **Evaluación;** una vez implementados los cambios, se realizará una evaluación del aprendizaje, evaluación de los resultados posteriores a la implementación y se emitirá un informe con los resultados finales.

**5.1.3. Etapa 2/ Año 1.** Definición del plan de Marketing y las estrategias de comercialización. En este punto se consideró utilizar los correos electrónicos *emailing*, como principal estrategia de comunicación con los clientes; de igual manera, se estableció que se utilizarían las televentas y visitas a las oficinas de los clientes como parte del plan para captar clientes, ofreciendo los servicios de la empresa haciendo énfasis en la trayectoria de los consultores y la calidad de los servicios ofrecidos. En este punto se diseñará la página web de la empresa y se crearán los perfiles en las redes sociales Facebook y Twitter a fin de dar a conocer la empresa.

## **5.2. Estrategias de Crecimiento**

Se tiene previsto para el primer año, captar por lo menos el 5% del mercado de las PYME de Lima, se espera que este porcentaje de participación vaya en incremento del 10% con el paso de los años, este crecimiento estará dado por:

- Plan de Marketing.
- Referencias y recomendaciones de clientes frecuentes.

### **5.3. Alcance de las operaciones**

La empresa estará ubicada en Lima y sus operaciones estarán dirigidas a las empresas pequeñas y medianas ubicadas en la ciudad, es posible que a largo plazo se extienda sus operaciones a otras ciudades, sin embargo, no se contempla llegar a otras ciudades durante los primeros cuatro años de funcionamiento.

## CAPÍTULO VI. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

### 6.1 Diseño de la Estructura

Se tiene previsto iniciar operaciones con un total de 6 personas, las cuales conformarán los distintos departamentos; sin embargo, se espera que la empresa continúe creciendo con el transcurrir de los años, pasando de 7 en el primer año a 12 en el cuarto año de funcionamiento. Previo acuerdo entre los socios se decidió que durante los primeros cuatro años el Consultor A1, quien es también socio, desempeñe las funciones de Gerente General.

En la ilustración 3 se muestra el organigrama de la empresa a partir del primer año de trabajo.

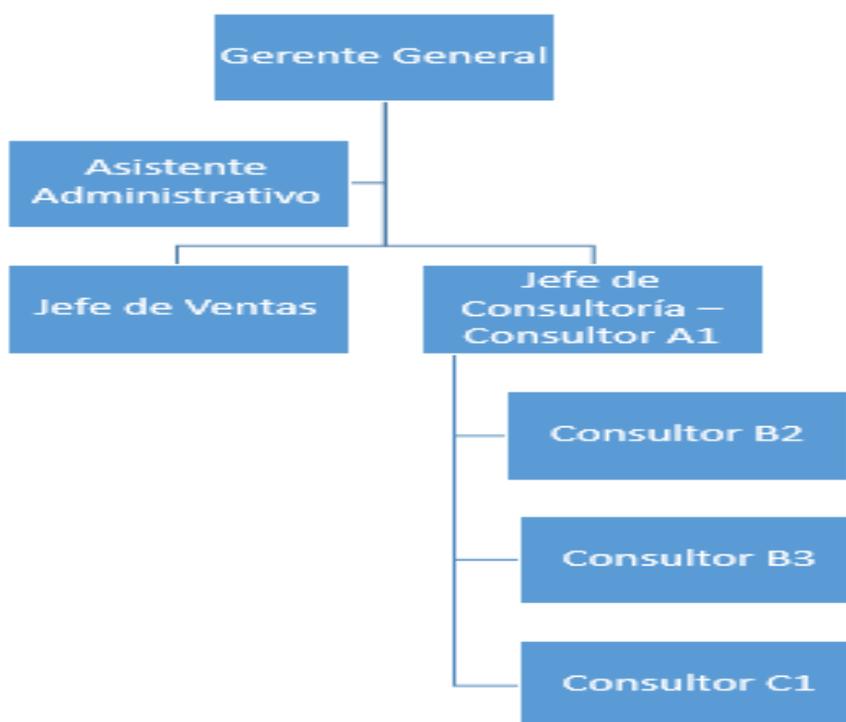


Ilustración 3 Organigrama

## 6.2. Plan de Recursos Humanos

A continuación se muestra el plan de crecimiento previsto en las diferentes áreas de la empresa:

- **Gerencia general:** este cargo será designado previo acuerdo entre los socios, dependiendo del volumen de las ventas a partir del tercer año el socio consultor A1, pasará a desempeñar exclusivamente este cargo.
- **Área de Servicio técnico:** en esta área se contempla que el Consultor A1 con el cual se iniciaron operaciones y quien desempeñaba el cargo tanto de Gerente General como de Jefe de Consultoría, a partir del tercer año asuma completamente el cargo de Gerente General, quedando la vacante de Jefe de Consultoría que será asumido por el consultor B2. El consultor C1 será promovido a consultor B2 y su vacante será cubierta con la contratación de un consultor C1.
- **Área de Ventas:** a partir del tercer año y debido al repunte de las ventas y dinamismo demostrado por el Jefe de Ventas, se le dará la oportunidad de desempeñarse como gerente de ventas. Se procederá a la contratación de 1 nuevo vendedor.

Se tiene previsto que el personal sea constantemente capacitado a fin de mantenerse en la vanguardia de los adelantos en materia financiera, tanto en el acontecer nacional como internacional.

La empresa mantendrá un plan de crecimiento continuo que motivará al personal a prepararse para hacer plan de carrera dentro de la compañía, adicionalmente, a fin de mantener la armonía y crear la afinidad hacia la empresa, se realizarán actividades mensuales tales como los cumpleaños del mes, el empleado del mes, celebración del día del trabajador, bienvenida a la navidad y brindis de fin de año, entre otras actividades.

## CAPÍTULO VII. PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

### 7.1. Plazos y gastos de puesta en marcha

Para la puesta en marcha se requiere de una inversión inicial de 22,350 Nuevos Soles (Tabla 6) que incluyen los gastos del registro de la empresa, la compra de mobiliarios y equipos de oficinas, además de los gastos de remodelación y adecuación del local, el primer mes de gastos de marketing y los servicios públicos y por materiales de limpieza y de oficina necesarios para el inicio de las operaciones.

Tabla 6 Gastos Puesta en Marcha

<b>GASTOS DE PUESTA EN MARCHA</b>	
<b>Gastos pre operativos</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>IMPORTE EN SOLES</b>
Gastos de la información a obtener del mercado y el servicio	S/. 200,00
Búsqueda de nombre	S/. 5,00
Reserva de nombre	S/. 20,00
Redacción de la minuta de constitución por parte del abogado	S/. 250,00
Escritura pública de constitución	S/. 320,00
Elevar la escritura pública de constitución a los registros públicos	S/. 120,00
Boleta de Venta 500 unidades	S/. 30,00
Factura 500 unidades	S/. 45,00
Guía de remisión 500 unidades	S/. 30,00
Registro de Compras	S/. 27,00
Registro de Ventas	S/. 27,00
Registro de Compras y Registro de Ventas	S/. 80,00
Gastos de inspección (El local tiene menos de 100m2)	S/. 72,00
Digesa y otros permisos	S/. 120,00
<b>TOTAL GASTO REGISTRO DE LA EMPRESA</b>	<b>S/. 1.346,00</b>
Inversión en Activos Fijos	S/. 11.960,00
Alquiler del Local	S/. 1.000,00
Depósito en Garantía	S/. 1.000,00
Gastos de Remodelación y adecuación	S/. 3.000,00
Gastos de Servicios Públicos	S/. 150,00
Materiales de Oficina y de limpieza	S/. 200,00
Gasto de Personal	S/. 1.500,00
Gasto de Marketing	S/. 2.194,00
	<b>S/. 22.350,00</b>

De igual manera, se tiene planificado un plazo de 8 semanas para realizar el registro de la empresa y la ejecución de todas las actividades necesarias para iniciar operaciones, en la tabla 7 se muestra el detalle de las actividades a realizar, la semana prevista para

el inicio de la misma, así como la semana de cierre de la actividad. Para poder iniciar operaciones en la fecha planificada es indispensable cumplir con los plazos previstos en el cronograma.

**Tabla 7 Cronograma de Actividades**

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
Creación y registro de la empresa	[Barra de actividad]							
Alquiler del local			[Barra de actividad]					
Remodelación del local				[Barra de actividad]				
Compra de mobiliario							[Barra de actividad]	
Definición de los servicios a ofrecer			[Barra de actividad]					
Cálculo de precios de los servicios				[Barra de actividad]				
Diseño plan de marketing					[Barra de actividad]			
Contratación empresa publicitaria						[Barra de actividad]		
Contratación de personal							[Barra de actividad]	
Inicio de operaciones								[Barra de actividad]

## 7.2. Estados Financieros proyectados

Antes de elaborar los estados financieros proyectados es necesario realizar la proyección del presupuesto de ventas, los costos de ventas, los gastos tanto operativos como los de nómina y los gastos de ventas, adicionalmente se consideraron las siguientes premisas:

### Precios

Para las proyecciones de ventas se determinó que el precio de venta estará afectado por el Indicador de Precios al Consumidor (IPC) actual, suministrado por el Sunat (2018) el cual a la fecha se encuentra en 2.01%, este índice permitirá tener una proyección adecuada a la realidad.

### Costos:

Para la proyección de los costos correspondientes y los gastos fijos se tomará en consideración la tasa del IPC actual, dato obtenido del Sunat (2018).

### Depreciación

La depreciación se realizará en base a los principios contables normalmente aceptados y a la Ley de Impuesto Sobre La Renta, que establecen que los activos fijos se deprecian en 60 meses.

### Impuestos:

Para la proyección de los estados de Ganancias y Pérdidas se aplicó un impuesto sobre la renta del 29.5%.

En la tabla 8 se muestran los gastos de nómina proyectado para los primeros cuatro años de funcionamiento, tomando en consideración la contratación del personal adicional a partir del tercer año.

**Tabla 8 Gastos de Nómina Proyectado**

Cargo	Personas	Sueldo Mensual
Gerente General	1	1.500
Asistente Administrativo	1	930
<b>Administración y Gerencia</b>		<b>2.430</b>
Jefe de Ventas	1	930
Gerente de Ventas	1	1.000
Vendedor	1	930
<b>Ventas</b>		
<b>Total</b>		

1er año	2do año	3er año	4to año
S/15.000,00	S/18.000,00	S/18.000,00	S/18.000,00
S/9.300,00	S/11.160,00	S/11.160,00	S/11.160,00
<b>S/24.300,00</b>	<b>S/29.160,00</b>	<b>S/29.160,00</b>	<b>S/29.160,00</b>
S/9.300,00	S/11.160,00		
		S/12.000,00	S/12.000,00
		S/11.160,00	S/11.160,00
<b>S/9.300,00</b>	<b>S/11.160,00</b>	<b>S/23.160,00</b>	<b>S/23.160,00</b>
<b>S/33.600,00</b>	<b>S/40.320,00</b>	<b>S/52.320,00</b>	<b>S/52.320,00</b>

Gastos de Nomina Admón. y Gcia.	
EsSalud	9%
Gratificaciones	
Compensación Tiempo de Servicio	

S/2.187,00	S/2.624,40	S/2.624,40	S/2.624,40
S/2.430,00	S/2.430,00	S/2.430,00	S/2.430,00
S/2.430,00	S/2.430,00	S/2.430,00	S/2.430,00
<b>S/7.047,00</b>	<b>S/7.484,40</b>	<b>S/7.484,40</b>	<b>S/7.484,40</b>

Gastos de Nómina Ventas	
EsSalud - operaciones	9%
Gratificaciones Operaciones	
Compensación Tiempo de Servicio	

S/837,00	S/1.004,40	S/2.084,40	S/2.084,40
S/930,00	S/930,00	S/1.930,00	S/1.930,00
S/930,00	S/930,00	S/1.930,00	S/1.930,00
<b>S/2.697,00</b>	<b>S/2.864,40</b>	<b>S/5.944,40</b>	<b>S/5.944,40</b>

En la tabla 9 se muestra la proyección de los gastos operativos para los primeros cuatro años, tomando en consideración el impacto de estos gastos para el área de consultoría y para el resto de las oficinas.

Tabla 9 Proyección de los Gastos Operativos

Gastos Operativos	% Operaciones	% Gerencia /Admón.	Gasto
Agua	50	50	50
Electricidad	60	40	150
Alquiler de Oficina	60	40	1000

Gastos Operativos	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
Agua	S/25,00	S/250,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00
Electricidad	S/90,00	S/900,00	S/1.080,00	S/1.080,00	S/1.080,00
Materiales de Oficina	S/50,00	S/500,00	S/600,00	S/600,00	S/600,00
Materiales de Limpieza	S/25,00	S/250,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00
Alquiler de Oficina	S/600,00	S/6.000,00	S/7.200,00	S/7.200,00	S/7.200,00
		<b>S/1.900,00</b>	<b>S/2.280,00</b>	<b>S/2.280,00</b>	<b>S/2.280,00</b>

Gastos Admón. y Gerencia	Gasto Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
Agua	S/25,00	S/250,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00
Electricidad	S/60,00	S/600,00	S/720,00	S/720,00	S/720,00
Materiales de Oficina	S/50,00	S/500,00	S/600,00	S/600,00	S/600,00
Materiales de Limpieza	S/25,00	S/250,00	S/300,00	S/300,00	S/300,00
Alquiler de Oficina	S/400,00	S/4.000,00	S/4.800,00	S/4.800,00	S/4.800,00
		<b>S/1.600,00</b>	<b>S/1.920,00</b>	<b>S/1.920,00</b>	<b>S/1.920,00</b>

En la tabla 10 se muestra el presupuesto de marketing para los primeros cuatro años, en él se incluyen los gastos por contratación de la empresa de publicidad, así como la impresión de los volantes publicitarios.

Tabla 10 Presupuesto de Marketing

Presupuesto de Marketing					
Concepto	Mensual	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año
<b>Publicidad</b>					
AdPublis EIRL	S/1.500,00	S/7.500,00	S/9.000,00	S/9.180,90	S/9.365,44
Volantes (1.000)	S/94,00	S/564,00	S/752,00	S/767,12	S/782,53
	<b>S/1.594,00</b>	<b>S/8.064,00</b>	<b>S/9.752,00</b>	<b>S/9.948,02</b>	<b>S/10.147,97</b>

### 7.2.1. Ingresos proyectados

Los ingresos de la empresa serán generados mediante la prestación de servicios de consultorías, los mismos serán facturados por hora y su precio variará dependiendo del tipo de consultor a prestar el servicio y la complejidad de la consultoría prestada, en la tabla 11 se muestra el presupuesto de ventas para los primeros cuatro años tanto en horas como en Nuevos Soles.

Tabla 11 Presupuesto de Ventas en Horas y en Soles

Presupuesto en Horas					Presupuesto en Nuevos Soles				
Servicios	1er año	2do año	3er año	4to año	Servicios	1er año	2do año	3er año	4to año
	Hrs	Hrs	Hrs	Hrs		Soles	Soles	Soles	Soles
SP 1	150	173	190	209	SP 1	12.214	14.328	16.077	18.041
SP 2	110	127	139	153	SP 2	16.961	19.898	22.327	25.054
SP 3	156	179	197	217	SP 3	16.629	19.508	21.890	24.563
SP 4	148	170	187	206	SP 4	15.776	18.508	20.768	23.303
SF1	164	189	207	228	SF1	13.353	15.665	17.578	19.725
SF2	160	184	202	223	SF2	17.056	20.008	22.451	25.193
SF3	130	150	164	181	SF3	9.460	11.098	12.453	13.974
SF4	110	127	139	153	SF4	16.961	19.898	22.327	25.054
SF5	100	115	127	139	SF5	7.277	8.537	9.579	10.749
SR 1	130	150	164	181	SR 1	8.898	10.438	11.712	13.143
SR 2	160	184	202	223	SR 2	16.363	19.196	21.540	24.170
SR 3	166	191	210	231	SR 3	16.977	19.916	22.348	25.077
SR 4	160	184	202	223	SR 4	5.412	6.349	7.125	7.995
	<b>1.844</b>	<b>2.121</b>	<b>2.333</b>	<b>2.566</b>		<b>173.338</b>	<b>203.345</b>	<b>228.176</b>	<b>256.039</b>

### 7.2.2. Costo de Ventas proyectado

Tomando en consideración la cantidad de horas que se tienen previsto facturar según el presupuesto de ventas se proyectaron los costos de ventas (Tabla 12).

Tabla 12 Costos de Venta Proyectado

<b>Costo de Ventas</b>				
<b>Servicios</b>	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>
SP 1	6.785	7.960	8.932	10.023
SP 2	9.423	11.054	12.404	13.919
SP 3	9.238	10.838	12.161	13.646
SP 4	8.765	10.282	11.538	12.946
SF1	7.419	8.703	9.766	10.958
SF2	9.475	11.116	12.473	13.996
SF3	5.256	6.165	6.918	7.763
SF4	9.423	11.054	12.404	13.919
SF5	4.043	4.743	5.322	5.972
SR 1	4.943	5.799	6.507	7.301
SR 2	9.091	10.664	11.967	13.428
SR 3	9.432	11.064	12.415	13.931
SR 4	3.007	3.527	3.958	4.441
	<b>96.299</b>	<b>112.970</b>	<b>126.764</b>	<b>142.244</b>

### 7.2.3 Estado de Resultado Proyectado

En la tabla 13 se muestra el Estado de Resultados Proyectado, donde se puede observar que para el primer año la facturación de 1.844 horas generarán una ganancia de 7,147

Nuevos Soles de Ganancia Neta libre de impuestos, y para el cuarto año la facturación de 2,566 horas hombre generarán una ganancia de 13,611 Nuevos Soles.

Tabla 13 Estados de Resultados Proyectados

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>				
<b>Concepto</b>	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>	<b>4to año</b>
	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>	<b>Soles</b>
Ventas En Soles	173.338	203.345	228.176	256.039
Horas Facturadas	1.844	2.121	2.333	2.566
<b>Costos de Ventas</b>				
Mano de Obra Directa	96.299	112.970	126.764	142.244
Alquiler de Oficinas	6.000	7.200	7.200	7.200
Depreciación	1.237	1.484	1.484	1.484
Otros Gastos	1.900	2.280	2.280	2.280
<b>Total Costos de Ventas</b>	<b>105.436</b>	<b>123.934</b>	<b>137.728</b>	<b>153.208</b>
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>67.902</b>	<b>79.412</b>	<b>90.448</b>	<b>102.831</b>
<b>Gastos Admón. y Gcia.</b>				
Sueldos y Salarios	24.300	29.160	29.160	29.160
Gastos de Nómina	7.047	7.484	7.484	7.484
Depreciación	757	908	908	908
Otros Gastos	1.600	1.920	1.920	1.920
Alquiler de Oficina	4.000	4.800	4.800	4.800
<b>Total de Gastos Admón. Y Gcia.</b>	<b>37.704</b>	<b>44.272</b>	<b>44.272</b>	<b>44.272</b>
<b>Gastos de Ventas</b>				
Sueldos y Salarios	9.300	11.160	23.160	23.160
Gastos de Nómina	2.697	2.864	5.944	5.944
Gastos de Marketing	8.064	9.752	9.948	10.148
<b>Total de Gastos de Ventas</b>	<b>20.061</b>	<b>23.776</b>	<b>39.052</b>	<b>39.252</b>
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	<b>10.138</b>	<b>11.363</b>	<b>7.123</b>	<b>19.306</b>
Impuesto a la renta	-2.991	-3.352	-2.101	-5.695
<b>GANANCIA NETA</b>	<b>7.147</b>	<b>8.011</b>	<b>5.022</b>	<b>13.611</b>

### 7.3 Flujo de Caja

En la tabla 14 se muestra el Flujo de Caja proyectado para los primeros cuatro años donde se puede observar que con la venta proyectada la empresa contará con los suficientes ingresos que le permitirá cubrir los desembolsos de los gastos operativos sin requerir financiamiento, de igual manera, se observa que la inversión será recuperada en el transcurso del segundo año de funcionamiento.

Tabla 14 Flujo de Caja

**Flujo de Caja Proyectado a 4 años**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
		1er año	2do año	3er año	4to año
Ingresos por Ventas		173.338	203.345	228.176	256.039
<b>Total Ingresos</b>	<b>0</b>	<b>173.338</b>	<b>203.345</b>	<b>228.176</b>	<b>256.039</b>
<b>Egresos</b>					
Pago Mano de Obra		-96.299	-112.970	-126.764	-142.244
Pago Proveedores Alquiler		-10.000	-12.000	-12.000	-12.000
Sueldos y Salarios		-33.600	-40.320	-52.320	-52.320
Gastos de Nómina		-9.744	-10.349	-13.429	-13.429
Gastos de Ventas		-8.064	-9.752	-9.948	-10.148
Gastos de Administración		-1.600	-1.920	-1.920	-1.920
<b>Total Gastos</b>	<b>0</b>	<b>-159.307</b>	<b>-187.310</b>	<b>-216.381</b>	<b>-232.060</b>
Inversión	-22.350				
<b>Total Egresos</b>	<b>-22.350</b>	<b>-159.307</b>	<b>-187.310</b>	<b>-216.381</b>	<b>-232.060</b>
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-22.350</b>	<b>14.031</b>	<b>16.035</b>	<b>11.795</b>	<b>23.978</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-22.350</b>	<b>-8.319</b>	<b>7.716</b>	<b>19.511</b>	<b>43.489</b>

#### 7.4. Balance General

En la tabla 15 se encuentra el Balance General de la empresa correspondiente al primer año de funcionamiento donde se puede observar que el capital está compuesto de los activos integrados por el mobiliario y por el depósito en garantía, debido a la naturaleza de la empresa no se tiene previsto las ventas a crédito, por lo tanto, no se cuenta con registro de cuentas por cobrar. Asimismo, debido a que el principal producto a facturar corresponden a servicios de asesoría no se tiene contemplado crédito de proveedores por lo que no existen las cuentas por pagar.

Tabla 15 Balance General

**BALANCE GENERAL**

ACTIVOS		PASIVOS Y CAPITAL	
<b>Activos Corrientes</b>		<b>Pasivos Corrientes</b>	
Caja		Prestamos por pagar	
Inventario		<b>Total Pasivos</b>	
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>0</b>		
<b>Activos Fijos</b>		<b>Capital</b>	
Mobiliario	11.960	Capital Neto	
Depreciación	-1.993	Aporte Capital Social	10.967
Depósito en Garantía	1.000		
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>10.967</b>	<b>Total Capital Neto</b>	<b>10.967</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>10.967</b>	<b>PASIVOS + CAPITAL</b>	<b>10.967</b>



En la tabla 16 se muestran los resultados del cálculo de la VAN correspondiente a los primeros cuatro años, donde se puede observar que la inversión inicial es recuperada en el lapso de tiempo y genera un remanente de 38,548 Nuevos Soles.

### 8.3 Punto de Equilibrio

Yermanos, E. & Correa L. (2011),

“podemos describir el punto de equilibrio como aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación... nos permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida”.

De lo anterior se desprende que al aumentar sus ventas, podrá situarse por encima del sitio de equilibrio y generar utilidad. En cambio, un desplome de sus ventas desde el punto de equilibrio ocasiona pérdidas a la empresa. Partiendo de esta definición se puede aplicar la fórmula mostrada en la ecuación 5.

Ecuación 2 Formula del Punto de Equilibrio

$$Pe = CD / (PVU - CVU)$$

Donde:

Pe= Punto de Equilibrio

CF= Costos Fijos

PVU= Precio de Venta Unitario

CVU= Costo de Venta Unitario

En la tabla 17 se muestra el cálculo del punto de equilibrio para cada uno de los cuatro años proyectados, donde se puede observar que para el primer año de funcionamiento el punto de equilibrio lo da la venta de 1,569 horas hombre, mientras que para el segundo

año el punto de equilibrio está dado por la facturación de 1,817 horas hombre, para el tercero lo dan 2,149 horas hombre y para el cuarto año el punto de equilibrio está dado por la facturación de 2,084 horas hombres.

De igual manera, en la misma tabla se observa la comprobación del punto de equilibrio para cada uno de los años.

Tabla 17 Cálculo del Punto de Equilibrio para los primeros cuatro Años

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
<b>CONCEPTOS</b>	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor de venta unitario	S/. 94,00	S/. 95,89	S/. 97,82	S/. 99,78
Costo variable unitario	57,18	58,44	59,04	59,71
<b>UTILIDAD MARGINAL</b>	<b>36,82</b>	<b>37,45</b>	<b>38,77</b>	<b>40,08</b>
Costos fijos mensuales	57.765	68.049	83.325	83.525

	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
<b>Gastos Operativos</b>	S/. 57.764,67	S/. 68.048,80	S/. 83.324,82	S/. 83.524,77
<b>Utilidad Marginal</b>	36,82	37,45	38,77	40,08
<b>Gastos Operativos (Horas hombre)</b>	<b>1.569</b>	<b>1.817</b>	<b>2.149</b>	<b>2.084</b>

<b>COMPROBACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO</b>				
	<b>1er Año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er Año</b>	<b>4to Año</b>
Valor de venta x punto de equilibrio mensual	S/. 147.458,78	S/. 174.248,94	S/. 210.207,16	S/. 207.968,22
Costo variable unitario x punto equilibrio mensual	S/. 89.694,11	S/. 106.200,14	S/. 126.882,34	S/. 124.443,45
<b>GANANCIA BRUTA</b>	S/. 57.764,67	S/. 68.048,80	S/. 83.324,82	S/. 83.524,77
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	S/. 37.703,67	S/. 44.272,40	S/. 44.272,40	S/. 44.272,40
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	S/. 20.061,00	S/. 23.776,40	S/. 39.052,42	S/. 39.252,37
<b>GANANCIA OPERATIVA</b>	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
<b>Impuesto a la renta</b>	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00
<b>GANANCIA NETA</b>	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00	S/. 0,00

#### 8.4 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Sapag (1998), describe la tasa interna de retorno como

“un criterio para evaluar la rentabilidad del proyecto y tomar la decisión de invertir, también es considerada como un indicador que permitirá conocer porcentualmente cual es la media anual que genera el proyecto, manteniendo actualizados los beneficios de la vida útil proyectada”.

De acuerdo con lo antes expuesto en la ecuación 3 se muestra la fórmula normalmente utilizada para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

Ecuación 3 Formula de Tasa Interna de Retorno

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1 + k)^1} + \frac{Q2}{(1 + k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1 + k)^n}$$

Al aplicar esta fórmula a los datos de la empresa se obtuvo una TIR del 57% lo que indica que es favorable invertir en este proyecto ya que la tasa de retorno es superior a la tasa de descuento del mercado.

## CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

- Debido al crecimiento económico, a la baja inflación existente en el país y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas se crea una oportunidad de negocios para una empresa dedicada al servicio de asesorías y consultoría en el área de finanzas para estas empresas, a fin de minimizar la frecuencia de cierres que actualmente presenta este sector industrial, estas asesorías permitirán a los gerentes y ejecutivos tomar las mejores decisiones en pro del funcionamiento y crecimiento de la empresa.
- Una inversión relativamente baja soportada con personal altamente capacitado tiene un elevado porcentaje de éxito como empresa de consultoría.
- La inversión inicial de 22,350 Nuevos Soles será recuperada durante el segundo año de funcionamiento, la facturación de 1,844 horas durante el primer año generará una ganancia neta libre de impuestos de 7,147 Nuevos soles y tendrán una tasa interna de retorno de 57%, de igual manera, la proyección de los estados financieros permitió determinar que para el primer año el punto de equilibrio lo da la facturación de 1,569 horas, mientras que para el segundo fue de 1,817 horas, para el tercero es de 2,149 horas y para el cuarto fue de 2,084 horas.

### 9.2 Recomendaciones

- Es indispensable contar con un excelente plan de marketing que será el que dé a conocer a la empresa y los servicios ofrecidos, lo que permitirá captar los posibles clientes.
- Garantizar que se cumplen con los tiempos y los acuerdos firmados con los clientes, pues esto garantizará las buenas referencias en el sector y permitirá captar mayor cantidad de clientes.
- Mantener a los asesores y consultores constantemente actualizados a fin de garantizar el mejor y más actualizado servicio de asesoría y consultoría del mercado.
- A largo plazo, considerar la posibilidad de ampliar los servicios hacia las áreas de:
  - Contabilidad: ofreciendo registros de contabilidad, teneduría de libros legales, emisión de reportes contables, tales como control de gastos, control de inventarios entre otros.
  - Administración de personal: incluyendo manejo de nóminas, suministro y contratación de personal.
  - Impuestos: cálculos y pagos de impuestos, emisión de reportes, entre otros.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andina (2018). *INEI: sector servicios a empresas aumentó 3.81% en mayo de 2018*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-sector-servicios-a-empresas-aumento-381-mayo-2018-718955.aspx>.
- Bierman, H., y Smidt, S. (1977). *El presupuesto de bienes de capital*. Editorial Fondo de Cultura Económica, México.
- Gestión. (2018). Medición de resultados: Un punto débil de las pymes peruanas pero ¿existen otros? Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/medicion-resultados-punto-debil-pymes-peruanas-existen-otros-251162>.
- Gitman, L. (1997). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial OUP Harla México, S.A. México.
- Glenn, W., Hilton, R., Gordon, P., y Noverola, C. (2005). *Presupuestos Planificación y Control*. (6° ed.). Editorial Prentice Hall, México.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Información. (2018). *Demografía Empresarial en el Perú II Trimestre 2018*. Recuperado de: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018\\_ago2018.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf).
- Ministerio de la Producción. (2018). *Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME)*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>.
- Oxford Group Educación Corporativa Ejecutiva Asesoría y Consultoría. (2014). *Situación de la Consultoría en El Perú*. Recuperado de: <http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-situacion-de-la-consultoria-en-el-peru-122163630.html>.
- Rocabert, J. (2007). Los criterios valor actual neto y tasa interna de rendimiento. *E-Pública - Revista Electrónica Sobre La Enseñanza de La Economía Pública*, no. 1995: 1–11.

Sapag, N., y Sapag, R. (1995). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. (3ra. Edición). Colombia: McGraw Hill.

Sunat. (2018). *Índice de precios al consumidor*. Recuperado de: <http://www.sunat.gob.pe/indicestosas/>.

Yermanos, E. & Correa L. (2011). *Libro "Contabilidad Administrativa un enfoque Gerencial de Costos"*. Universidad Icesi, Santiago de Cali.