



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
ESTUDIO CONTABLE, TRIBUTARIO Y FINANCIERO”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sra. Flavia Maribel Monar Ieva
Sr. Joannes Paulus Mendivil Pineda
Srta. Cynthia Ushiñahua Luna**

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2018

Dedico el presente trabajo a mis padres, por su constante apoyo y ejemplo de perseverancia; a mi esposo, por su ayuda y comprensión en esta etapa de estudio; y a mis hijas, que son mi mayor motor en cada paso de mi vida.

Flavia Monar

Dedico el presente trabajo a Zoe y Sergio, mis hijos, las personas más importantes de mi vida.

Joannes Mendivil

Dedico el presente trabajo a mi madre, que sé que me acompaña en todo momento, a pesar de ya no estar entre nosotros; a mi esposo, por su constante apoyo y comprensión; y a mi papá y hermano, que son mi motor de superación.

Cynthia Ushiñahua

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a la profesora Gina Pipoli de Azambuja, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El plan de negocios desarrollado en el presente trabajo está orientado a la implementación de un estudio que brinda asesoría contable, tributaria y financiera, con la marca MMU Asociados S.A.C., dirigida a cubrir la necesidad de los microempresarios peruanos para atender sus obligaciones tributarias y de inversión a través de un servicio diferenciado, que es el de asesoría financiera.

El estudio contará con un equipo de profesionales constantemente capacitado, enfocado en brindar un servicio de alta calidad, ya que busca desarrollar una vinculación duradera con sus clientes. Para el primer año, se espera obtener unas ventas de S/ 321.360 (146 clientes al cierre del año), alcanzando al final del quinto año ventas de S/ 1.227.200 (482 clientes).

El estudio incorpora, en sus planes operacionales, una plataforma digital que permite que los clientes trasmitan información a través de un portal web, a fin de que la información fluya de la forma más eficiente, reduciendo costos y tiempo en la obtención y la preparación de la información. Asimismo, contribuirá a la reducción del uso de papel e impresión.

La inversión total del proyecto es de S/ 139.168, de los cuales el 72% será financiado por una entidad bancaria a cinco años y el 28% aportado por los socios. Al finalizar el quinto año el EBIT del negocio es de 44% y, considerando un escenario normal, el VAN económico es de S/ 269.214 con una TIR de 58%.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional	2
1. Análisis del macro entorno (PESTEL).....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	4
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno legal	5
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	5
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	6
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	8
2.3 Poder de negociación de los proveedores	8
2.4 Poder de negociación de los clientes.....	9
2.5 Amenaza de nuevos competidores	10
2.6 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	12
2.7 Rivalidad entre los competidores existentes	13
2.8 Evaluación global de las cinco fuerzas de Porter.....	14
3. Análisis interno	14
3.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
3.2 Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	15
3.3 Ventaja competitiva	17
Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado	18
1. Objetivos	18
1.1 Objetivo general.....	18
1.2 Objetivos específicos	18
2. Metodología	18
2.1 Investigación exploratoria (cualitativo)	18
2.2 Investigación concluyente (cuantitativa).....	19
3. Selección de mercados	19

3.1 Marco muestral	19
3.1.1 Muestreo.....	19
3.1.2 Tamaño de la muestra	19
3.2 Estimación de la demanda.....	20
4. Conclusiones	21
Capítulo III. Planeamiento estratégico	22
1. Matriz FODA	22
2. Visión	25
3. Misión	25
4. Valores	25
5. Objetivos estratégicos	26
5.1 Objetivos de crecimiento.....	26
5.2 Objetivos de rentabilidad	26
5.3 Objetivos de supervivencia	26
6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	26
7. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	28
8. Estrategia competitiva.....	30
9. Estrategia de crecimiento	30
Capítulo IV. Plan de marketing.....	32
1. Descripción del producto o servicio.....	32
2. Objetivos del plan de marketing	32
3. Formulación estratégica de marketing	32
3.1 Estrategia de segmentación	32
3.1.1 Variables de segmentación.....	32
3.1.2 Mercado meta.....	33
3.2 Estrategia de posicionamiento.....	34
4. Estrategias de la mezcla de marketing	35
4.1 Servicio	35
4.2 Precio	37
4.3 Plaza (lugar y tiempo)	38
4.4 Promoción	38
4.5 Personas	39
4.6 Procesos	39
4.7 Productividad y calidad.....	39
4.8 Physical (entorno)	39

5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing	39
---------------------------------------------------------------	----

Capítulo V. Plan de operaciones **40**

1. Objetivos	40
2. Estrategia de operaciones	40
3. Diseño del servicio	41
4. Diseño de los procesos	41
5. Diseño de las instalaciones.....	42
6. Programación de las operaciones de la empresa	42
7. Actividades pre operativas	42
8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	42

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos **43**

1. Estructura organizacional.....	43
2. Objetivos de recursos humanos.....	44
3. Estrategias	44
4. Políticas de recursos humanos	44
4.1 Reclutamiento y selección.....	44
4.2 Inducción y capacitación.....	45
4.2.1 Inducción.....	45
4.2.2 Capacitación.....	45
4.3 Evaluación y retroalimentación al personal	45
4.4 Satisfacción y retención del personal	45
5. Cronograma y presupuesto del plan de recursos humanos	45

Capítulo VII. Plan financiero..... **46**

1.Objetivos	46
2. Supuestos y políticas	46
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	47
4. Estados financieros y flujo de caja.....	49
5. Estructura del financiamiento	53
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	53
Conclusiones y recomendaciones	54
Bibliografía	55

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político	2
Tabla 2. Entorno económico	3
Tabla 3. Entorno social	3
Tabla 4. Entorno tecnológico	4
Tabla 5. Entorno ecológico	4
Tabla 6. Entorno legal	5
Tabla 7. Matriz EFE.....	6
Tabla 8. Atractivo de poder de los proveedores.....	8
Tabla 9. Atractivo de poder de los clientes	9
Tabla 10. Atractivo de la amenaza de nuevos competidores	10
Tabla 11. Atractivo de la amenaza de sustitutos	12
Tabla 12. Atractivo de la rivalidad entre competidores	13
Tabla 13. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	14
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo	15
Tabla 15. Matriz VRIO	16
Tabla 16. Cálculo de mercado potencial	20
Tabla 17. Cálculo de la demanda	21
Tabla 18. FODA cruzado	23
Tabla 19. Componentes de la misión	25
Tabla 20. Matriz Peyea	27
Tabla 21. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	29
Tabla 22. Matriz producto mercado Ansoff.....	31
Tabla 23. Objetivos del plan de marketing	32
Tabla 24. Precios por servicios (expresado en soles).....	38
Tabla 25. Objetivos de operaciones	40
Tabla 26. Objetivos de recursos humanos.....	44
Tabla 27. Objetivos del plan financiero	46
Tabla 28. Tipo de cambio proyectado.....	47
Tabla 29. Precio promedio de los 3 paquetes de servicios.....	48
Tabla 30. Capacidad instalada.....	48
Tabla 31. Proyección de ventas.....	48
Tabla 32. Presupuesto de costos directos e indirectos	49
Tabla 33. Análisis del punto de equilibrio (expresado en número de clientes).....	49

Tabla 34. Estado de resultados (expresado en soles)	50
Tabla 35. Estado de situación financiera (expresado en soles)	51
Tabla 36. Flujo de caja económico y financiero (expresado en soles).....	52
Tabla 37. Resultados económicos y financieros (expresado en porcentajes).....	52
Tabla 38. Análisis de sensibilidad y simulación financiera (expresada en soles y porcentajes).	53

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evolución trimestral del PBI - sector servicios prestados a empresas	7
Gráfico 2. Estrategia de la matriz Peyea	28
Gráfico 3. Estrategia competitiva.....	30
Gráfico 4. Vista panorámica del posicionamiento de marca.....	35
Gráfico 5. Flor del servicio	36
Gráfico 6. Logotipo.....	37
Gráfico 7. Distribución del estudio contable.....	42
Gráfico 8. Organigrama de la empresa	43

Índice de anexos

Anexo 1. Matriz EFI	58
Anexo 2. Relación de expertos.....	59
Anexo 3. Entrevista a expertos.....	59
Anexo 4. Encuesta.....	60
Anexo 5. Cronograma de actividades de marketing	64
Anexo 6. Presupuesto de actividades de marketing	64
Anexo 7. Flujo del proceso del servicio de ventas del estudio contable	66
Anexo 8. Sub proceso del servicio de ventas del estudio contable	67
Anexo 9. Presupuesto de las actividades pre operativas	68
Anexo 10. Presupuesto inicial de inversión	69
Anexo 11. Perfiles de puestos	70
Anexo 12. Cronograma y presupuesto de recursos humanos.....	72
Anexo 13. Ratios financieros	73
Anexo 14. Cálculo del COK y WACC	74

Introducción

El presente plan de negocios tiene como objetivo mostrar la viabilidad de brindar servicios contables, sumados al de asesoría financiera, como una alternativa para microempresarios, ya que se identificó en el estudio de mercado la necesidad de cubrir esta demanda en la zona de Lima Centro.

En el capítulo I, el análisis del macroentorno muestra condiciones favorables para el desarrollo del plan de negocio y, por lo tanto, representa una oportunidad. Asimismo, el análisis del microentorno, el cual ha sido elaborado sobre la base de las cinco fuerzas de Porter, nos muestra que la industria es atractiva para desplegar el plan de negocio.

En el capítulo II, el estudio de mercado recaba información acerca de la investigación cualitativa y cuantitativa, sobre la base de lo cual se obtiene el mercado meta y se identifican las características y las necesidades del cliente potencial, así como la estrategia de negocio a seguir que, en este caso, sería una estrategia competitiva.

En los siguientes capítulos se detalla el plan estratégico y los siguientes planes funcionales: de marketing, de operaciones, de recursos humanos y financiero, con sus respectivos objetivos y presupuestos.

Finalmente, luego del análisis, se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones respecto del plan de negocios.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macro entorno (PESTEL)

1.1 Entorno político

Tabla 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/ A
Políticas tributarias: Nuevo Régimen MYPE Tributario (Decreto Legislativo N° 1269)	Beneficios tributarios para Mypes	Mayor búsqueda de asesoría para la aplicación de estos beneficios tributarios	O
Discrepancias Poder Ejecutivo y Poder Legislativo	Desgaste y agudización de la crisis entre ambos poderes durante actual gobierno	Entrampamiento del avance de los componentes de la demanda interna (inversión, consumo y gasto)	A

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

El actual Gobierno, mediante las facultades otorgadas por el Congreso en el 2016, impulsó una serie de decretos legislativos en pro de la reactivación económica y la formalización de las empresas, los cuales se vienen ejecutando desde los respectivos ministerios.

Dentro de las reformas, está la promulgación del Decreto Legislativo N°1269, Nuevo Régimen Mype Tributario, fraccionamiento de impuestos, postergación del pago del IGV, extinción de las deudas tributarias, régimen especial de recuperación anticipada para las Mypes y ley de *factoring*.

Por otro lado, se ha apreciado un ambiente adverso en el ámbito político, debido a constantes diferencias entre el Poder Ejecutivo y el Poder Legislativo a lo largo del 2017, lo cual complica el ánimo de los inversores privados y de la ciudadanía. Esto conlleva un repliegue de los agentes económicos y de la visión de futuro que tenemos de nuestro país.

En conclusión, el entorno político representa una oportunidad para nuestro negocio, aun cuando existe una variable adversa.

1.2 Entorno económico

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Sector servicios prestados a empresas	Crecimiento del sector servicios prestados a empresas	Mayor celebración de contratos de servicios contables y financieros, asesoría tributaria, laboral y <i>outsourcing</i>	O
PBI	Crecimiento del PBI por debajo del rango meta que proyectaba el Gobierno	Menor poder adquisitivo de los agentes económicos, como consecuencia, menores ventas por parte de las empresas	A

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

La actividad del sector de servicios prestados a empresas se ha mantenido al alza a lo largo del 2017, de acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). En noviembre del 2017, en comparación con ese mismo mes del año anterior, el crecimiento fue de 1.39%. Los servicios contables muestran la misma tendencia, debido a la mayor celebración de contratos por estos servicios (contables y financieros, asesoría tributaria, laboral y *outsourcing*) (INEI, 2017).

A pesar de que el PBI no ha llegado a lo proyectado por el Gobierno (marco macroeconómico multianual, agosto del 2017 de 2.8%), el sector de servicios prestados a empresas ha mantenido un incremento durante el 2017 de 2.5%, (Ministerio de Economía y Finanzas, 2017). En conclusión, el entorno económico representa una oportunidad para nuestro plan de negocio.

1.3 Entorno social

Tabla 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Profesionales contables	Alto número de egresados	Contratación de personal especializado	O
Inseguridad ciudadana	Sociedad desconfiada de brindar información por los índices de inseguridad en el país	Dificultad para obtención de información de parte de los clientes	A
Altos costos de planilla	Incremento de beneficios sociales	Disminución de rentabilidad	A

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

La mayoría de las universidades de la ciudad de Lima cuentan con la carrera de contabilidad, y los estudiantes están en constante búsqueda de oportunidades laborales. Por otra parte, hay una alta tasa de inseguridad ciudadana, lo que genera que el cliente sea reacio a proporcionar datos

completos de su información financiera. Finalmente, el costo de contratación de un empleado para las Mypes es alto, debido a las cargas sociales.

En conclusión, las variables presentadas en el entorno social se muestran como una amenaza para la propuesta de negocio.

1.4 Entorno tecnológico

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Internet	Incremento acceso / uso Internet	Medios de comunicación y envío de información más rápida y eficaz	O
Nuevas tecnologías en software contable	Incremento de uso de aplicativos para uso contables	Suscripción de software por parte de las empresas	A
Medios de comunicación	Uso de diversas plataformas virtuales	Envío de información <i>on line</i>	O
Equipos tecnológicos	Uso masivo de <i>smarthphones</i>	Revisión de cuentas de correo y <i>apps</i> desde <i>smartphones</i>	O

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Si bien existe la posibilidad de que las empresas puedan gestionar directamente su información contable, hay la preferencia de delegar esta labor a especialistas en dicha materia y que sea compartida virtualmente. El desarrollo de la tecnología permite que el mercado ofrezca alternativas para el servicio contable y traslado de información a precios accesibles que pueden ser aprovechados por clientes y proveedores. Asimismo, el desarrollo de tecnologías permite el acceso a distintas páginas web, repositorios en línea, redes sociales y aplicaciones a través de los teléfonos inteligentes, que permite mantenerse informado al instante.

En conclusión, el entorno actual representa una oportunidad para nuestro negocio.

1.5 Entorno ecológico

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Menor uso de documentación física	Uso de repositorios virtuales	Disminución del uso de papel que ayuda a la reducción de la tala	O
Recopilación de documentos	Menor cantidad de reuniones de forma presencial	Disminución del uso de medio de transporte, menor contaminación ambiental	O

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Tanto las personas naturales como las jurídicas, para efectos de disponibilidad de información,

buscan mantener sus documentos digitalizados, tales como facturas electrónicas y PDT virtual, entre otros, lo cual disminuye el uso del papel y espacios para su almacenamiento. Así mismo, al ser, en su mayoría, documentos físicos, se disminuye el número de traslados a las empresas para el recojo y el envío de documentación, lo que disminuye el riesgo de tala de árboles y contaminación ambiental por emisiones de CO2.

En conclusión, el entorno constituye una oportunidad para nuestro negocio, pues se apuesta por el manejo digital de la información de manera prioritaria.

1.6 Entorno legal

Tabla 6. Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Ley Mype	Mejores condiciones tributarias	Las Mype buscarán asesoría del tema	O
Ley N° 28708, Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad	Permite armonizar la información contable sector público y privado	Aplicación de nuestra actividad con base en la ley	O

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

El Poder Ejecutivo impulsó el Régimen Mype Tributario del Impuesto a la Renta. Con esta norma, las empresas que se acojan tendrán un régimen tributario especial para pagar el impuesto a la renta desde 10% de sus ganancias netas anuales, lo cual las beneficiará. Para ello, las empresas requerirán de soporte tributario. Por otro lado, la Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018) faculta al profesional contable para la elaboración y el ordenamiento de información financiera para su presentación con fines tributarios y de auditoría, entre otros. En conclusión, las variables antes mencionadas constituyen una oportunidad para el negocio.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Luego de haber efectuado el análisis del entorno, se presenta la matriz de evaluación de factores externos (EFE), que permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, Fred R., 2013), con los factores externos clave analizados que generan oportunidades y amenazas.

Tabla 7. Matriz EFE

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
1	Crecimiento del sector servicio- actividades de contabilidad en 0.1% en el I trimestre '17	0.09	4	0.36
2	Nuevo régimen para MYPEs fomenta formalización	0.04	3	0.12
3	Mayor cantidad de MYPEs en Lima	0.05	3	0.15
4	Los empresarios buscan tercerizar sus procesos operativos como los contables.	0.05	1	0.05
5	Uso de tecnología a través de respaldo de información en la 'nube'	0.07	3	0.21
6	Nuevos y más medios tecnológicos para difusión y mejoras de procesos	0.08	2	0.16
7	Alto número de profesionales contables que ingresan anualmente al mercado.	0.06	2	0.12
8	Temas regulatorios por lo tanto tiene obligatoriedad.	0.08	4	0.32
Amenazas				
1	Alto número de competidores con reconocimiento en el mercado	0.09	4	0.36
2	Precio bajo de los competidores	0.08	4	0.32
3	Constante cambio de la norma tributaria	0.06	2	0.12
4	Sociedad desconfiada de brindar información por los índices de inseguridad en el país	0.07	1	0.07
5	Mayor financiamiento por parte de la competencia	0.07	3	0.21
6	Alto número de empresas y personas que ingresan anualmente al mercado y que se dedican a la misma actividad	0.06	3	0.18
8	Obsolescencia de software contable por cambios tecnológicos	0.05	1	0.05
Total		1.00		2.57

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

En conclusión, la evaluación de factores externos obtiene una puntuación de 2.57, la cual es superior a la media de 2.5, lo que significa que el macroentorno en el que se encontrará la empresa ofrece condiciones favorables, aprovechando las oportunidades y mitigando los posibles efectos adversos de las amenazas de la industria en la que se desarrollará el negocio.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector servicios está dividido en tres grandes industrias: comercio, restaurantes y servicios prestados a empresas. En esta última, las actividades profesionales, científicas y técnicas han

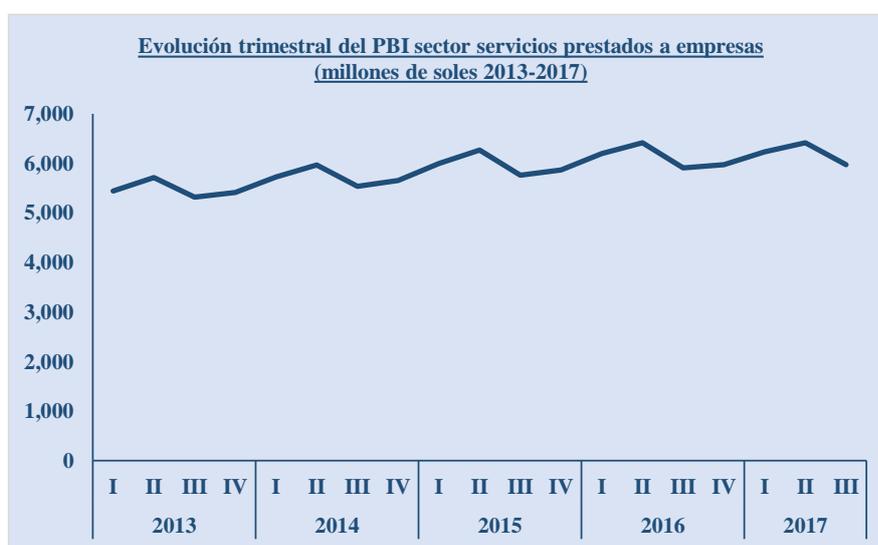
crecido el 1.39% respecto del año 2016 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018). Dentro de estos, se incluyen los servicios contables y financieros, asesoría tributaria, laboral y *outsourcing*¹.

Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) revisión 4 de todas las actividades económicas², el sector corresponde a la clase 6920: actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría, consultoría fiscal.

El sector servicios profesionales, científicos y técnicos se caracteriza por brindar soporte a las empresas sobre aspectos especializados, asesorar en temas técnicos (contables, tributarios, legales) y hacer cumplir la normativa vigente respecto de los negocios a los que atiende.

En los últimos cinco años, el sector ha venido evolucionando positivamente y ha incrementado su producción interna de manera constante, aunque en el último año lo ha hecho de manera más reducida debido a los choques externos (fenómeno del Niño) que enfrentó la economía a principios del año 2017. En el gráfico 1 se muestra la evolución del PBI del sector en los últimos cinco años.

Gráfico 1. Evolución trimestral del PBI - sector servicios prestados a empresas



Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de INEI.

¹ INEI: Boletín Estadístico - Encuesta Mensual del Sector Servicios, noviembre 2017.

² Emitida a través de Resolución Jefatural 024-2010 -INEI, en enero de 2010.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se utiliza las cinco fuerzas de Porter (David, Fred R., 2013) para identificar los factores por áreas competitivas: proveedores, clientes, competidores actuales, sustitutos y competidores potenciales, lo que permite determinar las oportunidades y las amenazas del sector.

2.3 Poder de negociación de los proveedores

A continuación se verá mostrará, en la tabla 8, cuál es el atractivo del poder de los proveedores.

Tabla 8. Atractivo de poder de los proveedores

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Valor
30%	Número de proveedores	Escasos						Muchos	1.50
10%	Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta						Baja	0.20
20%	Costos de cambio de proveedor	Altos						Bajos	0.80
20%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor								0.80
10%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta						Baja	0.50
10%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja						Alta	0.50
100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	4.30

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Número de proveedores importantes grandes: los proveedores más importantes con los que cuenta la implementación de este estudio son los de alquiler de local, proveedores de software, hardware y mobiliario. Los mismos no representan una inversión significativa para el negocio.

Contribución de los proveedores a la calidad del servicio: los servicios que brindan los

proveedores no genera una diferenciación en la calidad del servicio.

Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: debido a que los servicios que necesitamos para la implementación no requieren de una especialización y existe una gran cantidad de proveedores, este factor hace atractivo el negocio.

Costo de cambio de proveedor: la variedad de proveedores y el hecho de que los mismos no determinen la calidad, ni sea relevante para el servicio, disminuye el costo de cambio de proveedor. En conclusión, de acuerdo con el análisis, la industria resulta atractiva (4.3), dado el bajo poder de negociación de los proveedores, pues no intervienen en la diferenciación o la calidad del servicio que se brindará a nuestros clientes.

2.4 Poder de negociación de los clientes

Tabla 9. Atractivo de poder de los clientes

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Valor
25%	Número de clientes	Escasos						Muchos	1.25
20%	Importancia del servicio para el cliente	Poco						Alto	1.00
15%	Propensión del cliente al uso de sustitutos	Mucho						Poco	0.30
15%	Costo de cambio para el cliente	Bajo						Alto	0.60
15%	Sensibilidad del cliente al precio	Mucho						Poco	0.30
10%	Diferenciación del servicio	Poco						Mucho	0.20
100%	Promedio ponderado	Mucho						Poco	3.65

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Número de clientes importantes: los clientes en este sector son empresarios que han formado micro y pequeñas empresas, las cuales se encuentran formalizadas principalmente en el sector de Lima Centro.

Importancia del servicio para el cliente: una de sus necesidades principales es la de cumplir con

los requerimientos de la administración tributaria, a lo cual están obligados. Para ello, necesita de personal especializado que lo realice.

Costo de cambio para el cliente: al brindar un servicio estandarizado que maneja los mismos beneficios para el cliente, su mayor costo de cambio será el de la experiencia del estudio.

Sensibilidad al precio: el poder adquisitivo de este mercado es relativamente más bajo que las empresas más grandes del país; por ende, son empresas con mayor sensibilidad al precio, por lo que si encuentran el mismo servicio a un menor costo, es más factible el cambio de proveedor.

En conclusión, resulta atractiva la industria (3.65), dado el bajo poder de negociación de los clientes. Si bien los clientes son sensibles al precio, y es baja la diferenciación en el servicio, la gran cantidad de clientes, sumado a las obligaciones que tienen con la SUNAT, implica una disminución en su poder de negociación, lo cual lo convierte en una industria atractiva.

2.5 Amenaza de nuevos competidores

Tabla 10. Atractivo de la amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Valor
20%	Requerimiento de capital	Bajo						Alto	0.40
15%	Diferenciación del servicio	Poca						Alta	0.45
20%	Costos de cambio de tecnología	Bajo						Alto	0.40
15%	Regulaciones para ingresar a la industria	Fácil cumplimiento						Difícil cumplimiento	0.30

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Valor
30%	Curva de aprendizaje y experiencia	No importante						Muy Importante	0.60
100%	Promedio ponderado	Alto						Baja	2.15

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Requerimiento de capital: barrera de entrada cuyo impacto es medio bajo, pues la inversión inicial para este negocio no es significativa. Dentro de lo más importante, está el alquiler y la inversión en software, hardware y mobiliario.

Diferenciación del servicio: en este caso, los servicios que se proporcionan como parte de la asesoría son estandarizados y, por lo general, no brindan un valor agregado al servicio para su diferenciación. Esto hace que el impacto de esta barrera de entrada sea medio bajo.

Costo de cambio de tecnología: no se requiere de gran inversión, ya que, como mínimo, se requiere de un software contable (no especializado).

Regulaciones para ingresar a la industria: no existen regulaciones que impliquen una difícil implementación en la industria, por lo cual esta barrera es baja.

Curva de aprendizaje y experiencia: la experiencia es un factor importante para que un cliente tome la decisión de contratar un servicio; sin embargo, para los clientes a los que nos hemos dirigido, el precio prevalece sobre la experiencia.

Estos factores representan una amenaza para el ingreso de nuevos competidores al mercado, debido a la baja inversión, la poca especialización y la tecnología que se requiere, así como las regulaciones de fácil aplicación.

En conclusión, la industria es poco atractiva, debido a que tiene pocas barreras de entrada.

2.6 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Tabla 11. Atractivo de la amenaza de sustitutos

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutra l	Atractiv o	Muy atractivo	Limite superior	Valo r
30%	Disponibilidad de sustitutos cercanos.	Muchos						Pocos	1.20
15%	Costos de cambio para el cliente.	Bajo						Alto	0.60
10%	Propensión del cliente al sustituto.	Alto						Bajo	0.40
25%	Valor/precio del sustituto.	Alto						Bajo	0.50
20%	Lealtad a la marca.	Alto						Bajo	0.80
100 %	Promedio ponderado	Alto						Bajo	3.50

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Disponibilidad de sustitutos cercanos: en el mercado existe una variedad de softwares contables, por lo que el sustituto de un estudio contable sería, por razones obvias, uno de esos softwares contables. Sin embargo, en el ámbito contable no solo importa la parte transaccional, sino además el análisis que se realiza de la información obtenida de las operaciones, lo cual no podría ser llevado a cabo por un sistema informático.

Propensión del cliente al sustituto: al requerirse un análisis de la información, es indispensable contratar personal para que lo realice. Por ello, un cliente, en ningún caso, podría preferir un software contable.

En conclusión, para la industria la amenaza de sustitutos es neutra, debido a que se requiere de conocimiento específico para la interpretación y el análisis de la información financiera de una compañía.

2.7 Rivalidad entre los competidores existentes

Tabla 12. Atractivo de la rivalidad entre competidores

Peso	Factores	Limite inferior	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Limite superior	Valor
40%	Número de competidores iguales	Muchos						Pocos	0.80
25%	Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido	1.00
5%	Costos fijos	Alto						Bajo	0.20
20%	Diferenciación del servicio	Alto						Bajo	0.40
10%	Barreras de salida	Alto						Bajo	0.40
100%	Promedio ponderado	Alto						Bajo	2.80

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Número de competidores iguales: existe en el mercado de Lima Metropolitana una gran cantidad de estudios contables y de contadores independientes que trabajan asesorando empresas pequeñas.

Crecimiento relativo de la industria: anualmente se colegian 2.000 contadores, aproximadamente³, lo cual conduce a que haya muchos profesionales prestos a brindar el servicio de asesoría contable.

Costos fijos: los costos fijos tienen impacto medio, ya que la mayoría de sus costos, como la planilla (personal contratado) y demás servicios, son fijos, lo que hace que la barrera de salida sea baja. En conclusión, el grado de atracción de la industria es neutro (2.80), debido a que maneja servicios estandarizados y existe una baja diferenciación y diversidad de competidores.

³ Colegio de Contadores Públicos de Lima

2.8 Evaluación global de las cinco fuerzas de Porter

En la tabla 13 se muestra las cinco fuerzas de Porter y su impacto sobre la evaluación global (valor de la línea del promedio ponderado).

Tabla 13. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Peso	Fuerza a evaluar	Puntaje sin ponderar	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	Puntaje ponderado
10%	Atractivo del poder de los proveedores	4.30						0.50
30%	Atractivo del poder de los clientes	3.65						1.20
25%	Atractivo de la amenaza de nuevos competidores	2.15						0.75
15%	Atractivo de la amenaza de sustitutos	3.50						0.60
20%	Atractivo de la rivalidad entre los competidores	2.80						0.60
100%	Promedio ponderado							3.65
La industria es atractiva.								

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

El resultado de la evaluación global arroja un puntaje ponderado de 3.65, lo cual muestra que el entorno evaluado es atractivo para la industria, de acuerdo con lo planteado en las cinco fuerzas de Porter (David, Fred R., 2013). Ello nos posibilitará penetrar con mayor facilidad en el mercado.

3. Análisis interno

3.1 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la organización, sus fortalezas y sus debilidades, y los compara con la posición estratégica de empresas pares (David, Fred R., 2013).

Tabla 14. Matriz del perfil competitivo

		Estudio Contable MERINO & ORE ASOCIADOS		Ve+Consultores		Implementación Estudio Contable MBA Credicorp IV	
Factores críticos para el éxito	Ponderación (1)	Calificación (2)	Puntaje	Calificación (2)	Puntaje	Calificación (2)	Puntaje
Competitividad de precios	0.20	4	0.80	3	0.60	2	0.40
Lealtad del cliente	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Participación de mercado	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Publicidad	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Solidez financiera	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Servicio al cliente	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80
Servicio diferenciado - asesoría financiera	0.25	1	0.25	1	0.25	4	1.00
Total	1.00		2.95		2.40		2.90

Los valores de calificación son los siguientes:
 (1) La ponderación oscila entre 0 (no importante) a 1 (muy importante), lo cual refleja la importancia del factor.
 (2) La calificación hace referencia a las fortalezas y las debilidades donde 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, 1 = debilidad importante.

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Los factores más importantes para alcanzar el éxito en la industria son servicio diferenciado, servicio al cliente y competitividad de precios, con una ponderación de 0.25, 0.20 y 0.20, respectivamente. Debido a que los servicios de un estudio contable son masivos, la empresa busca brindar un valor agregado, con lo cual el servicio de asesoría financiera es un servicio diferenciado, un factor crítico de éxito. Asimismo, el servicio al cliente expresado en la calidad de la atención y oportunidad de entrega, entre otros, es muy valorado por el mercado, por lo cual resulta ser también importante. La competitividad de precios es relevante, ya que, al ser un servicio tradicional, el precio tiende a ser estándar. Los factores menos importantes son la solidez financiera y la participación de mercado, con ponderación de 0.05, debido a que existe un mercado disperso, con lo cual hay una mayor competencia entre estos.

3.2 Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

La visión basada en los recursos sostiene que los recursos internos de una organización son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva (David,

Fred R., 2013). A través del análisis VRIO, se analiza si los recursos y las capacidades son valiosos (V), raros (R), inimitables (I) y aprovechables por la organización (O). A continuación, se presenta el análisis VRIO:

Tabla 15. Matriz VRIO

Recursos y capacidades	Tipo	V Es valioso para el cliente	R Es difícil de encontrar	I Es difícil de imitar	O Está la empresa organizada para explotar el recurso	Resultados
Amplios conocimientos técnicos contables - tributarios	Humano	Sí	No	No	Sí	No ventaja competitiva
Calidad y excelencia en los servicios	Humano	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Tiempo de entrega de servicios	Organizativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad tecnológica	Físicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Servicio asesoría financiera	Organizativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Oportunidad actualización normativa	Organizativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Confiabilidad	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Cuidado del medio ambiente	Organizativos	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

V - Valioso: permite nuevas oportunidades en el mercado.

R - Raro: son específicos de la empresa, difíciles de comprar u obtener en el mercado.

I - Inimitable: son difíciles de copiar por la competencia.

O - Inmerso en la organización de la empresa: la empresa está preparada para su aprovechamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

3.3 Ventaja competitiva

Los resultados del análisis VRIO indican que la ventaja competitiva sostenible se logra mediante una adecuada combinación, cantidad y naturaleza de los recursos internos con los que cuenta una empresa (David, Fred R., 2013). En este caso, nuestro plan de negocio busca brindar asesoría financiera, para coadyuvar a nuestros clientes en la gestión y optimización de sus flujos de dinero y buscar maximizar el valor de sus empresas y puedan asimismo, atender todos los compromisos de pago. Este es el objetivo de las finanzas y será para nuestro plan de negocio el eje diferenciador frente a otras propuestas de estudios contables; este hecho fue identificado en el estudio de mercado.

El servicio de asesoría financiera consistirá en evaluar la información económica dentro de la empresa para conocer cómo funciona y cuáles son sus dinámicas y ciclo de negocio, para luego encontrar una manera eficiente de que el cliente reinvierta o se financie, dependiendo de las necesidades que se haya diagnosticado; presentándole alternativas en el mercado peruano que se le acomode al cliente. Parte de este servicio, es revisar la capacidad que tiene el cliente de hacer frente a sus obligaciones con los cobros que ha recibido y asimismo, proyectarlo en un umbral de tiempo.

Asimismo, el servicio va de la mano de una buena calidad y un alto soporte tecnológico que permita al cliente una mayor facilidad de comunicación y oportunidad en la entrega de información, siempre respondiendo de manera rápida a los cambios en las necesidades del cliente.

A modo de entender los factores internos, se muestra, en el anexo 1, la matriz EFI.

Capítulo II. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Evaluar las características de la demanda que tendrá el estudio contable, así como los factores determinantes para que contraten los servicios.

1.2 Objetivos específicos

- Conocer la demanda que tiene el estudio contable.
- Conocer el grado de aceptación que tiene el estudio.
- Identificar quién les brinda estos servicios actualmente.
- Determinar cuáles son los servicios habituales que contrata o cómo está conformado su paquete de servicios.
- Identificar qué factores son determinantes para contratar el servicio.
- Conocer cómo es percibida la implementación del estudio contable e identificar las fortalezas y las debilidades.
- Conocer cuál es el precio que estarían dispuestos a pagar por los servicios del estudio contable.
- Evaluar la ubicación del estudio contable.
- Determinar cuáles son los factores que se valoran más de la ubicación física del estudio contable.
- Determinar qué medio de comunicación se debe emplear para promocionar los servicios del estudio contable.

2. Metodología

2.1 Investigación exploratoria (cualitativo)

Con la finalidad de conocer el mercado, se decidió usar información secundaria usando fuentes como el diario Gestión, páginas web, tales como la del INEI, haciendo uso de su boletín empresarial, y documentos de estructura empresarial por segmento a nivel nacional. Asimismo, se usó información primaria, a través de entrevistas en profundidad a expertos en el sector financiero y de impuestos, así como a microempresarios exitosos. En los anexos 2 y 3 se detalla la relación de entrevistados y la guía de preguntas empleada, respectivamente.

2.2 Investigación concluyente (cuantitativa)

Este proceso se llevó a cabo basado en el método de entrevista directa, realizada por personal capacitado que visitó a microempresarios seleccionados durante el periodo de recolección de información. El cuestionario se diseñó de manera estructurada y estandarizada, con preguntas de opción múltiple, dicotómicas y con escala de importancia. Ver anexo 3: Encuesta y resultados.

3. Selección de mercados

Con base en la información obtenida de los resultados de la investigación de mercado concluyente, se seleccionó la población objetiva sobre las siguientes variables:

- Ubicación: empresas ubicadas en el ámbito de Lima Centro ⁴ de los cuales los distritos del Cercado de Lima y La Victoria, que representan el 79% y 14%, respectivamente.
- Sector: empresas del sector comercio, las cuales representan el 45% del estudio de mercado.
- Tamaño de la empresa: enfocado en microempresas, las cuales representan el 95% de unidades empresariales en Lima Metropolitana. ⁵

3.1 Marco muestral

El marco muestral utilizado es la información demográfica empresarial (INEI, 2017), basada en el registro único de contribuyentes de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria.

3.1.1 Muestreo

Se utilizó el muestreo por conveniencia dado a la proximidad geográfica entre las empresas consultadas en el Cercado de Lima.

3.1.2 Tamaño de la muestra

La muestra estuvo constituida por 384 unidades muestrales, lo cual se obtuvo por medio de la siguiente fórmula de población infinita (Mayorga y Araujo, David y Patricia, 2013):

⁴ Lima Centro está conformada por los distritos de Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo.

⁵ Estructura Empresarial 2016, INEI, noviembre 2017.

$$n = \frac{z^2 * \sigma^2}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (n = 384)

z = Unidades de desviación estándar que existen en la distribución normal con un nivel de confianza del 95% (z = 1,96)

s = Desviación estándar (0.25 – probabilidad de éxito (p)*probabilidad de fracaso (1-p)) E = Margen de error = ±5%

3.2 Estimación de la demanda

Para el cálculo de la demanda, se utilizó el método de información indirecta basada en los resultados obtenidos en el estudio de mercado. El primer paso fue la estimación de la población, la cual se basa en el boletín “Estructura Empresarial” del INEI, noviembre 2017, empresas ubicadas en Lima Centro. Posteriormente, se determinó qué porcentaje de las empresas de los distritos de Lima Centro presentaban actividad comercial, además de identificar cuáles eran microempresas, como se aprecia en la tabla 16.

Tabla 16. Cálculo de mercado potencial

Número de empresas en Lima Metropolitana		993.719
Tipo de personería: microempresas	93.26%	
Empresas en sector comercio	44.90%	
Segmento meta: empresas de Lima Centro	38.70%	
Ponderador	16.21%	161.039

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a información de INEI.

Finalmente, para determinar el mercado disponible, se hizo uso de estimaciones obtenidas en el estudio de mercado, ponderando el porcentaje de servicios contables, tributarios y financieros que contratan las microempresas y la disposición de contar con un nuevo servicio. Mediante ello, se obtuvo una demanda mensual de servicios de 31.180 microempresas (ver tabla 17).

Tabla 17. Cálculo de la demanda

	Mercado potencial	Datos de estudio de mercado	Mercado disponible
Mercado potencial Lima Centro	161.039.20		
% compañías que contratan servicios contables externos (pregunta 3)		95.30%	
Empresas del régimen general		34.91%	
Disposición a cambiar al nuevo estudio (pregunta 23)		58.20%	
Mercado disponible Lima Centro			31.179.52

Fuente: Elaboración propia, 2017

4. Conclusiones

-Conclusiones de la investigación cualitativa

En nuestro país, específicamente en Lima, las posibilidades de emprender nuevos negocios son favorables por el crecimiento demográfico y el impulso brindado por políticas de gobierno para incrementar la formalización. Esto requeriría de servicios especializados (legales, tributarios y de sistemas, entre otros) que atiendan dichas necesidades. Sin embargo, los servicios que se ofrecen están limitados al trabajo específico y no ofrecen un valor agregado que genere beneficios a los clientes, para lo cual es importante contar con personal especializado.

-Conclusiones de la investigación cuantitativa (ver anexo 4)

De la muestra de 384 encuestas realizadas a los potenciales clientes, se pudo determinar que los distritos con alto potencial de mercado serían principalmente el Cercado de Lima (79%) y La Victoria (14%), por la alta concentración de negocios en esas zonas.

Asimismo, el 85% de negocios contratan una empresa o contador independiente para el servicio. Por otra parte, los encuestados indicaron que, además de los servicios de impuestos, les gustaría recibir un valor agregado, como asesoría financiera (51%) y tributaria (27%), y por ello estarían dispuestos a pagar hasta S/ 200.00, si el servicio es de asesoría financiera. Debido a la localización de sus negocios, preferirían que el estudio se encuentre ubicado en el Cercado de Lima, y que los atributos más valorados del personal sean el profesionalismo (35%) y conocimientos técnicos (24%). Es por ello que vemos viable la puesta en marcha del plan de negocio.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Matriz FODA

El análisis FODA está diseñado para realizar un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de una organización. Este análisis permite que se genere una matriz FODA, la cual es una importante herramienta de adecuación que ayudará a la organización a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas) (David, Fred R., 2013), que posibilitará el desarrollo de una estrategia de negocio.

Tabla 18. FODA cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	F1	Bajos costos fijos	D1	Marca no conocida, por lo tanto, percepción de poca experiencia	
	F2	Personal con alta experiencia contable y asesoría financiera	D2	Posible rotación de personal, debido a que esta generación busca el cambio constante	
	F3	Propuesta de valor relacionada a la asesoría financiera	D3	Que los trabajadores se independicen y abran su negocio de asesoría propio	
	F4	Personal constantemente capacitado	D4	Posible entrega tardía/incompleta de información por parte del cliente para declaración de impuestos	
	F5	Manejo de áreas clave, como contabilidad tributaria y asesoría financiera	D5	Poco acceso a fuentes de financiamiento, por ser un negocio nuevo	
	F6	Actitud del personal orientada a la satisfacción de las necesidades del cliente	D6	Alto costos de cursos de capacitación	
OPORTUNIDADES		Estrategias FO		Estrategias DO	
O1	Mayor uso de tecnología digital por parte de la sociedad	F O1	Utilizar los medios de información masivo para la publicidad (F1, O4)	DO1	Difundir el estudio contable a través de las redes sociales (D4, O1, O2, O4)
O2	Sociedad poco informada pero más interesada en temas tributarios /impuestos	F O2	Promocionar los servicios de asesoría financiera a través del uso de medios digitales para informar al cliente (F4,O1,O4)	DO2	Brindar prestaciones adicionales a los trabajadores, como capacitaciones, horario flexible, salarios competitivos y beneficios de ley (D2, D3, O5)
O3	Temas regulatorios, por lo tanto tiene obligatoriedad	F O3	Contratar a asistentes capacitados y con experiencia en tributación (F2, F4, F5, F6, O2, O3, O8)	DO3	Implementar un ERP que facilite el procesamiento de información contable-financiera (D4, O1)
O4	Mayores medios de comunicación para difusión y menos costos	F O4	Brindar servicios de asesoría financiera como un tema adicional a otros negocios de semejante <i>core</i> (F3, F5, O7)	DO4	Implementar un sistema de calendario que alerte la entrega de información por parte del cliente y la salida de reportes/declaraciones regulatorios (D4, O1, O2, O3)
O5	Nuevo régimen para MYPEs fomenta formalización	F O5	Enfocar la publicidad en las nuevas microempresas (no captadas) y formales microempresas (F3, F5, O5, O6)	DO5	Hacer contratos de 6 meses a 1 año que prolonguen la permanencia del servicio (D5, D6, O3)
O6	Crecimiento del sector servicios profesionales				
O7	Los empresarios buscan tercerizar sus procesos operativos, como los contables				

AMENAZAS		Estrategias FA		Estrategias DA	
A1	Alto número de competidores con reconocimiento en el mercado	F A 1	Mantener actualizado al cliente con información de su interés (F2, F4, A1, A3)	DA1	Brindar un servicio de calidad para estar al nivel alto de expectativa de los clientes (D1, D4, A1, A2).
A2	Precio bajo de los competidores	F A 2	Mantener informado al cliente de sus obligaciones tributarias (F2, F4, A1, A3)	DA2	Estrategias cooperativas con empresas que brindan servicios complementarios (D5, D6, A5, A6)
A3	Constante cambio de la norma tributaria	F A 3	Brindar, como valor agregado, la asesoría financiera (F3, A1, A2, A5)		
A4	Sociedad desconfiada de brindar información por los índices de inseguridad en el país				
A5	Alto número de empresas y personas que ingresan anualmente al mercado y que se dedican a la misma actividad				

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

2. Visión

Ser el estudio contable reconocido en el mercado que es partícipe del crecimiento de nuestros clientes.

3. Misión

Ser un estudio contable reconocido por brindar servicios de asesoría financiera de alta calidad y de respuesta inmediata, que busca el crecimiento sostenido de las microempresas peruanas, a través del uso eficiente de la tecnología de la información, con profesionales constantemente capacitados.

Tabla 19. Componentes de la misión

Cientes	Micro y pequeñas empresas.
Productos y servicios	Servicios contables y de asesoría financiera.
Mercados	Locales comerciales establecidos en la zona denominada Mercado Central, en el Centro de Lima.
Tecnología	Utilización de aplicativo contable para el registro de las operaciones y aprovechamiento de medios electrónicos para almacenamiento y flujo de información.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Consolidación del estudio ampliando nuestra masa de clientes.
Filosofía	Excelencia en el servicio y oportunos en la entrega.
Autoconcepto	La ventaja competitiva reside en el asesoramiento financiero que está poco explotado por los estudios contables.
Preocupación por la imagen pública	Brindar respuestas inmediatas al cliente.
Preocupación por los empelados	Para el estudio contable, sus trabajadores son el activo más importante del negocio, por lo que cumple con las exigencias legales y con capacitación constante.

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

4. Valores

Los valores corporativos del estudio contable son los siguientes:

- Servicio: espíritu de compromiso para atender las necesidades y las preocupaciones del cliente.
- Calidad: el enfoque es el de ofrecer siempre un servicio de calidad al cliente.
- Celeridad: todos nuestros esfuerzos van a satisfacer oportunamente al cliente.
- Confianza: el enfoque es el de actuar de manera adecuada/correcta con el cliente.
- Talento humano: fomentar la capacidad, la voluntad y el aprendizaje de los profesionales del

estudio contable.

5. Objetivos estratégicos

5.1 Objetivos de crecimiento

- Ganar una cuota de mercado de 1% a partir del segundo año y 1.5% a partir del tercer año.
- Incrementar las ventas entre 40% y 50% a partir del segundo año y, en el largo plazo, entre 25% y 40% anual.

5.2 Objetivos de rentabilidad

- Alcanzar un margen de ganancia anual por el periodo 2018- 2022 mayor al 15%.
- Alcanzar un ROA promedio anual por el periodo 2018-2022 mayor al 38%.
- Alcanzar un ROE promedio anual por el periodo 2018-2022 mayor al 40%.

5.3 Objetivos de supervivencia

- Alcanzar un nivel de confianza del cliente de 50% en el 2018, 65% en el 2019 y 75% en el 2020.

6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz PEYEA es otra de las herramientas que se emplea en la administración estratégica, que consiste en un modelo de cuatro cuadrantes que van a indicar cuáles son las estrategias más adecuadas para una determinada organización: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (David, Fred R., 2013). En la tabla 20 se muestra el análisis de los factores que constituirán los ejes de la matriz PEYEA y sus respectivas puntuaciones, con las cuales se determinará si la estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (David, Fred R., 2013).

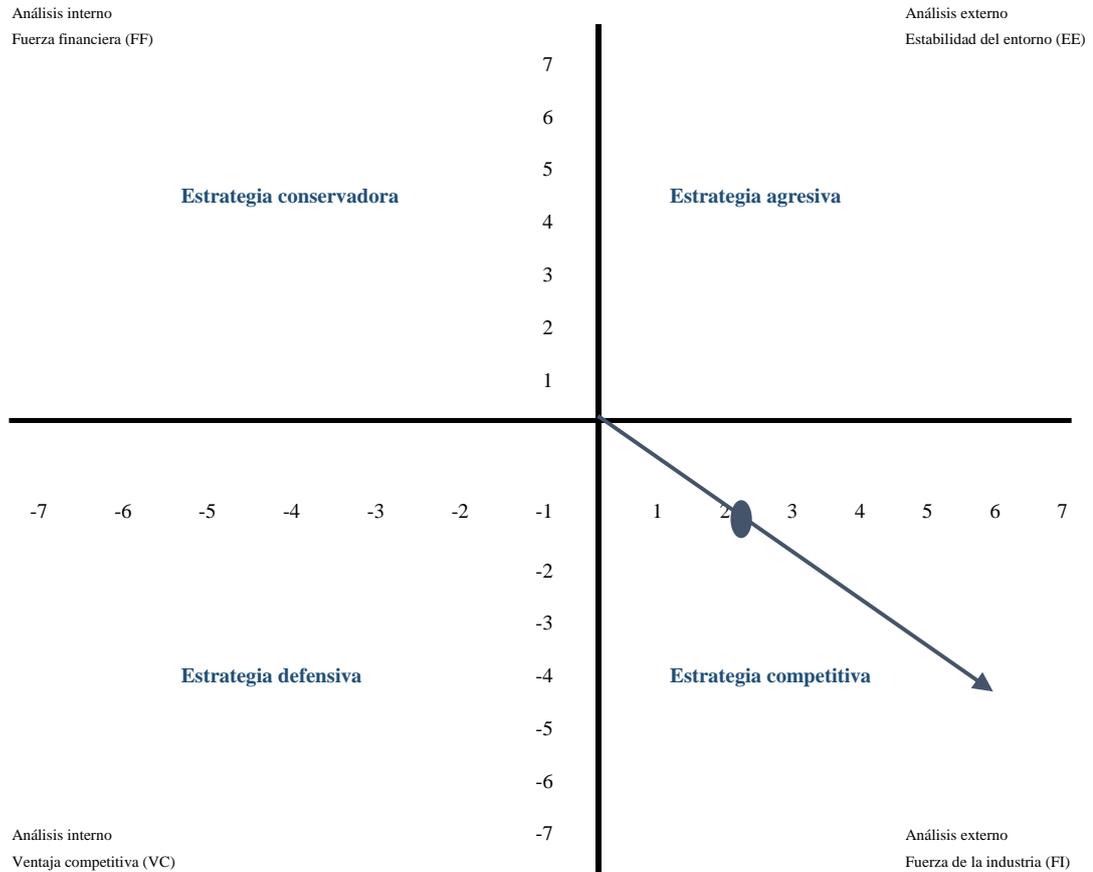
Tabla 20. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fuerza financiera (FF)		Fuerza de la industria (FI)	
Poco acceso a fuentes de financiamiento (negocio nuevo)	2.0	Crecimiento del sector servicio- actividades de contabilidad en 0.1%	6.0
Rendimiento sobre la inversión ROI	3.0	Alto número de profesionales contables que ingresan anualmente al mercado	3.5
Capital de trabajo	5.0	Obligatoriedad, por ser un tema regulado	5.0
Total (FF)	10.0	Total (FI)	14.5
Promedio (FF)	3.3	Total (FI)	4.8
Ventaja competitiva (VC)		Estabilidad del entorno (EE)	
Servicio diferenciado - asesoría financiera	-2.0	Nuevo régimen para MYPEs fomenta formalización	-5.0
Uso de medios de información digitales para la entrega de información	-3.0	Mayor cantidad de MYPEs en Lima	-5.0
Respuesta oportuna a las consultas del cliente	-3.0	Precios de la competencia	-4.0
Total (VC)	-8.0	Total (EE)	-14.0
Promedio (VC)	-2.7	Promedio (EE)	-4.7

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

De acuerdo con el análisis realizado, se puede concluir que se tiene una fortaleza financiera casi media, al ser una empresa nueva que se va a enfrentar a poco acceso de fuentes de financiamiento, pero con alto grado de crecimiento (fuerza de la industria). Al tener la ventaja competitiva de ser un servicio diferenciado, como la asesoría financiera, se concluye que la estrategia adecuada es la competitiva.

Gráfico 2. Estrategia de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Observando los resultados, se puede concluir que las estrategias competitivas son las adecuadas. En esta dimensión, se pueden aprovechar las ventajas competitivas de la empresa para hacer frente a una industria de potencial crecimiento, sugiriendo estrategias de integración, ya sea hacia adelante o hacia atrás, y estrategias intensivas, como penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos (David, Fred R., 2013).

7. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

La MCPE permite que se evalúe de manera objetiva las estrategias alternativas a través de los factores críticos (internos y externos) (David, Fred R., 2013). Utiliza los insumos de las matrices EFE, EFI, matriz competitiva y matrices FODA y PEYEA, las cuales ofrecen la información que es necesaria para la MCPE.

Tabla 21. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Factores clave	Ponderación	Promocionar los servicios de asesoría financiera a través del uso de medios digitales para informar al cliente		Contratar a asistentes capacitados y con experiencia en tributación		Brindar servicios de asesoría financiera como un tema adicional a otros negocios de semejante core		Difundir el estudio contable a través de las redes sociales		Implementar un ERP que facilita el procesamiento de información contable-financiera		Mantener informado al cliente de sus obligaciones tributarias	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Factores externos clave													
Oportunidades													
1 Crecimiento del sector servicio- actividades de contabilidad en 0.1% en el I Trimestre 17	0.09	0	-	3	0.27	4	0.36	2	0.18	0	-	2	0.18
2 Nuevo Régimen para MYPEs fomenta formalización.	0.04	3	0.12	1	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	3	0.12
3 Mayor cantidad de MYPEs en Lima.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15
4 Los empresarios buscan tercerizar sus procesos operativos como los contables.	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Uso de tecnología a través de respaldo de información en la "nube".	0.07	0	-	2	0.14	0	-	0	-	4	0.28	2	0.14
6 Nuevos y más medios tecnológicos para difusión y mejoras de procesos.	0.08	0	-	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16
7 Alto número de profesionales contables que ingresan anualmente al mercado.	0.06	0	-	2	0.12	2	0.12	2	0.12	0	-	2	0.12
8 Temas regulatorios por lo tanto tiene obligatoriedad.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Amenazas													
1 Alto número de competidores con reconocimiento en el mercado	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09	3	0.27	4	0.36
2 Precio bajo de los competidores.	0.08	4	0.32	-	-	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
3 Constante cambio de la norma tributaria.	0.06	3	0.18	3	0.18	0	-	3	0.18	1	0.06	4	0.24
4 Sociedad desconfiada de brindar información por los índices de inseguridad en el país.	0.07	1	0.07	1	0.07	3	0.21	1	0.07	0	-	1	0.07
5 Mayor financiamiento por parte de la competencia	0.07	0	-	0	-	0	-	1	0.07	0	-	0	-
Alto número de empresas y personas que ingresan anualmente al mercado y que se dedican a la misma actividad.	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	1	0.06	0	-	2	0.12
7 Obsolescencia de software contable por cambios tecnológicos	0.05	0	-	0	-	0	-	1	0.05	4	0.20	0	-
Total	1.00												
Factores internos clave													
Fortalezas													
1 Bajos costos de insumos	0.05	2	0.10	0	-	0	-	3	0.15	2	0.10	0	-
2 Incremento de la demanda de servicios contables (incremento el PBI en este sector)	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
3 Servicio diferenciado - asesoría financiera	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
4 Uso de medios de información digitales para la entrega de información	0.07	1	0.07	0	-	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21
5 Brindar información actualizada y de interés para el cliente	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28
6 Personal capacitado y con experiencia	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30
7 Buena atención al cliente (servicio oportuno y personalizado)	0.08	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32
8 Actitud del personal orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Debilidades													
1 Bajo /nulo conocimiento del estudio	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	4	0.40	0	-	2	0.20
2 Rotación del personal , generación Y	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	2	0.12	0	-	1	0.06
3 Incumplimiento del cliente en la entrega de información	0.06	1	0.06	0	-	0	-	2	0.12	2	0.12	4	0.24
4 Poco acceso a fuentes de financiamiento por ser un negocio nuevo con nulo historial crediticio	0.10	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-	0	-
5 Altos costos de cursos de capacitación (especializada)	0.06	1	0.06	3	0.18	1	0.06	0	-	0	-	1	0.06
Total	1.00		4.01		4.51		4.45		4.79		3.45		4.62
Puntaje de atractivo (PA): (4) Altamente atractivo, (3) razonablemente atractivo, (2) algo atractivo, (1) no atractivo.													

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

8. Estrategia competitiva

Las estrategias que permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva se dan a partir de tres ejes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, Fred R., 2013). El plan de negocios desarrollará la estrategia competitiva de enfoque, específicamente de enfoque en el mejor valor, puesto que se va a ofrecer nuestros servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado, para cubrir nuestras necesidades mejor que los rivales. Este tipo de estrategia es percibida como de mayor valor por el cliente.

Gráfico 3. Estrategia competitiva

		Estrategia Genérica		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño de mercado	Grande	Bajo costo	Diferenciación	-
		Mejor valor		-
	Pequeño	-		Bajo Costo
		-		Mejor Valor

		<i>Estrategia Genérica</i>		
		<i>Liderazgo en costos</i>	<i>Diferenciación</i>	<i>Enfoque</i>
<i>Tamaño de mercado</i>	<i>Grande</i>	<i>Bajo costo</i>	<i>Diferenciación</i>	-
		<i>Mejor valor</i>		-
	<i>Pequeño</i>	-		<i>Bajo Costo</i>
		-		<i>Mejor Valor</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

9. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que desarrollaremos estará basada en la matriz de Ansoff (Ansoff, 1965), que sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las cuales pueda enfocarse la empresa, en las combinaciones producto-mercado, debido a que el plan de negocios originaría una empresa Mype que aún no cuenta con un servicio líder en el nicho al cual nos dirigimos, que es la zona de Lima Cercado.

En el corto y mediano plazo, la estrategia de crecimiento a considerar será la de penetración de mercado, debido a que buscaremos una mayor participación de mercado para los servicios que brindamos en el mercado en el cual nos vamos a desarrollar; esto será llevado a cabo a través de esfuerzos de marketing. Como hemos mencionado, la innovación del negocio está en ofrecer el servicio de asesoría financiera y de inversión que, de acuerdo con la investigación de mercado que hemos realizado (capítulo II), es un servicio que no se está brindando actualmente en el mercado de los estudios contables, lo cual nos proporciona margen para seguir aumentando la participación en el mercado.

En el largo plazo, continuaremos con misma estrategia de crecimiento, debido a que hay un alto potencial para expandirnos, de acuerdo con lo mostrado en la tabla 17 sobre el cálculo de la demanda.

Tabla 22. Matriz producto mercado Ansoff

	Producto existente	Producto nuevo
Mercado existente	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Descripción del producto o servicio

Los servicios ofrecidos son de contabilidad externa, asesoría contable y tributaria y asesoría financiera. Siendo este último, un servicio innovador dentro de los servicios ofrecidos por los estudios contables. Este servicio, como lo hemos mencionado dentro de la ventaja competitiva, consistirá en evaluar la información económica dentro de la empresa, analizar los estados financieros de los clientes, sus flujos de caja (entradas y salidas de efectivo); así como realizar entrevistas a profundidad para conocer su ciclo de negocio y sus dinámicas. Y realizar un diagnóstico y finalmente encontrar una manera eficiente de que el cliente reinvierta o se financie, presentándole alternativas que se adapten a sus necesidades.

2. Objetivos del plan de marketing

Los servicios del plan de marketing propuestos serán medibles entre uno a cinco años:

Tabla 23. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicadores de medición	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		2018	2019-2020	2021-2022
Conocimiento de la marca en el mercado objetivo	Numero de visitas a empresas para dar a conocer el servicio	1.440	5.040	7.920
Nivel de fidelización del cliente	Renovación de contratos semestrales / Total de clientes	95%	97%	98%
Incrementar la rentabilidad	Margen neto (Utilidad neta / venta neta)	0%	Entre 5% y 10%	Entre 11% y 20%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de marketing

3.1 Estrategia de segmentación

3.1.1 Variables de segmentación

- **Demográficas**
 - Sector: comercio
 - Tamaño de la empresa: microempresas (ventas anuales hasta 150 UIT) y pequeñas empresas

(hasta el máximo de 1.700 UIT).

- Ubicación: la zona de influencia es el distrito del Cercado de Lima. De acuerdo con los resultados de la encuesta, esta zona fue la que resultó más atractiva para el mercado al cual nos estamos enfocando, que es el de las micro y pequeñas empresas.

- **VARIABLES OPERATIVAS**

- Capacidades del cliente: atenderemos clientes que necesiten pocos servicios, esto en base al número de operaciones que realicen durante el mes.

- **ENFOQUES DE COMPRA**

- Políticas generales de compra: nos enfocaremos en atender empresas que tengan un contrato de servicio.
- Criterios de compra: el estudio se va a enfocar en empresas que busquen calidad en el servicio. Esta es una de las variables que más se valoran, por lo que hay que tener en cuenta que no deberá haber errores en la presentación de la información contable-tributaria a la administración pública. Un segundo criterio de compra es el precio. De acuerdo con la encuesta realizada, este es un segundo factor valorado por los potenciales clientes.

- **FACTORES SITUACIONALES**

- Urgencia: el estudio se va a enfocar en empresas que necesitan el servicio rápido y que valoran el tiempo de entrega del servicio, puesto que, en su mayoría, requieren cumplir con disposiciones obligatorias por parte de la administración tributaria.

- **CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

- Lealtad: atenderemos primordialmente empresas que muestran alta lealtad a sus proveedores, porque serían la base de la continuidad de seguir contratando los servicios del estudio.

3.1.2 Mercado meta

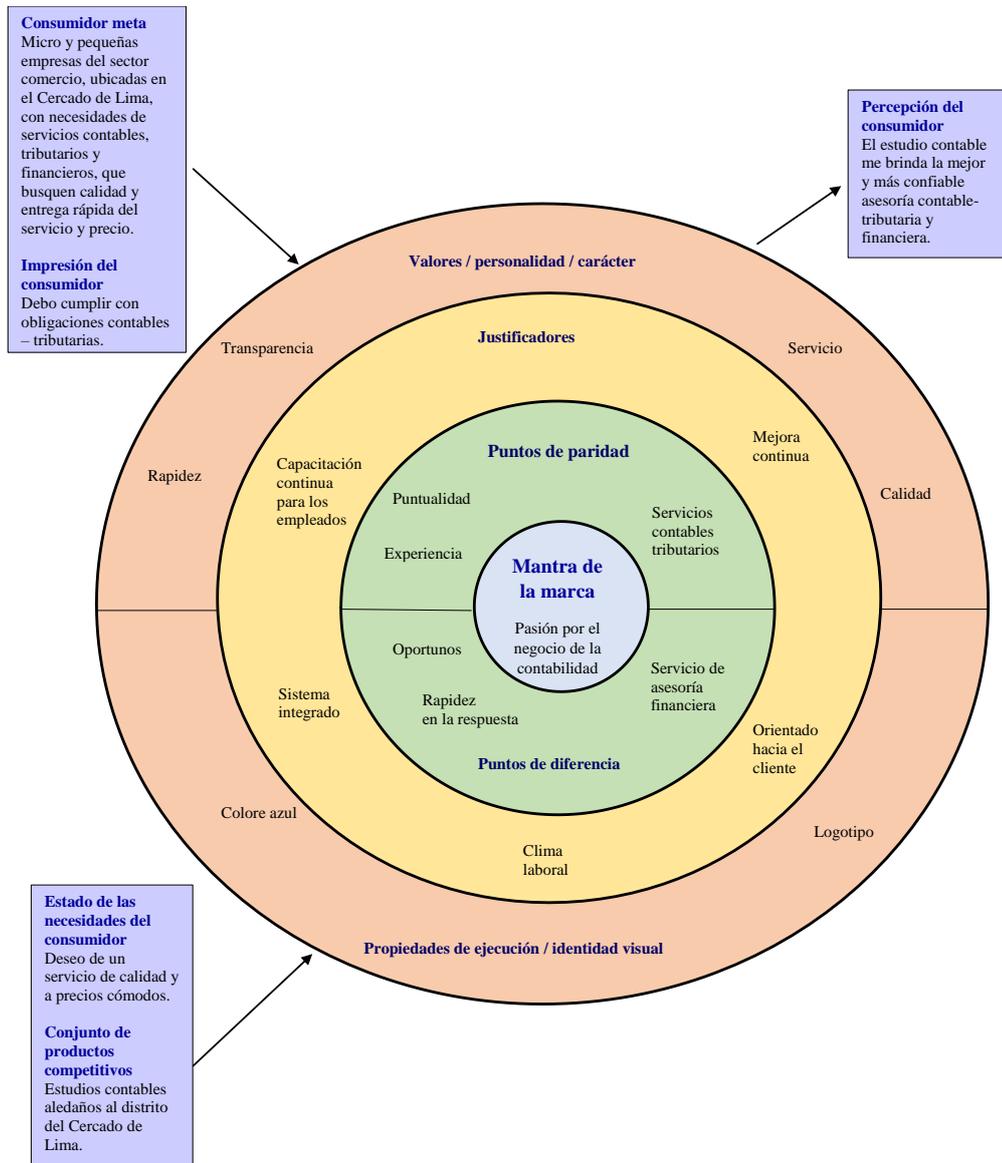
Con base en la información obtenida mediante la investigación de mercado que se llevó a cabo (capítulo II), se ha determinado que el mercado meta elegido deberá estar ubicado en la zona de Lima Centro, específicamente en el distrito del Cercado de Lima, que representa el 80.5% de la población correspondiente al sector comercio y servicios prestados a terceros, que representa el 46% del estudio de mercado. En cuanto al tamaño de las empresas a enfocarnos, deben ser microempresas, pues representan el 95% de las unidades empresariales de Lima Metropolitana, con necesidad de servicios contables, tributarios y financieros, que buscan calidad y entrega

rápida del servicio.

3.2 Estrategia de posicionamiento

El negocio busca posicionarse en el mercado como un estudio contable, tributario, financiero responsable de atender de forma rápida, oportuna y seria a los requerimientos de nuestros clientes, que brinda, como valor agregado, el servicio de asesoría financiera y de inversión, para ello se estima una meta diaria de 3 visitas por vendedor (analista contable) a los potenciales clientes. El posicionamiento se logrará mediante el conocimiento, la experiencia, el compromiso y la calidad de los servicios brindados. El posicionamiento que se busca proyectar se resume en la vista panorámica del posicionamiento de marca (Kotler, Philip y Keller, Kevin, 2012), mostrada en el gráfico 4.

Gráfico 4. Vista panorámica del posicionamiento de marca



Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Kotler y Keller, 2012.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

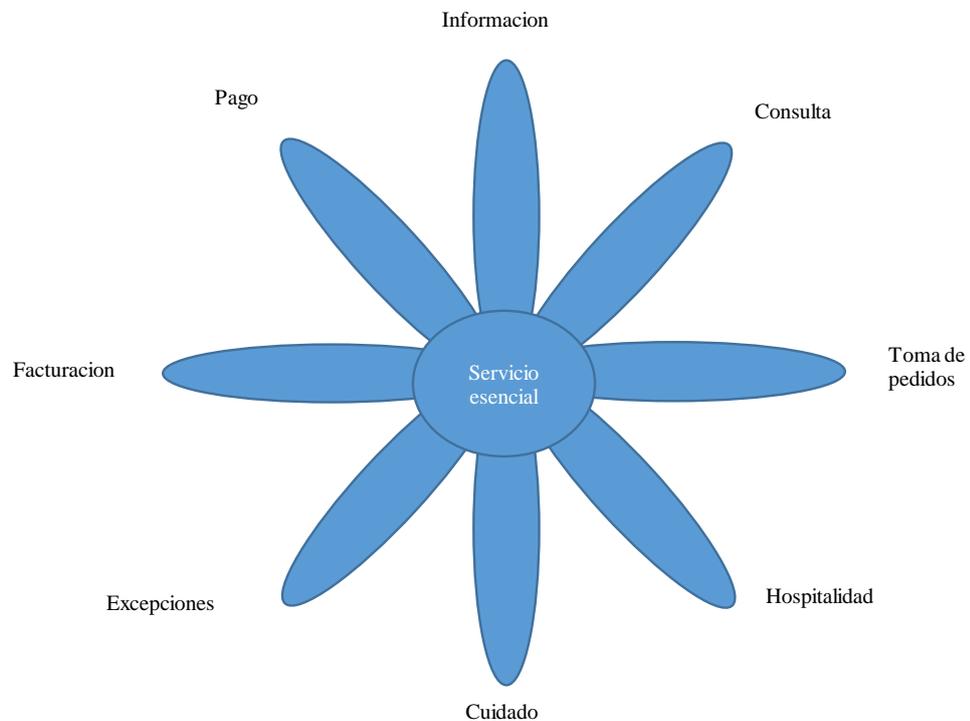
Para el desarrollo de las estrategias, se toma como referencia la herramienta de las 8p de marketing planteadas por Lovelock (2013), que se desarrollan a continuación:

4.1 Servicio

Brindaremos servicios contables y de asesoría financiera a personas naturales con negocio y personas jurídicas, enfocados en la solución de sus necesidades de determinación de impuestos, elaboración de estados financieros y asesoría tributaria. A ello, se añadirá la asesoría financiera

en cada uno de los paquetes diseñados. De acuerdo con la herramienta de la flor del servicio, los siguientes aspectos son los más relevantes para ofrecer el mismo:

Gráfico 5. Flor del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Lovelock, 2013

- Información: los servicios se explicarán de manera presencial en cada establecimiento, en las visitas diarias planificadas, también se encontrará el detalle en la web de la empresa y en las promociones masivas a través de las redes sociales.
- Consulta: en la web del estudio contaremos con la opción de consultas en línea sobre nuestros servicios, procesos y otras consultas, vía chat, en redes sociales y por teléfono, reservando la debida confidencialidad.
- Toma de pedidos: la atención será personalizada, en una primera instancia, con la visita al negocio del cliente para el conocimiento de este y la recepción de información relevante para el servicio. Posterior a ello, se habilitarán las opciones virtuales de comunicación y envío de documentos.
- Hospitalidad: la atención será brindada por profesionales expertos en materia contable y financiera, con énfasis en el buen trato y comunicación fluida. Asimismo, para los clientes

- que deseen atenderse en nuestras instalaciones, contarán con un ambiente cómodo y moderno.
- Cuidado: debido a que la información compartida es de vital importancia para el servicio, así como para el cliente, se considerará contar con los medios de seguridad correspondientes para el traslado y el almacenamiento de esta.
 - Excepciones: de acuerdo con lo solicitado por los clientes, se procederá con la atención de pedidos especiales, solución de problemas y manejo de reclamos, definiendo los planes de contingencia para proceder con la celeridad correspondiente.
 - Facturación: considerando el actual requerimiento del ente regulador, se procederá a generar la factura electrónica por los servicios brindados, así como la información de la fecha correspondiente al pago de esta.
 - Pago: en la respectiva factura, se indicará los medios de pago disponibles por los servicios brindados, los cuales podrán ser en efectivo, abono en cuenta, pago con tarjeta de crédito o débito a través de punto de ventas móvil (POS por sus siglas en inglés).

Respecto de la marca MMU Asociados S.A.C, esta se eligió porque representa la asociación de los tres fundadores del estudio contable, presentando la inicial del apellido de cada uno. Asimismo, la integración de sus profesiones representa los servicios que se brinda, la contabilidad, la tributación y la asesoría financiera, siendo estos dos últimos los más valorados en el estudio de mercado.

Gráfico 6. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Precio

Se adoptará la estrategia de precios basada en el valor, considerando la reducción de la incertidumbre, para lo que se aplicará la fijación de precios por beneficios, con énfasis en nuestro valor agregado respecto de la competencia.

Tabla 24. Precios por servicios (expresado en soles)

Servicios / Paquetes	Precio S/
Paquete 1	150.00
Paquete 2	250.00
Paquete 3	350.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El detalle de los paquetes mencionados en la tabla 24 es el siguiente:

Paquete 1: determinación de impuestos y asesoría financiera.

Paquete 2: determinación de impuestos, elaboración de estados financieros y asesoría financiera.

Paquete 3: determinación de impuestos, elaboración de estados financieros y asesoría tributaria y asesoría financiera.

4.3 Plaza (lugar y tiempo)

La prestación de servicios contables y asesoría financiera tendrán los siguientes elementos:

- Punto o lugar de prestación del servicio, considerando la preferencia de los clientes. De acuerdo con lo recogido en el estudio de mercado, la oficina se implementará en el Cercado de Lima, donde se encuentran edificaciones con instalaciones de usos múltiples, que permitirá que la oficina esté al alcance de los clientes que deseen visitarnos. Los detalles de la ubicación están considerados en el plan de operaciones.
- El estudio atenderá en los siguientes horarios:
 - De manera presencial: de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 6:00 p.m.
 - Por teléfono: de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 6:00 p.m.
 - Vía web: disponibles las 24 horas para ingreso de información.
 - Vía WhatsApp: de lunes a viernes de 8:30 a.m. a 6:00 p.m.

4.4 Promoción

La estrategia estará orientada a desarrollar conciencia y generar interés en los servicios que brindamos, a través de la mezcla de comunicaciones de marketing.

- Comunicaciones personales: la atención al cliente y ventas se realizará con visitas a los locales comerciales y oficinas de nuestros potenciales clientes.

- **Publicidad:** se entregará folletos en cada establecimiento de los potenciales clientes, con información relevante de nuestros servicios. Asimismo, se encontrará información detallada en nuestra página web y publicaciones en medios masivos digitales.

4.5 Personas

Las estrategias para el personal del estudio contable se detallan en el plan de recursos humanos.

4.6 Procesos

La estrategia de procesos se encuentra detallada en el plan de operaciones.

4.7 Productividad y calidad

Nuestra propuesta de valor se encuentra en la calidad de la información y la efectividad de esta; por tanto, el detalle de estas actividades se mostrará en nuestro plan de operaciones.

4.8 *Physical* (entorno)

La oficina se encuentra acondicionada con salas de reuniones y elementos visuales que sirven como herramienta para que nuestros clientes se sientan a gusto en su visita y, a su vez, como soporte para brindar información en la entrega de resultados.

5. Cronograma de actividades y presupuesto de marketing

Ver anexos 5 y 6.

Capítulo V. Plan de operaciones

1. Objetivos

Se ha establecido objetivos operativos de corto, mediano y largo plazo, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 25. Objetivos de operaciones

Objetivos	Indicador	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		2018	2019-2020	2021-2022
Calidad superior del servicio	Grado de satisfacción del cliente	80%	85%	90%
	% de sanciones por parte de SUNAT	0%	0%	0%
Entrega oportuna de información	% de presentación de información dentro del plazo ofrecido	95%	97%	98%
Flexibilidad en el volumen	Reducción de horas hombre por servicio	-	-10%	-15%

Fuente: Elaboración propia, con base en estudio de mercado y plan estratégico, 2017.

2. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones vincula las decisiones de operaciones a corto, mediano y largo plazo y desarrolla las capacidades que la empresa necesita para ser competitiva. Las prioridades y las capacidades competitivas que menciona Lee J., Krajewski (Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. y Malhotra, Manoj K., 2008) son nueve, clasificadas en cuatro grupos (dimensiones), y son cruciales para satisfacer a los clientes internos y externos y para que los procesos internos tengan éxito.

- Localización próxima al mercado meta: contar con una ubicación dentro de la zona del Cercado de Lima, con la finalidad de reducir tiempo de entrega de información, reducir costos y estar más próximos al cliente.
- Digitalización de información: contar con un sistema contable flexible y un servidor que soporte el volumen de información, tanto del sistema como de la información que se compartirá con el cliente.
- Diseño de distribución de la oficina ‘escenario de actividades’: contar con áreas comunes y espacios personales que busquen la privacidad y la proximidad (interacción) entre todos los niveles jerárquicos, para la rápida solución de problemas.

3. Diseño del servicio

El servicio que se ofrece es el contable tributario y de asesoría financiera, localizado en el Cercado de Lima. El diseño de cada paquete de servicio está respaldado por la investigación de mercado. El contenido de cada uno de estos será revisado de forma trimestral, con el objetivo de cumplir con las expectativas del cliente. Cabe señalar que la actualización constante de las normas tributarias y contables permitirá incluir cualquier cambio en el diseño del servicio, si lo amerita.

4. Diseño de los procesos

Una organización será eficaz mientras sus procesos lo sean. Lee J., Krajewski (Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. y Malhotra, Manoj K., 2008) define al proceso como cualquier actividad o grupo de actividades en la que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Existen dos tipos de procesos:

- Procesos centrales: cadena de actividades que entrega valor a los clientes externos.
- Procesos de apoyo: proporciona recursos vitales e insumos a los procesos centrales, y es esencial para la administración de la empresa.

En el anexo 7 se muestra el flujo del proceso del servicio de ventas del estudio contable, en el que se indica cuál es el subproceso de contratación y el de elaboración de información financiera, como parte del *core* del negocio. Dentro de este proceso, se han identificado dos subprocesos, como se detalla a continuación:

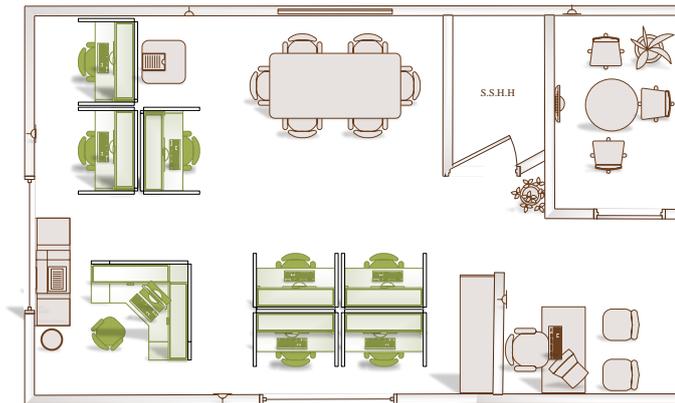
- Contratación del cliente: luego de que el cliente acepte alguno de los paquetes de servicios ofrecidos, se efectúa el contrato, el mismo que tendrá como mínimo una duración de seis meses. Se establecen fechas de presentación de información y pagos mensuales.
- Elaboración y entrega del servicio: el estudio contable podrá recibir la información de dos maneras: electrónica o física, dependiendo del cliente. En el caso de que sea física, se coordinará con el cliente para el recojo de la información o, en su defecto, el cliente podrá ingresar a la página web con clave y usuario y cargar la información en la ruta compartida.

Dependiendo del paquete, y ya con la información obtenida, se elaborará la información financiera, la determinación de impuestos y el análisis financiero. El cliente pagará sus impuestos mensualmente. Toda consulta adicional será atendida por los asesores. De acuerdo con la fecha pactada, la entrega del servicio se realizará en el estudio contable o en las instalaciones del cliente, y se finiquita con la entrega y análisis de la información financiera. En el anexo 8 se muestra el flujo de este subproceso.

5. Diseño de las instalaciones

A continuación, se muestra un plano de distribución de las áreas del estudio contable, con el diseño de escenario de actividades, ubicado en la Av. Tacna, esquina con Nicolás de Piérola, Centro de Lima. El local tiene 140 m².

Gráfico 7. Distribución del estudio contable



Fuente: Elaboración propia, 2017

6. Programación de las operaciones de la empresa

El inicio de actividades preoperativas está considerado entre octubre y diciembre de 2017. En esos dos meses se realizarán todas las actividades de preparación e implementación del estudio contable, cuya apertura estaría programada para el mes de enero de 2018.

7. Actividades pre operativas

En el anexo 9 se presenta el presupuesto de las actividades preoperativas que se han identificado como necesarias.

8. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

En el anexo 10 se presenta el presupuesto inicial de inversión, estimado para realizar el proyecto.

Capítulo VI. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

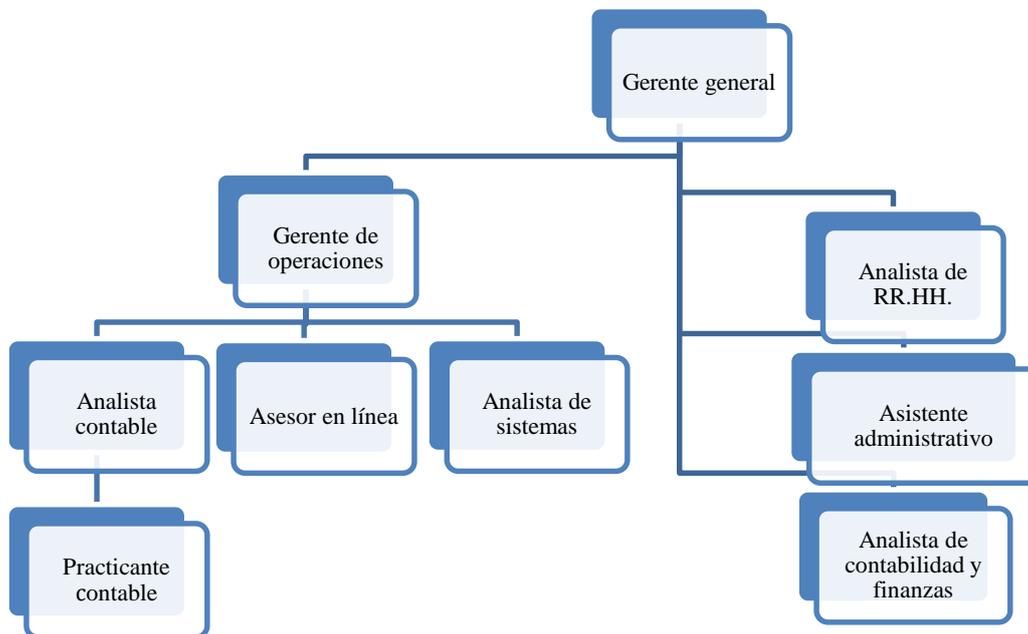
1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es simple, debido a que se trata de un negocio nuevo, el cual cuenta con una estructura plana y tiene pocos niveles jerárquicos. Incluye un soporte administrativo y nivel operacional pequeño.

Según Henry Mintzberg (1999), podemos agrupar y desarrollar la estructura de la organización de la siguiente forma:

- *Ápice* estratégico: gerente general
- *Staff* de apoyo: analistas y asistente administrativo
- Tecnoestructura: analista de sistemas
- Línea media: gerencia de operaciones
- Núcleo operativo: analistas contables y asesores en línea

Gráfico 8. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Objetivos de recursos humanos

Tabla 26. Objetivos de recursos humanos

Objetivos	Indicador	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		2018	2019-2020	2021-2022
Clima laboral	Satisfacción del personal	> a 70%	> a 75%	> a 80%
Capacitación y entrenamiento	Horas anuales de capacitación	De 20 a 25 horas	De 26 a 30 horas	De 31 a 35 horas
Retención de talentos	Rotación del personal	<=17%	<=17%	<=17%

Fuente: Elaboración propia, con base en estudio de mercado y plan estratégico, 2017.

3. Estrategias

Se buscará contar con un adecuado clima laboral en la empresa, para lo que se contratará consultoras especializadas para que realice la evaluación anual, de acuerdo con los estándares del mercado para el tipo y el tamaño de la empresa. Previo a ello, se trabajará en dar a conocer los indicadores que miden la satisfacción laboral, como compromiso, esfuerzo discrecional, calidad y orientación al cliente, claridad y direccionamiento, confianza en los líderes, cultura, oportunidades de desarrollo, remuneración y beneficios, respeto y reconocimiento, autonomía y empoderamiento, colaboración, entrenamiento, estructura y procesos, gestión del desempeño, innovación, recursos, adecuación al cargo y ambiente facilitador. Esto estará complementado con una evaluación de desempeño anual realizado por cada una de las jefaturas.

Asimismo, aplicaremos las diversas estrategias que están incluidas en nuestras políticas de recursos humanos, que presentamos en el punto 4.

4. Políticas de recursos humanos

De acuerdo con Bohlander y Snell (2013), la administración estratégica de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su permanencia en ella y hasta su salida, con el fin de ayudar a los directivos a desplegar los recursos humanos de la manera más efectiva posible. A continuación, se plantean las siguientes estrategias:

4.1 Reclutamiento y selección

Este proceso de reclutamiento es propuesto por el analista de recursos humanos, en conjunto con el gerente de área correspondiente, dependiendo de la necesidad y aprobado por el gerente general, basado en los perfiles definidos para los puestos de la organización. Como fuente de

reclutamiento, se contará con referidos, publicaciones en bolsas de trabajo, publicación en grupos profesionales de redes sociales y contactos con las diferentes universidades cercanas al estudio, siendo este nuestro aporte a la comunidad educativa de la zona. Ver en el anexo 11 las descripciones del perfil de puestos.

4.2 Inducción y capacitación

4.2.1 Inducción

El analista de recursos humanos se encargará de elaborar el proceso de inducción para los nuevos colaboradores, con el objetivo de dar a conocer la cultura y los valores de la empresa, así como su misión y visión y sus principales roles y responsabilidades.

4.2.2 Capacitación

Se efectuarán 2 capacitaciones anuales al personal contable y financiero, referente a: a) asesoría financiera con la finalidad de conocer los nuevos productos financieros del mercado y sean capaces de establecer alternativa de inversión y b) actualización tributaria. Asimismo, se contará con una capacitación anual al personal en general para cubrir necesidades de gestión del tiempo, servicio al cliente y comunicación efectiva.

4.3 Evaluación y retroalimentación al personal

En el año se realizarán dos evaluaciones de desempeño liderado por los jefes directos de cada colaborador, estos tendrán como indicadores de desempeño: a) las encuestas de satisfacción al cliente b) el cumplimiento de sus funciones y c) capacidades competitivas como trabajo en equipo, liderazgo y atención al cliente. Esto con el objetivo de reconocer las fortalezas y trabajar en conjunto en las oportunidades de mejora de los colaboradores.

4.4 Satisfacción y retención del personal

Con la finalidad de contar con un buen ambiente de trabajo se propone otorgar salarios con sus beneficios de ley, según la función que desempeña el colaborador, mantenerlos capacitados ver punto 4.2.2. y otorgarles otros beneficios como un kitchenett que cuente con café, dispensador de agua y snaks con el fin de mantener al personal motivado.

5. Cronograma y presupuesto del plan de recursos humanos

Ver anexo 12.

Capítulo VII. Plan financiero

1. Objetivos

A continuación, se muestra los objetivos financieros:

Tabla 27. Objetivos del plan financiero

Objetivos	Indicador	Metas		
		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		2018	2019 -2020	2021-2022
Desempeño positivo del estudio contable	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	0%	30%	35%
	Rendimiento sobre los activos (ROA)	0%	40%	45%
Mantenga valor en el tiempo	Valor actual neto (VAN)	>S/1M	> S/5M	> S/10M

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Supuestos y políticas

Los supuestos y las políticas del presente plan de negocios son los siguientes:

- La evaluación financiera del estudio contable se realiza por un periodo de cinco años.
- Los saldos están expresados en nuevos soles.
- Los gastos preoperativos se efectuaron en los últimos dos meses del año 2017.
- El estudio contable empieza su funcionamiento operativo desde enero del 2018.
- Las ventas se incrementan en un 40% y 50%, anual en el mediano plazo, producto de la captación de clientes por parte del asesor de ventas, y en un 25% y 40% anual, en el largo plazo, alineado con la estrategia de marketing.
- El servicio brindado se pacta a través de un contrato de seis meses, pagado de forma mensual. No hay créditos.
- El estudio contable, siendo una persona jurídica, se acoge al régimen general con la renta de tercera categoría, a la cual le corresponde el 29.5%.
- La tasa del impuesto general a las ventas es de 18%.
- Inicialmente, la planilla está conformada por trece colaboradores, la cual mantendrá catorce sueldos y beneficios sociales, tales como EsSalud.
- Se asume un incremento de tres personas de forma anual, a partir del segundo año, incluyendo a los practicantes. Debido a que no se supera el límite de trabajadores para establecer la participación legal de trabajadores, no se ha calculado.
- Los costos asociados al reclutamiento de personal están considerados como gastos

preoperativos de inversión y en proporción equivalente al reclutamiento anual.

- El mantenimiento de las licencias del sistema contable será pagado una vez al año.
- El pago a proveedores, tales como limpieza y servicios de luz y agua, se efectúan de forma mensual y al contado. En el caso de la compra de materiales de oficina, estas se efectuarán de forma trimestral.
- El alquiler de la oficina es mensual. Cabe señalar que se pagó \$690 (equivalentes a S/ 2.236) de garantía.
- La inversión inicial es de S/ 139.168, la cual será asumida en un 28.14% por los accionistas y un 71.86% con financiamiento bancario.
- Las tasas de depreciación anual utilizadas serán de los equipos de cómputo, en un 25%. El intangible (software contable) se amortizará en un 10% anual.
- No se considera variaciones producto de la inflación (Banco Central de Reserva, 2018) y para el tipo de cambio (Banco Central de Reserva, 2018), según lo indicado en la tabla 28.

Tabla 28. Tipo de cambio proyectado

2017	2018	2019	2020	2021	2022
3.24	3.3	3.35	3.4	3.4	3.4

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP (empresas no financieras) (2017).

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

Para determinar la proyección de ventas (ver tabla 31), se calculó el precio promedio de los tres paquetes de servicios que brinda el estudio contable, así como la capacidad instalada del mismo (ver tabla 29 y 30, respectivamente).

Tabla 29. Precio promedio de los tres paquetes de servicios

Servicios \ Paquetes	% de la encuesta	Paquete 1 S/150	Paquete 2 S/250	Paquete 3 S/350
Determinación de impuestos	30%	X	X	X
Elaboración de EEFF	30%		X	X
Asesoría tributaria	40%			X
Precio promedio	260			

Fuente: Elaboración propia, con base en el estudio de mercado, 2017.

Tabla 30. Capacidad instalada

Capacidad instalada		
Número de practicantes	4	
Horas trabajadas x día	6	horas
Horas trabajadas x mes	120	horas
Horas incurridas por cliente	3	horas
Clientes por persona	40	
Capacidad máxima de clientes	160	
Inicio	70	clientes
Incremento mensual de clientes	6	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 31. Proyección de ventas

	2018	2019	2020	2021	2022
Proyección de Ventas en S/	321.360	472.680	700.180	962.260	1.227.200

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

El presupuesto de costos directos e indirectos se detalla a continuación, en la siguiente tabla:

Tabla 32. Presupuesto de costos directos e indirectos

Presupuesto de costos	Tipo	2018	2019	2020	2021	2022
Planilla	Fijo / Directo	196.428	247.608	298.788	377.304	428.484
Inducción	Variable / Directo	890	1.095	1.301	1.643	1.848
Capacitación	Variable / Directo	6.140	6.340	6.340	6.340	6.340
Mantenimiento licencia	Fijo / Indirecto	5.164	6.407	7.586	9.393	10.476
Depreciación/Amortización	Fijo / Indirecto	18.510	22.154	25.984	30.897	35.793
Alquiler	Fijo / Indirecto	26.827	26.827	26.827	26.827	26.827
Útiles de oficina y limpieza	Fijo / Indirecto	2.105	2.105	2.105	2.105	2.105
Marketing	Variable / Indirecto	5.743	5.811	5.879	5.879	5.879
Total costo-venta		261.807	318.348	374.810	460.388	517.753
Planilla	Fijo / Indirecto	120.600	120.600	120.600	149.544	149.544
Atención al personal	Fijo / Directo	2.520	2.954	3.508	4.431	4.985
Servicios básicos	Fijo / Indirecto	4.008	4.008	4.008	4.008	4.008
Total gastos administrativos y generales		127.128	127.562	128.116	157.983	158.537
Total		388.935	445.910	502.926	618.371	676.290
Resumen						
Costo fijo		376.162	432.664	489.406	604.509	662.222
Costo variable		12.773	13.246	13.520	13.862	14.067
Total		388.935	445.910	502.926	618.371	676.290

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

Respecto del análisis de punto de equilibrio, se determina que el estudio contable supera los niveles mínimos de venta y número de clientes por año, según lo considerado en la proyección de ventas del negocio.

Tabla 33. Análisis del punto de equilibrio (expresado en número de clientes)

	2018	2019	2020	2021	2022
Costos fijos	376.162	432.664	489.406	604.509	662.222
Margen de contribución	96%	97%	98%	99%	99%
Punto de equilibrio en S/	391.732	445.138	499.042	613.345	669.901
Punto de equilibrio en N° de clientes	121	139	157	194	212

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

4. Estados financieros y flujo de caja

En la tabla 34 se muestra el estado de resultados del estudio contable, con un margen bruto de 58% y un margen operativo de 45% al terminar el quinto año, lo que permite cubrir los gastos operativos del estudio. Asimismo, presenta un EBIT de 44% y margen neto de 31% al cierre del año 2022.

Tabla 34. Estado de resultados (expresado en soles)

Descripción de partidas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingreso por ventas		321.360	472.680	700.180	962.260	1.227.200
Costo de ventas		-256.644	-318.348	-374.810	-460.388	-517.753
Utilidad bruta	-	64.716	154.332	325.370	501.872	709.447
Gastos de personal	-	-123.120	-123.554	-124.108	-153.975	-154.529
Gastos administrativos	-12.655	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008	-4.008
Gastos de marketing	-3.553					
Utilidad operativa	-16.208	-62.412	26.770	197.254	343.889	550.910
Gastos financieros		-19.900	-17.221	-14.008	-10.156	-5.538
Utilidad antes de impuestos	-16.208	-82.312	9.549	183.246	333.733	545.373
Impuestos a la renta		-	-2.817	-54.058	-98.451	-160.885
Utilidad neta	-16.208	-82.312	6.732	129.189	235.282	384.488

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

El estado de situación financiera (tabla 35), presenta un total de activos de S/ 961.832 en el año 2022, conformado principalmente por el efectivo y el equivalente de efectivo, debido a que el pago del servicio es al contado y los gastos que presenta el estudio no son elevados, a excepción del activo fijo e intangible que representa un 20% del total de activos.

Asimismo, al cierre del 2022, el pasivo total es de S/ 265.493, conformado principalmente por el préstamo financiero ascendente a S/ 100.000, por la provisión de CTS correspondiente a los dos últimos meses del año, el impuesto a la renta de tercera categoría. El patrimonio, conformado por el capital, que asciende a S/ 39.168, resultados acumulados más resultados del ejercicio por S/ 657.170.

Cabe indicarse que la estructura de financiamiento es del 28.14% con por aporte de accionistas y 71.86% a través de financiamiento con terceros.

Tabla 35. Estado de situación financiera (expresado en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo y equivalente de efectivo	-	-35,336	-22,259	159,530	445,554	903,316
Impuestos pagados por anticipado	21,229	-	-	-	-	-
Total activo corriente	21,229	-35,336	-22,259	159,530	445,554	903,316
Activo no corriente						
Inmueble maquinaria y equipo	67,413	67,413	79,918	93,912	110,653	127,215
Intangible	34,318	34,318	40,740	47,258	55,948	64,639
Depreciación y amortización	-	-18,510	-40,665	-66,648	-97,545	-133,338
Total activo no corriente	101,731	83,221	79,993	74,522	69,056	58,515
Total activo	122,960	47,885	57,734	234,052	514,610	961,832
PASIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Pasivo corriente						
Remuneraciones y beneficios por pagar	-	2,825	3,125	3,425	4,308	4,608
Tributos por pagar y otras cuentas por pagar	-	4,411	7,228	54,058	98,451	160,885
Total pasivo corriente	-	7,236	10,353	57,483	102,760	165,493
Pasivo no corriente						
Préstamos Financiero	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Total pasivo no corriente	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Total pasivo	100,000	107,236	110,353	157,483	202,760	265,493
PATRIMONIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital social	39,168	39,168	39,168	39,168	39,168	39,168
Resultados acumulados	-	-16,208	-98,520	-91,788	37,401	272,683
Resultado del ejercicio	-16,208	-82,312	6,732	129,189	235,282	384,488
Total patrimonio	22,960	-59,352	-52,620	76,569	311,851	696,338

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

El anexo 13 muestra algunas ratios financieras (Brealey, Myers, Allen, 2015) que permiten evaluar el desempeño del estudio contable en los tres años de evaluación y saber si existe algún problema potencial para los accionistas.

En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja económico y financiero, ambos negativos en el primer y segundo año, debido a que el crecimiento en las ventas no cubre los costos fijos del estudio; sin embargo, al cierre del 2022 el flujo de caja económico y financiero tiene un margen de 37% y 34%, respectivamente, producto de la estrategia de marketing que incrementó el número de servicios brindados.

Tabla 36. Flujo de caja económico y financiero (expresado en soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos						
Ingreso por ventas		321,360	472,680	700,180	962,260	1,227,200
Total de ingresos		321,360	472,680	700,180	962,260	1,227,200
Inversión						
Activo fijo	-67,413		12,505	13,994	16,741	16,562
Intangibles	-34,318		6,422	6,518	8,690	8,690
Capital de trabajo	-37,437					
Total inversión	-139,168	-	18,927	20,512	25,431	25,252
Egresos						
Costo de ventas		-238,134	-296,194	-348,827	-429,491	-481,960
Gastos administrativos		-123,120	-123,554	-124,108	-153,975	-154,529
Gastos		-4,008	-4,008	-4,008	-4,008	-4,008
Impuesto a la renta		-	-2,817	-54,058	-98,451	-160,885
Total de egresos		-365,262	-426,573	-531,000	-685,925	-801,382
Flujo de caja económico	-139,168	-43,902	65,034	189,692	301,766	451,071
Préstamo	100,000					
Amortización de capital		-13,464	-16,144	-19,356	-23,208	-27,827
Intereses		-19,900	-17,221	-14,008	-10,156	-5,538
Ahorro fiscal		5,871	5,080	4,132	2,996	1,634
Flujo de caja financiero	-39,168	-71,396	36,750	160,460	271,398	419,340

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

La tabla 37 muestra los resultados económicos y financieros del estudio contable. Se descuenta el flujo de caja económico con el WACC de 16.41% y se obtiene un VAN positivo y una TIR de 58%. La metodología utilizada para estimar el COK es la de CAPM (S&P Dow Jones, 2018) (Investing, 2018) (Betas Damodaran, 2018). Ver cálculo en el anexo 14.

Cabe señalar que el estudio contable solicitó un préstamo al cierre del año 2017 para la implementación del estudio. La cuota mensual es fija, con un plazo de cinco años y tasa de interés de 19.9% anual. Finalmente, para el flujo de caja financiero, se hace uso del COK de 22.49% y se obtiene un VAN positivo y una TIR de 86%. Así, se concluye que el presente plan de negocio es atractivo.

Tabla 37. Resultados económicos y financieros (expresado en porcentajes)

	TIR	VAN	B/C	Per Recup
Resultados económicos del estudio	58%	S/. 366.689	3.63	2.62
Resultados financieros del estudio	86%	S/. 387.010	8.33	2.46

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

5. Estructura del financiamiento

La estructura de financiamiento del estudio es 28.14% con capital propio y 71.86% con financiamiento a cinco años. El aporte total es de S/139.168. Cabe señalar que no se repartirán dividendos en los cinco primeros años de evaluación del estudio.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

El análisis de sensibilidad calcula las consecuencias de estimar incorrectamente las variables clave de un proyecto. Las variables clave del negocio son la variación del número de clientes y del precio.

Tabla 38. Análisis de sensibilidad y simulación financiera (expresada en soles y porcentajes)

Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Variables clave			
Variación en número de clientes	-5%	0	5%
Variación en el precio	0	0	2%
Resultados económicos			
TIR	23%	58%	89%
VAN	S/. 44.748	S/. 366.689	S/. 683.050
B/C	1.32	3.63	5.91
Per. recuperación	3.64	2.62	2.13
Resultados financieros			
TIR	28%	86%	148%
VAN	S/. 19.860	S/. 287.010	S/. 551.853
B/C	1.51	8.33	15.09
Per. recuperación	3.69	2.46	1.20

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal muestra quince factores de éxito, de los cuales once representan oportunidades y seis amenazas. Posterior a la evaluación de factores externos, el valor resultante fue de 2,57, por encima de la media de 2,5, con lo cual se demuestra que el macroentorno es favorable para el desarrollo del presente plan de negocios, neutralizando las amenazas y potenciando las oportunidades.

En el análisis de microentorno, se determina que MMU y Asociados S.A.C. resulta atractivo para su implementación con un puntaje de 3,65. La fuerza predominante es de 1,20, debido al número importante de clientes y a la relevancia del servicio para el cliente, en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.

El estudio de mercado evidenció que al 51% de los encuestados le gustaría recibir un servicio de asesoría financiera y 27% asesoría tributaria.

El plan de marketing está enfocado en difundir un servicio diferenciado con relación a sus competidores, a través de la asesoría financiera, servicio que, de acuerdo con las encuestas, es poco explotado por los mismos.

Los demás planes operativos de las distintas áreas se encuentran alineados con los objetivos estratégicos.

Finalmente, tomando en consideración los puntos antes mencionados y el soporte del análisis financiero, se recomienda la implementación del presente plan de negocio.

Bibliografía

- Banco Central de Reserva del Perú, “Estadísticas: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas”. *Banco Central de Reserva del Perú*, 2017. Fecha de consulta: 10 de octubre del 2017. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>>
- Banco Central de Reserva del Perú, “Reporte de Inflación. Obtenido de Banco Central de Reserva”. *Banco Central de Reserva del Perú*, 2018. Fecha de consulta: 10 de Marzo 2018. <<http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>>
- Brealey, Myers, Allen (2015). *Principios de Finanzas Corporativas*. (11a ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Damodaran, Betas (2018). *Betas Damodaran*. Fecha de consulta: 10 de marzo del 2018. <<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>>
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14a ed.). México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadística e Información, “Indicadores Económicos - Boletín Estadístico N° 02 Enero 2018”. *INEI*. Fecha de consulta : 13 de enero del 2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/prueba/1/>>
- Instituto Nacional de Estadística e Información, “Boletines INEI: Encuesta mensual del sector servicios - Noviembre 2017 INEI, 2018. Fecha de consulta: 13 de enero del 2018. <<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/encuesta-mensual-del-sector-servicios-8536/1/>>
- Investing, “Tasas y Bonos: Rentabilidad del bono de EEUU a 5 años”. *Investing*, 2018. Fecha de consulta: 16 de enero del 2018. <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>>
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2012). *Dirección de Marketing*. (14a ed.). México: Pearson Educación.
- Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P. y Malhotra, Manoj K. (2008). *En Administración de Operaciones procesos y cadenas de valor*. México: Pearson Educación.
- Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia* (6ta ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Mayorga y Araujo, David y Patricia. (2013). *El Plan de Marketing* (3a ed.). Lima: Universidad del Pacífico.
- Ministerio de Economía y Finanzas, “Normatividad: Ley N°28708 Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad”. *MEF*, 2018. Fecha de consulta: 20 de enero del 2018.

<<https://www.mef.gob.pe/es/normatividad-sp-2134/por-instrumentos/leyes/7020-ley-n-28708-1/file>>

- Ministerio de Economía y Finanzas, “Marco Macroeconómico Multianual”. *MEF*, 2017. Fecha de consulta: 15 de noviembre del 2017. <<https://www.mef.gob.pe/es/marco-macroeconomico/marco-macroeconomico-multianualmmm>>
- S&P Dow Jones, “Índices: S&P 500”, *S&P Dow Jones Índices*, 2018. Fecha de consulta: 20 de enero del 2018. <<https://espanol.spindices.com/specializations/peru/equity>>
- Snell, Scott y Bohlander, George W. (2013). *Administración de Recursos Humanos* (16a ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

Anexos

Anexo 1. Matriz EFI

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes que se pueden presentar en el plan de negocios.

Luego de ponderar los factores que hemos propuesto, se obtiene un puntaje acumulado de 2,76, encima de la media de 2,50, lo cual resumen que el análisis interno ofrece condiciones favorables para desarrollar el plan negocio.

Matriz EFI

N°	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	Fortalezas			
1	Bajos costos de insumos	0.05	4	0.2
2	Incremento de la demanda de servicios contables (incremento el PBI en este sector)	0.06	3	0.18
3	Servicio diferenciado - asesoría financiera	0.10	4	0.4
4	Uso de medios de información digitales para la entrega de información	0.07	3	0.21
5	Brindar información actualizada y de interés para el cliente	0.08	3	0.24
6	Personal capacitado y con experiencia	0.09	4	0.36
7	Buena atención al cliente (servicio oportuno y personalizado)	0.09	4	0.36
8	Actitud del personal orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente	0.08	3	0.24
	Debilidades			
1	Bajo /nulo conocimiento del estudio	0.09	1	0.09
2	Rotación del personal, generación Y	0.06	2	0.12
3	Incumplimiento del cliente en la entrega de información	0.06	2	0.12
4	Poco acceso a fuentes de financiamiento por ser un negocio nuevo con nulo historial crediticio	0.10	1	0.1
5	Altos costos de cursos de capacitación (especializada)	0.07	2	0.14
	Total	1.00		2.76

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Fred R. David, 2013.

Anexo 2. Relación de expertos

	Nombre	Profesión /Posición	Empresa
1	Jorge Carrillo	Director General	CyC Corp
2	José Luis Muñoz	CPC - Gerente Contabilidad	Banco de Crédito
3	Daniel Villavicencio	Jefe de Impuestos - Contabilidad	Banco de Crédito
4	Roy Ruiz Lijap	Administrador de Empresas – Dueño	Arbitec
5	Pablo Monar	Ingeniero de Sistemas – Dueño	Onnet
6	Mario Cedano	Gerente General	D'Ocasion
7	Lizep Ugarte	Gerente General	Bella & Divina EIRL
8	Jorge Icochea R.	Ingeniero Industrial - Director Financiero	Tecmed SAC /Trama BCG
9	Enrique Franco A.	Administrador – Gerente General	Apay SAC Gestión y Servicios
10	Arnaldo Aguirre	Gerente de Cuentas <i>Senior</i>	Arellano Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Entrevista a expertos

El plan de negocios que se va a desarrollar consiste en determinar la factibilidad de implementar un estudio contable, con un servicio adicional de asesoría financiera, enfocado en micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana.

Guía de preguntas:

Nro.	Respecto del entorno
1	¿Considera que en el entorno político actual este plan de negocio impactaría en el negocio de las Mypes? ¿Cómo?
2	¿Considera que los últimos acontecimientos en el país (desastres naturales y casos de corrupción) tienen repercusión en el curso de la economía peruana y en el ámbito en el cual desarrolla su trabajo?
3	¿Considera que el crecimiento demográfico de las zonas periféricas de Lima (cono sur, norte, otros) brinda nuevas oportunidades de negocio de emprendimiento?
4	¿Considera que la delincuencia que se vive actualmente en el país está afectando o podría afectar los negocios Mype? ¿De qué manera?
5	¿Tiene conocimiento de los últimos cambios decretadas por el gobierno con relación a los tributos de las Mypes? Sí/No. ¿Cómo cree que afectaría en estos negocios?
6	Considerando el avance tecnológico, ¿cree usted que las nuevas alternativas para el manejo de información contable (aplicativos digitales) constituyen una amenaza a esta idea de negocio?
Respecto del cliente	
7	¿Cuál cree que es la necesidad que tienen las Mypes para la contratación de los servicios de un estudio contable?
8	¿Qué es lo que considera usted que le interesaría a nuestro público objetivo?
9	¿Considera que los clientes que requieren de este servicio podrían imponer condiciones, tales como precio, tiempos, etc.?
10	Si usted fuera un proveedor de este tipo de servicio, ¿cuán importante sería este cliente para usted?
Respecto del plan de negocio	
11	¿Cuál cree que será la mayor inversión en un estudio contable?
12	¿Qué importante cree usted que sea que nuevos servicios similares al que se plantea se instalen en la misma zona geográfica? (Competencia)
13	Ante la existencia de servicios similares, ¿qué es lo que esperarías obtener de la oferta de estas empresas? ¿Algo adicional?
14	¿En qué lugar de Lima considera que podríamos encontrar mayor potencial de mercado?

Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 4. Encuesta

1.- ¿En qué distrito se encuentra ubicada su empresa? *

Tu respuesta _____

2.- ¿A qué régimen tributario pertenece? *

Elija una opción

- Nuevo RUS
- Régimen Mype Tributario
- Régimen Especial
- Régimen General
- En trámite de formalización

3.- ¿De qué manera se llevan los registros de la información contable en su empresa? *

Elija una opción

- Interna (con un especialista que trabaja en su empresa)
- Externa (con un estudio contable contratado)
- Externa (con un contador independiente)
- Otro: _____

4.- ¿Qué servicios contable/tributario/financiero son los que actualmente le brindan? *

Puede elegir más de una opción

- Registro de libros contables
- Declaración de Impuestos
- Asesoría tributaria
- Asesoría financiera
- Cálculo de impuestos
- Pago de impuestos
- Otro: _____

5.- ¿A la fecha, cuánto es lo que usted paga mensualmente por los servicios señalados en la pregunta anterior? *

- De 0 a 99 soles
- de 100 a 199 soles
- de 200 a 299
- de 300 a 399
- de 400 a 499
- de 500 a 599
- de 600 a más

6.- ¿Cómo se llama la empresa o profesional que le presta el servicio? *

Tu respuesta _____

7.- ¿Qué es lo que usted valora de las empresas que prestan servicios contables? *

Elija una opción de acuerdo a cada grado de importancia

	Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
Tiempo de entrega del servicio	<input type="radio"/>				
Cercanía	<input type="radio"/>				
Precio	<input type="radio"/>				
Calidad del servicio	<input type="radio"/>				
Comunicación	<input type="radio"/>				

8.- ¿Qué servicios le gustaría que le brinden además de los que eligió en la pregunta 4? *

Puede marcar más de una opción, evitando repetir los que marcó en la pregunta 4.

- Registro de libros contables
- Declaración de Impuestos
- Asesoría tributaria
- Asesoría financiera
- Cálculo de impuestos
- Pago de impuestos
- Otro: _____

9.- ¿Qué aspecto es el que necesita de mayor asesoría de acuerdo a la respuesta anterior? *

Por favor especifique

Tu respuesta _____

10.- Para la elaboración de informes contables, ¿cómo preferiría realizar la entrega de los documentos? *

Elija una opción

- En reuniones en el estudio contable
- Por medios electrónicos
- En reuniones en su empresa
- Otro: _____

11.- ¿De qué forma desearía recibir la información preparada? *

Elija una opción

- En reuniones en el estudio contable
- Por medios electrónicos
- En reuniones en su empresa
- Otro: _____

12.- ¿Con qué frecuencia estimaría que se realicen estas reuniones? *

Si eligió "Por medios electrónicos" en la pregunta anterior, salte a la siguiente pregunta

- Cada semana
- Cada quince días
- Cada mes
- Cada dos meses
- Cada tres meses
- Otro: _____

13.- ¿A través de qué medios le gustaría que le informarán de sus obligaciones tributarias? *

Elija una opción

- Contacto telefónico
- Mensajes de texto
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Otro: _____

14.- ¿Es importante para usted la ubicación del estudio contable? *

Elija una opción

- Sí
- No

15.- ¿En qué distrito le gustaría que se encuentre ubicado el estudio contable?

Si eligió "No" en la anterior salte esta pregunta, de lo contrario indique

Tu respuesta _____

16.- ¿Es importante para usted las cualidades físicas de las instalaciones del estudio contable? *

Elija una opción

- Si
- No

17.- ¿Qué apreciaría más en las instalaciones del estudio?

Si eligió "No" en la anterior salte esta pregunta, de lo contrario elija una opción de acuerdo a cada grado de importancia

	Muy importante	Importante	Regular	Poco importante	Nada importante
Modernidad	<input type="radio"/>				
Comodidad	<input type="radio"/>				
Limpieza	<input type="radio"/>				
Seguridad	<input type="radio"/>				
Espacio	<input type="radio"/>				

18.- ¿Sería para usted importante el perfil del personal del estudio contable? *

Elija una opción

- Sí
- No

19.- ¿Qué atributos valoraría del personal del estudio contable?

Si eligió "No" en la anterior salte esta pregunta, de lo contrario elija las opciones que considere

- Comunicación fluida
- Profesionalismo
- Buen trato
- Conocimientos técnicos
- Otro: _____

20.- ¿Cambiaría los servicios del estudio contable por un software manejado por ud. mismo? *

Elija una opción

- Sí
- No

21.- ¿Cuál sería el motivo del cambio?

Si eligió "No" en la anterior salte esta pregunta, de lo contrario especifique el porqué

Tu respuesta _____

22.- ¿A través de qué medio le gustaría recibir publicidad de estos servicios? *

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Físico (folletería en su empresa)
- Mensaje de texto
- Otro: _____

23.- ¿Si le ofrecieran los servicios adicionales que indicó, estaría dispuesto optar por una nuevo estudio contable? *

- Si
- No

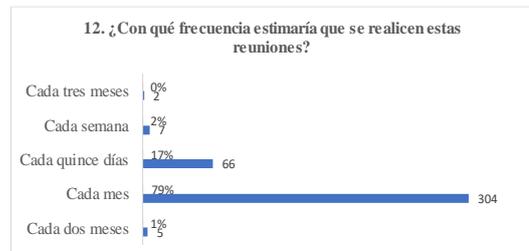
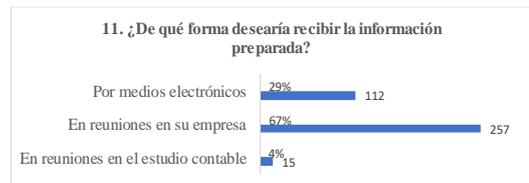
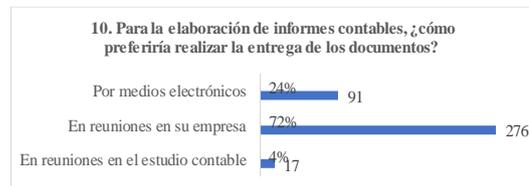
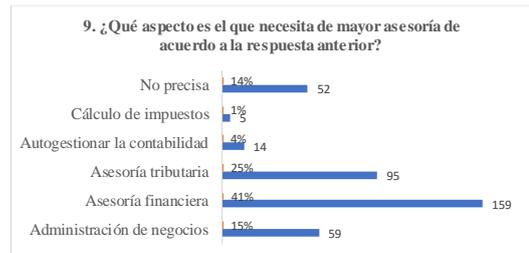
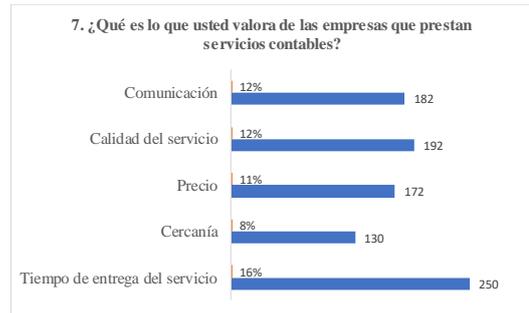
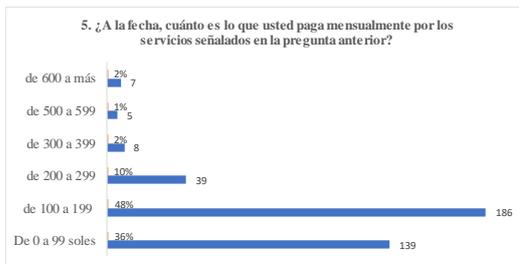
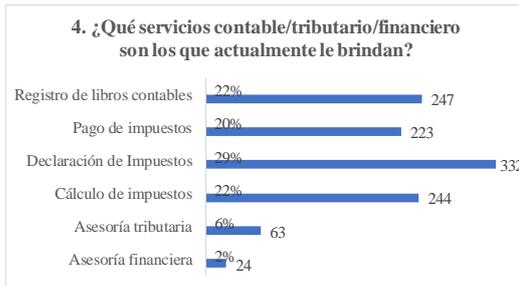
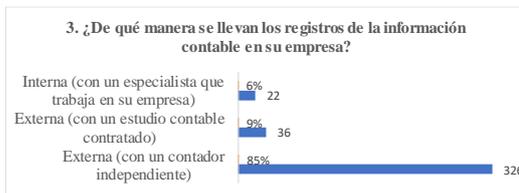
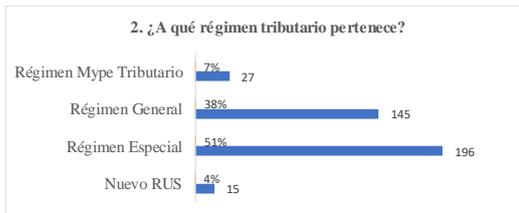
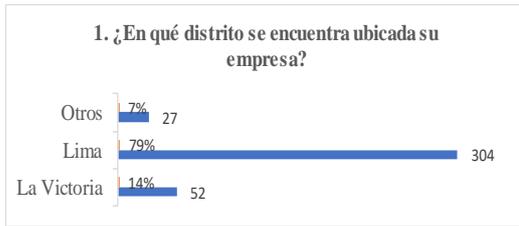
24.- ¿Incluyendo el/los adicional(es) que nos mencionó, cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por el servicio?

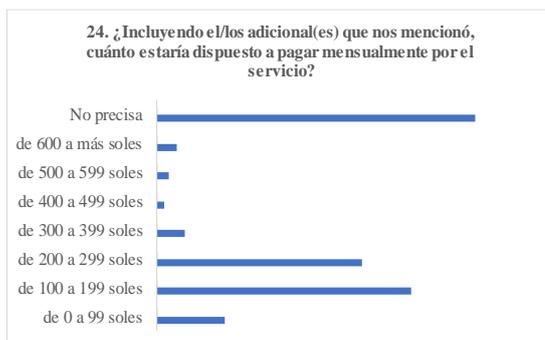
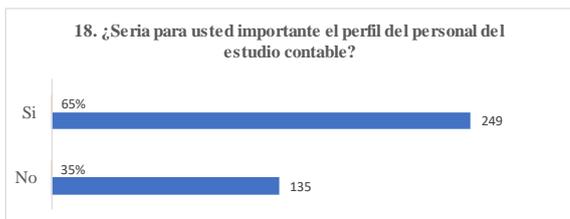
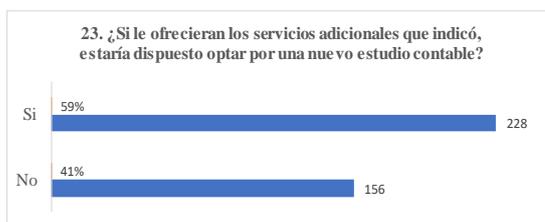
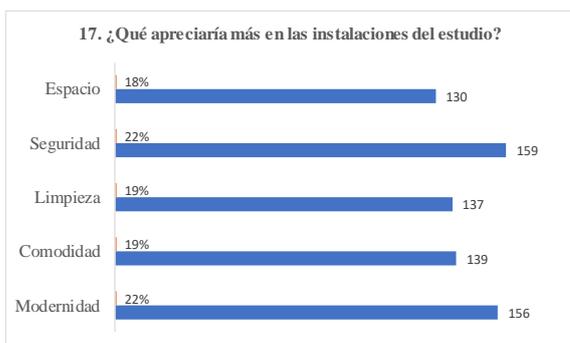
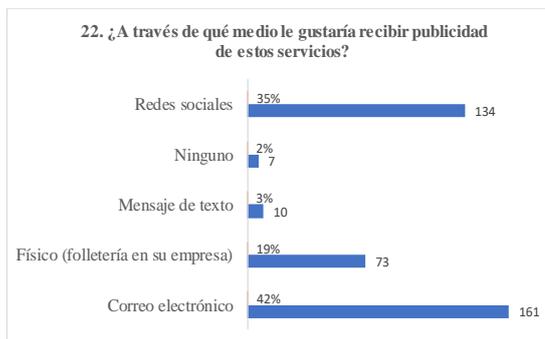
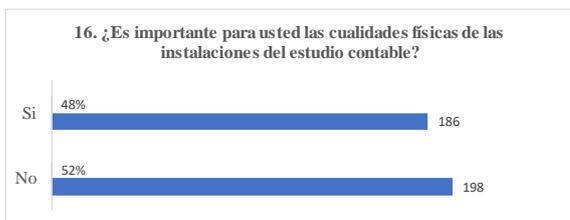
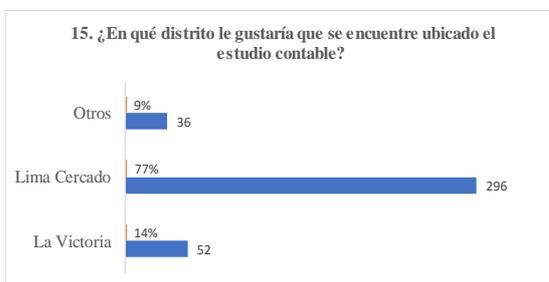
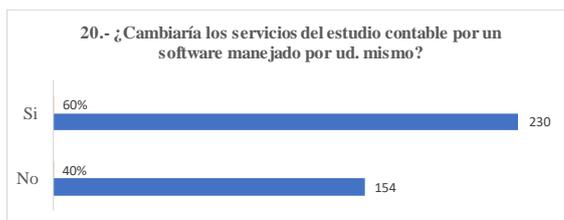
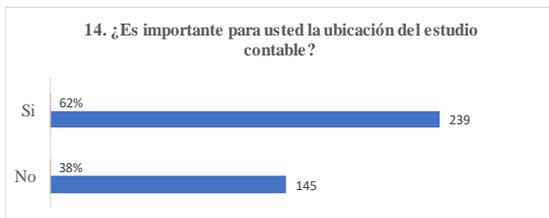
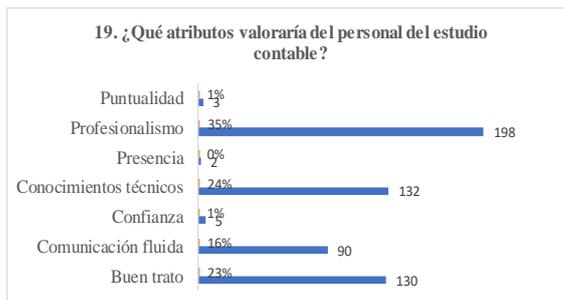
Elija una opción

- De 0 a 99 soles
- de 100 a 199 soles
- de 200 a 299
- de 300 a 399
- de 400 a 499
- de 500 a 599
- de 600 a más

Fuente: Elaboración propia/Formulario de Google.

Resultado de la encuesta de estudio de mercado





Fuente: Elaboración propia/Formulario de Google.

Anexo 5. Cronograma de actividades de marketing

Actividades	2017			2018 al 2022											
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Diseño y elaboración de página web															
Hosting															
Mantenimiento de página web															
Brochures promocionales															
Reparto de brochures promocionales															
Promociones en Facebook															
Diseño de publicidad para medios impresos															

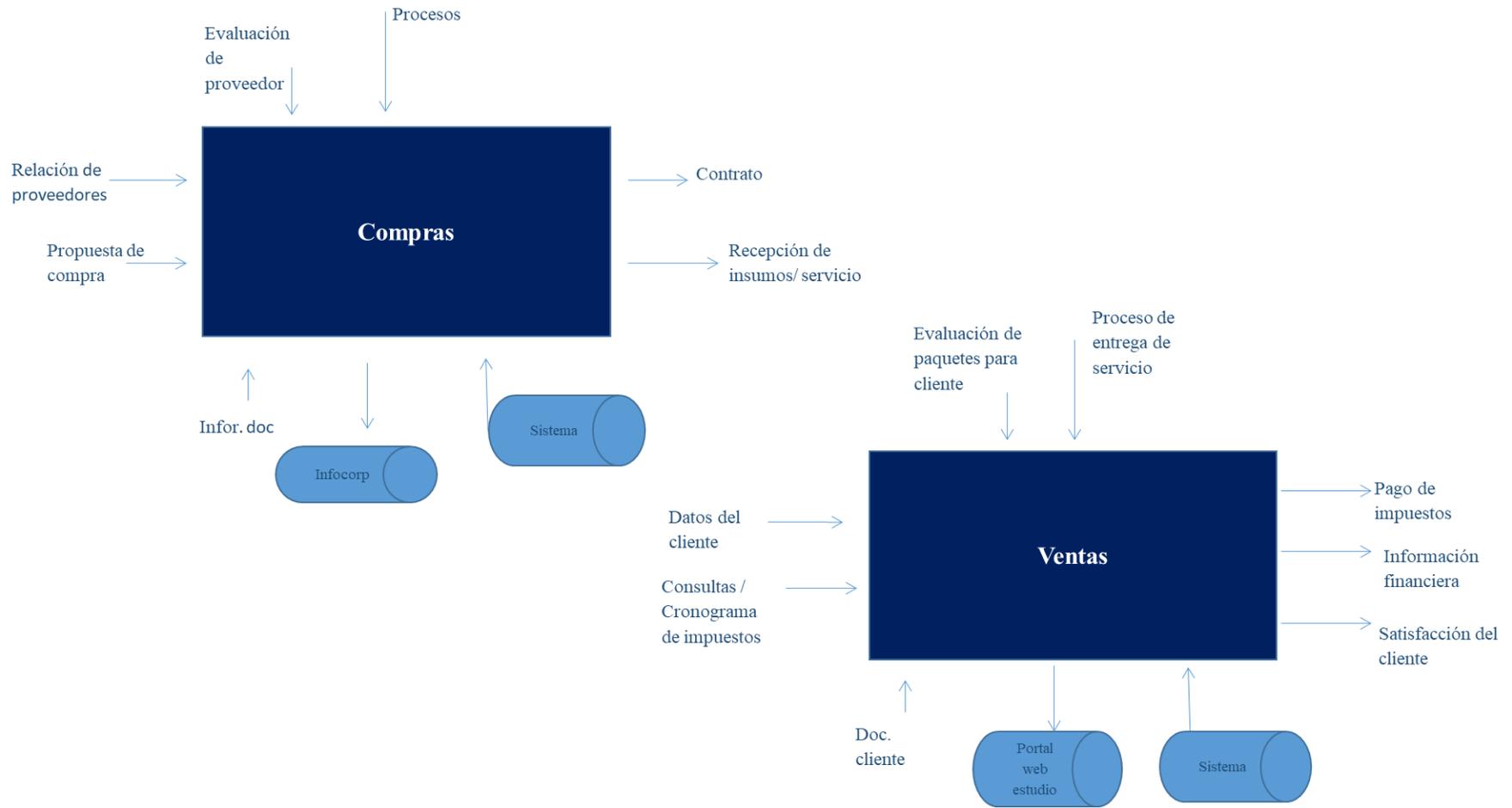
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Presupuesto de actividades de marketing

Actividades	2017					2018													2019 (Año 2)	2020 (Año 3)	2021 (Año 4)	2022 (Año 5)
	USD	Oct	Nov	Dic	Total 2017	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total 2018 (Año1)				
Diseño y elaboración de página web		650.00	1.300.00	650.00	2.600.00													-	-	-	-	-
Hosting	80.00		258.64	259.28	517.92	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	264.00	3.168.00	3.216.00	3.264.00	3.264.00	3.264.00
Mantenimiento de página web					-					520.00								520.00	520.00	520.00	520.00	520.00
Brochures promocionales	75.00		75.00		75.00						75.00							75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
Reparto de brochures promocionales				60.00	60.00	60.00	60.00	60.00				60.00				60.00	60.00	360.00	360.00	360.00	360.00	360.00
Promociones en Facebook	80.00				-	264.00	264.00	264.00								264.00	264.00	1.320.00	1.340.00	1.360.00	1.360.00	1.360.00
Diseño de publicidad para medios impresos			300.00		300.00											300.00		300.00	300.00	300.00	300.00	300.00
SUBTOTAL		650.00	1.933.64	969.28	3.552.92	588.00	588.00	588.00	264.00	784.00	339.00	324.00	264.00	264.00	264.00	888.00	588.00	5.743.00	5.811.00	5.879.00	5.879.00	5.879.00
IGV		117.00	348.06	174.47	639.53	105.84	105.84	105.84	47.52	141.12	61.02	58.32	47.52	47.52	47.52	159.84	105.84	1.033.74	1.045.98	1.058.22	1.058.22	1.058.22
TOTAL		767.00	2.281.70	1.143.75	4.192.45	693.84	693.84	693.84	311.52	925.12	400.02	382.32	311.52	311.52	311.52	1.047.84	693.84	6.776.74	6.856.98	6.937.22	6.937.22	6.937.22

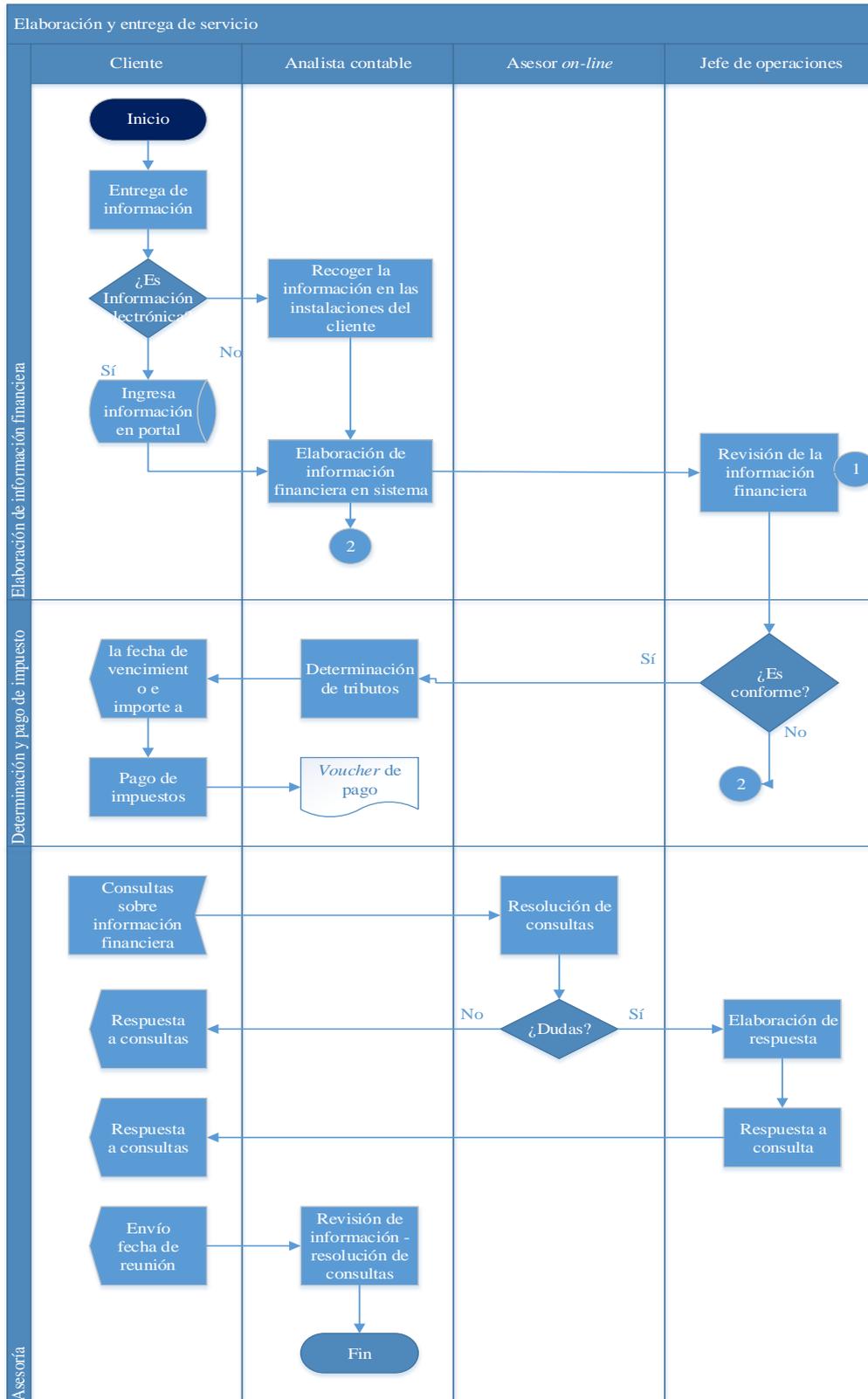
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Flujo del proceso del servicio de ventas del estudio contable



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Subproceso del servicio de ventas del estudio contable



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Presupuesto de las actividades pre operativas

Gastos de apertura de establecimiento	Cantidad	Costo (S/)	Costo total (S/)	IGV	Total (S/)
Búsqueda de nombre en Sunarp	1	6	6	1	7
Reserva de nombre en Sunarp	1	20	20	4	24
Minuta de constitución de empresa	1	250	250	45	295
Elevar acto constitutivo a escritura pública	1	150	150	27	177
Elevar escritura pública a Sunarp	1	90	90	16	106
Registro de la marca	1	534	534	96	630
Licencia de funcionamiento y defensa civil	1	199	199	36	234
Mantenimiento del sistema contable (1 año)	1	5.164	5.164	929	6.093
Permiso municipal de letrero luminoso	1	283	283	51	334
Gastos notariales y registrales	1	530	530	95	625
Alquiler	1	2.236	2.236	402	2.638
Diseño y decoración de local	1	2.300	2.300	414	2.714
Instalación POS Visa	1	60	60	11	71
Agua mes 0	1	50	50	9	59
Teléfono e internet	1	184	184	33	217
Luz mes 0	1	100	100	18	118
Selección de personal	1	500	500	90	590
Total		12.655	12.655	2.278	14.933

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Presupuesto inicial de inversión

Rubro	Cantidad	Precio unitario Subtotal (USD)	Precio unitario Subtotal (S/)	Costo Total	IGV	Total	Vida útil	Depreciación
Inversión fija tangible (activo fijo)								
Muebles escritorio, con cajonera	9	-	290	2.609	470	3.079	10	261
Mesa alta	1	-	279	279	50	329	10	28
Sillas escritorio	13	-	179	2.327	419	2.746	10	233
<i>Puff</i>	5	-	230	1.150	207	1.357	10	115
Mesa	1	-	189	189	34	223	10	19
Mesa de trabajo practicantes	1	-	599	599	108	707	10	60
Mueble credenza de 2.25 x 0.45 x 1.50H en melamina de 18	1	-	2.857	2.857	514	3.372	10	286
Sistema de seguridad	1	-	280	280	50	330	4	70
Extintores	2	-	254	508	91	599		
Señalizaciones	1	-	59	59	11	70		
TV	1	-	899	899	162	1.061	4	225
Impresora	2	-	485	970	175	1.145	4	243
Útiles de oficina mes 0	1	-	398	398	72	469		
Materiales de limpieza mes 0	1	-	129	129	23	152		
Laptop	13	1.162	3.765	48.943	8.810	57.753	4	12.236
Servidor	1	1.610	5.216	5.216	939	6.155	4	1.304
Total inversión fija tangible				67.413	12.134	79.547		15.078
Inversión fija intangible								
Licencia Windows server	1	1.035	3.353	3.353	604	3.957	10	335
Licencia Sistema - Profesional	2	1.250	4.050	8.100	1.458	9.558	10	810
Licencia Sistema - Limitado	11	625	2.025	22.275	4.010	26.285	10	2.228
Licencia Office	13	14	45	590	106	696	10	59
Total inversión fija intangible				34.318	6.177	40.495		3.432
Total				101.731	18.312	120.042		18.510

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Perfiles de puestos

Puesto	Funciones	Requisito	Sueldo
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección y representación legal de la empresa - Administración general de las actividades de la empresa. - Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. 	Contador Público Colegiado, deseable MBA	S/ 3,500.00
Gerente de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y aprobar los EEFF, cálculos de impuestos realizados por los analistas contables para su posterior firma y entrega, respetando los lineamientos de las NICs y NIIFs vigentes. - Mantenimiento de cartera de clientes asegurando el cumplimiento de los contratos por servicios. - Realizar las revisiones mensuales de la información contable de los clientes top (servicio contable total) velando porque la información se encuentre al día. - Emitir los reportes tributarios de clientes y realizar las presentaciones de dichos pagos tributarios. - Revisar que se mantenga el orden de los respaldos contables que le dan sustento a la contabilidad mensual de los clientes. - Supervisar al equipo de analistas en el cumplimiento de sus funciones, retroalimentación y soporte respecto a actualizaciones de índole técnico. - Revisar las propuestas de financiamiento y/o inversión con el analista contable y proponer al cliente las más viables. - Establecer metas de captación de nuevos clientes para los analistas. 	Contador Público Colegiado, deseable con MBA. Experiencia de 2-4 años en análisis de EEFF, tributación y planillas. Conocimiento de productos financieros: Depósitos a plazo, Fondos mutuos, productos de cobertura.	S/ 3,200.00
Analista contable y financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Indagar sobre los requerimientos y necesidades del cliente y emitir recomendaciones. - Asistir al cliente en el manejo de la plataforma virtual para el envío de documentación a trabajar. - Revisar los flujos de caja de la compañía y estados financieros con la finalidad de establecer distintas propuestas de financiamiento y/o inversión. - Registro de operaciones contables de clientes para la elaboración de EEFF, emisión de reportes tributarios para su presentación y pago. - Revisar que la contabilidad de los clientes se mantenga sobre los lineamientos financieros de acuerdo con las NICs y NIIFs vigentes, así como su respectivo sustento. - Elaboración de planillas mensuales. - Captación y contratación de nuevos clientes. 	Bachiller en contabilidad. Alto grado de comunicación efectiva. Experiencia comercial y conocimiento de productos financieros: Depósitos a plazo, Fondos mutuos, productos de cobertura.	S/ 1,800.00
Practicante	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de comprobantes de pago en el sistema contable tanto por cobrar y por pagar. - Apoyo en la elaboración de estados financieros. - Elaboración del registro de compras y ventas. - Conciliaciones bancarios - Apoyo en la elaboración de análisis financieros. 	Estudiante de Contabilidad de último ciclo universidad. Capacidad de análisis. Comprometido, proactivo.	S/ 850.00

Puesto	Funciones	Requisito	Sueldo
Asesor en línea	<ul style="list-style-type: none"> - Atender las llamadas entrantes de los clientes del estudio gestionando la pronta atención del requerimiento. - Dar seguimiento a los casos introducidos al sistema para velar por la pronta solución al cliente. - Ofrecer durante la llamada los servicios adicionales con los que cuenta la empresa, en momentos que la naturaleza del contacto lo permita. - Registro de operaciones contables de clientes captados por los analistas contables. 	<p>Bachiller en contabilidad. Office avanzado. Probado manejo de plataformas virtuales y atención al cliente.</p>	S/ 1,700.00
Analista de sistemas (outsourcing)	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar soporte al personal de la compañía, con respecto al sistema y equipo de cómputo y mantenimiento aplicando los protocolos de antivirus y malware. - Proponer modificaciones eficientes en la plataforma de trabajo y su respectiva aplicación y despliegue. - Realizar las pruebas de valoración de los nuevos programas y su compatibilidad con el negocio y elaborar las capacitaciones. - Elaborar el manual de solución de problemas del equipo de cómputo y de los sistemas y programas. - Creación y mantenimiento de los accesos para el repositorio de los clientes 	<p>Bachiller en ingeniería de sistemas. Amplios conocimientos en hardware y software de computación, manejo efectivo de redes sociales y plataformas web.</p>	S/ 950.00
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Asiste en la elaboración y control del presupuesto anual del estudio. - Revisar los estados financieros y realizar las debidas recomendaciones para la presentación a la gerencia general. - Asiste a la gerencia general en la supervisión de los analistas contable financiero y de recursos humanos - Asiste a la gerencia en realizar planeación financiera de acuerdo con las proyecciones anuales. 	<p>Licenciado en administración. Manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Conocimiento de legislación laboral, técnicas</p>	S/ 1,200.00
Analista de Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Registro, revisión y corrección mensual de la información contable para la firma de los EEFF, emisión de reportes tributarios para su presentación y pago. - Revisar la valorización de los activos de la empresa y su depreciación. - Revisar que la contabilidad se mantenga sobre los lineamientos financieros de acuerdo con las NICs y NIIFs vigentes, así como su respectivo sustento. - Elaboración de planillas mensuales. - Responsable de tesorería. - Conciliación de extractos bancarios. 	<p>Contador Público Colegiado. Experiencia en análisis de EEFF, planillas y tributación. Experiencia en tesorería.</p>	S/ 1,800.00
Analista de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los planes de desarrollo de talento para los colaboradores con su respectiva capacitación. - Diseñar y Revisar estrategias de inserción del personal e inducción al puesto de trabajo y capacitaciones. - Definir las métricas de evaluación de desempeño para los colaboradores en conjunto con la gerencia. - Revisar y mantener al mínimo posible la rotación de personal. - Detectar los picos altos de trabajo y elaborar los esquemas de funcionamiento para hacerle frente a - Coordinar y promover eventos de premiación al personal con extraordinario desempeño. - Plantea las estrategias para el cumplimiento de indicadores considerados en las evaluaciones de clima laboral anual. 	<p>Administrador con especialización en recursos humanos. Amplio conocimiento de legislación laboral y estrategias de recursos humanos.</p>	S/ 1,000.00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Cronograma y presupuesto de recursos humanos

Actividades	2018 (Año 1)													Total 2018 (Año1)	2019 (Año 2)	2020 (Año 3)	2021 (Año 4)	2022 (Año 5)
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic						
Sueldo	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	20.350.00	244.200.00	286.200.00	328.200.00	412.200.00	454.200.00
CTS					8.475.00							8.475.00		16.950.00	18.750.00	20.550.00	25.850.00	27.650.00
Gratificaciones							16.950.00						16.950.00	33.900.00	37.500.00	41.100.00	51.700.00	55.300.00
ESSALUD	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	1.831.50	21.978.00	25.758.00	29.538.00	37.098.00	40.878.00
Inducción	890.00													890.00	1.095.38	1.300.77	1.643.08	1.848.46
Capacitaciones							6.140.00							6.140.00	6.140.00	6.140.00	6.140.00	6.140.00
Atención al personal	320.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2.520.00	2.953.85	3.507.69	4.430.77	4.984.62
SUBTOTAL	23.391.50	22.381.50	22.381.50	22.381.50	30.856.50	22.381.50	45.471.50	22.381.50	22.381.50	22.381.50	30.856.50	39.331.50	326.578.00	378.397.23	430.336.46	539.061.85	591.001.08	

Elaboración propia, 2017.

Anexo 13. Ratios financieros

Ratios	Cuentas	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	<u>Activo corriente</u> Pasivo corriente		-	-2.15	2.78	4.34	5.46

Capital de trabajo neto	Act. Cte. - Pas.Cte.	21.229.01	42.572.59	32.612.85	102.047.15	342.794.59	737.822.79
-------------------------	----------------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------

ROA	<u>Utilidad neta</u> Total activo	0%	-130.3%	11.7%	55.2%	45.7%	40.0%
-----	--------------------------------------	----	---------	-------	-------	-------	-------

ROE	<u>Utilidad neta</u> Total patrimonio	-13%	-202.5%	14.2%	73.2%	57.1%	48.3%
-----	------------------------------------------	------	---------	-------	-------	-------	-------

Margen operativo	<u>Utilidad operativa</u> Ventas netas		-19.4%	5.7%	28.2%	35.7%	44.9%
------------------	-------------------------------------------	--	--------	------	-------	-------	-------

Margen neto	<u>Utilidad neta</u> Ventas netas		-25.6%	1.4%	18.5%	24.5%	31.3%
-------------	--------------------------------------	--	--------	------	-------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia, con base en el plan financiero, 2017.

Anexo 14. Cálculo del COK y WACC

Para el cálculo del costo de oportunidad, se utilizó la metodología del CAPM, a través de la siguiente fórmula:

$$\text{COK} = r_f + (r_m - r_f) * \beta$$

Variable	Descripción	Valor	Comentarios
rf	Tasa libre riesgo (%)	2.10	Promedio de los cierres (mensual) desde 2008 a 2017 del rendimiento del bono del tesoro de EE.UU. a 10 años
rm	Retorno de mercado (%)	7.81	Promedio simple de rendimientos S&P 500 de los últimos 10 años
Bu	Beta desapalancado del sector	0.97	Se asume un promedio de 169 firmas del sector de negocios y servicios al consumidor de los Estados Unidos
Bl	Beta apalancado del proyecto	2.72	Beta apalancado del proyecto con base en la estructura de capital
rp	Riesgo país (%)	1.15	(EMBI + Perú) Diciembre 2017

Cálculo para hallar el Beta apalancado del proyecto (BI):

$$\text{BI} = \text{Bu} (1 + (1+t) * (D/E))$$

Variable	Descripción	Valor	Comentarios
t	Impuesto a la renta (%)	29.5	Se asume que no hay participación de los trabajadores, por lo cual se mantiene la renta de tercera categoría 29.5%
D	Deuda (S/)	100.000	72% de la inversión inicial
E	Capital propio (S/)	39.168	28% de la inversión inicial
(D+E)	Total de deuda y capital	139.168	Total de la inversión inicial
D/E	Ratio deuda /Patrimonio	2.72	

Reemplazando los valores en la segunda fórmula, se obtuvo un Beta apalancado del proyecto de 2.72. Asimismo, el COK del proyecto, calculado con la primera fórmula, es 22.5% en dólares. Debido a que los flujos del proyecto están en soles, se ha convertido el Cok usando la devaluación de la moneda y la tasa de inflación.

Para el cálculo del WACC se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = r_d (1 - t)(D/(D+E)) + \text{COK}(E/(E+D))$$

Variable	Descripción	Valor	Comentarios
rd	Costo del capital de la deuda	19.90%	El estudio contable no requiere de financiamiento.

Reemplazando los valores en la fórmula, se obtuvo un WACC de 16.4%.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Flavia Maribel Monar Ieva

Nació en Sullana, el 20 de diciembre de 1983. Contadora, egresada de la Universidad de Piura. Cuenta con once años de experiencia en el sector financiero, principalmente en la banca privada. Ha trabajado en empresas como Ernst&Young Perú, Ripley y Banco de Crédito del Perú. Actualmente, tiene el cargo de Asociada de Contabilidad de Credicorp Capital Perú, compañía perteneciente al Grupo Credicorp, cuya actividad principal es desempeñarse como tenedora de acciones, participaciones y valores mobiliarios y brindar servicios de asesoría financiera, mercados de capitales, titulizaciones y administración de activos y patrimonios.

Joannes Paulus Mendivil Pineda

Nació en Lima el 18 de mayo de 1985. Es bachiller en Contabilidad por la Universidad Nacional del Callao. Cuenta con once años de experiencia en el sector bancario, en el despliegue de metodologías de mejoras de procesos para los puestos de la División Comercial del BCP y el análisis comercial. Actualmente se desempeña como Gerente de Agencia en el mismo banco, atendiendo a los segmentos de consumo y pequeña empresa.

Cynthia Ushiñahua Luna

Nació en Lima, el 3 de febrero de 1985. Contadora Pública egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de diez años de experiencia en el ámbito contable. Ha laborado en Ernst&Young Perú en el área de auditoría financiera y en el Banco de Crédito del Perú en la División de Contabilidad. Actualmente, desempeña el cargo de Jefe de Contabilidad de la gerencia de Finanzas y Estrategia de Urbanova Inmobiliaria, brazo inmobiliario de BRECA Grupo Empresarial.