ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Administración de Negocios – Executive MBA

PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA EN MYPES COMERCIALES Y SERVICIOS DE LA ZONA 8 DE LIMA METROPOLITANA 2018.

Trabajo de Investigación para optar el grado de Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

ALUMNO:
JESÚS MARTÍN ALBERTO SOTELO LEÓN

Asesora:
Mag. Flor Elvira Ríos Rivero

Lima – Perú
2020

DEDICATORIA

Dedicado a mi madre Emma Estela León Quiroz, por guiarme por el camino del estudio, quien me educó y estuvo siempre a mi lado, privándose de muchas cosas por darnos educación y una profesión, dándonos la llave del éxito y el progreso mediante los estudios, gracias mamita ahora que ya no estás en este mundo, desde el cielo nos cuidas siempre.

A mi hermana mayor Conita (Emma Esperanza) y a mi Madre Emma Estela que desde el cielo me cuidan a mí y a mi familia.

También a mi hijo Alberto David Sotelo Reyna y esposa Nelly Reyna,

Todos ellos motores de mi vida y motivadores de mi crecimiento profesional.

A mi padre Gerardo Alberto Sotelo Matías, quien con sus logros me inspiró profesionalmente para destacar, fallecido en setiembre 2019, mi madre no está con nosotros desde abril 2019.

Para mi único hijo, la razón de esmerarme y sobresalir, que siempre me da las fuerzas y la confianza de ir más allá, para transcender en la vida, mi hijo de (10 años) Alberto David.

Gracias Dios mío, Padre Todo Poderoso, guía mis pasos y ayúdame en los momentos difíciles, cúbreme con tu manto y manos sagrados, con tu misericordia, Amén.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad San Ignacio de Loyola y a los profesores de esta prestigiosa casa de estudios, por la paciencia y la sapiencia ofrecida, por el aprendizaje adquirido en el MBA, los cuales me han ayudado a desarrollar este plan de negocio.

Resumen Ejecutivo

Se inicia el plan de negocio formulándose la pregunta ¿Qué empresa o negocio no ha requerido de los servicios de algún tipo de asesoría?, la respuesta fue positiva; sin embargo, se debe tomar en cuenta el tipo de empresa al cual se orienta el servicio, en el Perú existe un amplio sector empresarial como es de las Mypes.

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivo principal desarrollar un Plan de negocio para implementar una empresa que brinde servicios de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria a las Mypes (Micro y Pequeña empresa) de Lima Metropolitana.

La investigación primaria y secundaria se ha realizado en base a información de futuros clientes de los distritos del cono sur y puntualmente de la Zona 8 de Lima Metropolitana (Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco y Surquillo), considerando que es la primera etapa del plan de negocio a fin de validar la propuesta de servicios.

La investigación cualitativa y cuantitativa, que consta de entrevistas a profundidad, entrevistas de grupo objetivo y una encuesta, demostró que el público objetivo denota una predisposición alta para la adquisición del servicio.

Para enfocar la propuesta de valor de la empresa, se establece la diferenciación mediante la calidad del servicio que genera una ventaja competitiva y crea una excelente reputación en la empresa, haciendo posible que se cobren honorarios muy accesibles a razón de la competencia. Una excelente calidad, ayuda a evitar la competencia de precios y maximiza los ingresos potenciales, las capacitaciones, talleres, los webinar fortalecen la relación con los clientes, fidelizándolos y haciendo la relación mucho más cercana con el cliente.

El total de la inversión será de S/. 51,396.26 compuesto por: S/. 38,054 de inversión en activos fijos, S/. 8,327 en Intangibles y Pre-Operativos y S/. 5,015 en Capital de Trabajo, y se realizará con aporte de los accionistas y préstamos en un porcentaje menor.

La conclusión del análisis financiero determinó que el proyecto es viable, con una rentabilidad positiva proyectada en un horizonte de cinco años y con indicadores económicos positivos. En un escenario normal y con una Tasa de Descuento de 18% se lograron indicadores financieros como un Valor Actual Neto Económico (VANE) positivo (S/.544,958) y un Valor Actual Neto Financiero (VANF) de (S/ 534,935). Además, la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) (41%) y Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) (42%) es mayor al WACC (13.94%), lo cual indica que se obtiene mayor rentabilidad al costo promedio ponderado del proyecto.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA ii

AGRADECIMIENTO iii

Resumen Ejecutivo iv

Tabla de Contenido vi

Lista de Tablas xii

Lista de Figuras xvi

Introducción xviii

Capítulo I. Generalidades 1

1.1. Antecedentes 1

1.2. Determinación del problema u oportunidad 11

1.3. Justificación del Proyecto 13

1.4. Objetivos generales y específicos 14

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 15

Capítulo II. Estructura Económica del Sector 16

2.1. Descripción del estado actual de la industria 16

2.1.1. Segmentación de la industria 16

2.1.2. Empresas que conforman la industria 18

2.2. Tendencias de la industria 243

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial 24

2.3.1 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria 26

2.3.1.1 Amenaza de Productos Sustitutos 28

2.3.1.2 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales 29

2.3.1.3 Poder de Negociación de los Clientes 31

2.3.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores 34

2.3.1.5 Rivalidad entre los competidores de la Industria 36

2.3.1.6 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas.....38

2.4. Análisis de la Competencia 39

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa.....39

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos 40

2.4.3. Matriz de Perfil Competitivo 401

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado.....43

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental 44

2.5.2. Análisis Económico 46

2.5.3. Análisis Legal 50

2.5.4. Análisis Cultural 51

2.5.5. Análisis Tecnológico 54

2.5.6. Análisis Ecológico.....56

2.6. Oportunidades y amenazas.....56

Capítulo III. Estudio de Mercado 62

3.1. Descripción del servicio o producto.....62

3.2. Selección del segmento de mercado 64

3.3. Investigación Cualitativa.....68

3.3.1. Proceso de muestreo 69

3.3.2. Diseño de instrumento 71

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.....72

3.4. Investigación Cuantitativa.....82

3.4.1. Proceso de muestreo 82

3.4.2. Diseño de instrumento 85

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos 87
3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo 110
3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes 109
Capítulo IV. Proyección del mercado objetivo 110
4.1. El ámbito de la proyección 110
4.2. Selección del método de proyección 110
4.2.1. Mercado Potencial 111
4.2.2. Mercado Disponible 112
4.2.3. Mercado Efectivo 113
4.2.4. Mercado Objetivo 115
Capítulo V. Plan de Marketing 116
5.1. Estrategias de marketing 116
5.1.1. Estrategia de Producto 116
5.1.2. Estrategia de Precio 118
5.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución 120
5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad 120
5.1.5. Estrategia de Personas 122
5.1.6. Estrategia de Procesos 122
5.1.7. Estrategia de Presencia Física 123
5.2. Estrategia de ventas 124
5.2.1. Plan de ventas 125
5.2.2. Políticas de servicios y garantías 126
Capítulo VI. Pronóstico de Ventas 128
6.1. Fundamentos y supuestos 128
6.2. Justificación 132

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico 132
Capítulo VII. Ingeniería del Proyecto 134
7.1. Estudio de ingeniería 134
7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos 134
7.1.2. Selección del equipamiento 139
7.1.3. Layout 140
7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias 144
7.2. Determinación del Tamaño de Planta 144
7.2.1. Proyección de crecimiento 144
7.2.2. Recursos 145
7.2.3. Tecnología 146
7.2.4. Flexibilidad 148
7.2.5. Selección del tamaño ideal 150
7.3. Estudio de localización 151
7.3.1. Definición de factores locacionales 151
7.3.2. Consideraciones legales 155
7.3.2.1. Identificación del marco legal 156
7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa 163
7.4. Determinación de la localización óptima 167
Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales 169
8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 169
8.1.1. Visión 169
8.1.2. Misión 170
8.1.3. Principios 170
8.2. Formulación de Estrategias del Negocio 171

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 172
8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 175
8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave 176
8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos 182
8.7. Política de recursos humanos 182
Capítulo IX: Planificación Financiera 184
9.1. La Inversión 184
9.1.1. Inversión pre-operativa 184
9.1.2. Inversión en capital de trabajo 187
9.1.3. Costo del proyecto 190
9.1.4. Inversiones futuras 191
9.2. Financiamiento 191
9.2.1. Endeudamiento y condiciones 192
9.2.2. Capital y costo de oportunidad 192
9.2.3. Costo de capital promedio ponderado 193
9.3. Presupuestos Base 194
9.3.1. Presupuesto de ventas 194
9.3.2. Presupuesto de costos de producción 194
9.3.3. Presupuesto de compras 195
9.3.4. Presupuesto de costo de ventas 195
9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos 196
9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas 196
9.3.7. Presupuesto de gastos financieros 197
9.4. Presupuestos de Resultados 197
9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado 197

9.4.2. Balance proyectado 199
9.4.3. Flujo de caja proyectado 200
Capítulo X. Evaluación Económico-Financiera 203
10.1. Evaluación Financiera 203
10.1.1. TIR 203
10.1.2. VAN 204
10.1.3. ROE 205
10.1.4. Ratios 206
10.2. Análisis de Riesgo 207
10.2.1. Análisis de punto de equilibrio 207
10.2.2. Análisis de sensibilidad 209
10.2.3. Análisis de escenarios 210
Conclusiones 211
Recomendaciones 213
Referencias 214
ANEXOS 222

Lista de Tablas

Tabla 1 Amenaza de Productos Sustitutos 29

Tabla 2 Riesgo de ingreso de competidores potenciales 31

Tabla 3 Poder de negociación de los clientes 33

Tabla 4 Poder de Negociación de los Proveedores 35

Tabla 5 Rivalidad entre los competidores de la Industria 37

Tabla 6 Matriz de Atractividad de la Industria 38

Tabla 7 Matriz de Participación de mercado 40

Tabla 8 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) 42

Tabla 9 Matriz Foda 9-A y Matriz de Factores Externos (MEFE) 9-B ..... 598 y 59

Tabla 10 Análisis de impacto de cada factor. Análisis Político – Gubernamental 60

Tabla 11 Ficha técnica del Focus Group 70

Tabla 12 Ficha técnica de la entrevista a expertos 71

Tabla 13 Cálculo del muestreo 85

Tabla 14 Ficha técnica del Cuestionario de Encuesta 87

Tabla 15 ¿Cuántos años tiene operando en la empresa? 88

Tabla 16 ¿En qué sector Mype se desempeña? 89

Tabla 17 ¿Cuál es el nivel de ingreso mensual del negocio? 90

Tabla 18 ¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio? 91

Tabla 19 ¿Es usted quien toma usted la decisión de contratar consultorías en su empresa? ..92

Tabla 20 ¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente? 93

Tabla 21 ¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría? 94

Tabla 22 ¿Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, tributarias y financieras? ..95

Tabla 23 ¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce? 96

Tabla 24 ¿Qué tipo de consultoría tiene contratada? 97

Tabla 25 ¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada? 98

Tabla 26 ¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora? 99

Tabla 27 ¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria? 100

Tabla 28 De las consultorías que contrata en pandemia, ¿Cuál es el principal atributo por el que las elige? 102

Tabla 29 ¿Cuánto paga por la consultoría? 103

Tabla 30 ¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría? 105

Tabla 31 ¿Cuál de los servicios contrataría? 106

Tabla 32 ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria? 107

Tabla 33 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría? 108

Tabla 34 Mercado Potencial 112

Tabla 35 Mercado Disponible ..... 113 y 1124

Tabla 36 Mercado Efectivo 114

Tabla 37 Mercado Objetivo 115

Tabla 38 Plan de Ventas 2019 – 2023 126

Tabla 39 Pronóstico de ventas 2019 - 2023 129

Tabla 40 Programa De Ventas: Valorizado 130

Tabla 41 Programa de ventas consolidado: servicios contables 130

Tabla 42 Programa de ventas consolidado: servicios de tributación 131

Tabla 43 Programa de ventas consolidado: servicios financieros 131

Tabla 44 Pronóstico de ventas consolidado 131

Tabla 45 Equipos para el servicio 139

Tabla 46 Capacidad de atención mínima y máxima por día 145

Tabla 47 Recursos Humanos (consultores).....146

Tabla 48 Tamaño ideal.....151

Tabla 49 Precio de locales según distrito 153

Tabla 50 Factores a considerar para la Macrolocalización 154

Tabla 51 Matriz de enfrentamiento de factores.....154

Tabla 52 Criterios de calificación 155

Tabla 53 Ranking de factores.....155

Tabla 54 Cargos Directorio con participación (en S/. y %).....157

Tabla 55 Órganos de la Sociedad Anónima Cerrada 158

Tabla 56 Procedimiento para la constitución de una Sociedad Anónima Cerrada.....158

Tabla 57 Valorización de la constitución societaria (S/.) 159

Tabla 58 Valorización de Registro de marcas y patentes (S/.) 163

Tabla 59 Ventajas competitivas críticas en época de Covid-19 173

Tabla 60 Matriz VRIO 174

Tabla 61 Remuneraciones del personal.....182

Tabla 62 Inversión de Activos Tangibles.....185

Tabla 63 Depreciación de los Activos Tangibles 186

Tabla 64 Inversión en Activos Intangibles.....186

Tabla 65 Amortización de Intangibles 187

Tabla 66 Cálculo del Capital de Trabajo.....188

Tabla 67 Inversión Total del Proyecto 190

Tabla 68 Financiamiento del Proyecto.....191

Tabla 69 Cronograma de Pagos 192

Tabla 70 Cálculo del WACC 193

Tabla 71 Presupuesto de Ventas 194

Tabla 72 Costos de Producción 195

Tabla 73 Presupuesto de Gastos Administrativos 196

Tabla 74 Presupuesto de Marketing y Ventas 197

Tabla 75 Presupuesto de Gastos Financieros 197

Tabla 76 Estado de Resultados Proyectados 198

Tabla 77 Balance Proyectado 199

Tabla 78 Flujo de Caja Económico 201

Tabla 79 Flujo de Caja Financiero 202

Tabla 80 TIR Económica y Financiera 204

Tabla 81 VAN Económico y Financiero 205

Tabla 82 Cálculo del ROE 205

Tabla 83 Ratios Principales 206

Tabla 84 Punto de Equilibrio .....208 y 210

Tabla 85 Análisis de Escenarios 210

Lista de Figuras

Figura 1. Participación de mercado 40

Figura 2. Evolución y proyección de la Inflación en el Perú año 2015 – 2019. INEI 48

Figura 3. Tipo de cambio promedio anual 2000-2018. Fuente: BCRP 49

Figura 4. Reducción de la Pobreza Extrema según ámbito geográfico. Adaptado de "Gestión", por el INEI– Enaho 53

Figura 5. Reducción de la Pobreza No Extrema según ámbito geográfico. Adaptado de "Enaho", por Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MINTRA) 54

Figura 6. ¿Cuántos años tiene operando en la empresa? 88

Figura 7. ¿En qué sector Mype se desempeña? 89

Figura 8. ¿Cuál es el nivel de ingreso mensual del negocio? 90

Figura 9. ¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio? 91

Figura 10. ¿Es usted quien toma usted la decisión de contratar consultorías en su empresa? 92

Figura 11. ¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente? 93

Figura 12. ¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría? 94

Figura 13. ¿Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, financieras y tributarias? 95

Figura 14. ¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce? 96

Figura 15. ¿Qué tipo de consultoría tiene contratada? 97

Figura 16. ¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada? 98

Figura 17. ¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora? 99

Figura 18. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria? 101

Figura 19. De las consultorías que contrata, ¿Cuál es el principal factor por el que las elige? 102
Figura 20. ¿Cuánto paga por la consultoría? 103
Figura 21. ¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría? 105
Figura 22. ¿Cuál de los servicios contrataría? 106
Figura 23. ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria? 107
Figura 24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría? 108
Figura 25. Decisión del nombre de la empresa 117
Figura 26. Diseño del logo de la empresa 117
Figura 27. Diagrama de operaciones de procesos (DOP) del contrato de servicio de la Consultoría con el cliente 136
Figura 28. Diagrama de Operaciones Procesos DOP (Reunión con consultor contable) 138
Figura 29. Layout de la oficina 141
Figura 30. Plano de Evacuación 142
Figura 31. Plano de Señalización 143
Figura 32. Curva de demanda de personalización de dos dimensiones del servicio de atención al cliente. Adaptado de Krajewski & Ritzman (2015). México 149
Figura 33. Mapa de localización de la oficina 168
Figura 34. Organigrama de la empresa consultora 176
Figura 35. Matriz de Riesgos 208

Introducción

La presente propuesta corresponde a un Plan de Negocio para implementar una empresa Consultora Contable, Financiera y Tributaria, en Lima Metropolitana. El plan de negocio se ha realizado tomando en cuenta el análisis articulado del estudio de mercado, el plan de marketing, el soporte de las estrategias de marketing; y, la proyección de ventas. De esta forma se evaluó el negocio mediante el estudio económico – financiero. Este Plan contiene los capítulos siguientes:

En el desarrollo del Capítulo I, denominado Generalidades, se presentaron los antecedentes, la determinación del problema u oportunidad; también se justificó el proyecto, se formularon los objetivos generales y específicos. En cuanto a los alcances y limitaciones del estudio, se enfocaron con relación al ámbito del mercado como son las Mypes de los distritos de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco y Surquillo.

El Capítulo II se basó en la Estructura Económica del Sector, pues es importante analizar la industria y/o el sector donde se ubica la propuesta de negocio. Para ello se desarrolló el análisis externo tomando en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ecológicos y legales. También se analizó la competencia estableciéndose una matriz del perfil competitivo con la finalidad de establecer los factores críticos de éxito; posteriormente, se determinaron las oportunidades y amenazas que se presentan en la industria.

El Capítulo III se ha enfocado al Estudio de Mercado, donde se desarrolló la descripción del servicio, la selección del segmento de mercado. También se formularon las investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo, donde se utilizaron instrumentos de investigación como entrevistas y encuestas.

En el Capítulo IV acerca de la Proyección del Mercado Objetivo, se desarrolló el ámbito de la proyección tomando los datos calculados en el capítulo anterior; y,

posteriormente se proyectaron el Mercado Potencial, el Mercado Disponible, el Mercado Efectivo y el Mercado Objetivo.

El Capítulo V acerca del Plan de Marketing, se plantearon las estrategias de marketing orientadas al producto, precio, plaza y distribución, personas y procesos. También se enfocaron las estrategias de ventas; y, posteriormente con el cálculo de la demanda se formularon el plan de ventas y las políticas de servicios y garantías.

El Capítulo VI acerca del Pronóstico de Ventas, se presentaron los fundamentos y supuestos para la determinación del pronóstico de ventas; posteriormente, se formuló el análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactaron en el pronóstico.

En el Capítulo VII se enfocó en la Ingeniería del Proyecto, se desarrollaron los aspectos técnicos del proyecto, flujos de los procesos del servicio, el equipamiento y la tecnología a utilizar. También se determinó la localización del negocio. Este capítulo es importante ya que se han podido formular los primeros cuadros de costos que son necesarios para la formulación de los presupuestos y posteriormente los estados financieros.

Por otro lado, en el Capítulo VIII acerca de los Aspectos Organizacionales, se enfocó el pensamiento estratégico del negocio, donde se formuló la visión, misión, estrategias del negocio, las ventajas competitivas críticas, el diseño de la estructura organizacional deseada, el diseño de los perfiles de puestos clave, las remuneraciones, compensaciones e incentivos y la política de recursos humanos.

El Capítulo IX se basó en la Planificación Financiera, donde se presentaron los cuadros de inversión fija tangible e intangible y capital de trabajo, determinándose a la vez la estructura de financiamiento donde se ha tomado en cuenta el capital y costo de oportunidad, y el costo de capital promedio ponderado. También se desarrollaron los presupuestos de ventas, costos de producción, compras, costo de ventas, gastos administrativos, presupuesto de marketing y ventas, presupuesto de gastos financieros, presupuestos de resultados. Se

formularon los siguientes estados financieros: Estado de ganancias y pérdidas proyectado, el Balance proyectado y el Flujo de caja proyectado.

En el Capítulo X se desarrolló la Evaluación Económico-Financiera, en donde se calcularon los indicadores de rentabilidad como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN). También se calcularon el ROE y los ratios financieros que permitieron medir en proyección la situación económica y financiera de la empresa de consultoría. Posteriormente se calcularon el análisis de riesgo, tomando en cuenta el análisis de punto de equilibrio, el análisis de sensibilidad y la formulación de los escenarios normal, pesimista y optimista.

Finalmente, se formularon las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

La oferta del Sector Consultoría en el Perú es limitada. El número de empresas consultoras locales íntegramente de capitales peruanos es reducido. La gran parte de las firmas han sido organizadas por empresas internacionales, situadas en el país mediante filiales o de franquicias. El progresivo crecimiento de la demanda por servicios de consultoría y la afluencia de las grandes empresas han intensificado marcadamente el mercado peruano (Lira & Castro, 2014). Incluso, en contextos de desaceleración económica, las empresas demandan servicios de consultoría para lograr conservar sus niveles de rentabilidad.

Neyra, Reto, Soto y Valera (2017) indicaron que en Perú existen 263 empresas dedicadas a la consultoría y auditoría. Estas cubren una variedad de especialidades, entre las que destacan las siguientes: (a) gestión y organización, (b) finanzas y contabilidad, (c) legal y estructuras empresariales, (d) producción y logística, y (e) gestión de recursos humanos, entre otras.

En el caso de la oferta del sector de consultoría netamente de capitales peruanos ésta es escasa; ya que existe un mínimo número de empresas consultoras locales, la mayor parte de las consultorías en Perú han sido fundadas por empresas internacionales, situadas en el país mediante la modalidad de filiales y de franquicias. Actualmente, las consultoras internacionales más importantes KPMG, EY Perú, PWC, Deloitte, McKinsey y Accenture tienen presencia en el mercado peruano. El progresivo desarrollo de la demanda de servicios de consultoría y la influencia de las grandes empresas ha dinamizado notablemente el mercado peruano. Estas empresas de carácter internacional, junto con las locales, se encuentran centradas en el mercado de las empresas medianas y sobre todo grandes. Ello abre una oportunidad para comprender el mercado de las micro y pequeña empresa, que se están

enfocando de manera creciente a los mercados de exportación, y vienen demandando un volumen de servicios de consultoría cada vez mayor.

Para darle un mayor soporte científico al plan de negocio para la implementación de una Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Mypes Comerciales y Servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana, 2018, se ha recurrido a la citación de investigaciones internacionales y nacionales.

En el entorno internacional se encontraron los siguientes estudios:

López, Sepúlveda y Arenas (2012), presentaron la investigación titulada "La Consultoría de Gestión Humana en empresas medianas", en la cual detallaron el concepto y características de la consultoría gerencial y plantearon su eficacia para cada proceso de gestión humana. Se identificaron las particularidades de las empresas demandantes y su dependencia de la gestión humana, la constitución de las empresas consultoras, las necesidades y ofertas de consultoría, el proceso de compra y los problemas más frecuentes de los proyectos de consultoría.

En el estudio se indicó que los orígenes de la consultoría se remontan al surgimiento de la administración científica. Frederick Taylor y sus precursores fueron pioneros en el desarrollo de esta actividad económica, a través de la cual promovían sus principios teóricos en diversas industrias. En cuanto a los tipos de Consultoría, estos se clasifican de muchas formas; según la manera y el tipo de intervención y relación que hay entre consultor y cliente.

También se ha encontrado el estudio de Lozano (2009) titulado "Elementos para la consultoría en empresas familiares". La intención principal fue presentar un marco general de trabajo para el consultor que entra en la intervención profesional de empresas familiares. Para lograr el objetivo del estudio, la metodología contempló la revisión de conceptos valorados en la literatura, ante los que se reflexionó para plantear un modelo práctico y útil que favorezca al trabajo del consultor yla dinámica del sistema familia-empresa.

En un estudio de Rodríguez (2001, como se cita en Lozano, 2009) se encontró que la consultoría requiere una gran experiencia en la dirección de aspectos específicos reconocidos por los expertos; más aún la consultoría en empresas familiares en las que se incluyen variables organizacionales, familiares, que provienen de propietarios, descendientes o de su parentela.

Otra afirmación importante es la siguiente: "la consultoría es el proceso de analizar conductas e información para dar consejos o prestar otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución (Cohen, 2013)" (Lozano, 2009, p. 13). Ante este concepto, algunos especialistas enuncian que, antes de cualquier operación, a los consultores les corresponde ayudar a mejorar relaciones deterioradas y apoyar la enseñanza de otras maneras de comunicación.

También se ha encontrado el estudio de Arévalo (2012) titulado "Creación de una empresa de asesoría contable, tributaria y financiera para micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes en el distrito Metropolitano de Quito", el objetivo fue evaluar la factibilidad operativa de la Empresa "Soluciones Contables, Tributarias y Financieras para MIPYMES Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada", Soluciones CONTRIFIN "E.U.R.L", en el distrito Metropolitano de Quito, aplicarán las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (NTIC) para brindar un servicio óptimo a las MIPYMES obteniendo una rentabilidad patrimonial atractiva. Del estudio realizado se concluyó que es factible la creación de la Empresa de Asesoría Contable, Tributaria y Financiera, para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas –MIPYMES- en el Distrito Metropolitano de Quito.

Luci (2012) plantea examinar el rol que desempeña la industria de la consultoría en la constitución de la alta gerencia de las grandes empresas en Argentina. El propósito fue exponer sobre las consultoras que tienen un papel importante en los procedimientos de las empresas porque en algunos momentos participan en los procesos de selección de los

gerentes, en los que se encargan del reclutamiento, evaluación y promoción, también intervienen apoyando en la carrera profesional.

Albano (2016) sustentó la investigación denominada “Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario)” (p. 12) donde abordó la problemática de las prácticas de los empresarios y consultores de Rosario (Argentina), relacionándola con los instrumentos de gestión y la responsabilidad social; cuyo propósito fue establecer recomendaciones para mejorar el vínculo entre ambas prácticas de gestión que se encuentran inmersas en las consultorías.

En cuanto a la conceptualización, se indicó que la Consultoría es el “servicio prestado por personas independientes y calificadas para la identificación y averiguación de problemas concernientes a políticas, organización, procedimientos y métodos; también a la recomendación de criterios apropiados y la asistencia para la aplicación de dichas recomendaciones” (Albano, 2016, p.15). El estudio concluyó que los servicios de consultoría generan valor agregado a las empresas, ya que aportan herramientas de gestión para fortalecer su estrategia empresarial.

Por otro lado, se cuenta con el estudio de Arana (2009) titulado “Los Nuevos Desafíos de la Consultoría Económica: Contrastación Empírica”, indica que la labor que tienen los consultores dedicados a investigaciones en economía debe enfrentarse a nuevas necesidades que se encuentran planteando las empresas competitivas, así, ante la creciente demanda de los servicios de consultoría en el campo de la economía se cuenta con la colaboración de profesionales expertos en el tema.

El propósito de la consultoría en economía supone analizar las necesidades y también revisar las condiciones o capacidades básicas que en la actualidad son obligatorias para los profesionales, así como el uso y la calidad de los servicios ofrecidos.

Con relación a la conceptualización, se entiende por consultoría económica la actividad avanzada por profesionales, que laboran de manera independiente a las entidades económicas-clientes, que cuentan con los medios y cualificación necesaria para llevar a cabo eficientemente las tareas de gestión de empresas y entidades, públicas o privadas. En consecuencia, la misión del asesor consiste en dar apoyo en sus funciones de administración o gestión de forma eficaz.

Arana (2009) también señaló que el campo de actuación abarca desde las actividades de consultoría orientadas al área financiero, contable y fiscal; que están vinculadas a necesidades metodológicas y básicas relacionadas con el acatamiento de normas. Se especifican diferentes líneas de servicios, lo que motiva el uso de diferentes denominaciones, tales como consultorías, asesorías, gestorías y despachos profesionales. Es importante concluir mencionando que las oficinas de consultoría tienen que estar a la vanguardia de la tecnología, por lo que es necesario mejorar la calidad de los servicios explotando al máximo la mejora del equipamiento y modernización de los mismos.

Sánchez (2014) desarrolló el plan de negocio titulado "Plan de negocios para una empresa de servicios profesionales en tecnología de la información y comunicaciones razón social: Innova Technology", analiza la viabilidad del proyecto empresarial denominado Innova Technology, una empresa de servicios profesionales que ofrece a sus clientes desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, ingeniería de procesos, consultoría en gestión empresarial e implementación de soluciones de alta complejidad.

La oportunidad de negocio se derivó de la conjunción de varios aspectos de interés para una empresa como Innova Technology; por una parte la percepción de gerentes y empresarios que consideran a las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) como un elemento importante para la consolidación y crecimiento de sus empresas; por otra parte, el coste económico cada vez menor de estas tecnologías que las hace accesibles a un

creciente perfil de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), y por último, el alto grado de desconocimiento con respecto a cuáles son concretamente las herramientas de las nuevas tecnologías, cómo y dónde aplicarlas en el propio modelo de negocios y el potencial de las oportunidades que ofrece.

La metodología usada consistió, en primer lugar, en un análisis estratégico mediante un PEST, análisis de las 5 Fuerzas de Porter y un diagrama FODA. El Modelo de Negocios se diseñó en base al modelo propuesto en el libro "Biblia para Empresa de Servicios Profesionales" de John Baschab y Jon Piot, luego se hizo una investigación y estudio de mercado y finalmente se diseñó los planes de: marketing en el cual se proyectó un estrategia de penetración de mercado; recursos humanos privilegiando la captura de capital humano y la administración del conocimiento, operaciones donde la organización utilizará un esquema tipo matriz por ser una empresa de servicios, cabe mencionar que se contará con un *offshoring* de desarrollo de software en Bolivia, todos los planes nombrados con anterioridad serán la base para generar un plan financiero.

El resultado de los análisis arrojó que el negocio tiene como mercado objetivo las empresas Pymes dedicadas al rubro de comercio al por mayor y menor (Repuestos, Automotores/Enseres Domésticos), intermediación financiera, transporte, almacenamiento y comunicaciones. Estos sectores son atractivos debido a su crecimiento y robusto desempeño económico. En lo que respecta al plano financiero proyectado a cinco años la empresa se solventa bien, poseemos un valor proyectado neto positivo, a partir de una tasa real de descuento utilizada de 16.65%. El análisis arrojó un VAN de $US. 116.104,13 y un TIR de 32% obteniendo un flujo de efectivo positivo, a pesar de la inversión en la publicidad realizada. Para concluir se puede añadir que la elaboración de este plan de negocio se concreta en la fusión de procedimientos y estrategias tanto de aspectos económicos como

financieros de la organización. De acuerdo a todos los estudios realizados y valorando todos los modelos que entran dentro de la planeación estratégica.

Luna (2017) sustentó el estudio denominado “Plan de negocios para la creación de una empresa de consultoría enfocada en los procesos logísticos de las pequeñas y medianas empresas dentro del área metropolitana centro occidente (AMCO)”, se propuso la estructuración de una empresa de consultorías logísticas e industriales, utilizando una metodología para la organización de un plan de negocios que se constituye por medio de cuatro etapas: organizacional, diseño del producto, investigación de mercado y capital financiero.

Las cuatro fases del proyecto se basaron en el crecimiento que ha tenido la ciudad atrayendo cada vez más empresas que realicen sus operaciones desde el llamado triángulo de oro, por su excelente ubicación geográfica, ya que está en un lugar estratégico y equidistante de las grandes ciudades del país y los diferentes mecanismos que hacen posible la idea de una empresa de consultorías especializadas en logística y buenas prácticas industriales.

La fase organizacional se compuso de la información constitutiva que corresponde a la empresa esquema organizacional, Talento Humano y la forma en que estará constituida legalmente, toda esta información como fase inicial para dar apertura a la empresa.

La fase de producto es la descripción a fondo del objetivo principal de la empresa de consultorías como idea innovadora de prestar soluciones y apoyo integral en la operación de las diferentes empresas de la ciudad, todo fundamentado en la fase tres de la investigación de mercados donde se analizará a fondo el consumidor y la competencia para así proponer una empresa que pueda satisfacer las necesidades de los empresarios Pereiranos.

También existen investigaciones realizadas en el ámbito nacional, y que a continuación, se pasan a citar:

Castillo, Huallparimachi y Alcántara (2015) realizaron el plan de negocio titulado Consultoría Tributaria. En la investigación se planteó la factibilidad de realizar una inversión en una empresa que entregue los servicios de asesoramiento contable y tributario; en primer lugar, porque se demostró que hay una propensión de crecimiento de la demanda en el mercado peruano sobre este servicio, demanda que la conforman todos los contribuyentes de distintas categorías. La justificación del proyecto, la fundamentan los autores, indicando que actualmente, las compañías afrontan una realidad cada vez de más competencia, que es resultado de la internacionalización de los negocios, la formación de grupos económicos por parte de distintos países, el avance de la tecnología, entre otros. En este aspecto subsistir, alcanzar a posicionarse, conseguir una ventaja de diferenciación permanente, es una labor muy difícil para las compañías, por lo que es una tendencia que crece con al pedir el apoyo de empresas consultoras para solucionar dicha situación.

En relación a estudios que abarcan y se dedican al asesoramiento contable, Laurie y Surichaqui (2015) sustentaron la investigación titulada "Implementación del Estudio Contable L&S SAC en el distrito de Los Olivos", los investigadores señalaron que el origen de la idea surge como resultado de la necesidad de generar propios ingresos, contribuir con el Estado apoyando la formalización de las MYPES, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad y en los centros laborales donde se ha tenido contacto para la realización de la investigación. En el diagnóstico del mercado, se presenta un balance de mercado entre las oportunidades y las amenazas, el estudio indicó que el mercado es viable para el proyecto. En el plan de operaciones se presentan los procesos y control de evaluación del servicio brindado además de la fijación de precios competitivos que indica que es viable para el proyecto. El plan financiero, realizado se sostiene bajo un plan económico y financiero determinándose la viabilidad del plan de negocio, con un Valor Actual Neto (VAN) de S/. 50,547, la Tasa

Interna de Retorno (TIR) de 120% lo cual es favorable para la implementación de la consultoría de tipo contable.

Del Águila (2014) realizó el estudio titulado "Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y *Balanced Scorecard* en una empresa consultora", la investigadora señaló que este servicio es temporal, pues, las empresas lo contratan por un determinado tiempo. Las organizaciones pueden recurrir a un servicio de consultoría cuando notan la necesidad de ayuda profesional especializada e independiente. Los servicios de consultoría que hay en el mercado se pueden dividir en una gran gama de subsectores, como el Marketing, las Finanzas, los Recursos Humanos, etc. En la actualidad, son muy pocas las organizaciones que centran sus productos en un solo subsector, casi todas prefieren ofrecer a sus clientes un amplio portafolio de servicios.

En cuanto al análisis de las características que debe tener un servicio de consultoría, se tiene el estudio de Salazar, Reto, Soto y Valera (2017), quienes realizaron la investigación titulada "Calidad en las empresas del sector consultoría y auditoría en el Perú". Esta investigación trata sobre el nivel de desempeño de los factores de éxito de la Gestión de la Calidad Total (TQM) en las empresas del Sector Consultoría y Auditoría en el Perú. Las conclusiones revelaron que el nivel de calidad en las organizaciones del Sector de la Consultoría y Auditoría en el país es regular.

Por otro lado, Frías, Guzmán y Salas (2015) realizaron la investigación titulada "Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad". El documento señala que este servicio es de alto valor agregado, el cual radica en ayudar a sus clientes a optimizar sus resultados. En resumen, sus ventajas son la disposición de profesionales expertos en varias áreas que tengan conocimientos y experiencias evaluadas, para afrontar cambios en el corto plazo, debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes

recursos; y, sus habilidades para la gestión del cambio permitirán afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

Núñez (2013) desarrolló el estudio titulado “Plan de negocios para el desarrollo de la empresa “Asiste Consultores” S.R.L de la ciudad de Trujillo – 2013”, esta investigación señaló que, en la última década, la industria de las consultorías evolucionó, de ser una profesión a ser una industria alcanzando todo, desde estrategia pura hasta outsourcing. La más tradicional está asociada constantemente con un estilo de gran nivel, en que el rol del consultor es asesorar a la gestión de la empresa, pero, en la actualidad se espera que los consultores además de asesoramiento den soluciones.

La consultoría empresarial se basa en que los consultores, contrariamente a los gerentes interinos, trabajan para mejorar el rendimiento de las empresas teniendo como objetivo establecer réditos y un nivel de rentabilidad en los clientes que los contratan. Por tanto, esta industria necesita un personal comprometido a contribuir positivamente hacia sus clientes (Núñez, 2013).

Tal como se aprecia en cada resumen citado precedentemente, queda demostrada la existencia de una serie de estudios nacionales relacionados con la propuesta que se plantea, lo que permitirá fortalecer la idea de negocio de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Mypes Comerciales y Servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana, y, generar oportunidades que sean rentables.

Lema (2010), desarrolló el plan de negocios para una empresa consultora especializada en e-marketing para pymes en Bogotá, el objetivo fue la elaboración de una empresa de consultoría en e-Marketing hacia las Pymes bogotanas, para así darles una herramienta de apoyo, para que de esta forma les sea más fácil y menos costos dar a conocer sus servicios y productos. Este plan de negocios fue desarrollado a través de los cinco años de la carrera de Administración de Empresa complementado por el gusto al diseño y la

publicidad, al cual se le dio un nombre, denominado *Xlem Studios*. Uno de los principales objetivos es lograr posicionarse dentro del mercado colombiano como una de las mejores empresas en consultoría en e-Marketing dentro de la ciudad de Bogotá, y también el de obtener el reconocimiento por el servicio prestado hacia los usuarios; por ende, se necesitará de una inversión notable para conseguirlo y también de la consecución de proyectos obtenidos en el periodo hacia las Pymes.

Con relación al giro del negocio, se establece la diferencia entre asesoría, consultoría y servicios contables, financieros y tributarios. El asesoramiento contable se orienta netamente a las actividades que involucran la gestión de planillas, teneduría de libros y actualización de libros contables. El asesoramiento financiero tiene un tratamiento distinto ya que se orienta a la búsqueda de financiamiento, análisis de gestión de riesgos, evaluación de proyectos que permitan al usuario financiarse. Y, en el caso del asesoramiento tributario el servicio se enfoca en el cálculo de sus obligaciones tributarias y afrontamiento de procesos de fiscalización.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

El plan de negocio pretende aprovechar la oportunidad que representa el incremento de las Mypes de la Zona 8 de Lima Metropolitana y la evolución que vienen teniendo los diversos sectores de la industria productiva. Por tanto, el plan de negocio para implementar una consultoría contable, financiera y tributaria dependerá de las estrategias con las que se ingresará a dicho mercado.

Este sector del mercado, las micro y pequeñas empresas (Mypes) al cual se orienta la presente investigación, representa el 96.5% de contribuyentes (Villar, 2017), es decir son los que registran la aportación más importante en recaudación de impuestos, por lo que gran parte de ellas son señaladas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) en la categorización de los procesos de fiscalización, que se realizan con el

objetivo de contrastar el acatamiento de presentación de sus compromisos de carácter tributario, y, por ende, son las que demandan los servicios de las empresas consultoras del segmento tributario.

Analizando la problemática de la prestación de los servicios de consultoría, Lira & Castro (2014) sostienen que los cambios normativos en el campo de la contabilidad tienen un impacto en la necesidad de llegar a un conocimiento más profundo de cómo resulta la aplicación de la normatividad contable. Sin embargo, los empleadores prefieren realizar sus propios cálculos contables, y en algunas oportunidades éste se lleva de manera muy superficial o empírica. Además, como se verá en el presente plan, el contexto en el que operan las Mypes permitirá desarrollar una propuesta donde la empresa genere ingresos por brindar la respectiva asesoría.

Uno de los problemas encontrados y que se convierte en oportunidad para el desarrollo y éxito del plan de negocio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria es la informalidad en la que se desempeñan las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana. Este tipo de negocios operan con inadecuados planes tributarios, financieros y contables, debido a que existe un bajo nivel de cultura organizacional relacionada con la formalidad del negocio, también se aprecia una baja cultura de tributación por parte de los propietarios de las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana y que posteriormente afectarían la operatividad de sus negocios. Frente a ello es necesario contar con el apoyo de las consultorías relacionadas con los temas citados para plantear soluciones estratégicas y que las Mypes puedan seguir operando de manera formal y ordenada.

Con la implementación de estrategias, se buscará mejorar el rendimiento y crecimiento de las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana, logrando así que los propietarios consigan una mayor liquidez y rentabilidad para sus

empresas, a través de un asesoramiento personalizado, planificado, ordenado, controlándole permanentemente de acuerdo a sus necesidades.

1.3. Justificación del Proyecto

La propuesta del plan de negocio se justifica en el crecimiento que actualmente viene teniendo el sector Mypes en el país. Un estudio realizado por la Asociación de Emprendedores del Perú, (Asep, 2017) señaló que "el 74% de las Mypes peruanas confía en que su negocio crecerá en los próximos seis meses" (p. 2). Este indicador es un buen síntoma que se convierte en una oportunidad para todas las organizaciones que participan en la cadena de suministro de las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana. En tal sentido, el servicio de los profesionales orientado a las asesorías que se requiere es fundamental para el logro de sus objetivos organizacionales. En este caso, la consultoría contable, financiera y tributaria se enlaza hacia esa necesidad de este tipo de empresas.

De acuerdo con lo señalado, la investigación se orientará hacia la propuesta de solución al problema que presentan las Mypes de Lima Metropolitana, motivado por el desarrollo profesional y con la finalidad de proponer estrategias contables, financieras y tributarias que sean aplicables y medibles en el desarrollo de las operaciones de las empresas que requieran los servicios. Por otro lado, debido al rubro profesional, se cuenta con conocimientos previos del negocio, observándose en la práctica el aporte altamente significativo que tiene el área contable, tributaria y financiera hacia las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana.

Los servicios que brindará la empresa se orientan a tres productos, Consultoría Contable, Financiera y Tributaria; la oportunidad se ha identificado al observarse un fenómeno de fluctuaciones de carga de trabajo en las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana; y siendo éste un momento que presenta ciertas turbulencias de tipo económico del país y las condiciones políticas y jurídicas, para su desarrollo se ha

reconocido la oportunidad del negocio, impactando directamente en los recursos de personal en las empresas de estudio. Existe una amplia cantidad de Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana que no tiene contratado un servicio de consultoría contable. Por tanto, se aprecia una oportunidad de negocio que aún se encuentra poco explorada en el país, y se puede corroborar mediante el estudio de la competencia de las empresas que ofrecen el servicio, las cuales no cubren la demanda total que hay en el mercado.

Indirectamente, las empresas que contraten el servicio de consultoría contribuyen a mejorar la gestión de sus servicios incrementando el nivel de satisfacción de sus clientes.

1.4. Objetivos generales y específicos

a. Objetivo General

Desarrollar un Plan de Negocio para evaluar la viabilidad de implementar una empresa que brinde Servicios de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria a las Mypes de la Zona 8 de Lima Metropolitana, 2018.

b. Objetivo Específicos

- Determinar la demanda potencial del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria del mercado objetivo.
- Conocer la oferta que se encuentra en la Zona 8 de Lima Metropolitana.
- Definir los componentes organizacionales de la empresa de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria.
- Elaborar estrategias de mercado (marketing mix) para definir la mejor alternativa del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria del mercado objetivo.
- Determinar los requisitos legales y económicos a los que debe estar sujeta la empresa consultora en todos sus procesos.
- Definir los procesos operativos necesarios para la realización de los servicios que brindará la empresa.

- Realizar una evaluación económica y financiera del proyecto para determinar su viabilidad.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

Alcances

El alcance del presente plan de negocio abarcó a las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana que se encuentran formalizadas y que pertenecen a los rubros de servicios y comercio.

Limitaciones

Con relación a las limitaciones, éstas se encuentran vinculadas con la información sesgada que proporcionarían los encargados de las Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana.

También se presentan limitaciones en cuanto al acceso de información de la competencia.

Tampoco se cuenta con información especializada y actualizada del sector Mypes comerciales y servicios de la Zona 8 de Lima Metropolitana.

Capítulo II. Estructura Económica del Sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

Los mercados de tipo industrial simbolizan mucho más valor monetario y artículos que los mercados de consumidores. Tomando la definición del Diccionario de la Real Academia Española (RAE) tiene distintas acepciones "destreza para hacer una cosa; conjunto de operaciones ejecutadas para la obtención y/o transformación de uno o varios productos; instalación destinada a estas operaciones, conjunto de las industrias de un mismo o de varios géneros" (párr. 6).

Casado (2017) señaló que la concepción del sector industrial como motor, como el sector más dinámico que prevalece como tránsito hacia la modernidad se deriva de la teoría del despegue (*take – off*) de Rostow que ha sido uno de los modelos ampliamente aceptados de la industrialización.

2.1.1. Segmentación de la industria

De acuerdo a INEI (2010) se toma en cuenta la "Codificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Revisión 4)" (p. 31),

Segmentación Industrial: es el espacio geográfico, tamaño de negocio, sector servicio y necesidad de negocio: es decir, mercados Chorrillos, Barranco, San Juan de Miraflores y Surquillo, tamaño empresario, Mypes, Pymes hay muchos proveedores, el segmento de la industria de chorrillos es el conglomerado de muchos pequeños empresarios y comerciantes, de diferentes rubros y con distintas necesidades, de todas maneras se ha considerado para la segmentación a las Mypes de la actividad económica del rubro comercio y servicio, en esta coyuntura de la pandemia.

Segmentación de Clientes: la oferta de valor de acuerdo al segmento de clientes Mypes, canales y muy cercana relación, socios, estrategias y actividades claves, costos e ingresos, esta oferta de valor es la mejor, utilizando el modelo canvas, y una excelente

relación por los canales de interacción online con los clientes especialmente en esta pandemia,

Mediante un análisis de los segmentos de clientes, se identificaron sus necesidades, expectativas, sus posibilidades de contratar el servicio, cuánto están dispuestos a pagar qué tipo de diferenciación necesitan y esperan obtener, cómo lograr el posicionamiento de la consultoría contable, financiera y tributaria, siendo tres líneas de negocio o de servicio serán desarrolladas como una sola, y como estrategia de penetración será con tarifa flat, el objetivo es brindar al cliente el máximo decobertura,

causándoles alegrías, con resultados ante Sunat, cero multas y sanciones.

Para efectos del plan de negocio los rubros que competen son los siguientes:

G Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

47 Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

478 Venta al por menor en puestos de venta ymercados.

479 Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados.

4791 Venta al por menor por correo y por Internet.

4799 otras actividades de venta al por menor no realizadas en comercios, puestos de venta o mercados.

N Actividades de servicios administrativos y de apoyo

82 Actividades administrativas y de apoyo de oficina y otras actividades de apoyo a las empresas.

S Otras actividades de servicios

95 Reparación de ordenadores y de efectos personales y enseres domésticos.

951 Reparación de ordenadores y equipo de comunicaciones.

952 Reparación de efectos personales y enseres domésticos.

96 Otras actividades de servicios personales.

Tomando en cuenta los rubros de servicios y comercios, los negocios que atenderá la Consultoría son los siguientes: Mypes de servicios informáticos (arreglo y reparación de equipos, imprentas, Mypes que se dedican al servicio de impresión); y en Comercio se atenderá a las empresas de comercialización de abarrotes, y empresas de comercialización del rubro de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

2.1.2. Empresas que conforman la industria

A continuación, se presenta una síntesis de los estudios contables (consultoras) en Lima, que por su establecimiento y nivel de empresa se constituyen en un mercado competitivo.

- Estudio de Asesoramiento y Consultoría Falcón SAC.
- Estudio Contable P&S Asesores Empresariales.
- Estudio de Soluciones Contables Servicontal.
- Estudio de contable Chávez Asociados.
- Estudio Contable Espinoza.
- Estudio de contabilidad María Isabel Mesía Guevara.

Luego de citar a un grupo de empresas de consultoría que operan en Lima Metropolitana, se presentan las características del servicio que ofrecen.

Asesores y Consultores Falcón SAC, que presta los servicios de asesoría contable, tributaria y laboral, auditoría y balances; de acuerdo con el tipo de servicios perciben sus honorarios en relación a los ingresos percibidos de la organización consultora y la cantidad de legajos empleados mensualmente. Los clientes objetivos principales son: Pardo´s Chicken SAC, y empresas MYPES diversas, el número de servicios que la empresa oferta de manera mensual se desarrollan un mínimo de 40 consultorías y como

máximo se llega a atender 90 consultorías; tiene una participación de mercado de 2.65% (Apoyo Consultoría, 2018). Para el desarrollo y cumplimiento de sus labores se cuenta con un contador, ocho asistentes contables y practicantes de acuerdo con la carga laboral que se tenga mensualmente. De acuerdo al nivel de atención y entrega, los informes en el momento que el cliente o empresa lo requiera, tienen una antigüedad 4 años.

También se tiene al Estudio Contable P&S Asesores empresariales, ubicado en el distrito de Los Olivos y que atiende a clientes de los distritos del cono norte; ofrece los servicios de planillas, asesoramiento financiero, y, el seguimiento para crecimiento de las Mypes. Los clientes son empresas Mypes, el número de servicios que la empresa oferta de manera mensual se desarrollan un mínimo de 40 consultorías y como máximo se llega a atender 76 consultorías; tiene una participación de mercado de 2.24%. el organigrama de la empresa tiene como dirección a un contador, 6 asistentes contables y 6 practicantes (Apoyo Consultoría, 2018).

El estudio contable Servicontal, ofrece los servicios de asesoría externa y servicio contable, los clientes que forman parte del mercado objetivo son empresas Mypes diversas. El estudio tiene una capacidad de atención de 86 empresas; y, tiene en su organigrama de 1 contador y 8 asistentes contables como practicantes.

En cuanto a la operatividad del estudio contable Chávez Asociados ubicado en San Martín de Porres, presta los servicios de auditoría de fiscalización por la SUNAT, análisis de Balances anuales, PDT 621, PLAME, y, el DAOT. Los clientes que mantienen en cartera son Taxy seguro, Chasquy SAC, y, las empresas MYPES diversas, tiene una participación de mercado de 1.47% (Apoyo Consultoría, 2018).

El estudio Contable Espinoza es otro de los competidores directos, se ubica en el centro de Lima, y ofrece los servicios de asesoría contable, declaración de PDT,

asesoramiento tributario y asesoría de tipo financiera. Los clientes que tiene en cartera son los siguientes: Sixbrend´s, Maquinarias SAC, Grupo B + E del Perú SAC y Empresas Mypes diversificadas. Atiende un promedio de 44 servicios al mes. Tiene una participación de mercado de 1.3% y se maneja de manera organizacional con 1 contador, 3 asistentes contables y practicantes. (Apoyo Consultoría, 2018)

Otro de los estudios de consultoría es la Sociedad Civil María Isabel Mesía Guevara. Los servicios que atiende el estudio son: ordenamiento y regularidad de multas atrasadas y sanciones, asesoría de proyecto, estudio de mercado, regularización de SUNARP, asesoría financiera; el perfil de los clientes objetivos que atiende la empresa son las Mypes diversas. La participación de mercado estimada es de 1,47% y en su estructura organizacional presenta a 1 contador, 5 asistentes y 3 practicantes. (Apoyo Consultoría, 2018)

Empresas de Auditoría Financiera

Las empresas consultoras de tipo empresarial tienen como propósito la realización de auditorías financieras, también justifican su actividad mediante la realización de auditorías que dependen de la Matriz – Subsidiaria. También el ámbito de aplicación y desarrollo del servicio se encuentra vinculado de acuerdo a las exigencias de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), una de las características principales es la realización de operaciones en el mercado de valores, que, dentro de sus estructuras se encuentran facultadas por acuerdo propio de sus accionistas.

El servicio que las empresas ofrecen a sus clientes es la auditoria completa a los estados financieros para poder dar opinión acerca de la razonabilidad en su estructura financiera y contable, y este informe que sirve para darle los alcances respectivos a los auditores de la Administración Tributaria (SUNAT). Cabe mencionar que las más importantes instituciones empresariales de auditoría en el medio tienen

representatividad en distintos países del mundo, donde la experiencia reflejada en el nombre de la marca es elemental para el mantenimiento de su nicho en el mercado que se encuentra posicionado.

Adicionalmente realizan otros tipos de servicios de consultoría, como el asesoramiento de tipo Tributario. Para ello, se cuenta con personal especializado que se caracteriza por dominar temas relacionados con el tratamiento de los impuestos, el estudio cuenta con personal de profesión contadores y abogados, y, son los que desarrollan este tipo de servicio.

A continuación, se presenta las empresas de mayor representación:

- Grellaud y Luque Abogados, miembro de KPMG.
- Dongo – Soria Gaveglio y Asociados.
- Gris Hernández & Asociados, Deloitte & Touche.
- Valle & Grimaldo Abogados, firma miembro de E & Y Law Alliance.
- Pazos, López de Romaña, Rodríguez.

Empresas de Consultoría Tributaria en General

La particularidad elemental de estas organizaciones empresariales es la de entregar prestaciones de Consultoría Tributaria, cuya área de especialización se localiza y se encuentra organizada por organizaciones de profesionales de tipo tributario y que laboran en función a las necesidades de sus clientes, profesionales conformados mayormente por contadores, economista y abogados (Castillo, Huallparimachi & Alcántara, 2015). Actualmente se cuenta con una amplia diversificación de empresas de consultoría, diversas de ellas entregan este servicio de forma anexa a su función principal o como una organización propiamente de servicios tributarios.

Las organizaciones empresariales que entregan este servicio son aquellas orientadas a la publicidad de Revistas Especializadas en con tenas de análisis tributario,

legal, laboral o contable, servicios de capacitación en general o solo la de consultoría tributaria.

En algunas ocasiones este servicio es complementario con la capacitación y adiestramiento de manera periódica o permanente del estudio consultor hacia el cliente o al público en general, siendo muy escasas estas empresas de consultoría contable especialistas en este aspecto.

De ellas, se puede indicar:

- Empresas de Asesoría y Análisis Laborales SAC. – AELE
- Empresa de Análisis Tributario, Información Contable, Financiera y Tributaria
- Organización INDE Consultores.
- Accounting Global Solutions.
- Estudio Caballero Bustamante.

Por lo tanto, las organizaciones empresariales que ejecutan la prestación de consultoría de carácter tributario, ya sea que forme parte de una empresa de auditoría financiera, estudio de abogados o de consultoría contable, entregan por lo general el mismo servicio; las muy predominantes y de mayor reconocimiento a nivel internacional cuentan con su staff a un equipo de profesionales de diferentes rubros y especialidades, y analizan un caso de acuerdo a la naturaleza del problema o situación de la empresa que contrata los servicios de consultoría, cabe destacar también el nivel de problema que tiene cada uno de los clientes contratantes. Las organizaciones empresariales de tipo mediano tienen a un grupo de personal especializado en derecho tributario, también personal contable con estudios de maestría y MBA en temas específicos con las NICS y NIIF, NAGAS, relacionados entre otros servicios a temas tributarios. Las organizaciones empresariales de tipo pequeño tienen en sus equipos de

trabajo una o dos personas expertas en las materias de contabilidad y tributación.

2.2. Tendencias de la industria

La consultoría es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual. Por tratarse de servicios no se necesita de mucho capital o inversión inicial, o de mucha logística o de muchos activos, el proceso del servicio y el proceso de transformación de los que brindas que finalmente va generar el resultado que es lo que el cliente quiere recibir de manera objetiva es lo que cuenta, para nuestro plan de negocio o proyecto consultoría en rubro de servicio y comercio para Mypes; es decir de lo que se trata lograr un nivel de satisfacción que logre lealtad y retención y fidelización de nuestros clientes el usuario o microempresario lo que necesita es resultados en temas contables financieros y tributarios, contablemente necesita que sus libros estén al día y en orden, financieramente que se asesore en donde su rentabilidad mejore y la probabilidad de un a apalancamiento financiero por un préstamo, y tributariamente cumplir con la Administración Tributaria (Sunat), todo lo anteriormente mencionado se resume en que el cliente no quiere ser sancionado o multado por Sunat, es decir contrata un servicio de consultoría porque no quiere sorpresas ni tener contingencias de esta índole.

La tendencia es que el usuario con la coyuntura actual de la Covid-19 lo que necesita es asesoramiento en temas puntuales como Reactiva Perú (préstamos con periodo de gracia a muy baja tasa de interés). Por planilla asesoramiento en Suspensión perfecta para minimizar costos laborales, y también asesoramiento en temas de beneficios tributarios con aplazamiento y fraccionamiento de obligaciones tributarias, es decir en esta coyuntura hay muchas posibilidades de concretar muchos clientes de manera objetiva hay mucha necesidad de información es decir de consultorías como la nuestra especialmente todo se puede hacer virtualmente, online.

2.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

Porter (2009) autor del modelo de las cinco fuerzas de la competencia, señaló que "el poder de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria" (p. 63). Este potencial se mide según el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. Son fuerzas que moldean a la competencia.

Este enfoque es una herramienta importante para analizar la industria en la que se desenvuelve la empresa. Por ello, para Porter (2009), sostiene que la estrategia es la comprensión que se tiene de la competencia y cómo hacerle frente. Las cinco fuerzas apuntan a la intensidad de la competencia. Estas son: 1. Amenaza de productos sustitutos, 2. Riesgo de ingreso de competidores potenciales; 3. Poder de negociación de los clientes. 4. Poder de negociación de los proveedores; y, 5. Rivalidad entre los competidores de la industria.

El efecto de este modelo explica que mientras más poderosa es una fuerza competitiva, mayor presión ejerce sobre el margen. Por tanto, una fuerza competitiva sólida es una amenaza y una fuerza competitiva débil es una oportunidad. Las empresas pueden analizar su industria calificando en niveles de alto, medio o bajo el poder o intensidad de cada una de las fuerzas de la competencia y comprender las tendencias actuales de su sector. Porter (2009) afirma que "defenderse de las fuerzas competitivas y moldearlas a favor de la compañía es crucial para la estrategia" (p.4). Asimismo, afirma que la configuración de las fuerzas varía según la industria.

Análisis del sector servicios.

En las últimas décadas, uno de los cambios estructurales más notables de la economía mundial es el incesante crecimiento del sector Servicios Si se repasa en el tiempo, antes del siglo XX, la idea de que la producción de bienes no tangibles fuese el motor de las economías, ya sean desarrolladas o en desarrollo, era inverosímil.

Sin embargo, hoy el sector Servicios aporta más de dos tercios del PBI mundial y emplea casi a la mitad de la población económicamente activa (PEA) a nivel global. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, este cambio estructural a un modelo económico intensivo en servicios se conoce como tercerización: una progresión que lleva a las economías de una dependencia extractiva a un desarrollo manufacturero y, finalmente, a un crecimiento basado en servicios (Cámara de Comercio de Lima (CCL), El impulso del sector servicios, 2019).

En cuanto al impacto social del sector, según el Banco Mundial (2012), el crecimiento del sector servicios contribuye a la reducción de pobreza más que el crecimiento de agricultura o manufactura.

Asimismo, el sector terciario es el que más contribuye a la creación de nuevos empleos y es el sector con tasa de empleo femenino más alta, siendo que actualmente más de la mitad de la PEA femenina mundial trabaja en servicios.

El sector servicios creció 3,4% durante en el 2017, alcanzando cerca de US$87.220 millones. Este sector muestra una desaceleración que se inició en el 2012 cuando registró un crecimiento de 7,3%.

Entre las siete actividades que conforman el sector Servicios, el subsector con mayor dinamismo es Telecomunicaciones y otros servicios de Información. El primer caso comprende al servicio de Internet, telefonía móvil, televisión por cable y servicios de transmisión de datos, mientras que el segundo caso comprende actividades de edición impresa y en línea, producción televisiva y cinematográfica, entre otros. Este subsector creció 8,0% (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

Otro subsector con un importante crecimiento es otros servicios que comprende a servicios inmobiliarios, educativos, sociales, de salud y otras actividades personales.

En el último año se expandió 3,8%, a pesar de ser menor que la tasa alcanzada el periodo anterior (4,2%) (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

En tanto, el subsector de Servicios Financieros, Seguros y Pensiones reflejó la mayor desaceleración. Entre los años 2013 y 2015 creció a una tasa promedio de 10,7% y en el último bienio 2016- 2017 se redujo hasta 3,3%. Esto podría ser explicado por la ley que permite el retiro del 95,5% de fondos de las AFP en abril del 2016, que provocó retiros importantes de fondos y que no habrían sido redistribuidos dentro del sistema financiero sino destinado a otros usos como pagos de deudas e hipotecas. En los dos últimos años, el subsector de Administración Pública y Defensa se ubicó como la tercera actividad con mayor crecimiento en los Servicios. Impulsan esta actividad las mayores operaciones policiales para reducir delitos y faltas, patrullaje por distritos, casos resueltos en primera y segunda instancia con el Código Procesal Penal y procesos judiciales de las cortes superiores de justicia (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

Al 2017, el Perú tiene una PEA ocupada (PEAO) de 16,5 millones y se estima que alrededor de 6´546.200 trabajadores se encuentran ocupados en el sector Servicios, lo que representa un incremento de 3,6% en el empleo que genera, la mayor tasa en los últimos siete años. Según cifras disponibles al año 2016, tres actividades concentran casi las tres cuartas partes del empleo del sector. En Otros Servicios se ubica el 35,5% del total de trabajadores, seguido de Transportes y almacenamiento (18,9%) y Alojamiento y Restaurantes (17,5%) (Cámara de Comercio de Lima, 2019).

2.3.1 Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria Michael Porter

Comprende todas las variables que tienen un impacto directo sobre las empresas como: clientes, proveedores, competencia, productos sustitutos y potenciales competidores. El análisis comprende el monitoreo y evaluación de los participantes que definen una industria y determinar de esta manera la rivalidad existente. El objetivo del

análisis es conocer los factores de éxito del sector y de este modo generar respuestas para enfrentar el poder de negociación de los clientes y proveedores, para plantear barreras de entrada y salida para los productos sustitutos y los potenciales competidores, y la competencia de los actuales participantes en la industria. Para medir el atractivo del mercado no es suficiente conocer el tamaño del mercado y su tendencia de crecimiento. Siendo estas de vital importancia, sin embargo, es necesario considerar un conjunto de variables que otorgan un amplio conocimiento del negocio en el que se pretende ingresar y que brindan información estratégica que redundará en oportunidades para incrementar la rentabilidad.

El enfoque competitivo de Porter es un tratamiento técnico al desarrollo de soluciones estratégicas que va más allá de la visión de trazar el camino que seguirá una organización basándose solo en un análisis de la situación interna, el entorno y sus propios valores. Para Porter, en tanto que el clima de competencia se ha agudizado debido a la exponencial dinámica de cambio, ha significado un desafío para las organizaciones que requieren nuevos y eficaces instrumentos para seleccionar y ejecutar estrategias competitivas para ingresar o sostenerse en un mercado rentablemente en la que se encuentran.

Cada una de las cinco fuerzas ha sido evaluada para reconocer su impacto en la industria de servicios de consultoría contable, financiera y tributaria a la micro y pequeña empresa de Lima Metropolitana, mediante determinados criterios, los cuales son valorados con una escala de medición de Likert en un rango que va desde: muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva y muy atractiva para la industria (Porter, 2009). Los valores de la escala indican si la industria con relación a esa fuerza es o no es atractiva.

El procedimiento para realizar la evaluación ha sido el siguiente:

- Determinación de los criterios para evaluar cada una de las fuerzas de la industria.
- Realización de la evaluación del criterio según la escala de Likert, considerando que la atractividad de la industria se mide según los límites del criterio.
- Obtención del valor promedio de la evaluación de una fuerza a partir de los resultados de la evaluación de los criterios seleccionados para esa fuerza.
- Llevar a cabo la evaluación para cada una de las fuerzas de acuerdo a sus criterios definidos.
- Elaboración de la matriz general considerando la evaluación promedio de cada una de las cinco fuerzas.
- Obtención del promedio de la evaluación general, a fin de determinar el grado de atractividad de la industria.

2.3.1.1 Amenaza de Productos Sustitutos

Son aquellos bienes o servicios que ofrecen una alternativa (directa o indirecta) para el cliente de la industria, cuando el precio y la facilidad de uso resultan favorables. (Porter, 2009). En el caso de la organización consultora contable, financiera y tributación se ha determinado lo siguiente:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos. (Atractiva). Se contempla que no existen sustitutos de manera cercana que tengan impacto en el negocio la empresa de consultoría contable, financiera y tributaria a la mediana y pequeña empresa de Lima Metropolitana.
- Costos de modificación de estructuras. (Poco atractivo). Se contempla el costo de cambio es relativamente bajo, pues el costo del servicio puede determinarse relativamente alto.
- Estrategias de potencialización y rentabilidad del productor de sustitutos. (Poco atractivo).

- Valor / precio del sustituto. (Atractiva).

Tabla 1

Amenaza de Productos Sustitutos

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande	1	1	1	1		Pequeño	1.00
25%	Nivel de diferenciación del servicio	Grande	1	1	1	1		Pequeño	1.00
20%	Costos de cambio	Bajo	1	1				Alto	0.40
15%	Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	0.75
15%	Valor / precio del sustituto	Alto	1	1	1	1		Bajo	0.60
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1			3.75

Nota. Adaptado de *"Guía para elaborar un plan estratégico de negocios",* por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

Conclusión

Los productos o servicios sustitutos no cuentan con particularidades que se identifiquen en la industria de servicios para desviar de manera importante la demanda de la empresa consultora contable, financiera y tributaria; pero se puede llegar a tener una barrera para el desarrollo del mercado ya que se pueden presentar factores de agresividad y rentabilidad de los sustitutos.

2.3.1.2 Riesgo de Ingreso de Competidores Potenciales.

También llamadas barreras de entrada, Porter (2009) considera que, en su necesidad de ganar mercados, los nuevos competidores generan presión sobre los precios, costos y rangos de inversión necesarios para competir. El riesgo que supone los nuevos entrantes afecta el potencial de beneficios calculados para la empresa que ya está establecida. El nivel de amenaza del ingreso depende de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes.

Wheelen y Hunger (2013) definen a la barrera de entrada como “un obstáculo que dificulta a una empresa entrar en una industria” (p.83). En el caso de las barreras de entrada para la Consultoría de estudio, se han identificado los siguientes elementos:

- Estrategias de diferenciación del servicio en la industria actual en la que compiten. (Poco atractiva). Los ofertantes y líderes ya ubicados en un mercado ganado muestran una considerable baja diferencia en su servicio.
- Caracterización de la marca. (Poco atractiva). En la actualidad no se cuenta con una caracterización de marca importante entre los ofertantes ya posicionados en el mercado.
- Costo de cambio. (Muy atractiva). En esta industria de servicios profesionales resulta complicado recuperar el capital convertido en infraestructura y equipo, pues por sus particularidades únicas tiene muy pocos usos alternativos. Constituye por ello una transcendental barrera de entrada.
- Contar con equipos que empleen tecnología de punta. (Neutral). No existe un amplio problema para concentrar tecnologías innovadoras y renovadas.
- Regulaciones gubernamentales de entrada y de operación. (Poco atractiva). Estas medidas son comparativamente de fácil desempeño, determinadas en la normatividad vigente para esta actividad de consultorías.
- Riesgo de globalización. (Atractiva). Conocer que se cuenta con una posibilidad de entrada de nuevos competidores a nivel internacional lo que representa una barrera de entrada para nuevos competidores locales.
- Consecuencia de la curva de experiencia (curva de aprendizaje). (Atractiva). Un ofertante que recién entra al mercado deberá poseer especialistas que conozcan con suficiencia las particularidades de este negocio (por ejemplo, asesoría en la realización de proyectos que la empresa consultora brindará, desarrollo de

proyectos a nivel de las especialidades de negocios, servicios de contabilidad, tributación, etc.). Los ofertantes ya establecidos han desarrollado un amplio discernimiento de los procesos.

Tabla 2

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
10%	Diferenciación del servicio	Pequeño	1	1				Grande	0.20
15%	Identificación de marca	Bajo	1	1	1			Alto	0.45
20%	Costos de cambio (recuperabilidad)	Bajo	1	1	1	1	1	Alto	1.00
5%	Acceso a tecnología de punta	Amplio	1	1	1			Restringido	0.15
5%	Acceso a equipos	Amplio	1	1	1			Restringido	0.15
5%	Regulaciones gubernamentales de entrada/renovación	Fácil cumplimiento	1	1				Difícil cumplimiento	0.10
5%	Regulaciones gubernamentales para operación	Fácil cumplimiento	1	1				Difícil cumplimiento	0.10
15%	Globalización (riesgo de…)	Bajo	1	1	1			Alto	0.45
20%	Efecto de la experiencia (curva de aprendizaje)	No importante	1	1	1	1		Muy importante	0.80
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1			3.40

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

- **Conclusión**

De manera amplia las limitaciones de ingreso al mercado son de tipo neutral, pero la jerarquía que posee el tipo de costo de retorno de la inversión, la curva de aprendizaje y, en menor disposición, el riesgo global, se enfocan a la valoración final de las barreras de ingreso hacia un sector atractivo.

2.3.1.3 Poder de Negociación de los Clientes.

David (2013) sostiene que, en el poder de negociación con los clientes, "son las personas o empresas que adquieren el bien y/o servicio que ofrece la industria y cuyo poder reside en la cantidad de compradores y en el volumen de compra" (p. 135).

Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los clientes también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados. La capacidad de negociación de los consumidores podría constituir asimismo la fuerza más importante que afecte la ventaja competitiva. Los consumidores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiarse a marcas competidoras o a sustitutos a un precio reducido.
2. Si son de particular importancia para el vendedor.
3. Si los vendedores enfrentan una reducción en la demanda por parte de los consumidores.
4. Si están informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si pueden decidir a su antojo si compran o no el producto, y cuándo hacerlo.

Tabla 3

Poder de negociación de los clientes

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
	Número de clientes importantes								
13%	- Personas naturales/jurídicas que buscan el servicio	Poco	1					Mucho	0.13
5%	- Empresas Mypes	Poco	1	1	1	1	1	Mucho	0.25
18%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Mucho	1	1	1	1		Poco	0.72
18%	Costo del cambio	Bajo	1					Alto	0.18
18%	Sensibilidad del cliente al costo de los honorarios	Mucho	1	1				Poco	0.36
18%	Diferenciación del servicio	Poco	1	1				Mucho	0.36
10%	Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	0.50
100%	Promedio ponderado		1	1	1				2.50

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

- Número de compradores potenciales: personas naturales / jurídicas relacionadas con actividades diferentes a las que realiza la empresa consultora. (Muy poco atractivo). La mayor parte de los competidores de este sector son empresas de consultoría contable, financiera y tributaria a la micro y pequeña empresa de Lima Metropolitana, lo que representa un número grande de poco peso individual.
- Los clientes, son por lo general, emprendedores, propietarios de empresas, gerentes generales, exportadores, gerentes administrativos, inversionistas, es decir, personas estratégicas que toman decisiones conformando un nicho de mercado muy selecto y especializado dentro del ambiente del negocio. La empresa cuenta con diferentes servicios para cada oportunidad de negocio que los clientes proponen para cada proyecto específico.
- Número de clientes importantes: empresas de diversos sectores de Lima Metropolitana. Aunque la cantidad de empresas de tipo jurídico es mayor (por

tanto, menor atractividad), estas empresas no siempre representan la línea principal de la consultoría.

- Preferencia del cliente al uso de sustitutos. (Atractivo).
- Coste del cambio. (Muy poco atractivo). El costo del cambio es inferior, favoreciendo las tareas que pueden fungir como sustitutos más cercanos.
- Análisis sensible del cliente al costo de los honorarios, tiene que explicársele al cliente desde el comienzo que puede variar el costo del servicio según sus requerimientos adicionales que tengamos que atender extraordinariamente.
- Servicio diferenciado. (Poco atractivo). En el contexto del sector actual, el servicio que se propone no se encuentra diferenciado según la percepción del cliente.
- Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás. (Muy atractivo). Debido a que básicamente es una actividad empresarial, resultaría muy costoso para cualquier cliente integrarse hacia atrás.

Conclusión. El poder neutral de los compradores no presenta ninguna repercusión significativa al sector de consultorías, pero no debe perderse de vista el desarrollo de otros competidores con modernas instalaciones que pueden aumentar la propensión del comprador hacia otro tipo de consultoría.

2.3.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

David (2013) indica que la negociación con los proveedores se constituye en la "capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores" (p. 103), cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Con frecuencia los proveedores y productores se encuentran interesados en ayudarse mutuamente con precios

razonables, mejor calidad, el desarrollo de nuevos servicios, entregas justo a tiempo y costos de inventario reducidos, con lo que mejoran la rentabilidad a largo plazo de todos los interesados.

Tabla 4

Poder de Negociación de los Proveedores

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
	Número de proveedores importantes de:								
10%	- Equipos tecnológicos	Poco	1	1	1			Mucho	0.30
10%	- Artículos de oficina	Poco	1	1	1			Mucho	0.30
	Disponibilidad de sustitutos de proveedores								
10%	- Equipos tecnológicos	Bajo	1					Alto	0.10
15%	- Artículos de oficina	Bajo	1	1				Alto	0.30
10%	Costo de cambio de proveedor	Alto	1	1				Bajo	0.20
5%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Bajo	1	1	1			Alto	0.15
5%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo	1	1				Alto	0.10
15%	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alto	1					Bajo	0.15
15%	Contribución de los costos por parte de los proveedores	Alta porción	1	1	1	1	1	Baja porción	0.75
5%	Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño	1					Grande	0.05
100 %	Promedio ponderado		1	1	1				2.40

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

- La relación de calidad con los proveedores se mantiene mediante el trabajo en conjunto entre la empresa y ellos. Se evalúan las propuestas que envían los proveedores, donde se les exige estándares de calidad y precio para cada trabajo realizado. A cambio la empresa se compromete en realizar el pago de dichos servicios en las fechas pactadas según sea el caso de cada uno, sin exigir más de lo acordado en los contratos negociados.
- Coste de cambio de proveedor. (Neutral). No se desarrollan contratos de enlace en la relación comercial entre las empresas de aprovisionamiento y los clientes.
- Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante. (Neutral). Poca ocurrencia con relación al peso relativo de los competidores ya establecidos en el mercado que se han integrado hacia adelante.

- Contingencias de la industria de desarrollarse hacia atrás. (Neutral).
- Contribución de los proveedores a la calidad o servicio. (Muy poco atractivo).
- Contribución de los costos por parte de los proveedores. (Muy atractivo).
- Importancia de la Industria a la Rentabilidad de los Proveedores (Neutral)

Conclusión:

El poder de negociación de los proveedores es neutral, lo que representa contar con los servicios con capacidad de respuesta rápida para el sector.

2.3.1.5 Rivalidad entre los competidores de la Industria

Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta. Sin embargo, las barreras para el ingreso incluyen la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la de obtener tecnología y conocimiento especializado, la falta de experiencia, una fuerte lealtad del consumidor, fuertes preferencias por las marcas, grandes necesidades de capital, falta de canales adecuados de distribución, políticas reguladoras gubernamentales, aranceles, falta de acceso a las materias primas, la posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas y la posible saturación del mercado (David, 2013).

Son las empresas que ofrecen el mismo nivel de bienes y/o servicios y compiten por los mismos recursos y clientes. Se debe considerar, que en una industria pueden existir grupos estratégicos cuyos ejes competitivos son distintos al de otros grupos que también participan en la industria.

Tabla 5

Rivalidad entre los competidores de la Industria

Peso			Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva		Puntaje ponderado
15%	Número de ofertantes iguales	Grande	1	1	1	1	1	Pequeño	0.75
20%	Crecimiento de la industria	Lento	1					Rápido	0.20
10%	Costos fijos	Alto	1	1	1	1		Bajo	0.40
15%	Características del servicio	Alto	1	1				Especializado	0.30
10%	Capacidad de desarrollo operativo	Grande	1	1				Pequeño	0.20
15%	Diversidad de competidores	Alto	1	1	1	1		Bajo	0.60
15%	Compromisos estratégicos	Alto	1	1	1	1	1	Bajo	0.75
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1			3.20

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

- Cantidad de ofertantes iguales. (Muy atractiva). Existe una cantidad de ofertantes relativamente menor de competidores iguales, por lo que la competición es mínima favoreciendo la atractividad del sector.
- Desarrollo relativo del sector. (Muy atractiva). "Proporcionado por el lado de la demanda, en términos de las empresas y organizaciones del estado la tasa de crecimiento anual de los últimos tres años se ha incrementado" (Luci, 2012).
- Costos fijos. (Poco atractiva). Los costos fijos son respectivamente altos en relación de los costos variables. Esto podría presentar un riesgo potencial de pugna de honorarios.
- Particularidades del servicio. (Poco atractiva). Las particularidades del servicio en el mercado actual no son confusas ni tan diversificadas.
- Capacidad de atención del servicio. (Atractiva). Se presentan competidores con amplia capacidad para la realización del servicio de consultoría. En general, la oferta presenta resultados menores en función a la demanda.
- Cartera diversificada de los ofertantes. (Atractiva). El esquema de costos entre los ofertantes ya establecidos no es tan diversificada. No existe evidencia de guerra de precios por un incremento de la cuota de mercado.

- Acuerdos de tipo estratégico. (Atractiva). No se localizan mayores encargos estratégicos entre los competidores ya establecidos.

Conclusión:

Se fundamenta el incremento importante del mercado de la mano con un reducido número de competidores iguales.

2.3.1.6 Matriz de atractividad de cada una de las cinco fuerzas

Cada una de las cinco fuerzas es evaluada para reconocer su impacto en la industria mediante determinados criterios, los cuales son valorados con una escala de medición de Likert en un rango que va desde: muy poco atractiva, poco atractiva, neutral, atractiva y muy atractiva para la industria. Los valores de la escala indican si la industria con relación a esa fuerza es o no es atractiva (González, 2016).

Los razonamientos de evaluación son puntuales en cada una de las fuerzas y la escala de medición fundamentada con el grado de atractividad de la industria en función a la fuerza (desde muy poco atractiva hasta muy atractiva).

Tabla 6

Matriz de Atractividad de la Industria

Peso		Puntaje Sin Ponderar	Muy poco atractiva	Poco atractivo	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	Puntaje Ponderado
30%	Amenaza de Productos sustitutos	3.75	1	1	1	1		1.13
30%	Riesgo de ingreso de competidores potenciales	3.40	1	1	1	1		1.02
10%	Poder de Negociación de los Clientes.	2.50	1	1	1			0.25
15%	Poder de Negociación de los proveedores	2.40	1	1	1			0.36
15%	Rivalidad entre competidores de la Industria	3.20	1	1	1	1		0.48
100%	Promedio ponderado		1	1	1	1		3.24

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico.

La valoración global del sector arroja el nivel de atractividad, subrayando dos elementos: 1) las barreras de entrada, que prevalecen el promedio de atractividad

esencialmente por el costo del cambio y 2) la relativa poca competencia entre los competidores ya instaurados en la industria (González, 2016).

2.4. Análisis de la Competencia

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio, indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa

La amplitud de atención de los servicios de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria se encuentra organizada por las compañías que se orientan a sus clientes en general, en distintas problemáticas que puedan tener en materia tributaria, especialmente referente a los impuestos que son ingresos al fisco peruano, como son Impuesto General a las Ventas (IGV) e Impuesto a la Renta (IR) principalmente.

Por lo tanto, la competencia se encuentra diversificada por el grupo de empresas de servicios el de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria, las cuales no se dedican a realizar estos servicios de consultoría de manera exclusiva. Las empresas de Consultoría especializadas en Mypes y de mayor presencia son las siguientes: Asesores y Consultores Falcón SAC, Estudio Contable P&S Asesores Empresariales, Estudio contable Servicontal, Estudio contable Chávez Asociados, Estudio Contable Espinoza, Estudio contable María Isabel Mesía Guevara; y, otras que se han analizado inicialmente.

La característica principal de las empresas de consultoría tributaria es la de brindar servicios, cuya área especializada se encuentra conformada por grupos de profesionales tributarios y que trabajan en función a las necesidades de sus clientes, profesionales conformados mayormente por contadores, economista y abogados.

Actualmente existe diversidad de empresas de Consultoría, muchas de ellas dan este servicio de manera conexa a su actividad principal o como una empresa netamente de servicio de consultoría tributaria.

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos

De manera sintetizada se presentan las principales empresas de Consultoría en Lima.

Tabla 7

Matriz de Participación de mercado

	Contable	Tributaria	Financiera	Participación %
Asesores y Consultores Falcón SAC	X		X	45
Estudio Contable P&S Asesores Empresariales	X	X	X	24
Estudio contable Servicontal	X		X	12
María Isabel Mesía Guevara	X	X	X	9
Estudio contable Chávez Asociados	X	X	X	5
Estudio Contable Espinoza	X	X	X	5
TOTAL				100

Nota. Adaptado de "Guía para elaborar un plan estratégico de negocios", por Edmundo González, 2012. Universidad del Pacífico. Tomado de Apoyo Consultoría, 2018. Focus Group.

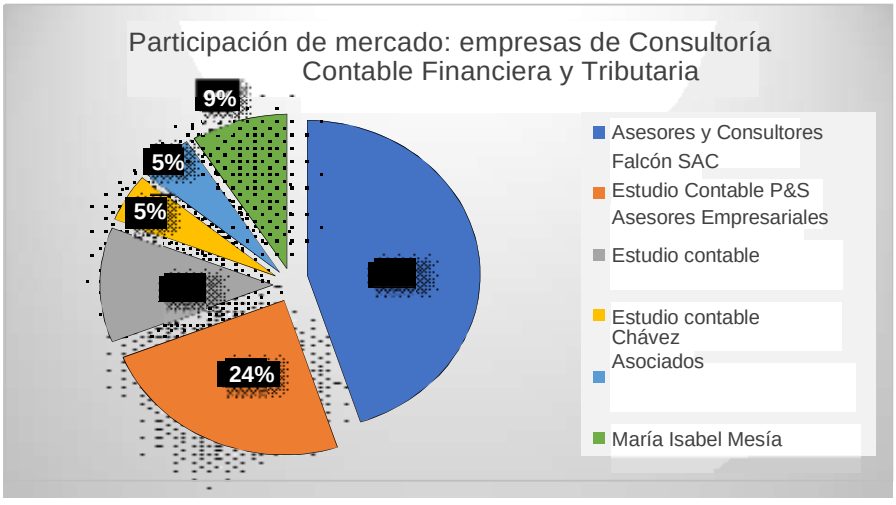


Figura 1. Participación de mercado.

En el caso de la participación de mercado que tienen las empresas de consultoría que se orientan a prestar servicios a la micro y pequeña empresa, y, al no contar con una

estadística que ubique a cada una de ellas en un portafolio competitivo, se ha realizado la matriz para determinar la cantidad de clientes por tipo de servicios que prestan. Los resultados han permitido esquematizar el posicionamiento de la participación de mercado de las empresas de consultoría contable, financiera y tributaria.

El cruce de información de la participación de mercado con los resultados de la encuesta están a razón de tres preguntas que se hicieron en todo caso ninguna pregunta obviamente en la encuesta toca el tema de participación de mercado, porque ese no era el espíritu de la encuesta en la que si se preguntó: en la pregunta 9 conoce alguna consultoría, pregunta 11 tiene contratada, y finalmente en la pregunta 13 conoce otras empresas de consultoría, ninguna está directamente vinculada a participación de mercado, no se tendría que haber preguntado ello por no ser pertinente a nuestra encuesta, en la cual lo que se pretender saber es si, el plan de negocios es viable.

2.4.3. Matriz de Perfil Competitivo

La matriz de perfil competitivo es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar el nivel de las debilidades o fortalezas de una empresa con respecto a sus principales competidores. La determinación de la posición estratégica de la empresa en relación con sus competidores se realiza mediante la comparación de los factores que se consideran como críticos o claves para el éxito en la industria en la que participa la empresa (David, 2013).

Tabla 8

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito			Servicontal SAC		Estudio Contable Espinoza	
Ítem	Factor	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Capacitaciones a los clientes.	0.14	2	0.28	3	0.42
2	Puntualidad en el servicio y experiencia en fiscalizaciones.	0.12	3	0.36	3	0.36
3	Información oportuna online y presencial.	0.11	3	0.33	3	0.33
4	Asesoría y Servicio personalizado.	0.20	3	0.60	3	0.60
5	Honorarios Accesibles.	0.20	3	0.60	3	0.60
6	Capacidad de respuesta ante requerimientos de la SUNAT.	0.14	2	0.28	3	0.42
7	Cultura tributaria a los Clientes	0.05	3	0.15	3	0.15
8	Asesoría permanente en caso de urgencias.	0.04	2	0.08	2	0.08
	Total	1.00		2.68		2.96

Nota: para el obtener el resultado de la matriz, se suman los valores numéricos asignados al grado de atractividad por cada factor, este valor se divide entre la cantidad de factores.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una evaluación de factores externos (EFE) y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (D´Alessio, 2013).

Los factores críticos de éxito y las ponderaciones fueron validadas a través de entrevistas a los expertos, Dr. Segundo Tabachi Vargas, Lic. Jhonny Ordoñez Rodriguez y Lic. Nelly Reyna Morales (ver Anexo 3), se concordó que dichos factores han permitido establecer el nivel de competitividad en el que se ubica el Estudio Contable Espinoza frente a su próximo competidor Servicontal SAC y de esta forma poder plantear la ventaja competitiva que debe formular la empresa Soluciones Consultoría Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, es por ello que la consultoría contable, financiera y tributaria siendo tres líneas de negocio o de servicio será desarrollada como una sola, y como estrategia de penetración será con tarifa flat. Anexo 5 se presenta el documento de validación de la Matriz MPC.

2.5. Análisis del Contexto Actual y Esperado

El análisis contextual tiene implicancias en la difusión de los resultados a los colaboradores que son elementos claves de la empresa para que se encarguen de identificar los factores estratégicos y determinar el futuro potencial de la organización. La información obtenida de la planificación de escenarios es importante para relacionarla con los factores internos y externos.

El análisis del contexto es parte de la planificación estratégica. Para ello, se pretende de una automatización del estudio del ambiente externo de la organización en las condiciones de oportunidades y amenazas; las amenazas igualmente se conocen en la literatura administrativa como peligros o riesgos. A nivel central, el análisis ambiental se agrupa en las capacidades de la empresa en las categorías de fortalezas y debilidades.

El contexto interno del que se derivan las fortalezas y debilidades de la organización empresarial se encuentra representado por el contexto en el que se desempeñan las actividades laborales e incluyen: la estructura, la cultura y los recursos de la organización (Wheelen & Hunger, 2013).

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental

El Perú tiene como Política de Estado, el estricto respeto al Derecho Internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el principio de la no-injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos y la prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza; el derecho soberano de cada Nación de construir y mantener libremente su sistema socio-económico y sistema político que ellos mismos eligen que es el Ministerio de Defensa ([MINDEF], 2015).

El Estado Peruano en su proceso de desarrollo y consolidación, se mantiene alerta y preparado a fin de hacer frente a las amenazas contra la Nación y el Estado y de esta manera garantizar su seguridad, base indispensable para lograr el desarrollo y alcanzar sus objetivos.

El Estado peruano es el principal regulador, desregulador, subvencionador, empleador y cliente de las empresas. Presenta una amplia influencia por su capacidad de fijar poder, desarrollar leyes y regulaciones restrictivas y de protección frente a las operaciones que realicen.

El Estado también es un promotor de la actividad empresarial, es necesario que las empresas investiguen los incentivos que proporciona el Gobierno. En el Perú, cada proceso electoral o cambios ministeriales provocan polarización en la población. Las huelgas, las paralizaciones, las demandas no atendidas de las comunidades dan lugar a crisis que afectan a las organizaciones.

La coyuntura política tiene impacto en el desarrollo de los sectores de actividad empresarial. En efecto, durante estos últimos meses se viene acentuando una tensa coyuntura política. Actualmente el Perú se encuentra semiparalizado, en un artículo

encontrado Belaunde (2018) sostuvo que el personaje más importante del país es “el presidente de la República, Martín Vizcarra, y él es el que tiene que transmitir la serenidad, la tolerancia, la confianza y credibilidad a la crisis que estamos sufriendo los peruanos” (parr 4). La situación política es crítica ya que se intenta cerrar el Congreso de la República, en efecto, se debe de llegar a tener un consenso, entre todos los sectores, para poder recobrar la estabilidad y Estado de Derecho.

En materia fiscal y tributara, el Perú se ha caracterizado por mostrar históricamente déficits fiscales persistentes, los gastos fiscales han sido casi siempre superiores a los ingresos; entre 1970 y 2016, solo 6 años se tuvo superávit. Aunque el déficit fiscal promedio del período 1990-2018 ha disminuido drásticamente respecto a décadas anteriores (-2,0% del PBI comparado con -7,5% en el período 1970-1990), aún no se aprendido a generar recursos fiscales que financien sostenidamente los gastos y esa es nuestra mayor restricción hacia el desarrollo, debido a los vaivenes cíclicos de nuestra economía.

Aunque el déficit no es un problema en sí mismo, sí lo es cómo se financia; una buena política fiscal debe permitir un equilibrio en el mediano y largo plazo, financiado principalmente a través de ingresos tributarios permanentes. Sin embargo, la escasa institucionalidad de la política tributaria del país confunde su objetivo y enfatiza erróneamente la necesidad de incrementar la recaudación o la presión tributaria sin entender que más importante es la calidad de los ingresos en términos de eficiencia y equidad, así como la sostenibilidad del equilibrio fiscal y su impacto redistributivo sobre el bienestar de la población. Como se puede apreciar existe cierta presión de recaudación por parte de la Administración Tributaria, lo cual impacta en la consolidación de una estrategia orientada en ampliar la base tributaria y uno de los nichos a los cuales se enfoca es el sector Mypes.

El incremento de la presión tributaria de parte de la Sunat a la Microempresas Impacta positivamente al servicio contable, financiero, tributario, ya que permite que las empresas necesiten imperativamente el servicio de una consultora para evitar tener problemas con la Sunat, Sunafil, Registros Públicos e inclusive tener todo en orden con la Municipalidad y hasta Indeci, como también Indecopi.

2.5.2. Análisis Económico

Las variables de tipo económico determinan la prosperidad y bienestar general de la economía, la cual afecta la capacidad de la empresa para obtener una adecuada tasa de rendimiento. Entre los elementos de análisis de la economía se encuentran: el ciclo económico, la evolución del Producto Bruto Interno (PBI), los tipos de interés, la inflación, la oferta monetaria, la evolución de los precios, el ingreso, la disponibilidad de crédito, la tasa de desempleo, la política fiscal y presión tributaria, etcétera. Estos temas influyen directamente sobre la decisión sobre los sueldos que se les paga a los empleados, el manejo de los impuestos, el costo de los insumos utilizados para ofrecer el producto al mercado, los precios finales, etcétera.

El análisis del presente plan se sustenta en la evaluación de los factores macroeconómicos que influyen en el sector de las Consultorías. Este análisis comprende el período de los años 2017 al 2018 y sus proyecciones. Entre los elementos de análisis de la economía se encuentran: “el ciclo económico, la evolución del PBI, los tipos de interés, la inflación, la oferta monetaria, la evolución de los precios, el ingreso, la disponibilidad de crédito, la tasa de desempleo, la política fiscal y presión tributaria, etcétera (Banco Central de Reserva del Perú” [BCRP], 2018). Estos temas tienen amplia influencia en la decisión sobre los honorarios que se les paga a los empleados, el manejo de los impuestos, el costo de los insumos utilizados para ofrecer los productos al mercado, los precios finales, etcétera.

Un análisis del entorno macroeconómico permite evaluar el nivel de estabilidad que tiene el país para la atracción de las inversiones privadas. Por lo mencionado anteriormente se va a considerar las siguientes variables: Producto Bruto Interno (PBI), tasa de inflación, riesgo país y tipo de cambio.

Al cierre del 2017, la economía peruana habría crecido 2,5%, estima el Departamento de Estudios Económicos (DEE) de Scotiabank; cifra ligeramente menor a lo estimado por el MEF (2,8%) y el BCR (2,7%). Puntualmente, (INEI, 2016) indicaron que el PBI peruano creció 1,78% en noviembre del 2017, por debajo del consenso de analistas. Este es el peor nivel de crecimiento desde abril del año pasado, cuando el fenómeno El Niño Costero hizo que el PBI creciera menos de 1%.

Asimismo, el sector servicios también habría crecido impulsado por los rubros de Telecomunicaciones y Servicios Financieros. La venta de vehículos nuevos habría aumentado 6,9%, con un efecto positivo en el sector comercio (Paredes, 2018).

Para el caso de la Inflación, el Banco Central de Reserva del Perú, (BCR, 2017) se trazó como meta alcanzar una inflación que fluctúe entre los rangos del 1% al 3% esto debido a que una inflación baja y estable permite un panorama favorable a la inversión privada tanto nacional como extranjera, mercado laboral estable, consumo de bienes y servicios constantes, y esto a su vez incentiva el crecimiento sostenido del país generando ingresos fiscales.

La inflación global al finalizar el 2018 llegaría a 2.4%, un aumento de 10 puntos básicos frente al estimado anterior, debido a un aumento de 10 puntos básicos en países desarrollados crecerían 2%; mientras que los países emergentes mantienen una inflación de 3% para el 2018. Tanto la inflación global como el PBI mundial se mantuvieron en 3% y 3.8%, respectivamente; mientras que para el 2019 la inflación y el PBI crecerían 2.9% y 3.8%, respectivamente (Capelleti, 2018).

De acuerdo con la proyección realizada por el BCRP (2018) a partir del año que está en curso y hasta 2019 la economía peruana crecería 4.2%, mientras que en 2020 la expansión del PBI sería de 4.1%. No obstante, el pronóstico para este año es menor al estimado oficial de 4% del MEF plasmado en el Marco Macroeconómico Multianual Revisado (MMMR) 2017-2019, igual proyección tiene el Banco Central de Reserva (BCR). En el Perú, la inversión privada representa 80% del total de la inversión, mientras que la pública solo 20%. Está claro que no se puede crecer sobre la base de la inversión pública, por lo que solo queda pensar que el MMM plantea enlazar los aumentos en la inversión pública con la privada (Parodi, 2018).

Según el INEI, se observa una tendencia decreciente desde el año 2015 en las cifras obtenidas. Terminar el año 2016 con 3,23% respecto a lo que se registró en el 2015 es una cifra significativamente menor, muy parecida al resultado del 2014, que alcanzó 3,22%. Asimismo, durante las épocas de crisis la contracción de la economía conllevó una caída en la producción de energía. De acuerdo con el Banco Mundial, la infraestructura de energía es empleada en los procesos de producción de la gran mayoría de sectores (minería, pesca, banca, comercio, manufactura, entre otros); por lo tanto, el crecimiento económico de un país está estrechamente ligado a la capacidad y estabilidad de las fuentes de energía.

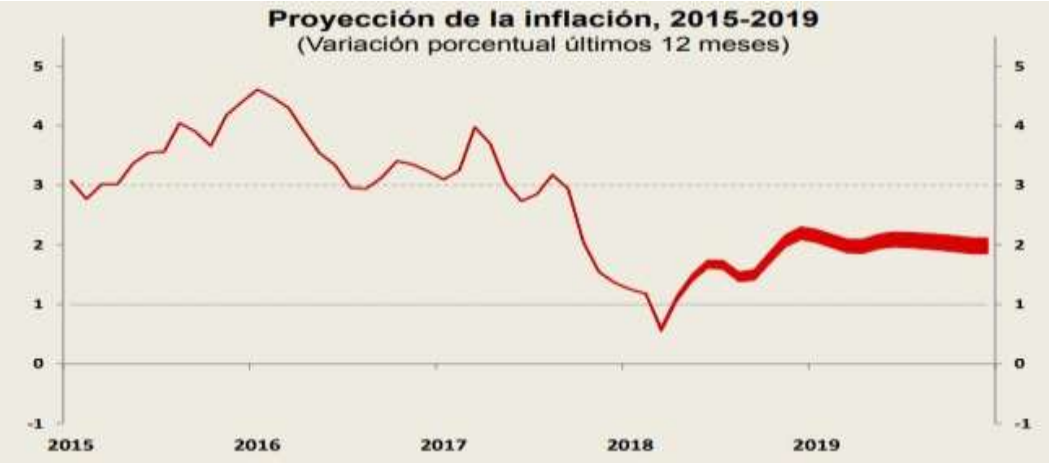


Figura 2. Evolución y proyección de la Inflación en el Perú año 2015 – 2019. INEI

La inflación interanual se ubicó por debajo de 2,0 por ciento durante la primera mitad de 2018, como resultado de la reversión de los choques de oferta asociados a fenómenos climatológicos ocurridos en el 2017 (Fenómeno El Niño Costero) y por una brecha de producto negativa (BCRP, 2018).

Para muchos países como el Perú, el riesgo país es una variable fundamental ya que es un indicador de la situación económica del país y de las expectativas de las calificadoras de riesgo con respecto a la evolución de la economía en el futuro, en particular la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

Figura 3. Tipo de cambio promedio anual 2000-2018. Fuente: BCRP

De acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2017) indicó que el factor importante que existe en el Perú es trabajar en la reducción de la pobreza. La pobreza no es solo problema relacionado con la carencia de ingresos, sino que también involucra la falta de acceso adecuado a servicios de salud, agua y saneamiento; a educación; y a una buena nutrición. El crecimiento económico registrado en nuestro país ha facilitado la labor del gobierno en la difícil tarea de reducirla. Sin embargo, dadas las diferencias preexistentes entre distintos grupos de la población, este crecimiento ha llevado a unos grupos a reducir sus niveles de pobreza más rápido que otros.

2.5.3. Análisis Legal

El marco legal que afecta al negocio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria se encuentra reglamentado por las siguientes normas:

- La Constitución Política del Perú 1993.
- Ley de Profesionalización contable del Contador público Colegiado N° 28951.
- Ley de la Promoción de la Microempresa, Ley Nº 27268.
- Ley Marco del Sistema Tributario, Dec. Leg. Nº 771.
- Código Tributario, Dec. Leg. 773 y sus modificatorias.
- Código de Comercio de febrero de 1902 y sus modificatorias.
- Ley del Impuesto a la Renta Dec. Leg. 774 y sus modificatorias.
- Ley del Impuesto General a las Ventas y/o Impuesto selectivo al consumo, Dec. Leg. Nº 775 y sus modificatorias.
- Ley de tributación Municipal, Dec. Leg. Nº 776
- Régimen de prestaciones de Salud d. Leg. Nº 22482.
- Autorización Municipal de Funcionamiento, Dec. Leg. Nº 650.
- Ley General de Sociedades.

El entorno jurídico para el proyecto está precedido por la Constitución Política del Perú, la misma que establece un régimen de economía de mercado para el país; el marco jurídico para las microempresas tiene como principio suscitar el desarrollo económico nacional mediante el fomento a la creación de micro, pequeñas empresas, aumentando su participación en los mercados con el propósito de fortalecer el empleo y bienestar social y económico de todos los colaboradores.

También el Régimen Mypes Tributario que promueve que las microempresas Mypes tenga mucha más condescendencia en temas tributarios.

Analizando el marco legal precedente, las microempresas tienen parámetros de acuerdo con sus niveles y volúmenes de ventas, para estar afectos y pagar impuestos de acuerdo con sus ingresos, y, de acuerdo con el volumen de sus ventas tendrían mayor responsabilidad tributaria y obligaciones en porcentaje de contribuir y pagar los impuestos progresivamente.

2.5.4. Análisis Cultural

Culturalmente en américa latina y propiamente en el Perú no existe mucha cultura de formalizar contablemente, financieramente y tributariamente es muy pocas las ganas de las microempresas para llevar todo en orden especialmente porque visibilizarse ante el estado es sinónimo de sanciones y multas, que desincentivan al microempresario a llevar todo en orden además de sumarle a ello que no obtienen ningún beneficio si lo llegan a realizar, es decir no perciben los microempresarios que el estado les retorna nada si ellos se formalizan y bueno ello en gran medida es real, inclusive tener una cuenta corriente o bancaria, lo que genera es que Sunat y los entes reguladores fiscalicen, y todo ello, en lugar de permitir las ventajas que debería existir por bancarizarse, en resumen mis futuros y potenciales clientes, no tienen ningún atractivo para pasar a la formalidad, ello complica el trabajo de una consultora, nos queda como trabajo generar cultura.

Los elementos de tipo sociocultural forman el modo en que las personas habitan, trabajan, producen y consumen. Los factores analíticos para el elemento sociocultural son diversos: las tendencias de tipo demográfico, el repartimiento de ingresos que sostienen las clases sociales, las movilizaciones de tipo social, la diversificación de la fuerza laboral, los estilos de vida, el ritmo de vida, el incremento de la conciencia ambiental y de la salud, los factores relacionados con la política educativa, los cambios

en la estructura de las familias, las modas, las costumbres y valores, entre otros (Núñez, 2013).

El Instituto Peruano de Economía (IPE) (2016) indicó que un factor importante en el Perú es trabajar en la reducción de la pobreza. La pobreza no es solo problema relacionado con la carencia de ingresos, sino que también involucra la falta de acceso adecuado a servicios de salud, agua y saneamiento; a educación; y a una buena nutrición. El crecimiento económico registrado en el país ha facilitado la labor del gobierno en la difícil tarea de reducirla. Sin embargo, dadas las diferencias preexistentes entre distintos grupos de la población, este crecimiento ha llevado a unos grupos a reducir sus niveles de pobreza más rápido que otros. En ese sentido, en el Perú, la pobreza es un problema predominantemente rural. Según las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), el 81% de los individuos calificados como pobres extremos vive en zonas rurales.

No obstante, se ha registrado importantes mejoras en muchos de los indicadores sociales, entre las que destaca la reducción del nivel de pobreza extrema de 16% en 2004 a 7% en 2011, el más bajo en toda su historia; sin embargo, del 2016 al 2017 esta se ha incrementado de 13.9% (2017) a 15.1% (2017) (Ver Figura 3). Diferenciando por ámbito geográfico y región natural, se observa que las zonas que han presentado una mayor reducción son, justamente, las zonas rurales, encabezadas por la sierra rural (21 puntos porcentuales); seguida por la selva rural (16 puntos porcentuales) y, finalmente, la costa rural (7 puntos porcentuales).

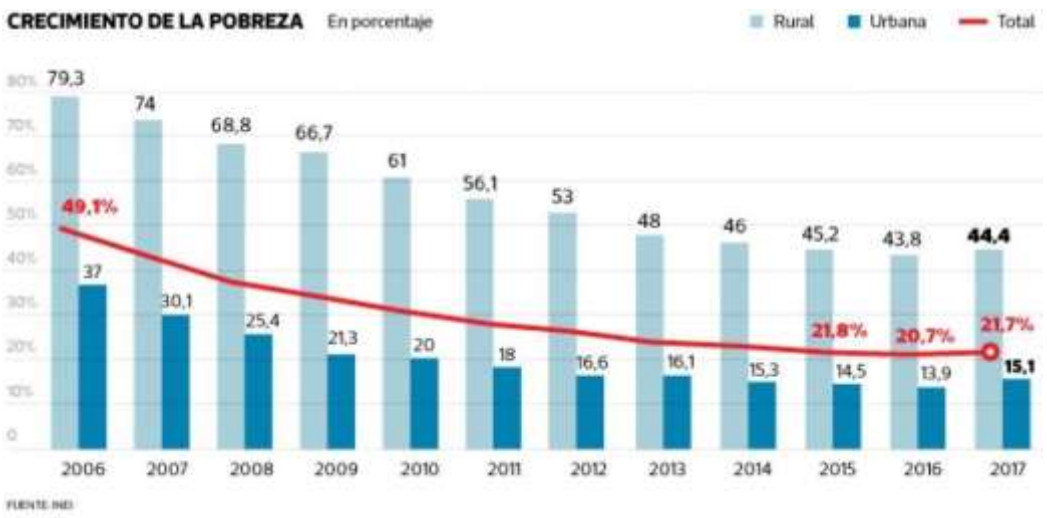


Figura 4. Reducción de la Pobreza Extrema según ámbito geográfico. Adaptado de "*Gestión*", por el INEI – Enaho.

En relación con la informalidad en las Mypes, el INEI (2018) sostiene que 6.6 millones de unidades productivas se desarrollan en el sector informal en el Perú.

Solo uno de cada cuatro microempresarios elige dar el paso hacia la formalización, aun si se les ofrece correr con todos los gastos de inscripción.

El 58% de los negocios informales se crean por necesidad económica y el 6% porque no encontró trabajo asalariado, lo que implica que no tienen el presupuesto para lidiar con gastos tan altos. Y que la informalidad es consecuencia directa de la falta de plazas laborales que existen en el Perú.

En cuanto a pobreza no extrema, se logró reducir la pobreza de 49% en el 2015 a 16% en 2017. La variación más importante se encuentra en la costa urbana (24.2 puntos porcentuales) -sustentado fundamentalmente por la reducción de la pobreza en Lima metropolitana (25 puntos porcentuales)-, seguido por la costa y la selva rural (ambas de 22 puntos porcentuales) (Asociación de Emprendedores en el Perú- ASEP (2017).

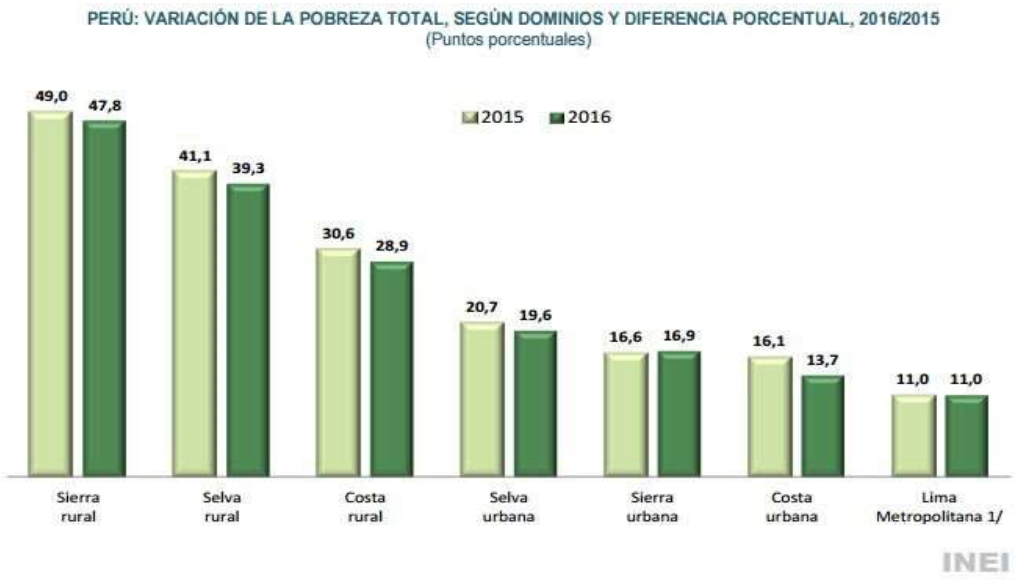


Figura 5. Reducción de la Pobreza No Extrema según ámbito geográfico. Adaptado de "Enaho", por Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MINTRA)

2.5.5. Análisis Tecnológico

Se describe a los cambios tecnológicos que originan un avance importante en la industria. A través de la tecnología se pueden concretar nuevos mercados, inventar nuevos productos, establecer nuevas ventajas competitivas y, por otro lado, convertir a los productos y procesos actuales en obsoletos.

Los compendios que las empresas requieren tomar en cuenta en el análisis de los elementos de tipo tecnológico son: la inversión en investigación y desarrollo, tanto en el plano nacional como en el sector específico; cuál es el enfoque que se tiene en el desarrollo tecnológico; qué nuevos productos están impactando en el mercado; cuál es el nivel de protección de patentes; qué tanto impacto tiene la mejora de la automatización en la productividad; la disponibilidad que se tiene al Internet y la infraestructura de las telecomunicaciones, entre otros aspectos (BCRP, 2017).

En el Perú, el manejo de la tecnología está en proceso de desarrollo. Debido a que el 97% de empresas en el país son microempresas, de uno a 10 trabajadores y 73%

de ellas son informales, hay escasas posibilidades de invertir en investigación y desarrollo tecnológico. Además, en el plano de los usuarios, las compras en vía internet o denominada online aún no generan confianza a pesar de ser un país en el que el 75% de la población usa Internet. Este alto acceso se da en las cabinas de Internet, mientras que el 14.7% de los peruanos tiene acceso en el hogar. Es decir, si bien la información está disponible y las personas tienen acceso a ellas, las empresas peruanas en su mayoría solo usan las páginas web corporativas para presentar sus servicios, pero no como un medio de comunicación fluida con los clientes o usuarios que impacte en el rendimiento de la empresa (Núñez, 2013).

Big Data, Computación en la nube, Social Media, Movilidad, Internet de las cosas, son las cinco megas tendencias tecnológicas en todo el mundo que determinan el comportamiento de los usuarios y las empresas (Guzmán, 2015).

En Perú, la mega tendencia más acelerada es la computación en la nube. Luego, aparece la movilidad como el segundo en la concentración de interés empresarial. En menor medida, están considerados big data y social media.

Aunque el sector financiero y retail siempre están a la vanguardia en el uso y aplicación de instrumentos tecnológicos, a nivel local destacan las áreas propias de una compañía como operaciones, logística, entre otros.

La tecnología que se requiere para desarrollar la actividad económica de la consultoría son: computadoras, y/o laptop son importantes por ser móviles y se pueden trasladar a la oficina o local del cliente, en todo caso todas ellas necesitan contar con el software contable, financiero y tributario para ser eficiente en nuestra asesoría, bueno después en tecnología una impresora, escáner y fotocopiadora, celulares Smartphone, desde los cuales podamos consultar información y/o enviar información en caso lo requiera, probablemente más adelante un automóvil que permita más celeridad en

llegar a las reuniones, si es importante el internet, televisor y una página web actualizada que permita interacción con nuestros clientes muy versátilmente.

2.5.6. Análisis Ecológico

Hellriegel, Jackson y Slocum (2011) sostienen que "si bien los tipos específicos de fuerzas y condiciones ambientales varían de una industria otra, todas las empresas necesitan desarrollar una conciencia ambiental y cuidar el ambiente". Según los autores "la protección del ambiente se refiere a la política que adopta una organización para preservar o mejorar los recursos naturales cuando desempeña sus actividades" (p.119).

Los desafíos ecológicos son muy importantes para las empresas. En el Perú, sin embargo, las regulaciones no son tan estrictas como en otros países. Muchas empresas mineras son ejemplo del no respeto de la naturaleza ni de la protección a la comunidad.

La perspectiva ecológica ha impulsado a que los administradores generen una visión estratégica y contraten a especialistas en gestión y responsabilidad ambiental. Dentro de una empresa, todo necesita ser cuantificado por una cuestión de ahorro y cuidado del ambiente; por ejemplo, el manejo de los desperdicios, el consumo de energía, el uso de correos electrónicos en vez de impresiones y todos estos esfuerzos necesitan ser monitoreados. El negocio no afecta y tampoco contamina el medio ambiente, pero los factores climáticos pueden afectar a los clientes y repercutir en la empresa.

2.6. Oportunidades y amenazas

El análisis de las oportunidades es esencial en la estrategia. Implica ser capaz de identificar las oportunidades del mercado y evaluar si puede haber un potencial crecimiento y generación de utilidades, siempre y cuando la empresa tenga los recursos para aprovecharla. Es decir, existen algunas oportunidades que tienen que dejarse pasar porque la empresa no tiene las capacidades ni los recursos para acceder a ellas. Si la

empresa puede crecer y tiene los recursos financieros y operativos para ganar competitividad a partir de la oportunidad del mercado, debe aprovecharla.

En el presente plan de negocio, las oportunidades encontradas han sido las siguientes:

1. Incremento en la demanda de proyectos orientados a la pequeña empresa de Lima Metropolitana.
2. Incremento en la tendencia de los clientes potenciales (Mypes de Lima Metropolitana) en buscar el asesoramiento profesional en el ámbito de la consultoría contable, financiera y tributaria.
3. Relativa sostenibilidad en el crecimiento económico del sector servicios de consultoría contable, financiera y tributaria en los últimos 10 años y con proyección a retomar el crecimiento en los negocios internacionales.
4. Incremento del rubro de servicios que desean posicionar sus productos en el mercado interno y externo.
5. Consolidación de los polos de crecimiento del interior y exterior para el desarrollo de proyectos de negocios en el segmento Mypes.
6. Asesoría de negocios donde la normatividad es compleja en el comercio y demanda de asesoría profesional calificada.
7. La incorporación de nuevas tecnologías y nuevos procesos de gestión mejorarían la capacidad operativa de la Consultoría que se propone.
8. El fortalecimiento de la política interna y de comercio internacional repercute de manera positiva en el posicionamiento de las empresas, por lo que se hace necesario contar con la consultoría de tipo contable, financiera y tributaria que sea confiable y con amplia experiencia.

En la Tabla 9-A (Foda) y 9-B se presenta la matriz de factores externos.

TABLA 9-A MATRIZ FODA o DAF O CRUZADO	**PRINCIPALES OPORTUNIDADES** INNOVAR CON TECNOLOGIAS ALTA POSIBILIDAD DE CRECER ANTE LA COYUNTURA (REACTIVA PERU, SUSPENSION PERFECTA, ETC)	**PRINCIPALES AMENAZAS** CRISIS POR LA PANDEMIA CAMBIO NORMATIVO CONSTANTE AUMENTO DE LA OFERTA ASESORIA
PRINCIPALES FORTALEZAS PERSONAL CALIFICADO ASESORIA PERSONALIZADA DIFERENCIADOR MANEJO PROTOCOLOS DE SEGURIDAD	**ESTRATEGIAS FO** Protocolos de bioseguridad expertos asesoría para Reactiva Perú personal experto en Financiamiento	**ESTRATEGIAS FA** personal calificado ante la pandemia asesores conocedores de las normas ante aumento de la competencia tenemos asesoría diferencial
PRINCIPALES DEBILIDADES POCO PERSONAL CALIFICADO ANTE UNA MAYOR DEMANDA POCA PRESENCIA EN LOS MEDIOS DIGITALES (REDES SOCIALES Y WEB)	**ESTRATEGIAS DO** poco personal tecnología permite trabajo remoto oportunidad por la Covid-19 de interactuar con los clientes por zoom, webinar, skype	**ESTRATEGIAS DA** cambio en normas por la pandemia personal no se abastece la crisis por la Covid-19 los clientes solo desean interactuar por plataformas virtuales online

TABLA 9-A

Tabla 9- B PESO PONDERADO CALIFICACION

Matriz de Factores Externos (MEFE) PESO 4= FORTALEZA MAYOR

3= FORTALEZA MENOR 2= DEBILIDAD MENOR 1=DEBILIDAD MAYOR

TABLA 9- B Factores Críticos de Éxito (MEFE)	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidad Variables			
Incremento en la demanda de proyectos orientados a la micro y pequeña empresa de Lima Metropolitana, sostenida en la formalización de las Mypes, aun en época de Covid-19.	0.10	3	0.30
Relativa sostenibilidad en el crecimiento económico del sector servicios de consultoría contable, financiera y tributaria en los últimos 10 años. Se evidencia la potencialidad de la Administración Tributaria para ampliar la base tributaria en Covid-19 buscando formalizar a las empresas Mypes.	0.07	4	0.28
Incremento del rubro de servicios que desean posicionar sus productos en el mercado interno y externo, sustentado en el crecimiento del sector servicios, mucha oportunidad por el Covid-19.	0.07	4	0.28
Consolidación para el desarrollo de proyectos de negocios en el sector Mypes. Muchos emprendedores por la pandemia	0.06	4	0.24
Asesoría de negocios donde la normatividad es compleja en el comercio y demanda de asesoría profesional calificada, ello por una serie de marcos legales que obligan los protocolos de bioseguridad en Covid-19, al empresario Mype formalizarse.	0.10	3	0.30
Incremento en la tendencia de los clientes potenciales (Mypes de Lima Metropolitana) en buscar el asesoramiento profesional virtual en el ámbito de la consultoría contable, financiera y tributaria.	0.04	3	0.12
La incorporación de nuevas tecnologías y nuevos procesos de gestión mejorarían la capacidad operativa de la Consultoría que se propone en esta epoca de Covid-19 todo es remoto, virtual.	0.08	3	0.24
La cultura empresarial o la poca Cultura Tributaria es complicada para las consultorías, se tienen que saber explicar a las Mypes el beneficio de cumplir y tener buenos hábitos tributarios y concretar con la formalidad las capacitaciones virtuales lo permiten.	0.03	3	0.09
Amenaza Variables	0.55		1.85
Competencia de consultorías que son informales, reducen el costo de los honorarios profesionales.	0.05	2	0.10
Cambios en la normatividad vigente por el Covid-19 de la Ley Mype, impactaría en el cierre de ciertos sectores de las Mypes.	0.10	2	0.20
Ingresos de competidores posicionados en el mercado que se orienten a los clientes con un nivel de tributación bajo.	0.02	2	0.04
El mercado es muy sensible al cambio y normatividad legal.	0.03	2	0.06
Incremento de costos laborales: Suspensión Perfecta.	0.04	2	0.08
Inestabilidad Jurídica y Tributaria para las Mypes por Covid-19-19	0.08	2	0.16
Desestabilización de la economía del país, por leyes que no favorezcan a las Mypes para su formalización, (Reactiva Perú).	0.06	2	0.12

Crisis del Covid-19 impacta en temas tributarios en las Mypes.	0.07	2	0.14
	0.45		0.90
Total	1.00		2.75

En la Tabla 9-B se puede apreciar el impacto que tiene cada factor, determinando si es una oportunidad y/o amenaza.

Tabla 10

Análisis de impacto de cada factor. Análisis Político – Gubernamental

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
En el 2020, el presidente Vizcarra asumió retos en la pandemia y actualmente viene atravesando turbulencias políticas que afectan de manera directa e indirecta la estabilidad de los negocios.	Bajo crecimiento de ingreso en las Mypes.	Reducción de los ingresos de las Mypes.	Amenaza
Política no tan estable que actualmente tienen las Mypes.	Formalización de las Mypes en Proceso	Sostenibilidad en la política peruana de las Mypes. Flexibilidad en el tratamiento de los impuestos (Impuesto IGV Justo).	Oportunidad.

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2013, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México

Análisis económico

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
Al 2020, las Mypes poseen una muy fuerte reducción de su poder adquisitivo.	Se vería afectado la adquisición de servicios por parte de los clientes potenciales.	Reducción de la inversión en nuevos servicios que podría ofrecer las Mypes.	Amenaza
La disminucion del PBI en el sector servicios y específicamente en el 2020.	Turbulencias de la economía del país que impacta en la mejora económica de las empresas que son los principales clientes Mypes.	Estancamiento y/o reducción de atención a nuevos clientes.	Amenaza

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2003, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México

Análisis legal

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
Se cuenta con una serie de Decretos que respaldan el funcionamiento de las Mypes.	Respaldo legal para la realización de tener socios estratégicos.	Alianzas estratégicas para el servicio con empresas Mypes	Oportunidad

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2003, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México

Análisis Cultural

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
La cultura de no tributar por parte de las Mypes y la informalidad son dos características notables en el sector.	Existe mucha desidia para no completar la formalidad en las empresas Mypes.	Amenaza de desertar de los clientes, empresas Mypes.	Amenaza

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2003, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México

Análisis tecnológico

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
Utilizacion de nuevos canales tecnológicos on line, remoto que favorecen el desarrollo del servicio positivamente.	Clientes podrán optar por nuevos canales tecnológicos.	Conocimiento de tecnologías de vanguardia, creación de canales: la nube, otros etc. (servicios).	Oportunidad

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2003, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México

Análisis ecológico

Factor	Elemento	Comentario	Oportunidad/ Amenaza
Contar con un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como valor agregado.	Clientes interesados y preocupados por el tema del cuidado del medio ambiente.	Conocimiento de las tendencias más recientes acerca del cuidado del medio ambiente.	Oportunidad
No se cuenta con un Plan de gestión de medio ambiente.	No se necesita, pero se recomendaría para las empresas que son clientes.	Posibles desastres naturales. Deficiente infraestructura.	Amenazas

Nota. Adaptado de "Administración estratégica," por F. R. David, 2013, p. 115. Copyright 2003 por Pearson Educación de México. Elaboración propia

Capítulo III. Estudio de Mercado

3.1. Descripción del servicio o producto

Los productos físicos no sólo son “bienes tangibles, como automóviles, computadoras o teléfonos celulares. En una definición amplia, los “productos también incluyen, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos” (Kotler & Armstrong, 2012).

El servicio que se ofrece al mercado se enfoca en tres rubros: consultoría contable, financiera y tributaria, que resguarde y compense una necesidad y de amplia demanda e importancia actualmente.

Constitución

La empresa Consultora estará conformada por profesionales en el campo contable, financiero y tributario, en permanente disposición a las Mypes que contraten el servicio.

Objetivo

Identificar y dar soluciones a problemas de tipo contable, financiero y tributario en forma eficiente y oportuna, haciendo que el cliente cumpla con sus obligaciones tributarias y pagar en la medida exacta que ordena la ley.

Calidad del Servicio

La calidad del servicio se encuentra relacionada con los profesionales con amplio conocimiento en temas de tratamientos contables, financieros y tributarios, con antecedentes laborales en firmas de consultoría y exfuncionarios y ejecutivos de la SUNAT.

El portafolio de servicios es el siguiente:

a) Servicio de consultoría contable

- Actualización de contabilidades.

- Servicio de asesoría contable mensual.
- Liquidación de impuestos.
- Actualización y de libros contables.
- Fiscalizaciones por parte de la SUNAT. Este producto se encuentra orientado a las Mypes que presentan problemas con la Administración Tributaria, clasificando al cliente objetivo que se ubica para efectos de su contribución como una mediana y pequeña empresa (Mypes). La actividad consiste en servicios de asesoría al momento de la fiscalización, el proceso va desde que la Administración Tributaria notifica al cliente y tiene que afrontar todo el proceso de acuerdo con la solicitud de requerimiento.
- De manera adicional se capacitarán a los clientes con respecto a la forma de cómo afrontar un proceso de fiscalización y/o auditoría por parte de la Administración Tributaria.

b) Servicio de consultoría financiera

- Evaluación financiera de nuevos negocios.
- Constitución de empresas, elaboración integral de la gestión financiera.
- Asesoramiento para financiamiento con terceros.
- Fiscalizaciones por parte de la SUNAT.

c) Servicio de consultoría tributaria

- Estudio integra de los aspectos tributarios.
- Ayuda a los clientes durante las visitas de los agentes de fiscalización de la SUNAT.
- Fraccionamientos de deudas tributarias como multas e impuestos dejados de pagar.

- Temas legales en los procedimientos ante la SUNAT, apelaciones y demandas.
- Sugerencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Servicios de planificación fiscal, se refiere a la organización documentaria y preparación frente a una posible fiscalización.
- Valoración del costo tributario en proyectos de inversión.
- Interposición reclamaciones contra las cobranzas de tributos que no están ajustadas a ley.
- Tributación en el ámbito internacional, entregando asesoría relacionada con la aplicación de precios de transferencia.
- Propuesta de estructuras tributarias que optimicen la utilidad neta después de impuestos.
- Tratamiento y asesoramiento en tributos indirectos, aduaneros y de Comercio Exterior, asesorar a los importadores y a los exportadores a fin de poder enfrentar el continuo cambio en la estructura del IGV, así como en las regulaciones sobre aduanas y comercio exterior.
- Reclamos en la devolución de impuestos, así como el beneficio y los riesgos financieros vinculados.

3.2. Selección del segmento de mercado

Kotler y Armstrong (2012) señalan que el segmento de mercado se conceptualiza como la "división de un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas". (p.190) La organización empresarial identifica "diversas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado que dan como resultado".

En efecto, el mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar.

El mercado objetivo al cual se orienta la consultoría Contable, Financiera y Tributaria es de tipo empresarial, es bajo este concepto que la segmentación de Kotler se ha adecuado a la segmentación industrial.

a) **Segmentación geográfica**. Implica "dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso zonas. Una empresa decidirá si operará en una o pocas áreas geográficas, o si operará en todas las áreas, pero poniendo atención a las diferencias geográficas según las necesidades y los deseos" (Kotler & Armstrong, 2012). En el caso del negocio de consultoría contable, financiera y tributaria se enfocará en Lima Metropolitana, tomando en cuenta la Zona 8 que de acuerdo con Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (Apeim, 2017) comprende los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

b) **Segmentación demográfica**. Fragmenta el mercado en grupos según variables como la edad, género, tamaño de la empresa, ciclo de vida del negocio, ingresos o facturación, tipo de empresa. Los factores demográficos son las bases más populares para segmentar grupos de clientes. Una razón es que las necesidades de los clientes, sus deseos y su frecuencia de uso suelen variar de acuerdo con las variables demográficas. (Kotler & Armstrong, 2012).

Teniendo en cuenta lo anterior, la segmentación demográfica aplicada es la siguiente:

Nivel de facturación. El segmento al cual se orientará la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria de Lima Metropolitana es de las Mypes, y se tomará en cuenta los negocios que se encuentran en el rubro de comercialización y servicios.

Tributariamente se clasifican por categoría: (a) Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS), (b) Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) y (c) Régimen Mypes Tributario: Un nuevo régimen para los contribuyentes. El 20 de diciembre del 2016 se publicó el Decreto Legislativo N° 1269, estableciendo un Régimen Mype Tributario - RMT, para contribuyentes que sus ingresos netos no superen las 1700 UIT.

Por otro lado, la Ley de la Pequeña Empresa del Sector Privado (1976), define a la pequeña empresa en función de sus montos vendidos y se fijan incentivos para su desarrollo y un sistema tributario preferencial. La importancia de las Mypes, para el Perú era de gran magnitud, dada las limitaciones de su economía y la extensión de la pobreza, así en 1997, la contribución de las microempresas y pequeñas empresas en la generación de empleo representaba el 75.9% del total de la población económicamente activa (PEA). De ese 75.9%, el 95% de la generación de empleo se concentraba en establecimiento pequeños denominados “microempresas”, y sólo el 5.0% se concentraba en las “pequeñas empresas” (Herrera, 2016).

Los objetivos Smart:

Específico: Mypes de Servicios y Comercio.

Medible mensurable: medimos la reacción de los clientes (preferencias, hábitos)

Alcanzable: La proyección de la demanda, fijarse metas alcanzables reales.

Relevante: Estrategias, Actividades, Recursos, Socios, Relaciones Claves.

Tiempo Límite: La asesoría tiene que ser oportuna y productiva siempre.

Analizar el desempeño de: nuestros esfuerzos en: gestión de desempeño en marketing o cualquier área de la empresa que quiera ordenar y medir su trabajo.

Tipo de empresa: La Consultoría se dirigirá a las empresas que se ubiquen en el rubro de servicios y comercio como son personas naturales con negocio de los distintos rubros de los cuales se especifican comerciantes de los mercados de los distritos que forman parte del público objetivo.

Tomando de referencia la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU Revisión 4) los servicios a los cuales se orientará la empresa consultora son:

En el sector servicio, se atenderá a las Mypes de servicios informáticos que se dedican al arreglo y reparación de equipos de cómputo, y, las imprentas que se dedican al servicio de impresión.

También en el sector comercio, se tiene a las empresas de comercialización minoristas de abarrotes, y comercialización del rubro de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

c) **Segmentación psicográfica.** Analiza a los clientes o usuarios en distintos grupos según la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad (Kotler & Armstrong, 2012). Para el negocio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria se enfocará a los tomadores de decisiones acerca del servicio en mención, es por ello que el negocio se orienta a los administradores y gerentes de las Mypes de Lima Metropolitana.

d) **Segmentación conductual.** Divide a los clientes en grupos según sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas de un producto. (Bazán, 2016). Se ha tomado en cuenta la dimensión frecuencia de operación, en este caso se segmenta en Mypes de aquellas que vienen operando en el mercado no menos de 3 años.

3.3. Investigación Cualitativa

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen que "el enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados" (p. 384). Por lo tanto, el enfoque cualitativo es recomendable cuando el tema del estudio ha sido poco explorado o no se ha hecho investigación al respecto en ningún grupo social específico, el proceso cualitativo se inicia con la idea de investigación. Las técnicas cualitativas que se han empleado para la investigación han sido el focus group y la entrevista en profundidad los cuales se detallan:

(a) Focus Group: Kotler y Armstrong (2012) sostienen que "es una entrevista del tipo personal en la que se invita de 6 o diez personas a hablar con un moderador que promueve un debate libre sobre un producto, servicio u organización" (p. 139). El entrevistador enfoca la discusión en los temas importantes.

En cuanto a los grupos focales, se realizaron tres sesiones con participantes de los sectores comerciales (abarrotes y ventas de accesorios de vehículos automotores) y de servicios (imprenta y reparación de equipos informáticos) de la zona 8 de Lima. En el caso de este plan de negocios, se recogió información acerca del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria, los entrevistados dieron ciertos alcances de tipo cualitativo para determinar elementos sustanciales a aplicar en el plan de negocios que se propone.

(b) Entrevista:

Hernández, Baptista, y Fernández (2012) señalaron que "La entrevista en profundidad se conceptualiza en el seguimiento de un guion de preguntas, en él se plasman todos los tópicos que se desean abordar a lo largo de los encuentros" (p. 143),

por lo que previo a la sesión se deben preparar los temas que se discutirán, con el fin de controlar los tiempos, distinguir los temas por importancia y evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

Las preguntas son de tipo semiestructuradas; las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener más información de temas relacionados que se van concatenando y apareciendo en el diálogo.

Se realizaron entrevistas en profundidad a tres expertos en las especialidades: contable, financiera y tributaria, administración de operaciones y marketing.

3.3.1. Proceso de muestreo

En cuanto a los grupos focales, estos estuvieron conformados por tres grupos de ocho participantes cada uno clasificados de la siguiente manera:

a) Grupo Focal 1: Gestores de las Mypes de servicios y comercio.

b) Grupo Focal 2: Gestores de las Mypes de servicios y comercio.

c) Grupo Focal 3: Gestores de las Mypes de servicios y comercio.

El muestreo seleccionado es de tipo no probabilístico.

Tabla 11

Ficha técnica del Focus Group

Localización:	Lima Metropolitana.
Técnica:	Entrevista a tres Grupos Focales, de ocho participantes cada uno.
Objetivo del estudio:	a) Conocer la percepción que tienen los administradores de un grupo de Mypes de diversos sectores económicos, acerca del servicio que se brinda en una Consultoría Contable, Financiera y Tributaria. b) Identificar el propósito para el cual solicitan el servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria. c) Identificar las características del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria. d) Identificar el concepto de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria que tienen los participantes. e) Conocer los problemas de tipo contable, financiero y tributario que actualmente atraviesan este tipo de empresas. f) Conocer situación actual del servicio de consultoría que tienen contratado. g) Identificar los medios donde encuentran este tipo de servicios. h) Conocer el valor que le dan al servicio de consultoría contable, financiera y tributaria. i) Conocer el proceso operativo y de gestión de cada negocio. j) Conocer el interés que tienen los participantes de contratar los servicios del negocio presentado.
Fecha de estudio:	Desde el Jueves 09 de noviembre al 15 de diciembre 2017.
Duración:	90 minutos.

A continuación, en la Tabla 12 se muestra la Ficha Técnica de la entrevista a expertos.

Tabla 12

Ficha técnica de la entrevista a expertos

Localización:	Lima Metropolitana.
Técnica:	Entrevista en Profundidad.
Objetivos del estudio:	a) Obtener información acerca del sector de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Lima. b) Identificar las amenazas y oportunidades del sector consultoría. c) Identificar los factores críticos de éxito para este tipo de servicios.
Fecha de estudio:	Del jueves 20 de agosto al lunes 24 de agosto 2020.
Duración y Virtual:	30 – 60 minutos. ZOOM / SKYPE.

Según el sector en el que se desarrollar el plan de negocio, se eligen los siguientes participantes:

a. Jhonny Ordoñez Rodriguez, 20 años de experiencia en el rubro de consultoría contable tributaria.

b. CPCC Segundo Tabachi. Especialista contable, financiero y tributario. Miembro del Colegio de Contadores de Lima.

c. Nelly Reyna Morales. Gerente de Marketing ADSR CONTRATISTAS SAC.

3.3.2. Diseño de instrumento

Se ha diseñado la Guía de pautas para los Focus Group y guía de entrevistas para los expertos (ver anexos 1 y 3), ambos instrumentos se han realizado tomando en cuenta los objetivos de la investigación. El propósito del focus y la entrevista ha sido recolectar aspectos cualitativos del interés que se tiene del negocio.

El Focus Group estuvo estructurado en cuatro partes:

a) Conocimiento del servicio de consultoría contable, financiera y tributaria. Compuesta de veintitrés preguntas, la intención ha sido conocer la percepción acerca de las características del servicio, la empresa de consultoría que mayormente conocen, tipos de servicios brinda la consultoría y las condiciones de contrato que establecen por el servicio.

b) Acerca de la toma del servicio de consultoría contable, financiera y tributaria. Compuesta de cuatro preguntas, la intención ha sido medir la frecuencia de contratación, y el nivel de honorarios profesionales.

c) Respecto a las necesidades de tipo contable, financiera y tributaria que buscarían en una consultoría. Integrado por doce preguntas, la intención ha sido conocer aspectos relacionados con el tipo de solución que buscan los clientes Mypes.

d) Presentación del concepto de servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima Metropolitana. Integrado por ocho interrogantes, la intención ha sido medir aspectos relacionados con la idea propuesta por la nueva consultoría, también conocer cual el presupuesto que estaría dispuesto a pagar por los honorarios profesionales.

En cuanto a la entrevista semiestructurada, estuvo integrada por un mínimo de 8 preguntas y un máximo de 10, cuya intención ha sido conocer aspectos relacionados con el análisis del sector de consultoría que se desarrolla en Lima Metropolitana, también conocer que hay empresas que atienden y asesoran a Mypes en el mercado de la Consultoría de Lima.

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos

Para la realización de los focus group, se decidió la participación de un moderador para la formulación de las preguntas y lograr que las interrogantes fueran contestadas en función a los objetivos que se buscó en la investigación (ver anexo 1).

El Focus Group estuvo integrado por ocho participantes, todos microempresarios en los sectores de servicio y comercio con más de tres años de antigüedad.

A continuación, se presenta el análisis de los resultados del Focus:

- La percepción que tienen los administradores de un grupo de Mypes que son parte del público objetivo, es que la Consultoría contribuiría en tomar buenas decisiones para estar bien asesorados.
- Uno de los factores claves de decisión es que inicialmente el propósito es cumplir con las obligaciones que se tiene con la Administración Tributaria.
- Los administradores y gestores de las Mypes confían en las características de los servicios brindados por la Consultoría.
- Los administradores de las Mypes tienen el concepto y necesidad de consultar y asesorarse de la consultoría en marcha, para lograr obtener resultados que contribuyan al funcionamiento eficaz de sus empresas.
- Los gestores de las Mypes sostienen que los problemas que atraviesan forman parte de las soluciones que la consultoría maneja, y este es uno de los factores que permitirá asesorarlos de acuerdo a su propia realidad y a las necesidades individuales de sus empresas.
- Los administradores de las Mypes revelaron su situación actual, es por ello mismo que al sentirse abandonados y no asesorados oportunamente, manifestaron el deseo de empezar a contar con los servicios de la consultoría.
- También manifestaron que los medios donde encuentran los servicios de consultoría son con mayor frecuencia en las redes sociales e internet.
- El valor que le dan a los servicios de consultoría es que van a estar asesorados personalizadamente y permanentemente por nuestros asesores.

- Los administradores de las Mypes nos permiten, y nos piden que mejoremos sus procesos operativos y procesos de gestión, la finalidad es optimizar los resultados.
- Los administradores y gestores de las Mypes tienen mucho interés en contratar a la consultoría por los servicios presentados en su portafolio, para ayudarlos en todas las necesidades de su micro y pequeña empresa(Mypes).

Asimismo, indicaron que, por el exceso de confianza con sus actuales asesores contables, no les brindan la prioridad que necesitan, lo que ha ocasionado que se hayan visto afectados por multas del ente fiscalizador, SUNAT por lo que les genera una insatisfacción. Por tal motivo algunos de los participantes se han visto obligados a llevar cursos de contabilidad, y más de la mitad cuentan con conocimientos básicos contables. Todos los participantes consideran que estos inconvenientes se deben a una mala asesoría, y resaltan que dentro de la asesoría que reciben debería existir más compromiso por parte del asesor, en el caso de recibir multas que éstas sean descontadas a los honorarios del asesor. Los participantes también hicieron mención que la comunicación sea más efectiva y por otro lado que los asesores puedan informarles en temas contractuales de personal.

En la pregunta número siete donde se indica ¿Cuáles son las empresas de Consultoría que conoces? Los participantes mencionaron que conocen a las siguientes consultoras contables:

1. Caballero Bustamante
2. Contadores y Empresas
3. Servicontal SAC
4. Estudio Contable Espinoza
5. Estudio contable María Isabel Mesía Guevara

6. Accounting Global Solutions.

En lo referido a qué los haría cambiar de proveedor de asesoría contable, financiera y tributaria, sería el buscar otro tipo de beneficios, una asesoría más personalizada con una planificación de trabajo más estructurada; mencionan que la asesoría que reciban debe contar con un mayor compromiso; que el consultor los apoye en generar más ingresos, y que nuestros asesores cuenten con una amplia experiencia y realicen visitas frecuentes a sus negocios.

Los participantes unánimemente están de acuerdo con que el servicio sea personalizado, asesoría permanente, honorarios accesibles, que se les brinde soluciones de manera virtual y/o presencial, que se denote crecimiento en su empresa; y, por otro lado, estarían de acuerdo en recibir una planificación tributaria periódicamente. También se estaría publicitando la asesoría en las redes sociales.

Respecto a la propuesta de nuestra asesoría Contable, Financiera y Tributaria, los participantes manifestaron su interés, debido a que desean una atención personalizada de acuerdo con el rubro en el que se encuentran cada uno. En lo referido a la inversión en el servicio la gran mayoría optó por el paquete que tiene un presupuesto entre 501 a 700 soles mensuales, firmando el primer contrato por tres meses.

Entre los aspectos negativos podríamos mencionar que ellos observaron que por tratarse de ser una asesoría externa pueda haber una acumulación de trabajos, además de que los asesores no se encuentren debidamente capacitados, y no se puedan prever las contingencias.

Finalmente, todos estuvieron de acuerdo en que les gustaría recibir información acerca de nuestras asesorías a través de redes sociales, página web, informativos y ferias.

Entrevistas:

A continuación, se presenta el análisis de las entrevistas en profundidad:

Los entrevistados sostienen que la falta de cultura tributaria se convierte en una oportunidad de negocio para la consultoría, toda vez que es necesario capacitar tanto al personal interno como al cliente externo.

La fortaleza de la Consultoría en Lima es el servicio personalizado, y atender los 365 días del año, este factor es determinante para poder ingresar a nuevos mercados de Lima Metropolitana. En relación con la estrategia de diferenciación, la ventaja comparativa y competitiva, radica en la solución de problemas contables, financieros y tributarios para el mercado de las Mypes.

La política gubernamental es una amenaza que incide en el servicio de consultoría, el objetivo es neutralizar las deficiencias que puedan tener las modificaciones tributarias que modifican las reglas de juego para el microempresario, es ayudar a que el microempresario aprenda a beneficiarse de las modificaciones tributarias y no se perjudique con los aciertos y/o desaciertos del MEF.

Las conclusiones realizadas a cada entrevistado se presentan a continuación:

Entrevistado 1.

Nombre : Lic. Jhonny Ordoñez Rodriguez.

Cargo : Consultor contable.

Rol para Proyecto : Experto Contable, Financiero y Tributario.

Principales conclusiones: Agosto 2020.

- El sector de consultoría en Lima viene impulsándose de forma rápida, los rubros donde mayor resalta es el contable – tributario, puede coexistir asesorando remotamente gracias a la tecnología y canales virtuales que permiten brindar el servicio a los clientes.

- En los tres rubros sí, y esto puede ser medible con el crecimiento de las Mypes que a diario se inscriben en el sistema de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Se cuentan con estudios grandes por la cantidad de clientes que se atienden, Contadores y Empresas entre otros.
- Es importante el nivel de emprendimiento, esto tiene un impacto positivo en la cadena económica del país. A pesar de la pandemia.
- La falta de cultura de tributación es una barrera que se encuentra en el sector de las Mypes, toda vez que se exige la formalización.
- La falta de cultura de tributación es una barrera que se encuentra en el sector de las Mypes, a pesar de la Covid-19 hay clientes..
- Ampliamente atractivo, porque se encuentra con gestores de Mypes que les interesan el servicio y que desean ser formales asesorarse mediante canales virtuales Skype, Zoom, etc.
- Si existe una tendencia positiva y esto se explica por el crecimiento de mercado Mypes, que buscan ser formales.
- La empresa de consultoría deberá entregar un servicio adecuado y personalizado, a cada uno de sus clientes.
- En Lima existen aún Mypes que se resisten a estar formalizados. Sin embargo, todas tienen muchas ganas de respetar los protocolos porque quieren seguir trabajando en época de pandemia.

Entrevistado 2.

Nombre : CPCC Segundo Tabachi Vargas

Cargo : Contador Púbico

Rol para Proyecto : Experto – analista del sector Tributarista Contable – Administración de Operaciones.

Principales conclusiones: Agosto 2020.

- Es un sector que en el Perú tiene mucha presencia por empresas consultoras de renombre. En el caso de las consultorías pequeñas estas tienen una presentación tipo estudio contable y si efectivamente es un sector en crecimiento, ahora en la coyuntura de la Covid-19, se puede trabajar gracias a la tecnología que permite entrar a la computadora del cliente remotamente además que los clientes tienen celulares y WhatsApp que permiten el intercambio de información como los correos, backup y software que garantizan el trabajo remotamente entre nosotros y los clientes.

- Las Mypes y aquellas empresas que se reinventan permanentemente en lo contable piden tener información al día, en lo financiero solicitan apalancamiento Reactiva Perú, en lo tributario acogerse a fraccionamiento que les permitan pagar en partes sus obligaciones tributarias con la administración Sunat.

- Genera inestabilidad la actitud del gobierno y las reglas tributarias impactan en el Microempresario a pesar de ello hay mucho emprendimiento y que se están reinventando el estado de tener más flexibilidad con las mypes para que no vayan a quebrar.

- Es importante la influencia, y la cultura de la baja tributación tiene un impacto en las Mypes, pero aun en Covid-19 se reinventan los microempresarios y buscan cumplir tributariamente.

- Las barreras que se pueden identificar en el caso de las Mypes son las siguientes:
    - La informalidad.
    - Falta de conciencia tributaria por parte de los gestores de las Mypes.
    - Honorarios: Consideran un gasto y no una inversión el presupuesto de la asesoría, luego la bioseguridad es un presupuesto que no todas las Mypes pueden asumir.

- La parte legal y tributaria de las Mype siempre va a influenciar en el desarrollo del negocio. Luego por la misma informalidad que aún tienen, no existe un impacto real en lo legal y tributario.
- El factor tecnológico viene facilitando la performance de las consultorías, el personal de la empresa Consultora debe estar capacitado para poder operativizar de manera eficiente el servicio;
- Es importante la influencia, y el de la cultura de la baja tributación tiene un impacto a favor y en contra de las Mypes,
- Mercado en crecimiento, pero a la vez tiene sus desventajas en las empresas que desertan con el servicio.
- La mayoría de microempresarios solicitan financiamiento Reactiva Perú se les arma el expediente para ello.
  También piden asesoría para la suspensión perfecta y beneficios tributarios de aplazamiento y fraccionamiento.

Entrevistado 3

Nombre : Lic. Nelly Reyna Morales

Cargo : Gerente de Marketing ADSR Contratistas Grales S.A.C.

Rol para Proyecto : Experta en Marketing

Principales conclusiones: Agosto 2020.

- Acerca de la identificación de los servicios de asesoramiento en las que las empresas consultoras desearían ingresar, se apreció que las empresas de este tipo buscan posicionarse en el mercado peruano debido al requerimiento que se tiene hoy en día sobre las gestiones de tipo contable y tributario, también es importante ubicar sus negocios en la dotación de Información comercial especializada, es por ello que buscan centrarse en los servicios de outsourcing en materia de asesoramiento contable y tributario.

La tecnología es un gran aliada en los servicios que brindan las consultorías permite que se asesore remotamente y que se realicen todas las actividades y los procesos del servicio eficientemente, los clientes son asesorados online, los recursos tecnológicos permiten que la relación con los clientes sea oportuna, y la oferta de valor se mantenga sólida y fortalecida. Las consultas y asesorías se realizan por correo, por video llamada, por Skype, por plataforma zoom, por team viewer, que permite trabajar e ingresar a las computadoras de los clientes remotamente.

- La implementación de un plan estratégico es importante para que los clientes tengan un planeamiento de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima, la oferta de valor se fortalece cuando el cliente percibe que estamos siempre, y con la Covid-19 con más razón los clientes valoran que suceda remotamente.

- La implementación de un plan estratégico es importante para que los clientes orienten sus objetivos hacia un horizonte. Las empresas elaboran estrategias innovadoras, acorde con las necesidades y expectativas de cada empresa que desean el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima.
- Aplicar la buena relación con los clientes buscar siempre una identificación de las necesidades del segmento de mercado, solo conociendo las necesidades del cliente potencial de nuestro segmento podremos aprovechar esas oportunidades y con ello las fortalezas se consolidarán. Así mismo, un buen consultor se preocupa tanto de la producción como del producto.

  Buscar siempre la mejora continua de los procesos, se debe utilizar los recursos y actividades claves como el modelo canvas.
- La estrategia debe estar orientada a atención personalizada. Sin embargo, es importante mantener honorarios muchos más accesibles, acorde con el mercado de los otros Estudios Contables.
- La distribución es directa, en cuanto a los canales uno es vía online se recomienda mucho actualmente. Y en el servicio de consultoría se recomienda mantener una relación directa con el cliente.

- Los procesos son sistematizados, se recomienda que en lo posible se capacite al cliente en materia de sistemas de información y poder estar acorde con las necesidades. Con la pandemia la tecnología permite que se realicen reuniones virtuales, capacitaciones, talleres, los procesos de la contabilidad y financieros y tributarios son remotos y productivos los clientes perciben mucha satisfacción en esta pandemia por los resultados.

  Los servicios de consultoría pueden crecer en un 35%, la clave está en saber diversificarlos. Las estrategias que se deben respetar son las siguientes:

  -Confidencialidad y resguardo de información.

  -La consultoría no puede beneficiarse de los conocimientos que adquiera de los clientes.

  -No está permitido atender a la competencia de una empresa que ya se atendió.

  -El consultor no puede garantizar resultados específicos, ya que muchas veces dependen de factores ajenos al consultor.

  -Cada proceso, método o técnica que el consultor desarrolle en una empresa debe ser explicado para que se pueda echar mano de él sin que el consultor tenga que volver a asesorar.

  -Los emprendedores a pesar de las dificultades y de los protocolos de bioseguridad deciden emprender y vender y consolidarse.

- Política de recursos humanos en base de capacitaciones, es una de las principales estrategias, ya que todo está enmarcado en un sin fin de relaciones, los talleres fortalecen la confianza y buena relación entre el cliente y la consultoría. (para la fidelización).

- Una empresa define parámetros para la conducta dentro de la organización a partir de tal política. De esta forma, es más fácil cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo.
- Política de recursos humanos de capacitaciones remotas, es una excelente estrategia, ya que todo está enmarcado en un sin fin de relaciones, los talleres, webinar fortalecen la confianza y buena relación entre el cliente y la consultoría. (para la fidelización).

  Una empresa define parámetros para la conducta dentro de la organización a partir de tal política. De esta forma, es más fácil cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo.

  Se recomienda invertir en la capacitación de profesionales te ayudará a lograr tus metas. Define pues cómo se impartirá a los trabajadores y cuáles serán los asuntos. Puedes ofrecer clases a cargo de un miembro de la empresa o cursos. Lo importante es que los empleados participen de las actividades que promueven su capacitación remota y desarrollo, aun en el Covid-19 la tecnología ayuda absolutamente en que la relación con nuestros clientes sea fortalecida y sean las mejores, podemos decir que hasta son más rápidas y productivas por realizarse todo remotamente, especialmente los resultados son más eficientes.

3.4. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo y las magnitudes de estos. Asimismo, brinda una gran posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de tales fenómenos, además, facilita la comparación entre estudios similares (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

3.4.1. Proceso de muestreo

El muestreo que se ha determinado para la investigación es de tipo no probabilístico, según Briones (2012), esta ha sido seleccionada de tal manera que cada una de las unidades de la población tiene igual probabilidad de ser incluida en ella. Es

así como la muestra está constituida por 4650 micro y pequeñas empresas que operan en Lima Metropolitana en los distritos de la zona 8.

El tipo de muestreo probabilístico es aleatorio simple, Meyer, Prado, Ardilla, Octavio & Montes de Oca (2018), indicaron que "este tipo de muestreo emplea encuestas que consisten en extraer de una población finita de N unidades, subpoblaciones de un tamaño fijado de antemano" (p. 15). Si todas las unidades son indistinguibles, el número de muestras de tamaño n viene dado por la determinación de una fórmula.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática [(INEI)], (2017) señaló que en el 2016 en Lima Metropolitana se crearon y reactivaron 27,847 empresas durante el cuarto trimestre del 2015, cifra mayor en 2.4 puntos porcentuales respecto del similar periodo del año anterior. Los distritos en los que se crearon más empresas fueron el Cercado de Lima (8.0%), San Juan de Lurigancho (7.7%), San Martín de Porres (6.2%), La Victoria (5.5%), Ate (5.4%), Santiago de Surco (5.3%), Comas (4.1%), Los Olivos (3.9%), Villa El Salvador y San Juan de Miraflores con 3.2% cada una y el Callao con 3.1%. En tal sentido, cuantificando el número de Mypes que forman la población de los negocios en el rubro de comercio y servicios informáticos, imprenta y reparación de equipos de cómputo de la zona 8 de Lima; en el rubro de comercio se tiene a los minorista de abarrotes y venta de partes y accesorios para vehículos; se obtuvo que en San Juan de Miraflores se cuenta con 891,10 Mypes formales, en Surquillo 1,448 Mypes, en Barranco 1197 Mypes y Chorrillos 1114 Mypes; toda ellas comprendidas en los rubros de comercio y servicios. También el año de vida de las Mypes que se contemplan en el estudio es no menor a tres años (INEI, 2017).

Hernández, Baptista, & Fernández (2012) indicaron que "el marco muestral es el medio físico que identifica a los elementos de la población, el marco muestral es la

información que sitúa y dimensiona al universo" (p.241), para ello, se aplicó la fórmula para determinar la cantidad de encuestados que ha sido la siguiente:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

El tamaño de la muestra se refiere al número de elementos que se incluyen en el estudio. Por cuestiones estadísticas, se asumió un nivel de confianza de 95% (Z), con un nivel de tolerancia o error de 50% (E).

Dónde:

N = Total de la población

Zα = 1.96 al cuadrado (Ya que se trabajará en una seguridad del 50% de respuestas confiables)

p = proporción esperada (en este caso 50% = 0.5)

q = 1 - p (en este caso 1-0.5 = 0.5)

d = precisión (para esta investigación será de 50%)

Aplicando la Fórmula:

N = 4,650 Mypes del Sector Comercio y Servicios (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados - APEIM).

Zα = 1.96

p = 0.5 0

q = 0.50

d = 0.05

$$n = \frac{4650 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{0.5^2 (4650-1) + 1.96^2 * 0.5*0.5}$$

n = 354 Mypes a encuestar.

El cálculo ha sido el siguiente:

Tabla 13

Cálculo del muestreo

Tipo de muestreo		
Estimación de proporciones	n =	
Unidades de desviación típica al nivel de confianza	Z =	1.96
Valores de la variación de la proporción	P=	0.5
Valores de la variación y la proporción	Q =	0.5
Error máximo poblacional permitido	E =	0.5
Nivel de confianza elegido	NC =	0.50
Población total	N =	4,650.45

Total Mypes de servicios y comercio en Lima	27,847.00	
Surquillo	1,448.04	
Barranco	1,197.42	
Chorrillos	1,113.88	
San Juan de Miraflores.	891.10	
TOTAL POBLACION ZONA 8 Mypes	**4,650.45**	
n =	4,466.29	
	12.58	
n =	354.92	**Encuestas a Mypes**
n =	159.71	Mypes de servicios
n =	195.20	Mypes del sector comercio
Encuestas a realizar	**354.92**	

Fuente: Apeim (2017)

No obstante, lo anterior y por carecer de un marco muestral adecuado, se decidió con fines académicos utilizar el muestreo no probabilístico por conveniencia, dado que las personas representantes de las empresas fueron elegidas en base al criterio propio del investigador, pero cumpliendo con los criterios de segmentación.

3.4.2. Diseño de instrumento

Se desarrolló la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario (Ver anexo 4). El cuestionario de preguntas está conformado por tres secciones: a) preguntas filtro donde se consultan aspectos generales, sector Mypes, Nivel de ingreso

mensual del negocio y el distrito donde se ubica; b) Perfil del Consumidor; y, c) Validación del Servicio, donde se busca conocer el tipo de consultoría que el cliente desea contratar.

La sección 2 del cuestionario corresponde al perfil del consumidor, detallándose la toma de frecuencia de los servicios de consultoría contable, financiera y tributaria. Es importante describir el análisis de los factores por lo cual se elige la Consultoría, detallándose aspectos como: la experiencia, puntualidad, honorarios accesibles, asesoría permanente, soluciones contables, soluciones financieras y soluciones tributarias.

También se hizo necesario consultar a los encuestados cuales son las empresas de consultoría que conocen, de esta manera se obtuvo información acerca de las empresas consultoras del medio. El tipo de publicidad también es necesario conocerlo, una de las formar de potenciar al proyecto nuevo es mediante las redes sociales.

La sección 3 correspondiente a la validación del servicio, es determinante para la fase de la proyección de la demanda, se hizo necesario presentar el portafolio de servicios, donde se logró conocer el nivel de honorarios que estarían dispuestos a pagar, y lo que espera del servicio como personal calificado, información oportuna, experiencia, servicio personalizado y transparencia de los asesores de la consultoría.

Tabla 14

Ficha técnica del Cuestionario de Encuesta

Localización:	Lima Metropolitana.
Técnica:	Encuesta Aplicación mediante la encuesta personal, se contrató los servicios de la Consultora Salazar & Asociados SRL para realizar el acopio de información. El tiempo de realización de la encuesta fue de 30 días.
Objetivo del estudio:	a) Obtener información acerca del sector de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Lima. b) Identificar las necesidades del sector de consultoría. c) Conocer al cliente: nivel de ingreso, antigüedad, sector económico, ubicación geográfica. d) Disponibilidad de utilizar el servicio de consultoría, y la frecuencia del cliente. e) Determinar los factores o motivos por el que se elige y decide ser cliente, las razones por las cuales podemos retenerlo. f) Validar el servicio en razón del portafolio de los servicios que se ofrecen.
Fecha de estudio:	Lunes 20 de Julio al 31 de agosto a 2020.
Duración:	30 – 60 minutos.

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos

Las encuestas han sido procesadas en el programa estadístico SPSS y Excel y se han presentado en gráficos circulares de tipo porcentual y el análisis respectivo.

Resultados de la Encuesta. Sección 1: Filtro.

1. ¿Cuántos años tiene operando la empresa?

Tabla 15

¿Cuántos años tiene operando en la empresa?

Respuesta	f	%
4 años	124	35
3 años	230	65
Menos de 2 años (Fin de la encuesta)	-	0
Total	354	100

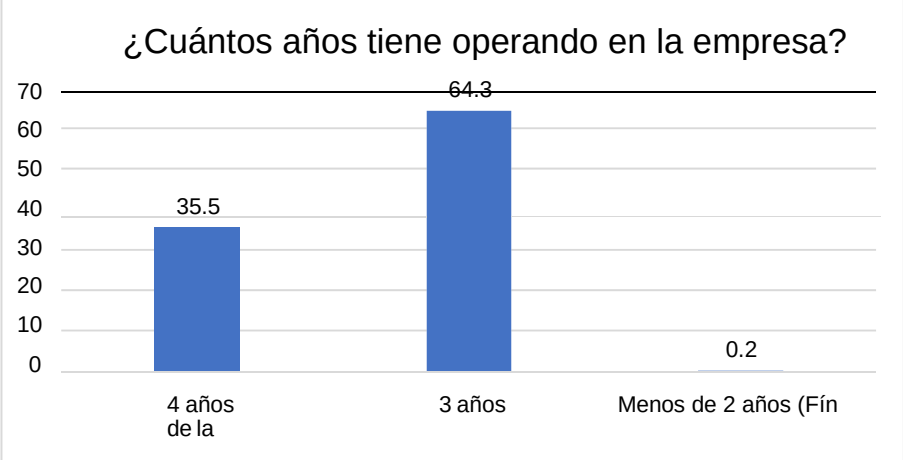


Figura 6. ¿Cuántos años tiene operando en la empresa?

Con respecto a la consulta sobre el tiempo de operatividad de la empresa un 64.3% de los encuestados indicó tres años y un 35.5% respondió cuatro años respectivamente, lo cual indica que las empresas Mypes ya se encuentran posicionadas en el mercado de la misma manera con una cartera de clientes, por ende, generan ingresos, tributos por pagar y asesoría por recibir.

2. ¿En qué sector Mype se desempeña, en Covid-19?

Tabla 16

¿En qué sector Mype se desempeña?

Respuesta	f	%
a) Servicios de arreglo y reparación de equipos, imprentas	96	27
b) Comercialización: Abarrotes, ventas de partes piezas, accesorios para vehículos automotores	258	73
Total	354	100

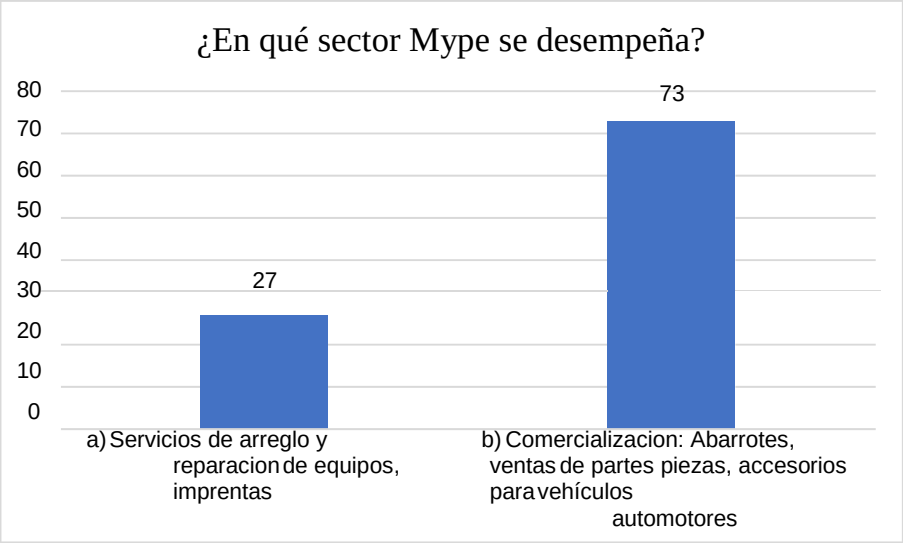


Figura 7. ¿En qué sector Mype se desempeña?

Respecto a la consulta sobre el sector Mypes en el cual se desempeñan los negocios, el 27% de los encuestados respondió ubicarse en el sector servicios; por otro lado, el 73% indicó desempeñarse en el sector comercio lo que significa que más del 50% de las Mypes se ubican en la actividad de comercialización de abarrotes, venta de partes, piezas, y, accesorios para vehículos.

3. ¿Cuál es el Nivel de ingreso mensual del negocio, en Covid-19?

Tabla 17

¿Cuál es el nivel de ingreso mensual del negocio?

Respuesta	f	%
2,000-4,000 soles	68	19.2
4,001-6,000 soles	212	59.9
6,001-8,000 soles	50	14
8,001-10,000 soles	21	5.9
Más de 10,000 soles	4	1
Total	354	100

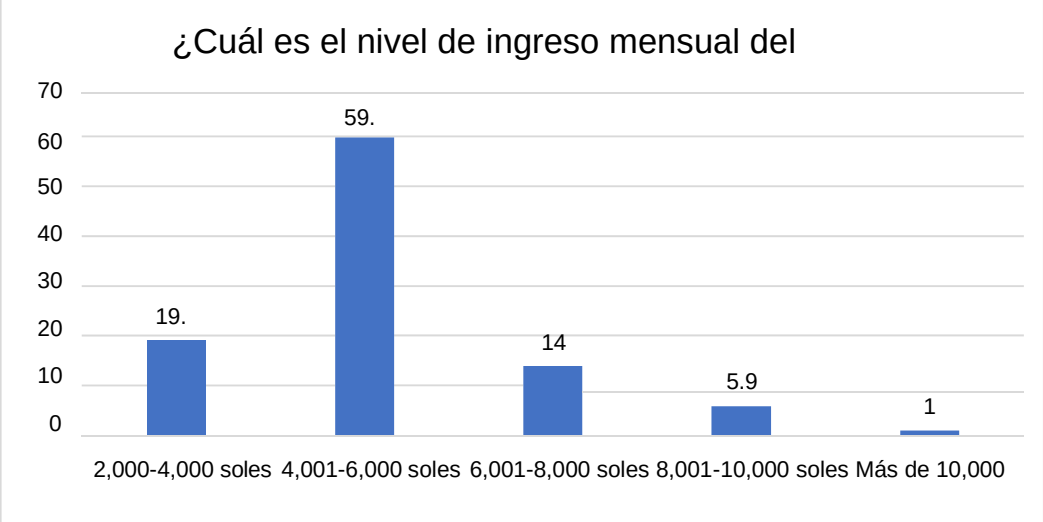


Figura 8. ¿Cuál es el nivel de ingreso mensual del negocio?

En cuanto a la consulta sobre los niveles de ingresos mensuales un 19% indicó el primer rango de 2,000 a 4,000 soles. El 59.9% de los encuestados respondió el segundo rango de 4,001 a 6,000 soles. El 14.2% indicó el tercer rango de 6,000 a 8,000 soles. Un 5.9% respondió el cuarto rango de 8,000 a 10,000 soles y finalmente el 1.2% de los encuestados indicó más de 10,000 soles. Lo cual significa que la mayoría de los negocios percibe un ingreso promedio entre 4,000 a 6,000 soles mensuales, seguido por el primer rango de 2,000 a 4,000 soles.

4. ¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio?

Tabla 18

¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio?

Respuesta	f	%
Chorrillos	159	45
San Juan de Miraflores	103	29
Barranco	74	21
Surquillo	18	5
Total	354	100

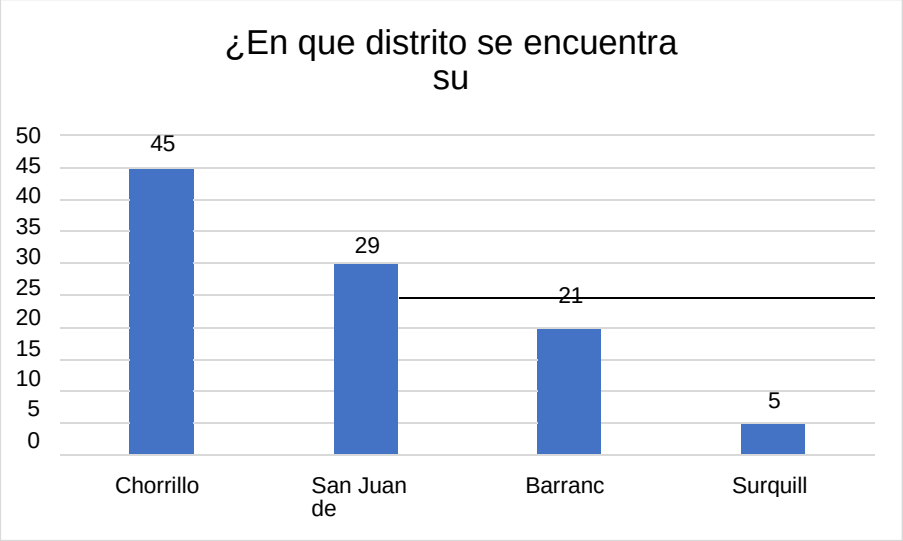


Figura 9. ¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio?

Respecto a la consulta sobre el distrito en el cual se ubica la empresa un 45.0% de los encuestados señaló Chorrillos, el 29% indicó San Juan de Miraflores, el 21% se ubican en Barranco y el 5% se localizan en Surquillo, en lo cual significa que las empresas Mypes que pertenecen al sector servicios y que perciben ingresos de 4,000 a 6,000 soles mensuales se encuentran en Chorrillos esto en relación a la pregunta 2 y 3 de la presente encuesta.

5. ¿Es usted quien toma la decisión de contratar consultorías en su empresa?

Tabla 19

¿Es usted quien toma la decisión de contratar consultorías en su empresa?

Respuesta	f	%
Si	352	99.4
No	2	0.6
Total	354	100

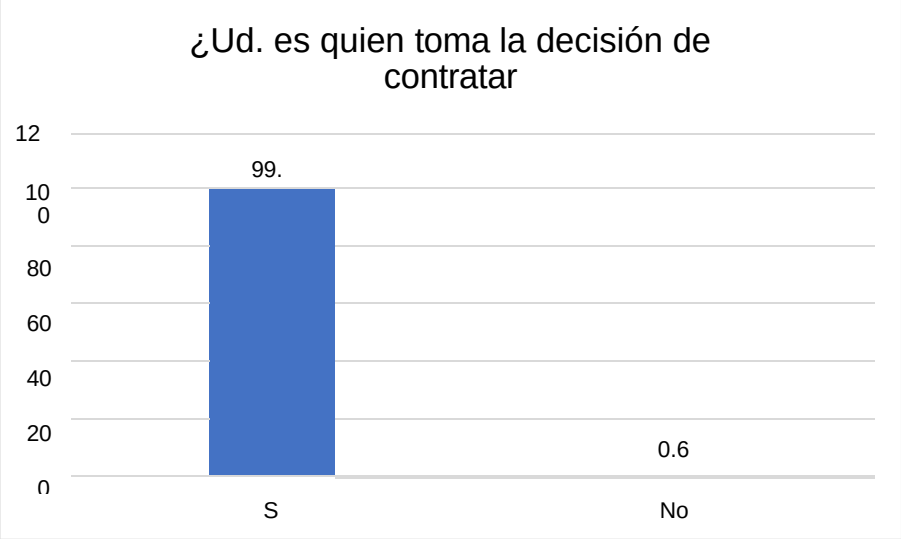


Figura 10. ¿Es usted quien toma la decisión de contratar consultorías en su empresa?

Cuando se consultó a los encuestados acerca de la toma de decisiones en la empresa para realizar las contrataciones de asesorías y consultorías externas, la mayoría de los encuestados confirmaron que son ellos mismos los que deciden contratar a los consultores, por otro lado, un reducido número de encuestados examinan con sus socios y/o con personas de confianza la contratación del asesoramiento. Evidenciándose que son empresas donde los representantes y/o propietarios contratan a los consultores de manera directa. La toma de decisiones es un factor importante que debe tomar en cuenta la Consultoría Sotelo para poder afianzar su estrategia de contratación del servicio directamente con el propietario del negocio.

Sección 2: Perfil del Consumidor

6. ¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente, en esta coyuntura del Covid-19?

Tabla 20

¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente?

Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente	f	%
Si - Pase a la pregunta 10	174	49%
No- Pase a la pregunta 7	180	51%
Total	354	100%

Figura 11. ¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente?

Cuando les consultamos a los encuestados si ellos cuentan con servicios de consultoría o asesoría el 49.15% realizó la afirmación correspondiente lo cual significa que no es la mayoría percibe asesoría externa de una consultora.

Si cuenta 174 = 49.15% SI CONTRATAN SERVICIO

No cuenta 180= 50.85% NO CONTRATAN SERVICIO

7. ¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría, en esta coyuntura del Covid-19?

Tabla 21

¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría?

Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría	f	%
Son muy caras	120	67%
No confío en sus servicios	13	7%
Atienden muy rápido	23	13%
No he tenido la necesidad	12	7%
Tengo poco presupuesto	12	7%
Total	180	100%

Figura 12. ¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría?

El 67% de los encuestados indicaron que no contratan los servicios de consultores porque son muy caros, el 7% indicaron que no tienen confianza, el 13% señalaron que atienden de manera muy rápida, el 7% indicaron que no han tenido la necesidad, y el 7% señalaron que no tienen mucho presupuesto.

180 es el 50.85% del universo de 354

180= 100% del universo que no contratan el servicio.

8. **¿**Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, financieras y tributarias, en esta circunstancia del Covid-19?

Tabla 22

¿Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, financieras y tributarias?

Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, financieras y tributarias	f	%
Estudios contables	130	72%
Profesionales independientes	14	8%
Asesoramiento en los centros de atención al contribuyente	14	8%
Amigos profesionales	22	12%
Total	180	100%

Figura 13. ¿Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, financieras y tributarias?

Respecto a la consulta si los encuestados estuvieran dispuestos adquirir los servicios de consultoría contable, financiera y tributaria la mayoría de las personas afirmó que si estuvieran dispuestos en un 72% de la muestra tomada, buscan en estudios contables que son muy similares a nuestro proyecto. Ello se convierte en una

oportunidad para el proyecto puesto que estarían dispuestos a renunciar a su actual asesoría prestada por otras consultoras y poder tomar los servicios que se brindan en este nuevo proyecto.

9. De la siguiente relación, ¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce, en esta época del Covid-19?

Tabla 23

¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce?

Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce	f	%
Caballero Bustamante	120	39%
Servicontal	13	4%
Estudio Contable Espinoza	13	4%
Contadores y Empresas	3	1%
Estudio Brescia	5	2%
Caballero B y Contadores & Empresas	150	49%
Total	304	100%

Figura 14. ¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce?

En la Tabla 23 se puede apreciar que el 39% de los encuestados indican que conocen a la consultoría Caballero Bustamante, el 4% señala conocer a Servicontal, el 4% también indica conocer al Estudio Contable Espinoza, el 1% conoce a Contadores & Empresas, otro 2% señala e identifica al Estudio Brescia, y el 49% conoce a Caballero & Bustamante, y a la misma vez a Contadores & Empresas, considerándose que son los estudios de mayor trayectoria en el rubro de la consultoría contable, tributaria y financiera en Lima Metropolitana.

10. ¿Qué tipo de consultoría tiene contratada en época de pandemia?
(Puede marcar más de una)

Tabla 24

¿Qué tipo de consultoría tiene contratada?

Qué tipo de consultoría tiene contratada	f	%
Contable	96	55%
Financiera	22	13%
Tributaria	43	25%
Trabajos eventuales, financiamientos	13	7%
Total	174	100%

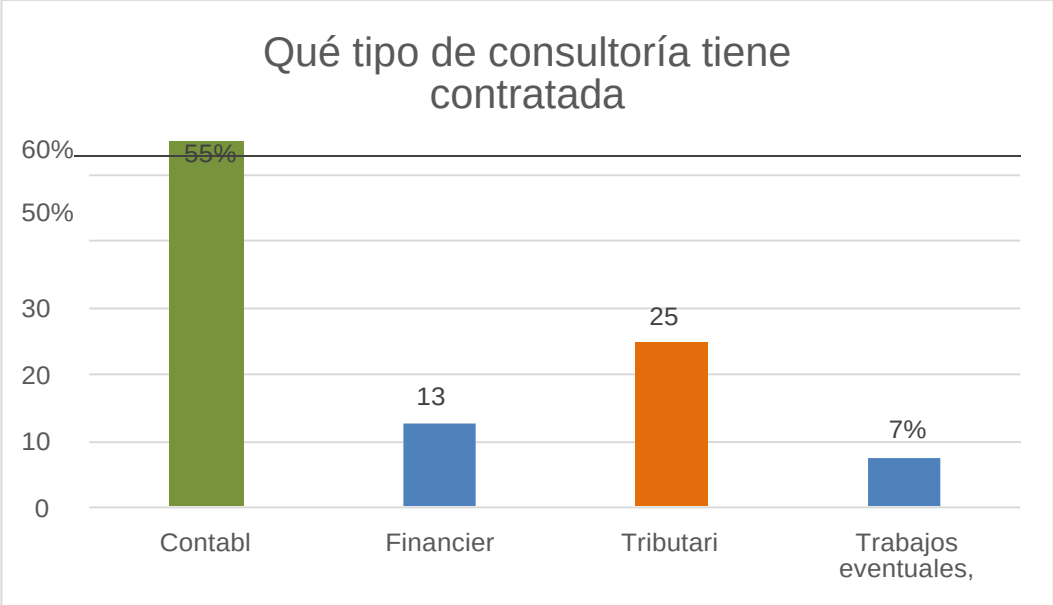


Figura 15. ¿Qué tipo de consultoría tiene contratada?

Los resultados que se presentan en la Tabla 24 y Figura 15, el 55% indican que tiene contrato con consultores de servicios contables, el 13% indica que contratan a consultores por temas financieros, el 25% indican por temas de carácter tributario, y el 7% por trabajos eventuales relacionados como financiamientos, trámites municipales, trámites en ESSALUD y/o liquidaciones mensuales de tributos.

11. ¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada, en esta coyuntura del Covid-19?

Tabla 25

¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada?

Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada	f	%
Contadores y Empresas (Suscripciones)	5	3%
Caballero Bustamante (solo suscripciones)	10	6%
Servicontal	12	7%
E. C Espinoza	36	20%
Independiente	111	64%
Total	174	100%

174 SON LAS QUE SI CONTRATAN CONSULTORIA

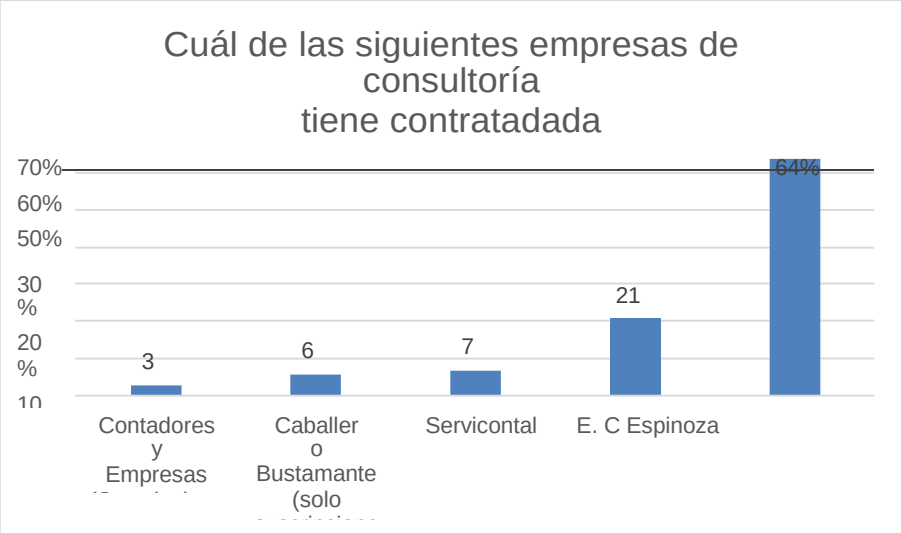


Figura 16. ¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada?

En la Tabla 25 se puede apreciar que el 3% de los encuestados indican que tienen contratados los servicios de Contadores & Empresas, el 6% a Caballero Bustamante, salvaguardando que solo para suscripciones de las revistas digitales y por recomendaciones de su contador interno, el 7% indica que contratan a Servicontal, el 21% recurre a los servicios de Espinoza, el 64% contrata los servicios de personas independiente que conocen el tema. Este 64% nos da mucho margen para poder posicionarnos y entrar en ese 64% independiente.

12. ¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora, en estas circunstancias del Covid-19?

Tabla 26

¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora?

Cómo se enteró de la existencia de esa consultora	f	%
Redes sociales	12	7%
Página Web	6	3%
Ferias (contables en inmediaciones de SUNAT)	32	18%
Recomendaciones de familiares o amigos	57	33%
Recomendaciones de clientes	67	39%
Total	174	100%

Figura 17. ¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora?

Es importante conocer el medio por el cual conoció a la consultora, donde el 7% de los encuestados señalan que, mediante las redes sociales, el 3% indican que ubicaron los servicios de sus asesores mediante la página web, el 18% lo hicieron mediante ferias que patrocino la SUNAT, el 33% indicaron por recomendaciones de familiares y amigos; y, el 39% señalan por recomendaciones de clientes.

13. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria, en esta pandemia?

Tabla 27

¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria?

Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas	f	%
Contadores y Empresas	5	1%
Caballero Bustamante	10	3%
Servicontal	12	3%
E. C Espinoza	34	10%
Independiente	111	32%
Todas	172	50%
Total	344	100%

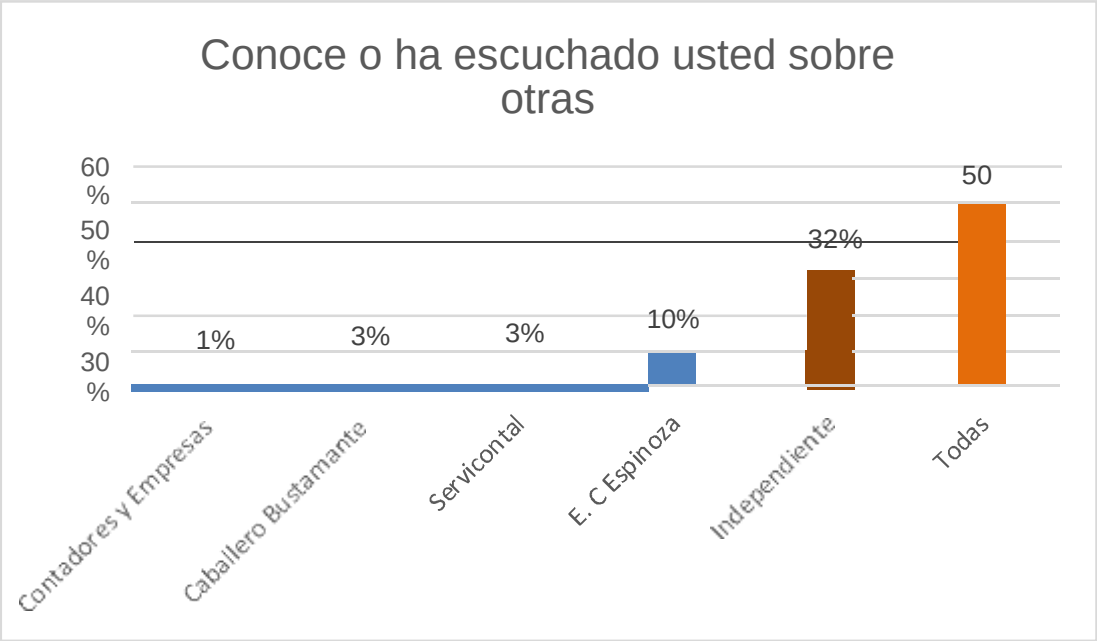


Figura 18. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria?

En la Tabla 27 y Figura 18 se aprecia que el 1% indican que escucharon hablar de los servicios de Contadores & Empresas, el 3% indicaron conocer los servicios de Caballero Bustamante, el 3% indicaron conocer los servicios que brinda la empresa Servicontal, el 10% conocen el servicio que brinca el estudio Espinoza, el 32% conocen de manera completa los servicios profesionales de los contadores independientes y el 50% indican conocer los servicios que brindan todas las empresas anteriores.

14. De las consultorías que contrata en pandemia ¿Cuál es el principal atributo por el que las elige especialmente en esta circunstancia del Covid-19?

Tabla 28

De las consultorías que contrata en pandemia, ¿Cuál es el principal factor por el que las elige especialmente en esta circunstancia del Covid-19?

	Nada Importante	Poco importante	Medianamente importante	Importante	Muy importante
Experiencia			18	81	255
Puntualidad			8	103	243
Horarios Accesibles			5	99	250
Asesoría permanente			4	66	284
Soluciones contables			1	97	256
Soluciones financieras			1	116	237
Soluciones tributarias			1	59	294

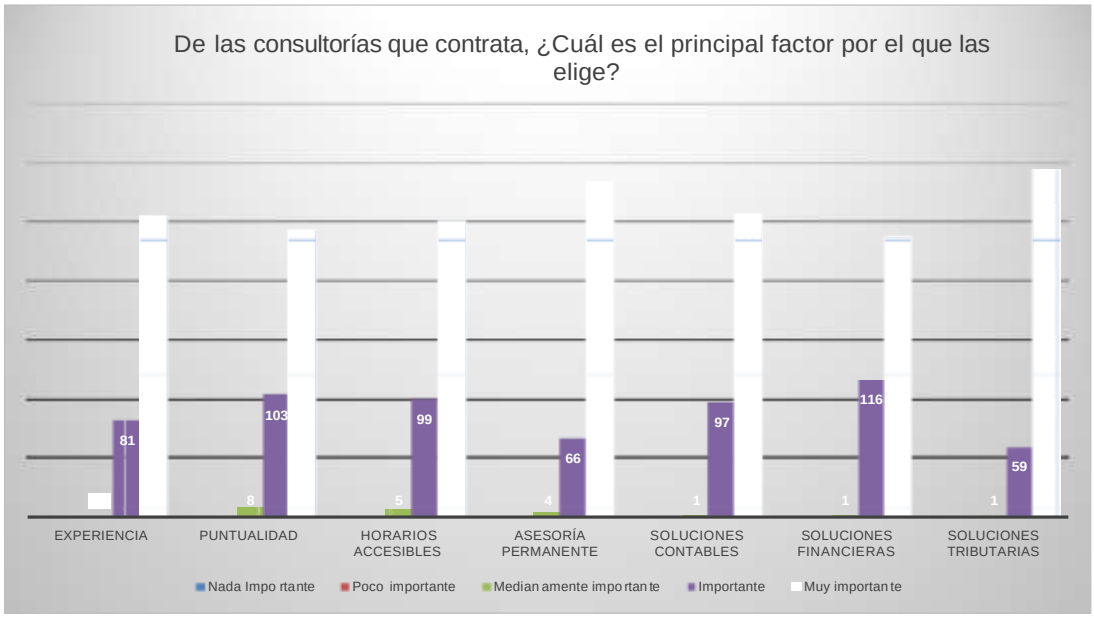


Figura 19. De las consultorías que contrata, ¿Cuál es el principal factor por el que las elige?

Con respecto a la consulta sobre cuál es el factor que eligen las empresas frente a una consultoría, señalaron que es Muy Importante la experiencia (255 encuestados), seguido de puntualidad (243 encuestados), honorarios accesibles (250 encuestados), asesoría permanente (284 encuestados), soluciones contables (256 encuestados), soluciones financieras (237 encuestados) y soluciones tributarias (294 encuestados).

Por otro lado, para la categoría Es Importante, las respuestas fueron las siguientes: experiencia (81 encuestados), seguido de puntualidad (103 encuestados), honorarios accesibles (99 encuestados), asesoría permanente (66 encuestados), soluciones contables (97 encuestados), soluciones financieras (116 encuestados) y soluciones tributarias (59 encuestados). Y las alternativas medianamente importantes en un menor nivel de respuestas.

15. ¿Cuánto paga por la consultoría, en el Covid-19?

Tabla 29

¿Cuánto paga por la consultoría?

. ¿Cuánto paga por la consultoría?	f	%
a) 350 – 500 soles	114	66%
b) 501 – 700 soles	25	14%
c) 701 – 850 soles	12	7%
d) 851 – 1000 soles	10	6%
e) Más de 1000 soles	13	7%
Total	174	100%

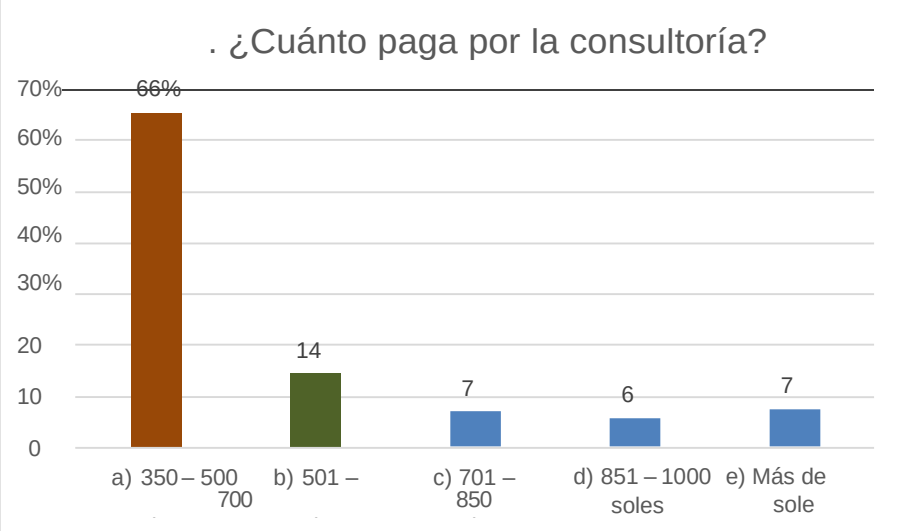


Figura 20. ¿Cuánto paga por la consultoría?

El 66% de personas encuestadas señalan que pagan entre 350 a500 soles, por otro lado 14% de las personas indicaron que pagan entre 501 a 700 soles. Entonces la mayoría ha estado pagando entre 350 a 500 soles, es el rango de precios realmente pagados por el servicio.

Sección 3: Validación del Servicio

Si le dijeran que próximamente se abrirá una Consultora contable, financiera y tributaria que brindará servicios con personas que cuentan con una amplia experiencia en el sector, aplicando la estrategia de personalización del servicio, asesoría permanente, atención de fiscalizaciones, personal permanente en las oficinas del cliente, capacitaciones, y talleres; y ofrecería además los siguientes servicios:

- Contabilidad sistema manual y computarizado.
- Planeamiento y programas de declaraciones a Sunat.
- Asistencia personalizada en procesos de fiscalización.
- Auditoría y peritaje contable judicial.
- Actualización contable.
- Constitución de empresas.
- Actualizaciones contables mensuales y anuales.
- Planificaciones tributarias mensuales y anuales.

16. ¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría en esta pandemia?

Tabla 30

¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría?

Contrataría usted los servicios de esta consultoría	f	%
Definitivamente no	76	22%
Probablemente no	90	25%
Tal vez	90	25%
Probablemente Si	65	18%
Definitivamente Si	33	10%
Total	354	100%
	188	53%

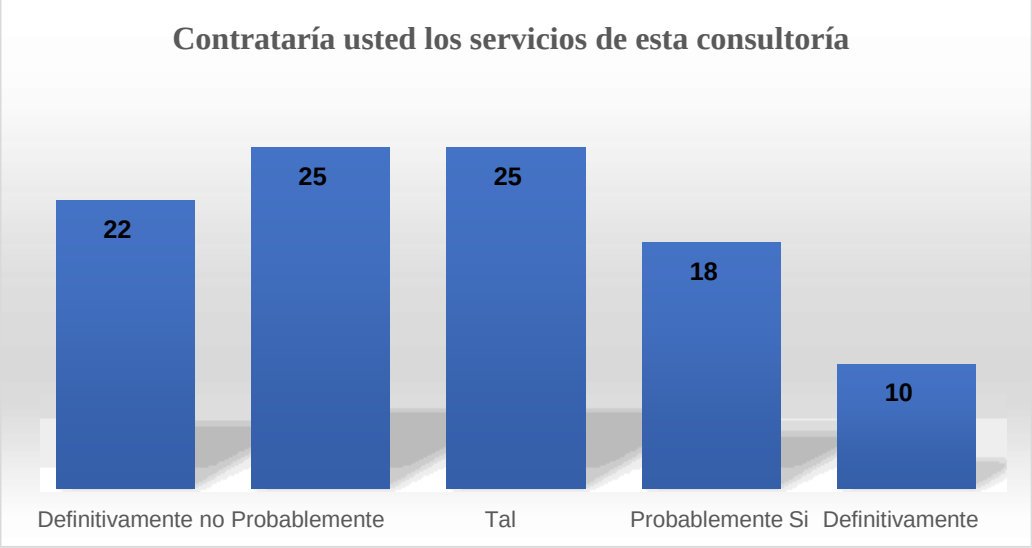


Figura 21. ¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría? 53%

El 22% de los encuestados señalan que definitivamente no contratarían los servicios de la nueva consultoría, el 25% indican que probablemente no, el 25% señalan que tal vez, el 18% indican que probablemente Si, el 10% definitivamente sí.

17. ¿Cuál de los servicios contrataría, en el Covid-19?

Tabla 31

¿Cuál de los servicios contrataría?

Servicios que contrataría	f	%
Contable	75	40%
Financiera	35	19%
Tributaria	55	29%
Todos sus servicios	23	12%
Total	188	100%

ESTE ES EL ALCANCE DEL SERVICIO = MOTIVO QUE SI LES INTERESA CONTRATAR

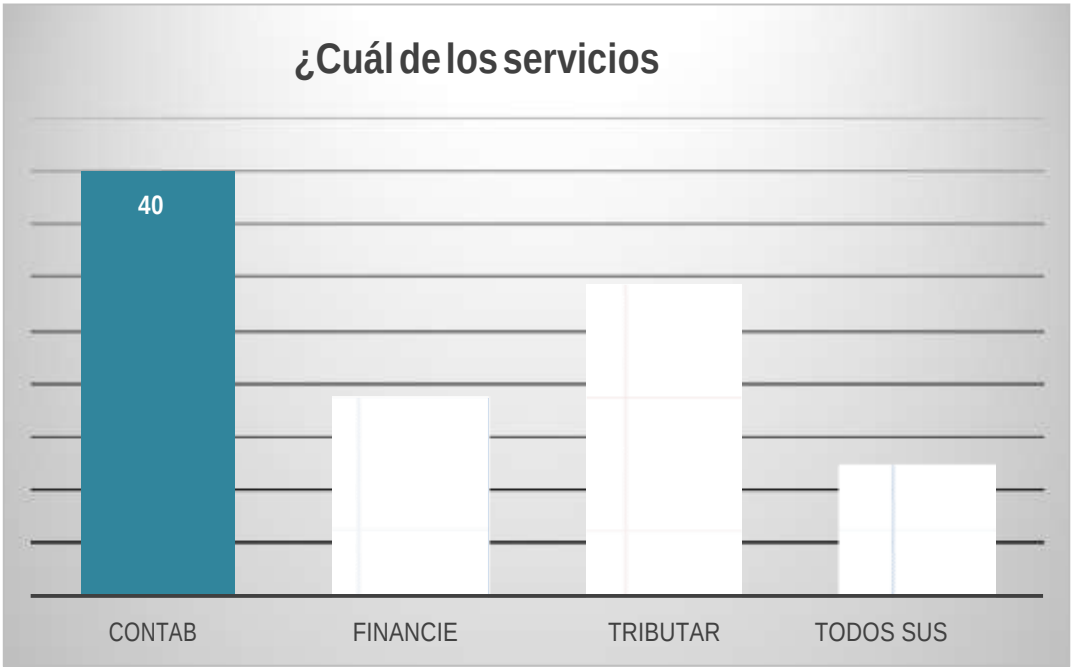


Figura 22. ¿Cuál de los servicios contrataría?

El 40% de los encuestados indicaron que contratarían a la Consultoría para servicios contables, el 19% indicaron para servicios de asesoramiento financiero, el 29% señalaron con fines tributarios, el 12% indican en conjunto que necesitan el asesoramiento integral.

18. ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria, en esta coyuntura del Covid-19?

Tabla 32

¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria?

Respuesta	f	%
Mensual	184	97.8
Trimestral	2	1.1
Semestral	2	1.1
Anual	0	0.00
Total	188	100

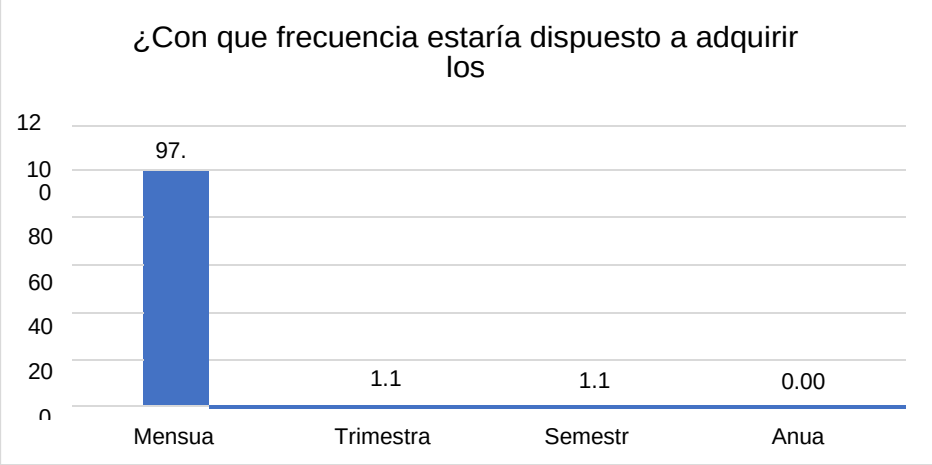


Figura 23. ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria?

En cuanto a la frecuencia que los encuestados estarían dispuestos adquirir el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria el 98% indicaron de manera mensual, el 3% en su conjunto señalaron que podría ser trimestral, semestral y anual; puesto que ellos de la misma manera perciben ingresos mensuales en su empresa, así

mismo planificarían el costo de inversión para que puedan tomar correctas decisiones de su empresa en marcha.

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría en época de Covid-19?

Tabla 33

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría?

Respuesta	f	%
S/. 350 – 500	24	13
S/. 501 – 700	124	66
S/. 701 – 850	27	14
S/. 851 – 1000	12	6
Más de 1000	1	1
Total	188	100

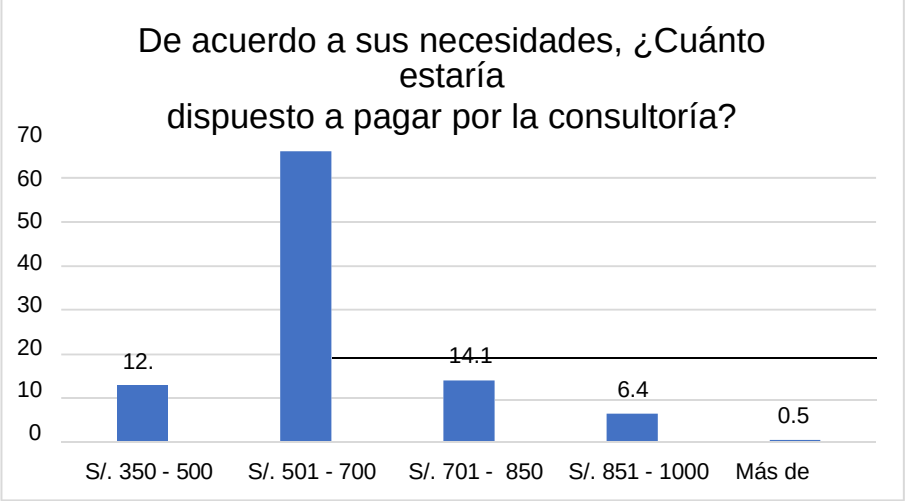


Figura 24. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría?

Referente al tema sobre cuanto estaría dispuesto a pagar por la consultoría, el 66.2% indico que pagaría entre S/.501 y S/.700, por otro lado, el 14.1% señalo que estaría dispuesto a pagar entre S/.701 y S/.850. La mayoría de las personas señalaron que estarían dispuestos a pagar entre un promedio de 501 y 700 soles mensuales.

66.2% + 14.1% = el 80.3% Pagarían más de 501 soles.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

Las conclusiones son las siguientes:

La investigación cualitativa ha permitido obtener aspectos claves para implementarlos en el proceso del servicio de la Consultoría, de esta manera poder concretar la idea de negocio y fortalecer la ventaja competitiva que diferenciará a la Consultoría de los competidores.

Los gestores de las Mypes de la zona 8 de Lima Metropolitana buscan consultorías donde el servicio de atención sea personalizado, oportuno y con alto nivel de capacidad de respuesta.

La investigación cualitativa se complementa con la cuantitativa, de esta manera se pudo determinar la demanda cuantificada y el mercado objetivo que atenderá el proyecto y que estaría dispuesto a tomar el servicio.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes.

El perfil del cliente de la empresa debe tener las siguientes características:

Mypes que operan en el mercado de Lima, no menos de tres años en el medio, debidamente formalizada debe contar con RUC.

Ubicación geográfica: distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

a) Mypes de Servicios informáticos (arreglo y reparación de equipos), y Mypes que brindan el servicio de impresión;

b) Mypes dedicadas a la comercialización de abarrotes, y que se clasifican en el rubro de venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Por lo tanto, el mercado objetivo estará conformado por aquellos contribuyentes afectos al IGV e IR de Tercera Categoría y a las Mypes que se encuentren comprendidos entre los sectores de servicio y comercio de la zona 8 de Lima.

Capítulo IV. Proyección del mercado objetivo

4.1. El ámbito de la proyección

En el ámbito de proyección son múltiples las alternativas metodológicas existentes para estimar el comportamiento futuro de alguna de las variables del proyecto, esto obliga a tomar en consideración un conjunto de elementos de cada método para determinar la validez de los resultados de la proyección que están íntimamente relacionada con la calidad de los datos de entrada que sirvieron de base para los pronósticos de ventas.

La elección del método dependerá principalmente de la cantidad y calidad de los antecedentes disponibles, también de los resultados esperados. La efectividad del método elegido se evaluará en función de su precisión, sensibilidad y objetividad.

La precisión se percibe en cualquier error en su pronóstico porque tendrá asociado un costo. Aunque no podrá elegirse una certeza total a alguno de los métodos, de esta forma podrá exigírsele que garantice una reducción al mínimo del costo del error en su proyección (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011).

La sensibilidad se percibe al situarse en un medio cambiante, la cual debe ser lo suficientemente estable para enfrentar cambios agudos.

La objetividad: La información que se tome como base de la proyección debe garantizar su validez y oportunidad en una situación histórica. Estos resultados que se obtienen son indicadores de referencia para una estimación definitiva. Esta deberá complementarse con el juicio y las apreciaciones del proyectista.

4.2. Selección del método de proyección

De manera general, se define un mercado como el conjunto de todos los compradores reales y potenciales, comparten una necesidad, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio.

Una forma muy valiosa de cuantificar el mercado para efectos de proyectar la demanda es aquella que divide al mercado en mercado potencial, mercado disponible, mercado efectivo y mercado meta.

En cuanto a la metodología estadística se aplicó la regresión lineal, para proyectar el número de negocios o Mypes a manera de prospectiva, este dato es necesario para saber estadísticamente la tendencia de crecimiento o de reducción del mercado.

4.2.1. Mercado Potencial

Kotler y Armstrong (2012) lo conceptualizan como aquel mercado conformado por el conjunto de clientes que no contratan el servicio de Consultoría Contable, Tributaria y Financiera y que se desea ofrecer, debido a que no tienen las características exigidas del segmento al que se desea comercializar el servicio, son clientes de la competencia, ya sea uno similar o un sustituto o sencillamente no consumen.

Está formada por las empresas Mypes que consumen y no consumen el servicio general que se ofrecerá.

En el caso del mercado potencial, para hallar la proyección de la población para los próximos cinco años, se aplicó el índice de crecimiento de las Mypes en Lima, 1.016%, siendo constante para todos los períodos. El horizonte de evaluación es de cinco años del año 2019 al 2023, siendo el año cero el 2018. En la Tabla 34 se presenta el número de Mypes que corresponden al mercado potencial.

Tabla 34

Mercado Potencial

Distrito	Total 2016	Total 2017	Total 2018	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Surquillo	1,448	1,471	1,495	1,519	1,543	1,568	1,593	1,618
Barranco	1,197	1,216	1,236	1,255	1,275	1,296	1,317	1,338
Chorrillos	1,113	1,131	1,149	1,167	1,186	1,205	1,224	1,244
San Juan de Miraflores	891	905	920	934	949	965	980	996
Total	4,649	4,723	4,799	4,876	4,954	5,033	5,114	5,195

4.2.2. Mercado Disponible

Kotler y Armstrong (2012) señalaron que es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de empresas que tienen la necesidad específica de comprar el servicio de Consultoría Contable, Tributaria y Financiera que se ofrece. Esto no quiere decir que todas estas empresas necesitan el servicio que se ofrecerá. De este total, una parte podría comprar al nuevo negocio y otro no, por diferentes razones.

Para hallar el mercado disponible se consideraron las preguntas N° 1, 2 y 3 de las cuales se obtuvo lo siguiente.

Tabla 35

Mercado Disponible

	Sección Perfil del Consumidor:	
Preg. 6	*Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente*	
	Respondieron NO:	51%
Preg. 8	*Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, tributarias y financieras*	
	Estudios contables	72%
Preg. 16	*Contrataría usted los servicios de esta consultoría*	
	Respondieron positivamente:	53%

Mercado Disponible Tabla 35	Pregunta 6	Pregunta 8	Pregunta 16
Formula Para calcular M. Disponible: M Potencial	x 51%	x 72%	x 53%

Distrito	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Surquillo	296	301	306	311	316
Barranco	245	249	253	257	261
Chorrillos	228	231	235	239	243
San Juan de Miraflores	182	185	188	191	194
Total	**951**	**966**	**982**	**997**	**1,013**

Expresado en número de Mypes, en el año 2019 el Mercado disponible asciende a 951
presentan interés e intención de contratar los servicios de consultoría

Nota: Expresado en número de Mypes, en el año 2019 el Mercado disponible asciende a 951 presentan interés e intención de contratar los servicios de consultoría.

4.2.3. Mercado Efectivo

Es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad específica, tienen la intención de comprar el bien o servicio que ofrece el nuevo negocio (Kotler & Armstrong, 2012).

Gates (2015) sostiene que la investigación de mercados tiene las siguientes características:

a. Es Sistemática, pues todos los procesos requieren una planeación.

b. Los procedimientos son metodológicamente sólidos, deben planearse con anticipación y tienen que estar documentados.

c. Su uso del método científico es para obtener y analizar datos para probar ideas o hipótesis.

d. Debe ser objetiva e imparcial, debe estar libre de sesgos personales o políticos del investigador o de cualquier otra persona.

e. Debe evaluarse la información que se necesitará y las técnicas de recopilación de datos, los cuales posteriormente serán interpretados.

Este mercado también es definido a través de una pregunta (la número 16) en el cuestionario de la encuesta, y que se ubica en la validación del servicio

¿Contrataría nuestro servicio de consultoría?, donde el 53.00% respondieron afirmativamente. Pregunta 17 de la encuesta: 88% Pregunta 16 encuesta: 53%

Tabla 36

Mercado Efectivo

Sección: Validación del Producto
¿Contrataría nuestro servicio de consultoría?

Respondieron Sí: 53%

Distrito	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Surquillo	139	141	143	146	148
Barranco	115	117	118	120	122
Chorrillos	107	108	110	112	114
San Juan de Miraflores	85	87	88	90	91
Total	**446**	**453**	**460**	**467**	**475**

Nota: Expresado en número de Mypes

De acuerdo a la Tabla 36, se aplicó el índice de McDaniel (2013) definiéndolo como el proceso de planear y ejecutar la concepción, la determinación del mercado potencial como el grupo amplio de clientes o usuarios para la consultoría.

Para alcanzar las metas de manera eficiente, el índice de McDaniel se orientó a la Consultoría de la siguiente manera:

l) Orientación hacia el cliente objetivo: se pudo identificar el mercado meta y fue determinantes para ofrecer un servicio que cubra las necesidades de los clientes Mypes, teniendo en cuenta la competencia.

2) Orientación hacia las metas: se determinó que la empresa de consultoría debe estar orientada hacia el usuario y sólo en el grado en que esto le permita alcanzar sus metas propuestas.

3) Orientación de sistemas: la Consultoría crearía sistemas para observar el entorno externo y aportar la mezcla de mercadotecnia al mercado objetivo.

4.2.4. Mercado Objetivo

Denominado también mercado meta, es el mercado al cual se dirigen la totalidad de los esfuerzos y acciones de marketing (Kotler & Armstrong, 2012), con la finalidad de que todos ellos se conviertan en clientes reales del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria.

Es una parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio. En otras palabras, al realizar los esfuerzos y acciones de marketing de la empresa se espera captar a esta cantidad de personas.

Tabla 37

Mercado Objetivo

		Año 1: Participación Inicial de Mercado	Año 2: Adiciona tasa de Crecimiento estimado anual/ Tasa poblacional
Formula Para calcular MObjetivo: MEFECTIVO		x 10%	25%
Cuota Base	10% Crecimiento Base		
Crecimiento de Mercado	25% Crecimiento en Adelante		

Distrito	Total 2019 10%	Total 2020 12.5%	Total 2021 15.6%	Total 2022 19.5%	Total 2023 24.4%
Surquillo	14	18	22	28	36
Barranco	11	15	19	24	30
Chorrillos	11	14	17	22	28
San Juan de Miraflores	9	11	14	17	22
Total	**45**	**57**	**72**	**91**	**116** Mypes

Expresado en número de Mypes, a partir del año 2 la participación de mercado se incrementa con el 25% establecido.

Capítulo V. Plan de Marketing

5.1. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. De acuerdo con Lovelock (2012), los "productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa" (p. 31). Si un producto está mal diseñado, no creará un valor significativo para los clientes, incluso si las Ps restantes están bien ejecutadas. Las 7P corresponde a la mezcla de marketing que se inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores.

5.1.1. Estrategia de Producto

Kotler y Armstrong (2012) definen un producto como "cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad" (p.252).

Con relación a las estrategias del producto, se tiene a la calidad, es una de las principales herramientas de posicionamiento del mercadólogo. La calidad tiene un impacto directo en el desempeño del producto o servicio; de esta forma, está muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción (Kotler & Armstrong, 2012).

Marca. Una marca es un nombre, término, letrero, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto

o servicio. Los consumidores consideran la marca como parte importante de un producto, y la asignación de marca podría agregarle valor.

De acuerdo con la encuesta formulada se preguntó al público objetivo y se decidió que la Consultoría tenga la siguiente denominación: (Figura 25).

Soluciones Consultoría Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC

Figura 25. Decisión del nombre de la empresa

Figura 26. Diseño del logo de la empresa

En la figura 26, se aprecia el diseño del logo que utilizará la empresa Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC.

Lovelock (2012) señaló que “los productos de servicio constituyen el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa” (p. 46). La planeación de la mezcla de marketing se inicia con la creación de un concepto de servicio que ofrezca valor a los clientes meta y que satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores. Los productos de servicios consisten en un bien fundamental, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del servicio complementario.

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. (Lovelock, 2012).

Lovelock (2012), señala que “el servicio es el nuevo estándar por medio del cual los clientes están midiendo la actuación de una organización y las acciones que tomamos, las que hacen sentir a nuestros clientes que estamos trabajando para ellos e interesados en ellos” (p. 171).

La estrategia del producto que la Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC aplicará es la de Diferenciación del servicio, la empresa se diferenciará de las demás consultorías mediante la asistencia personalizada, ya que se contará con consultores y auxiliares calificados, disponibles para poder asistir al cliente que lo solicite en el momento oportuno, (24 horas al día, los 7 días de la semana, 365 días al año).

5.1.2. Estrategia de Precio

Kotler y Armstrong (2012) sostienen que un precio es “la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio” (p. 318). En términos más amplios, “un precio es la

suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio" (p. 319).

En cuanto a las estrategias de precio, se tienen tres principales, Kotler y Armstrong (2012) "la fijación de precios basada en el valor para el cliente, la fijación de precios basada en los costos, y la fijación de precios basada en la competencia" (p. 319).

"La fijación de precios basada en el valor para el cliente utiliza las percepciones que tienen los compradores del valor, y no los costos del vendedor, como elemento fundamental para asignar precios. Esto significa que el mercadólogo no puede diseñar un producto y un programa de marketing, y después establecer el precio" (p. 319).

Fijación de precios basada en el costo. Mientras que las percepciones que tienen los consumidores del valor establecen el límite máximo de los precios, los costos fijan el piso del precio que la compañía puede cobrar.

Para el caso de la Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, el precio es el equivalente a los honorarios profesionales por asesoramiento mensual los cuales serán de S/.500 mensuales, de acuerdo a información recabada de las encuestas, que los representantes de las Mypes estarían dispuestos a pagar por asesoramiento. El 66.2% de los encuestados señalaron poder pagar a la Consultoría mensualmente entre S/.501 y S/. 700. En el caso de la empresa consultora la estrategia se fundamenta en la Fijación de precios por buen valor, en el mercado de las consultorías para empresas tipo Mypes los competidores aplican precios bajos en sus honorarios, una de la razones que se sostienen desde el punto de vista de la observación es que no existe en el empresario Mype una cultura de gestión contable, tributaria o financiera, como sea el caso, es por ello que este tipo de clientes tienen una noción muy pobre de lo que significa pagar un honorario profesional. Sin embargo, se utilizarán

técnicas y/o charlas para explicarles en una relación costo – beneficio lo importante que es para sus empresas el mantener una constante asesoría en el nivel de la Consultoría.

5.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución

La plaza incluye "las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a la disposición de los consumidores meta". (Lovelock, 2012)

Es un desafío la tradición de que los clientes visiten el local de servicios para obtener productos que no implican el proceso hacia las personas, debido a los avances en las telecomunicaciones y en la logística de negocios, lo cual provoca mayor disponibilidad de servicios a distancia (Lovelock, 2012).

En el caso de la empresa de Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC la distribución del servicio es directa con el cliente de las Mypes. En cuanto a la plaza, la zona 8 de Lima correspondiente a los distritos de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco y Surquillo.

5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad

La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren (Kotler & Armstrong, 2012).

Promoción de ventas. De acuerdo con Lovelock (2012), son "incentivos a corto plazo que fomentan la compra o la venta de un producto o servicio" (p. 149). Por lo tanto, es útil considerar las promociones de ventas como una comunicación aunada a un incentivo. Estas son específicas de un periodo, un precio o un grupo de clientes, en ocasiones de los tres. Por lo general, el objetivo consiste en acelerar la decisión de compra o motivar a los clientes a utilizar un servicio específico con mayor prontitud, en mayor volumen con cada compra o con mayor frecuencia.

Relaciones Públicas (RRPP). “Establecer buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía gracias a publicidad favorable, a la creación de una buena imagen corporativa y al manejo de rumores, o sucesos desfavorables” (Lovelock, 2012).

Estas herramientas sirven para que una organización de servicios establezca su reputación y credibilidad, forme relaciones firmes con sus empleados, clientes y la comunidad, y asegure una imagen que contribuya al éxito del negocio (Lovelock, 2012).

Las relaciones públicas (RRPP) incluyen boletines de prensa, patrocinios, eventos especiales y páginas web. Y el marketing directo se realiza con catálogos, marketing telefónico, quioscos, Internet, marketing móvil y otros.

Varios factores importantes están cambiando el rostro de las comunicaciones de marketing actuales.

En primer lugar, los consumidores están cambiando; en esta época digital e inalámbrica están mejor informados y más capacitados para las comunicaciones. En lugar de conformarse con la información proporcionada por terceros, pueden utilizar Internet y otras tecnologías para encontrarla por su cuenta. (Lovelock, 2012).

En segundo lugar, las estrategias de marketing están cambiando. En la medida en que los mercados masivos se han fragmentado, los mercadólogos se están alejando del marketing masivo.

En el caso de la Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, se contará con lo siguiente:

- Publicaciones en Revistas, como Publimetro o revistas de negocios, también se encuentran las revistas que distribuye la municipalidad de Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco y Suquillo.
- Redes Sociales como Facebook y Twitter.
- Participación en ferias de tipo institucional.

- Las promociones y ofertas son un complemento clave para fortalecer las ventas, para esto es necesario realizar feedback con el consumidor final, observar y definir lo que necesitan o lo que les agradaría en una promoción.

Asimismo, la promoción puede modificarse en base a la cartera de clientes como puede ser:

Eventos Contables: Ofrecer paquetes de asesoramiento contable, financiero y tributario, además Talleres, Capacitaciones, Cursos, Seminarios de Actualización de connotación: promocionales y módicos a un costo de inversión mínimo para todos.

5.1.5. Estrategia de Personas

Lovelock (2012) sostiene que algunos servicios requieren que los clientes participen activamente en la coproducción del producto, planteando tres acciones que se acercan al logro de un adecuado proceso; estas son: a) valorar de forma minuciosa y profunda a las personas, b) prestando importancia a los roles de liderazgo desarrollando su talento, ya que serán fundamentales para la ejecución de la estrategia; y, c) cultivar y cuidar a los niveles inferiores de liderazgo, para garantizar planes de sucesión que sean óptimos.

La Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, diseñará programas de capacitación para el personal como son los auxiliares contables, los auxiliares de oficina. También se contará con un plan de promoción de personal para asumir cada uno de los cargos de asesoramiento con el que se cuenta.

5.1.6. Estrategia de Procesos

El proceso está muy relacionado con la atención al cliente. Al hablar de proceso se deben tener en cuenta los tiempos de espera en responder un email o en efectuar una llamada, el tipo de información que se les ofrece de acuerdo a la solicitud que efectúa, el

buen trato dispensado por el personal que está en relación con los clientes (Lovelock, 2012).

Los gerentes conocen que, en lo que se refiere a los servicios, la manera en la que una empresa hace su trabajo (los procesos subyacentes) es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de un producto muy común, ofrecido por muchos competidores. Así pues, la creación y entrega de elementos de productos requiere el diseño y la implementación de procesos eficaces.

Los procesos fallan porque están diseñados para las necesidades de la empresa y no para cubrir las necesidades de los clientes.

En el caso de la Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, la estrategia que se aplicará es la de Enfoque de proceso, el servicio de consultoría se realizará en las instalaciones de la oficina. Las ventajas que se tendrían son las siguientes: Mayor flexibilidad del servicio, equipamiento de oficina con utilidad general por parte de los consultores y el cliente; y, la baja inversión de capital inicial. Este tipo de procesos también nos permitirán tener una capacitación constante tanto a los gestores de las empresas Mypes como al personal interno de auxiliares que contratará la empresa consultora.

5.1.7. Estrategia de Presencia Física

Lovelock (2012), indica que no es extraño encontrar empresas que no tengan presencia en internet. La tendencia hoy en día es que las empresas cuenten con algún tipo de espacio en la red. Por lo tanto, la evidencia física es de las siete variables, que cada vez está adquiriendo más importancia en las últimas tendencias del marketing mix, ya que puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes.

Y es que los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como locales, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio.

El diseño y creación de un ambiente debe ser una acción planificada para una empresa de servicios y cuando se habla de instalaciones físicas se refiere al contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto, incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio.

La estrategia de presencia física se sostiene en la innovación, ya que se trata de una empresa de servicios, se contará con ambientes adecuadamente distribuidos respetando la normatividad para reuniones con los clientes, como también para los talleres y capacitaciones, con una adecuada distribución que permitiría favorecer la estrategia del servicio. También se contará con una página web, cuyo prototipo se encuentra en la siguiente dirección electrónica: www.estudioalbertosotelo.com.

5.2. Estrategia de ventas

Lovelock (2012), sostiene que el "marketing es la única función que produce ingresos de operación para la organización. Todas las otras funciones gerenciales representan costos" (p. 12). Un modelo de negocios es el mecanismo por medio del cual, a través de una fijación de precios efectiva, las ventas se transforman en utilidades, se cubren los costos y se crea valor para los propietarios del negocio.

Se aplicarían las estrategias de liderazgo en costos y de enfoque, toda vez que se tiene a un grupo de Mypes que cuentan con un nivel de facturación bajo en relación a la gran empresa, contando con costos de honorarios accesibles y flexibles, inclusive con promociones para lograr los objetivos de ventas.

5.2.1. Plan de ventas

Lovelock (2012) señala que la planeación de las ventas consiste en "ordenar los recursos para que en proyección sea favorable" (p. 172). Para esto, se deben "controlar los acontecimientos que sean manejables y adaptar los que no lo sean" (p. 173). La planeación de ventas comprende siete pasos que son:

Recopilación de información.

Fijación de objetivos: cuando se definen los resultados finales de una organización se fijan objetivos. Las cinco características de un objetivo: específico, medible, acordado, realista y relacionado con el tiempo.

Desarrollo de estrategias: consiste en decidir qué hacer, cómo y cuándo.

Desarrollo de políticas: las políticas son las decisiones permanentes relativas a los asuntos estratégicos recurrentes y restringen las clases de estrategias aceptables para lograr los objetivos.

Desarrollo de programas: Un calendario es la parte del programa que jerarquiza la terminación de los pasos de acción y específica la secuencia que se realizarán.

Establecimiento de procedimientos: son programas de acción estandarizados que se refieren a asuntos tácticos recurrentes.

Presupuestación: es la asignación de recursos a programas. Los recursos incluyen personas, capital de trabajo e información. La información acerca del mercado y los competidores se ha vuelto un recurso cada vez más importante y costoso en la administración de ventas. Los vendedores y los gerentes de ventas deben presupuestar su tiempo, gastos y materiales promocionales.

El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios.

Tabla 38

Plan de Ventas 2019 – 2023

Distritos	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Surquillo	167	212	269	341	433
Barranco	138	175	222	282	358
Chorrillos	128	163	206	262	333
San Juan de Miraflores	102	130	165	210	267
Total Mypes	**535**	**679**	**862**	**1,095**	**1,391**

Nota: Expresado en Mypes

5.2.2. Políticas de servicios y garantías

El respaldo y seguimiento o servicio postventa es importante para dar por concluida una venta garantizada (Kotler & Armstrong, 2012).

El consumidor puede exigir a una empresa el cumplimiento de garantías legales, explícitas e implícitas, respecto de los bienes y servicios adquiridos. A continuación, presentamos el alcance de estas garantías y los cuidados que una empresa debe tener para evitar incumplimientos y sanciones.

Las garantías legales, al ofrecer productos y servicios en el mercado, una empresa puede proponer libremente las características, condiciones o términos de lo que ofrece. Sin embargo, esta libertad no puede ignorar o ser contraria a normas legales imperativas (obligatorias).

En diferentes sectores y sobre diferentes productos y servicios, existen garantías legales cuyo alcance es determinado por disposiciones legales. Estas establecen características, condiciones o términos obligatorios que la empresa debe cumplir necesariamente.

Las garantías implícitas, no provienen de disposiciones legales obligatorias para la empresa, ni de lo ofrecido por la empresa o pactado con el consumidor. Sin embargo,

son características, condiciones o términos aplicables a un producto o servicio, que resultan obvias o evidentes en el mercado.

La empresa de Consultoría Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, formulará un contrato de servicios profesionales con el cliente, donde una de las características principales será establecer una cláusula del cumplimiento de los servicios profesionales pactados. Por ejemplo, en el caso de una auditoría contable ante la Administración Tributaria se deberá garantizar resultados satisfactorios para las empresas Mypes tomando en cuenta la situación ante la cual se realiza la fiscalización tributaria. Por lo tanto, se deberá garantizar al cliente resultados favorables.

Capítulo VI. Pronóstico de Ventas

6.1. Fundamentos y supuestos

El pronóstico de ventas es la piedra angular de la planeación de ventas, puesto que alrededor de él se construirá toda la proyección futura. Por lo tanto, realizar de manera correcta el pronóstico de la demanda permite lograr mayor éxito en la proyección o presupuesto de ventas de la organización, así como predecir eventos futuros asociados al producto o servicio. En su desarrollo, normalmente se cometen ciertos errores que pueden afectar el pronóstico y de esta manera tomar malas decisiones (Lovelock, 2012).

El pronóstico de ventas es una herramienta comercial que permite estimar las ventas a futuro, con el fin de establecer metas en un determinado periodo, para su elaboración se tienen en cuenta los resultados históricos y las tendencias de ventas presentadas por el área comercial (Lovelock, 2012).

Cuando se toma la decisión de realizar pronóstico de ventas es importante que los ejecutivos o administrativos de la empresa tengan en cuenta factores como:

Capacidad del negocio: al no conocer la capacidad de inversión, la capacidad de producción, la capacidad de abastecimiento, el tamaño, la empresa se puede convertir en un limitante para cumplir con las metas propuestas por la proyección de ventas realizadas, al producir un porcentaje menor al que arroja la proyección.

Temporadas: dependiendo del producto la empresa debe conocer las épocas o temporadas del año, donde el producto se vende con mayor frecuencia.

Aspiraciones de ventas: se debe tener en cuenta el porcentaje o incremento de venta que la empresa quiere obtener, los objetivos de ventas que deben ser superiores al porcentaje o cantidades dadas por el punto de equilibrio, donde al sobrepasarlo es en realidad que se empieza a percibir las ganancias de la empresa.

Estimaciones de la demanda: también se conoce como estimación de las ventas.

Demanda: es la cantidad del producto o servicio que compran en un determinado periodo, la cantidad depende de ciertos factores como los ingresos de los clientes, el precio del producto y él de la competencia, la variedad de marcas, de los gustos de los consumidores entre otros (Elizondo, 2017).

Los supuestos que se han utilizado para la proyección de la demanda son los siguientes:

Tasa de crecimiento de las Mypes en el Perú, de acuerdo con información extraída del portal de INEI (2016) se tiene una tasa de crecimiento de 1.016% dato referencial para las proyecciones del año 2017.

Otro supuesto es la tasa de crecimiento de facturación, proyectándose bajo un nivel de 4.6% anual, este dato es importante para establecer la proyección de ventas (Torriani, 2018).

Se han tomado honorarios profesionales en base a un promedio del costo de S/.500 mensuales. A continuación, en la tabla 19, se presenta el pronóstico de ventas representado en número de clientes, en número de consultorías y también valorizado en unidades monetarias (S/.).

Tabla 39

Pronóstico de ventas 2019 - 2023

Meses	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Enero	32	81	103	131	167
Febrero	37	81	103	131	167
Marzo	37	109	138	175	223
Abril	43	27	34	44	56
Mayo	43	27	34	44	56
Junio	43	27	34	44	56
Julio	16	27	34	44	56
Agosto	16	27	34	44	56
Septiembre	27	34	43	55	70
Octubre	80	68	86	110	139
Noviembre	80	68	86	110	139
Diciembre	80	102	129	164	209
Nro. de asesorías	535	679	862	1,095	1,391

Tabla 40

Programa De Ventas: Valorizado

Valor Venta	IGV	Precio de Venta
423.73	76.27	S/. 500.00

Meses	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Enero	S/. 13,594	S/. 34,529	S/. 43,852	S/. 55,692	S/. 70,729
Febrero	S/. 15,860	S/. 34,529	S/. 43,852	S/. 55,692	S/. 70,729
Marzo	S/. 15,860	S/. 46,039	S/. 58,469	S/. 74,256	S/. 94,305
Abril	S/. 18,126	S/. 11,510	S/. 14,617	S/. 18,564	S/. 23,576
Mayo	S/. 18,126	S/. 11,510	S/. 14,617	S/. 18,564	S/. 23,576
Junio	S/. 18,126	S/. 11,510	S/. 14,617	S/. 18,564	S/. 23,576
Julio	S/. 6,797	S/. 11,510	S/. 14,617	S/. 18,564	S/. 23,576
Agosto	S/. 6,797	S/. 11,510	S/. 14,617	S/. 18,564	S/. 23,576
Septiembre	S/. 11,328	S/. 14,387	S/. 18,272	S/. 23,205	S/. 29,470
Octubre	S/. 33,985	S/. 28,774	S/. 36,543	S/. 46,410	S/. 58,941
Noviembre	S/. 33,985	S/. 28,774	S/. 36,543	S/. 46,410	S/. 58,941
Diciembre	S/. 33,985	S/. 43,161	S/. 54,815	S/. 69,615	S/. 88,411
Subtotal	**S/. 226,570**	**S/. 287,743**	**S/. 365,434**	**S/. 464,101**	**S/. 589,409**
IGV	S/. 40,783	S/. 51,794	S/. 65,778	S/. 83,538	S/. 106,094
Total	**S/. 267,352**	**S/. 339,537**	**S/. 431,212**	**S/. 547,639**	**S/. 695,502**

En el año 2019 las ventas representan S/. 226,570 sin IGV

Tabla 41

Programa de ventas consolidado: servicios contables

Meses	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Enero	16	40	51	64	82
Febrero	18	40	51	64	82
Marzo	18	53	68	86	109
Abril	21	13	17	21	27
Mayo	21	13	17	21	27
Junio	21	13	17	21	27
Julio	8	13	17	21	27
Agosto	8	13	17	21	27
Septiembre	13	17	21	27	34
Octubre	39	33	42	54	68
Noviembre	39	33	42	54	68
Diciembre	39	50	63	81	102
	262	**333**	**423**	**537**	**682**

Tabla 42

Programa de ventas consolidado: servicios de tributación

Meses	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Enero	9	24	30	38	48
Febrero	11	24	30	38	48
Marzo	11	32	40	51	65
Abril	12	8	10	13	16
Mayo	12	8	10	13	16
Junio	12	8	10	13	16
Julio	5	8	10	13	16
Agosto	5	8	10	13	16
Septiembre	8	10	13	16	20
Octubre	23	20	25	32	40
Noviembre	23	20	25	32	40
Diciembre	23	30	38	48	61
	155	**197**	**250**	**318**	**403**

Tabla 43

Programa de ventas consolidado: servicios financieros

Meses	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Enero	7	18	23	29	37
Febrero	8	18	23	29	37
Marzo	8	24	30	39	49
Abril	9	6	8	10	12
Mayo	9	6	8	10	12
Junio	9	6	8	10	12
Julio	4	6	8	10	12
Agosto	4	6	8	10	12
Septiembre	6	7	9	12	15
Octubre	18	15	19	24	31
Noviembre	18	15	19	24	31
Diciembre	18	22	28	36	46
	118	**149**	**190**	**241**	**306**

Tabla 44

Pronóstico de ventas consolidado

	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Servicios contables	262	333	423	537	682
Servicios tributarios	155	197	250	318	403
Servicios financieros	118	149	190	241	306
TOTAL	535	679	862	1,095	1,391

6.2. Justificación

Un pronóstico de ventas es una herramienta esencial para dirigir un negocio de cualquier tamaño. Es una predicción mes a mes del nivel de ventas que se espera conseguir. La mayoría de los negocios esboza un pronóstico de ventas una vez al año.

Pronosticar correctamente las ventas y preparar un plan de ventas ayuda a administrar la producción, el equipo y sus necesidades financieras efectivamente, y posiblemente le ayudará a evitar problemas de flujo de caja.

La proyección de ventas se justifica en función al mercado disponible que tienen los gestores de las Mypes para poder tomar los servicios de la asesoría en este caso, esto se ha establecido en la proyección de la demanda y la aplicación de encuestas donde se aprecia en las respuestas la aceptación del servicio. En la tabla 24 se presentó el pronóstico de ventas.

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Existen varios factores que pueden afectar un pronóstico de ventas, tanto externos o del macroentorno, como internos, propios de la organización. A continuación, se menciona los encontrados:

Factores externos.

Disminución de la población objetivo. Dada la situación en materia de tipo político y social, existen factores que afectan el desarrollo del empresariado en la continuidad de sus actividades; el mercado objetivo podría verse afectado debido a la deserción de ciertos clientes.

Cambios en las condiciones del mercado. Este factor podría impactar debido a nuevos marcos legales, tributarios, costos laborales, cambios en las políticas gubernamentales y reglas de juego, que afecten las actividades comerciales de las Mypes.

Factores internos.

Cambios en los procesos del desarrollo del servicio: Este factor se puede ver afectado debido a las múltiples y cambiantes necesidades de ciertos clientes, afectando la predicción de las ventas y las demandas.

La poca efectividad que podría tener la aplicación de estrategias de marketing, para fidelizar a nuestros clientes, a pesar de que le damos la opción de que nuestro servicio se desarrolla en nuestras instalaciones o en la del mismo cliente con personal calificado instalado esporádica o permanentemente en su establecimiento a su solicitud.

La falta de capacidad instalada, como podría ser que, ante un proyecto, y/o una creciente demanda temporal o permanente, no tengamos suficientes laptops o computadoras, y/o equipos que apoyen la eficiencia de nuestros servicios.

El incremento de fuga de talentos, sino se tiene una política de retención del personal calificado, sea en una mejora de remuneración u otros incentivos como crear línea de carreras que permita que los que ya tienen la experiencia con nosotros decidan quedarse sintiéndose gratificados no solo económicamente.

No atención oportuna de los clientes como causa de una posible ausencia de recursos humanos, debido a la alta rotación y mala gestión del talento humano.

No proporcionar al personal, las herramientas e infraestructura y recursos necesarios, para su óptimo desenvolvimiento profesional, ejemplos celulares, laptop, movilidades para su traslado in situ en las instalaciones de nuestros clientes.

No tener política de inducción a nuestros auxiliares nuevos para que conozcan nuestra forma de trabajo y se adapten a nuestro formato de atención a nuestros clientes.

No tener política organizacional, ni destinar presupuesto para capacitaciones periódicas a nuestro personal y también no fortalecer la fidelización de nuestros clientes por la ausencia de talleres, cursos, de actualización que respaldan la relación con ellos.

Capítulo VII. Ingeniería del Proyecto

7.1. Estudio de ingeniería

La ingeniería del proyecto se constituye en una propuesta de solución a las necesidades detectadas en el ámbito empresarial, social, individual, entre otros. En este acápite se busca enfocar la descripción del servicio que se va a ofrecer y las especificaciones físicas del mismo. Para ello será necesario identificar la materia prima (insumos) que se utilizarán y los procesos tecnológicos necesarios para el cumplimiento del servicio.

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

El diseño del proceso especifica cómo se desarrollarán las actividades productivas, guiando la elección y selección de tecnologías, dictando el momento y las cantidades de recursos productivos a adquirir, así como la disponibilidad de estos.

La estrategia de proceso decide cómo efectuar la transformación de recursos productivos en bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores teniendo en cuenta las restricciones financieras y directivas.

Con la descripción del proceso, se pretende mostrar la secuencia de operaciones que llevan al bien a transformarse en el servicio terminado que se brindará. En él se pueden incluir tiempos y requerimientos y para su mejor presentación y entendimiento se sugieren los diagramas de flujo, los cuales sirven para mostrar los subprocesos hasta cumplir con el servicio (Sapag & Sapag, 2015).

En cuanto a los procesos operativos para este tipo de servicios, es de vital importancia definir un proceso que sea eficaz y eficiente para poder lograr un adecuado servicio de la Consultoría Contables, Financiera y Tributaria, es así como a continuación se detalla el proceso a emplearse en el servicio.

Para la programación del servicio, se tendrá en cuenta el inicio del recorrido, planteando una secuencia de visitas por distrito donde se ubica el cliente, comenzando por la ubicación más próxima a la oficina y terminando por la más distante, además de los tiempos necesarios para cada reunión que sea necesaria y así poder programar las asesorías que se tendrá que hacer con los clientes de acuerdo con la programación.

Proceso para utilizarse en el servicio, inicialmente son tres los servicios que se van a brindar a los clientes, Contable, Financiero y Tributario, en los tres casos el proceso se efectúa en dos partes:

a. Contrato del servicio - proceso de captación del cliente

En esta parte del proceso interviene el consultor, quien visita a los clientes y ofrece los servicios que la Consultoría brinda. El proceso se diseña de la siguiente manera:

- Visita al cliente
- Presentación de las ventajas de contar con los servicios de consultoría ofrecidos o lo que el cliente solicita.
- El cliente, si está interesado, presenta su petitorio del servicio.
- El consultor de la empresa analiza y presenta el presupuesto respectivo.
- El cliente acepta o rechaza la propuesta.
- Si la acepta se firma el contrato respectivo.
- El Consultor regresa a la empresa.
- Finalmente, se analizan los contratos para programar las reuniones.

En la Figura 27 se presenta el diagrama de operaciones del contrato de servicio de la Consultoría con el cliente, lo cual es importante para determinar el número de operaciones que se realizan y tener una mejor perspectiva de mejoramiento de los procesos.

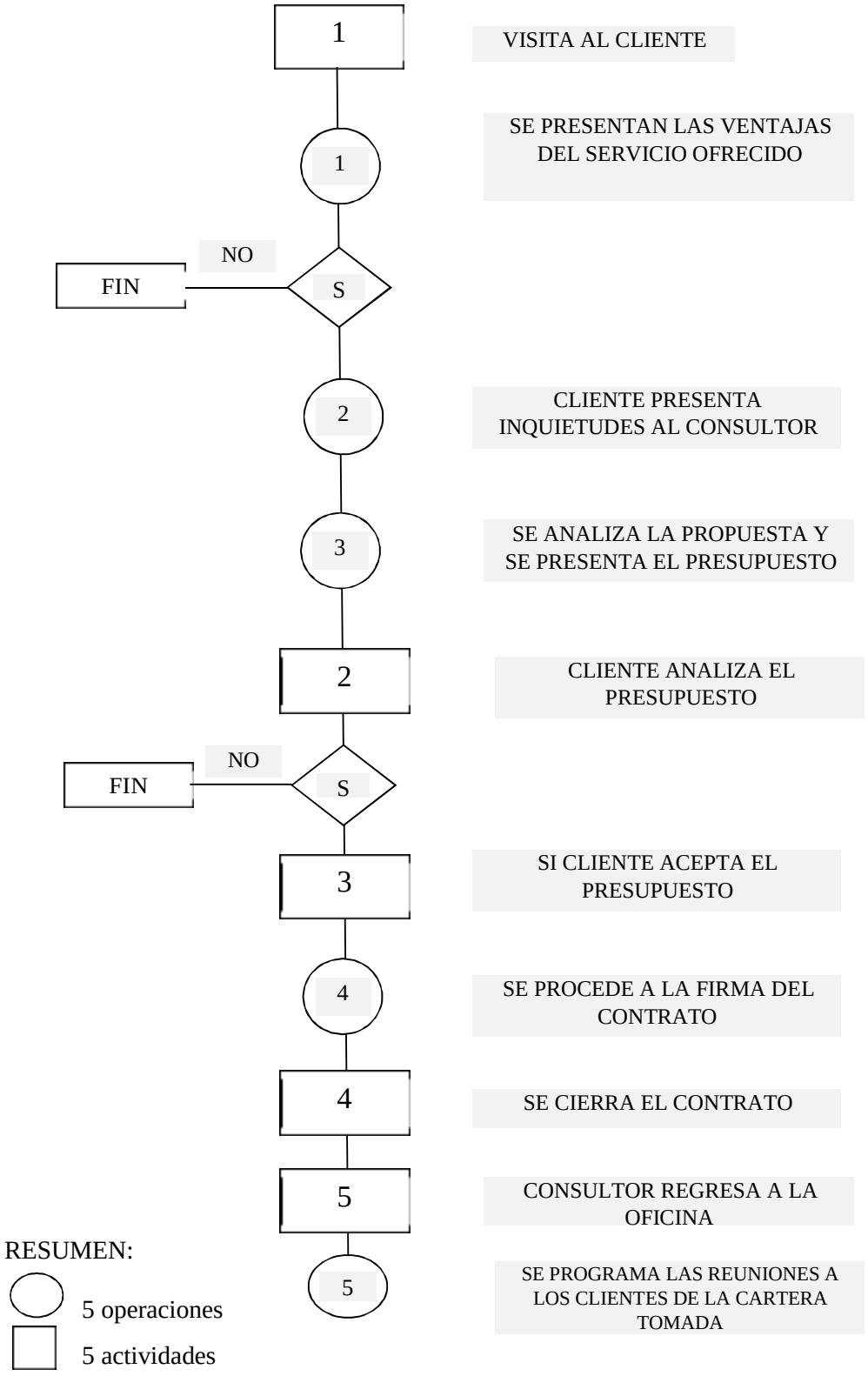


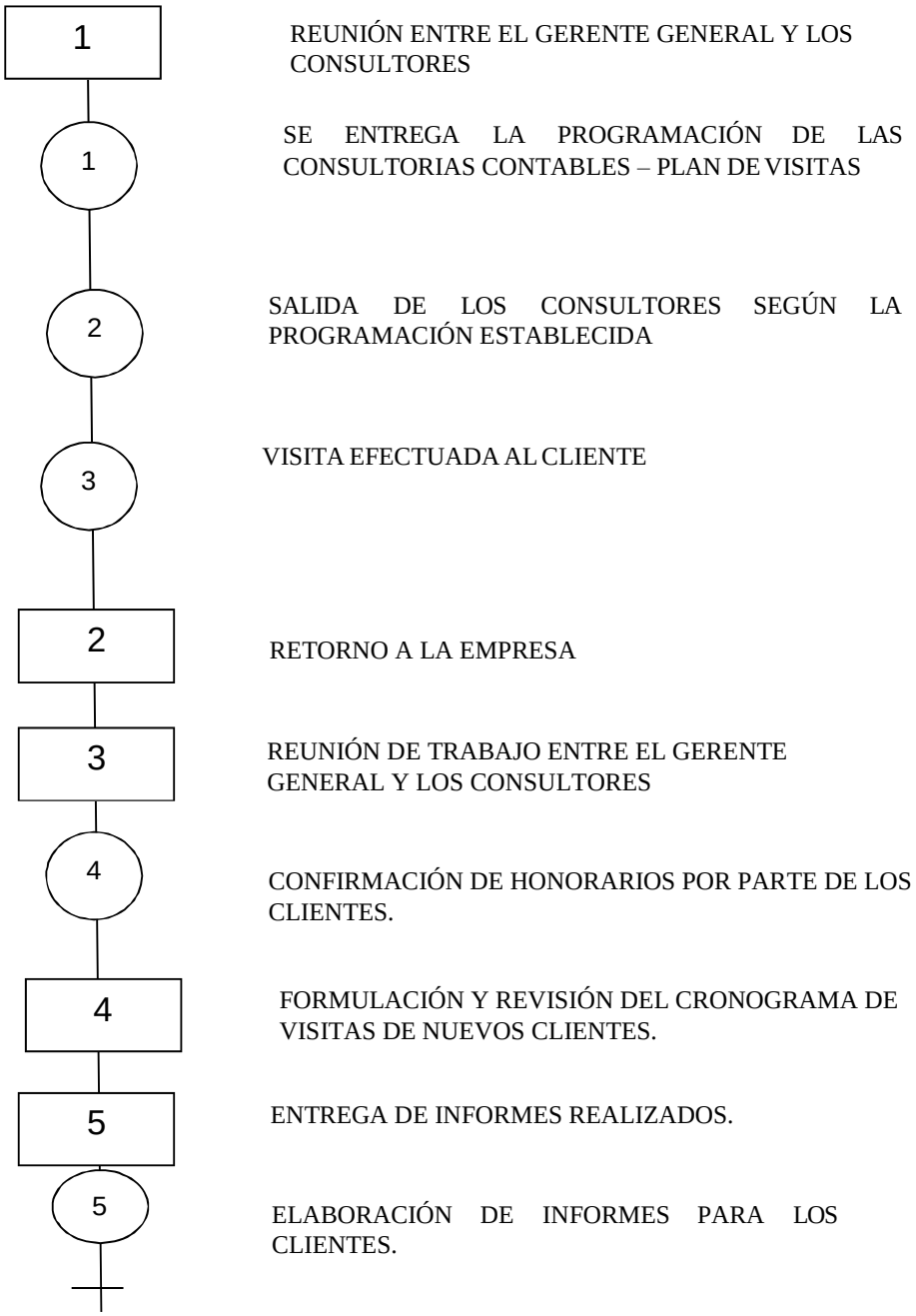
Figura 27. Diagrama de operaciones de procesos (DOP) del contrato de servicio de la Consultoría con el cliente

b) Realización del servicio de atención al cliente

Estará a cargo de los tres consultores, también del personal auxiliar y de apoyo, son ellos los que tendrán contacto directo con los gestores de las Mypes, además, el mismo personal realizará la verificación de información de los clientes a las cuales se les dará el servicio.

- Reunión entre el Gerente General y los Consultores.
- Se inicia con la entrega de la programación de los clientes, organizando el plan de visitas.
- Salida de los consultores según la programación establecida.
- Visita al cliente, se entrega un formato de visita donde se indique el tipo de asesoría brindada. Este documento se denominará Acta de realización del servicio.
- Continuar con la visita programas, y el posterior retorno a la empresa.
- Informe de las visitas realizadas durante el día.
- Reunión de trabajo entre el Gerente General y los Consultores para explicar los avances desarrollados en las asesorías brindadas.
- Formulación y revisión del cronograma de visitas de nuevos clientes y programación de asesorías.
- Elaboración de informes para los clientes.

En la Figura 28 se presenta el Diagrama de Operaciones de Procesos (DOP) de la realización del servicio de atención al cliente, el cual es importante para determinar el tiempo empleado y tener una mejor calidad de atención del servicio, siendo este el proceso operativo donde cada consultor deba aplicar estrategias adecuadas para demostrar eficiencia en el proceso del servicio.



RESUMEN:

5 operaciones

5 actividades

Figura 28. Diagrama de Operaciones Procesos DOP (Reunión con consultor contable)

7.1.2. Selección del equipamiento

Para identificar la maquinaria y equipo que el proyecto requerirá es importante tomar en cuenta todos los elementos que involucren a la decisión. La información que se obtenga será necesaria para la toma de decisiones y para las proyecciones, ya que es importante considerarla dentro de la inversión del proyecto. (Sapag, 2014).

A continuación, en la Tabla 45 se muestran los elementos mínimos a identificar para la determinación de la maquinaria y equipo, el mismo que será respaldado por una proforma que muestra además las características técnicas del producto, su capacidad, costo de mantenimiento, consumo de energía, infraestructura necesaria para su habilitación, los cuales aportarán información relevante.

Tabla 45

Equipos para el servicio

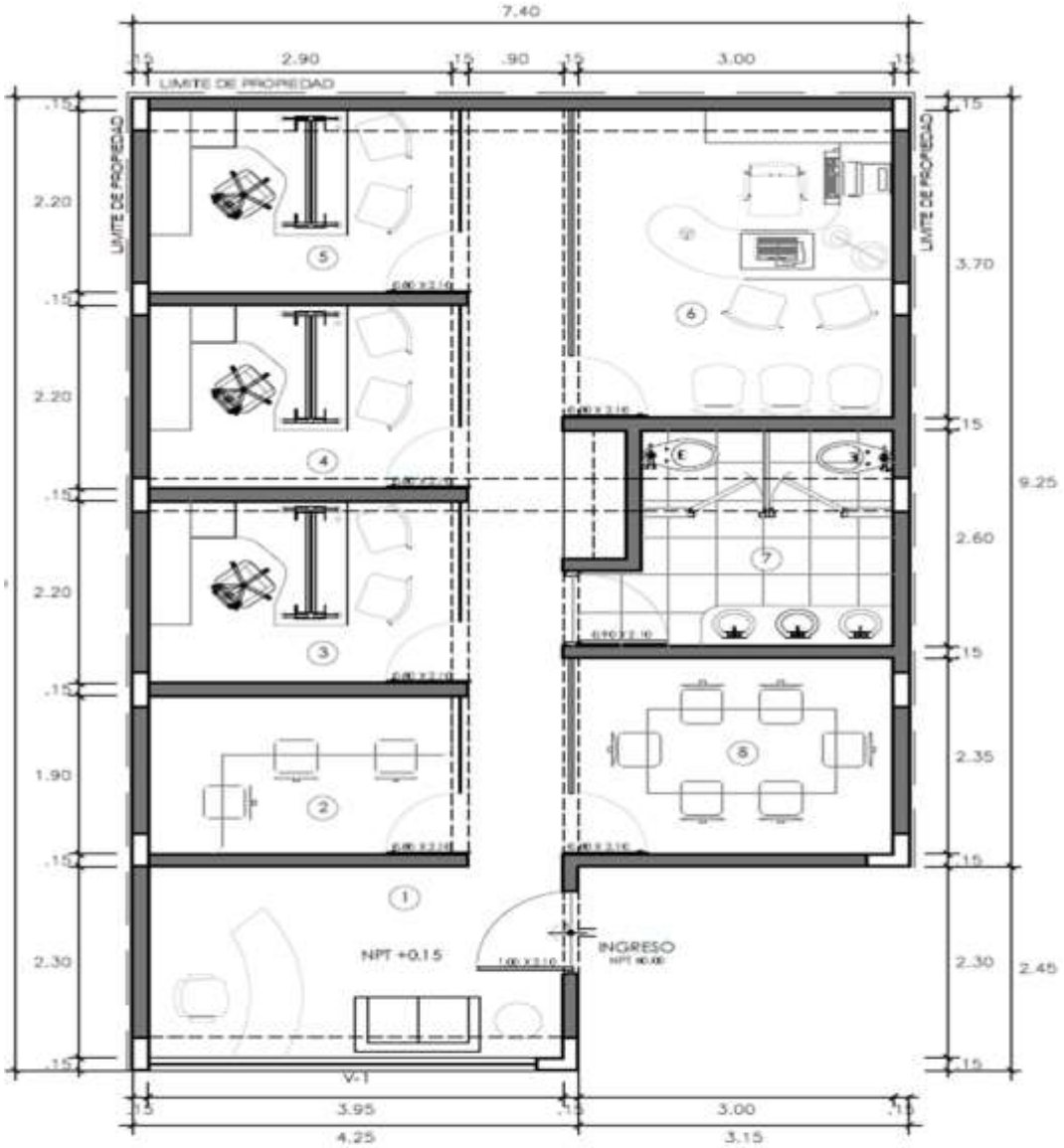
Equipo/Mobiliario	Cantidad	Marca/ Modelo	Precio Unitario S/.	Precio Total S/.
Computadoras de mesa	7	Compatible	2,499.00	17,493.00
Impresoras	2	Epson	849.00	1,698.00
Teléfonos anexos	2			-
Proyector- ECRAN	1	Epson	2,369.00	2,369.00
Calculadora Científica	2	FX-CP400	899.00	1,798.00
Scanner	1	Epson	999.00	999.00
Desechador de papeles o documento	1	JAMPSA	340.00	340.00
Escritorio de gerencia	1		1,400.00	1,400.00
Escritorios chicos de oficina	5		260.00	1,300.00
Sillas giratorias	4		280.00	1,120.00
Anilladora	1	JAMPSA	950.00	950.00
Total				29,467.00

7.1.3. Layout

Corresponde a una adecuada distribución de los equipos, máquinas, materiales y los servicios para poder atender de la mejor manera las necesidades del proceso productivo manteniendo las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores. (Baca, 2015).

Para ello es importante considerar todos los elementos necesarios para el desarrollo del proyecto, como lo es la maquinaria, equipo, personal, materia prima, almacenamiento, etc. e identificar los espacios y recorridos que permitan que los materiales y las personas se encuentren seguros y bien establecidos. Existen algunos métodos para la distribución óptima de la planta como la Planeación Sistémica Simplificada de Distribución (PSSD) que cuenta con un grupo de elementos que proporcionan una mejor distribución (Baca, 2015).

Tomando en cuenta las necesidades del servicio, en la Figura 29 se aprecia el Layout de la oficina, el mismo que fue elaborado siguiendo las normas del Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI). (El Peruano, 2007)



PLANTA
ESC : 1/50

LEYENDA		
N°	Ambiente	Área
1	Hall y recepción	9.08
2	Oficina de asesores contables	5.51
3	Oficina Contador	6.38
4	Oficina contador tributario	6.38
5	Oficina contador financiero	6.38
6	Oficina Gerente general	11.1
7	SSHH Mujeres yvarones	6.78
8	Sala de reuniones	7.05
9	Pasadizo	8.19

Figura 29. Layout de la oficina

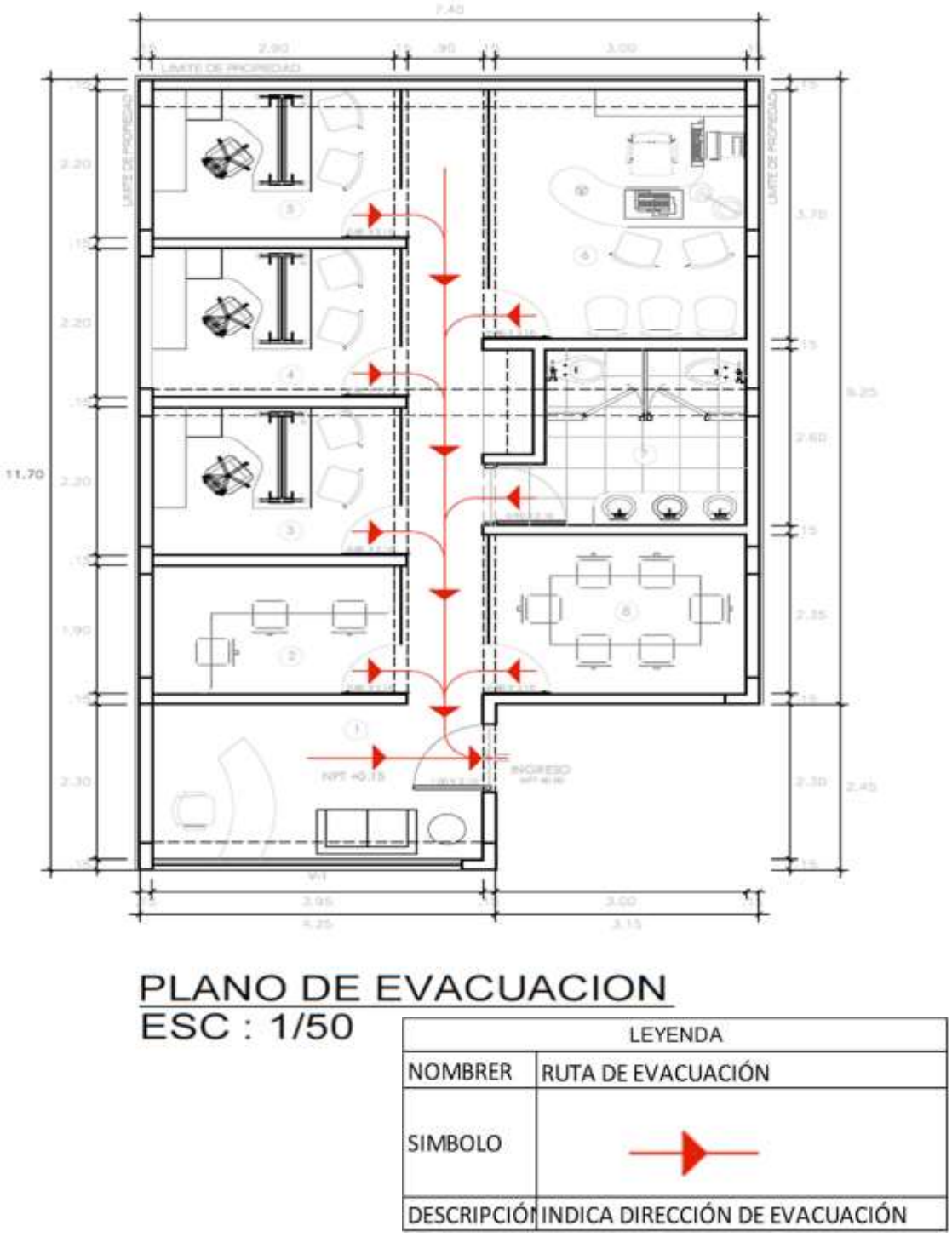


Figura 30. Plano de Evacuación

PLANO DE SEÑALIZACION
ESC : 1/50

LEYENDA					
NOMBRE	ZONA SEGURA EN CASO DE SISMO	EXTINTOR DE POLVO QUIMICO SECO 9KG.	RUTA DE EVACUACION DERECHA	SALIDA DE EVACUACION	UBICACION DE LUCES DE EMERGENCIA
SIMBOLO	S		SALIDA	SALIDA	
DESCRIPCION	INDICA ZONA SEGURA EN CASO DE SISMO	INDICA UBICACION DE EXTINTOR	INDICA SENTIDO Y RUTA DE EVACUACION DERECHA	INDICA RUTA DE EVACUACION	INDICA UBICACION DE LUCES DE EMERGENCIA
NOMBRE	DETECTOR DE HUMO	PELIGRO ELECTRICIDAD	BOTIQUIN	ALARMA CONTRA INCENDIOS	PUERTA CONTRA FUEGO
SIMBOLO	H				
DESCRIPCION	INDICA UBICACION DE DETECTOR DE HUMO	INDICA UBICACION DE TABLERO GENERAL	INDICA UBICACION DE BOTIQUIN	INDICA UBICACION DE PULSADOR	INDICA TIPO DE PUERTA PANIC
MATERIAL	PVC AUTOADHESIVO				
DIMENSIONES	0.20X 0.30 M				

Figura 31. Plano de Señalización

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

La estimación de la maquinaria y equipo se debe realizar tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- La capacidad de atención al cliente.
- Los días de trabajo.
- El número de turnos.
- Las horas legales y horas efectivas por turno.

Los requerimientos de maquinaria y equipo se pueden estimar considerando:

- El planteamiento de la hoja de ruta.
- Las necesidades mensuales del servicio.

Una vez establecida en forma analítica la maquinaria y equipo a necesitar, de acuerdo con los requerimientos del servicio, deberá elaborarse en resumen de la maquinaria y equipo.

7.2. Determinación del Tamaño de Planta

7.2.1. Proyección de crecimiento

En este acápite del estudio técnico se cuantifica la capacidad de atención por servicio; y, todos los requerimientos que sean necesarios para el desarrollo del mismo, por ello se debe tomar en cuenta la demanda y de esta manera determinar la proporción necesaria para satisfacer la demanda.

El tamaño del proyecto se refiere a la capacidad de atención al cliente, que se tendrá, ya sea diaria, semanal, por mes o por año. Depende del número de personas que atenderán en las oficinas de la Consultoría, y, de esta manera poder cuantificar la capacidad de atención del servicio. En la tabla 26, se aprecia la capacidad de atención máxima y mínima por día de consultoría que se realizarían

Tabla 46

Capacidad de atención mínima y máxima por día

CAPACIDAD MÍNIMA DE ATENCIÓN	
N° de consultores	3
Hora de atención por cliente	1.5
Horario de atención al día	8
N° de servicios atendidos	**16**
CAPACIDAD MÁXIIMA DE ATENCIÓN	
N° de consultores	6
Hora de atención por cliente	1.5
Horario de atención al día	8
N° de servicios atendidos	**32**

7.2.2. Recursos

La empresa estará compuesta por personal profesional en los que destacan contadores en materia tributaria, el apoyo de dos contadores, un asistente y una recepcionista secretaria para las labores administrativas. También se contará con los servicios tercerizados del asesoramiento legal por parte de un abogado tributarista al cual se le solicitarán los servicios cuando sea necesario.

Las empresas Mypes que en este caso son los clientes de la Consultoría están expuestas a diversas acciones de la administración tributaria, como son las auditorías, las fiscalizaciones, las cuales deben ser asumidas por el contribuyente y ser atendidas por profesionales con el suficiente cuidado, diligencia y experiencia profesional. La empresa consultora se encontrará en la capacidad de atender los diferentes tipos de requerimientos de las empresas. En la tabla 47, se puede apreciar la cantidad de consultores que tendría la empresa.

Tabla 47

Recursos Humanos (consultores)

N°	Consultores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Consultores contables	1	2	3	3	4
1	Consultores financieros	1	2	2	2	2
1	Consultores tributaristas	1	2	3	3	4

7.2.3. Tecnología

La elección de la tecnología a utilizar debe guardar relación con los procesos de servicio y la capacidad de atención al cliente; los equipos de oficina y cómputo, los desechos industriales y aspectos relativos a la propiedad intelectual como son las licencias son los elementos básicos necesarios para el funcionamiento de la empresa consultora.

En el caso de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria se emplearán los siguientes sistemas de información:

a) Sistema contable SIIGO. Este software contable y administrativo es apropiado para el desarrollo y control de contabilidad de la Mypes ya que se integran todas las áreas funcionales de su negocio. La funcionabilidad permite a los gerentes mediante informes multidimensionales o cubos de decisión, hacer análisis cruzados entre las diferentes variables operativas de una empresa, con el objetivo de obtener indicadores claves que brinden valor a su organización (Portal Siigo, 2018).

b) Sistema POS. Este dispositivo permitirá gestionar tareas relacionadas con el servicio, tales como el cobro por tarjeta de crédito o débito, la creación e impresión del ticket de venta, gestionar el inventario o generar informes que ayudan en la gestión del negocio y también reportes de sus avances por correo a la gerencia. En efecto, se hace necesario para el control de la cancelación de los honorarios profesionales.

c) Sistema Skype con suscripción. Números y planes de Skype están asociados a la cuenta utilizada para realizar la compra original. Este sistema permitirá realizar llamadas y videoconferencias en tiempo real, se ha necesario en el caso de la Consultoría para cada uno de los consultores, desde cualquier punto de la ciudad estar en comunicación constante.

d) Sistemas de procesamiento de información del portal de SUNAT. Los equipos de cómputo tendrán instalados los sistemas de información llamados Programas de Declaración Telemática (PDT), es un sistema informático desarrollado por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) con la finalidad de facilitar la elaboración de las declaraciones juradas bajo condiciones de seguridad del registro de la información.

Actualmente, se utiliza el PDT (Presentación de Declaración Telemática), el cual es aplicado para la presentación de las Declaraciones Juradas de todos los impuestos administrados por SUNAT, los principales contribuyentes deben presentarlo, así como también los medianos contribuyentes.

Asimismo, la Declaración Anual de Operaciones con Terceros (DAOT), es otra declaración la cual debe ser presentada por Principales y Medianos Contribuyentes o aquellos que hayan vendido o comprado en el periodo anual precedente más de 75 UIT.

Con la aplicación del Sistema de Detracciones y el Régimen de Percepciones y Retenciones, así como la aplicación del Impuesto a las Transacciones Financieros (ITF), se ha ampliado la Base de Datos Nacional (BDN), detectándose ya indicios de evasión tributaria.

Con las herramientas informáticas disponibles y con la fuente de información ingresada a la BDN, se han mejorado los criterios de selección para la programación de contribuyentes a fiscalizar.

Toda la información que SUNAT recibe a través de PDT, llámese determinativas como las Declaraciones mensuales o anuales, Remuneraciones, o Plame, También el Programa de Libros Electrónicos PLE, los Txt son Constancias de los PLE, que Sunat los tiene en Línea de la información declarada, la cual es procesada y utilizada paradiferentes estrategias de fiscalización y recaudación.

7.2.4. Flexibilidad

Baca (2014) sostiene que la flexibilidad en el diseño de procesos se fundamenta en la abstracción de la realidad que debe plasmar el encargado de informática y las posibilidades de representar la interrelación de las diferentes dimensiones del proceso.

Krajewski y Ritzman (2015) también señala que la flexibilidad se enfoca como "la máxima prioridad a dos tipos de la personalización y la capacidad de satisfacer las necesidades peculiares del cliente modificando el diseño del producto o servicio" (p. 35).

Confrontando lo dicho por los autores se adopta por desarrollar una estrategia de flujo flexible para el servicio de consultoría, correspondiendo a una adecuada programación de atención al cliente, vinculado con los resultados que se busca obtener de la misma.

La estrategia de flexibilidad es la de innovación y personalización del servicio. La tecnología de la información, como elemento integrante de la estrategia competitiva en el sector servicios, es hoy sumamente importante para que una empresa pueda lograr una posición competitiva ventajosa frente a sus competidores, la empresa de Consultoría deberá contar con adecuados servicios de atención al cliente.

Una manera de personalizar el servicio es en la forma de llevar la relación con el cliente. Personalización, es pues, la forma de llevar la relación. El modo de presentar la

información ante el cliente, la calidad del contacto y la naturaleza de la relación, reflejan la preocupación de tratar a cada cliente como una persona individual.

En el caso del servicio de Consultoría contable, financiera y tributaria, una de las principales ventajas de la personalización de los servicios es que su aplicación deja fuera a la competencia al satisfacer necesidades de una mayor diversidad de clientes con sólo la solución de problemas tributarios, y sin mayores inversiones.

Aplicar una estrategia de personalización tiene como objetivo "satisfacer las demandas de más clientes ofreciendo una elección de opciones, una de las cuales satisface unas necesidades concretas" (Krajewski & Ritzman, 2015).

En la Figura 32, es posible observar la preferencia del cliente, por el tratamiento personalizado del servicio, en un caso específico por hacer frente a una auditoria donde la actuación de la empresa Consultora es representar al cliente ante la Administración Tributaria quien generalmente busca sancionar a las Mypes frente a una infracción. Considerando las dimensiones de grado de personalización y el costo respectivo de los honorarios profesionales, la curva de demanda por el orden y trato personalizado del servicio es acá mayor (ya que está dispuesto a pagar más por una representación ante una fiscalización de Sunat) que la curva de demanda por un servicio personalizado.

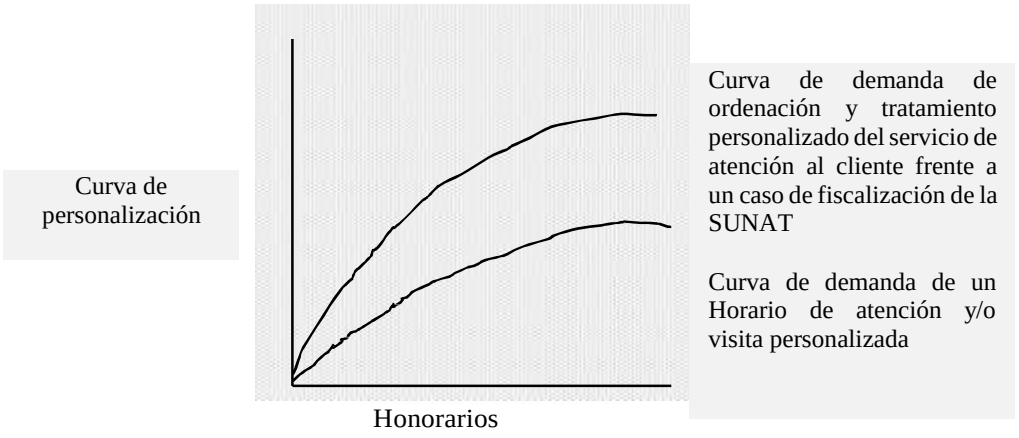


Figura 32 . Curva de demanda de personalización de dos dimensiones del servicio de atención al cliente. Adaptado de Krajewski & Ritzman (2015). México.

De esta manera se estaría logrando fidelizar al cliente, mediante la satisfacción de sus demandas, cuanto mayor sean las posibilidades de personalizar el servicio mayor serán las probabilidades de lograr altos niveles de lealtad a largo plazo.

7.2.5. Selección del tamaño ideal

Krajewski y Ritzman (2015) señalaron que la capacidad ideal se refiere a la capacidad óptima de atención del servicio, la cual se "expresa en unidades de producción por año" (p. 161). Por lo tanto, existen otros indicadores indirectos, como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra o algún otro de sus efectos sobre la economía. Se considera óptimo cuando opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica.

En el caso de la empresa de Consultoría el tamaño óptimo de planta presenta variables sensibles como es la cantidad demandada, quizá el factor demandante es la amplitud de la cantidad de Mypes que hay en Lima Metropolitana contando con un mercado potencial amplio; sin embargo, debido a la variabilidad de tiempos que merezca la atención a cada cliente y a la complejidad de cada caso estaríamos frente a escenarios que se verían afectos y haría que la demanda o capacidad de atención y respuesta sea variable.

Otro de los elementos críticos es la cantidad de los recursos humanos con los que cuente la empresa consultora. Por lo tanto, se deberá contar con personal auxiliar calificado, para hacer frente a distintos casos que se requieran.

La empresa estará constituida por personal profesional compuesto por contadores calificados, así como contaría con el apoyo administrativo de asistentes:

Tabla 48

Tamaño ideal

Servicio	Capacidad de Servicios Anuales	Ingresos S/.	Costo Fijo Anual S/.	Costo Variable S/.
Servicios contables	262	146,610.17	45,997.00	9,426.21
Servicios tributarios	155	86,016.95	45,997.00	9,426.21
Servicios financieros	118	66,525.42	45,997.00	9,426.21
Total de Inversión S/.	42,480.00			

7.3. Estudio de localización.

La selección de la localización del proyecto se define en dos ámbitos: el de la macrolocalización donde se elige la región o zona más atractiva para el proyecto y el de la micro localización, que determina el lugar específico donde se instalará el proyecto. (Sapag, 2007).

Métodos recomendados: el método cualitativo por puntos que consiste en asignar elementos cuantitativos a un grupo de criterios relevantes para la localización, lo que lleva a comparar varios sitios y escoger el que más puntuación tenga, otro es el método cuantitativo de Vogel, este método requiere un análisis de costos de transporte, de la materia prima y los productos terminados de tal manera que el monto de los costos determinarán la mejor localización y el método de Brown y Gibson en el que se combinan factores posibles de cuantificar con factores subjetivos a los que asignan valores ponderados de peso relativo. (Sapag, 2003)

7.3.1. Definición de factores locacionales

Es necesario realizar un análisis de factores cualitativos y cuantitativos que permita ubicar la oficina de la consultoría contable, financiera y tributaria en una zona donde se brinden las facilidades de insumos y también la cercanía hacia los clientes, que este caso son de los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de

Miraflores. Con el fin de obtener las mejores condiciones de trabajo y de distribución. A continuación, se presentan los principales factores de localización y su respectivo análisis.

La ubicación del centro de operaciones estará en la ciudad de Lima, ya que el mercado al cual se orienta el servicio está en los distritos del cono sur de Lima metropolitana. Se han considerado cuatro distritos, como posibles opciones para la localización que son las de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores, como probables opciones de instalación de las oficinas de atención al cliente.

Análisis de los factores de macrolocalización:

Se ha tomado en cuenta los siguientes factores, priorizando cada una de las características que afecten a la operatividad del negocio (ver tabla 30):

a) Cercanía al mercado objetivo. La oficina debe encontrarse cerca del mercado objetivo que en este caso los diferentes distritos de Lima, se considera que el tiempo de distribución a los clientes sea el mínimo posible, de tal forma no se incrementen los costos de hacia el cliente final.

b) Disponibilidad de energía eléctrica y agua. La disponibilidad de energía eléctrica en cualquiera de los distritos es muy buena, el precio por kHz es el mismo de acuerdo al tarifario de la empresa eléctrica Luz del Sur.

c) Disponibilidad de los proveedores de servicios tercerizados:

Abastecimiento de agua. Este factor es muy importante, y se deberá tener disponible este recurso ya que se implica directamente en el proceso del servicio al cliente.

Recursos humanos. Para el caso de esta oficina, no se requiere de gran cantidad de personal, pero sí con cierto grado de capacitación, es decir, medianamente calificado.

Por tal motivo, se ha visto conveniente trabajar todo lo referido a recursos humanos con consultoras aledañas al distrito que será seleccionado

d) Disponibilidad de locales. Para la macrolocalización de la oficina se tiene disponible los siguientes distritos: Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

e) Costo de Local. En la Tabla 29 se muestran los costos de alquiler de las oficinas según cada distrito.

Tabla 49

Precio de locales según distrito

Provincia	Precio (S/) aprox. 75 m^2
Chorrillos	1500
San Juan de Miraflores	1800
Surquillo	2000
Barranco	2500

Nota: Urbania Oferta inmobiliaria de oficinas en Lima Metropolitana (2018)

Requerimientos de infraestructura y condiciones socioeconómicas. Para realizar el proceso del servicio se contará con un área de aproximadamente 65 m^2, la cual deberá contar con todos los elementos de seguridad para su correcto funcionamiento. En ella se instalarán los equipos para desarrollar el servicio. También el espacio es muy importante para el proceso, el área permitirá al personal desarrollar su trabajo sin problema alguno.

Efectos sobre el medio ambiente. El desarrollo de las operaciones y la gestión administrativa en la oficina genera contaminación en menor escala debido a que no se tienen procesos donde se utilicen insumos contaminantes.

Evaluación y selección de la macrolocalización

Las alternativas para ubicar el local son los siguientes distritos: Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Los factores por considerar se presentan en la Tabla 49

Tabla 50

Factores a considerar para la Macrolocalización.

Importancia	Letra	Factor
2	A	Cercanía al mercado objetivo
2	B	Disponibilidad de energía eléctrica y otros servicios.
1	C	Disponibilidad de los proveedores de servicios tercerizados
1	D	Disponibilidad de locales
1	E	Costo del local

El criterio de enfrentamiento entre los factores es el siguiente:

a) Cuando un factor es más importante que otro se le asigna 1.

b) Cuando ambos factores son de la misma importancia se le asigna 1 a ambos.

c) Cuando un factor es menos importante que el otro se le asigna 0. De esta forma, se realiza la matriz de enfrentamiento entre los factores para asignar la importancia relativa de cada uno.

Tabla 51

Matriz de enfrentamiento de factores

Matriz de enfrentamiento								
		2	2	1	1	1		
		A	B	C	D	E	Puntos	Ponderación
2	A		1	0	0	0	1	0.07
2	B	1		0	0	0	1	0.07
1	C	1	1		1	1	4	0.29
1	D	1	1	1		1	4	0.29
1	E	1	1	1	1		4	0.29
							14	

Luego, se procede a efectuar el ranking de factores para los distritos elegidos. Los criterios de calificación a utilizar son los siguientes:

Tabla 52

Criterios de calificación

Estado	Calificación
Excelente	9-10
Muy bueno	7-8
Bueno	5-6
Regular	3-4
Malo	1-2

El ranking de factores se muestra a continuación:

Tabla 53

Ranking de factores

		Chorrillos		Barranco		S.J.M.		Surquillo	
FACTORES	Pond	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt	Calif	Punt
A	0.07	9	0.63	6	0.42	9	0.63	6	0.42
B	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
C	0.29	8	2.32	6	1.74	4	1.16	4	1.16
D	0.29	6	1.74	5	1.45	7	2.03	5	1.45
E	0.29	9	2.61	5	1.45	5	1.45	5	1.45
		Total	7.51		5.27		5.48		4.69

De acuerdo con el ranking de factores, el mayor puntaje lo obtuvo el distrito de Chorrillos, por lo tanto, será el distrito elegido para la ubicación de la oficina de Consultoría contable, financiera y tributaria.

7.3.2. Consideraciones legales

La viabilidad legal trasciende los alcances del estudio legal de cómo constituir y formalizar una empresa, pues se refiere al estudio de las normas y regulaciones existentes relacionadas a la naturaleza del proyecto y de la actividad económica que desarrollará, las cuales pueden determinar que el marco legal no hace viable el proyecto. El proyecto de implementación para constituir la empresa se empieza por obtener su

RUC y alquilar una oficina administrativa, pues podrían existir regulaciones que limitan el desarrollo de este tipo de actividades en la zona (CCL, 2017). Es importante recordar que en este rubro se van a analizar los aspectos legales necesarios para la formalización de la empresa los cuales inciden en los rubros operativos y económicos del proyecto.

7.3.2.1. Identificación del marco legal

La empresa de Consultoría será constituida como una Sociedad Anónima Cerrada (SAC), según la Ley General de Sociedades (Ley 26887) al ser la Sociedad Anónima una forma societaria está contenida dentro de este cuerpo jurídico, donde se le reconoce como una asociación voluntaria de personas, que acuerdan aportar bienes con la finalidad de realizar una actividad económica, además se caracteriza por que la responsabilidad de los socios es limitada, por los aportes que cada uno haya efectuado, además por la existencia de las acciones como títulos valores que representan alícuotas del capital social, y finalmente se caracteriza también por el hecho que la dirección de la sociedad se basa en el capital y no en las personas.

El artículo 70 de la LGS se indica que acerca de los fundadores; en la constitución simultánea son fundadores aquellos que otorguen la escritura pública de constitución y suscriban todas las acciones. En la constitución por oferta a terceros son fundadores quienes suscriben el programa de fundación. También son fundadores las personas por cuya cuenta se hubiese actuado en la forma indicada en este artículo.

El artículo 72 de la LGS indica que los beneficios de los fundadores, argumentando que independientemente de su calidad de accionistas, los fundadores pueden reservarse derechos especiales de diverso contenido económico, los que deben constar en el estatuto. Cuando se trate de participación en las utilidades o de cualquier derecho sobre éstas, los beneficios no pueden exceder, en conjunto, de la décima parte de la utilidad distribuible anual que aparezca de los estados financieros de los primeros

cinco años, en un período máximo de diez años contados a partir del ejercicio siguiente a la constitución de la sociedad. En virtud del artículo citado los fundadores de la sociedad son los siguientes:

Tabla 54

Cargos Directorio con participación (en S/. y %)

Socio	Cargo	Participación (%)
Socio 1	Gerente General	33.33%
Socio 2	Socio	33.33%
Socio 3	Socio	33.34%

Características más relevantes de la sociedad anónima cerrada:

1. No puede inscribir sus acciones en el Registro Público del Mercado de Valores. Es posible que en su estatuto se establezca un Directorio facultativo, es decir que cuente o no con uno y cuenta con una auditoría externa anual si así lo pactase el estatuto o los accionistas.
2. Tener mínimo 2 socios y no más de 20 socios. Es la ventaja de esta sociedad dado que usualmente las sociedades anónimas cerradas se forman con 2 socios.
3. Se impone el derecho de adquisición preferente por los socios, salvo que el estatuto disponga lo contrario.
4. Se constituye por los fundadores al momento de otorgarse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones.
5. Los socios no responden con su patrimonio personal, tienen responsabilidad limitada.
6. El Capital Social está representado por acciones nominativas y se conforma con los aportes (en bienes y/o en efectivo) de los socios.
7. Seguida al nombre de la Empresa deberá adicionarse las siglas S.A.C.

☐ **Denominación**

La denominación adoptada debe incluir la indicación: "Sociedad Anónima Cerrada" o estar acompañada de su abreviatura "S.A.C.".

Tabla 55

Órganos de la Sociedad Anónima Cerrada

Actividades	Detalle
Junta General de Accionistas	Es el órgano supremo de la sociedad. Está integrada por el total de socios que conforman la empresa.
Gerente	Es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad El Gerente convoca a la junta de accionistas.
Subgerente	Reemplaza al Gerente en caso de ausencia
Directorio	El nombramiento de un Directorio por la Junta es facultativo (no es obligatorio).

Nota: Ley General de Sociedades (2013)

Tabla 56

Procedimiento para la constitución de una Sociedad Anónima Cerrada

Actividades	Tiempo de Duración	Detalle
Búsqueda de Nombre	30 días hábiles	Verifica que la denominación es única en SUNARP
Reserva de Nombre		Hasta 30 días calendario.
Minuta de constitución y escritura	3 días hábiles	Se presentarán dos juegos de proyecto de minuta en originales al abogado Certificado de Búsqueda de Nombre y copia simple de los DNI de los socios y cónyuges, en caso estén casados
Inscripción en registros públicos y entrega de testimonio de la empresa	15 días hábiles	Formato de solicitud de inscripción debidamente llenada y suscrita. Copia del documento de identidad del representante con la constancia de haber sufragado en las últimas elecciones o haber solicitado la dispensa. Escritura pública que contenga el pacto social y el estatuto. Comprobante de depósito por el pago de derechos registrales.
Obtención de RUC	1 día hábil	Inscripción como persona jurídica en SUNAT: Original y copia de ficha o partida electrónica certificada por Registros Públicos, con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendario. Original y copia simple del DNI vigente del representante legal. Original y copia de cualquier documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara (recibo de agua, luz, teléfono o contrato de alquiler).

Nota: Adaptado de Notaría Sobrevilla (2019).

Para obtener la valorización de la constitución de la empresa se realizó la consulta en la Notaría Sobrevilla, obteniéndose lo siguiente:

Tabla 57

Valorización de la constitución societaria (S/.)

Actividad	S/.
Búsqueda de nombre - Sunarp	10.00
Reserva de nombre - Sunarp	20.00
Elevar la minuta a escritura publica	590.00
Elevar la escritura pública a registros públicos	150.00
Copia Literal	20.00
Obtención número de RUC	0.00
Legalización de libros contables	189.98
Impresión comprobante de pagos	250.00
Costo Total	S/.1,229.98

Nota: Adaptado de Notaría Sobrevilla (2019).

Licencias y autorizaciones

- ***Licencia de Funcionamiento***

Según la zona de ubicación del proyecto, deberán realizarse los trámites correspondientes para obtener la licencia de funcionamiento. Es la autorización que otorga la Municipalidad para el desarrollo de actividades económicas (comerciales, industriales o de prestación de servicios profesionales) en su jurisdicción, ya sea como persona natural o jurídica, entes colectivos, nacionales o extranjeros. Esta autorización previa, para funcionar u operar, constituye uno de los mecanismos de equilibrio entre el derecho que tengo a ejercer una actividad comercial privada y convivir adecuadamente con la comunidad.

Es importante porque:

- Permite la realización de actividades económicas, legalmente permitidas, conforme a la planificación urbana y bajo condiciones de seguridad.
- Permite acreditar la formalidad de su negocio, ante entidades públicas y privadas, favoreciendo su acceso al mercado.

- Garantiza el libre desarrollo de la actividad económica autorizada por la municipalidad.

- ***Licencia de Registro de Marca***

Como empresa y sociedad que requiere tener una identidad y forma, dentro de los límites establecidos, debemos considerar lo siguiente:

Patentar el diseño de Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC.

Registrar la marca Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC.

El trámite para registrar la marca "Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC" se realizará en INDECOPI, en la Dirección de Signos Distintivos. El objetivo de registrar la marca es protegerla de posibles copias de otras empresas que pretendan imitar el negocio y aprovechar nuestra marca.

La Clasificación de Niza categoriza a los productos y servicios para el registro de las marcas de fábrica o de comercio y las marcas de servicios. Las oficinas de marcas de los Estados signatarios del Arreglo de Niza están obligadas a incluir en sus documentos y publicaciones oficiales las clases de los productos y servicios para los que se solicita la protección de la marca.

Una vez que nuestros procesos de búsqueda para patentar el diseño se dieron a favor y apoyados en las encuestas para la definición de la marca, procedemos a registrar la marca. El trámite se realiza de manera presencial y solicitaremos la vigencia por 10 años; se debe de presentar los formularios por triplicado. El registro de la marca garantiza al titular el uso exclusivo por 10 años y puede ser renovado por periodos consecutivos de 10 años. La renovación se otorgará automáticamente, en los mismos términos que el registro original. Sin embargo, el registro puede ser cancelado por el no uso injustificado de la marca durante un periodo ininterrumpido de al menos 3 años consecutivos, inmediatamente antes del inicio del procedimiento de cancelación.

Los productos y servicios a los que se aplica una marca estarán categorizados de la misma manera en todos los países que haya adoptado la clasificación. La Clasificación Internacional de servicios profesionales.

Es recomendable antes de iniciar el trámite del registro realizar una búsqueda en los archivos de INDECOPI para validar que alguna empresa no haya registrado una marca con el mismo nombre o signo distintivo (logo) porque en caso de que existiera la solicitud será rechazada. La búsqueda es permitida realizando el pago respectivo por el servicio. Para el registro del logo y del lema comercial se deberá tener en cuenta los siguientes requisitos:

1. Presentar tres ejemplares del formato de la solicitud correspondiente (uno de los cuales servirá de cargo). Se debe indicar los datos de identificación del solicitante (incluyendo su domicilio para que se le remitan las notificaciones).
2. En caso de contar con un representante, se deberá indicar sus datos de identificación y su domicilio será considerado para efecto de las notificaciones. Consecuentemente, será obligatorio adjuntar los poderes correspondientes.
3. Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si éste posee elementos gráficos (logo), se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho y a colores, si se desea proteger los colores).
4. Determinar expresamente cuáles son los productos, servicios o actividades económicas que se desea registrar, así como la clase o clases a las que pertenecen (Clasificación de Niza).
5. En caso de tratarse de una solicitud Multi Clase, los productos o servicios se deben indicar agrupados por clase, precedidos por el número de clase correspondiente y en el orden estipulado por la Clasificación de Niza.

6. De ser necesario, se deberá manifestar la prioridad que se reivindica. En esta situación particular, se adjuntará la copia de la solicitud cuya prioridad se invoca, certificada por la autoridad que la expidió, de ser el caso, traducida al español.
7. Adjuntar la constancia de pago del derecho de trámite, cuyo costo es equivalente al 14.86% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) por una clase solicitada se cancelará en la Caja del INDECOPI. Por cada clase adicional, el pago del derecho de trámite será de un costo es equivalente al 14.81% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT).
8. Se deberá tener en cuenta, además, ciertos requisitos adicionales en los siguientes supuestos:
    - Marcas colectivas y Marcas de certificación: Se acompañará también el Reglamento de uso correspondiente.
    - Nombre comercial: Se señalará fecha de primer uso y se acompañará los medios de prueba que la acrediten para cada una de las actividades que se pretenda distinguir.
    - Lema comercial: Se indicará el signo al cual se asociará el lema comercial, indicando el número de certificado o, en su caso, el expediente de la solicitud de registro en trámite.

Dentro de los 30 días siguientes a la fecha de publicación de la solicitud, quien tenga legítimo interés, podrá formular oposición; la cual deberá cumplir con los requisitos legales que para este trámite ha establecido la ley. A solicitud de parte, la Dirección otorgará por una sola vez, un plazo adicional de 30 días para responder a esta oposición, prorrogables por 30 días más a efectos de presentar las pruebas que sustenten la contestación.

Si no hubiese presentado oposiciones, o si ya venció el plazo para contestar las oposiciones formuladas, se examinará si el signo solicitado a registro reúne los requisitos registrados y establecidos por ley.

Una vez completados los requisitos en el plazo establecido, se otorgará la orden de publicación, con lo cual deberá acercarse a las oficinas del diario oficial El Peruano y solicitar su divulgación por única vez. Se debe indicar que el costo de la misma debe ser asumido por el solicitante. Dentro del plazo de 30 días hábiles de recibida la orden de publicación, el solicitante debe realizar su divulgación en el diario oficial El Peruano. En la Tabla 38 se pueden apreciar los costos extraídos del Portal de Indecopi correspondiente al registro y patente de marca.

Tabla 58

Valorización de Registro de marcas y patentes (S/.)

Actividad	S/.
Búsqueda fonética y figurativa	31.00
Solicitud de registro	557.00
Publicación en el Diario El Peruano	169.00
Costo Total	S/. 757.00

Nota: Adaptado de Notaría Sobrevilla, Indecopi, Diario El Peruano (2018)

7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa

La empresa de consultoría se acogerá al sistema Mype tributario; en este régimen comprende a Personas naturales y jurídicas, sucesiones indivisas y sociedades conyugales, las asociaciones de hecho de profesionales y similares que obtengan rentas de tercera categoría, domiciliadas en el país cuyos ingresos netos no superen las 1 700 UIT en el ejercicio gravable.

Legislación Laboral

El régimen laboral de Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, ha sido elegido tomando en cuenta la cantidad de trabajadores y la cantidad de ventas anuales con los que se iniciará el funcionamiento de la empresa.

Trabajadores: Seis Trabajadores con contrato de trabajo y posteriormente se contará con trabajadores bajo la modalidad de tercerización.

Ventas Anuales proyectadas mínimas para el primer año: S/. 299,152.54 (incluido IGV).

Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, estará bajo la denominación de microempresa, de acuerdo con el Decreto Legislativo 1086 del año 2008, la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al empleo decente, que determina los dos criterios mínimos para contar con esta denominación:

Dada las características de Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, la empresa estará constituida bajo el Régimen Mype Tributario, la cual contará con tres tipos de Contratos Laborales: 1) Contrato de Locación de Servicio, 2) Contrato de Trabajo Indefinido y 3) Contrato de Trabajo de Naturaleza Temporal y Necesidades de Mercado, según lo estipulado en el Código Civil artículos 1764-1789 y en la Ley de Competitividad Laboral, DS: N°003-97 TR, respectivamente.

Contrato de Locación de Servicio:

Para la contratación de los siguientes servicios:

- Servicios contables, financieros y tributarios de los asesores contadores profesionales.
- Asistente contable, financiero y tributario.
- Secretaria Recepcionista

• Gerente de la empresa.

Contrato Indeterminado:

En el cual los trabajadores podrán ser contratos por años, meses indefinidos y no es necesario llevarlo al Ministerio de Trabajo.

Se decidió que todos los empleados contarán con un contrato determinado, con base al desenvolvimiento, desempeño, trabajo, compromiso y responsabilidad, renovaremos y extenderemos el contrato, caso contrario, procederemos a cortar el lazo laboral. Todos nuestros empleados pasarán a formar parte de planilla como lo exige la ley, de manera que, contarán con todos los derechos y beneficios sociales. Por lo tanto, para el caso de nuestro capital humano, será acogida al régimen de legislación laboral que contempla la celebración de contratos por tiempo determinado, sin embargo, pueden celebrarse contratos según necesidades de mercado y temporales, por inicio de un proyecto, por naturaleza del negocio como, por ejemplo, Necesidad de Mercado:

El contrato por inicio de una nueva actividad específica de tiempo determinado.

El contrato temporal por inicio de una nueva actividad, que podría ser de un mes o de más de un año, es aquel celebrado entre un empleador y un trabajador originados por el inicio de una nueva actividad empresarial. Su duración máxima es de tres años.

- Gerente General.
- Asistente.
- Contadores.

Legislación Tributaria.

Por las ventas proyectadas anualmente, nuestra empresa, se enmarca en el sistema tributario de régimen Mype Tributario, que comprende a las personas naturales y jurídicas que generan rentas de tercera categoría, Soluciones Contables, Financieras y

Tributarias Sotelo SAC, estará bajo el Régimen Mype Tributario (RMT), el cual es un régimen tributario que podría vender hasta 1,700 UIT.

A este régimen tributario se pueden acoger todo tipo de empresas considerando como parámetro sus volúmenes de ventas anuales. Asimismo, pueden inscribirse las Micro y pequeñas empresas conducidas por Personas Naturales o por Personas Jurídicas. Las Mypes pueden elegir esta opción desde el inicio de sus actividades económicas. Los impuestos a pagar en este régimen son los siguientes:

Impuesto a la Renta del 29.5% sobre las utilidades netas con pagos mensuales a cuenta del impuesto a la renta sobre sus ventas mensuales. El cálculo del Impuesto a la Renta Anual se efectúa aplicando la tasa del 29.5% a la utilidad generada al cierre de cada año. Este cálculo se realiza en la Declaración Jurada Anual del Impuesto a la Renta, la cual se presenta dentro de los tres (03) primeros meses del año siguiente, de acuerdo con el cronograma de pagos dispuesto por la Sunat. (SUNAT, 2018).

Impuesto General a las Ventas (IGV) es el tributo que se paga por las ventas o servicios realizados. Grava también las importaciones y la utilización de servicios prestados por no domiciliados. La tasa del IGV 18% (incluye el 2% por el IPM - Impuesto de Promoción Municipal). Si hiciste compras vinculadas a tu negocio, el IGV que pagaste como comprador se deduce del que tienes que pagar como vendedor.

Documentos complementarios a los comprobantes de pago, tales como: Notas de crédito y notas de débito y guías de Remisión para sustentar el traslado de mercaderías o Guías de Remisión como transportista, si la actividad que realizas es el transporte de mercaderías. Para solicitar la impresión de comprobantes de pago, se debe acudir a las imprentas autorizadas, conectadas al Sistema SOL (Sistema de Operaciones en Línea).

En este régimen se pueden emitir los siguientes comprobantes de pago: Factura, tickets o cintas emitidas por máquinas registradoras. Documentos Complementarios a

los Comprobantes de Pago, tales como: Notas de Crédito y Notas de Débito, entre otros. Los libros de Contabilidad que deben llevar las empresas que tengan ingresos brutos anuales menores a las 150 UIT deben llevar como mínimo los siguientes libros: Registro de Compras, registro de Ventas, libro Diario de Formato Simplificado. Cabe mencionar que los libros contables son computarizados por lo cual están directamente autorizados por la Administración Tributaria, podrían llevar estados financieros.

7.4. Determinación de la localización óptima

La localización óptima de un proyecto es la que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) u obtener el costo unitario mínimo. En este punto, es importante analizar cuál es el sitio idóneo donde se puede instalar el proyecto, incurriendo en costos mínimos y en mejores facilidades de acceso a recursos, equipo, etc (Krajewski & Ritzman, 2015).

El objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa simple cambiar de domicilio (Krajewski & Ritzman, 2015).

Método de Evaluación Económica. Este es uno de los mejores métodos para determinar localizaciones de proyectos, dependiendo de los costos de los diversos factores económicos, se realiza esta evaluación y se elige al conjunto que menores costos representen para la puesta en marcha del proyecto.

En este aspecto se recomienda los pasos siguientes:

- Especificar la alternativa de localización en zonas estratégicas.
- Determinar sobre la base al estudio de mercado la demanda anual en cantidades y valor para cada zona.
- Especificar la capacidad de la planta en cada zona.

- Determinar los costos de transporte, requerimiento de insumo, productos y/o servicios por cantidades y valor.
- Conocer las distancias de cada oficina, costos de transporte y capacidad de servicio.
- Sobre la base de los totales obtenidos, se tiene la mejor localización al menor costo, lo que es útil para seleccionar el desarrollo de las actividades.

De acuerdo con el ranking de factores, el mayor puntaje lo obtuvo el distrito de Chorrillos, el principal factor es el costo de alquiler en comparación a los otros distritos, por lo tanto, será el lugar elegido para instalar la oficina. La ubicación de la oficina será en la Av. Huaylas 1023, debido a que cuenta con instalaciones apropiadas para realizar el servicio.

Figura 33. Mapa de localización de la oficina

Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

La cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros d una organización y que se enseña a nuevos integrantes como la correcta.

La cultura organizacional existe en dos niveles. En la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables -las formas en que la gente viste y actúa, y lo símbolos, anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten-. Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen en la cultura real. (Robbins, 2012)

La adaptación externa se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas. Puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor (Daft, 2000).

8.1.1. Visión

La visión permite establecer la futura dirección de una empresa, así como los cambios en el producto, mercado, clientes, y las ventajas competitivas a mejorar. Asimismo, la visión provee un marco general para la estrategia y hacia donde estará orientándose la empresa proporcionándole de esta manera, un sentido de dirección para el futuro a dónde quiere llegar y de cómo quiere verse (David, 2013).

"Ser la consultora líder en la optimización de la gestión contable, financiera y tributaria de las Mypes en Lima".

8.1.2. Misión

La misión es una declaración duradera de los propósitos de una organización que identifica el alcance de sus operaciones en términos de productos, mercados y el tipo de clientes, asimismo refleja sus valores y prioridades proporcionándole de esta manera una identidad propia (D´Alessio, 2015).

Por consiguiente, una declaración de misión ayudará a una empresa para hacer compatibles sus decisiones, para motivar, para construir una unidad organizacional, para integrar los objetivos a corto plazo con los objetivos de largo plazo y para mejorar la comunicación.

La misión propuesta es la siguiente: “Satisfacer las expectativas del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en sus clientes, otorgar la debida orientación en la aplicación de las normas tributarias e identificar una mala aplicación de las mismas, como son deficiencias de control o la mala aplicación de políticas contables”.

“Colaborar estratégicamente con nuestros clientes en su desarrollo y consolidación empresarial, a través de nuestras asesorías personalizadas originando una mejora continua en sus empresas”.

8.1.3. Principios

D'Alessio (2013) sostiene que, en el proceso estratégico, los valores organizacionales son tomados, frecuentemente, como sentencias superficiales que realmente no inciden en el desempeño de la empresa, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen las bases de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican. Cultura organizacional es un concepto constituido por el grupo de creencias, valores y patrones de comportamiento que diferencian a una organización de otra.

"Los valores organizacionales compartidos afectan el trabajo en tres aspectos claves, facilitan una guía para tomar decisiones y se ejecutan las acciones; son la parte importante de la proposición de valor de una empresa para clientes y personal; motivan al personal en dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una ventaja competitiva difícil de copiar y se fundamenta en valores únicos de la organización". (López, 2016). Los valores son los siguientes:

a) Responsabilidad. Se contará con colaboradores responsables, con capacidad de respuesta inmediata ante las consultas de los clientes.
b) Trabajo en equipo. El pensamiento estratégico del fundador de la empresa consultora se basa en la capacidad de liderazgo frente a sus consultores.
c) Innovación: se contará con los sistemas de información, tecnologías de información, y, las plataformas virtuales necesarias para el servicio.
d) Trabajar para nuestro cliente que ellos perciban que estamos cuidando sus intereses y sus recursos, que están bien representados ante terceros con nuestra consultora, entidades gubernamentales y entidades privadas.

8.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Cuando se habla de estrategia no hay una definición universalmente aceptada ni un enfoque único. Así, para los autores R. Waterman, T. Peters y J. Phillips la estrategia son todas las acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación a los cambios en su medio ambiente, mientras que M. Porter señala que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto de actividades diferentes. En este último caso la esencia del posicionamiento estratégico es seleccionar actividades que sean diferentes de las que llevan a cabo los rivales (David, 2013).

Por consiguiente, las empresas deben formular estrategias que se puedan ajustar a los cambios esperados en el ambiente donde operan, así como estrategias que respondan a sus recursos y capacidades existentes o que impliquen desarrollar nuevas habilidades que no existen actualmente en el sector. Las estrategias se diseñan con el propósito que la empresa alcance una ventaja competitiva.

Estrategia preliminar de captación del segmento de clientes.

Será necesario establecer una estrategia capaz de conseguir clientes según se describió como cliente objetivo. Tomando en cuenta lo recogido de las entrevistas, focus group y las encuestas la estrategia a implementar es la de personalización del servicio y la calidad que se brinde.

La diferenciación de los servicios mediante la calidad del servicio genera una ventaja competitiva y crea una excelente reputación en la empresa, haciendo posible que puedan cobrar honorarios por encima de los de la competencia. Una calidad excelente pues, ayuda a evitar la competencia de precios y maximizar los ingresos potenciales de la organización.

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Es fundamental que el equipo de trabajo en la empresa de consultoría sea capaz de trabajar en equipo y orientados de manera conjunta a un objetivo común. Para ello, será necesario establecer ciertas pautas que se deben reflejar en las ventajas competitivas.

Tabla 59

Ventajas competitivas críticas en época de Covid-19

Relación crítica de la ventaja competitiva	Impacto	Nivel
Calidad servicio - Satisfacción	Impacta en la lealtad del cliente, educar en una cultura tributaria aun ahora en el Covid-19.	Aceptable debido a la puntualidad, responsabilidad, beneficios de fraccionamiento.
Satisfacción – Fiscalizaciones	Impacta en la rentabilidad, obtener resultados a favor de los clientes Mypes.	Aceptable, el incremento de la cartera de clientes suma a la utilidad de la empresa. La buena imagen hacia el cliente.
Satisfacción -Vinculo Relacional	Impacta en el poco incremento de los clientes, consultoría a la medida de las necesidades del cliente en época de Covid-19, Mype	Aceptable, debido a la diversificación de los servicios número de clientes aumentan, por bioseguridad y otros.
Fidelización -Vinculo Relacional	Impacta en la retención al cliente, talleres, capacitaciones.	Aceptable, las recomendaciones de los clientes son importantes.
Lealtad - Ventajas Competitivas	Impacta en el mejoramiento continuo del servicio integral, Covid-19 Reactiva Perú, etc.	Aceptable, la calidad del servicio impacta en buen apalancamiento financiero.

Se concluye que la obtención de ventajas competitivas en la empresa Soluciones Contables, Financieras y Tributarias Sotelo SAC, depende significativamente de la lealtad que se genera con los clientes y de un plan de decisiones alineadas para provocar la satisfacción en los clientes con la entrega de una calidad de servicio diferenciador que cumpla con las expectativas requeridas en sus tres productos, lo que implica también dar relevancia a la gestión del personal remotamente en época de pandemia.

Tabla 60

Matriz VRIO

Orden	Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia Estratégica
1	Actualizaciones contables financieras y tributarias.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
2	Soluciones ante procesos administrativos Sunat	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
3	Cultura tributaria hacia el cliente.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
4	Cumplimiento ante la Administración Tributaria.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
5	Presentación oportuna declaraciones juradas al día, en fechas.	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva
6	Asesor asignado permanentemente en oficinas del cliente.	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
7	Calidad en los procesos	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
8	Asesoría a la medida a clientes Mypes	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
9	Gestión financiera y Planificación Tributaria	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
10	Seguridad en los sistemas Contables, Backup (copia de seguridad de los registros contables).	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
11	Fidelización del cliente talleres, capacitaciones	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
12	Fiscalizaciones Sunat atendidas para clientes	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
13	Capacitación del personal permite eficiencia	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva
14	Información y asesoría al cliente permanentemente virtual o presencial	SI	NO	NO	SI	Ventaja competitiva

Nota: Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (p. 267), por F. D'Alessio, 2015, Lima: Pearson.

Luego del análisis se puede concluir que la empresa posee ventajas competitivas sostenibles en tres capacidades principales:

Calidad y seguridad de los procesos. Evidencian que se tienen y presentan adecuadas estrategias de servicio personalizado de atención a nuestros clientes.

Desarrollo de la productividad de los colaboradores. Es porque se capacitará de manera muy frecuente al personal, y se busca que esta atención tenga una propuesta

integral en el servicio, inclusive los talleres y capacitaciones a nuestros clientes permitirán el fortalecimiento de las relaciones y la fidelización de los clientes.

Sistemas de información. La información que maneja la empresa consultora de los clientes es clasificada, por lo tanto, se debe contar con los filtros de seguridad adecuados para su procesamiento, conservando la confidencialidad del cliente.

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura de la organización se refleja en el organigrama. Este es la representación gráfica d todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización. Los tres componentes claves en la definición de la estructura de la organización son:

1. La estatura de la organización designa las relaciones formales de reporte, incluso el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos n departamentos y de éstos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos son el marco de referencia estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de interacciones entre los empleados. Una estructura ideal los estimula a ofrecer información y coordinación horizontales donde y cuando se necesita (Daft, 2000).

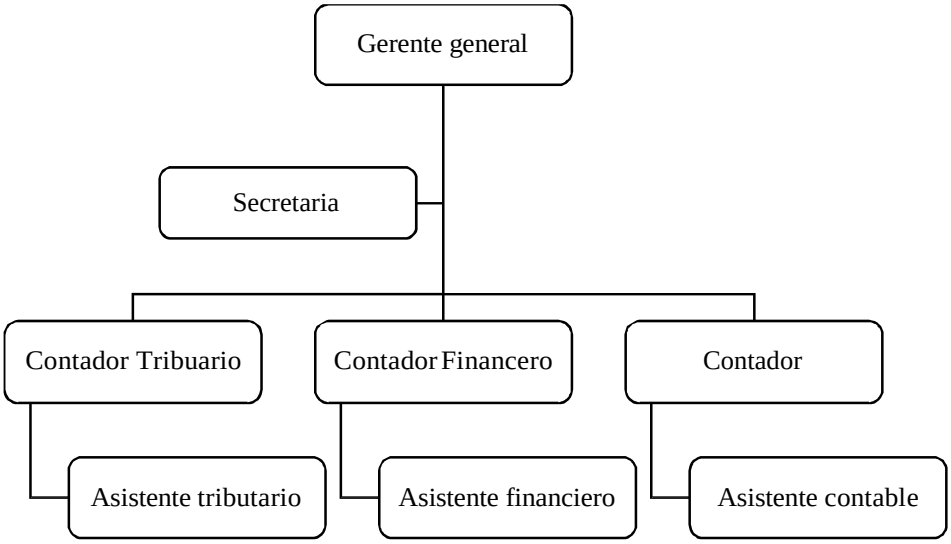


Figura 34. Organigrama de la empresa consultora.

8.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

La empresa comenzaría a estar constituida por personal profesional compuesto por contadores y asistentes contables, así como en un futuro se podría contar el apoyo administrativo de auxiliares y una asistente de gerencia.

Gerente General/ Contador Tributarista (Fundador):

Perfil:

- Título profesional en Contador Público, Administración de Empresas, y/o afines.
- Especializaciones en Contabilidad, NIIF, EEFF, experiencia en Tributación.
- Deseable con especialización en un posgrado.
- Experiencia mínima de 3 años como Gerente o posiciones similares en el sector de Consultoría.

Actitudes

- Alto sentido de responsabilidad y honorabilidad.
- Capacidad de organización.
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo.

- Actitudes positivas en las relaciones interpersonales
- Estabilidad y control emocional.
- Acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.
- Capacidad de toma de decisiones
- Liderazgo

Funciones Generales:

- Se encarga de Administrar los recursos económicos, financieros, patrimoniales, humanos y presupuestales de la empresa de una manera eficiente
- Representa a la Consultora ante toda clase de autoridades públicas y privadas, también firmar la documentación que sea necesaria.

Funciones Específicas:

- En caso de necesidad de financiamiento solicitar con el ejecutivo del banco.
- Abre y cierra cuentas en el sistema financiero
- Validación de nuevas posiciones del personal.
- Aprobación de recisión de contratos.
- Entrevistas a los postulantes que designe la consultora encargada del proceso de selección de personal.
- Efectúa el pago de las remuneraciones de los trabajadores de la Consultora.
- Realiza los cobros de las ventas por servicios realizados
- Manejo de la caja y su flujo
- Manejo de los suministros de la oficina
- Coordina las compras en la empresa y la logística de la empresa
- Mantener el control de los servicios básicos
- Prepara, controla el flujo de caja de los ingresos y gastos, también depreciación

Competencias:

- Negociación y persuasión.
- Orientación al cliente interno/externo.
- Facilidad para la obtención y análisis de información.
- Orientación al cliente.
- Tolerancia a la presión.
- Visión estratégica.

Contador

Perfil:

- Título profesional en Contador Público, Administración de Empresas, y/o afines.
- Especializaciones en Contabilidad y Finanzas.
- Deseable con una especialización a fin al puesto.
- Experiencia mínima de 2 años como Gerente o posiciones similares en el sector de Consultor.

Funciones Generales:

- Efectuar la provisión y control de los gastos anuales.
- Encargarse del cierre contable mensual y anual.

Funciones Específicas:

- Verificar y depurar cuentas contables para los clientes.
- Elaborar declaraciones de retención de impuesto a la renta.
- Revisar la facturación para su contabilización.
- Revisar y comparar gastos mensuales.
- Formular y emitir mensualmente los estados de situación financiera de la empresa.
- Elaborar la liquidación de impuestos mensuales de sus clientes.

- Elaborar la declaración jurada anual del impuesto a la renta.
- Responsable de la elaboración de libros electrónicos.
- Elaborar las notas a los estados de situación financiera.
- En caso aplique, elaborar y reportar la encuesta mensual INEI.
- Responsable de proceso de costeo mensual y anual.
- Presentar las declaraciones juradas del IGV Renta.
- Efectuar la provisión y control de los gastos anuales.
- Atender las fiscalizaciones tributarias de los entes fiscales y las auditorias financieras, contables contratadas de la empresa y de los clientes.
- Otras funciones inherentes a su cargo o que le asigne su jefe inmediato.

Competencias:

Dirigir, planificar y controlar las diversas tareas que implica la administración en la organización con el fin de garantizar su desarrollo para satisfacer las exigencias de la misma.

Contador Tributario:

Funciones Generales:

- Registrar y dar seguimiento a las órdenes de inversión y a los activos fijos de la compaña.
- Revisar y analizar las cuentas contables relacionadas a los activos fijos.
- Hacer seguimiento a las auditorias de la SUNAT.
- Realizar el registro operativo de los comprobantes.

Funciones Específicas:

- Analizar las operaciones a fin de minimizar las posibles contingencias y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del estudio y de los clientes.

- Elaborar el planeamiento tributario de los clientes con la finalidad de controlar el pago de impuestos.
- Preparar y presentar la liquidación mensual de impuesto a la renta de acuerdo con el Programa de Declaración Telemática de la SUNAT: IGV Otras retenciones, IGV Renta de 3ra. y Agentes de retención.
- Preparar y presentar los Impuesto a la Renta anual y el Impuesto Temporal a los Activos Netos – ITAN
- Analizar las cuentas contables relacionadas a impuestos a fin de verificar que se declare lo que se registra
- Revisar y presentar Libros Electrónicos mensuales, trimestrales y anuales ante la SUNAT, tanto de los clientes como de la consultora
- Elaborar balances tributarios mensuales y calcular el impuesto a la renta diferido a fin de medir la eficiencia y la tasa efectiva fiscal.

Contador Financiero

Funciones generales

- Elabora, dirige y coordina el Plan Contable de la empresa y de algunos clientes.
- Atiende las auditorías financieras de los clientes y de la empresa, si fuese el caso.

Funciones Específicas

- Elabora y revisa los Estados Financieros, de acuerdo con las normativas contables y legales vigentes, además de las normas y políticas establecidas en la compañía, para informar de la situación financiera actual de las empresas.
- Revisar las conciliaciones bancarias mensuales de todas las cuentas administradas por distintas instituciones financieras.
- Liquidar impuestos y aprobar Programa de Declaración Telemática (PDT).

- Supervisar y aprobar la atención de los requerimientos y que se cumplan con las fechas de entrega de información a organismos públicos (SUNAT, MINTRA, AFP´s, INEI).
- Presentación de información financiera a entidades públicas y privadas según requerimiento.

Asistente Contable, Financiero y Tributario:

Perfil

- Manejo de software contable
- Conocimiento de software de facturación.
- Manejo de inglés a nivel básico.
- Contar con cursos de IFRS (NIIF), conocimiento en finanzas y tributación.
- Experiencia mínima de 3 años realizando en puestos similares en sector de consultor.

Funciones Generales:

- Asistir al Contador especialista y/o dar soporte a los otros Contadores y asistentes en caso se requiera.
- Efectúa las coordinaciones permanentes con los clientes del estudio contable.
- Capacita al personal para un desempeño eficiente.

Funciones Específicas:

- Efectúa las coordinaciones permanentes con los clientes del estudio contable.
- Legaliza los libros contables en la notaria.
- Paga los impuestos a la SUNAT, tanto de los clientes como de la empresa.
- Formula las declaraciones juradas de los tributos a cargo de los clientes del estudio.
- Formula los estados financieros de los clientes del Estudio contable.

8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La remuneración a los trabajadores estará en función al ingreso mínimo vital, el cual se ha proyectado que se incrementará de acuerdo con la inflación. El aumento se ha proyectado que se incrementara anualmente un 5% siempre y cuando el colaborador haya cumplido con los objetivos planteados y la aprobación en su evaluación en su desempeño anual. La remuneración de Gerente General será equivalente a cinco veces del ingreso mínimo vital, la del Contador, Contador Tributario y Contador Financiero será cuatro veces el ingreso mínimo vital, la de los asistentes será equivalente a dos veces el ingreso mínimo vital, y en caso se cuente con algún practicante su remuneración será la del ingreso mínimo vital.

Tabla 61

Remuneraciones del personal

	Sueldo Mensual	Gratificación Mensual	Gasto Remuneraciones	ESSALUD (Normal)	CTS Mensual	Gasto Mensual	ESSALUD (Adicional)	Gasto Mes Gratificación
Gerente Contador Tributario	5,000	833	5,833	450	486	6,769	450	7,219
Contador Contable	3,500	583	4,083	315	340	4,738	315	5,053
Contador Financiero	3,500	583	4,083	315	340	4,738	315	5,053
3 Asistentes contables	4,500	750	5,250	405	437	6,092	405	6,497
Recepcionista	1,000	167	1,167	90	97	1,354	90	1,444
Total	**17,500**	**2,917**	**20,417**	**1,575**	**1,701**	**23,692**	**1,575**	**25,267**

8.7. Política de recursos humanos

Básicamente, el equipo de trabajo tendrá una función específica dependiendo de su especialidad: abogados, contadores o administrativos.

Cada uno de los integrantes deberá estar identificado con la estrategia, objetivos y los valores de la empresa, para que, de manera conjunta, se logren las metas que se establezcan en la empresa. (Weinberger, 2016)

El ingreso a la empresa por profesionales, estos deberán contar con experiencia demostrada en el campo tributario, haber publicado algunos artículos en revistas

especializadas o haber dictado cursos en materia tributaria. En el caso de los practicantes, deberán pasar una prueba psicológica y de conocimientos profesionales, requisito fundamental para poder laborar en la empresa.

La selección de personal y su reclutamiento será de evaluación constante, es decir, cada integrante deberá estar evaluado periódicamente a fin de no perder el standard de rendimiento por caso atendido, por tipo de cliente. (Weinberger, 2016)

El trabajo a realizar por cada integrante estará enfocado principalmente a la labor realizada anteriormente en anteriores trabajos, en el caso de los profesionales. En el caso de los practicantes, será dirigida por los profesionales a fin de atender al cliente según el servicio ofrecido.

Capítulo IX: Planificación Financiera

9.1. La Inversión

Se considera como inversión a todas las compras o adquisiciones que a formar parte de la propiedad de la empresa a constituirse con el proyecto que se está estructurando.

Weinberger (2016) señaló que el "presupuesto de inversión inicial incluirá todos los activos fijos, tangibles e intangibles, que se necesitan para iniciar las operaciones del negocio" (p. 130). Algunos activos fijos pueden ser terrenos, unidades de transporte, maquinarias, mobiliario, herramientas, computadoras, mientras que algunos activos intangibles pueden ser licencias, patentes, transferencias de tecnología, entre otros.

9.1.1. Inversión pre-operativa

En este rubro de inversión se incluyen a todos los gastos que se realizan en la fase pre-operativa del proyecto que no sean posible identificarlos físicamente con inversión tangible.

La inversión fija tangible o física son gastos que se reflejan en bienes fácilmente identificables y son objetivos o reales. Comprende los elementos mostrados en la Tabla 63. Los componentes de la inversión tangible, a excepción del terreno, durante la fase operativa proyecto se van a incorporar a los costos operativos bajo el concepto de depreciación.

En la Tabla 64 se muestra la composición de la inversión intangible. La inversión intangible se incorpora a los costos operativos del proyecto en su fase de funcionamiento (es un cargo contable que no implica pago en efectivo) como amortización de intangibles.

Tabla 62

Inversión de Activos Tangibles

EQUIPOS	UNID	MARCA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Impresora y Fax - Brother at your side MFC - 7860 DW	2		849	1,698
Computadoras de mesa	7		2,499	17,493
Proyector ECRAM	1		2,369	2,369
Cartuchos de impresora	1		295	295
Teléfonos	2		260	520
Calculadora científica	2		899	1,798
OTROS				
Anilladora	1		950	950
Desechador de papeles de documentos	1		340	340
Disco Duro Externo	1		200	200
TOTAL				25,663

MOBILIARIO PARA OFICINA	UNID	MARCA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estante/Librero	1		295	295
Muebles de computadoras	3		708	2,124
Muebles de Recepción	1		1,121	1,121
Sillas Giratorias	4		280	1,120
Mesa de trabajo	1		354	354
Muebles de Recepción	1		1,121	1,121
Mostradores	1		590	590
Archivador de metal	1		1,416	1,416
TOTAL				**8,141**

LIBROS CONTABLES	UNID	MARCA	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Libros contables	3		40	120
TOTAL				**120**

INFRAESTRUCTURA (REMODELACIÓN DE LOCAL)	PRECIO TOTAL
Remodelación de local	3,500
SUB TOTAL	3,500
IGV 18%	630
TOTAL	**4,130**

CONCEPTO	VALOR DE COMPRA	IGV 18%	INVERSIÓN S/.
Herramientas y Equipos	21,748	3,915	25,663
Mobiliarios	6,899	1,242	8,141
Equipos de informática	102	18	120
Infraestructura	3,500	630	4,130
TOTAL	32,249	5,805	38,054

Tabla 63

Depreciación de los Activos Tangibles

DEPRECIACIÓN	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Edificio	175	175	175	175	175
Muebles	2,185	2,185	2,185	2,185	2,185
Maquinaria y Equipo	1,380	1,380	1,380	1,380	1,380
Intangibles	1,411	1,411	1,411	1,411	1,411
TOTAL	**5,151**	**5,151**	**5,151**	**5,151**	**5,151**

Tabla 64

Inversión en Activos Intangibles

ACTIVO INTANGIBLE	Valor de Venta	IGV	Precio (S/.)
Página Web	1,500	270	1,770
Investigación de mercado	2,500	450	2,950
Otros gastos de investigación	800	144	944
REGISTROS PÚBLICOS		-	-
Búsqueda mercantil	9	2	11
TRÁMITES INDECOPI		-	-
Búsqueda mercantil de la razón social	33	6	39
Búsqueda mercantil del logotipo	41	7	48
Inscripción de la patente	320	58	378
Costo de publicación Diario El Peruano	95	17	112
Costo del aviso en el Diario La República	330	59	389
TRÁMITES NOTARIALES		-	-
Derechos Notariales	600	108	708
Constitución de la empresa	320	58	378
TRÁMITES DE LA MUNICIPALIDAD			
Compatibilidad de uso	129	23	152
Licencia de funcionamiento	380	68	448
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	**7,057**	**1,270**	**8,327**

Tabla 65

Amortización de Intangibles

Detalle	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pág. Web Pre Operati	20%	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Pre-Operativos	20%	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00
		960.00	**960.00**	**960.00**	**960.00**	**960.00**

9.1.2. Inversión en capital de trabajo

El capital de trabajo es el recurso económico adicional, diferente de la inversión inicial, que se requiere para poner en marcha la empresa. El capital de trabajo sirve para financiar la primera producción de la empresa antes de recibir sus primeros ingresos por ventas. El capital de trabajo servirá para financiar la materia prima, pagar mano de obra directa, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con ciertos gastos que implica el negocio (Sapag, 2014).

Esta inversión está formada por los recursos monetarios necesarios para el funcionamiento normal del negocio, durante su ciclo o fase operativa. El capital de trabajo es el dinero circulante que facilitará la operatividad normal de la infraestructura productiva del proyecto.

Para calcular el capital de trabajo necesario para la operación de la empresa, se debe proceder a comparar los egresos con los ingresos por una unidad de tiempo, que puede ser semanal, quincenal o mensual. Luego se hará un seguimiento a la tendencia, y si es necesario el inyectar efectivo para que siga la operatividad del negocio, es así que en la Tabla 46 se nota una tendencia a necesidad de efectivo la cual cambia en mayo, por lo cual el acumulado en abril será nuestro capital de trabajo necesario, siendo un importe total de S/ 24,929.

Tabla 66

Cálculo del Capital de Trabajo.

Cálculo y Recuperación del Capital de Trabajo (S/.)

Cálculo y Recuperación del Capital de Trabajo (S/.)						
Items	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Gastos de Ventas		47,790	39,037	39,547	40,081	40,643
Costo de Mano de Obra Directa						
Gastos de Administración		12,390	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Costo Total en Desembolsable		60,180	39,037	39,547	40,081	40,643
Factor 1 mes = 1/12		0.083	0.083	0.083	0.083	0.083
Req Capital de trabajo 1 mes		5,015	3,253	3,296	3,340	3,387

FLUJO DE CAJA

	Total Año 0	**Mes 1**	**Mes 2**
Ingresos		16,04	18,71
Gastos			
Compras de MP o Gatos de Ventas	- 2,301	- 5,22	- 3,275
Planillas		- 19,075	-
Gto Operativo o Gto Administrativo Gastos Diversos	- 61 4	- 1,18	- 1,180
Pago de IGV		-	-
Impuesto a la Renta			

Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
18,715	21,388	21,388	21,388	8,021	8,021
-10,650	-3,511	-2,331	-4,101	-4,927	-3,275
-19,075	-19,075	-	-19,07	-38,15	-19,07
-944	-1,534	-944	-944	-944	-944
-	-	-2,46	-2,49	-32	-58

Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total Año 1	Año 2
13,368	40,103	40,103	40,103	267,352	339,537
-2,331	-3,511	-2,331	-2,331	-47,790	-39,037
-19,075	-19,075	-29,283	-38,150	-284,064	-287,467
-944	-944	-944	-944	-12,390	-12,528
-1,540	-5,438	-5,618	-	-24,08	-43,92
					-12

Año 3	Año 4	Año 5
431,212	547,639	695,502
- 39,547	- 40,081	- 40,643
- 287,46	- 287,46	- 287,46
- 13,355	- 14,212	- 15,099
- 57,708	- 75,256	- 97,590
- 124	- 7,970	- 35,262

9.1.3. Costo del proyecto.

La estimación de costo de un proyecto consiste en estimar los costos de los recursos necesarios (humanos y materiales) para completar las actividades del proyecto.

KTRABAJO 47,790 + 12,390 = 60,180 / 12 = 5,015

Tabla 67

Inversión Total del Proyecto

		TOTAL, S/.
INVERSION TOTAL (TANGIBLE+INTANGIBLE)		46,381.26
CAPITAL DE TRABAJO		**5,015.00**
TOTAL	100%	**51,396.26**

9.1.4. Inversiones futuras.

Siendo una empresa de servicios, el mayor aporte es el salario de los empleados y no la inversión en activos tangibles o intangibles, por lo que las inversiones futuras no son relevantes para el cálculo de la viabilidad presente plan de negocios.

9.2. Financiamiento.

Una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios hay que determinar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

Tabla 68

Financiamiento del Proyecto

		TOTAL S/.
RECURSOS PROPIOS	58%	30,000.00
RECURSOS DE TERCEROS - BANCO	42%	21,396.26
TOTAL		**51,396.26**

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

El financiamiento vía préstamo será por vía de las entidades bancarias, en este caso con el BBVA, el cual ofrece para este tipo de negocios una tasa del 27% a dos años.

Tabla 69

Cronograma de Pagos

Monto Total:	21,396.26	
Interés Anual	27.00%	
Interés Mensual:	2.01%	TEM= (1+TEA)^(1/n)-1
Plazo	2.00	
Amortización	Mensual	
Periodo de Gracia	0	

BBVA

MESES	Saldo inicial	Intereses	Amortización	Saldo Final	Cuota
1	21,396	430	892	20,505	1,322
2	20,505	413	892	19,613	1,304
3	19,613	395	892	18,722	1,286
4	18,722	377	892	17,830	1,268
5	17,830	359	892	16,939	1,250
6	16,939	341	892	16,047	1,232
7	16,047	323	892	15,156	1,214
8	15,156	305	892	14,264	1,196
9	14,264	287	892	13,373	1,178
10	13,373	269	892	12,481	1,161
11	12,481	251	892	11,590	1,143
12	11,590	233	892	10,698	1,125
13	10,698	215	892	9,807	1,107
14	9,807	197	892	8,915	1,089
15	8,915	179	892	8,024	1,071
16	8,024	161	892	7,132	1,053
17	7,132	143	892	6,241	1,035
18	6,241	126	892	5,349	1,017
19	5,349	108	892	4,458	999
20	4,458	90	892	3,566	981
21	3,566	72	892	2,675	963
22	2,675	54	892	1,783	945
23	1,783	36	892	892	927
24	892	18	892	0	910
		5,381	21,396		26,777

9.2.2. Capital y costo de oportunidad

El costo de oportunidad significa colocar el dinero que en esta inversión se está dejando de hacer en otra y que podría haber brindado una rentabilidad alternativa, en

todo caso el inversionista debe exigir ganar no menos de esa tasa. Consultando a expertos en la materia, el costo de oportunidad mínimo a exigir en un negocio de esta índole.

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado

Es el costo promedio ponderado de los recursos obtenidos por aportes de los accionistas y de los recursos obtenidos vía endeudamiento.

El WACC es el tipo de descuento utilizado para convertir el flujo futuro de fondos libres esperados en el Valor Actual.

Las empresas obtienen capital mayormente por aportes de los accionistas y por DEUDA, al ponderar las tasas de cada una, esto da el WACC.

WACC = % Deuda (Tasa) + % COK (Tasa)

Siguiendo la formula anteriormente definida tenemos que el costo de capital promedio ponderado de este negocio es de 13.94%, logrando bajar la tasa de castigo al flujo de negocios, gracias a que la tasa del préstamo es menor al costo de oportunidad.

Tabla 70

Cálculo del WACC

Industry Name	Number of Firms	Average Beta	Market D/E Ratio	Tax Rate	Unlevered Beta	Cash/Firm Value	Unlevered Beta corrected for cash
Servicios		1.25	18.19%	12.68%	1.08	5.55%	1.15
	0	1	2	3	4	5	
T	28%	28%	28%	28%	28%	28%	
Beta Desapalancado	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	
Deuda	21,396	10,698	0	0	0	0	
Patrimonio	57,900	57,900	57,900	57,900	57,900	57,900	
D+E	79,296	68,598	57,900	57,900	57,900	57,900	
D/E	0.37	0.18	0.00	0.00	0.00	0.00	
Beta Apalancado	1.42	1.27	1.12	1.12	1.12	1.12	
Rf (TasaLibre de Riesgo)	3.26%	3.26%	3.26%	3.26%	3.26%	3.26%	
Prima Riesgo de Mercado	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	5.25%	
Riesgo País	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	1.21%	
Re	11.91%	11.13%	10.35%	10.35%	10.35%	10.35%	
Rd	27.00%	27.00%	27.00%	27.00%	27.00%	27.00%	
D/ (D+E)	26.98%	15.60%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
E/(D+E)	73.02%	84.40%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	
T	28%	28%	28%	28%	28%	28%	
WACC	13.94%	12.42%	10.35%	10.35%	10.35%	10.35%	

9.3. Presupuestos Base

A continuación, se tendrán los presupuestos bases para el cálculo de la presente evaluación del proyecto de inversión.

9.3.1. Presupuesto de ventas

Presupuestar ventas es estimar los niveles de futuros ingresos, gastos de ventas y contribuciones a las ganancias. (Correa, 2017)

Es un cálculo prudente del nivel de ventas esperado y que se utiliza principalmente para tomar decisiones de compras, producción y flujos de efectivo. (Jaramillo, 2011)

Tabla 71

Presupuesto de Ventas

	Total 2019	Total 2020	Total 2021	Total 2022	Total 2023
Servicios contables	111,019	140,994	179,063	227,410	288,810
Servicios tributarios	65,705	83,446	105,976	134,589	170,928
Servicios financieros	49,845	63,304	80,395	102,102	129,670
SUB TOTAL	226,570	287,743	365,434	464,101	589,409
IGV 18%	40,783	51,794	65,778	83,538	106,094
TOTAL	267,352	339,537	431,212	547,639	695,502

9.3.2. Presupuesto de costos de producción

Claramente esta no es una empresa industrial, pero se asume el costo de producción como el gasto que se ocasiona para llevar a cabo la operatividad normal de la empresa.

Tabla 72

Costos de Producción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	21,240	21,240	21,240	21,240	21,240
Limpieza	2,832	2,974	3,122	3,278	3,442
Uniformes	531	558	585	615	645
Capacitaciones	5,664	5,947	6,245	6,557	6,885
Impresos (Fact y boletas)	708	708	743	781	820
Marketing	16,815	7,611	7,611	7,611	7,611
TOTAL	**47,790**	**39,037**	**39,547**	**40,081**	**40,643**

9.3.3. Presupuesto de compras

El Presupuesto de compras es una herramienta que ayuda a las organizaciones, ya sea tanto industriales, como comerciales a determinar de forma cuantitativa y financiera la cantidad de productos que se necesita para el giro del negocio, ya sea costos de producción o inventarios para la venta. Para poder realizar este presupuesto de manera eficiente y eficaz se necesita conocer, determinar o formular el presupuesto de producción con los volúmenes indicados para la elaboración del producto y conocer los inventarios finales para hacer la reposición de los mismos (Sapag, 2014).

9.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Uno de los rubros importantes serán los costos fijos a ser asignados a los gastos de las unidades de negocio.

Costos Fijos: Son costos que no varían con el nivel de resultados y en los cuales se incurre exista o no un esfuerzo de ventas.

Costos Variables: Costos que varía de manera directa con el nivel de la actividad de ventas.

Costos Semivariables: Costos que varían, pero no en proporción directa al volumen de ventas. (Jhonson, 2014)

En este caso el presupuesto de costo de ventas será el mismo presupuesto de costo de producción que se encuentra en la tabla 52.

9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

Los gastos administrativos lo conformaran los gastos de oficina y el salario del gerente general y la secretaria de la oficina.

Tabla 73

Presupuesto de Gastos Administrativos

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Servicio de Asesoría Legal	2,832	2,974	3,122	3,278	3,442
Útiles de oficina	472	496	520	546	574
Artículos de limpieza	1,133	708	944	1,180	1,416
Impto. Predial y Arbitrio	590	620	650	683	717
Luz	3,540	3,717	3,903	4,098	4,303
Agua	2,124	2,230	2,342	2,459	2,582
Teléfono	1,699	1,784	1,873	1,967	2,065
TOTAL	**12,390**	**12,528**	**13,355**	**14,212**	**15,099**

9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

El presupuesto de Marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que requieren las estrategias de mercadotecnia durante el transcurso de un año.

Tabla 74

Presupuesto de Marketing y Ventas

PPTO. MKT (S/.)	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PUBLICIDAD					
Revistas Informativas	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
Total Publicidad	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750
RELACIONES PÚBLICAS					
Evento de Lanzamiento (Inauguración)					
Total Relaciones Públicas	5,000	0	0	0	0
PROMOCION DE VENTAS					
Brochures	2,400	500	500	500	500
Tarjetas Físicas	1,500	600	600	600	600
Diseño y Administración Online.	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Envío de mailing (BD 1000 usuarios)	800	800	800	800	800
Publicidad	6,500	3,700	3,700	3,700	3,700
TOTAL	S/. 14,250	S/. 6,450	S/. 6,450	S/. 6,450	S/. 6,450

9.3.7. Presupuesto de gastos financieros

Los gastos financieros estarán formados por los intereses del préstamo solicitado para el inicio de actividades.

Tabla 75

Presupuesto de Gastos Financieros

	Año 1	**Año 2**
Intereses	3,981.62	1,398.95
Total	**3,981.62**	1,398.95

	Año 1	**Año 2**
Amortización	10,698.13	10,698.13
Total	**10,698.13**	10,698.13

9.4. Presupuestos de Resultados

9.4.1. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

El Estado de Ganancias y Pérdidas también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo.

Tabla 76

Estado de Resultados Proyectados

ESTADO DE RESULTADOS

	Total Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		226,570	287,743	365,434	464,101	589,409
Costo de Ventas	UNIFORME -1,950 OFICINA	-97,993	-90,576	-91,007	-91,461	-91,937
Utilidad Bruta	**-1,950**	**128,576**	**197,167**	**274,427**	**372,641**	**497,472**
Gastos Operativos	-7,577	-245,625	-245,742	-246,442	-247,168	-247,920
Cargas de Personal		-229,973	-229,973	-229,973	-229,973	-229,973
Gastos Operativos SERVICIOS BASICOS	-520	-10,500	-10,617	-11,318	-12,044	-12,796
Gastos Diversos						
Depreciación y Amort.	-	-5,151	-5,151	-5,151	-5,151	-5,151
Consumo Preoperativos	-7,057					
Gastos de Ventas	-					
Cargas de Personal						
Gastos Operativos						
Gastos Diversos						
Depreciación y Amort.						
Consumo Preoperativos						
Utilidad Operativa	**-9,527**	**-117,048**	**-48,574**	**27,984**	**125,472**	**249,551**
Gastos Financieros o escudo fiscal		**-3,981.62**	**-1,398.95**	0	0	0
Utilidad antes de IR	**-9,527**	**-121,030**	**-49,973**	**27,984**	**125,472**	**249,551**
Participación de Trab.		0	0	0	0	0
Impuesto a la renta		-	-	-8,255	-37,014	-73,618
Utilidad Neta	-9,527	**-121,030**	**-49,973**	**19,729**	**88,458**	**175,934**
Desembolsos Fijos AÑO 00.00 AÑO CERO	**- 9,527**					

9.4.2. Balance proyectado

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una fotografía de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos) (Weinberger, 2016).

Tabla 77

Balance Proyectado

CONSULTORIA SOTELO
Balance General

BALANCE GENERAL

	Total Año 0	Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
Caja	21,396	-85,654	-141,174	-108,039	14,749	234,319
Crédito Fiscal		0	0	0	0	0
Gastos Pre operativos						
Activo Fijo	30,000	32,249	32,249	32,249	32,249	32,249
Dep. y Amort. Acum	0	-5,151	-10,302	-15,454	-20,605	-25,756
TOTAL ACTIVO	**51,396**	**-58,556**	**-119,228**	**-91,243**	**26,393**	**240,812**
Pasivo						
CTS por pagar		3,403	3,403	3,403	3,403	3,403
Gratificaciones por pagar		0	0	0	0	0
Tributos por Pagar				7,836	35,132	69,874
Deuda	21,396	10,698	10,698			
TOTAL PASIVO	**21,396**	**14,101**	**14,101**	**11,238**	**38,535**	**73,277**
Patrimonio Neto						
Capital Social	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000	30,000
Reserva Legal						
Utilidades Retenidas		-102,657	-152,630	-132,901	-44,443	131,491
TOTAL PATRIMONIO	**30,000**	**-72,657**	**-122,630**	**-102,901**	**-14,443**	**161,491**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**51,396**	**-58,556**	**-119,228**	**-91,244**	**26,393**	**240,813**

9.4.3. Flujo de caja proyectado

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas.

La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe considerar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación + costos administrativos + costos de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo de minado (Weinberger, 2016).

Tabla 78

Flujo de Caja Económico

Flujos de Fondos Económicos

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Utilidad antes de reserva legal (URL)	- 1,950.00	- 117,048.36	- 48,574.09	20,148.58	90,339.99	179,677.07
(+) Depreciación		5,151.23	10,302.46	15,453.69	20,604.92	25,756.15
(+) Amortización de activo intangible		1,411.40	1,411.40	1,411.40	1,411.40	1,411.40
(+) Gastos financieros		2,866.76	1,007.24	-	-	-
(+) Participaciones		-	-	-	-	-
(+) Amortización de pérdidas		-	-	-	-	-
(+) Reinversiones		-	-	-	-	-
(-) Inversiones	- 51,396.26					
(+) Valor residual		-	-	-	-	2,121,034.48
(+) Recuperación capital de trabajo						- 1,628.09
= Flujo Neto de Fondos Económico	- 53,346.26	- 107,618.97	- 35,852.98	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujos Totales	- 53,346.26	- 107,618.97	- 35,852.98	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Económico	- 53,346.26	- 96,165.58	- 28,829.10	26,971.71	45,447.09	650,879.77

VANE	544,957.64
TIRE	41%

Tabla 79

Flujo de Caja Financiero

FLUJO DE FONDOS FINANCIERO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad antes de reserva legal (URL)	-2,470.00	-121,029.98	-49,973.03	20,148.58	90,339.99	179,677.07
(+) Depreciación	-	5,151.23	10,302.46	15,453.69	20,604.92	25,756.15
(+) Amortización de activo intangible	- -	1,411.40	1,411.40	1,411.40	1,411.40	1,411.40
(-) Inversiones	51,396.26	-	-	-	-	-
(+) Préstamos	21,396.2	-	-			
6 (-) Amortización del préstamo		10,698.13	10,698.13	-	-	-
(+) Valor residual	-	-	-	-	-	2,121,034.48
(-) Intereses		-3,982.00	-1,399.00	Este importe no resta esta solo para visualizar el beneficio tributario		
(-) Escudo Fiscal		-1,174.69	-412.71			
(+) Recuperación capital de trabajo						-1,628.09
= Flujo Neto de Fondos Financiero	-32,470.00	-129,147.48	-50,356.30	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Totales	-32,470.00	-129,147.48	-50,356.30	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Financiero	-32,470.00	-115,402.91	-40,491.10	26,971.71	45,447.09	650,879.77

VANF	534,934.56
TIRF	42%

Capítulo X. Evaluación Económico-Financiera

10.1. Evaluación Financiera

Cualquier persona que invierta en un negocio desea una rentabilidad, la cual puede variar en función al riesgo del negocio y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, pues poner el dinero en banco tiene un riesgo significativamente menor. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser superior a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, pues esta alternativa de inversión tiene un mínimo riesgo.

10.1.1. TIR

La TIR es la tasa de rentabilidad promedio anual que el proyecto paga a los inversionistas por invertir sus fondos. Esta tasa de rentabilidad se debe comparar contra lo que se desea ganar como mínimo, se compara con el WACC si es el Flujo de Caja Libre (FCL) o con el COK si es el Flujo de Caja del Accionista (FCA).

TIR = Tasa de descuento = Se Acepta porque rinde lo esperado.

TIR < Tasa de descuento = Se Rechaza porque destruye valor, rinde menos de lo esperado.

TIR > Tasa de descuento = Se Acepta porque crea valor.

Acorde a los cálculos sobre los flujos económicos y financieros, se tiene que la TIRE es de 41% y la TIRF es de 42%

Tabla 80

TIR Económica y Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Totales	-53,346.26	-107,618.97	-35,852.98	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Económico	-53,346.26	-96,165.58	-28,829.10	26,971.71	45,447.09	650,879.77
TIRE 41%						

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Totales	-32,470.00	-129,147.48	-50,356.30	37,013.67	112,356.32	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Financiero	-32,470.00	-115,402.91	-40,491.10	26,971.71	45,447.09	650,879.77
TIRF 42%						

10.1.2. VAN

Es el Valor de Flujos Futuros en el presente menos la inversión inicial.

Si el resultado es positivo, entonces se debe aceptar el proyecto, por el contrario, si es negativo se debe rechazar puesto que el proyecto ha pedido más de lo que ha dado.

Acorde a los cálculos sobre los flujos económicos y financieros, se tiene que el VANE es de 544,957.64 soles y el VANF es de 534,934.56 soles.

Tabla 81

VAN Económico y Financiero

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Totales	-53,346.26	-107,618.97	-35,852.98	-112,356.32	37,013.67	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Económico	-53,346.26	-96,165.58	-28,829.10	-26,971.71	45,447.09	650,879.77
VANE	544,957.64					

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos Totales	-32,470.00	-129,147.48	-50,356.30	-112,356.32	37,013.67	2,326,251.01
Factor Descuento	1.00	0.89	0.80	0.73	0.40	0.28
VP Flujo de Caja Financiero	-32,470.00	-115,402.91	-40,491.10	-45,447.09	26,971.71	650,879.77
VANF	534,934.56					

10.1.3. ROE

El término ROE es un acrónimo de Return on Equity. Como todo ratio, el cálculo del ROE se obtiene mediante un cociente. En el numerador siempre irá el beneficio neto. En el denominador el patrimonio neto.

Tabla 82

Cálculo del ROE

	2019	2020	2021	2022	2023
Beneficio	3,470	16,775	57,106	150,398	274,966
Patrimonio	28,957.78	42,263.13	82,594.44	175,885.88	300,454.52
ROE	0.12	0.40	0.69	0.86	0.92

El ROE se incrementa cada año, por ello el proyecto presentado es altamente atractivo.

10.1.4. Ratios

Son indicadores (coeficientes) que muestran el nivel de liquidez, solvencia, rentabilidad y gestión financiera de una determinada empresa. Sirven en la medida que puedan comparados con ratios de otras empresas compradoras, ratios de la industria o datos históricos de la empresa.

Los principales ratios se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 83

Ratios Principales

Nombre	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Razones de liquidez						
Índice de liquidez	-4.15	-35.04	-8.12	0.68	3.29	*activo corriente / pasivo corriente*
Capital neto de trabajo	- S/. 72,657	- S/. 122,630	- S/. 102,482	- S/. 12,142	S/. 167,535	activo corriente - pasivo corriente
Razones de apalancamiento						
Razón de solvencia	-4.15	-35.04	-8.12	0.68	3.29	*activo total / pasivo total*
Razón de apalancamiento	-0.19	-0.03	-0.11	-2.67	0.45	*pasivo total / patrimonio neto (capital contable)*
Razones de rentabilidad						
Margen bruto	56.7%	68.5%	75.1%	80.3%	84.4%	*(utilidad bruta / ventas netas) x 100*
Margen de operación	-51.7%	-16.9%	7.7%	27.0%	42.3%	*(utilidad de operación / ventas netas) x 100*
Margen neto	-51.7%	-16.9%	5.5%	19.5%	30.5%	*(utilidad neta / ventas netas) x 100*
RENTABILIDAD GENERAL	199.9%	40.7%	-22.1%	342.3%	74.6%	*(utilidad neta/activo total)*100*
ROE	161.10%	39.61%	-19.58 %	-625.46 %	111.26%	BENEFICIOS NETOS / FONDOS PROPIOS PATRIMONIO NETO

Como se visualiza, todos los ratios son altamente auspiciosos para este plan de negocios. Se tiene suficiente liquidez para cubrir las deudas, la rotación está dentro de lo normal del rubro, el endeudamiento va disminuyendo, y la rentabilidad aumenta significativamente.

10.2. Análisis de Riesgo.

Figura 35. Matriz de Riesgos.

MATRIZ DE RIESGOS					
DESCRIPCION Y CLASIFICACIONDE LOS CONTROLES EXISTENTES PARA MITIGAR LOS RIESGOS					
EFICACIA DEL CONTROL	LA CALIFICACION DE LA EFICACIA SE REALIZA A PARTIR DEL CONTROL				
	VALOR CUANTITATIVO	VALOR CUALITATIVO	DESCRIPCION		
	5	ALTA	EL CONTROL ES EFECTIVO PORQUE HA PERMITIDO EL TOTAL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO PARA EL CUAL FUE DISEÑADO. ES DOCUMENTADO, SE HACE SEGUIMIENTO Y TIENE RESPONSABLES Y RECURSOS DEFINIDOS PARA SU IMPLEMENTACION		
	4	MODERADA	EL CONTROL ES EFECTIVO PORQUE CUMPLE CON EL OBJETIVO AUNQUE NO EN SU TOTALIDAD. ES DOCUMENTADO, SE HACE SEGUIMIENTO Y TIENE RESPONSABLES Y RECURSOS DEFINIDOS PARA SU IMPLEMENTACION.		
EL OBJETIVO PRINCIPAL DEL CONTROL ES LA ELIMINACION O REDUCCION DE LOS RIESGOS PARA GARANTIZAR QUE LOS RIESGOS ESTAN MINIMIZADOS	3	BAJA	EL CONTROL ES POCO EFECTIVO PORQUE NO HA SIDO UTIL PARA DAR CUMPLIMIENTO AL OBJETIVO POR EL CUAL FUE DISEÑADO. ES UN CONTROL NO DOCUMENTADO, AUNQUE TIENE DEFINIDOS SEGUIMIENTO, RESPONSABLES Y RECURSOS PARA SU IMPLEMENTACION		
	2	NULA	EL CONTROL NO ES EFECTIVO PORQUE NO HA SIDO UTIL PARA DAR CUMPLIMIENTO AL OBJETIVO POR EL CUAL FUE DISEÑADO. ES UN CONTROL NO DOCUMENTADO, NO SE HACE SEGUIMIENTO, NO TIENE RESPONSABLES, NI RECURSOS DEFINIDOS PARA SU IMPLEMENTACION.		
	1	NO EXISTEN CONTROLES	NINGUN CONTROL DE LOS ASESORES NI DE LOS ASISTENTES DE NADIE.		
EN CASO DE QUE PARA UN RIESGO EXISTAN VARIOS CONTROLES , LA EFICACIA SE DETERMINA PROMEDIANDO LOS VALORES CUANTITATIVOS APROXIMANDO SU VALOR A UNO ENTERO					

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio

Una vez determinados los costos fijos y variables, es importante que el empresario conozca cuál es el número mínimo de productos o servicios que debe vender para que sus ingresos sean iguales a sus costos.

El punto de equilibrio normalmente se establece en unidades físicas o unidades monetarias, y es sumamente útil para conocer cuánto es lo mínimo que se debe vender para que los gastos fijos de la empresa y los gastos variables de las unidades producidas estén cubiertos (Sapag & Sapag, 2015).

Para hallar el punto de equilibrio, es importante definir el margen de contribución, que es la diferencia entre el precio de venta del producto o servicio y los

costos unitarios variables en los que se ha incurrido para su producción. La fórmula es la siguiente:

Margen de contribución por unidad producida = precio de venta - costo variable unitario.

$$\text{El punto de equilibrio del período} = \frac{\text{Total de costos fijos del período}}{\text{Margen de contribución unitaria}}$$

Como el presente plan de negocios es acerca de servicios, para el cálculo de margen de contribución no se tiene un costo variable unitario, entonces se toma como margen de contribución el precio de venta unitario del servicio (Ver tabla 64) se aprecia el punto de equilibrio en unidades de servicios, aumentando en cada periodo debido al incremento de los costos por contrato de un mayor número de personal.

Tabla 84

Punto de Equilibrio

a) Costos Variables, Costos Fijos

COSTO VARIABLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
COSTO DEL SERVICIO	S/. 97,993	S/. 90,576	S/. 91,007	S/. 91,461	S/. 91,937

GASTO VARIABLE	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
GASTOS DE VENTAS VARIABLE (Comisión de ventas 1%)	S/. 10,500	S/. 10,617	S/. 11,318	S/. 12,044	S/. 12,796

COSTO FIJO	**AÑO 1**	**AÑO 2**	**AÑO 3**	**AÑO 4**	**AÑO 5**
MOD	S/. 229,973	S/. 229,973	S/. 229,973	S/. 229,973	S/. 229,973
CIF FIJO	S/. 630	S/. 662	S/. 695	S/. 0	S/. 0
Costo Fijo	**S/. 230,603**	**S/. 230,635**	**S/. 230,668**	**S/. 229,973**	**S/. 229,973**
GADMIN	S/. 12,390	S/. 12,528	S/. 13,355	S/. 14,212	S/. 15,099
G VENTAS FIJO	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0	S/. 0
Gasto Fijo	**S/. 12,390**	**S/. 12,528**	**S/. 13,355**	**S/. 14,212**	**S/. 15,099**
Total Costo y Gastos Fijo	**S/. 242,993**	**S/. 243,163**	**S/. 244,023**	**S/. 244,185**	**S/. 245,073**

TOTAL COSTO FIJO	**S/. 242,993**	**S/. 243,163**	**S/. 244,023**	**S/. 244,185**	**S/. 245,073**

b) Estado de Resultados (Costeo Directo)

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	S/. 226,570	S/. 287,743	S/. 365,434	S/. 464,101	S/. 589,409
COSTO VARIABLE	S/. 97,993	S/. 90,576	S/. 91,007	S/. 91,461	S/. 91,937
GASTO VARIABLE	S/. 10,500	S/. 10,617	S/. 11,318	S/. 12,044	S/. 12,796
MARGEN DE CONTRIBUCION	**S/. 118,076**	**S/. 186,550**	**S/. 263,109**	**S/. 360,597**	**S/. 484,676**
COSTO FIJO	S/. 230,603	S/. 230,635	S/. 230,668	S/. 229,973	S/. 229,973
GASTO FIJO	S/. 12,390	S/. 12,528	S/. 13,355	S/. 14,212	S/. 15,099
UTILIDAD OPERATIVA	**-S/. 124,917**	**-S/. 56,612**	**S/. 19,086**	**S/. 116,412**	**S/. 239,604**

c) Estimación y Análisis del Punto de Equilibrio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO FIJO Y GASTO FIJO	S/. 242,993	S/. 243,163	S/. 244,023	S/. 244,185	S/. 245,073
MARGEN DE CONTRIBUCION	52.11%	64.83%	72.00%	77.70%	82.23%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES	**S/. 466,266**	**S/. 375,065**	**S/. 338,926**	**S/. 314,275**	**S/. 298,030**

10.2.2. Análisis de sensibilidad

Este proceso consiste en analizar diferentes situaciones, ya sean muy positivos o muy negativos, modificando algunas variables del flujo de caja, como, por ejemplo: el precio de los productos, las tasas de interés, la variación de los ingresos, entre otros.

Para hacer un buen análisis de sensibilidad, hay que reconocer que las empresas también tienen riesgos operativos que son internos a la organización y que podrían afectar considerablemente a la empresa (desperfectos en las máquinas, desabastecimiento de materias primas por un crecimiento inesperado de la demanda, fenómenos climáticos, problemas de tecnología e informática, fuego o robo).

En este punto se evaluará la sensibilidad que tiene el presente proyecto en el cambio del precio del servicio que se brinda. En primer lugar, se baja el precio del servicio a 400 soles, con ese precio el VANF y VANE disminuyen a 32,346 soles y 47,708 soles respectivamente, mientras que la TIRF y la TIRE se reducen a 36.84% y 33.25%. Se reducen los indicadores drásticamente, pero aun el proyecto es atractivo.

Ahora, si el precio se establece en 350 soles, el proyecto deja de ser atractivo por que los indicadores serian todos negativos. (VANF = -88,229; VANE = -87,946; TIRF = -4.79%; TIRE = -2.66%)

10.2.3. Análisis de escenarios

En este análisis de escenarios se plantea un escenario pesimista en el cual las ventas son 25% de lo proyectado, y también un escenario optimista con un 25% de incremento de las ventas sobre la proyección inicial. Junto al escenario normal, a cada uno de estos tres escenarios se le da un porcentaje de probabilidad para obtener un resultado que indique si el proyecto es viable o no.

Tabla 85

Análisis de Escenarios

	Año 0	MODERADO	OPTIMISTA	PESIMISTA
VAN ECONÓMICO S/.	51,396.26	544,958	608,988	435,043
VAN FINANCIERO S/.		534,935	608,851	434,906
TIR ECONÓMICO		41%	48%	31%
TIR FINANCIERO		42%	51%	32%

Acorde al análisis expuesto, el proyecto sigue siendo rentable ya que tiene un VAN económico y financiero que cumple las expectativas de los accionistas.

Conclusiones

1. En el análisis de la demanda del mercado de consultorías Contable, Financiera y Tributaria, se ha podido encontrar una oportunidad de negocio, ya que el servicio, es de amplia aceptación dentro del mercado al cual se orienta y está relacionado con los requerimientos de asesoría remota online de los clientes.
2. La zona 8 de Lima posee oportunidades de mercado de lograr un rápido posicionamiento del servicio de consultorías contable, financiera y tributaria, por lo que es de suma importancia penetrar rápidamente en dicha zona, en esta coyuntura virtual y remotamente y migrar a otros mercados de otros distritos.
3. En el ámbito del macroecontorno de Perú, los indicadores macroeconómicos ofrecen una visión bastante favorable para poder realizar el negocio; existen turbulencias políticas, económicas y por la pandemia, se concluye que este sector comercial y servicios, del segmento que nos orientamos no ha dejado de ser productivo, por el contrario, las proyecciones de los indicadores macroeconómicos son favorables para llevar a cabo la inversión del proyecto.
4. En el estudio de mercado se llegó a comprobar que existe un amplio mercado y que debe ser aprovechado, la demanda es mucha aun en esta pandemia.
5. En cuanto a la organización del proyecto se implementarán los puestos necesarios, lo cual genera un impacto social positivo, viéndose favorecida indirectamente la cadena productiva del sector productivo, ya que se generará puestos de trabajo desde el primer año, lo cual será atendido remotamente.
6. Luego del análisis del flujo económico se concluye que se debe invertir en el negocio, ya que obtenemos un VANE positivo (S/. 544,958) y un VANF de (S/. 534,935). Además, nuestra TIRE (41%) y TIRF (42%) es mayor al WACC (13.94%), lo cual nos indica que obtenemos mayor rentabilidad al costo

promedio ponderado del proyecto. Por lo tanto, el proyecto sí es rentable, tomando en cuenta que hemos actuado bajo un escenario muy conservador para la estimación de los indicadores utilizados, la ventaja de hacerlo remotamente es el tiempo que nos ahorramos o dejamos de invertir en trasladarnos a las instalaciones u domicilio fiscal del cliente, la pandemia no ha dado muchas ventajas entre las que hay que muchos clientes piden asesoramiento financiero para aplicar a Reactiva Perú, y a la suspensión perfecta, entre otras disposiciones gubernamentales a favor de las Mypes, haciendo mucho más atractivo el proyecto y viabilidad de nuestro plan de negocio de consultoría.

Recomendaciones

1. Implementar la propuesta del plan de negocio en el corto plazo para ir captando clientes que le permitan dar un soporte económico a la empresa que inicia sus operaciones en esta coyuntura de pandemia de manera online, virtual, remota.
2. Contar con consultores experimentados, tal como se indica en el planteamiento de la organización, para las capacitaciones, asesoramientos, webinar online.
3. Participar en programas online, virtuales que realicen las instituciones que promueven a las Mypes, y tener la oportunidad de asesorar a estas empresas.
4. Posteriormente se debe contar con un área de Investigación, para poder capacitar de manera interna virtual, online, mediante zoom, Skype, etc, al personal.
5. Realizar de manera frecuente estudios de mercado que permitan medir el mercado de las consultorías en provincias, y de esta forma poder ampliar el mercado de atención virtual por parte de la consultoría en pandemia y post pandemia.
6. Fortalecer los lazos comerciales con las Municipalidades de los distritos de Lima Sur para poder promocionar el servicio de consultoría Contable, Financiera y Tributaria de manera virtual por el Covid-19 mediante las plataformas Zoom, Skype, video llamadas y todos los canales online.

Referencias

Albano, S. (4 de junio, 2017). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario). (Scielo, Ed.) *Cienc. docencia tecnol. no.53 Concepción del Uruguay dic. 2016*, 45. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17162016000200008

Apoyo Consultoría. (2018). *Análisis del entorno de los negocios.* Lima: Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) de APOYO Consultoría.

Arana , M. (2009). Los Nuevos Desafíos De La Consultoría Económica: Contrastación Empírica. *Universo Contable, 34*(4). Recuperado el 5 de Julio, 2017, de http://www.redalyc.org/pdf/1170/117015044010.pdf

Asociación de Emprendedoras en el Perú. (18 de diciembre, 2017). *La informalidad y las Mypes*. Recuperado de https://asep.pe/

Baca, G. (2015). *Evaluación de proyectos.* México: Mc Graw Hill.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (28 de Febrero, 2018). *Política Monetaria del Banco Central: Una Perspectiva Histórica*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/05/Estudios-Economicos-5-2.pdf

BCP. (2016). *Indicador de Riesgo País*. Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú: http://www.bcrp.gob.pe/component/itpgooglesearch/search.html?gsquery=riesgo+pais

BCRP. (2017). *Reporte de Inflación*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2017.pdf

BCRP. (31 de marzo, 2018). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019.* Recuperado de Banco Central de Reserva del Perú : http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018-presentacion.pdf

Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2017). *Constitución de empresas en el Perú.* Lima: CCL.

Casado, I. (31 de enero, 2017). *Caracterización histórica del concepto de industria*. Recuperado de http://www.eumed.net/rev/cccss/06/icg27.pdf

Castillo, D; Huallparimachi, S; Alcántara, E. (2015). *Consultoría Tributaria.* (Tesis de Maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/71/CASTILLO_DEXTRE_CIELO_CONSULTORIA%20TRIBUTARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (8 ed.). México: Ma Graw-Hill Interamericana.

Cohen, D. (2013). *Sistemas de Información para la Toma de Decisiones.* México: Mc Graw-Hill.

ComexPerú: Mypes siguen aumentando, pero formalización no avanza. Según ComexPerú, las empresas dentro de este grupo suman 5,7 millones y representan más de 8 millones de los empleos generados; pero la informalidad limita su desarrollo. (8 de agosto, 2017). Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/negocios/informalidad-micro-pequenos-negocios-peru-noticia-noticia-448518.

Correa, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Recuperado de http://masfinanza.blogspot.com/2012/10/6-analisis-de-los-factores-externos-vs.html

Crecimiento de pymes en 2017. (15 de Julio, 2017). *Crecimiento de las pymes en el Perú*. Recuperado de https://asep.pe/index.php/crecimiento-de-pymes-en-2017/

D´Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* Lima: Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* . México: Prentice-Hall. (5ta.ed.).

Del Aguila, K. (2014). *Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard.* Lima: PUCP. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5984

Elizondo, C. (2017). *Pronóstico de ventas.* Bogotá: Norma.

El Peruano. (28 de febrero, 2019). *Decreto Supremo que aprueba el Nuevo Reglamento de Inspecciones Técnicas de Seguridad en Defensa Civil*. Recuperado de Decreto Supremo N° 066-2007-PCM: http://www.transparencia.munlima.gob.pe/images/descargas/licencias-de-funcionamiento/legislacion/7-DECRETO-SUPREMO-N-066-2007-PCM.pdf

Exitosa Noticias (4 de octubre, 2018). Turbulencia política golpea al país y a nadie le interesa. Legisladores de distintas bancadas coincidieron en señalar que la guerra política afecta al país por la paralización de la economía y por el temor entre inversionistas. Recuperado de https://exitosanoticias.pe/turbulencia-politica-golpea-al-pais-y-a-nadie-le-interesa/

Frías, A., Guzmán, C., & Salas, M. (2015). *Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría de sistemas integrados de gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad.* (Tesis de maestría). Lima: UPC.

Gates, M. (2015). *Investigación de Mercado.* Caracas: Universidad Interamericana para el Desarrollo.

Gestión (25 de Junio, 2014). "Hay unos servicios de consultoría que son más sexis que otros". Recuperado de Gestión: https://archivo.gestion.pe/tendencias/hay-algunos-servicios-consultoria-que-son-mas-sexis-que-otros-2101176

Gestión (5 de enero, 2015). Hablar de tendencias tecnológicas es un ejercicio simpático pero su valor está en qué genera al negocio. Recuperado de http://gestion.pe/tecnologia/microsoft-peru-hablar-megatendencias-ejercicio-tecnologico-simpatico-valor-esta-que-genera-al-negocio-2118687

Gestión (10 de noviembre, 2016). PBI peruano crecerá 3.8% el 2016 y 4.2% el 2017. Recuperado de http://gestion.pe/economia/ccl-pbi-peruano-crecera-38-2016-y-42-2017-2174394

Gestión (15 de enero, 2018). Barclays y BofA mantienen proyecciones de PBI e inflación para Perú el 2018. Recuperado de https://gestion.pe/economia/barclays-bofa-mantienen-proyecciones-pbi-e-inflacion-peru-2018-224919

Gestión (31 de Enero, 2018). Proyecciones del MEF 2018-2021. Recuperado de https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2017/09/proyecciones-del-mef-2018-2021.html

González, E. (2016). *Plan Estratégico.* Lima: Universidad del Pacífico.

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2011). *Administración. Un enfoque basado en competencias.* México: Cengage Learning.

Hernández, R., Baptista, P., & Fernández, C. (2012). *Metodología de la investigación.* México: Mcgraw-Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México: Mcgraw-Hill.

Herrera, B. (2016). *Análisis Estructural de las Mypes.* Lima: UNMSM.

INEI. (2016). *Estadísticas: Población y Vivienda*. Recuperado de Instituto Nacional de Estadística : https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/

Instituto Nacional de Estadística (INEI). (14 de Octubre, 2018). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)*. Recuperado de Dirección Nacional de Cuentas Nacionales: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf

Isotools. (3 de Febrero, 2018). *Procesos básicos para la ejecución de la estrategia: Personas*. Recuperado de https://www.isotools.org/2016/10/03/procesos-basicos-para-la-ejecucion-de-la-estrategia-personas/

Jaramillo, N. (2011). *La otra P: Principios de publicidad y edición.* Bogotá: Cengage Learning Editores, S.A.

Jonhson, E. (2014). *Financiera para planes de negocio. Pronóstico.* Bogotá. Colombia: Planeta.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing.* México: Pearson.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2015). *Administración de operaciones. Estrategia y análisis.* México: 5ta Edición Pearson Educación.

La República (4 de Julio, 2016). ¿Bajar impuestos fomenta el consumo y la inversión? Recuperado de http://larepublica.pe/politica/952809-bajar-impuestos-fomenta-el-consumo-y-la-inversion

Ley General de Sociedades. (31 de Enero, 2013). *Reglas aplicables a todas las sociedades.* Recuperado de http://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf: www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf

López, E., Sepúlveda, C., & Arenas, H. (7 de Julio, 2017). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios Gerenciales, 26*(114), 149-168. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/212/21218572007.pdf

Lovelock, C. (2012). *Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia.* México: Pearson - Sexta edición.

Lozano Posso, M. (5 de Julio, 2017). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*, 214-237. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/646/64612291010.pdf

Luci, F. (5 de Julio, 2017). La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. *Scielo.* Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008

McDaniel, E. (2006). *Investigación de mercados.* México: Paraninfo.

Meyer, P., Prado, C., Ardilla, G., Octavio, S., & Montes de Oca, R. (2018). *Estadística.* México: Prentice.

Neyra, C., Reto, J., Soto, W., & Valera, D. (2017). *Calidad en las empresas del sector consultoría y auditoría en el Perú.* Lima: PUCP.

Notaria Sobrevilla. (21 de febrero, 2019). *Información de los trámites notariales*. Recuperado de http://www.notariasobrevilla.pe/

Núñez, M. (2013). *Plan de negocio para el desarrollo empresarial de la empresa "Asiste Consultores" SRL de la ciudad de Trujillo.* Trujillo: UPAO.

Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocios.* México: Deusto SA Ediciones.

Paredes, J. (1 de marzo, 2018). *Scotiabank: PBI habría crecido 2,5% en el 2017*. Recuperado de https://elcomercio.pe/economia/peru/scotiabank-pbi-habria-crecido-2-5-2017-noticia-489379

Perú 21 (28 de Agosto, 2018). Sector servicios crecería 4.6% en 2018 por mayor dinamismo de la economía. La expansión de esta actividad se daría debido a las buenas señales que está mostrando la recuperación económica y el aumento de la demanda interna, sostuvo la presidenta de la CC. Recuperado de https://peru21.pe/economia/ccl-sector-servicios-creceria-4-6-2018-mayor-dinamismo-economia-nndc-424167

Plandenegocios Perú. (2015). *Ejemplo de mercado potencial, disponible, efectivo y meta*. Recuperado de http://www.plandenegociosperu.com/2017/02/caracteristicas-basicas-de-una-buena-idea-de-negocio.html

Portal Siigo. (31 de Marzo, 2018). *Herramientas de inteligencia de Negocios*. Recuperado de http://siigo.com.co/marketing-peru?gclid=Cj0KCQjwh7zWBRCiARIsAId9b4pZByJABfnQMXEOX-LyrJ8tP73wUAqC8xe0b8uZc2YXzkQoOc1FYeQaAiTnEALw_wcB

Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.* Miami: Ediciones Pirámide- Cartoné.

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). *Administración* (10 ed.). México: Pearson Educativa de México.

Rodríguez, J. (2001). *La Familia Empresarial.* Madrid: Cátedra PRASA de la Empresa Familiar, Universidad de Córdoba.

Sapag, J. (2014). *Evaluación de proyectos: Guía de ejercicios problemas y soluciones.* . México: Mc Graw Hill.

Sapag, N., & Sapag, R. (2015). *Preparación y Evaluación de Proyectos.* México: Prentice Hall.

Superintendencia Nacional de Adm Tributaria. (SUNAT). (12 de Abril, 2018). *Programa de Declaración Telemática - PDT*. Recuperado de http://www2.sunat.gob.pe/pdt/index.htm

Weinberger, K. (2016). *Plan de Negocios.* Lima: USAID. Perú - Mype Competitiva.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de negocios Conceptos y casos.* (10ma.ed., Ed.) México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Pautas del Focus Group

GRUPO 1: GESTORES DE EMPRESAS MYPES DEL SECTOR SERVICIOS

Objetivos:

- Conocer la percepción que tienen los administradores de un grupo de Mypes de diversos sectores económicos, acerca del servicio que se brinda en una Consultoría Contable, Financiera y Tributaria.
- Identificar el propósito para el cual solicitan el servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria.
- Identificar las características del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria.
- Identificar el concepto de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria que tienen los participantes.
- Conocer los problemas de tipo contable, financiero y tributario que actualmente atraviesan este tipo de empresas.
- Conocer situación actual del servicio de consultoría que tienen contratado.
- Identificar los medios donde encuentran este tipo de servicios.
- Conocer el valor que le dan al servicio de consultoría contable, financiera y tributaria.
- Conocer el proceso operativo y de gestión de cada negocio.
- Conocer el interés que tienen los participantes de contratar los servicios del negocio presentado.

Método: El tipo de técnica que se aplicará en la presente investigación es grupos focales, para ello se tomó como muestra 3 grupos focales, conformados por los administradores gestores de un grupo de empresas Mypes de Lima.

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo en tres fechas, los días 09 de noviembre al 14 de noviembre del 2017, en Miraflores. Grupo 1: fue el 9 de noviembre 2017.

Responsable de la entrevista: Jesús Martin Alberto Sotelo León.

Presentación inicial: Buenas tardes, soy estudiante de la Escuela de Postgrado de la USIL, y de antemano quiero agradecer por el tiempo brindado a fin de formularles una serie de preguntas referentes al servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria que Uds. contratan.

Participantes: GRUPO 1: Fecha Jueves 9 noviembre 2017.

Datos del Participante	Cargo	Rubro	Ubicación	DNI	EDAD
Dana Vidal	Gerente	Abarrotes	Chorrillos	16895432	32
Diego Moreno	Gerente	Venta accesorios de vehículos Automotores	Chorrillos	09718255	43
Edgar García	Gerente	Reparación de Equipos Informáticos	Chorrillos	09710923	44
Ezio Guerra	Gerente	Imprenta	San Juan de Miraflores	06754321	32
Franchesca La Chira	Gerente	Venta de accesorios de vehículos Automotores	Chorrillos	16708569	45
Joel Guevara	Gerente	Reparación de Equipos Informáticos	Chorrillos	16708563	39
Johny Ordoñez	Gerente	Imprenta	Chorrillos	10124797	34
Yovana Taype	Gerente	Abarrotes	Chorrillos	17435577	37

Participantes: GRUPO 2

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el día sábado 11 de noviembre de 2017, en Miraflores.

Responsable de la entrevista: Jesús Martin Alberto Sotelo León.

Datos del Participante	Cargo	Rubro	Ubicación	DNI	EDAD
Jason Joe, Ordoñez Cotrina	Gerente - Propietario	Abarrotes	Chorrillos	72465907	23
Ana Merali, Cotrina Silva	Gerente - Propietario	Imprenta	San Juan de Miraflores	10361466	44
Santos Nelly, Reyna Morales	Gerente - Propietario	Imprenta	Chorrillos	42410153	32
Ruth Ebelia, Vega Monteza	Gerente - Propietario	Abarrotes	San Juan de Miraflores	10793546	40
Cesar Humberto, Padilla Cruzado	Gerente - Propietario	Reparación de Equipos Informáticos	Chorrillos	16797790	41
Nancy Vargas Carbajal	Gerente - Propietario	Abarrotes	San Juan de Miraflores	09710929	48
Maxwell Vargas Carbajal	Gerente - Propietario	Reparación de Equipos Informáticos	Chorrillos	09710929	48
Augusto Velarde Hurtado	Gerente - Propietario	Abarrotes	San Juan de Miraflores	40583615	27

Participantes: GRUPO 3

Fecha y lugar de realización: Se llevó a cabo el día martes 14 de noviembre de 2017, en Miraflores.

Responsable de la entrevista: Jesús Martin Alberto Sotelo León.

Datos del Participante	Cargo	Rubro	Ubicación	DNI	EDAD
Mariela Westreicher Nano	Gerente - Propietario	Abarrotes	Barranco	08754190	41
Marianella Alva Raez	Gerente - Propietario	Abarrotes	Surquillo	10803547	39
Valeria Riva Bigatton	Gerente - Propietario	Reparación de Equipos Informáticos	Barranco	09344610	36
Lyly Espinoza Suárez	Gerente - Propietario	Abarrotes	Surquillo	18168085	35
Carlos Gutiérrez Ramos	Gerente - Propietario	Reparación de Equipos Informáticos	Barranco	42524160	34
Katy Miñan Trelles	Gerente - Propietario	Abarrotes	Surquillo	43585750	38
Karina Pedroza Moreno	Gerente - Propietario	Abarrotes	Barranco	25847520	33
Moisés Toscano Ramírez	Gerente - Propietario	Abarrotes	Surquillo	06274751	34

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA:

I. CONOCIMIENTO DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA

1. Siendo que todos tienen una pequeña o microempresa, en la actualidad, ¿Quién se encarga de sus temas contables financieros y tributarios?
2. ¿Y qué tan satisfechos están con los servicios recibidos? ¿Por qué?
3. ¿Ustedes tienen algún conocimiento contable y tributario para poder evaluar el servicio recibido?
4. ¿Alguna vez han tenido algún inconveniente con la SUNAT?
5. ¿Y sienten que este problema con la SUNAT se debe a una mala asesoría contable tributaria?
6. ¿Qué sienten que falta en la asesoría contable, financiera y tributaria que reciben?
7. ¿Cuáles son las empresas de Consultoría que conoce?

II. ACERCA DE LA TOMA DEL SERVICIO DE CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA.

8. ¿Qué los hizo decidir por su actual proveedor de asesoría contable tributaria?

9. ¿Qué los haría cambiar de proveedor de asesoría contable tributaria?
10. ¿Qué tan importante creen que es este servicio para el crecimiento de su empresa?

III. RESPECTO A LAS NECESIDADES DE TIPO CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA QUE BUSCARÍAN EN UNA CONSULTORÍA

11. ¿Por qué medios busca proveedores de servicios de asesoría contable tributaria?
12. ¿Qué les parece la idea propuesta de la nueva consultoría?
13. ¿Tomarían el nuevo servicio de consultoría contable, financiera y tributaria?
14. ¿Qué servicios adicionaría en la asesoría permanente que le ofrecemos?
15. ¿Cuál es el presupuesto que estaría dispuesto a pagar por los honorarios profesionales?
16. Por cuánto tiempo le gustaría que firmemos contrato, más de medio año.

IV. PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO DE SERVICIO DE CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA EN LIMA METROPOLITANA

Se entregará a cada uno de los participantes una copia del concepto y su lectura se hará en forma conjunta.

17. ¿Qué ventajas encuentra en el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria?
18. ¿Qué aspectos negativos o desventajas observan? ¿Por qué?
19. ¿Qué sugerencias nos daría del servicio y poder tomarlas en cuenta?
20 Le gustaría tener la oportunidad de reunirse al menos 1 vez al mes con uno de nuestros especialistas, para que le absuelva todas sus inquietudes, de su empresa?
21. ¿Le agradaría que le ayudemos a elaborar una planificación contable, financiera y tributaria, para su empresa?
22. ¿Según sus necesidades, ¿cómo le gustaría que le brindemos las soluciones, presencialmente siempre o mayormente por teléfono, por correo, o entre otros?
23. ¿Por qué medios publicitarios se podrían enterar más rápidamente del inicio de actividades de la presente consultoría?

Agradecimiento y despedida.

HOJA INFORMATIVA DEL RUBRO DEL NEGOCIO

LA PROPUESTA QUE SE PLANTEA ES LA SIGUIENTE.

LA CONSULTORIA TENDRIA EL SIGUIENTE PORTAFOLIO DE SERVICIOS:

SERVICIO DE CONSULTORÍA CONTABLE

- Actualización de contabilidades.
- Servicio de asesoría contable mensual.
- Liquidación de impuestos.
- Actualización y de libros contables.
- Fiscalizaciones por parte de la SUNAT. Este producto se encuentra orientado a las Mypes que presentan problemas con la Administración Tributaria, clasificando al cliente objetivo que se ubica para efectos de su contribución como una mediana y pequeña empresa (Mypes). La actividad consiste en servicios de asesoría al momento de la fiscalización, el proceso va desde que la Administración Tributaria notifica al cliente y tiene que afrontar todo el proceso de acuerdo con la solicitud de requerimiento.
- De manera adicional se capacitarán a los clientes con respecto a la forma de cómo afrontar un proceso de fiscalización y/o auditoría por parte de la Administración Tributaria.
-

SERVICIO DE CONSULTORÍA FINANCIERA

- Evaluación financiera de nuevos negocios.
- Constitución de empresas, elaboración integral de la gestión financiera.
- Asesoramiento para financiamiento con terceros.
- Fiscalizaciones por parte de la SUNAT.

SERVICIO DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA

- Estudio integra de los aspectos tributarios.
- Ayuda a los clientes durante las visitas de los agentes de fiscalización de la SUNAT.
- Fraccionamientos de deudas tributarias como multas e impuestos dejados de pagar.
- Temas legales en los procedimientos ante la SUNAT, apelaciones y demandas.
- Sugerencia en el cumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Servicios de planificación fiscal, se refiere a la organización documentaria y preparación frente a una posible fiscalización.
- Valoración del costo tributario en proyectos de inversión.
- Interposición reclamaciones contra las cobranzas de tributos que no están ajustadas a ley.
- Tributación en el ámbito internacional, entregando asesoría relacionada con la aplicación de precios de transferencia.
- Propuesta de estructuras tributarias que optimicen la utilidad neta después de impuestos.
- Tratamiento y asesoramiento en tributos indirectos, aduaneros y de Comercio Exterior, asesorar a los importadores y a los exportadores a fin de poder enfrentar el continuo cambio en la estructura del IGV, así como en las regulaciones sobre aduanas y comercio exterior.
- Reclamos en la devolución de impuestos, así como el beneficio y los riesgos financieros vinculados.

Consentimiento informado

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por el alumno Jesús Martin Alberto Sotelo León, de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola. He sido informado(a) de que el objetivo de esta investigación es elaborar un plan de negocio para implementar una Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Lima Metropolitana, como estudio de Tesis para optar por el Grado de Magister en Administración de Negocios.
He sido informado(a) que mi participación consistirá en una entrevista abierta con un cuestionario de preguntas que se contestará en un promedio de 60 minutos. Me han indicado también que la información que provea es estrictamente confidencial, se filmará y tomarán fotos, y no será usada para ningún otro propósito sin mi consentimiento.

Por lo tanto, autorizo con mi consentimiento se grabe y filme la realización del presente focus.

…….. ….……

Nombre del entrevistador Firma del entrevistador

Fecha: __09_/_Nov_ / 2017

Anexo 2

RESPUESTAS FOCUS GROUP
CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA

Pregunta 01:	Siendo que todos tienen una pequeña o microempresa, en la actualidad, ¿Quién se encarga de sus temas contables financieros y tributarios?
Dana	Asesorada por una Contadora – Familiar.
Diego	Asesorado por un Contador por más de 4 años – Referencia amistad familiar.
Edgar	Recibe asesoría contable por parte de una amistad.
Ezio	Asesorado por una Contadora – Madre de un amigo cercano.
Franchesca	Recibe asesoría contable por parte de su mejor amiga.
Joel	Recibe asesoría contable por su hermana.
Johny	Asesorada por un Contador – Referenciado por un amigo.
Yovana	Asesorada por un Contador – Referenciado por un amigo.

Pregunta 02:	¿Y qué tan satisfechos están con los servicios recibidos? ¿Por qué?
Dana	Se encuentra conforme con la asesoría contable que recibe.
Diego	Debido a que su asesor es externo, no le brinda la asesoría y el tiempo necesario, y por este motivo ha tenido problemas con la SUNAT.
Edgar	No se encuentra satisfecho, no recibe una asesoría precisa.
Ezio	Se siente satisfecho por la confianza que le brinda.
Franchesca	No se encuentra muy satisfecha, ya que no recibe demasiada orientación.
Joel	No se encuentra satisfecho, dado a que la asesoría contable la recibe de su hermana no pide mucha exigencia.
Johny	Cambió más de 3 veces de asesores contables, dado a que no recibía el apoyo esperado, y se encontraba perjudicado. Actualmente no se siente recibir el apoyo necesario.
Yovana	No recibe el apoyo esperado, dado a que el asesor contable no se abastece.

Pregunta 03:	¿Ustedes tienen algún conocimiento contable y tributario para poder evaluar el servicio recibido?
Dana	Cuenta con conocimientos básicos.
Diego	Debido a que no recibe la asesoría adecuada ha optado por estudiar cursos contables.
Edgar	Cuenta con poco conocimiento.
Ezio	No cuenta con conocimientos contables.
Franchesca	Cuenta con conocimientos básicos.
Joel	Cuenta con poco conocimiento.
Johny	Cuenta con poco conocimiento.
Yovana	Cuenta con poco conocimiento.

Pregunta 04:	¿Alguna vez han tenido algún inconveniente con la SUNAT?
Dana	No ha tenido problemas.
Diego	Si, ha recibido notificaciones de pagos.
Edgar	No ha tenido problemas.
Ezio	No ha tenido problemas.
Franchesca	No ha tenido problemas.
Joel	Si, se ha visto perjudicado en más de dos ocasiones.
Johny	Si, manifiesta que ha tenido muchos inconvenientes, inclusive se ha acercado personalmente a SUNAT, pero la atención no ha sido muy clara.
Yovana	No ha tenido problemas.

Pregunta 05:	¿Y sienten que este problema con la SUNAT se debe a una mala asesoría contable tributaria?
Ezio	Sí.
Dana	Sí.
Diego	Sí.
Edgar	Sí.
Franchesca	Sí.
Joel	Sí.
Johny	Sí.
Yovana	Sí.

Pregunta 06:	¿Qué sienten que falta en la asesoría contable tributaria que reciben?
Dana	Considera que debería haber un contrato en el que se estipule que en caso de recibir alguna multa por SUNAT, el asesor también asuma la responsabilidad, donde se descuenten sus honorarios.
Diego	Considera que es necesario recibir asesoría en recursos humanos, contratos de personal.
Edgar	Considera que debería haber un contrato en el que se estipule que en caso de recibir alguna multa por SUNAT, el asesor también asuma la responsabilidad, donde se descuenten sus honorarios.
Ezio	Considera que debería haber un contrato en el que se estipule que en caso de recibir alguna multa por SUNAT, el asesor también asuma la responsabilidad, donde se descuenten sus honorarios.

Pregunta 06:	¿Qué sienten que falta en la asesoría contable tributaria que reciben?
Franchesca	Considera que recibir más comunicación y seguimiento por parte del asesor contable.
Joel	Considera que debería haber un contrato en el que se estipule que en caso de recibir alguna multa por SUNAT, el asesor también asuma la responsabilidad, donde se descuenten sus honorarios.
Johny	Considera que debería haber un contrato en el que se estipule que en caso de recibir alguna multa por SUNAT, el asesor también asuma la responsabilidad, donde se descuenten sus honorarios.
Yovana	Considera que recibir más comunicación por parte del asesor contable.

Pregunta 07:	¿Cuáles son las empresas de Consultoría que conoce?
Dana	Servicontal SAC.
Diego	Caballero Bustamante.
Edgar	Estudio Contable Espinoza
Ezio	Contadores y Empresas.
Franchesca	Accountig Global Solutions.
Joel	Análisis Tributario, Información Contable, Financiera y Tributaria.
Johny	Caballero Bustamante.
Yovana	Contadores y Empresas.

Pregunta 08:	¿Qué los hizo decidir por su actual proveedor de asesoría contable tributaria?
Dana	Por ser el único contacto que ofrecía asesoría contable.
Diego	Por la confianza.
Edgar	Por la recomendación.
Ezio	Por la recomendación.
Franchesca	Por la confianza.
Joel	Por la confianza.
Johny	Por la recomendación.
Yovana	Por la recomendación.

Pregunta 09:	¿Qué los haría cambiar de proveedor de asesoría contable tributaria?
Dana	Cambiaría de asesoría para un mejor seguimiento y apoyo.
Diego	Cambiaría de asesoría en caso de acumulación de multas.
Edgar	Cambiaría de asesoría para un mejor seguimiento y apoyo.
Ezio	Cambiaría de asesoría para buscar otro tipo de beneficios.
Franchesca	Para recibir una asesoría con más compromiso, que establezcan cronogramas y un mejor plan de trabajo.
Joel	Para recibir una asesoría con más compromiso.
Johny	Cambiaría de asesoría que lo ayude a generar más ingresos.
Yovana	Cambiaría de asesoría para tener un apoyo eficiente.

Pregunta 10:	¿Qué tan importante creen que es este servicio para el crecimiento de su empresa?
Dana	Muy importante.
Diego	Muy importante.
Edgar	Muy importante.
Ezio	Muy importante.
Franchesca	Muy importante.
Joel	Muy importante.
Johny	Muy importante.
Yovana	Muy importante.

Pregunta 11:	¿Por qué medios busca proveedores de servicios de asesoría contable tributaria?
Dana	Redes sociales.
Diego	Redes sociales.
Edgar	Referencias.
Ezio	Referencias.
Franchesca	Redes sociales.
Joel	Redes sociales.
Johny	Referencias.
Yovana	Redes sociales
	A continuación se presentará el concepto del presente plan de negocios y se asegurará el entendimiento del mismo por parte de todos los participantes, Acerca de Nuestro Portafolio de Servicios.
Pregunta 12:	**¿Qué les parece la idea propuesta de la nueva consultoría?**
Dana	Bien estructurado, genera confianza.
Diego	Interés por la propuesta. Evaluación de acuerdo al costo.
Edgar	Interés por la propuesta. Solicita que el compromiso se refleje en la asesoría.
Ezio	Interés por la propuesta.
Franchesca	Interés por la propuesta, requiere que se personalice la asesoría de acuerdo a su rubro.
Joel	Interés por la propuesta – Que establezcan más tiempos.
Johny	Interés por la propuesta. Evaluación de acuerdo al costo.
Yovana	Interés por la propuesta, requiere que se personalice la asesoría de acuerdo a su rubro.

Pregunta 13:	¿Tomarían el nuevo servicio de consultoría contable, financiera y tributaria?
Dana	Sí.
Diego	Evaluación de acuerdo al costo.
Edgar	Evaluación de acuerdo al costo.
Ezio	Evaluación de acuerdo al costo.
Franchesca	Evaluación de acuerdo al costo.
Joel	Evaluación de acuerdo al costo y necesidad.
Johny	Evaluación de acuerdo al costo.
Yovana	Evaluación de acuerdo al costo.

Pregunta 14:	¿Qué servicios adicionaría en la asesoría permanente que le ofrecemos?
Dana	Análisis de récord financiero, en la liquidez mensual.
Diego	Asesoría en Recursos humanos: planillas, contratos, etc.
Edgar	Considera incluir reuniones.
Ezio	Considera incluir reuniones dentro de su negocio semanalmente.
Franchesca	Considera incluir reuniones dentro de su negocio semanalmente.
Joel	Considera incluir reuniones dentro de su negocio semanalmente.
Johny	Considera incluir reuniones.
Yovana	Considera incluir reuniones dentro de su negocio semanalmente.

Pregunta 15:	¿Cuál es el presupuesto que estaría dispuesto a pagar por los honorarios profesionales?
Dana	S/. 500 – S/. 700.
Diego	S/. 500 – S/. 700.
Edgar	S/. 500 – S/. 700.
Ezio	Paquete básico – S/. 350.
Franchesca	S/. 400 – S/. 500.
Joel	De acuerdo a su necesidad.
Johny	S/. 700 – S/. 850.
Yovana	Paquete básico – S/. 350.

Pregunta 16:	Por cuánto tiempo le gustaría que firmemos contrato, más de medio año?
Dana	3 meses.
Diego	3 meses.
Edgar	3 a 6 meses.
Ezio	3 meses.
Franchesca	3 meses.
Joel	3 meses.
Johny	3 meses.
Yovana	3 meses.

Pregunta 17:	¿Qué ventajas encuentra en el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria?
Dana	Considera que el beneficio se debe a la confianza en la empresa consultora.
Diego	Asesoría permanente en caso de urgencias.
Edgar	Encuentra que hay atención personalizada.
Ezio	Encuentra que hay atención personalizada.
Franchesca	Considera que la asesoría se adaptaría a su realidad.
Joel	Asesoría permanente en caso de urgencias.
Johny	Encuentra que hay atención personalizada.
Yovana	Encuentra que hay atención personalizada

Pregunta 18:	¿Qué aspectos negativos o desventajas observan? ¿Por qué?
Dana	Considera que no se podrían prever las contingencias.
Diego	Que el asesor que asista a las reuniones cuente con experiencia.
Edgar	Considera que por el tiempo de contrato.
Ezio	Por tratarse de ser una consultora externa se podría acumular el trabajo.
Franchesca	No observa desventajas.
Joel	Que el asesor destacado esté adecuadamente capacitado.
Johny	Considera que no se podrían prever las contingencias.
Yovana	No observa desventajas.

Pregunta 19:	¿Qué sugerencias nos daría del servicio y poder tomarlas en cuenta?
Dana	Asesoría a tiempo completo (por WhatsApp).
Diego	Recibir asesoría por un especialista.
Edgar	Asesoría a tiempo completo.
Ezio	Recibir asesoría por alguien capacitado.
Franchesca	Que establezcan cronogramas.
Joel	Recibir asesoría por un especialista.
Johny	Organización de tiempos.
Yovana	Organización de tiempos.

Pregunta 20:	¿Le gustaría tener la oportunidad de reunirse al menos 1 vez al mes con uno de nuestros especialistas, para que le absuelva todas sus inquietudes, de su empresa?
Dana	Sí.
Diego	Si, está de acuerdo.
Edgar	Sí.
Ezio	Sí.
Franchesca	Si, está de acuerdo.
Joel	Si, considera necesario más de una vez al mes.
Johny	Sí.
Yovana	Sí.

Pregunta 21:	¿Le agradaría que le ayudemos a elaborar una planificación contable, financiera y tributaria, para su empresa?
Dana	Sí.
Diego	Si, está de acuerdo
Edgar	Sí.
Ezio	Sí.
Franchesca	Si, está de acuerdo.
Joel	Sí.
Johny	Sí.
Yovana	Sí.

Pregunta 22:	¿Según sus necesidades, cómo le gustaría que le brindemos las soluciones, presencialmente siempre o mayormente por teléfono, por correo, o entre otros?
Dana	Prefiere que toda notificación o acuerdos sean virtuales
Diego	Sí.
Edgar	Sí.
Ezio	Sí.
Franchesca	Sí.
Joel	Sí.
Johny	Sí.
Yovana	Sí.

Pregunta 23:	¿Por qué medios publicitarios se podrían enterar más rápidamente del inicio de actividades de la presente consultoría?
Dana	Informativos.
Diego	Redes sociales, LinkedIn.
Edgar	Redes sociales.
Ezio	Redes sociales.
Franchesca	Redes sociales.
Joel	Página Web.
Johny	Ferias.
Yovana	Redes sociales.

Anexo 3

Ficha Técnica de Entrevista a Profundidad a expertos

Técnica empleada	Entrevista profundidad
Localización	Lima Metropolitana
Técnica	Entrevista a Profundidad
Objetivo del estudio:	• Obtener información acerca del sector de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Lima. • Identificar las amenazas y oportunidades del sector de consultorías en Lima. • Identificar los factores críticos de éxito para este tipo de servicios.
Fecha de estudio en el mes de agosto	Jueves 20 de agosto al lunes 24 de agosto 2020.
Hora de inicio – Modalidad Virtual	5.00 pm – 10.00 pm - ZOOM / SKYPE
Duración:	40 – 50 minutos

Ficha Técnica del Entrevistado 1

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Jhonny Ordoñez Rodriguez.
Edad:	43 años
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Consultor contable.
Profesión:	Experto Contable, Financiero y Tributario.
Distrito de residencia:	San Borja.
Breve reseña	19 años de experiencia en el rubro de consultoría contable tributaria

Guía de Entrevista

Día: Jueves 20 agosto 2020	Hora: 5:30pm
Lugar:	Plataforma Zoom
Pregunta 1:	¿Qué opina del sector de consultoría que se desarrolla en Lima Metropolitana con el coronavirus?
Respuestas	El sector de consultoría en Lima viene impulsándose de forma rápida, los rubros donde mayor resalta es el contable – tributario, puede coexistir asesorando remotamente gracias a la tecnología y canales virtuales que permiten brindar el servicio a los clientes.

Pregunta 2:	¿Ud. cree que existe una tendencia de crecimiento del servicio de Consultoría Contable, Financiera y Tributaria?
Respuestas	En los tres rubros sí, y esto puede ser medible con el crecimiento de las Mypes que a diario se inscriben en el sistema de Registro Único de Contribuyentes (RUC)
Pregunta 3:	¿Cuáles son las empresas de mayor renombre en el mercado de la Consultoría de Lima?
Respuestas	Se cuentan con estudios grandes por la cantidad de clientes que se atienden, Contadores y Empresas entre otros.
Pregunta 4:	¿Sobre la captación e ingreso al segmento de las MYPES? ¿Cuál es su opinión? Especialmente por la coyuntura del Covid-19
Respuestas	Es importante el nivel de emprendimiento, esto tiene un impacto positivo en la cadena económica del país. A pesar de la pandemia.
Pregunta 5:	¿Qué barreras podríamos encontrar al ingresar a este segmento de Mypes, Actualmente la demanda se ha contraído por el Covid-19?
Respuestas	La falta de cultura de tributación es una barrera que se encuentra en el sector de las Mypes, a pesar del Covid-19 hay clientes.
Pregunta 6:	¿Cuáles son las estrategias de negocios que aplicaría en el mercado de la Consultoría de Lima, tal vez el Financiamiento?
Respuestas	Las estrategias de servicio al cliente personalizadamente, estrategias de diferenciación, solicitan asesoría Reactiva Perú.
Pregunta 7:	¿Cómo evalúa al segmento Mypes para darles este servicio de Consultoría en la actual coyuntura?
Respuestas	Ampliamente atractivo, porque se encuentra con gestores de Mypes que les interesan el servicio y que desean ser formales asesorarse mediante canales virtuales Skype, Zoom, etc
Pregunta 8:	¿Existe una tendencia de crecimiento del servicio de Consultoría en Lima en estas circunstancias del Covid-19?
Respuestas	Existe una tendencia lenta de crecimiento pero si hay emprendimiento, pero Si se están Reinventando las Mypes.
Pregunta 9:	¿Qué recomendaciones nos puede dar para el servicio de Consultoría en Lima por la nueva normalidad?
Respuestas	La empresa de consultoría deberá entregar un servicio adecuado y personalizado, asesorando siempre en temas de Bioseguridad.
Pregunta 10:	¿Su apreciación sobre las Mypes de Lima en época de Covid-19?
Respuestas	En Lima existen aún Mypes que se resisten a estar formalizados. Sin embargo todas tienen muchas ganas de respetar los protocolos porque quieren seguir trabajando en época de pandemia.

Ficha Técnica del Entrevistado 2

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	CPCC Segundo Tabachi Vargas
Edad:	47
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Contador Púbico
Profesión:	Experto – analista del sector Tributarista Contable – Administración de Operaciones.
Distrito de residencia:	Jesus María
Breve reseña	Especialista contable, financiero y tributario. Miembro del Colegio de Contadores de Lima, 23 años de experiencia profesional.

Guía de Entrevista

Día: Sábado 22 agosto 2020	Hora: 6:50 pm
Lugar:	Por Skype
Pregunta 1:	¿Qué opina del sector de la Consultoría contable, financiera y tributaria en Lima, cree que haya demanda por el Covid-19?
Respuestas	Es un sector que en el Perú tiene mucha presencia por empresas consultoras de renombre. En el caso de las consultorías pequeñas estas tienen una presentación tipo estudio contable y si efectivamente es un sector en crecimiento, ahora en la coyuntura del Covid-19, se puede trabajar gracias a la tecnología que permite entrar a la computadora del cliente remotamente además que los clientes tienen celulares y WhatsApp que permiten el intercambio de información como los correos, backup y software que garantizan el trabajo remotamente entre nosotros y los clientes.
Pregunta 2:	¿Cuáles son los negocios que mayor demandan del servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Covid-19?
Respuestas	Las Mypes y aquellas empresas que se Reinventan permanentemente en lo contable piden tener información al dia, en lo financiero solicitan apalancamiento Reactiva Perú, en lo tributario acogerse a fraccionamiento que les permitan pagar en partes sus obligaciones tributarias con la administración Sunat.
Pregunta 3:	¿Cuál es la tendencia de crecimiento del sector de las consultorías en esta época de pandemia?
Respuestas	La tendencia de crecimiento en lenta ha decrecido a razón de como era antes del Covid-19, las que más crecen son las de comercio y servicios sean estas por personas naturales (con empresa), o personas jurídicas, siempre microempresarios.
Pregunta 4:	¿Qué tipos de empresas compiten en el mercado de la consultoría contable, financiera y tributaria en Lima en Covid-19?

Respuestas	Las empresas que compiten son las empresas que su servicio se orientan a asesorar a microempresarios formales porque son los empresarios Mypes formales: Son los que cumplen con declarar ante La Administración Tributaria (Sunat), a pesar del Covid-19.
Pregunta 5:	¿Qué tipo de barreras se presentan para ingresar al mercado de la consultoría contable, financiera y tributaria en Lima Metropolitana en época de Covid-19?
Respuestas	Las barreras que se pueden identificar en el caso de las Mypes son las siguientes: • La informalidad. • Falta de conciencia tributaria por parte de los gestores de las Mypes. • Honorarios: Consideran un gasto y no una inversión el presupuesto de la asesoría luego la bioseguridad es un presupuesto que no todas las Mypes pueden asumir.
Pregunta 6:	¿Cómo influye el factor político, legal y tributario gubernamental en el mercado de las consultorías de Lima en Covid-19?
Respuestas	Genera inestabilidad la actitud del gobierno y las reglas tributarias impactan en el Microempresario a pesar de ello hay mucho emprendimiento y que se están reinventando el estado de tener más flexibilidad con las mypes para que no vayan a quebrar.
Pregunta 7:	¿Cómo influye el factor tecnológico en el mercado de las consultorías de Lima en esta coyuntura del Covid-19?
Respuestas	El factor tecnológico viene facilitando la performance de las consultorías, el personal de la empresa Consultora debe estar capacitado para poder operativizar de manera eficiente el servicio; En el caso de la Mype es allí donde se necesita del apoyo del consultor para dar una asesoría personalizada y oportuna, la tecnología es la que logra en Covid-19 poder brindar el servicio y la asesoría remotamente de modo eficiente y oportuno a los clientes.
Pregunta 8:	¿En qué medida influye el factor de la cultura tributaria en el mercado de las consultorías de Lima en Covid-19?
Respuestas	Es importante la influencia, y la cultura de la baja tributación tiene un impacto en las Mypes, pero aun en Covid-19 se reinventan los microempresarios y buscan cumplir tributariamente.
Pregunta 9:	¿Cuáles son las oportunidades que se pueden presentar en el negocio de la consultoría de contable, financiera y tributaria en Lima Metropolitana en Covid-19?
Respuestas	- La mayoría de microempresarios solicitan financiamiento Reactiva Perú se les arma el expediente para ello. - También piden asesoría para la suspensión perfecta y beneficios tributarios de aplazamiento y fraccionamiento.

Ficha Técnica del Entrevistado 3

FICHA TÉCNICA DEL ENTREVISTADO	
Nombre:	Nelly Reyna Morales
Edad:	37
Nacionalidad:	Peruana
Ocupación:	Gerente de Marketing ADSR Contratistas Generales S.A.C.
Profesión:	Experta en Marketing
Distrito de residencia:	Lima
Breve reseña	Profesional con experiencia de 12 años en la gerencia de marketing.

Guía de Entrevista

Día: Lunes 24 agosto 2020	Hora: 8:00 pm.
Lugar:	Plataforma Zoom
Pregunta 1:	¿Qué opinión nos puede dar acerca del servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima Metropolitana en Covid-19?
Respuestas	Acerca de la identificación de los servicios de asesoramiento en las que las empresas consultoras desearían ingresar, se apreció que las empresas de este tipo buscan posicionarse en el mercado peruano debido al requerimiento que se tiene hoy en día sobre las gestiones de tipo contable y tributario, también es importante ubicar sus negocios en la dotación de Información comercial especializada, es por ello que buscan centrarse en los servicios de outsourcing en materia de asesoramiento contable y tributario. La tecnología es una gran aliada en los servicios que brindan las consultorías permite que se asesore remotamente y que se realicen todas las actividades y los procesos del servicio eficientemente, los clientes son asesorados online, los recursos tecnológicos permiten que la relación con los clientes sea oportuna, y la oferta de valor se mantenga sólida y fortalecida. Las consultas y asesorías se realizan por correo, por video llamada, por Skype, por plataforma zoom, por team viewer, que permite trabajar e ingresar a las computadoras de los clientes remotamente.
Pregunta 2:	¿Cuál es el valor agregado que nos recomendaría para el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima en Covid-19?
Respuestas	La implementación de un plan estratégico es importante para que los clientes tengan un planeamiento de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima, la oferta de valor se fortalece cuando el cliente percibe que estamos siempre, y con el Covid-19 con más razón los clientes valoran que suceda remotamente.

Pregunta 3:	¿Qué recomendación nos daría para establecer un adecuado diseño del servicio de Consultoría en Covid-19?
Respuestas	Aplicar la buena relación con los clientes buscar siempre una identificación de las necesidades del segmento de mercado, solo conociendo las necesidades del cliente potencial de nuestro segmento podremos aprovechar esas oportunidades y con ello las fortalezas se consolidaran. Así mismo, un buen consultor se preocupa tanto de la producción como del producto. Buscar siempre la mejora continua de los procesos, se debe utilizar los recursos y actividades claves como el modelo canvas.
Pregunta 4:	¿Qué estrategias de precios nos propone para el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima en Covid-19?
Respuestas	La estrategia debe estar orientada a atención personalizada. Sin embargo, es importante mantener honorarios muchos más accesibles, y asesorar en bioseguridad en parte del proceso.
Pregunta 5:	¿Qué estrategias de plaza y distribución nos propone para el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima?
Respuestas	La distribución es directa, en cuanto a los canales uno es vía online es la opción en esta pandemia. Y en la consultoría se recomienda una relación virtual con el cliente por el Covid-19.
Pregunta 6:	¿Qué estrategias de procesos nos propone para el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima por el Covid-19?
Respuestas	Los procesos son sistematizados, se recomienda que en lo posible se capacite al cliente en materia de sistemas de información y poder estar acorde con las necesidades. Con la pandemia la tecnología permite que se realicen reuniones virtuales, capacitaciones, talleres, los procesos de la contabilidad y financieros y tributarios son remotos y productivos los clientes perciben mucha satisfacción en esta pandemia por los resultados.
Pregunta 7:	¿En qué nivel porcentual pueden crecer los ingresos del servicio de Consultoría en Lima aun en la coyuntura del Covid-19?
Respuestas	Los servicios de consultoría pueden crecer en un 35% , la clave está en saber diversificar los servicios. Las estrategias que se deben respetar son las siguientes: -Confidencialidad y resguardo de información. -La consultoría no puede beneficiarse de los conocimientos que adquiera de los clientes. -No está permitido atender a la competencia de una empresa que ya se atendió. -El consultor no puede garantizar resultados específicos, ya que muchas veces dependen de factores ajenos al consultor. -Cada proceso, método o técnica que el consultor desarrolle en una empresa debe ser explicado para que se pueda echar mano de él sin que el consultor tenga que volver a asesorar. -Los emprendedores a pesar de las dificultades y de los protocolos de bioseguridad deciden emprender y vender y consolidarse.
Pregunta 8:	¿Qué tipo de políticas nos propone para el servicio de consultoría contable, financiera y tributaria en Lima en Covid-19?

Respuestas	Política de recursos humanos de capacitaciones remotas, es una excelente estrategia, ya que todo está enmarcado en un sin fin de relaciones, los talleres, webinar fortalecen la confianza y buena relación entre el cliente y la consultoría. (para la fidelización). Una empresa define parámetros para la conducta dentro de la organización a partir de tal política. De esta forma, es más fácil cumplir los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo. Se recomienda invertir en la capacitación de profesionales te ayudará a lograr tus metas. Define pues cómo se impartirá a los trabajadores y cuáles serán los asuntos. Puedes ofrecer clases a cargo de un miembro de la empresa o cursos. Lo importante es que los empleados participen de las actividades que promueven su capacitación remota y desarrollo, aun en el Covid-19 la tecnología ayuda absolutamente en que la relación con nuestros clientes sean fortalecidas y sean las mejores, podemos decir que hasta son más rápidas y productivas por realizarse todo remotamente, especialmente los resultados son más eficientes.

Anexo 4

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Objetivos:

- Obtener información acerca del sector de la Consultoría Contable, Financiera y Tributaria en Lima en época de Covid-19.
- Identificar las necesidades del sector de consultoría y el Covid-19 que nos exige.
- Conocer al cliente: nivel de ingreso antigüedad, sector económico, ubicación geográfica.
- Disponibilidad de utilizar nuestro servicio de consultoría, y la frecuencia del cliente.
- Determinar los factores o motivos por el que nos elige y decide ser nuestro cliente, las razones por las cuales podemos retenerlo, inclusive en época de Covid-19.
- Validar el servicio en razón del portafolio de los servicios que se ofrecen, aun en Covid-19.

Introducción:

Un cordial saludo y gracias por participar en la presente encuesta. Estamos realizando un trabajo de investigación acerca de la implementación de una Empresa dedicada a la Consultoría contable, financiera y tributaria en Lima Metropolitana, en esta coyuntura del Covid-19. Por tanto, agradecemos responda con total sinceridad a las preguntas siguientes:

Sección 1: Filtro

1. ¿Cuántos años tiene operando la empresa?
   a) 4 _____
   b) 3 _____
   c) Menos de 2 años, (Fin de la Encuesta)

2. ¿En qué sector Mype se desempeña en Covid-19?
   a) Servicios (reparación de equipos informáticos, imprentas) _____
   b) Comercio (abarrotes, venta de partes, piezas, accesorios para vehículos automotores) _____
   c) Otro ( ) (Fin de la Encuesta)

3. ¿Cuál es el Nivel de ingreso mensual del negocio, en Covid-19?
   2.000-4.000 soles ( )
   4.001-6.000 soles ( )
   6.001-8.000 soles ( )
   8.001-10.000 soles ( )
   Más de 10.000 soles ( )

4. ¿En qué distrito se encuentra su empresa/negocio?
   Chorrillos ( )
   San Juan de Miraflores ( )
   Barranco ( )
   Surquillo ( )
   Otro ( ) (Fin de la Encuesta)

5. ¿Es usted quien toma usted la decisión de contratar consultorías en su empresa?

   Sí ( )
   No ( )

Sección 2: Sobre los servicios existentes

6. ¿Cuenta usted con servicios de Consultoría contratados actualmente en esta coyuntura del Covid-19?
   a) Sí □ Pase a la pregunta 10
   b) No □ Pase a la pregunta 7

7. ¿Cuáles son las razones por las que no contrata servicios de consultoría, en esta coyuntura del Covid-19?
   a) Son muy caras
   b) No confío en sus servicios
   c) Atienden muy rápido
   d) No he tenido la necesidad
   e) Otros. Por favor indicar _____

8. ¿Dónde acude en la búsqueda de soluciones contables, tributarias y financieras en esta circunstancia del Covid-19?
   a) Estudios contables
   b) Profesionales independientes
   c) Asesoramiento en los centros de atención al contribuyente
   d) Otros. Por favor indicar _____

9. De la siguiente relación, ¿Cuál de las consultoras que brinda servicios contables, financieros y tributarios conoce, en esta época del Covid-19?
   a) Caballero Bustamante
   b) Servicontal
   c) Estudio Contable Espinoza
   d) Contadores y Empresas
   e) Otra. Por favor indicar_____ □Luego pasar a la Sección 3

10. ¿Qué tipo de consultoría tiene contratada en época de pandemia? (puede marcar más de una)
   a) Contable
   b) Financiera
   c) Tributaria
   d) Otro (indicar cuáles) _____

11. ¿Cuál de las siguientes empresas de consultoría tiene contratada en esta coyuntura del Covid-19?
   a) Contadores y empresas
   b) Caballero Bustamante
   c) Servicontal
   d) Estudio Contable Espinoza
   e) Otra. Por favor indicar _____

12. ¿Cómo se enteró de la existencia de esa consultora en estas circunstancias del Covid-19?
   a) Redes Sociales
   b) Página Web
   c) Ferias

d) Recomendación de familiares o amigos
e) Otro medio. Por favor indicar _____

13. ¿Conoce o ha escuchado usted sobre otras empresas que brinden servicios de Consultoría contable, financiera y tributaria en esta pandemia?
    a) Contadores y empresas
    b) Caballero Bustamante
    c) Servicontal
    d) Estudio Contable Espinoza
    e) Otras. Por favor indicar _____

14. De las consultoras que contrata en pandemia, ¿Cuál es el principal atributo por el que las elige especialmente en esta circunstancia del Covid-19?

	Nada Importante (1)	Poco Importante (2)	Medianamente Importante (3)	Importante (4)	Muy Importante (5)
Experiencia					
Puntualidad					
Responsabilidad					
Transparencia					
Confianza					
Asesoramiento personalizado					
Honorarios Accesibles					
Asesoría permanente					
Personal calificado					
Información oportuna					
Precio					

15. ¿Cuánto paga por la consultoría ahora en el Covid-19?
    a) 350 – 500 soles
    b) 501 – 700 soles
    c) 701 – 850 soles
    d) 851 – 1000 soles
    e) Más de 1000 soles

Sección 3: Validación del Servicio

Si le dijeran que próximamente se abrirá una Consultora contable, financiera y tributaria que brindará servicios con personas que cuentan con una amplia experiencia en el sector, aplicando

la estrategia de personalización del servicio, asesoría permanente, atención de fiscalizaciones, personal permanente en las oficinas del cliente, capacitaciones, y talleres; y ofrecería además los siguientes servicios:

- Contabilidad sistema manual y computarizado.
- Planeamiento y programas de declaraciones a Sunat.
- Asistencia personalizada en procesos de fiscalización.
- Auditoría y peritaje contable judicial.
- Actualización contable.
- Constitución de empresas.
- Actualizaciones contables mensuales y anuales.
- Planificaciones tributarias mensuales y anuales.

16. ¿Contrataría usted los servicios de esta consultoría en esta pandemia?
    a) Definitivamente no
    b) Probablemente no
    c) Tal vez
    d) Probablemente sí
    e) Definitivamente sí

17. ¿Cuál de los servicios contrataría aun ahora en el Covid-19?
    a) Contable
    b) Financiera
    c) Tributaria
    d) Todos sus servicios

18. ¿Con qué frecuencia contrataría los servicios de la Consultoría contable, financiera y tributaria en esta coyuntura del Covid-19?
    a) Mensual
    b) Trimestral
    c) Semestral
    d) Anual

19. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los servicios de consultoría en época de Covid-19?
    a) 350 – 500 soles
    b) 501 – 700 soles
    c) 701 – 850 soles
    d) 851 – 1000 soles
    e) Más de 1000 soles

Muchas Gracias

Anexo 5

FICHA DEL INFORME DE VALIDACIÓN DE LA MATRIZ MPC

I. DATOS GENERALES:

1.1 Apellidos y Nombres del Informante: Lic. Jhonny Ordoñez Rodríguez
1.2 Cargo e Institución donde labora: Consultor independiente Ordoñez Asociados & Consultores SRL.
1.3 Título de la investigación: PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UNA CONSULTORÍA CONTABLE, FINANCIERA Y TRIBUTARIA EN MYPES COMERCIALES Y SERVICIOS DE LA ZONA 8 DE LIMA METROPOLITANA, 2018.
1.4 Nombre de la Matriz: Matriz de Perfil Competitivo (MPC).
1.5 Autor del Instrumento: Jesús Martin Alberto Sotelo León

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 00-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy Buena 61-80%	Excelente 81-100%
1.CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					95%
2.OBJETIVIDAD	Está expresado en criterios observable y cuyas puntuaciones se han recogido y corroborado con la Matriz de Factores Externos (MEFE) en coherencia con la opinión de los expertos.					95%
3.ACTUALIDAD	Adecuado a la sugerencia de autores especializados como D´Alessio en su texto de Gerencia Estratégica.					96%
4.ORGANIZACION	Existe una organización lógica de los factores críticos de éxito					97%
5.SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					95%
6.INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos con el propósito de la investigación que se plantea.					96%
7.CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos del plan de negocio.					95%
8.COHERENCIA	Entre las ponderaciones.					97%
9.METODOLOGIA	La estrategia metodológica responde al propósito del diagnóstico					97%
10. PERTINENCIA	La MPC es adecuada para el propósito de la investigación.					95%

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

La Matriz (MPC) debe ser aplicado, tal como está elaborado en la Tabla 8 de la investigación.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN: 97%

Lugar y fecha: Ciudad de Lima, 30 de marzo de 2020.