



**“APERTURA DE OFICINA DE KPMG EN EL
DEPARTAMENTO DE AREQUIPA”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al
Grado Académico de Magister en Administración**

Presentado por:

Sra. Rosario Calderón

Srta. Carla Marcelo

Sr. Juan Rojas

Sr. Luis Valencia

Sra. Carmen Velásquez

Asesor: Profesor Juan Antonio Gil Serra

2015

Dedicamos el presente trabajo a nuestros seres queridos y amigos que estando cerca o lejos nos inspiran y apoyan permanentemente"

Agradecemos a todos nuestros profesores y en especial al profesor Juan Antonio Gil Serra por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen Ejecutivo

Nuestra principal inspiración en este proyecto es aportar al empresariado y mercado más allá de Lima, en base al conocimiento, competencias y experiencia de nuestros profesionales y coadyuvar en la implementación de mejores prácticas en la organización, procesos, contabilidad, tecnología, aspectos legales y de buen gobierno corporativo, abriendo una oficina de KPMG en Arequipa.

Hemos escogido como mercado objetivo las empresas de Arequipa porque este departamento tiene excelentes potencialidades tanto en recursos naturales como en ubicación estratégica respecto a los mercados sudamericanos. Arequipa pertenece a la región sur, ésta representa el 28% del territorio nacional y agrupa a siete departamentos sureños. Entre los aspectos vitales para la elección de Arequipa como mercado para KPMG están los siguientes:

Arequipa es después de Lima y Callao, la economía que ha contribuido más al crecimiento del Perú, este departamento produjo S/. 22,691 millones en 2013 (5% del Producto Bruto Interno nacional de ese año¹). Su crecimiento en la última década ha sido entre 8.2 y 13.2.

Arequipa tiene un 25.9% del total de la inversión estimada en los principales proyectos mineros en el Perú, lo que representa US\$ 9,478 millones². Otro sector importante en Arequipa es “*retail*”, el cual entre el 2011 y el 2015 ha tenido una inversión de más de US\$ 131 millones.

Según proyecciones de Aurum Perú para el 2020, en la región sur se invertirán más de US\$ 8,000 millones en proyectos como el gaseoducto del sur, el nodo energético, la ampliación de la Panamericana Sur. Las proyecciones de crecimiento para la región sur están entre 5 y 5.5 %³ para los años 2015 y 2016.

Para el modelamiento del negocio hemos usado CANVAS, lo que nos ha permitido incorporar los elementos necesarios para nuestro emprendimiento y posterior análisis. Hemos efectuado el análisis de los entornos externo e interno para conocer no sólo la situación en la que se ubica Arequipa sino las proyecciones económico-financieras, dado que queremos garantizar la continuidad de las operaciones de la oficina de KPMG en Arequipa.

¹ Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

² Ranking de mejores ciudades para hacer negocio en América Latina - http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=28

³ Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

Nuestro mercado objetivo es la mediana y grande empresa, considerando que ya contamos con 16 clientes de mediana envergadura en Arequipa, también nos interesan los clientes TOP 50 y clientes regulatorios. Inicialmente serán empresas de Arequipa, posteriormente irradiaremos el negocio a otros departamentos como Cuzco, Ayacucho, Tacna y Puno de la región sur.

Hemos seleccionado como servicios a proveer aquellos en los que tenemos mucha experiencia y esto nos permite hacer trabajos con aporte de valor a las empresas de Arequipa. Los servicios identificados son: Auditoría financiera, consultoría en Riesgos y Aspectos legales e impuestos.

Después del análisis de nuestros 15 competidores consideramos que nuestro foco de servicios debe ser la calidad, uso de tecnología y el aporte de valor. Nuestros competidores se caracterizan por precios bajos, usan personal de la región y la infraestructura tecnológica y de logística no es de gran calidad.

En relación con el personal, consideramos que si bien será reclutado en la zona, será capacitado en competencias y conocimientos, y supervisado por equipo experimentado de Lima, hasta que se logre la experiencia requerida. La transmisión de conocimientos es un factor clave para nuestro éxito. Con el tiempo los proyectos deberían tener un mayor número de trabajadores domiciliados en Arequipa y menor participación de personal de Lima.

La ciudad de Arequipa viene experimentando un cambio de cultura, los clientes son más proclives a contratar servicios de una firma de auditoría internacional en lugar de estudios locales, empiezan a comprender la importancia de un buen gobierno corporativo y las exigencias de control y previsión de riesgos que éste requiere.

En cuanto a nuestro modelo financiero, observamos que el *payback* se produce recién en el 5to año de modelación (de los 6 años que hemos considerado), no podemos perder de vista que este negocio es de larga maduración y que los supuestos de crecimiento van de la mano de nuestra experiencia y capacidad en la colocación de servicios y la respuesta del mercado en su evolución, esto involucra que consideramos un horizonte a largo plazo. Por ello, hemos incluido en el análisis financiero un componente de perpetuidad con un crecimiento muy moderado y conservador de 3%. Esto nos ha permitido hacer más razonable la valoración financiera y como resultado el VAN y la TIR nos indican que la continuidad del negocio es lo que determina que éste sea realmente rentable.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Descripción y modelo de negocio del proyecto	1
1. Descripción	1
2. Misión	2
3. Visión	2
4. Objetivo.....	2
5. Modelo de negocio “Canvas”	2
5.1.Segmento de clientes.....	2
5.2.Propuesta de valor	4
5.3.Canales	4
5.4.Relaciones con los clientes.....	5
5.5.Flujos de ingreso	5
5.6.Recursos claves	6
5.6.1. Físicos:	6
5.6.2. Intelectuales: marcas, patentes, know-how:.....	6
5.6.3. Humanos: perfiles profesionales:.....	6
5.6.4. Financieros:.....	6
5.7.Actividades claves.....	6
5.8.Alianzas claves.....	7
5.8.1. Principales universidades:.....	7
5.8.2. Revistas especializadas:	7
5.8.3. Cámara de Comercio Departamentales:.....	7
5.9.Estructura de costos.....	7
5.9.1. Instalaciones:.....	7
5.9.2. Medios de comunicación y coordinación:.....	7
5.9.3. Costos de computadores personales y relacionados:.....	8
5.9.4. Publicidad (actividades clave):	8
5.9.5. Capacitaciones y actualizaciones normativas (actividades clave):	8
5.9.6. Empleados (recursos clave):.....	8

Capítulo II. Análisis externo.....	10
1. Entorno socio – económico	10
1.1.Entorno mundial.....	10
1.2.Entorno País y expectativas económicas país	12
1.3.Expectativas económicas del Departamento Arequipa:	15
2. Demanda	19
3. Consumidor	19
4. Segmentos	20
4.1.Geográfica:.....	20
4.2.Conductual:	20
4.3.Nivel socio-económico:.....	20
5. Previsiones	21
5.1.Definición del mercado	21
5.2.Base de clientes	24
5.3.Utilización / consumo.....	25
5.4.Precios por segmentos.....	28
5.5.Factores que afectan e influyen los segmentos.....	29
6. Competidores	29
6.1.Competidores actuales y potenciales.....	29
6.2.Productos y servicios brindados por los competidores	31
6.3.Posición y fortalezas, posibles oportunidades Productos y Servicios brindados por los Competidores	31
6.3.1. Análisis de precios por servicios.....	32
6.4.Matriz clasificación de competidores.....	33
6.5.Benchmarking	34
6.5.1. Contacto con los gremios empresariales	34
6.5.2. Costo del servicio.....	35
6.5.3. Aspectos legales	35
 Capítulo III. Análisis interno.....	 36
1. Organización	36
2. Procesos.....	37
2.1.Procesos a adaptar	37
2.2.Procesos a implementar.....	38
3. Clientes.....	39

4. Recursos	41
4.1. Gente	41
4.2. Activos	42
4.3. Procedimientos	42
4.4. Procesos Operativos	43
4.5. Procesos de Soporte	43
5. Servicios	44
5.1. Auditoría de Estados Financieros	44
5.2. Asesoría Tributaria	44
5.3. Cumplimiento Tributario	45
5.4. Servicios Legales	45
5.5. Consultoría en riesgos y consultorías contables	45
6. Competencias clave	46
6.1. Soft Skills	46
6.2. A nivel de servicios	46
6.2.1. Auditoría	46
6.2.2. Asesoría y cumplimiento tributario	46
6.2.3. Servicios Legales	46
6.2.4. Consultoría en Riesgos y consultoría contable.	47
6.2.5. Gestión del talento	47
6.2.6. Tecnología	47
6.2.7. Facturación y Cobranzas	47
6.2.8. Planificación	47
6.2.9. Imprenta	48
7. Estrategia y posicionamiento	48
7.1. Estrategia: Marketing Diferenciado	48
7.1.1. Posicionamiento	49
Capítulo IV. Análisis Dafo	50
1. Debilidades	50
1.1. Área de marketing en proceso de repotenciación	50
1.2. Capacidad financiera	50
1.3. Área de Tecnología de la Información	51
2. Amenazas	51
2.1. En proceso de ser reconocidos como una firma grande	51

2.2.Competidores	51
2.3.Posicionamiento de marca.....	51
2.4.Desaceleración de la economía	52
2.5.Reclutamiento	52
3. Fortalezas	53
3.1.La Marca KPMG.....	53
3.2.Nuestra experiencia	53
3.3.Nuestra gente.....	53
3.4.Red de KPMG	53
4. Oportunidades	54
4.1.Experiencia técnica	54
4.2.Emresas transnacionales.....	54
Capítulo V. Posicionamiento marketing mix y plan de recursos	55
1. Posicionamiento	55
2. Segmentación	56
2.1. Identificar el mercado relevante:	56
2.2. Criterios de segmentación:	56
2.2.1. Geográficos:	56
2.2.2. Psicogeográficos:	56
2.2.3. Conductuales: “Propensiones de compra”	56
2.2.4. Nivel socio-económico: En este segmento hemos identificado tres sub segmentos:	57
2.3. Evaluación de los segmentos:	57
2.3.1. Geográficas:	57
2.3.2. Psicogeográficas:.....	57
2.3.3. Conductuales:.....	58
3. Plan de recursos.....	58
3.1. Operaciones.....	58
3.2. Recursos Humanos.....	59
3.2.1. Estructura organizativa:	59
3.2.2. Personal clave y principales funciones:	59
3.2.3. Participación societaria y plan de compensación del equipo gestor:	60
3.2.4. Otros acuerdos relevantes con empleados:.....	60
3.2.5. Asesores:	60
4. Producto / servicio.....	60

4.1. Servicios que prestaran a los clientes de la zona:.....	60
4.2. Comunicación:	61
4.3. Distribución:.....	61
4.4. Precio.....	62
Capítulo VI. Flujos proyectados	64
1. Principales supuestos.....	64
2. Estado de resultados integrales proyectados	66
3. Estado de situación financiera proyectado	67
4. Flujo de caja proyectado	68
5. Indicadores financieros proyectados	69
6. Interpretación de indicadores financieros y conclusiones	70
Capítulo VII. Plan de implementación	71
Conclusiones.....	72
Bibliografía.....	74
Anexos.....	76
Nota Biográfica.....	85

Índice de tablas

Tabla 1	Principales sectores que tienen crecimiento en el Perú.....	3
Tabla 2	Costos Anuales	8
Tabla 3	Crecimiento de la economía	18
Tabla 4	Contribución al crecimiento por sectores	19
Tabla 5	Los principales motores de crecimiento de la región Arequipa.....	22
Tabla 6	Clientes donde brindamos más de dos servicios.....	24
Tabla 7	Clientes donde brindamos un solo servicio	25
Tabla 8	Ranking de las principales empresas de la región	26
Tabla 9	Precios por segmentos	28
Tabla 10	Factores que aportan e influyen el segmento	29
Tabla 11	Competidores.....	30
Tabla 12	Empresas del Sector Arequipa donde se presta servicios	40
Tabla 13	Funciones personal clave	59
Tabla 14	Los precios promedios expresados en dólares americanos	62
Tabla 15	Determinación precio servicios auditoría Dólares americanos.....	62
Tabla 16	Determinación precio servicios consultoría Dólares americanos	63
Tabla 17	Determinación precio servicios Tax Dólares americanos.....	63
Tabla 18	Estado de resultados integrales	66
Tabla 19	Estado de situación financiera	67
Tabla 20	Flujo de caja proyectado.....	68
Tabla 21	Indicadores financieros proyectados.....	69
Tabla 22	Cronograma estimado de las acciones requeridas para el arranque de la operación.....	71

Índice de gráficos

Gráfico 1	Canales.....	4
Gráfico 2	Servicios	5
Gráfico 3	Esquema del Modelo CANVAS:.....	9
Gráfico 4	Principales motores de crecimiento de la economía de Arequipa en 2014.....	17
Gráfico 5	Informe Anual de la Revista América	27
Gráfico 6	Crecimiento de mercados retail en Arequipa.....	28
Gráfico 7	Análisis de precios.....	32
Gráfico 8	Evaluación de competidores	33
Gráfico 9	Proceso de evaluación.....	37
Gráfico 10	Participación de KPMG en las empresas de Arequipa	41
Gráfico 11	Nuestra estrategia.....	48
Gráfico 12	Análisis DAFO	54

Índice de anexos

Anexo 1	Encuestas	77
Anexo 2	Análisis de sensibilidad: escenario conservador	81

APERTURA DE OFICINA DE KPMG EN EL DEPARTAMENTO DE AREQUIPA

Capítulo I. Descripción y modelo de negocio del proyecto

1. Descripción

El presente proyecto tiene como finalidad incursionar en la región Sur del país, específicamente en el departamento de Arequipa, con la finalidad de brindar los principales servicios de la firma tales como: auditoría, consultoría e impuestos.

Se ha seleccionado el departamento de Arequipa, principalmente por los siguientes motivos:

- La publicación América Economía, elabora diversos rankings, uno de ellos es “Mejores Ciudades para hacer negocios en América Latina”, en dicha clasificación de 50 ciudades latinas, la ciudad peruana mejor ubicada luego de Lima (10) es Arequipa ubicada en la posición 30⁴.
- A nivel bancario, según Perú Económico, el ranking de depósitos y el de créditos per cápita de la Población Económicamente Activa (PEA) departamental, es liderada en ambos casos por Arequipa.
- La misma publicación, elabora un ranking de ciudades para hacer negocios en el Perú, tomando 6 factores (estabilidad política, consumo interno, infraestructura y conectividad, capital humano, marco legal empresarial y seguridad), donde la primera ciudad es **Arequipa**.

En el capítulo de III Análisis Interno procederemos a explicar con mayor detalle los motivos socioeconómicos del departamento de Arequipa y sus principales proyecciones.

⁴ Ranking de mejores ciudades para hacer negocio en América Latina - http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=28

2. Misión

Desarrollar un negocio que brinde soluciones de alta calidad diseñadas para la realidad económica de las empresas domiciliadas en Arequipa, atendiendo sus necesidades de servicios a través de la plataforma de excelencia de la red internacional de KPMG, la experiencia de nuestros profesionales y promoviendo la integración con las comunidades profesionales y de negocios del departamento.

3. Visión

Conformarse como uno de los más importantes prestadores de servicios de auditoría y consultoría de la región sur del Perú a través del valor agregado brindado en nuestros servicios.

4. Objetivo

Nuestro objetivo principal es ampliar nuestra cartera de clientes en la región sur del Perú, a través del departamento de Arequipa, impulsando las actividades de promoción y captación de clientes, con precios accesibles al mercado, sin que esto perjudique la calidad de los servicios que KPMG presta.

5. Modelo de negocio “Canvas”

5.1.Segmento de clientes

A continuación detallamos los principales sectores que tienen crecimientos en el Perú, y en los que nos estamos enfocando para la prestación de nuestros servicios de manera alineada con los segmentos que detallaremos más adelante.

Tabla 1 Principales sectores que tienen crecimiento en el Perú

Sector	Principales datos económicos
Minería	<p>El Ministerio de energía y minas (MEM) a julio 2016 espera que las inversiones mineras en el Perú alcancen los US\$ 42,610 millones, lo que triplicaría el monto registrado en los últimos cuatro años. Las inversiones mineras alcanzaron los US\$ 34,020 millones en los años 2012 al 2015, obteniendo un crecimiento un crecimiento del 142% en comparación con lo invertido entre el 2006 y 2011 (US\$ 14,039 millones).</p> <p>La minería es el sector más importante que contribuye a la economía del país, tanto en recaudación como en inversiones; siendo su contribución al PBI nacional alrededor del 15%, además de representar cerca del 60% de las exportaciones totales del Perú y el 30% de los ingresos por renta de tercera categoría⁵.</p>
Manufactura	<p>La actividad manufacturera en el Perú, durante el 2014 habría tenido una caída del -2.9%, según proyección del Banco Central de Reserva, se recuperará el 2015 y logrará alcanzar un crecimiento superior al previsto para la economía en general de éste año, estima el ministro de la Producción – Piero Ghezzi⁶.</p>
Gobierno regional	<p>La inversión pública (S/. 62,8 millones) aumentó 184,6 por ciento en el año 2014. En términos reales, la inversión en el Gobierno Regional (217,6 por ciento).</p>
Construcción	<p>La minería es el sector más importante que contribuye a la economía del Perú, tanto en recaudación como en inversiones; siendo su contribución al PBI nacional alrededor del 15%, además de representar cerca del 60% de las exportaciones totales del Perú y el 30% de los ingresos por renta de tercera categoría.</p> <p>El mal desempeño del sector Construcción durante el primer semestre del presente año (enero-junio), que decreció en -7,98% respecto a similar período del 2014, sería superado en la segunda parte del 2015, según lo proyectado ayer por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS)⁷.</p>

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

⁵ <http://gestion.pe/economia/inversion-minera-peru-crecio-142-ultimos-cuatro-anos-y-suma-us-34020-millones-2138759>

⁶ <http://gestion.pe/economia/produce-manufactura-creceria-mas-48-2015-2122332>

⁷ <http://gestion.pe/economia/inversion-minera-peru-crecio-142-ultimos-cuatro-anos-y-suma-us-34020-millones-2138759>

5.2.Propuesta de valor

Actualmente observamos con mayor énfasis que las variables que afectan a la propuesta de valor de los servicios de una firma de auditoria son mucho más amplias de los que se reflejan en un informe de cumplimiento de las regulaciones financieras y/o locales, por lo tanto nuestra iniciativa es diferente, trabajamos sobre un nuevo marco de acción que nos permita identificar mejor los retos decisivos de nuestros clientes y convertirlos en oportunidades de negocio para la firma

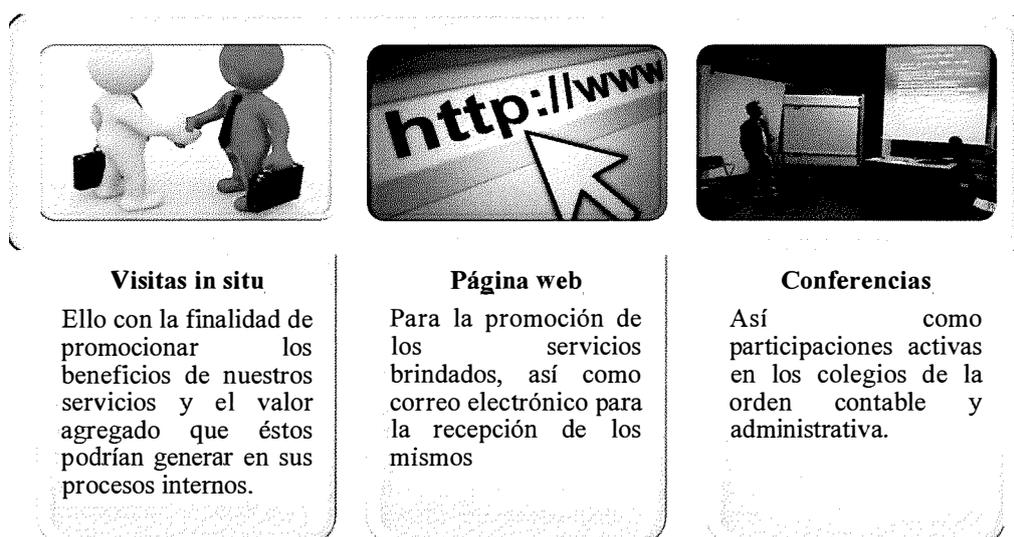
Este enfoque permitirá que gran parte de la información obtenida como resultado de los trabajos de mayor envergadura genere atención especializada de nuestros profesionales. En nuestro enfoque exponemos una forma más integrada y coherente de generar negocio con los clientes, acompañándolos en todos los aspectos más relevantes de su negocio.

Nuestra propuesta de valor se resume: Prestación de servicios de calidad y excelencia, con respaldo internacional y a precios accesibles al mercado.

5.3.Canales

Nuestros canales seleccionados son:

Gráfico 1 Canales



Fuente: Elaboración propia, 2015

5.4.Relaciones con los clientes

- Atención personalizada – Relación con cada cliente, con suficiente interacción para propiciar la confianza.
- Eventos de negocio – Conferencias, presentaciones y desayunos con temas de interés para cada segmento de clientes y que generen oportunidades de venta de otros servicios a fines.
- Comunicación por correo electrónico – Nivel de contacto que permite la comunicación e interacción con clientes, cuando se requiere solicitar información o dar respuesta a alguna consulta del cliente. Envío periódico de información de interés a clientes top por segmento.
- Contrato con niveles de servicios – Marco de trabajo con especificaciones contractuales y acuerdos de niveles de servicios convenidos por KPMG y el cliente.

5.5.Flujos de ingreso

- Nuestros servicios a proporcionar son:

Gráfico 2 Servicios



a) Auditoría Financiera:

Ayudamos a que nuestros clientes cuenten con la información confiable que requieren sus inversionistas, socios y grupos de interés en general.



b) Consultoria :

Trabajamos estrechamente con nuestros clientes para ayudarles en la gestión de los riesgos de su negocio, a mejorar el rendimiento de sus operaciones e incrementar el valor de sus transacciones.



c) Tax & Legal:

Ofrecemos una sólida gama de servicios de asesoramiento tributario y legal con un enfoque que, a partir del entendimiento integral de los negocios de nuestros clientes, elabora soluciones a la medida.

5.6. Recursos claves

5.6.1. Físicos:

- Muebles y enseres.
- Herramienta tecnológica para la documentación del trabajo realizado.

5.6.2. Intelectuales: marcas, patentes, know-how:

- Conocimiento técnico.
- Marca KPMG firma internacional (big four).

5.6.3. Humanos: perfiles profesionales:

- Talento Humano
- Consultores técnicos y funcionales
- Auditores técnicos.

5.6.4. Financieros:

- Alquiler de oficina en Arequipa.

5.7. Actividades claves

Hemos considerado 2 actividades clave:

- Búsqueda de soluciones a los problemas de los clientes, esto va de la mano con la formación continua del personal a través de capacitaciones técnicas, actualizaciones normativas y el desarrollo de diversas habilidades.
- Actividades de promoción y marketing de los servicios brindados que permitan a la firma lograr visibilidad y reputación en la región sur del país.

5.8. Alianzas claves

5.8.1. Principales universidades:

Convenios de cooperación con las principales universidades de la región, a fin de captar los mejores talentos. Estos convenios permiten a KPMG participar de las ferias laborales organizadas por las universidades, donde alumnos y egresados tienen la oportunidad de ponerse en contacto con representantes de KPMG, y ofrecer información completa y detallada sobre sus procesos de selección de personal y los puestos que solicitan, además de responder a las preguntas de los asistentes.

5.8.2. Revistas especializadas:

Convenios de cooperación con las principales revistas especializadas a nivel nacional y regional. Estos convenios permiten a KPMG mostrarse a las empresas de la región a través de publicaciones que son de su interés.

5.8.3. Cámara de Comercio Departamentales:

- Participaciones de eventos dirigidos a sectores claves como son minería, agricultura y construcción.

5.9. Estructura de costos

Los costes inherentes a nuestro negocio son:

5.9.1. Instalaciones:

Merced conductiva mensual por el alquiler de oficina en Arequipa.

5.9.2. Medios de comunicación y coordinación:

Haremos uso de internet, teléfono e instalaciones eléctricas, por las cuales también realizaremos pagos mensuales. En el caso de la página Web, el mantenimiento y habilitación son gastos que serán asumidos por KPMG Perú sede en Lima.



5.9.3. Costos de computadores personales y relacionados:

Adquiriremos laptops para el uso del sistema de documentación de la auditoria y seguros relacionados.

5.9.4. Publicidad (actividades clave):

Nombramientos en eventos y en revistas especializada.

5.9.5. Capacitaciones y actualizaciones normativas (actividades clave):

Asumiremos costos de pasajes y traslados por las semanas de capacitación brindadas al personal de la sede principal en Lima.

5.9.6. Empleados (recursos clave):

Para la finalidad de brindar los servicios mencionados en los flujos de ingresos, estamos partiendo de la premisa que un equipo conformado por 2 practicantes, 2 asistentes, el 50% de tiempo de 1 senior, el 30% de tiempo de un gerente y el 10% de tiempo del socio, son capaces de atender 16 servicios durante el primer año fiscal, dato que es generado de los registros que mantiene la Firma en Perú.

A continuación presentamos los costos anuales de dicho equipo en dólares estadounidenses; así como el costo por cada auditoria a realizar

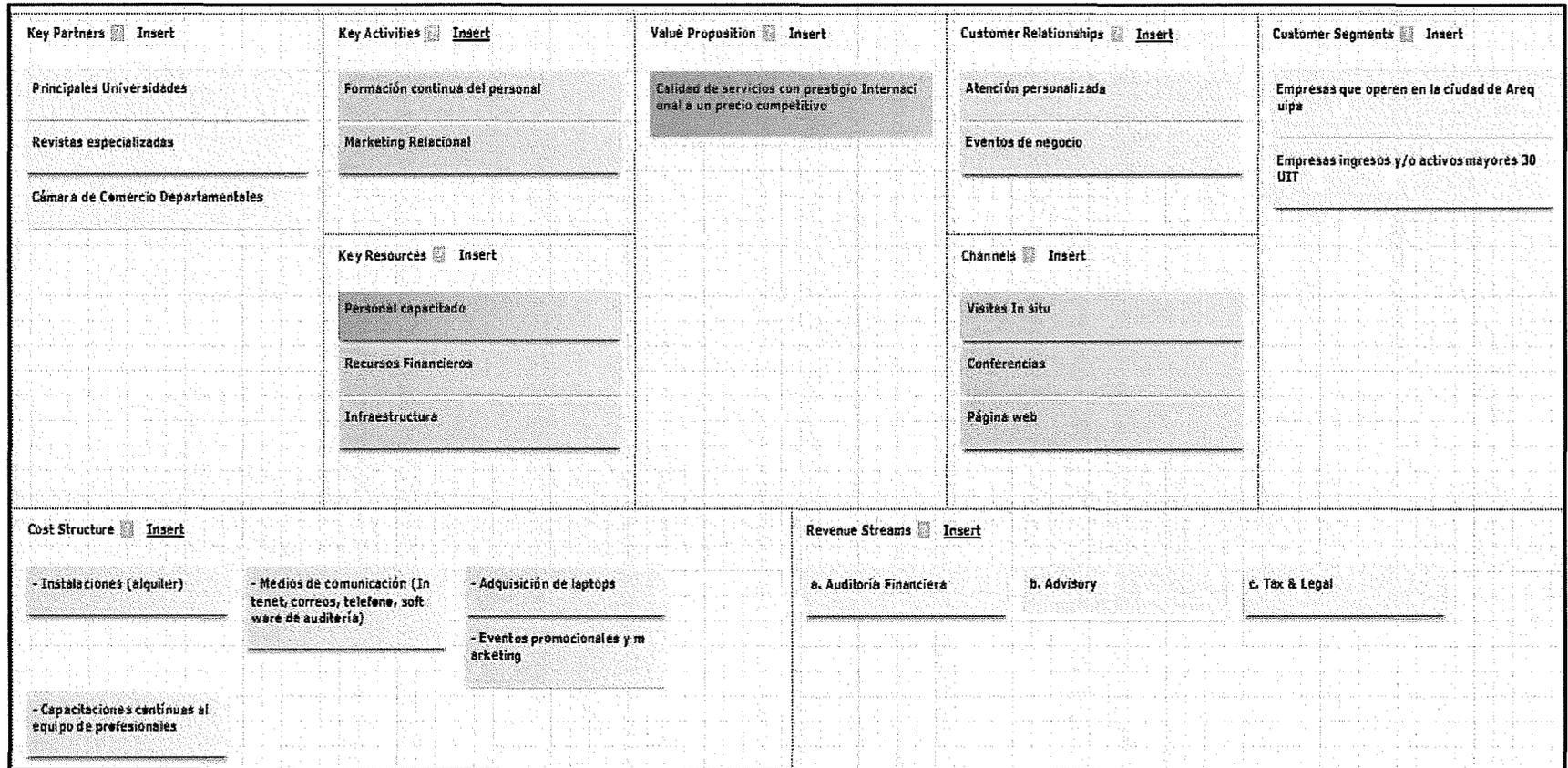
Tabla 2 Costos Anuales

Categoría	Sueldo Anual US\$	Cantidad d recursos y/o tiempo por cada auditoria	Total costo por auditoria US\$
Socio o Director	75,000	10%	7,500
Gerente	43,500	30%	13,050
Senior	19,500	50%	9,750
Asistente	12,000	2 asistentes	24,000
Practicante	3,750	2 practicantes	7,500
Total	153,750		61,800

Fuente: Elaboración propia, 2015

El costo por hora por cada auditoria asciende a US\$ 34.33 (61,800/1,800 horas anuales).

Gráfico 3 Esquema del Modelo CANVAS:



Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo II. Análisis externo

1. Entorno socio – económico

1.1. Entorno mundial

Los países de América Latina, junto con las economías emergentes de todo el mundo, se beneficiaron de un crecimiento extraordinario entre 2004 y 2013, con tan solo breves tropiezos durante la crisis financiera de 2008-09 que envolvió a Estados Unidos y Europa.

Pero los buenos resultados llegaron a su fin hace dos años, “y se considera que la promesa se esfumó en buena parte de la región”, según señala José Antonio Ocampo, profesor de la Universidad de Columbia, en el número de diciembre de la revista Finanzas y Desarrollo del FMI. El súbito deterioro de las perspectivas de América Latina también denota cambios en la coyuntura internacional, sobre todo el descenso de los precios de las materias primas y la moderación del crecimiento del comercio internacional.

Para volver a terreno firme, Ocampo explica en un número de la revista que analiza la situación de América Latina, la región “debe emprender reformas a fin de diversificar su economía y actualizar tecnológicamente la estructura de su producción a efectos de depender menos del comportamiento de las materias primas”.

El repentino empeoramiento de la situación económica de América Latina no solo plantea un futuro económico incierto, sino que también podría poner en peligro una década de progreso social en la región.

Nivelación de las condiciones

La desigualdad del ingreso, por ejemplo, ha disminuido prácticamente en todos los países de América Latina desde el comienzo del milenio —a diferencia del resto del mundo—, según escribe la profesora de la Universidad de Tulane, Nora Lustig, en la edición más reciente de la publicación económica trimestral. Sumada al repunte del crecimiento económico, la menor desigualdad propició una reducción de la pobreza, en especial a pobreza extrema, en América Latina. Lustig indica que el cambio en la desigualdad obedece ante todo a una distribución más equitativa de las ganancias y las transferencias gubernamentales.

Pese a la mejora de los últimos 15 años, la desigualdad sigue siendo más marcada en América Latina que en gran parte del resto del mundo. Y las perspectivas de que las mejoras continúen dependen de cuánto dure la desaceleración del crecimiento y de si eso genera más presión sobre los salarios de los segmentos de ingreso bajo o de ingreso alto, señala.

Desafíos regionales

Daniel Kaufmann, presidente del Natural Resource Governance Institute, sostiene que la gestión de gobierno ineficaz sigue siendo un obstáculo importante para un desarrollo económico y social sostenido en América Latina. Observa que un notable aumento de la transparencia en la toma de decisiones económicas no ha ido acompañado de reformas a más largo plazo de la gestión de gobierno, sobre todo en los ámbitos político e institucional. En los últimos 15 años, en promedio, la eficacia del gobierno, el control de la corrupción y la voz y la rendición de cuentas se han estancado, y la calidad de las regulaciones y el Estado de derecho se han deteriorado.

Alejandro M. Werner, Director del Departamento del Hemisferio Occidental del FMI, destaca la falta de confianza de los consumidores y las empresas en las autoridades y en las políticas durante los tiempos difíciles que han llegado a América Latina. Para restablecer la confianza, escribe Werner en la sección “Hablando claro” de F&D, los gobiernos de la región deben “explicar mejor la orientación de sus políticas económicas y consolidar la democracia y las instituciones de mercado” en América Latina.

En otros artículos sobre la región se analiza la necesidad de las economías de América Latina de reencauzar las políticas comerciales para incentivar la participación en la cadena mundial de valor; los posibles consecuencias de una fuerte salida de capital de la región; y lo que podría suponer para los bancos centrales si sus responsabilidades fueran más allá del control de la inflación.

La economista del FMI Nicole Laframboise examina lo que la distensión de las relaciones entre Estados Unidos y Cuba podría augurar para el turismo en la isla, y en otros países del Caribe.

También en este número

En el número de F&D de septiembre de 2015 también se da un vistazo a la disminución a largo plazo de la participación en la fuerza laboral en Estados Unidos, que se debe sobre todo, aunque no exclusivamente, al envejecimiento de la población en la mayor economía del mundo.

En otro artículo se llega a la conclusión de que la política monetaria no convencional que la Reserva Federal de Estados Unidos adoptó tras la crisis financiera mundial ha tenido un efecto más notable en las economías de mercados emergentes que la política más convencional de los años previos a la crisis.

En la revista también se traza una semblanza de la economista Sabina Alkire, que ha consagrado su vida académica al estudio de la pobreza y ha elaborado un índice para matizar la descripción de la pobreza más allá de la consabida definición de un ingreso inferior a US\$1,25 diario. Alkire incorpora en el índice factores tales como salud, educación y niveles de vida.

1.2. Entorno País y expectativas económicas país

El Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región y se espera que continúe sosteniblemente. Se estima que el PBI para el cierre del 2014 esté por encima del promedio de la región (3.5% contra 1.2% respectivamente). La inflación se ha mantenido baja y dentro del intervalo objetivo en el 2013 (2.9%). Un entorno externo aún favorable, políticas macro-económica prudentes y reformas estructurales profundas se han combinado para apoyar este escenario de crecimiento y baja inflación en el Perú. Recientemente, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2013 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión.

Se han reducido los índices de pobreza por efecto del crecimiento del empleo y de los ingresos. Según INEI - Instituto Nacional de Estadística e Informática, entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza se han reducido a la mitad, desde aproximadamente un 45% hasta un 24 % de la población. Mientras el ingreso de la media total per cápita para la región creció un 5%, el índice de crecimiento de los dos quintiles más bajos fue aproximadamente de un 6.4%. Además, hubo un declive de aproximadamente 10 puntos porcentuales de 16.4% a 6% de la participación de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza. La desigualdad en ingresos en el Perú, según Coeficiente Gini, ha declinado de 0.49 en el 2004 a 0.44 en el 2013. Mientras que el Gini en áreas rurales en el año 2004 y el año 2013 solo cayó por 1 punto, la desigualdad urbana cayó por 5 puntos.

En el 2012, casi la mitad de la pobreza extrema se concentró en aproximadamente un 8% de los distritos del Perú. Dichos distritos se ubican en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac. La mayoría de regiones en el país ha visto declives en extrema pobreza entre el año 2004 y el año 2013, siendo Huancavelica, Huánuco, y Puno los más dinámicos. Una de las medidas identificadas por el gobierno incluye cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como educación y salud, y ampliar el acceso a los mercados para los segmentos pobres y vulnerables de la población.

El programa actual del Gobierno del Perú tiene por objeto proporcionar igual acceso a los servicios básicos, al empleo y a la seguridad social, reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la vigilancia de posibles daños ambientales y reconectar al Perú con las áreas rurales a través de una extensiva agenda de inclusión.

Arequipa es el departamento que en la última década ha contribuido más al crecimiento de la economía del país (2.2 %) después de Lima (18.5%).

En enero 2015, la economía peruana registró un crecimiento de 1.68%, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Esta cifra es superior a la observada en noviembre (0.24%) y diciembre (0.54%) de 2014. De esta manera se acumularon 66 meses de crecimiento ininterrumpido en el país. Ha habido un buen desempeño de las actividades en minería e hidrocarburos y telecomunicaciones explicó el 62% del crecimiento obtenido en dicho mes.

En este primer mes del año, la recuperación de la actividad minera obedeció a la mayor extracción de molibdeno (2.6%), plomo (16.5%), zinc (12.6%), plata (12.0%), oro (1.9%) y cobre (0.4%). Este comportamiento permitió que todo el sector minería e hidrocarburos aumentara 5.6%; este es el resultado más alto de los últimos diez meses.

Por otro lado, el rubro pesquero disminuyó en 23.51% como consecuencia de la veda de anchoveta y del clima que afectó la captura de algunas especies, como el jurel y la caballa.

Asimismo, la manufactura decreció en 5.54% debido a la menor demanda externa. El 68% de esta caída se explica también por la menor elaboración de harina y conservas de pescado (-62.9%).

La tasa de desempleo de Lima Metropolitana fue de 6.9% en el trimestre diciembre 2014-febrero 2015. Así, se mantuvo sin mayores movimientos.

La población adecuadamente empleada en Lima Metropolitana creció 3.7% en el referido periodo de análisis. Además, la población subempleada disminuyó 6.8%.

De otro lado, el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo ascendió a USD 488.60, y registra un incremento de 9.4% en comparación con el trimestre diciembre 2013-febrero 2014.

En enero del 2015, el sector construcción se contrajo en 2.98%. Luego de haber registrado un crecimiento en noviembre (3.7%) y diciembre (4.98%).

En Sudamérica, para el año 2015, el Perú encabeza las perspectivas de crecimiento con un 4.8%, seguido muy de cerca por Bolivia y Paraguay, con 4.6% y 4.3%, respectivamente. En 2015 la producción minera a nivel nacional crecerá considerablemente, como consecuencia de la puesta en marcha de proyectos mineros de gran envergadura. El PBI minero crecería 5.5% en 2015, y la tasa de crecimiento se duplicaría en 2016.

Según Latin American Consensus Forecast el Perú se registrará un crecimiento del PBI (4.8) al cierre del 2015 y una inflación del 2%.

Un entorno externo aún favorable, políticas macro-económica prudentes y reformas estructurales profundas se han combinado para apoyar este escenario de crecimiento y baja inflación en el Perú. Recientemente, el país puede estar entrando a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2013 por efecto de condiciones externas adversas.

Se han reducido los índices de pobreza por efecto del crecimiento del empleo y de los ingresos. Al 2014 los índices de pobreza se han reducido a la mitad, desde aproximadamente un 45% hasta un 24 % de la población. Mientras el ingreso de la media total per cápita para la región creció un 5%, el índice de crecimiento de los dos quintiles más bajos fue aproximadamente de un 6.4%. Además, hubo un declive de aproximadamente 10 puntos porcentuales de 16.4% a 6% de la participación de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza.

El programa actual del Gobierno del Perú tiene por objeto proporcionar igual acceso a los servicios básicos, el empleo y la seguridad social, reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la vigilancia de posibles daños ambientales y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión.

1.3.Expectativas económicas del Departamento Arequipa:

Se espera para el 2015, que la economía mundial siga recuperándose, aunque a un ritmo lento. Durante el 2014 Estados Unidos ha empezado a reducir su estímulo monetario, caso contrario a la Unión Europea, la cual apunta a mantener y profundizar su política monetaria expansiva. China, por su parte, buscará apoyar su crecimiento a través del consumo interno.

El precio de los commodities mineros podría tener una recuperación este año. En el ámbito nacional, el crecimiento esperado del país para 2014 es de 5.6%, basado en el dinamismo de la demanda interna y en el incremento de las exportaciones por el inicio de la fase operativa de importantes proyectos mineros.

Según Aurum Consultoría y Mercado, la economía de la región Arequipa habría crecido en 10.2% en 2013. Para el 2014 se ha dado un rango de crecimiento entre 8.2% y 13.2%. Se espera que sectores orientados a la demanda interna - como construcción y servicios - sigan liderando el crecimiento de la región. La región Arequipa tiene un potencial de crecimiento entre 5% y 5,5% para este año y el 2016, estimó la consultora Ernst &Young⁸.

El sector construcción es el que más ha crecido en los últimos cinco años, fue el que más contribuyó al crecimiento de la región Arequipa en dicho periodo. La productividad por empleado en dicho sector supera en más del doble a la productividad del sector a nivel nacional.

Se calcula según la consultora Aurum Perú que al año 2020 se invertirán más de US\$ 8,000 millones en proyectos de inversión en la región, siendo los más importantes la ampliación de Cerro Verde y Majes-Siguas II, además del proyecto de hierro Pampa de Pongo, recientemente anunciado. Se espera que el canal moderno de retail siga creciendo con la incursión de nuevas tiendas de marcas como Wong, Cinépolis, entre otras.

El 31% de los gerentes arequipeños encuestados por la consultora Aurum indicó estar más optimista sobre la economía de Arequipa que hace un año, mientras que un 52% dijo estar igual de optimista y un 17% (13 puntos porcentuales más que en la encuesta de hace un año) indicó estar menos optimista. El 62% indicó haber tenido un crecimiento de ventas mayor al 5% en 2014, y un 55% espera superar este crecimiento en 2015. Más del 50% de arequipeños piensa que la región está progresando. Al año 2020, solo en Arequipa se invertirán más de US\$ 8,000 millones en proyectos de inversión. Asimismo, Arequipa se verá beneficiada por proyectos nacionales como las perspectivas de los empresarios y de los consumidores son favorables.

⁸ <http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>

Gráfico 4 Principales motores de crecimiento de la economía de Arequipa en 2014⁹

Principales motores de crecimiento de la economía de Arequipa en 2014			
Variable	Descripción	Atractivo en 2014	Importancia para la economía
Situación global	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que la situación global favorezca a la economía de Arequipa en 2014, principalmente a través de una ligera mejora de los precios internacionales de los productos que la región exporta. Recién a partir de 2015, la región experimentaría el "empujón" de la mayor producción minera de la región. 		
Situación nacional	<ul style="list-style-type: none"> La situación nacional es también relativamente favorable; el crecimiento nacional aportará al dinamismo de la economía de la región. 		
Dinamismo de la demanda interna	<ul style="list-style-type: none"> La demanda interna mantendrá su dinamismo este año, favoreciendo a sectores como construcción, comercio, servicios y manufactura. 		
Proyectos de inversión	<ul style="list-style-type: none"> La región ha sabido atraer a la inversión privada, lo cual brindará un soporte al crecimiento durante al menos cinco años más. 		
Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> Empresarios y consumidores mantienen el optimismo, y la gran mayoría espera mantener o incrementar sus niveles de inversión y gasto en 2014. 		
Gasto del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> Se espera que este año el gobierno incremente tanto su gasto de inversión como su gasto corriente, lo cual brindará un soporte adicional a la economía. 		

Alto ●

Bajo ○

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

Es importante mencionar que el departamento de Arequipa es el departamento que en la última década ha contribuido más al crecimiento de la economía del país después de Lima, como se aprecia en el siguiente cuadro realizado por la consultora Aurum.

⁹ <http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

Tabla 3 Crecimiento de la economía¹⁰

Departamentos con economías de mayor tamaño	Participación de la economía del departamento en la economía nacional durante el periodo		Crecimiento real de la economía del departamento durante el periodo		Contribución de la economía del departamento al crecimiento de la economía nacional durante el periodo	
	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012	2002-2007	2008-2012
Ancash	3.7%	3.1%	18.6%	8.7%	0.7%	0.3%
Arequipa	5.1%	5.2%	43.0%	23.4%	2.2%	1.2%
Cajamarca	2.9%	2.3%	8.5%	14.9%	0.3%	0.4%
Cusco	2.2%	2.5%	66.9%	41.4%	1.3%	1.0%
Ica	2.4%	2.8%	51.0%	24.6%	1.2%	0.7%
Junín	3.1%	2.8%	28.3%	18.1%	0.9%	0.5%
La Libertad	4.2%	4.3%	48.3%	22.9%	2.0%	1.0%
Lima	46.1%	47.9%	40.4%	26.6%	18.5%	12.7%
Piura	3.7%	3.6%	42.6%	24.7%	1.5%	0.9%
Puno	2.1%	1.9%	23.1%	23.1%	0.5%	0.4%
Perú	100.0%	100.0%	36.8%	24.8%	29.1%*	19.1%*

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

De acuerdo al estudio realizado por la consultora Aurum Arequipa es el departamento que en la última década ha contribuido más al crecimiento de la economía del país después de Lima. Los sectores que han contribuido al mayor desarrollo de Arequipa han sido Construcción con un 16.9%, transporte y Comunicaciones con un 7.5 y Restaurantes y hoteles en un 7.3%. En 2015, se espera que los sectores más dinámicos sean pesca, agricultura y minería.

¹⁰ <http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

Tabla 4 Contribución al crecimiento por sectores¹¹

Sector económico	Participación del sector en la economía arequipeña durante el periodo 1/	Crecimiento real del sector durante el periodo
	2007-2013	2007-2013
Agricultura, caza y silvicultura	8.4%	2.4%
Pesca	0.7%	-18.7%
Minería	32.3%	3.4%
Manufactura	20.1%	0.8%
Electricidad y agua	6.1%	4.1%
Construcción	7.7%	16.9%
Comercio	12.5%	7.0%
Transporte y comunicaciones	9.5%	7.5%
Restaurantes y hoteles	2.5%	7.3%
Servicios gubernamentales	3.5%	9.3%
Otros servicios	20.1%	5.5%
PBI total Arequipa	100.0%	

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

2. Demanda

El mercado relevante de nuestro proyecto se concentra en el Sur del Perú (departamento de Arequipa), cuyos consumidores pueden ser principalmente clientes de cumplimiento regulatorio, referidos, etc. El sector orientado, es un sector maduro que exige mayor grado de especialización, en donde existe el posicionamiento de algunas empresas de la competencia especializadas en determinados temas de interés.

3. Consumidor

Nuestros consumidores o clientes pueden ser de los siguientes tipos:

- a. De cumplimiento regulatorio.
- b. Referidos (o Grupo Económico).
- c. Públicos.
- d. Innovadores.

¹¹ <http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

4. Segmentos

Dentro de los segmentos tenemos las siguientes sub-divisiones:

4.1. Geográfica:

Al corto plazo nos enfocaremos en la región Sur del país, principalmente en el departamento de Arequipa, por las razones anteriormente expuestas.

No obstante, en un mediano a largo plazo, centralizaremos esfuerzo en expandirnos en otros departamentos del Sur del país, como son Cusco, Puno y Ayacucho, dependiendo de los resultados obtenidos según el estudio del mercado que realizaremos.

4.2. Conductual:

Podemos identificar el segmento principalmente, en función a las necesidades y beneficios que busca el cliente y al rol de decisión.

Nos enfocaremos en clientes que busquen un servicio de auditoría y consultoría de calidad, con respaldo internacional, a precios accesibles, con valor agregado en la optimización de sus procesos.

4.3. Nivel socio-económico:

En este nos segmento hemos identificado tres sub segmentos:

- Clientes actuales: son los clientes que KPMG ya atiende, representados en 16 clientes con un honorario actual aproximado de 400 mil soles.
- Clientes TOP 50: aquellos clientes que tienen mayores ingresos en el año precedente de acuerdo a la publicación de la consultora Perú Top Publications.
- Clientes medianos o regulatorios: empresas del departamento de Arequipa con ingresos o activos totales superiores a 38,000 dólares americanos.

5. Previsiones

5.1. Definición del mercado

Nuestro mercado objetivo son las empresas de la macro región sur del Perú. La macro región Sur, es un espacio territorial que representa el 28% del territorio nacional y agrupa a siete departamentos sureños. El departamento de Arequipa tiene excelentes potencialidades tanto en recursos naturales como en su ubicación estratégica respecto a los mercados sudamericanos. A diferencia de otros espacios territoriales, el macro región sur si puede ser considerada una región económica pues existe un mercado que vincula la producción de las ciudades intermedias mayores, “donde, por ejemplo, la industria arequipeña del acero o la de fibras de camélidos dan origen a intercambios significativos con los corredores económicos de Cusco y Puno”. Asimismo, en su interior se puede identificar cinco corredores económicos: Arequipa; Apurímac-Cusco; Madre de Dios; Puno y Tacna-Moquegua.¹²

El macro región Sur en conjunto, presenta una estructura económica diversificada, pues no existe una predominancia absoluta de algún sector económico como sucede con las regiones mono productivas.

El Indicador Compuesto de Actividad Económica Regional (ICAE) de la macro región sur creció 7.5% en el tercer semestre de 2014. Dicho resultado se debe principalmente a la fuerte recuperación del sector agrícola por las buenas condiciones climáticas. Asimismo, destaca el crecimiento en el empleo en la región impulsado por el aumento en el empleo en las industrias extractivas y transporte, almacenamiento y comunicaciones.

La región Sur son quienes mejor han resistido la desaceleración de la economía peruana debido al impulso de sectores como el extractivo y la construcción. De acuerdo a un estudio realizado por la revista América Económica las regiones del Sur del país siguen siendo las de mayor crecimiento y se dinamizarán más aún con la entrada en operación de diversos megaproyectos mineros en los próximos meses.

¹² <http://old.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/politica-macroeconomica-y-crecimiento/la-economia-de-la-macro-region-sur-un-analisis-estructural.pdf>

Asimismo, el nivel de empleabilidad en la zona es positivo si se compara con otras regiones, habiendo crecido el empleo formal por encima de 5% mientras que a nivel país el aumento es solo de 2%. Otro elemento que denota este crecimiento es el de los centros comerciales, donde, en solo 7 años se ha pasado de no tener ningún establecimiento a tener hoy en día más de 150 mil metros cuadrados de área arrendable en más de cuatro centros comerciales. Además, mercados como el de crédito de consumo se han multiplicado por más de dos desde el 2008 en la región de Arequipa.

De acuerdo al estudio realizado por la consultora Aurum Perú al año 2020, solo en la región sur se invertirán más de US\$ 8,000 millones en proyectos de inversión. Asimismo, se beneficiará por proyectos nacionales como el gaseoducto del sur, el nodo energético, la ampliación de la Panamericana Sur, entre otros.

Tabla 5 Los principales motores de crecimiento de la región Arequipa¹³

Variable	Descripción
Situación Global	Se espera que la situación global favorezca a la economía de Arequipa en el 2015 principalmente a través de la mayor producción minera de la región y una ligera mejora de los precios internacionales de los productos que la región exporta.
Situación Nacional	La situación nacional es también relativamente favorable, el crecimiento nacional aportará al dinamismo de la región.
Dinamismo de la demanda interna	La demanda interna mantendrá su dinamismo favoreciendo a sectores como construcción, comercio, servicios y manufactura.
Proyectos de inversión	La región ha sabido atraer a la inversión privada, lo cual brindará un soporte al crecimiento durante al menos cinco años más.
Perspectivas	Empresarios y consumidores mantienen el optimismo, y la gran mayoría espera mantener o incrementar sus niveles de inversión y gastos en 2015.
Gastos de gobierno	Se espera que en el año 2015 el gobierno incremente tanto su gasto de inversión como su gasto corriente, lo cual brindará un soporte adicional a la economía.

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

¹³ <http://aurumperu.com/pdf/PerspectivasEconomicasArequipa2014.pdf>

Dado que Arequipa es predominantemente urbana, la industria, el comercio y la construcción que se desarrollan en la capital del departamento tienen un rol central en el devenir de la localidad. Sin embargo, la presencia de valles fértiles y zonas alto-andinas permite que la actividad agropecuaria tenga importancia para el desarrollo de la ciudad: un eje central de las demandas arequipeñas es la construcción de irrigaciones para mejorar su productividad. Finalmente en los últimos tiempos, la actividad minera ha entrado a una etapa de modernidad, ha dejado de ser únicamente artesanal o de pequeña empresa para incluir a la gran minería.

La economía arequipeña es una de las más dinámicas a nivel nacional, ha crecido a tasas promedio compuesta anual (CAGR) real de 6.5% en el periodo 2006-2012. Registra un Producto Bruto Interno (PBI) per cápita de S/. 9,907 a precios constantes de 1994 y de S/. 23,211 a precios corrientes.

Durante la última década, Arequipa ha sido el departamento que más ha contribuido en el crecimiento de la economía peruana, después de Lima. Se espera que esa contribución sea aún mayor en los próximos años, dados los niveles de inversión que tendrá la región hasta el año 2020.

La economía arequipeña es la segunda más importante del país, concentrando, en el periodo 2008-2012, el 5.2% del PBI nacional. Entre los años 2002 y 2007, la economía experimentó un crecimiento real de 43%, y entre 2008 y 2012, ésta creció en 23.4%. Por su parte en dichos periodos, la economía peruana creció en 36.8% y en 24.8%, respectivamente. En el periodo 2002-2007, el departamento de Arequipa contribuyó en 2.2 puntos porcentuales al crecimiento de 36.8% que tuvo el país, siendo este departamento el que más contribuyó después de Lima. En el periodo 2008-2012, Arequipa aportó 1.2 puntos porcentuales del crecimiento peruano de 24.8%.¹⁴

De acuerdo a la consultora Aurum Perú el crecimiento de la economía de Arequipa en los últimos diez años ha sido sostenido, apoyándose en distintos sectores en diversos momentos. En 2013, los sectores que más aportaron al crecimiento de Arequipa son construcción, comercio y gasto de gobierno.

¹⁴ <http://aurumperu.com/pdf/PerspectivasEconomicasArequipa2014.pdf>

La economía arequipeña habría crecido en 10.2% en 2013 en términos reales y se pronostica para el presente año 2014, un rango de crecimiento entre 8.2% y 13.2%.

5.2.Base de clientes

Actualmente KPMG ofrece servicios (auditoría y/o consultoría) a las siguientes empresas de la región Arequipa:

Tabla 6 Clientes donde brindamos más de dos servicios

Razón Social	Sector	Servicio brindado últimos 3 años		
Compartamos Financiera S.A.	Intermediación financiera	Consultoría	Auditoría	
Terminal Internacional del Sur S.A.	Transporte	Tax-Legal	Consultoría	-
Aromas & Colorantes de los Andes	Industria Alimentaria	Tax-Legal	Consultoría	Auditoría -
Sociedad Eléctrica del Sur Oeste	Energía y agua	Tax-Legal	Consultoría	-
Embotelladora San Miguel del Sur	Bebidas	Tax-Legal		Auditoría -

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 7 Clientes donde brindamos un solo servicio

Razón Social	Sector	Servicio brindado últimos 3 años
Corporación Aceros Arequipa	Metalmecánica	Consultoría
Compañía Minera Ares S.A.	Minería	Consultoría
Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A	Intermediación Financiera	Consultoría
Moly Cop Perú S.A.C	Construcción	Auditoría
Moly Cop Adesur S.A.	Construcción	Auditoría
Inkabor S.A.C.	Química	Tax-Legal
Fábrica de Chocolates La Ibérica S.A.	Industria Alimentaria	
Obiettivo Lavoro los Andes S.A.C.	Consultorías y servicios	Auditoría
Obiettivo Lavoro Peru S.A.C.	Consultorías y servicios	Auditoría

Fuente: Elaboración propia, 2015

En promedio los ingresos de estos clientes ascienden a 400 mil soles, de los cuales brindamos servicios a 10 empresas de las Top 50 de la zona.

5.3. Utilización / consumo

Las 15 empresas más grandes de la región tuvieron en 2014 ingresos en conjunto por más de S/. 9,708 millones (USD 3,236 millones), lo que representa el 33% del PBI regional de 2013. (Ranking elaborado por Perú Top Publications).

Tabla 8 Ranking de las principales empresas de la región¹⁵

Ranking de las principales empresas de la región

Ranking Top (Arequipa)	Ranking Top (Nacional) 1/	Razón Social	Ingresos 2012 (sin IGV)	Sector
1	11	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.	S/. 5,611,086,674	Minería
2	120	Yura S.A.	S/. 816,497,330	Minerales no Metálicos
3	182	Food Markets S.A.C. (Rico Pollo)	S/. 556,580,000	Agroindustria y Ganadería
4	187	Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Arequipa S.A.	S/. 526,991,254	Intermediación Financiera
5	336	Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A.	S/. 312,893,000	Energía y Agua
6	440	Estilos S.R.L.	S/. 221,236,000	Comercializadoras
7	469	Concesionarios Autorizados S.A.C.	S/. 221,010,546	Automotriz
8	470	La Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A.	S/. 217,238,310	Intermediación Financiera
9	477	Michell y Cia. S.A.	S/. 205,242,000	Textiles
10	520	Empresa de Generación Eléctrica Arequipa S.A.	S/. 186,679,163	Energía y Agua
11	554	Financiera Créditos Arequipa S.A.	S/. 177,135,914	Intermediación Financiera
12	558	Automotriz Incamotors S.A.C.	S/. 175,581,000	Automotriz
13	570	Moran Distribuciones S.A.	S/. 172,825,516	Comercializadoras
14	648	Rico Pollo S.A.C.	S/. 160,486,000	Agroindustria y Ganadería
15	660	Universidad Nacional de San Agustín	S/. 153,041,580	Educación

1/ Ranking revisado con cifras al cierre de 2012. Fuente: Peru Top Publications S.A.C., Peru: The Top 10,000 Companies Ed. 2013.

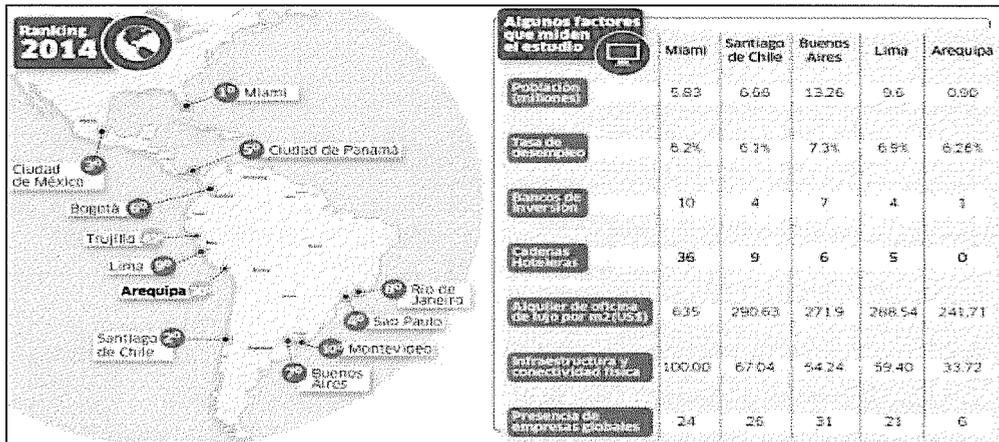
Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

Cabe mencionar que la mayoría de sectores son representados por alguna de las 15 empresas más grandes de la región, lo que sugeriría un cierto grado de diversificación de la economía arequipeña. No obstante casi el 60% de los ingresos de las top 15 pertenece a Sociedad Minera Cerro Verde.

El Informe Anual de la revista América Economía del año 2014, coloca al departamento de Arequipa en el puesto 30 de un total de 50 ciudades de latinoamericanas aptas para invertir.

¹⁵ <http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

Gráfico 5 Informe Anual de la Revista América¹⁶

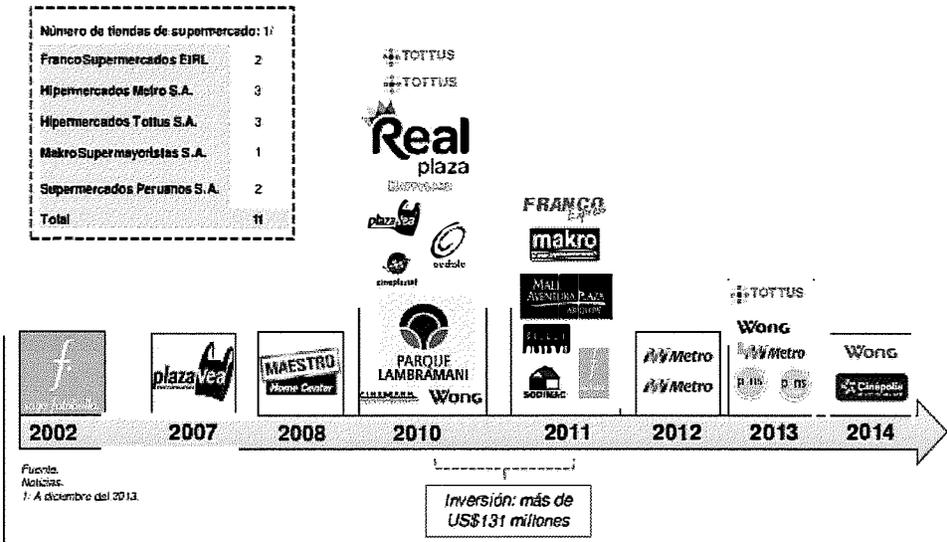


Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

Finalmente, en la última década, el canal moderno *retail* ha crecido significativamente en Arequipa mejorando la competitividad del sector comercio. En el año 2014 se apertura un nuevo local de Wong, así como la incursión de Cinépolis.

¹⁶ <http://aurumperu.com/pdf/PerspectivasEconomicasArequipa2014.pdf>

Gráfico 6 Crecimiento de mercados *retail* en Arequipa¹⁷



Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

5.4.Precios por segmentos

Los precios promedios expresados en dólares americanos son los siguientes de acuerdo a los segmentos establecidos desde el punto de vista socio-económico:

Tabla 9 Precios por segmentos

Categoría	Auditoría	Consultoría	Tax
Clientes actuales	12,000	5,000	6,000
Clientes Top 50	25,000	6,000	8,000
Clientes medianos o regulatorios	8,000	4,000	5,000

Fuente: Elaboración propia, 2015

¹⁷ <http://aurumperu.com/pdf/PerspectivasEconomicasArequipa2014.pdf>

La determinación de los precios se detalla en el capítulo de Marketing Mix, asimismo estos precios han sido consultados a empresarios del departamento de Arequipa mediante encuestas. Los resultados de la encuestas se muestran en el Anexo 1

5.5. Factores que afectan e influncian los segmentos

Tabla 10 Factores que aportan e influncian el segmento

Factores	Descripción
Marco legal y políticas del gobierno	<ul style="list-style-type: none"> - Política de inversión coherente que elimine obstáculos que puedan enfrentar los inversionistas nacionales como extranjeros. - Estabilidad jurídica a los inversionistas extranjeros respecto a las normas de impuesto a la renta y reparto de dividendos. - No discriminación entre las empresas nacionales y las empresas extranjeras.
Infraestructura	<p>Inversión en proyectos de infraestructura que beneficien a toda la región como por ejemplo: el gaseoducto del sur, el nodo energético, la ampliación de la Panamericana Sur, entre otros.</p>
Inversiones	<p>El 46% de las empresas arequipeñas planean realizar mayores inversiones durante el 2015, en comparación con el 2014 un 43% de empresas planea contratar más personas. Adicionalmente, existen importantes proyectos mineros que serán desarrollados en los próximos 5 años.</p>

Fuente: Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

6. Competidores

Los competidores que brindan los servicios en Arequipa tienen la característica de precios bajos, debido a que generalmente sólo usan personal de la región y la infraestructura tecnológica y de logística no es de gran calidad.

6.1. Competidores actuales y potenciales

Para poder prestar servicios de auditoría y consultoría en la ciudad de Arequipa las Sociedades debe encontrarse inscritas en el Colegio de Contadores Públicos de Arequipa, así como encontrarse hábiles para ejercer tales funciones.

Hemos realizado una relación de los competidores actuales (que incluyen posibles competidores que podrían ingresar a competir en nuestro target directamente), así como de los competidores potenciales.

Tabla 11 Competidores

Competidores actuales	Competidores Potenciales
1. Álvarez Leoncio & Asociados S. Civil de R.L	1 PriceWaterHouseCoopers S. Civil de R.L
2. Arenas Auditores Asociados Sociedad Civil Ordinaria	2 Deloitte & Touche S.R.L
3. Castillo de la Flor, Arostegui Asociados Contadores Auditores	
4. Elvis Calle & Asociados Contadores Auditores Sociedad Civil	
5. EY Sociedad Civil.	
6. Fernandez & Farfán Asociados Sociedad Civil	
7. Gamero, Juárez y Asociados Sociedad Civil	
8. Gomez, Diaz y Ríos Asociados Sociedad Civil	
9. Jara Vega y Arroyo Auditores Asociados Sociedad Civil	
10. Manrique, Medina y Barriga Paredes Sociedad Civil	
11. Miguel Angel Paredes & Asociados	
12. Miguel Rubina & Auditores Asociados Sociedad Civil	
13. Obando Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada	
14. Raul Esquivel Gallegos y Asociados Contadores Públicos Auditores	
15. Salas y Salas Asociados- Auditores y Consultores S.Calinas Sanchez & Asociados Sociedad Civil	

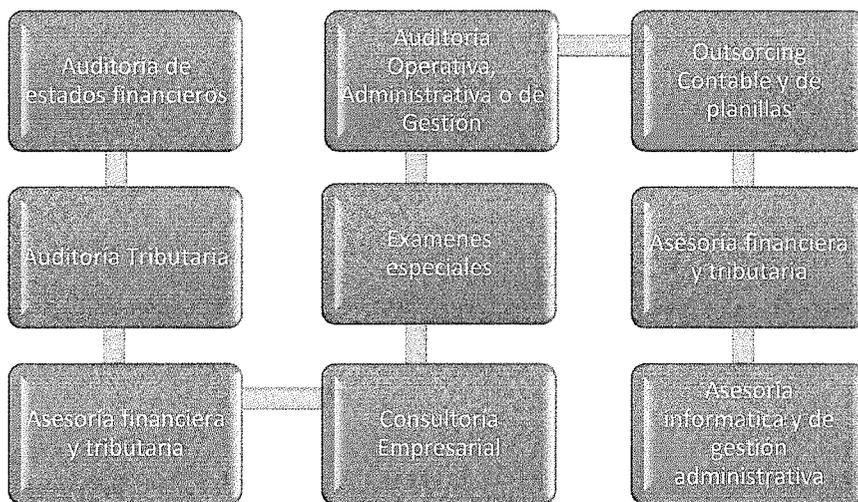
Fuente: Elaboración propia, 2015

6.2. Productos y servicios brindados por los competidores

Hemos identificado que los competidores actuales brindan principalmente los siguientes servicios.

De los servicios mencionados, por la estrategia escogida KPMG sólo estará direccionado a:

- Auditoría a estados financieros (incluye revisión conceptual de aspectos tributarios y de sistemas de información).
- Consultoría Empresarial.

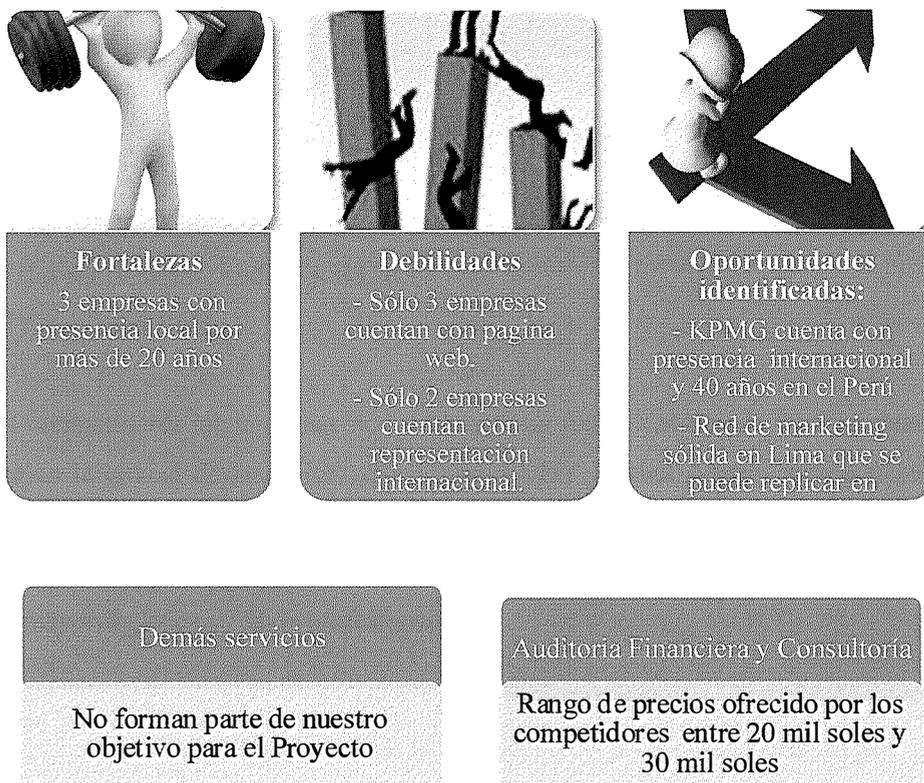


6.3. Posición y fortalezas, posibles oportunidades Productos y Servicios brindados por los Competidores

De acuerdo al análisis de las 15 empresas actuales, hemos podido identificar las siguientes fortalezas y debilidades de nuestros competidores y oportunidades de negocio para KPMG:

5.3.1. Análisis de precios por servicios

Gráfico 7 Análisis de precios



Fuente: Elaboración propia, 2015

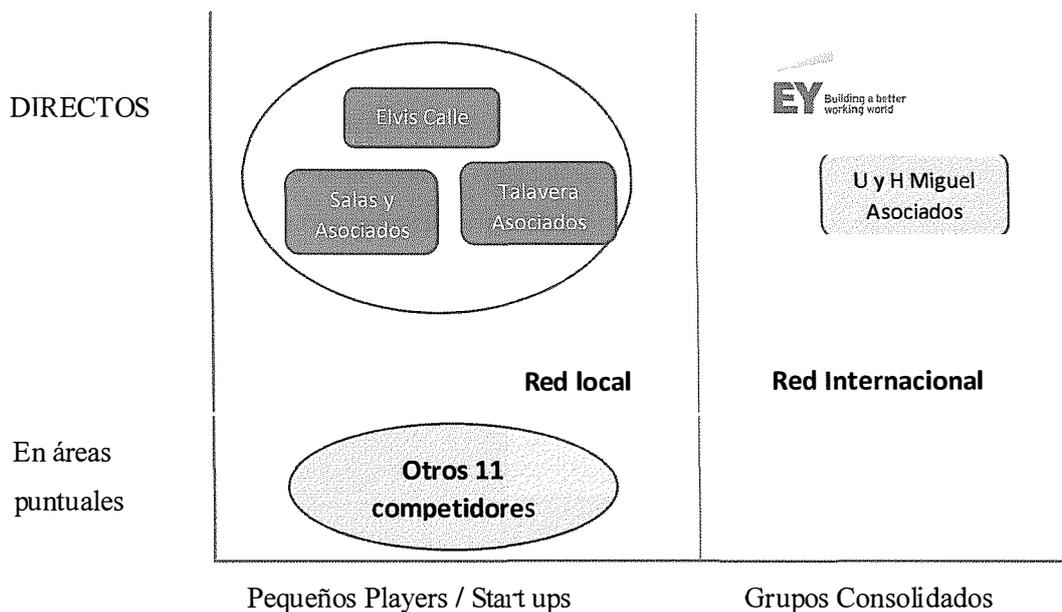
6.4. Matriz clasificación de competidores

De los 15 competidores mencionados, hemos considerado como principales competidores a los siguientes:

1. Elvis Calle & Asociados Contadores Auditores Sociedad Civil
2. UHY Miguel Angel Paredes y Asociados S.C.
3. Salas y Salas Asociados- Auditores y Consultores S.C
4. Talavera Bejarano Auditores S.C.R.L
5. EY Sociedad Civil

Los 4 competidores iniciales han sido evaluados en función al tiempo y posicionamiento local que llevan en la ciudad de Arequipa, de ellos sólo UHY Miguel Angel Paredes tiene representación internacional, el último competidor (EY Sociedad Civil) es una sociedad de auditoría y servicios de consultoría a nivel nacional e internacional, con mayor cantidad de años en el Perú que la competencia y con mayor logística y red de profesionales.

Gráfico 8 Evaluación de competidores



Fuente: Elaboración propia, 2015

6.5. Benchmarking

Tomar "comparadores" o benchmarks respecto de aquellos servicios y procesos de trabajo que provienen de otras firmas de auditoría es de por sí un proceso que tiene como base muy poca evidencia debido al celo profesional en este tipo de negocio. Sin embargo, a través de nuestros clientes y ex integrantes de otras firmas hemos identificado una serie de situaciones muy puntuales, con el propósito de recopilar el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación en nuestra área geográfica de interés (Arequipa).

Nuestro objetivo es lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de nuestros servicios al mercado arequipeño, consistente en la comparación del desempeño de las empresas.

Lo cierto es que este negocio trata de administrar esfuerzos de personas y traducirlos en ventajas competitivas, y cada organización tiene un perfil y una cultura que le identifica. Por ello, los resultados obtenidos a partir de estas observaciones deben ser minuciosamente analizadas con la finalidad de evaluar si su aplicación a nuestro proyecto no entra en conflicto con la cultura organizacional de nuestra firma, o de ser el caso que se traten de prácticas muy relevantes para el logro de nuestros objetivos, determinar un plan de acción para mitigar el posible impacto negativo en nuestra organización.

Cabe señalar que este no es un negocio nuevo, lo que es nuevo para nosotros es la incursión en el mercado Arequipeño, por lo tanto hemos concentrado nuestros esfuerzos y observaciones en las actividades de negocio de la competencia orientados a la comprensión y el desarrollo del mercado.

6.5.1. Contacto con los gremios empresariales

Hemos notado que nuestra competencia tiene contacto con los gremios empresariales en Arequipa y usa ese contacto para presentarse en el mercado como una firma de auditoría de primer nivel.

Nosotros a pesar de no tener una presencia activa en los gremios locales, tenemos diversos clientes que nos conocen y que deberíamos usar como plataforma para potenciar nuestra presencia y desarrollar relaciones con personas clave dentro de la organización, que nos trasladen sus preocupaciones e inquietudes y tener un espacio para conversar y exponer como nuestros servicios pueden alinearse con los objetivos de sus empresas con la finalidad de brindarles soluciones.

6.5.2. Costo del servicio

En esta etapa tomamos conocimiento que la competencia tiene una estrategia que se orienta a resultados a largo plazo. En efecto, la calidad de servicio de una firma big four, requiere de una inversión en mentoring dirigido a los profesionales locales, para asegurar la calidad de servicio.

Evidentemente se trata de beneficios de larga maduración, nosotros estamos obligados a seguir en la misma línea, dado que la calidad de servicio es un elemento fundamental en la propuesta de valor de una firma como la nuestra. No tenemos mucho detalle acerca de los mecanismos para la implementación de este mentoring, sin embargo, estamos atentos y seguimos investigando. De todos modos tenemos una idea bastante clara de su contenido, oportunidad y prioridad.

6.5.3. Aspectos legales

Con respecto a los temas legales no existe ninguna restricción o requerimiento legal adicional para prestar servicios en la Región Arequipa, los requerimientos son similares a los de la Región Lima.

Capítulo III. Análisis interno

1. Organización

La organización de KPMG se conforma de la siguiente manera:

Por jerarquía

- Presidente de KPMG
- Socios de Auditoría, Impuestos y Advisory
- Socios por Sector
- Direcciones de Marketing y Recursos Humanos
- Gerentes
- Seniors
- Staff

Por prácticas

- Auditoría
- Tax & Legal
- Advisory

Cada una de estas áreas tiene a su vez divisiones especializadas que han sido creadas en base a las necesidades del cliente.

Consideramos que el proyecto debe incorporar a la región de Arequipa las áreas que más se adecuen a la necesidades del cliente, de tal modo que exista una armonía entre la utilización de nuestros recursos y las soluciones en las que los clientes necesitan nuestra mayor participación. Nuestra estructura final para atender el proyecto de descentralización en el departamento de Arequipa será un Gerente y un senior experimentado derivado a ese departamento, con el monitoreo constante de un Socio desde la ciudad de Lima.

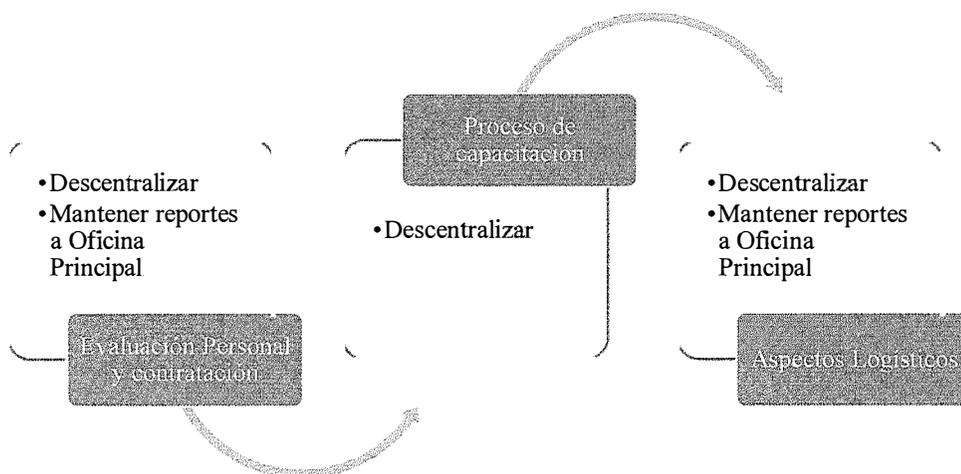
2. Procesos

2.1. Procesos a adaptar

Consideramos necesario adaptar y optimizar los siguientes procesos implementados internamente, con la finalidad de descentralizarlo:

- Evaluación de personal
- Proceso de contratación
- Capacitaciones impartidas
- Aspectos Logísticos: Asignación de computadores, emails corporativos, contraseñas, etc.

Gráfico 9 Proceso de evaluación



Fuente: Elaboración propia, 2015

En el caso del proceso de evaluación de personal, actualmente la oferta de empleos y la evaluación de las actitudes técnicas e interpersonales, se realiza desde la única sede de KPMG (Oficina Lima), bajo una nueva estructura se tendría que contratar una persona como responsable del área de recursos humanos en la ciudad de Arequipa, quien tendría la responsabilidad de la evaluación del personal, los candidatos finales serían entrevistados por la Gerencia de Recursos Humanos. Similar situación ocurriría con el proceso de contratación, el cual se realizaría en Lima, al encontrarse los representantes

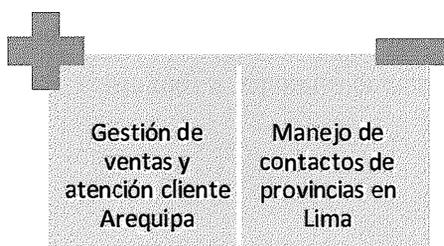
legales en la Oficina principal, sin embargo posteriormente se trasladaría esta función al administrador de la Oficina de Arequipa quien estaría a cargo de las contrataciones, reportando al área de recursos humanos.

Para las capacitaciones impartidas, con la finalidad de compartir el conocimiento generado, y las actualizaciones referidas a la normativa contable y la metodología de la firma, personal de la Oficina Lima, será trasladado a las oficinas de Arequipa por tiempos cortos para trasladar los conocimientos. Con esta iniciativa, se logrará uniformizar los conocimientos técnicos y habilidades interpersonales.

Por el proceso Logístico, el proceso de compra de computadores se deberá realizar directamente desde la ciudad de Arequipa, con la finalidad de ahorrar en costos de fletes, en el caso que la compra se realizará desde Lima, se deberá contratar un personal de Tecnología de Información en la ciudad de Arequipa, quien será el encargado del resguardo físico y del software de los computadores. La generación de correos corporativos, contraseñas y asignación de usuarios será monitoreado desde la oficina de Lima

2.2. Procesos a implementar

Se considera como un nuevo proceso a implementar el de Gestión de ventas y atención al cliente en la ciudad de Arequipa. La gestión comercial, será asumida por el Gerente designado a la ciudad de Arequipa, quienes serán los encargados directos de buscar nuevos mercados, atender a los clientes y representar a la firma en los eventos relacionados al ejercicio de la función. Mensualmente remitirán información respecto al seguimiento de ventas, nuevas oportunidades de negocio, cobranzas, gastos vinculados a la oficina.



3. Clientes

KPMG segmenta sus clientes basándose en el nivel de ingresos de las empresas identificándolo como cliente Premium, empresas estratégicas, empresas globales o referidas y organismos gubernamentales.

En ese sentido, el segmento de mercado al cual se direcciona KPMG es la mediana y grande empresa, a dicha segmentación, hemos considerado pertinente disgregarlo a mayor detalle más con la finalidad de poder concentrar esfuerzos en los siguientes segmentos:

- Clientes actuales: son los clientes que KPMG ya atiende, representados en 16 clientes con un honorario actual aproximado de 400 mil soles.
- Clientes TOP 50: aquellos clientes que tienen mayores ingresos en el año precedente de acuerdo a la publicación de la consultora Perú Top Publications.
- Clientes medianos o regulatorios: empresas del departamento de Arequipa con ingresos o activos totales superiores a 38,000 dólares americanos

Anualmente la Empresa de Consultoría Perú Top Publications realiza una publicación en donde agrupa las empresas del Perú en un ranking denominado “Peru: The Top 10,000 Companies”, el cual incluye el posicionamiento de las Compañías en el Perú, así como análisis sectoriales e indicadores de la economía peruana.

Hemos tomado como referencia la publicación “Peru: The Top 10,000 Companies” del año 2013, con la finalidad de identificar la posición que ocupan las empresas del sector de Arequipa, a las cuales prestamos servicios de auditoría, consultoría e impuestos durante los últimos tres años.

Tabla 12 Empresas del Sector Arequipa donde se presta servicios

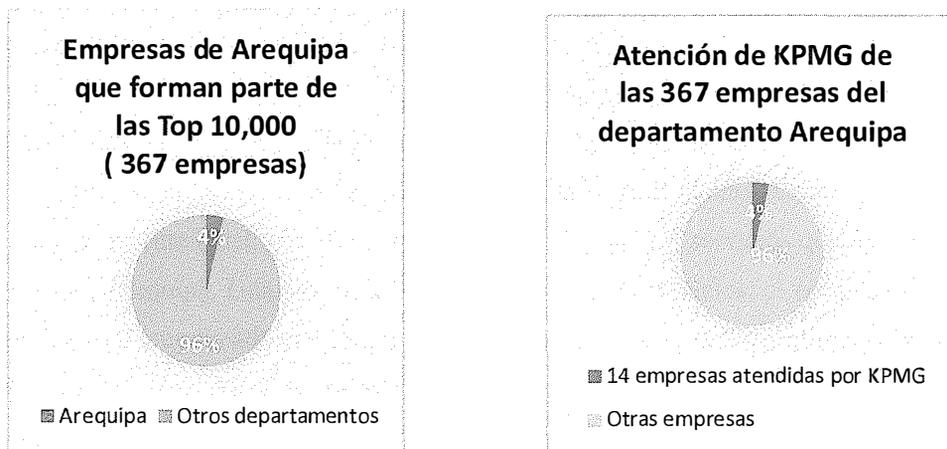
Razón Social	Tax-Legal	Consultor	Auditoría	Ubicación ranking 2013
Corporación Aceros Arequipa		15,000		41
Caja Municipal De Ahorro Arequipa S.A.		12,000		151
Compañía. Minera Ares		15,000		194
Sociedad Eléctrica Del Sur Oeste S.A.	15,000	12,000		323
Compartamos Financiera S.A.		15,000	153,000	469
Embotelladora San Miguel Del Sur S.A.C.	12,000		90,000	748
Inkabor S.A.C.	12,000			867
Terminal Internacional del Sur S.A.	14,000	8,000		971
Fábrica De Chocolates La Ibérica S.A.		12,000		2,411
Obiettivo Lavoro Los Andes S.A.C.			34,469	3,576
Aromas & Colorantes de Los Andes S.A.C.		15,000	12,000	6,489
Obiettivo Lavoro Peru S.A.C.			11,350	9,783
Moly Cop Perú S.A.C			15,000	(*)
Moly Cop Adesur S.A.C		12,000	12,000	(*)

Fuente: Elaboración propia, 2015

(*) No se encuentra dentro del ranking top 10,000 company.

A continuación graficamos la participación de KPMG en las empresas de Arequipa que forman parte del ranking Top 10,000:

Gráfico 10 Participación de KPMG en las empresas de Arequipa



Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Recursos

La Compañía cuenta con los siguientes recursos:

4.1. Gente

Es el recurso más importante para la prestación del servicio, es por esto que este deberá ser competente acorde al diferente tipo de servicios que se prestará. El área de Recursos Humanos en conjunto con los Socios y Gerentes deberá trabajar a fin identificar el personal idóneo.

Al respecto, existen varios motivos por los que resulta conveniente contratar personal de Arequipa, pero el principal probablemente sea el costo. En efecto, en nuestro tipo de negocio el costo más importante es fijo (planillas) y afecta directamente su rentabilidad. Por ello, el hecho de llevar personal de Lima hacia Arequipa resultaría muy costoso, sin embargo, en la primera etapa de nuestro proyecto será necesario plantear un monitoreo sistemático a través de personal de Lima, debido a la experiencia de nuestro actual equipo y a las complejidades propias de las prácticas de una firma de auditoría.

La tendencia, con el tiempo, sería que el proyecto tenga en proporción un mayor número de trabajadores domiciliados en Arequipa.

La disponibilidad de recursos humanos idónea se basa en un plan a largo plazo que involucra un coaching y una selección de los servicios a los que les vamos a poner foco en la sede de KPMG Arequipa.

KPMG tiene una gama de servicios amplia y cuya amplitud se debe a que la organización, desde su única sede en Lima, ha evaluado en base a la necesidad de sus clientes. En Arequipa, no tiene por qué ser necesariamente igual, por ello pensamos poner foco en los servicios que más nos solicitarán los clientes en Arequipa. Una vez enfatizado el portafolio de servicios, el coaching desde Lima hacia Arequipa será muy focalizado; lo que queremos conseguir es que los profesionales de Arequipa con el tiempo “caminen solos” y con ello obtener costos más competitivos en la prestación de nuestros servicios.

4.2. Activos

Compuestos principalmente por las instalaciones en la zona de trabajo (Zona Norte), equipamiento adicional (laptops, impresoras) y los sistemas operativos.

4.3. Procedimientos

KPMG posee procedimientos corporativos que nos ayudarán con la elaboración y ejecución de la estrategia planteada, tales como el proceso de aseguramiento del cumplimiento de las normas de independencia: KPMG Internacional antes de la aceptación/aprobación del cliente requiere que se evalúe la existencia de conflicto de intereses al tomar el nuevo cliente. Esta evaluación se hace a través de un sistema denominado SENTINEL. El incumplimiento de este procedimiento podría implicar que perdamos la representación de KPMG en Perú, por ello se trata de un procedimiento sumamente importante.

4.4. Procesos Operativos

Aquellos ligados directamente al desarrollo de nuestro trabajo comprenden lo siguiente:

- Planeamiento, de acuerdo al trabajo a realizarse, este requiere un Plan de Trabajo a fin de enfocar adecuadamente las horas para realizar un trabajo eficiente.
- Ejecución, se lleva a cabo todo lo planeado, este es ejecutado físicamente en las instalaciones del cliente a fin de obtener la información requerida de manera rápida.
- Conclusiones, es resultado de los pasos antes indicados. El producto de esta evaluación es la opinión de auditoría, informe técnico, etc. lo cual depende de la clase de trabajo que estemos realizando.

4.5. Procesos de Soporte

Procedimientos que apoyan al equipo desarrollador de la actividad principal a que la obtención y aprobación del cliente, ejecución del trabajo sea realizado de manera efectiva, entre ellos tenemos:

- Tecnología de la Información
- Facturación y Cobranzas (Contabilidad)
- Marketing
- Recursos Humanos

Tanto este conjunto de recursos: gente, activos y procesos, hacen valiosa nuestra práctica y nos pone en un lugar expectante en el mercado. Nuestra labor principal en este proyecto será hacer que estos recursos se modulen y adecuen al nuevo entorno, en términos de mercado y estructura interna.

5. Servicios¹⁸

5.1. Auditoría de Estados Financieros

KPMG comparte los objetivos que tienen sus clientes sobre credibilidad y transparencia en la información financiera.

El enfoque de auditoría de KPMG permite detectar áreas de mejora y efectuar recomendaciones para ayudarle a alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante la medición de resultados, el asesoramiento en gestión de riesgos y un profundo conocimiento de los aspectos críticos del negocio.

La metodología de auditoría de KPMG (KPMG Audit Methodology - KAM) es una herramienta efectiva que facilita y mejora la calidad del proceso y permite entregar auditorías rigurosas de calidad e independencia.

5.2. Asesoría Tributaria

KPMG brinda apoyo a sus clientes en el correcto entendimiento de la legislación tributaria aplicable a los distintos sectores de la actividad empresarial para prevenir contingencias y litigar contra las indebidas exigencias fiscales que pudieran originar las incorrectas interpretaciones legales por parte de las autoridades tributarias y la falta de un adecuado entendimiento de los negocios.

La labor de prevención no sólo abarca la atención de consultas tributarias sino también está orientada a optimizar la carga fiscal de acuerdo al ordenamiento legal. Los servicios de apoyo en la defensa legal comprenden desde el asesoramiento durante las inspecciones fiscales hasta el patrocinio durante los procesos legales en las vías administrativa y judicial.

¹⁸ Datos extraídos de la página web de KPMG en Perú
<http://www.kpmg.com/pe/es/servicios/audit/paginas/metodologia.aspx>

5.3.Cumplimiento Tributario

La complejidad de la legislación fiscal vigente exige un mayor esfuerzo de las empresas para poder cumplir con las obligaciones tributarias.

KPMG brinda asistencia en materia de cumplimiento y diagnóstico tributario que permite ayudar a las empresas en este proceso.

El valor agregado se encuentra en la estructura que compone la División: un departamento conformado por profesionales en las carreras de contabilidad y derecho, con especialización en el área tributaria. Su objetivo: detectar problemas tributarios antes de que éstos lo sorprendan.

5.4.Servicios Legales

La estructura internacional de KPMG y sus conocimientos y experiencia en derecho de empresas y negocios, así como del derecho peruano general, le permiten brindar un completo asesoramiento en todos los sectores de la actividad comercial e industria.

5.5.Consultoría en riesgos y consultorías contables

Para tener éxito en un mundo en constante cambio es necesario controlar los riesgos. Esto implica incluir la gestión de riesgos en todas las decisiones importantes y en las actividades diarias, canalizándolos de forma proactiva y positiva para conseguir crear valor real para el negocio. Dentro de este dinamismo se encuentra la correcta aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, cuya correcta aplicación brinda una razonabilidad a los estados financieros.

6. Competencias clave

6.1. *Soft Skills*

Capacidad analítica, de síntesis, de innovación y de comunicación.

Capacidad de servicio: para saber entender las necesidades de clientes y poder brindarles la solución que se ajusta a resolver sus problemas y exceder sus expectativas.

Competencias comerciales.

6.2. A nivel de servicios

6.2.1. Auditoría

Experiencia en auditoría financiera usando normas internacionales de auditoría (NIAs) experiencia en identificación de riesgos y controles en procesos de negocios en los distintos sectores de la actividad empresarial, especialmente en las actividades de minería, construcción y turismo.

6.2.2. Asesoría y cumplimiento tributario

Experiencia en el análisis, interpretación y mejor cumplimiento de la legislación tributaria aplicable a los distintos sectores de la actividad empresarial. Experiencia en el enfoque preventivo orientada a optimizar la carga fiscal de acuerdo al ordenamiento legal así como el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

6.2.3. Servicios Legales

Experiencia en derecho de empresas y negocios, así como del derecho peruano general, le permiten brindar un completo asesoramiento en todos los sectores de la actividad comercial e industria.

6.2.4. Consultoría en Riesgos y consultoría contable.

Experiencia en la identificación, mapeo y gestión de riesgos empresariales y en aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera.

- *Procesos de la empresa*

6.2.5. Gestión del talento

- Capacidad de gestión y manejo del proceso de reclutamiento desde la definición de los perfiles, identificar a candidatos y comprobar sus competencias.
- Capacidad de retención de talentos.
- Capacidad de establecer un proceso de alto desempeño.
- Capacidad de mantener efectivo un plan de entrenamiento.
- Experiencia en procesos de evaluación de desempeño.
- Experiencia en administración de planilla.

6.2.6. Tecnología

- Experiencia en administración de redes y servidores.
- Experiencia en comunicaciones.
- Experiencia en desarrollo y mantenimiento de software.

6.2.7. Facturación y Cobranzas

- Experiencia en administración de cuentas, facturación y cobranzas a clientes.

6.2.8. Planificación

- Experiencia en gestión de programación de recursos para atención de los servicios a clientes.

6.2.9. Imprenta

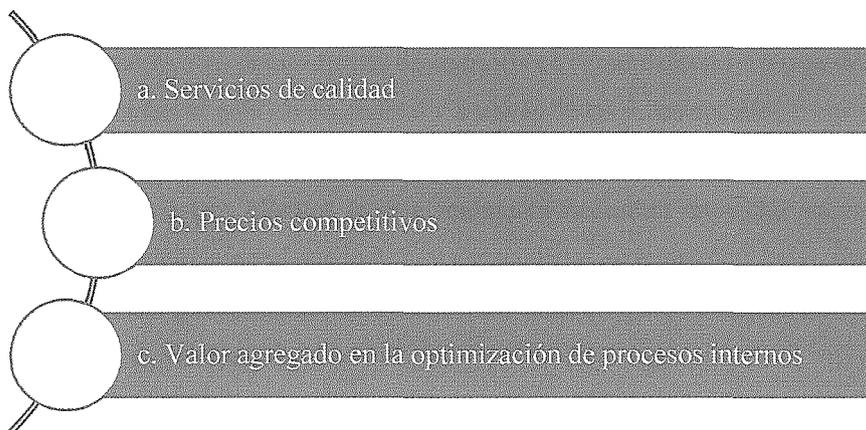
- Experiencia en preparación y formateo de informes, reportes y *factsheets* de servicios

7. Estrategia y posicionamiento

7.1. Estrategia: Marketing Diferenciado

Considerando que el mercado está segmentado por distintas variables, como las que se han explicado anteriormente, exponemos nuestra estrategia:

Gráfico 11 Nuestra estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2015

7.1.1. Posicionamiento

Como empresa estamos orientando nuestro posicionamiento en el mercado a través del “marketing diferenciado” el cual consiste en ofrecer al mercado servicios de calidad y que permitan optimizar procesos para una acertada toma de decisiones.

- **Identificación de diferencias:** Los servicios que nuestra firma ofrece contará con profesionales altamente capacitados que además cuenten con el *expertis* y habilidades necesarias para el desarrollo de los servicios. Asimismo nos diferenciamos en poder apoyarlos en el proceso de mejora continua a través de nuestros servicios de consultoría que también se encuentran como línea de negocio.
- **Diferencia a promover:** La diferencia de nuestros servicios se centra en el realizar servicios de calidad con ideas innovadoras que promuevan la mejora continua para decisiones acertadas.
- **Comunicación de la diferenciación:** Daremos a conocer nuestros servicios y principalmente su diferenciación respecto a las demás firmas de auditoría en el mercado sur a través de lanzamientos de eventos presenciales al público en general y a través de las redes sociales.

KPMG Perú ofrece a nuestros clientes lo que realmente necesitan encontrar en un servicio de auditoría, no sólo un servicio integral que incluya a especialistas en temas de interés, sino que además estamos comprometidos a acompañar a nuestros clientes en su adopción e implementación de alguna modificación o nueva legislación.

Capítulo IV. Análisis Dafo

1. Debilidades

1.1. Área de marketing en proceso de repotenciación

El área de marketing está bastante copada de trabajo para atender los requerimientos propios de la oficina de Lima y aun así comparativamente hay una notoria diferencia con la gestión de marketing de las otras firmas más grandes que probablemente cuenta con mayores recursos.

En nuestro caso, es importante causar impacto al ingresar al mercado de Arequipa, pues se nos debe ver como un competidor importante y explotar el mensaje de respaldo técnico de una firma internacional.

Sin un área de marketing potente, es necesario invertir en algunos recursos que permita desarrollar este proyecto para nuestro mercado target.

1.2. Capacidad financiera

Actualmente la firma está terminando una etapa de transición organizacional que implicó la utilización de recursos económicos importantes.

Se requiere que la recuperación de la inversión efectuada por incursionar en el mercado arequipeño, sea lo más acelerada posible. El tema de caja es importante y escaso actualmente y los costos financieros relacionados al proyecto podrían causar dificultades a la firma actualmente.

Es importante tener en cuenta que hoy en día una firma grande como es PWC, viene saliendo progresivamente de la zona norte del Perú (Trujillo). El motivo: los números.

1.3.Área de Tecnología de la Información

Tenemos que estar en constante crecimiento y actualización en términos de nuestro departamento de soporte tecnológico. No sólo por la funcionalidad de nuestros equipos e infraestructura de información, sino porque las herramientas que usemos de cara a atender a nuestros clientes significa un impacto directo.

2. Amenazas

2.1.En proceso de ser reconocidos como una firma grande

Somos conocidos en el mercado como una firma de auditoría que brinda servicios de mucho valor agregado, pero no como una que tenga un tamaño importante.

La mayoría de los potenciales clientes ubicados en Arequipa, están acostumbrados a contratar servicios de firmas chicas y de bajo costo. Se requiere un cambio de cultura de las personas clave que contratan este tipo de servicios y apuntar a las grandes corporaciones.

2.2.Competidores

Nuestro competidores quienes a la fecha poseen ya una participación en Arequipa en términos de volumen de ingresos y relevancia, al igual que nosotros buscan fortalecer el negocio a través de sus herramientas de gestión de calidad y precios competitivos. Ello representa un impacto directo en la velocidad de crecimiento que pueda tener nuestro proyecto.

2.3.Posicionamiento de marca

Fortalecimiento del posicionamiento de marca de nuestros competidores Big 4 tales como Ernst & Young y PWC.

2.4.Desaceleración de la economía

Puede verse afectado el crecimiento de la economía peruana en los próximos años. El inicio de la campaña política por las elecciones generales del año 2016, puede ser un factor que aleje a los inversionistas y retraiga la economía en general.

Sin perjuicio de ello, hoy en día el crecimiento del país ya no registra tasas tan altas como en los últimos años. Las gerencias, poco a poco están adecuando su gestión hacia una cultura de ahorro en costos. Nuestro trabajo es muy cercano a las finanzas de nuestros clientes y nos permite corroborar ello.

2.5.Reclutamiento

Hay un tema muy importante que debemos mencionar dentro de las amenazas. Nuestro principal recurso es la genta. Ello implica que exista en el mercado profesionales que estén interesados y dispuestos a trabajar en una firma auditora, lo que demanda un esfuerzo significativo.

Actualmente los profesionales que salen de las universidades son los denominados “Milenia”. Sus expectativas son distintas y difíciles de satisfacer, priorizan mucho su tiempo personal, se aburren con facilidad, son cuestionadores y les gusta los entornos jerárquicamente horizontales.

Hemos visto que con el tiempo es más difícil que un joven milenia se interese por trabajar en una firma auditora por lo que representa un reto importante para el funcionamiento de la firma y mucho más para el proyecto que tengamos la apertura y la flexibilidad para poder convertir a KPMG en un ambiente atractivo para este tipo de profesionales, sin que ello signifique que se vea afectada nuestro servicio de calidad.

3. Fortalezas

3.1.La Marca KPMG

Somos una de las 4 Empresas de Auditoría, consultoría y asesoría fiscal y de negocios más grande del mundo, con una sólida y conocida reputación en la calidad de nuestros servicios, con altos estándares de conocimiento técnico especializado.

3.2.Nuestra experiencia

Tenemos experiencia y buena reputación a nivel local e internacional y contamos también con clientes de igual importancia. Entre nuestros clientes globales y locales a empresas relevantes de nuestros sectores foco en minería, construcción, servicios financieros e hidrocarburos, lo cual nos permite tener la confianza de nuestro mercado potencial en que entregaremos conocimiento altamente especializado y que brinden valor.

3.3.Nuestra gente

Contamos con Socios, Directores, Gerentes y ex Socios de mucha experiencia en los sectores foco, que además desarrollan como parte de sus actividades el dictado de charlas de capacitación, de Cursos en programas de postgrado y participan activamente en conferencias y seminarios.

3.4.Red de KPMG

En KPMG contamos con el respaldo y soporte de una red internacional agrupada por Centros de Excelencia a nivel Global y Regional y con Prácticas Internacionales que son líderes en nuestros sectores foco. Tenemos el apoyo de la Firma para contar con la participación de dichos expertos para brindar la capacitación a nuestros clientes.

4. Oportunidades

4.1. Experiencia técnica

En estos últimos años se han producido diversos cambios técnicos en distintas disciplinas de la firma, principalmente contables y tributarios. Ello plantea una necesidad del mercado cuya respuesta de parte nuestra podría significar un buen impulso en nuestro proyecto.

4.2. Empresas transnacionales

Con mayor frecuencia las empresas empiezan a asumir roles corporativos y demandan nuevas necesidades de información con enfoques nuevos y con habilidades que nuestros profesionales poseen.

Hemos podido identificar que nuestras fortalezas son las que son requeridas en el mercado de servicios del departamento de Arequipa. Ver resultados de la encuesta realizada en el Anexo I.

Gráfico 12 Análisis DAFO

Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
Personal Experimentado		6	Recursos Tecnológicos		3
Personal Capacitado		6	Area de Marketing Insuficiente		4
Marcas		7	Capacidad Financiera		5
Reputación		6			
Calidad de Productos/Servicios		5			
Cuota del Mercado		2			
Operaciones Internacionales		4			
Total		36	Total		12
Oportunidades		Peso	Amenazas		Peso
Cambios normativos y regulatorios		6	Desaceleración de la Economía		5
Incremento de empresas transnacionales en la región		5	Presencia de competidores locales		6
			Posicionamiento de la marca de los competidores		5
			Cambio de cultura para la contratación de los servicios		4
			Cambios en la cultura generacional del personal		3
Total		11	Total		23

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo V. Posicionamiento marketing mix y plan de recursos

1. Posicionamiento

Como empresa nos posicionamos en el mercado en ofrecer servicios de calidad e innovación, caracterizada por una rápida globalización, nuevas tecnologías de negocio, y un cambio continuo en la manera de realizar los negocios; que permiten optimizar procesos para una acertada toma de decisiones de negocio y marcar una diferencia en las organizaciones de los clientes.

Somos conocedores de la importancia de nuestra gente, por ello destacamos que nuestro éxito depende completamente del carácter, la habilidad, la ética y el ingenio de los profesionales que conformamos la firma.

- a) Identificación de diferencias: Los servicios ofrecemos como firma internacional cuentan con profesionales altamente capacitados con el experiencia y habilidades necesarias en la prestación de los servicios. Asimismo, nos diferenciamos en poder apoyarlos en el proceso de mejora continua a través de nuestros servicios de consultoría que también se encuentran como línea de negocio.
- b) Diferencia a promover: La diferencia de nuestros servicios se centra en el realizar servicios de calidad con ideas innovadoras que promuevan la mejora continua para decisiones acertadas.
- c) Comunicación de la diferenciación: Daremos a conocer nuestros servicios y principalmente su diferenciación respecto a las demás firmas de auditoría en el mercado sur a través de lanzamientos de eventos presenciales al público en general y a través de las redes sociales.

Superar la complejidad es un desafío permanente... nuestro lema en inglés: *“Cutting through complexity”*

2. Segmentación

2.1. Identificar el mercado relevante:

Empresas de la Región del departamento de Arequipa en un corto plazo y en un largo plazo empresas de la región sur del Perú que requieran servicios de auditoría y/o consultoría.

2.2. Criterios de segmentación:

2.2.1. Geográficos:

Al corto plazo nos enfocaremos en la región Sur del país, principalmente en el departamento de Arequipa. No obstante, en un mediano a largo plazo, centralizaremos esfuerzo en expandirnos en otros departamentos del sur del país, como son Cusco, Puno y Ayacucho.

2.2.2. Psicogeográficos:

Sectores económicos: Empresas que desarrollan sin actividades en los siguientes sectores económicos: minería, agroindustria, energía, financiero, comercial, pesquería, etc.).

Nivel de ingresos: Rangos establecidos sobre la base de los ingresos de las empresas provenientes de la venta de sus productos y/o servicios en el mercado.

2.2.3. Conductuales: “Propensiones de compra”

- Empresas que busquen una auditoría solo por cumplimiento regulatorio (empresas pequeñas).
- Empresas que busquen una auditoría de calidad media y de cumplimiento regulatorio (empresas medianas).
- Empresas que busquen una auditoría de calidad y de cumplimiento regulatorio, y que además le agreguen valor en la optimización de sus procesos (empresas medianas y grandes).

2.2.4. Nivel socio-económico: En este segmento hemos identificado tres sub segmentos:

- Clientes actuales: son los clientes que KPMG ya atiende, representados en 16 clientes con un honorario actual aproximado de 400 mil soles,
- Clientes TOP 50: aquellos clientes que tienen mayores ingresos en el año precedente de acuerdo a la publicación de la consultora Perú Top Publications.
- Clientes medianos o regulatorios: empresas del departamento de Arequipa con ingresos o activos totales superiores a 38,000 dólares americanos.

2.3. Evaluación de los segmentos:

Luego de evaluar los criterios de segmentación establecidos en el punto anterior concluimos que nuestros clientes potenciales son aquellas empresas que cumplen con las siguientes características:

2.3.1. Geográficas:

Empresas que desarrollan sus actividades principalmente en el Departamento de Arequipa. Sin embargo, en un mediano plazo se buscará la expansión a otros departamentos de la Región Sur como son: Cusco, Puno, Tacna y Ayacucho.

2.3.2. Psicogeográficas:

- Empresas de los diversos sectores económicos, principalmente los de mayor crecimiento en los últimos años así como aquellos con mejor proyección.
- Empresas con ingresos superiores a 30 UIT (unidad impositiva tributaria – equivalente a S/. 3,800).
- Ámbito de actividades local, nacional e internacional.
- Más de 10 empleados.



2.3.3. Conductuales:

- Empresas que adicionalmente al servicio de auditoría buscan que el servicio contratado les dé un “valor agregado” que les ayude a optimizar sus procesos de negocio.
- Empresas con las que se pueden construir vínculos de fidelidad, basado en un servicio de calidad que satisfaga o sobrepase sus expectativas.
- Empresas que se les pueda ofrecer servicios adicionales a los de auditoría financiera (consultorías, asesorías tributarias, etc.).

Selección del mercado objetivo TARGET:

Empresas del departamento de Arequipa, que se desarrollen sus actividades en sectores económicos en crecimiento y con proyección, que busquen una auditoría de calidad y de cumplimiento regulatorio y que además le agreguen valor en la optimización de sus procesos.

3. Plan de recursos

3.1. Operaciones

Las operaciones comprenden el análisis de las áreas relativas a:

- La estructura de costos
- Las alianzas claves
- Los recursos claves y
- Las actividades claves

Estos aspectos han sido desarrollados en el capítulo de la Descripción y Modelo del Negocio en la sección Modelo CANVAS, a continuación procederemos mediante el gráfico resaltar los puntos vinculados a los estos aspectos.

3.2. Recursos Humanos

El plan de Recursos Humanos demuestra que el equipo y organización que desarrollarán el proyecto empresarial son los adecuados para marcar la estrategia a implementar.

3.2.1. Estructura organizativa:

La estructura organizativa está diseñada por un equipo en la ciudad de Lima que será reubicado en la ciudad de Arequipa, el cual constará de:

- Gerente
- Senior

En la ciudad de Arequipa se contratará al staff profesional, asimismo las actividades serán monitoreados por el Socio o Director desde la ciudad de Lima.

3.2.2. Personal clave y principales funciones:

Tabla 13 Funciones personal clave

Personal Clave	Principales funciones
Socio	<ul style="list-style-type: none">• Supervisión riesgo de auditoria en aceptación de clientes.
Gerente	<ul style="list-style-type: none">• Relación Comercial y búsqueda de nuevos clientes.• Estructuración financiera del proyecto.• Verificación de calidad de trabajo.
Senior	<ul style="list-style-type: none">• Búsqueda de generación de oportunidades de negocio en los clientes existentes.• Supervisión de cumplimiento metodológico y técnico en el trabajo efectuado.
Staff Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de los objetivos del trabajo asignado.
Administrador	<ul style="list-style-type: none">• Acciones logísticas y administrativas.

Fuente: Elaboración propia, 2015

3.2.3. Participación societaria y plan de compensación del equipo gestor:

Direccionado principalmente al desarrollo profesional, ascenso a la siguiente posición profesional, así como reconocimiento en beneficios económicos (bonos) y facilidades de capacitación profesional de calidad.

3.2.4. Otros acuerdos relevantes con empleados:

Políticas de retención del personal clave en base a capacitaciones profesionales con periodos de estabilidad laboral obligatoria.

3.2.5. Asesores:

Constante réplica de estrategias y políticas de la Oficina Principal (Lima).

4. Producto / servicio

4.1. Servicios que prestaran a los clientes de la zona:

- Auditoría:
 - Auditoría Financiera

- Servicios tributarios:
 - Diagnóstico Tributario
 - Revisión de Declaraciones Juradas
 - Apoyo para fiscalizaciones

- Consultoría:
 - Auditoría Interna
 - Asesoramiento Financiero Contable

4.2.Comunicación:

Comunicaremos a nuestros clientes actuales y potenciales nuestra presencia en la zona y los servicios que ofrecemos a través de las siguientes actividades:

- Visitas in situ en la localidad del cliente para promocionar los beneficios de nuestros servicios y el valor agregado brindado.
- Eventos de negocio – Conferencias, presentaciones y desayunos con temas de interés para cada segmento de clientes y que generen una oportunidad de generar confianza o prestación de servicios.
- Página Web – Información relacionada con KPMG (misión, visión y valores), organización que está detrás de la marca, los servicios que brinda y posibilidad de interacción (preguntas y solicitud de servicios).
- Revistas especializadas - Convenios de cooperación con las principales revistas especializadas a nivel nacional y regional. Estos convenios permiten a KPMG mostrarse a las empresas de la región a través de publicaciones que son de su interés.
- Cámara de Comercio Departamentales - Participaciones de eventos dirigidos a sectores claves.

4.3.Distribución:

Nuestros servicios llegaran a nuestros clientes de la siguiente manera:

- El servicio se prestará en las instalaciones del cliente, permite la comunicación e interacción con clientes.
- Atención personalizada, relación con cada cliente con suficiente interacción para propiciar la confianza.
- Comunicación vía correos electrónicos, cuando se requiere solicitar información o dar respuesta a alguna consulta del cliente. Envío periódico de información de interés de los clientes por segmento.
- Cumplimiento de los “deadlines” establecidos (atención oportuna).

4.4.Precio

Los precios promedios expresados en dólares americanos son los siguientes de acuerdo a los segmentos establecidos desde el punto de vista socio-económico:

Tabla 14 Los precios promedios expresados en dólares americanos

Categoría	Auditoría	Consultoría	Impuestos
Cientes actuales	14,000	5,000	6,000
Cientes Top 50	16,000	6,000	8,000
Cientes medianos o regulados	6,000	4,000	5,000

Fuente: Elaboración propia, 2015

Estos precios son determinados en función a los costos incurridos. De acuerdo a la estructura de costos mencionado en el capítulo de modelo Negocios Canvas, el costo por hora por cada auditoria asciende a US\$ 34.33.

Tabla 15 Determinación precio servicios auditoría Dólares americanos

Categoría	Precio Hora {d}	Horas estimadas {e}	Costo servicio {f}={d}*{e}	Precio mercado {g}	Ganancia {h}={g}-{f}	Margen % {i}={h}/{f}
Cientes actuales (*)	34	180	6,180	12,000	5,820	94%
Cientes TOP 50	34	400	13,733	25,000	11,267	82%
Cientes medianos o regulatorios	34	120	4,120	8,000	3,850	94%

Fuente: Elaboración propia, 2015

(*) Los clientes actuales de auditoria son referidos de KPMG International y los honorarios acordados a nivel de grupo, por lo que la rentabilidad es baja.

Tabla 16 Determinación precio servicios consultoría Dólares americanos

Categoría	Precio Hora {d}	Horas estimadas {e}	Costo servicio {f}={d}*{e}	Precio mercado {g}	Ganancia {h}={g}- {f}	Margen % {i}={h}/{f}
Cientes actuales (*)	34	52	1,768	3,844	2,076	117%
Cientes TOP 50	34	62	2,108	4,583	2,475	117%
Cientes medianos regulatorios	34	42	1,428	3,105	1,677	117%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 17 Determinación precio servicios Tax Dólares americanos

Categoría	Precio Hora {d}	Horas estimadas {e}	Costo servicio {f}={d}*{e}	Precio mercado {g}	Ganancia {h}={g}- {f}	Margen % {i}={h}/{f}
Cientes actuales (*)	74	62	2,108	6.00	3,892	183%
Cientes TOP 50	74	100	3,400	10,000	6,600	194%
Cientes medianos regulatorios	74	52	1,768	5,000	3,232	183%

Fuente: Elaboración propia, 2015

Capítulo VI. Flujos proyectados

1. Principales supuestos

CONCEPTO	DATO	COMENTARIO
Tasa del IVA	18%	Por Ley
Impuesto a la Renta	26%	La tasa del IR será variable durante 5 años. A fines de simplificar el análisis hemos puesto la tasa del 26% como promedio.
Incremento de precios anual	3%	Estimado de los incrementos de precios en nuestras propuestas disminuido por tratarse de una zona con menos movimiento económico que Lima (en Lima es 4%)
Nº de Sueldos al año	15	Por Ley
Días laborables	225	Aproximados, restando feriados y posibles ausencias
Ventas		Las ventas están dadas por el análisis de: (i) la cantidad de servicios que estemos en condiciones de colocar en el mercado Arequipeño y (ii) el precio que está dispuesto a pagar el cliente de dicha provincia.

La cantidad de servicios que vamos a colocar se encuentra dividido en 2 grupos:

- a. El grupo de los 50 top clientes de Arequipa: donde se concentran aquellos clientes que tienen recursos y poder adquisitivo marcadamente superior al resto de empresas.
- b. Empresas medianas: se trata de empresas que tienen un nivel financiero mínimo como para estar en condiciones de contratar servicios de una firma de auditoría.

El precio está definido por nuestro conocimiento del mercado y por la experiencia que tenemos de diversos clientes a los que ya les brindamos servicios en dicha provincia.

CONCEPTO	DATO	COMENTARIO
----------	------	------------

Costos Hemos hallado una constante en la administración de los encargos llevados cabo por KPMG y resulta que cada trabajo de las 3 áreas requiere en promedio de la siguiente estructura:

	Audit	T&L	Advisory
Practicantes	2.00	2.00	1.00
Asistente	2.00	1.00	1.00
Senior	0.50	0.60	0.60
Gerente	0.30	0.30	0.30
Socio	0.10	0.10	0.10
Cantidad de servicios al año	16	26	20

Teniendo en cuenta la cantidad de trabajos que puede ver cada equipo al año, estamos en condición de estimar muy razonablemente los costos.

Capex Estamos estimando que el capex básicamente estará compuesto por el inmobiliario que será utilizado así como los costos de inicio del proyecto.

WACC Estamos considerando que la proporción préstamo/patrimonio es de 40% / 60%. El costo de la deuda es de 8% (descontado ya el ahorro tributario que genera el interés) y el rendimiento esperado por KPMG como política para sus líneas de negocio es de 17% (20% en Lima)

Ver análisis de sensibilidad: escenario conservador (Anexo 2)

2. Estado de resultados integrales proyectados

Tabla 18 Estado de resultados integrales

Proyecto KPMG Arequipa - Income Statement (US\$) - Escenario normal							
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Net Sales	-	-	262,000	390,370	645,027	790,042	1,036,594
Auditoria	-	-	196,000	282,220	464,674	552,920	700,066
Revisiones tributarias	-	-	41,000	66,950	111,395	127,849	167,701
Servicios de Advisory	-	-	25,000	41,200	68,959	109,273	168,826
- Costo Auditoria	-	-	-94,500	-113,558	-133,673	-137,684	-265,901
- Costo Revisiones tributarias	-	-	-78,750	-84,975	-87,524	-90,150	-194,994
- Costo Servicios de Advisory	-	-	-35,250	-36,308	-37,397	-55,729	-106,361
Gross Profit Cash	-	-	53,500	155,530	386,433	506,479	469,337
% Sales	0.0%	0.0%	20.4%	39.8%	59.9%	64.1%	45.3%
- SG&A Cash	-	-	-90,060	-93,660	-99,810	-116,610	-126,210
EBITDA	-	-	-36,560	61,870	286,623	389,869	343,127
% Sales	0.0%	0.0%	-14.0%	15.8%	44.4%	49.3%	33.1%
- Depreciation	-	-	-6,150	-6,150	-6,150	-6,150	-6,150
EBIT	-	-	-42,710	55,720	280,473	383,719	336,977
% Sales	0.0%	0.0%	-16.3%	14.3%	43.5%	48.6%	32.5%
- Financial Expenses	-4,368	-4,368	-7,247	-5,639	-3,902	-2,026	-
EBI	-4,368	-4,368	-49,957	50,081	276,571	381,693	336,977
Income tax	1,136	1,136	12,989	-13,021	-71,908	-99,240	-87,614
Net Income	-3,232	-3,232	-36,968	37,060	204,663	282,453	249,363
% Sales	0.0%	0.0%	0.0%	9.5%	31.7%	35.8%	24.1%

Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Estado de situación financiera proyectado

Tabla 19 Estado de situación financiera

Proyecto KPMG Arequipa - Balance Sheet (US\$) - Escenario normal

	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Assets	260,461	247,922	190,850	206,199	387,414	644,543	893,906
Cash	174,365	137,680	90,240	124,760	314,364	577,643	833,156
Accounts Receivable	-	-	-	-	-	-	-
IGV (VAT) Receivable	12,960	16,470	-	-	-	-	-
Total Current Assets	187,325	154,150	90,240	124,760	314,364	577,643	833,156
Property, Plant & Equipment	72,000	91,500	85,350	79,200	73,050	66,900	60,750
Deferred Tax Assets	1,136	2,271	15,260	2,239	-	-	-
Total Non Current Assets	73,136	93,771	100,610	81,439	73,050	66,900	60,750
Liabilities	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Revolving Debt	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable	-	-	-	-	-	-	-
Total Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-
Debt	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Total Non Current Liabilities	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Owners' Equity	160,568	157,335	120,367	157,427	362,090	644,543	893,906
Share Capital	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800
Retained Earnings	-3,232	-6,465	-43,433	-6,373	198,290	480,743	730,106
Total Liabilities & Owner's Equity	260,461	247,922	190,850	206,199	387,414	644,543	893,906
Check	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015

4. Flujo de caja proyectado

Tabla 20 Flujo de caja proyectado

Proyección KPMG Arce y Cia S.A. Cash Flow (US\$) - (según datos normal)							
	3Q-15	4Q-15	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA	-	-	-36,560	61,870	286,623	389,869	343,127
- Income Tax payment	-	-	-	-	-69,669	-99,240	-87,614
- IGV (VAT) Payable	-	-	-24,469	-63,398	-108,804	-134,043	-176,694
- IGV (VAT) compras	-12,960	-3,510	-6,221	-6,869	-7,301	-8,165	-9,893
- IGV (VAT) ventas	-	-	47,160	70,267	116,105	142,207	186,587
Cash from Operating Activities	-12,960	-3,510	-20,090	61,870	216,953	290,629	255,513
- Capital Expenditure	-72,000	-19,500	-	-	-	-	-
Cash from Investing Activities	-72,000	-19,500	-	-	-	-	-
+ Δ in Financial Debt	109,200	-	-	-	-	-	-
- Amortización	-9,307	-9,307	-20,103	-21,711	-23,448	-25,324	-
- Financial Expenses	-4,368	-4,368	-7,247	-5,639	-3,902	-2,026	-
+ Δ in Share Capital	163,800	-	-	-	-	-	-
- Dividends Distributed	-	-	-	-	-	-	-
Cash from Financing Activities	259,325	-13,675	-27,350	-27,350	-27,350	-27,350	-
Initial cash Balance	-	174,365	137,680	90,240	124,760	314,364	577,643
Final Cash Balance	174,365	137,680	90,240	124,760	314,364	577,643	833,156
Cash requirement	-84,960	-23,010	-20,090	-	-	-	-
Monto mínimo requerido	-128,060						
Monto redondeado	273,000						
% Deuda	40%						
% Equity	60%						
Financiamiento	109,200						
Costo neto de ahorro tributario	8%						
Capital	163,800						
Tasa de rendimiento esperado	17%	Según políticas de KPMG					

Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Indicadores financieros proyectados

Tabla 21 Indicadores financieros proyectados

Cuota financiamiento	27,350	2015	2016	2017	2018	2019
Saldo inicial		109,200	90,586	70,483	48,772	25,324
Amortización		18,614	20,103	21,711	23,448	25,324
Interes		8,736	7,247	5,639	3,902	2,026
Cuota		27,350	27,350	27,350	27,350	27,350
Saldo final		90,586	70,483	48,772	25,324	-

Dividendos

Análisis financiero	2015	2016	2017	2018	2019	2020 Perpetuidad creciente
Flujos del negocio	-107,970	-20,090	61,870	356,292	290,629	255,513

WACC	13%
Crecimiento de la perpetuidad	3%
VAN sin perpetuidad	422,179
VAN con perpetuidad	1,440,978
TIR sin perpetuidad	81%
TIR con perpetuidad	103%
PayBack	Año 4

Fuente: Elaboración propia, 2015

6. Interpretación de indicadores financieros y conclusiones

En nuestra opinión, el negocio requiere de una inversión importante y esperamos una respuesta lenta del mercado arequipeño en términos de su receptividad hacia la colocación de nuestros servicios. En efecto, la ciudad de Arequipa viene experimentando un cambio de cultura en el sentido de que sus clientes son cada vez más proclives a contratar servicios de una firma de auditoría internacional en lugar de estudios locales, dado que empiezan a comprender la importancia de un buen gobierno corporativo y las exigencias de control y previsión de riesgos que éste requiere. Por ello, se observa que el *payback* se produce recién en el 5to año de modelación (de los 6 años).

Ahora bien, si consideramos que el negocio sólo funcionaría por el lapso de 4 años pues el resultado del VAN y la TIR nos indican que éste no cumple con las expectativas mínimas de rendimiento esperado por los inversionistas. Sin embargo, no podemos perder de vista que este negocio es de larga maduración y que los supuestos de crecimiento van de la mano de nuestra experiencia y capacidad en la colocación de servicios y la respuesta del mercado en su evolución hacia convertirse en clientes corporativos; todo ello involucra que la evaluación considere un horizonte a largo plazo. Por ello, hemos visto conveniente incluir en el análisis financiero un componente de perpetuidad con un crecimiento muy moderado y conservador de 3%. Esto nos ha permitido hacer más razonable la valoración financiera y como resultado el VAN y la TIR nos indican que la continuidad del negocio es lo que determina que éste sea realmente rentable.

Capítulo VII. Plan de implementación

Las acciones incluidas dentro de del plan de implementación que se presenta se estima que se pueden realizar en un período aproximado de 6 meses, que se puede extender hasta los 12 meses con el objeto de fortalecer la presencia de nuestra firma en la zona mediante una campaña de marketing intensa durante el primer año de funcionamiento.

Tal y como se puede apreciar en el cronograma asociado al plan de implantación diseñado, gran parte de las actividades programadas se concentran en los primeros 3 meses, de modo que para el cuarto mes se planea iniciar progresivamente las operaciones.

Tabla 22 Cronograma estimado de las acciones requeridas para el arranque de la operación

ACCIONES PRINCIPALES	Año 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Plan de Gestión e Implementación												
Presupuesto de gastos administrativos (personal, servicio, otros gastos)	■											
Presupuesto de gastos preoperativos (licencia y gastos de implementación)	■											
Presupuesto de inversiones en activos (instalaciones, mobiliario y equipos)	■											
Presupuesto de capital de trabajo	■											
Plan de Marketing												
Presupuesto de ingresos (precio y cantidad)	■											
Presupuesto de gastos de venta	■											
Desarrollo de relaciones con clientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desarrollo de campaña de marketing		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Lanzamiento de la campaña de marketing				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Plan de Operaciones												
Presupuesto de costos de servicio (variables y fijos)	■											
Reclutamiento y selección del personal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inducción y capacitación del personal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Alquiler de inmueble (oficina)		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Adquisición de mobiliario y equipos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Equipamiento e instalación		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Contratación de servicios públicos		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inicio de operaciones				■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia, 2015

Conclusiones

1. Como resultado de nuestro trabajo mantenemos firme la elección de la ciudad de Arequipa como nuestro mercado objetivo respecto a la apertura de una nueva oficina de KPMG en Perú. Esto se atribuye a las siguientes razones:
 - (a) Arequipa es después de Lima y Callao, el departamento de mayor economía en el Perú, esta región produjo en el 2013 la suma de S/. 22,691 millones, cifra que representó el 5% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional ese año¹⁹.
 - (b) En el periodo comprendido entre el 2007 y el 2013, hubo un incremento en las inversiones en la región sur, pasando de US\$ 1,100 millones a US\$ 5,100 millones anuales²⁰, los proyectos focalizados en las inversiones mencionadas corresponden principalmente a minería, energía e hidrocarburos.
 - (c) Arequipa tiene un 25.9% del total de la inversión estimada en los principales proyectos mineros en el Perú, monto que representa US\$ 9,478 millones²¹. Otro sector importante en Arequipa es el “retail”, el cual en el periodo comprendido entre el 2011 y el 2015 ha tenido una inversión de más de US\$ 131 millones.
 - (d) En la región sur en su conjunto (incluyendo a Arequipa) hay un potencial de crecimiento entre 5% y 5.5% ²²para los años 2015 y 2016.
 - (e) La región sur tiene la oportunidad de concretar mayores inversiones a través de otros mecanismos tales como concesiones, asociaciones públicas privadas y obras por impuestos.

¹⁹ Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

²⁰ Ranking de mejores ciudades para hacer negocio en América Latina - http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=28

²¹ Ranking de mejores ciudades para hacer negocio en América Latina - http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=28

²² Aurum Perú Consultoría, Perspectivas 2015

2. Como parte de nuestro análisis internos y externo, consideramos que la firma cuenta con las fortalezas necesarias que se traducen en la experiencia, la capacidad del staff profesional, representación internacional y la red de KPMG, para hacer frente a este proyecto con éxito, si bien es cierto nos encontramos en proceso de mejorar áreas tales como el departamento de marketing, con las capacidades ya instaladas a la fecha podremos incursionar en un mercado nuevo. Cabe indicar que es necesario descentralizar ciertos procesos tales como gestión comercial y procesos de reclutamiento, para asegurar la viabilidad del proyecto en mención.

3. Considerando que este proyecto es de larga maduración y que los supuestos de crecimiento van de la mano de nuestra experiencia y capacidad en la colocación de servicios y de la respuesta del mercado en su evolución hacia convertirse en clientes corporativos; nuestra evaluación económica consideró un horizonte a largo plazo lo cual nos ha permitido hacer más razonable la valoración financiera y como resultado el VAN y la TIR obtenidos indican que la continuidad del negocio son determinantes para la rentabilidad del mismo.

Bibliografía

Xavier Gimbert (2011) Think Strategically

Timmons, J. (2009) New Venture Creation

Parkin, M. (2008) Economía

Kotler, P. (2012) Marketing Management

Aurum Perú Consultoria, <http://www.aurumperu.com/>

Ranking de mejores ciudades para hacer negocio en América Latina -
http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/?page_id=28

<http://gestion.pe/economia/inversion-minera-peru-crecio-142-ultimos-cuatro-anos-y-suma-us-34020-millones-2138759>

<http://gestion.pe/economia/produce-manufactura-creceria-mas-48-2015-2122332>

<http://gestion.pe/economia/inversion-minera-peru-crecio-142-ultimos-cuatro-anos-y-suma-us-34020-millones-2138759>

<http://elcomercio.pe/economia/peru/ey-arequipa-tercera-mayor-economia-peru-noticia-1819716>

<http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

<http://old.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/politica-macroeconomica-y-crecimiento/la-economia-de-la-macro-region-sur-un-analisis-estructural.pdf>

<http://aurumperu.com/pdf/PerspectivasEconomicasArequipa2014.pdf>

<http://aurumperu.com/pdf/AurumPerspectivas2015.pdf>

Datos extraídos de la página web de KPMG en Perú
<http://www.kpmg.com/pe/es/servicios/audit/paginas/metodologia.aspx>

Anexos

Anexo 1 Encuestas

1. ¿Cuál es el papel que desempeña en el rol económico del departamento de arequipa? *

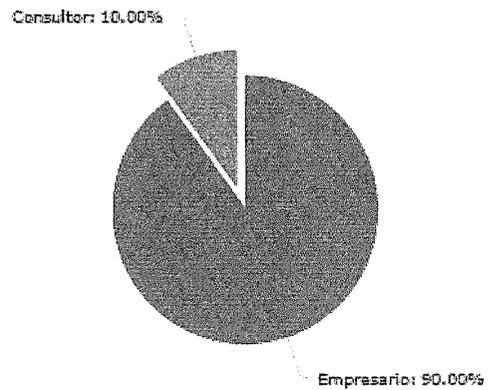
Número de participantes: 10

9 (90.0%): Empresario

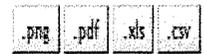
- (0.0%): Consumidor

1 (10.0%): Consultor

- (0.0%): Inversionista potencial



2. ¿Que tan importante es recibir un servicio de auditoria o consultoria, según su experiencia y posición? *



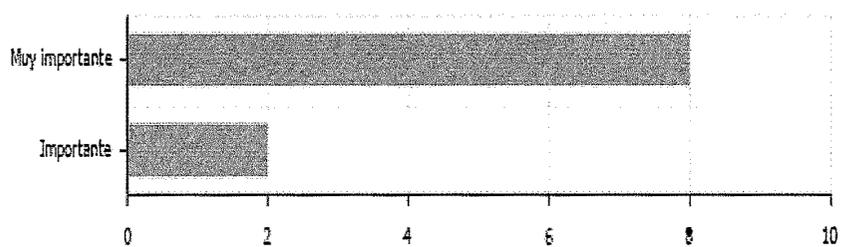
Número de participantes: 10

8 (80.0%): Muy importante

2 (20.0%): Importante

- (0.0%): Nada importante

- (0.0%): Nunca he contratado tal servicio

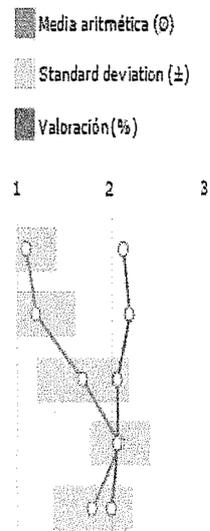


3. ¿Qué es lo que mas valora en un servicio de auditoria y/o consultoria?*

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 10

	Muy importante (1)		Importante (2)		Poco importante (3)				V
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Ø	±	
Calidad del servicio / Profesionales capacitados	9x	90,00	1x	10,00	-	-	1,10	0,32	57%
Experiencia en el servicio	8x	80,00	2x	20,00	-	-	1,20	0,42	60%
Prestigio de la firma que lo presta	3x	30,00	7x	70,00	-	-	1,70	0,48	53%
Precio accesible	-	-	9x	90,00	1x	10,00	2,10	0,32	53%
Oportunidad de los entregables	2x	20,00	8x	80,00	-	-	1,80	0,42	50%

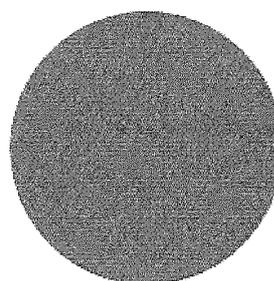


4. Responder esa pregunta sólo si usted es consultor o inversionista. ¿Considera usted atractivo el mercado de Arequipa desde el punto de vista económico, financiero?

Número de participantes: 9

9 (100.0%): Si

- (0.0%): No



Si: 100.00%

5. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de auditoria financiera de calidad y con respaldo internacional? *

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#)

Número de participantes: 10

9 (90.0%): Entre 6,000 USD y 15,000 USD

- (0.0%): Entre 15,000 USD y 20,000 USD

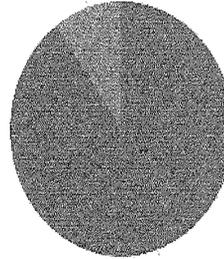
- (0.0%): No estaría dispuesto a pagar por este servicio

1 (10.0%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- 5,000 USD

Otro: 10.00%



Entre 6,000 USD y 15,000 USD: 90.00%

6. ¿ Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoria contable de calidad y con respaldo internacional?

[.png](#) [.pdf](#) [.xls](#) [.csv](#)

Número de participantes: 10

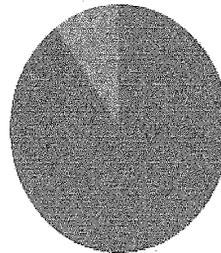
9 (90.0%): De 4,000 USD a 6,000 USD

1 (10.0%): De 7,000 USD a 9,000 USD

- (0.0%): No estaría dispuesto a pagar por este servicio

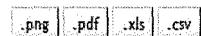
- (0.0%): Otro

De 7,000 USD a 9,000 USD: 10.00%



De 4,000 USD a 6,000 USD: 90.00%

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de Consultoría Tributaria de calidad y con respaldo internacional?



Número de participantes: 10

8 (80.0%): De 5,000 USD a 8,000 USD

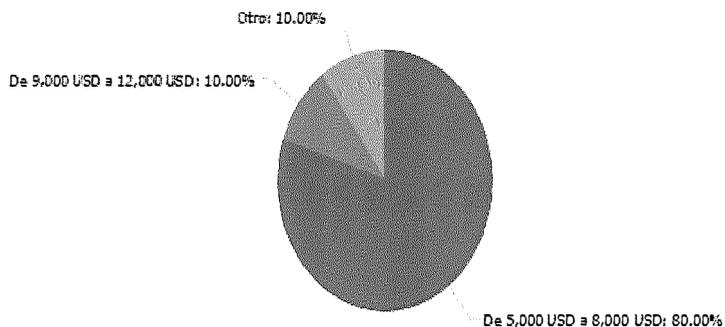
1 (10.0%): De 9,000 USD a 12,000 USD

- (0.0%): No estaría dispuesto a pagar por este servicio

1 (10.0%): Otro

Respuesta(s) desde el campo agregado:

- 4,000 USD



Anexo 2 Análisis de sensibilidad: escenario conservador

Proyecto KPMG Arequipa - Income Statement (US\$) - Escenario conservador

	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Net Sales	-	-	257,000	355,350	458,309	628,318	849,759
Auditoría	-	-	196,000	261,620	331,001	437,091	569,507
Revisiones tributarias	-	-	41,000	62,830	79,568	103,809	133,936
Servicios de Advisory	-	-	20,000	30,900	47,741	87,418	146,316
- Costo Auditoría	-	-	-94,500	-113,558	-116,964	-137,684	-226,227
- Costo Revisiones tributarias	-	-	-78,750	-81,113	-87,524	-90,150	-177,268
- Costo Servicios de Advisory	-	-	-35,250	-36,308	-37,397	-55,729	-106,361
Gross Profit Cash	-	-	48,500	124,373	216,424	344,755	339,904
% Sales	0.0%	0.0%	18.9%	35.0%	47.2%	54.9%	40.0%
- SG&A Cash	-	-	-90,060	-92,460	-97,410	-116,610	-120,210
EBITDA	-	-	-41,560	31,913	119,014	228,145	219,694
% Sales	0.0%	0.0%	-16.2%	9.0%	26.0%	36.3%	25.9%
- Depreciation	-	-	-6,150	-6,150	-6,150	-6,150	-6,150
EBIT	-	-	-47,710	25,763	112,864	221,995	213,544
% Sales	0.0%	0.0%	-18.6%	7.2%	24.6%	35.3%	25.1%
- Financial Expenses	-4,368	-4,368	-7,247	-5,639	-3,902	-2,026	-
EBT	-4,368	-4,368	-54,957	20,124	108,962	219,969	213,544
Income tax	1,136	1,136	14,289	-5,232	-28,330	-57,192	-55,521
Net Income	-3,232	-3,232	-40,668	14,892	80,632	162,777	158,022
% Sales	0.0%	0.0%	0.0%	4.2%	17.6%	25.9%	18.6%

Proyecto KPMG Arequipa - Balance Sheet (US\$)- Escenario conservador

	2015	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Assets	260,461	247,922	187,150	180,331	237,515	374,968	532,990
Cash	174,365	137,680	85,240	89,803	164,465	308,068	472,240
Accounts Receivable	-	-	-	-	-	-	-
IGV (VAT) Receivable	12,960	16,470	-	-	-	-	-
Total Current Assets	187,325	154,150	85,240	89,803	164,465	308,068	472,240
Property, Plant & Equipment	72,000	91,500	85,350	79,200	73,050	66,900	60,750
Deferred Tax Assets	1,136	2,271	16,560	11,328	-	-	-
Total Non Current Assets	73,136	93,771	101,910	90,528	73,050	66,900	60,750
Liabilities	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Revolving Debt	-	-	-	-	-	-	-
Accounts Payable	-	-	-	-	-	-	-
Total Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-
Debt	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Total Non Current Liabilities	99,893	90,586	70,483	48,772	25,324	-	-
Owners' Equity	160,568	157,335	116,667	131,559	212,191	374,968	532,990
Share Capital	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800	163,800
Retained Earnings	-3,232	-6,465	-47,133	-32,241	48,391	211,168	369,190
Total Liabilities & Owner's Equity	260,461	247,922	187,150	180,331	237,515	374,968	532,990

Proyecto KPMG Arequipa - Cash Flow (US\$) - Escenario conservador

	3Q-15	4Q-15	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA	-	-	-41,560	31,913	119,014	228,145	219,694
- Income Taxpayment	-	-	-	-	-17,002	-57,192	-55,521
- IGV (VAT) Payable	-	-	-23,569	-57,310	-75,627	-104,932	-144,144
- IGV (VAT) compras	-12,960	-3,510	-6,221	-6,653	-6,869	-8,165	-8,813
- IGV (VAT) ventas	-	-	46,260	63,963	82,496	113,097	152,957
Cash from Operating Activities	-12,960	-3,510	-25,090	31,913	102,011	170,953	164,172
- Capital Expenditure	-72,000	-19,500	-	-	-	-	-
Cash from Investing Activities	-72,000	-19,500	-	-	-	-	-
+ Δ in Financial Debt	109,200	-	-	-	-	-	-
- Amortización	-9,307	-9,307	-20,103	-21,711	-23,448	-25,324	-
- Financial Expenses	-4,368	-4,368	-7,247	-5,639	-3,902	-2,026	-
+ Δ in Share Capital	163,800	-	-	-	-	-	-
- Dividends Distributed	-	-	-	-	-	-	-
Cash from Financing Activities	259,325	-13,675	-27,350	-27,350	-27,350	-27,350	-
Initial cash Balance	-	174,365	137,680	85,240	89,803	164,465	308,068
Final Cash Balance	174,365	137,680	85,240	89,803	164,465	308,068	472,240
Cash requirement	-84,960	-23,010	-25,090	-	-	-	-
Monto mínimo requerido	-133,060						
Monto redondeado	273,000						
% Deuda	40%						
% Equity	60%						
Financiamiento	109,200						
Costo neto de ahorro tributario	8%						
Capital	163,800						
Tasa de rendimiento esperado	17%	Según políticas de KPMG					



Conclusiones del escenario conservador

Considerando la situación de la economía actual, hemos considerado conveniente hacer un análisis de sensibilidad, incluyendo un escenario conservador en el que la cantidad de transacciones disminuye y por consiguiente los flujos de efectivo que fluyen hacia la Compañía se ven impactados. El análisis demuestra que aún en esta situación, el *payback*, la TIR y el VAN determinan que el negocio cumple con las expectativas de rendimiento

Nota Biográfica

Rosario Calderón

Nació en Ayacucho, el 18 de abril de 1963. Es Ingeniera de Materiales y tiene una segunda especialidad en Ingeniería de Sistemas, egresada de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Coaching y Liderazgo.

Tiene 25 años de experiencia en auditoría de procesos y de sistemas, de los cuales 5 años se dedicó al desarrollo e implantación de sistemas, 16 ha sido auditora externa en PwC, 7 auditora interna en el BBVA - segundo banco más grande del Perú y desde hace 2 años está en KPMG, su actual posición es socia de Risk Consulting- Advisory.

Carla Marcelo

Nació en Lima, el 7 de abril de 1988. Es Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado de Estudios Especializados en Finanzas Corporativas de la Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas.

Tiene más de 5 años de experiencia en auditoría externa y de experiencia en el sector privado. Actualmente desempeña el cargo de senior de Auditoría en KPMG.

Juan Rojas

Nació en Lima, el 2 de julio de 1988. Contador Público Colegiado, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera de la Universidad del Pacífico.

Tiene 7 años de experiencia en auditoría financiera y presupuestaria efectuadas a entidades del sector público y privado. Actualmente desempeña el cargo de Supervisor de Auditoría en la firma Caipo y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, firma miembro de KPMG Internacional.

Luis Valencia

Nació en Lima, el 13 de octubre de 1979. Contador Público, egresado de la Universidad de Lima. Cuenta con diversos estudios de especialización en materia de auditoría tributaria y planificación fiscal.

Tiene más de 14 años de experiencia profesional (10 en KPMG) que incluyen diversos servicios relacionados con asesoría en trabajos de cumplimiento y planificación fiscal, tales como auditorías tributarias, due diligence, apoyo en fiscalizaciones de SUNAT, planificación tributaria y asesoría en la determinación del impuesto a la Renta Diferido. Ha actuado como expositor y panelista en temas de su especialidad en eventos organizados por la Universidad de Lima y en KPMG. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Senior del área de Tax Compliance en KPMG.

Carmen Velásquez

Nació en Lima, el 24 de febrero de 1979. Contadora Publica Colegiada, egresada de la Universidad Ricardo Palma. Cuenta con un Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera de la Universidad del Pacifico.

Tiene 12 años de experiencia en auditoría financiera y presupuestaria efectuadas a entidades del sector público y privado. Actualmente desempeña el cargo de Supervisor de Auditoría en la firma Caipo y Asociados Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, firma miembro de KPMG Internacional.