



**FACULTAD DE ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN CON BASE  
EN LAS NORMAS INTERNACIONALES ISO**



**PRESENTADO POR  
CANDY ESTHER SEMINARIO SÁNCHEZ**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**LIMA - PERÚ**

**2020**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**CONSULTORÍA EMPRESARIAL PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS  
DE GESTIÓN CON BASE EN LAS NORMAS INTERNACIONALES ISO.**

PRESENTADO POR:

**Bachiller: Candy Esther Seminario Sánchez**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Lima – Perú**

**2020**

### **Dedicatoria:**

A nuestro Padre Todopoderoso y Madre María Santísima como agradecimiento por permitirme concluir esta etapa de mi vida. A mis padres Victoria y Francisco por estar siempre a mi lado motivándome, aconsejándome y respaldando mis decisiones; a mi esposo Manuel e hijas Candy Massiel y Cristell por su apoyo y amor que me motivan a alcanzar todos mis anhelos.

**Agradecimiento:**

A mi esposo y maestros por compartir sus conocimientos, y servir de guía en el logro de nuestros objetivos profesionales.

## INDICE

Dedicatoria:.....	ii
Agradecimiento:.....	iii
INDICE.....	iv
INDICE DE TABLAS:.....	viii
INDICE DE FIGURAS:.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO.....	15
CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES	19
1.1. Nombre o razón social .....	19
1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIU).....	21
1.3. Ubicación Geográfica y Factibilidad Municipal y Sectorial .....	24
1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha.....	28
1.5. Ley MYPES, Micro y Pequeña Empresa, Características Laborales. .	30
1.6. Estructura Orgánica de la empresa.....	31
1.7. Cuadro de asignación de personal.....	32
1.8. Forma Jurídica Empresarial .....	36
1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI.....	40
1.10. Requisitos y Trámites Municipales .....	41
1.11. Régimen Tributario desde la obtención del RUC y Modalidades .....	41
1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME). .....	44
1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.....	46

1.14. Modalidades de Contratos Laborales.....	47
1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas. .	49
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO.....	50
2.1. Descripción del Entorno del Mercado.....	50
2.2. Ámbito de acción del negocio .....	76
2.3. Descripción del bien o del servicio .....	87
2.4. Estudio de la demanda.....	91
2.5. Estudio de la oferta .....	102
2.6. Demanda insatisfecha.....	106
2.7. Proyecciones y provisiones para comercializar.....	108
2.8. Descripción de la política comercial .....	115
2.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio.....	119
CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO	121
3.1. Tamaño del negocio, Factores determinantes .....	121
3.2. Proceso y Tecnología.....	131
3.3. Localización del negocio, Factores determinantes.....	144
CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	147
4.1. Inversión Fija .....	148
4.2. Capital de Trabajo.....	151
4.3. Inversión Total.....	152

4.4. Estructura de la inversión y financiamiento .....	153
4.5. Fuentes Financieras.....	154
<b>CAPÍTULO V: ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>156</b>
5.1. Presupuesto de los costos .....	156
5.2. Punto de equilibrio.....	160
5.3. Estado de ganancias y perdidas .....	163
5.4. Presupuesto de ingresos.....	164
5.5. Presupuesto de egresos .....	165
5.6. Flujo de Caja proyectado .....	167
5.7. Balance general .....	169
<b>CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO.....</b>	<b>171</b>
6.1. Evaluación Económica, Parámetros de Medición .....	171
6.2. Evaluación Financiera, Parámetros de Medición .....	180
6.3. Evaluación Social.....	183
6.4. Impacto Ambiental.....	185
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>187</b>
7.1. Conclusiones.....	187
7.2. Recomendaciones.....	188



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190
ANEXO	196

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del CIIU .....	22
Tabla 2 Procedimiento para licencia de funcionamiento.....	26
Tabla 3 Cuadro comparativo Beneficios sociales Mypes .....	31
Texto 4 No total de trabajadores de la empresa.....	33
Tabla 5 Responsabilidades y funciones de los colaboradores.....	35
Tabla 6 Escala remunerativa de la empresa en soles.....	36
Tabla 7 Cuadro compaerativo regimen tributario.....	42
Tabla 8 Conceptos Plame .....	45
Tabla 9 Datos de T registro.....	46
Tabla 10 Atributos del servicio.....	81
Tabla 11 Matriz de posicionamiento.....	82
Tabla 12 Mercado potencial para nuestra idea de negocio.....	98
Tabla 13 Proyección de la población Lima/Callao.....	100
Tabla 14 Población potencial Pymes Lima/Callao.....	100
Tabla 15 Consumo anual por empresa.....	101
Tabla 16 Demanda potencial Pymes Lima/Callao.....	102
Tabla 17 Oferta potencial de Lima/Callao 2007-2017.....	106
Tabla 18 Oferta Potencial.....	106
Tabla 19 Demanda insatisfecha Pymes Lima/Callao 2001-2025.....	107

Tabla 20 Pronóstico de Ventas .....	108
Tabla 21 Presupuesto de Ventas .....	115
Tabla 22 Demanda proyectada al 2025 .....	120
Tabla 23 Demanda insatisfecha Pymes Lima/Callao .....	123
Tabla 24 Demanda efectiva como factor determinante del tamaño.....	124
Tabla 25 Tamaño de la empresa según demanda .....	124
Tabla 26 Activos-Capital de trabajo.....	125
Tabla 27 Inversion en gastos pre operativos.....	126
Tabla 28 Inversion en Materiales .....	120
Tabla 29 Inversion en Capital de trabajo.....	1248
Tabla 30 Tamaño de la empresa según el nivel de inversion .....	124
Tabla 31 Punto de equilibrio.....	130
Tabla 32 N° de dias efectivas para consultoria por mes .....	140
Tabla 33 N° de dias disponibles para consultoria por mes.....	142
Tabla 34 Requerimiento de software.....	142
Tabla 35 Requerimeinto de RRHH.....	142
Tabla 36 Requerimiento de muebles, articulos	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 37 Inversion fija tangible.....	1499
Tabla 38 Inversion fija intangible.....	151
Tabla 39 Gastos preoperativos.....	151

Tabla 40 Capital de trabajo .....	152
Tabla 41 Inversion total en S/ .....	153
Tabla 42 Estructura de la inversión.....	153
Tabla 43 Detalle de la inversión total del plan de negocios.....	154
Tabla 44 Estructura de costos de la empresa.....	157
Tabla 45 Presupuestos de costos .....	158
Tabla 46 Costos de operación del plan de negocios.....	158
Tabla 47 Costos de administracion del plan de negocio.....	159
Tabla 48 Costos de remuneración.....	159
Tabla 49 Costos de Ventas.....	160
Tabla 50 Punto de equilibrio.....	161
Tabla 51 Punto de equilibrio días /consultor.....	162
Tabla 52 Punto de equilibrio unidades monetarias.....	162
Tabla 53 EEGPP.....	163
Tabla 54 Demanda proyectada para el plan de negocio a cinco años.....	164
Tabla 55 Presupuesto proyectada para el plan de negocio a cinco años..	166
Tabla 56 Flujo de caja proyectado.....	168
Tabla 57 Balance General proyectado ( 5años).....	170
Tabla 58 Flujo de caja económico.....	173
Tabla 59 Tasa interna de retorno.....	175

Tabla 60 Ingresos netos actualizados del Plan de negocio.....	177
Tabla 61 Costos Netos actualizados del Plan de negocio.....	177
Tabla 62 Beneficios netos actualizados del plan de negocio.....	178
Tabla 63 Flujo de caja financiero .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 64 Flujo de caja financiero ácido .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Formulario Reserva de Nombre .....	20
Figura 2. Ubicación geográfica del negocio .....	25
Figura 3. Organigrama de la empresa.....	32
Figura 4 Logo para registro de Marca.....	40
Figura 5. Pasos para realizar el registro de marca .....	41
Figura 6. Régimen Mype tributario .....	443
Figura 7. Pago a cuenta de Renta Mype.....	44
Figura 8. Cuadro comparativo.....	46
Figura 9. Contratos de trabajo sujetos a modalidad. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 10. Poblacion total.....	51
Figura 11. Perú, oferta y demandada global .....	52
Figura 12. PBI .....	53
Figura 13. Empresas certificadas en ISO 9001 .....	56
Figura 14. Perú stock de empresas por trimestre 2018-2020.....	57
Figura 15. Evaluación de las Mipymes formales 2013-2017 .....	57
Figura 16 Empresas formales, según estratos empresarial 2017.....	59
Figura 17. Evaluación de las Mipymes formales 2015 ...	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

Figura 18. Perú empresas, según segmento empresarial 2018	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Figura 19 Perú empresas, según actividad económica 2018.	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Figura 20. Mipyme formatos, según regiones 2013-2016	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Figura 21 Mipymes formales, según Dpto. 2013-2017 en %.	<b>Error! Marcador no definido.</b>
Figura 22. Perú empresas según Dptos 2017-2018.....	64
Figura 23. Perú microempresas según departamento 2018 .....	65
Figura 24. Perú pequeña empresas según Dptos 2018 .....	66
Figura 25. Perú Stock, altas y bajas, según actividades económicas III trim 2020 .....	67
Figura 26. Perú empresas según organización jurídica 2018.....	68
Figura 27 Analisis relación calidad-precio .....	79
Figura 28. FODA .....	84
Figura 29. Logotipo de la empresas .....	91
Figura 30. Mercado potencial para idea de Negocio .....	92
Figura 31. Mercado meta para idea de Negocio .....	94
Figura 32. Clasificación CIIU nivel de división .....	162
Figura 33 Clasificación CIIU nivel de clase .....	162
Figura 34. Atributos del producto para posicionamiento .....	162

Figura 35. Factores determinantes del tamaño del Plan de negocio .....	162
Figura 36. Mapa de procesos .....	162
Figura 37. Flujograma gestion comercial.....	162
Figura 38. Caracterización del proceso de Gestion operativa .....	162
Figura 39. Flujograma de gestion operativa .....	162
Figura 40. Proceso post servicio. ....	162
Figura 41. Proceso Gestion de compras .....	162
Figura 42. Plano de oficina.....	144
Figura 43. Punto de equilibrio .....	162



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocio plantea la creación de una empresa dedicada a la actividad de consultoría empresarial para la implementación/adecuación de modelos de gestión con base en las normas internacionales ISO como: Gestión de calidad ISO 9001:2015, Gestión Ambiental ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 Seguridad y Salud en el Trabajo, ISO 26000 Responsabilidad Social, y otros modelos de gestión como Malcolm Baldrige, EFQM, 5S, entre otros; así como, capacitaciones específicas (abiertas o in-house) y auditorías de primera parte (internas) y de segunda parte (proveedores) relacionados a los esquemas citados.

El principal objetivo es brindar un servicio personalizado a la PYMES, con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales, mediante la adopción de un modelo de gestión internacional con base en una norma ISO.

Dicho servicio consiste en un diagnóstico inicial que permita elaborar un plan de trabajo detallado en módulos comprendiendo la actividad de asesoría propiamente dicha, capacitación y auditoría interna para los miembros de la organización cliente.

Se realizará también servicios puntuales de asesoría o capacitación a solicitud de las organizaciones para servicios de migración o actualización de las normas internacionales.

Una empresa contrata estos servicios al tomar una decisión estratégica de optimizar el rendimiento de las actividades (mayor eficiencia), mejora la relación con las partes interesadas pertinentes, enfoque en la mejora de procesos y su estandarización, contar con un equipo de trabajo motivado y alineado con mayor

ventaja competitiva, mejorar la imagen en el mercado, extender una cultura de mejora continua en las actividades rumbo a la excelencia.

En caso de ser una ISO 9001, en adición a lo anteriormente citado es ofrecer niveles más altos de satisfacción del cliente y reducir los costos de la no calidad.

En caso de implementar una ISO 14001, existirá un aumento de la eficacia ambiental, mejor reputación empresarial por los niveles de cumplimiento ambiental comprometida al medio ambiente.

En caso de ser una ISO 45001, mejora en la respuesta a las cuestiones de cumplimiento normativo, reducción del coste de los incidentes, reducción del tiempo de inactividad y el coste de caída de servicio (interrupción), reducción de las primas de seguro, reducción de ausencias por enfermedad y rotación de trabajadores.

Debido a la globalización, existe cada vez más empresas que requieren ser muy competitivas, a fin de ofrecer un bien o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, lograr participación de mercado y asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo.

Existe mayor preocupación por el Estado Peruano en implementar políticas para reforzar las capacidades de las empresas, tales como: La Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor desde el año 2016 mediante la creación del Instituto Nacional de Calidad – INACAL. adicionalmente, el Ministerio de la Producción mediante el Programa Innóvate Perú (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad) cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de

concursos nacionales agrupados en los citados cuatro portafolios. Muchas organizaciones han sido beneficiadas al postular y lograr la implementación y certificación de un modelo de gestión ISO.

La aprobación de leyes que buscan dar mayor protección al trabajador, como son la ley 29783 y sus modificatorias, mediante el cual se crea la Ley de Seguridad y salud en el trabajo, y se establece de carácter obligatorio que el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo sea implementado por todos los empleadores, mediante su fiscalización por parte de SUNAFIL.

La regulación del Ministerio del Ambiente y su ente fiscalizador OEFA, mediante su política nacional y sectorial ambiental, busca que las empresas a nivel nacional sean responsables con el cuidado del medio ambiente.

Existe mucho trabajo por desarrollar de parte de las empresas si nos comparamos con los países vecinos, en términos de número de empresas certificadas en ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001.

Se observa un crecimiento constante de las empresas en el país que es congruente con el crecimiento de la economía en los últimos años

A través del estudio de mercado, se determina que el mercado objetivo está conformado por PYMES que ya cuentan con un sistema de gestión implementado o parcialmente implementando o certificado o que han tomado la decisión estratégica de adoptar un modelo de gestión internacional con base en una norma ISO o equivalente, y que requieren apoyo para su culminación satisfactoria en el diseño, ejecución, seguimiento o control del modelo de gestión, con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales. Asimismo, fomentar mediante estrategias

comerciales y en participación con políticas nacionales de los Ministerios, que cada vez más PYMES decidan adoptar un modelo de gestión.

Se contará con un staff mínimo de personal administrativo y operativo (tres personas), además de contar con un equipo de consultores asociados externos (proveedores) que apoyarán con la prestación del servicio en campo.

La consultoría en sistemas integrados de gestión y otros modelos de gestión implica tres procesos principales: proceso de gestión comercial, gestión operativa y post servicio. La prestación del servicio se desarrolla con la participación de consultores asociados.

En cuanto a los recursos, se necesita adquirir mobiliario de oficina, equipos informáticos y sistemas de información; realizar la contratación por locación de servicios del personal consultor y contratación en planilla del asistente; contar con capital de trabajo para sustentar el negocio por un periodo de tres meses. El total de la inversión asciende a S/.77,688 soles, los cuales serán proporcionados con aporte propio por parte de los dos socios.

Durante el primer año se espera comercializar un monto igual a S/. 267,000. El proyecto tiene una duración de cinco años y se espera una tasa interna de retorno de 25% con un VAN de S/. 151,257.54 y TIR igual a 73%.

## CAPÍTULO I: ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS LEGALES

### 1.1. Nombre o razón social

Se cuenta con legislación que regula las formas jurídicas que las empresas pueden adoptar para el desarrollo de su actividad. La elección de dicha forma jurídica determinará las responsabilidades, obligaciones y los derechos de la empresa.

Además, respecto a la denominación o razón social, ésta varía según el número de propietarios (empresa individual o societaria), y según la forma jurídica (unipersonal, sociedad colectiva cooperativa, comanditaria, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima). Por otro lado, según el destino de los beneficios, las empresas pueden ser con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.

En virtud de lo expuesto, la razón social con la cual se registra la empresa en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, en adelante (SUNARP) es QHSE Solutions S.A.C. La palabra “QHSE” por sus siglas en inglés “Quality – Health Safety – Environment” se refieren a “Calidad-Seguridad y Salud Ocupacional – Medio Ambiente”, lo cual corresponde a los servicios principales a ser ofrecidos; asimismo, la palabra “Solutions” significa “Solución” que corresponde al servicio de solución integral que se desea brindar a una organización, en miras de optimizar el rendimiento de las actividades (mayor eficiencia), mejora la relación con las partes interesadas pertinentes, enfoque en la mejora de procesos y su estandarización, contar con un equipo de trabajo motivado y alineado con mayor ventaja competitiva, mejorar la imagen en el mercado, extender una

cultura de mejora continua en las actividades rumbo a la excelencia, entre otros beneficios.

El primer paso es constituir la empresa completando los datos del formulario de Solicitud de Reserva de Nombre de Persona Jurídica, (ver Figura 1); para así buscar y luego reservar el nombre QHSE Solutions S.A.C. en la SUNARP. Como segundo paso, elaborar la minuta de constitución y presentarlo a la notaría para que se elabore y eleve a escritura pública, con el fin de ser debidamente inscrito en los Registros Públicos.

Como tercer paso, la empresa queda registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), a fin de obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC).

**sunarp** ANEXO 1: FORMULARIO  
**SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA**

SEÑOR REGISTRADOR DEL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS:  
 Yo, \_\_\_\_\_ identificado con:  
 DNI\*  CIP  CE  OTROS \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_  
 en mi calidad de (titular  socio  abogado  notario  representante ) domiciliado en  
 \_\_\_\_\_, distrito de \_\_\_\_\_, Provincia de \_\_\_\_\_,  
 ante Ud. con el debido respeto me presento y digo:

SOLICITUD DE RESERVA DE NOMBRE DE PERSONA JURÍDICA para:  
 Constitución  Modificación de Estatuto

Podrá indicar hasta 03 nombres y de forma opcional sus correspondientes abreviaturas tratándose de denominaciones.<sup>1</sup>  
 Sólo se concederá la reserva de un nombre (completo o abreviado) de forma excluyente.

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA JURÍDICA OBLIGATORIO	NOMBRE ABREVIADO DE LA PERSONA JURÍDICA OPCIONAL
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

TIPO DE PERSONA JURÍDICA: (Marque una opción)  
 S.A.  ASOCIACIÓN  S.R.L.  COMITÉ  S. CIVIL  
 S.A.C.  E.I.R.L.  COOPERATIVA  OSB  
 OTROS (precisar el tipo de persona jurídica) \_\_\_\_\_

NOMBRE (S) Y APELLIDOS DE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA PERSONA JURÍDICA EN CONSTITUCIÓN O NOMBRE DE LA PERSONA JURÍDICA CONSTITUIDA EN CASO DE MODIFICACIÓN DE ESTATUTOS O NOMBRE DE LAS PERSONAS AUTORIZADAS PARA LA FORMALIZACIÓN (letra imprenta):

_____	_____
_____	_____

Lima, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 20 \_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Firma del Solicitante

<sup>1</sup> También podrá solicitar la reserva de nombre ingresando a la página web [www.sunarp.gob.pe](http://www.sunarp.gob.pe), servicios en línea, donde podrá indicar hasta cinco (5) nombres y de forma opcional sus abreviaturas tratándose de denominaciones.

Figura 1. Formulario Reserva de Nombre

Fuente: SUNARP

## 1.2. Actividad Económica o Codificación Internacional (CIIU)

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), promulgó en enero de 2010 la Resolución Jefatural N.º 024-2010-INEI, estableciendo oficialmente en el país la adopción de la cuarta revisión de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) Revisión 4, de todas las actividades económicas, que permite establecer y consolidar un esquema conceptual uniforme para revelar información a nivel de empresas y establecimientos productivos de bienes y servicios.

La CIIU es la clasificación económica más importante y constituyen la base de las nomenclaturas de Cuentas Nacionales de Perú con el fin de identificar los productos y preparar estadísticas que permitan observar las relaciones funcionales con las diversas operaciones económicas.

En virtud de lo expuesto, la actividad económica principal de la empresa según la CIIU se encuentra enmarcada como: 7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN; 8549 OTROS TIPOS DE ENSEÑANZA N.C.P, tal como se puede observar en la (Tabla 1) dentro de Lima Metropolitana mediante la distribución del producto cuyo código es el siguiente:

## Tabla 1.

### Descripción del CIIU

“División: 70 - Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión

Esta división comprende la prestación de asesoramiento y asistencia a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión empresarial, como las de planificación estratégica y organizativa; planificación financiera y presupuestación; formulación de objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos; y planificación de la producción y de los controles. Abarca también la supervisión y gestión de otras unidades de la misma compañía o empresa, es decir, las actividades de oficinas principales.

Grupo: 702 - Actividades de consultoría de gestión

Clase: 7020 - Actividades de consultoría de gestión Esta clase comprende la prestación de asesoramiento, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como planificación estratégica y organizativa; esferas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos; y planificación de la producción y de los controles. Los servicios que se prestan pueden abarcar asesoramiento, orientación y asistencia operativa a las empresas y a la administración pública en materia de:

- Relaciones públicas y comunicaciones.
- Actividades de cabildeo.
- Diseño de métodos o procedimientos contables, programas de contabilidad de costos, procedimientos de control presupuestario.
- Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.”



**M Actividades profesionales, científicas y técnicas**

<b>69</b>	<b>Actividades jurídicas y de contabilidad</b>
691	Actividades jurídicas
6910	Actividades jurídicas
<b>692</b>	<b>Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal</b>
6920	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; consultoría fiscal
<b>70</b>	<b>Actividades de oficinas principales; actividades de consultoría de gestión</b>
701	Actividades de oficinas principales
7010	Actividades de oficinas principales
<b>702</b>	<b>Actividades de consultoría de gestión</b>
7020	Actividades de consultoría de gestión
<b>71</b>	<b>Actividades de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos</b>
711	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
7110	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica
<b>712</b>	<b>Ensayos y análisis técnicos</b>
7120	Ensayos y análisis técnicos
<b>72</b>	<b>Investigación científica y desarrollo</b>
721	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería
7210	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias naturales y la ingeniería
<b>722</b>	<b>Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades</b>
7220	Investigaciones y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
<b>73</b>	<b>Publicidad y estudios de mercado</b>
731	Publicidad
7310	Publicidad
<b>732</b>	<b>Estudios de mercado y encuestas de opinión pública</b>
7320	Estudios de mercado y encuestas de opinión pública
<b>74</b>	<b>Otras actividades profesionales, científicas y técnicas</b>

“División: 85 – Enseñanza

Grupo: 854 - Otros tipos de enseñanza: Este grupo comprende actividades de educación permanente de enseñanza general y profesional y de capacitación para cualquier profesión. La enseñanza puede impartirse oralmente o por escrito, en aulas o mediante programas de radio o de televisión, a través de Internet, por correspondencia o por otros medios de comunicación. Se incluyen también el adiestramiento en actividades deportivas impartido a grupos o a personas, la enseñanza de idiomas, la educación artística, teatral o musical y otros tipos de enseñanza o instrucción especializada no adscritos a los grupos 851 a 853

Clase: 8549 - Otros tipos de enseñanza n.c.p. Esta clase comprende las actividades de enseñanza e instrucción especializada, generalmente para adultos, no asimilables a la enseñanza de formación general clasificada en los grupos 851 a 853. No se incluyen las actividades académicas de escuelas, colegios y universidades. La enseñanza puede impartirse en diversos entornos; por ejemplo, en los locales de enseñanza de la unidad o del cliente, en instituciones educativas, en el lugar de trabajo o a domicilio, así como por correspondencia, por radio, por televisión, por Internet, en aulas o por otros medios. Esa enseñanza no conduce a la obtención de un título de enseñanza secundaria, de licenciatura ni de graduado. Se incluyen las siguientes actividades: - Enseñanza que no puede asignarse a un nivel determinado. - Servicios de tutoría académica. - Preparación para el ingreso en la universidad. Instituto Nacional de Estadística e Informática -168 - - Centros de enseñanza que ofrecen cursos de recuperación. - Cursos de repaso para exámenes profesionales. - Enseñanza de idiomas y clases de conversación. - Enseñanza de métodos de lectura rápida. - Formación religiosa. Se incluyen también las siguientes actividades: - Autoescuelas. - Escuelas de vuelo. - Capacitación de socorristas. - Cursos de supervivencia. - Cursos de oratoria. - Capacitación en informática.”

<b>P</b>	<b>Enseñanza</b>
<u>85</u>	<u>Enseñanza</u>
851	Enseñanza preescolar y primaria
8510	Enseñanza preescolar y primaria
852	Enseñanza secundaria
8521	Enseñanza secundaria de formación general
8522	Enseñanza secundaria de formación técnica y profesional
853	Enseñanza superior
8530	Enseñanza superior
854	Otros tipos de enseñanza
8541	Enseñanza deportiva y recreativa
8542	Enseñanza cultural
8549	Otros tipos de enseñanza n.c.p.
855	Actividades de apoyo a la enseñanza
8550	Actividades de apoyo a la enseñanza

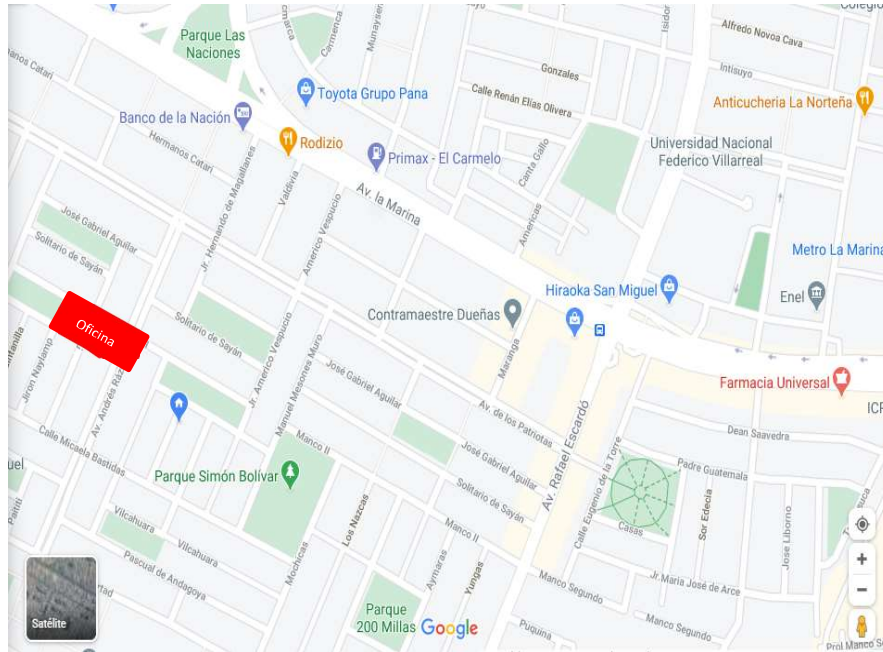
Fuente: INEI – Descripción del CIU

### 1.3. Ubicación Geográfica y Factibilidad Municipal y Sectorial

#### 1.3.1. Ubicación Geográfica

Considerando que la localización geográfica de la empresa influirá en gran medida sobre los costes de operación de esta y la determinación de precios a ofrecer y que la prestación de los servicios será realizada en las mismas instalaciones de los clientes o mediante vía virtual, se ha considerado que, para el funcionamiento de la empresa, la oficina administrativa-comercial esté ubicada en una de las casas de los socios, en miras de abaratar costos.

Se necesita contar con una instalación dividida en tres áreas, la primera de ellas albergará la oficina administrativa, la segunda utilizada como sala de reuniones para visitas comerciales, y la tercera será el estacionamiento para visitas comerciales. En virtud de ello, se determinó que la ubicación sea en la zona oeste de Lima metropolitana en el distrito de San Miguel – Lima 32. (Ver figura).



**Figura 2.** Ubicación geográfica del negocio

Fuente: Google Maps

Los factores más relevantes considerados para evaluar la localización de la empresa fueron: el costo de alquiler y la seguridad ciudadana por eventuales visitas comerciales que se pudiera coordinar con los clientes.

### 1.3.2. Factibilidad municipal

El procedimiento que se requiere gestionar es la Licencia de Funcionamiento: Establecimientos que requieren una Inspección Técnica de Seguridad en Edificaciones (ITSE) considerando los lineamientos de las tablas 2 y 3. Según el Texto único de Procedimientos administrativos (TUPA) de la Municipalidad Distrital de San Miguel, aprobado por Ordenanza N.º 274-2014 y ratificado mediante acuerdo de Concejo N.º 2361 MML, la empresa se encuentra comprendida en la categoría ex-post (hasta 100 m<sup>2</sup>)

**Tabla 2.**

Procedimiento para licencia de funcionamiento

Área de Establecimiento	Subgerencia de Licencias y Comercio Orientación	Subgerencia de Administración documentaria y Archivo Tramite	Subgerencia de Defensa Civil Inspección Técnica básica y Detalle	Subgerencia de Licencias y Comercio licencias
HASTA 100M2 EX-POST (1)	Costo, duración, requisitos y formato gratuito. Zonificación y compatibilidad de uso entre el giro propuesto y la ubicación del establecimiento. Emite orden de pago de la tasa que incluye una verificación de condiciones de seguridad declaradas.	Repciona, registra y deriva cuando cumple con los requisitos. (4)	Realiza de manera aleatoria las inspecciones técnicas básicas, posterior al otorgamiento.	Realiza la zonificación y compatibilidad de uso. Resuelve el procedimiento con la elaboración y suscripción de la resolución de procedencia y certificado de Licencia de Funcionamiento.

Fuente: Municipalidad de San Miguel – licencias de funcionamiento  
[www.munisanmiguel.gob.pe/servicios/licencias-de-funcionamiento](http://www.munisanmiguel.gob.pe/servicios/licencias-de-funcionamiento)

(1) EX-POST, para establecimientos que cuentan con un área de hasta cien metros cuadrados (100 m<sup>2</sup>) y capacidad de almacenamiento no mayor al 30% del área total del local. Se encuentran excluidos de esta categoría los establecimientos cuyos giros son: pub, salas de baile, licorerías, discotecas, bares, karaokes, casinos, juegos de azahar, máquinas tragamonedas, cabinas de internet, ferreterías, prostíbulos o giros afines, talleres de metal mecánica, soldaduras y afines, carpinterías y depósitos de materiales de construcción, así como los establecimientos de hospedaje, albergues de toda índole y casas de reposo. También se excluyen a aquellos establecimientos cuyos giros impliquen la utilización, almacenamiento, fabricación y/o comercialización de productos o residuos peligrosos, que

representen riesgo para la población (art.23º Ord.139-MDSM y art.8º Ley 28976)

Los requisitos generales necesarios para gestionar la Licencia de Funcionamiento son:

A.-Solicitud de Licencia de Funcionamiento, con carácter de declaración jurada, en la cual se consignará lo siguiente:

Número de RUC y DNI o carné de extranjería del solicitante, tratándose de personas jurídicas o naturales, según corresponda.

DNI o carné de extranjería del representante legal en caso de personas jurídicas, u otros entes colectivos, o tratándose de personas naturales que actúen en representación.

B.-Copia de la vigencia de poder del representante legal, en caso de personas jurídicas u otros entes colectivos. Tratándose de representación de personas naturales, se requerirá carta poder con firma legalizada.

C.- Declaración Jurada de observancia de condiciones de seguridad (hasta 100 m2) o ITSE de Detalle o Multidisciplinaria (más de 500 m2).

D.- Pago de la tasa de acuerdo con lo especificado en el TUPA.

E.-Adicionalmente serán exigibles los siguientes requisitos:

Copia simple del título profesional en el caso de servicios relacionados con la salud.

Informar sobre el número de estacionamientos de acuerdo con la normativa vigente, en la Declaración Jurada.

Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que, conforme a Ley, la requieren de manera previa al otorgamiento de la licencia de funcionamiento

Copia simple de autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la Ley N.º 28296. Ley General de Patrimonio Cultural de la Nación.

#### 1.3.3 Factibilidad Sectorial

En cuanto a la factibilidad sectorial, la empresa no necesita obtener una Autorización específica a nivel sectorial, por no constituir un servicio de alto riesgo.

#### 1.4. Objetivos de la Empresa, Principio de la Empresa en Marcha

##### 1.4.1 Objetivo general

La empresa QHSE Solutions S.A.C. tiene el objetivo general de ingresar al mercado local y nacional para posicionarse y prevalecer en el mercado.

##### 1.4.2 Objetivos específicos

Brindar servicios de solución integral, contribuyendo y trabajando en equipo con los clientes, en miras de lograr resultados eficaces y eficientes.

Contribuir con nuestro país apoyando en la competitividad de empresas peruanas que adoptan un modelo de gestión y que optan por aplicar a una certificación ISO.

Lograr un crecimiento sostenido a través del profesionalismo y dedicación del equipo de trabajo.

Satisfacer la demanda del mercado en Lima Metropolitana y Callao.

##### 1.4.3 Visión

Contar con presencia internacional a nivel Latinoamérica, con profesionales nacionales e internacionales de distintas disciplinas, con

experiencia nacional y/o internacional, siendo reconocidos como uno de los mejores referentes en consultoría y capacitación en modelos de gestión.

#### 1.4.4 Misión

QHSE Solutions S.AC., empresa dedicada al servicio de consultoría empresarial para la implementación/adecuación de sistemas integrados de gestión con base en las normas internacionales ISO y otros modelos de gestión, tiene como misión contribuir con la planificación, implementación, adecuación, verificación y monitoreo de Sistemas de Gestión, de empresas PYMES, creando valor agregado mediante la participación de personal altamente competente y apoyados por el uso de tecnologías disponibles.

Slogan: “Soluciones acertadas mediante un trabajo en equipo”.

#### 1.4.5 Valores

Nuestra labor empresarial está definida por una serie de valores propios que se practican en cada uno de nuestros actos en la relación con nuestras partes interesadas, que influye directamente en la reputación e imagen de la empresa. Los principales valores son:

A.-Confianza: Propiciar una relación con los clientes de respaldo, y saber que van a poder contar con un apoyo durante y después del servicio de consultoría.

B.-Ética: Difundir y monitorear el cumplimiento del código de ética de la empresa al personal interno y externo, con el objetivo de alcanzar armonía con los clientes, y adaptación de los trabajadores en el entorno laboral, considerando los principios morales, el deber y el bienestar común.

C.-Servicio: Fomentar el alto sentido de colaboración hacia nuestros clientes internos y externos de la empresa, como actitud permanente, formulando propuestas de valor.

D.-Responsabilidad: Participación de acuerdo con las capacidades, conocimientos, habilidades y disponibilidad del equipo de colaboradores, logrando el cumplimiento de los objetivos trazados con eficiencia.

E.-Trabajo en equipo: Fomentar la colaboración y productividad de forma coordinada, inteligente y enfocada hacia los objetivos compartidos planificados.

1.5. Ley de MYPES, Micro y Pequeña Empresa, Características Laborales.

Conforme al Decreto Supremo N° 013-2013-PRODUCE, la Micro y Pequeña Empresa (MYPE) es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización (...) que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

Una empresa es considerada MYPE, cuando tiene la característica principal en función al nivel de sus ventas anuales: Microempresa ventas hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT); Pequeña empresa ventas superiores a 150 UIT hasta el monto máximo de 1700 UIT. (DS N° 013, 2013 art. 5).

La empresa iniciará sus actividades como una Microempresa durante los dos primeros años, pero a partir del tercer año será una pequeña empresa porque según nuestras proyecciones, el nivel de ventas superará las 150 UIT



y para obtener los beneficios laborales de la ley (ver Tabla), se debe inscribir en el Registro de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE),

**Tabla 3.**

Cuadro comparativo de beneficios sociales MYPES

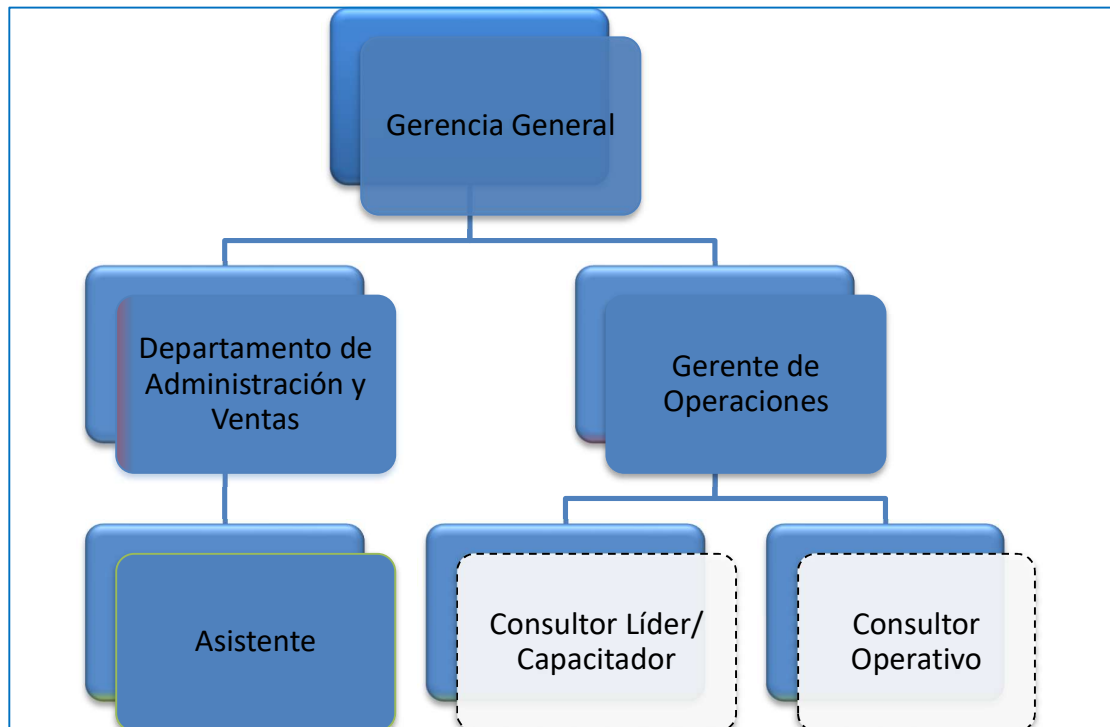
Características	Microempresa	Pequeña empresa
Jornada máxima	8 hrs/diarias o 48 hrs/sem	8 hrs/diarias o 48 hrs/sem
Remuneración	Mínima Vital (S/.930)	Mínima Vital (S/. 930)
Descanso semanal	24 hrs. Continuas y días feriados	24 hrs. Continuas y días feriados
Vacaciones	15 días anuales	15 días anuales
Horas extras	Sí	Sí
Gratificaciones	–	Dos (Fiestas Patrias y Navidad) = ½ Remuneración
Asignación familiar	–	–
CTS	–	Una anual = ½ Remuneración
Utilidades	–	De acuerdo con el D. Leg. 892
Derechos colectivos	–	Se rigen por el régimen de la actividad privada
Indemnización por despido arbitrario	10 remuneraciones diarias por cada año de servicios hasta un máx. de 90	20 remuneraciones diarias por cada año de servicios hasta un máx. de 120
Seguro de salud	SIS (Estado y empleador)	ESSALUD regular 9% sueldo
Seguro complementario por trabajo de riesgo	–	Cuando corresponda.
ONP / AFP	Sí (13% Rem.)	Sí (13% Rem.)

Fuente: Pasión por el derecho – Beneficios laborales de las MYPES.  
<https://lpderecho.pe/beneficios-laborales-mypes-gabriela-cabrera-ruiz/>

#### 1.6. Estructura Orgánica de la empresa.

Constituye la forma en la que la empresa se va a gestionar. Las actividades de una empresa se llevan a cabo mediante funciones en las diferentes unidades administrativas de la organización, y son agrupadas por su naturaleza dando lugar a las áreas funcionales, con un sistema de dependencias y relaciones hacia la consecución de un objetivo en común, coordinando y relacionándose con eficiencia.

La empresa estará estructurada con las siguientes áreas: Departamento de Administración y Ventas, y Gerencia de Operaciones



**Figura 3.** Organigrama de la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Nota 1: Los cargos Consultor líder/ capacitador y consultor operativo están conformados por los proveedores asociados (cargo externo) que son asignados a los servicios comprometidos.

Nota 2: Los procesos de soporte (sistemas de información-TI hardware y software) y procesos financiero-contable será realizado por asesores externos, siendo el responsable de Administración y Ventas quien se encargue de controlar dichos procesos.

Nota 3: La gestión del personal será verificado por el Gerente de Operaciones durante los primeros años de operación de la empresa.

#### 1.7. Cuadro de asignación de personal.

El Cuadro de Asignación de Personal (CAP) es un documento de gestión que contiene los cargos definidos, las funciones, las responsabilidades y permite el pago ordenado de remuneraciones; está elaborado de acuerdo con la estructura orgánica vigente de la empresa.

### 1.7.1. Personal por unidades orgánicas

Se ha considerado que la cantidad inicial de trabajadores con los que la empresa iniciará sus actividades sea de tres personas en planilla constituidos por un Gerente General, un Gerente de Operaciones y un Asistente. Así como, contratación de locación por servicios de 7 consultores líderes/capacitadores y consultores operativos de mucha experiencia y reconocidos en el mercado.

Un Departamento Administrativo, un Departamento de Operaciones con cinco integrantes y un Departamento de Ventas con dos integrantes.

A continuación, se muestra el cuadro orgánico por unidades y con la cantidad de integrantes.

**Tabla 4.**

#### **N° total de trabajadores de la empresa**

Unidades orgánicas	N° de trabajadores
Gerencia General	1
Dpto. de Administración y Ventas	1
Departamento de Operaciones	8
Asesor externo Contable	1
Asesor externo en TI (hw y sw)	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia

### 1.7.2. Descripción de responsabilidades y funciones

Las responsabilidades y funciones que tiene cada colaborador de la empresa se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 5.****Responsabilidades y funciones de los colaboradores**

<b>1.- GERENTE GENERAL</b>			
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
Gerencia		General	
Área		Gerencia	
Puesto		Gerente General	
Categoría	Administrativo	Perfil	Administrativo
<b>III. MISIÓN</b>			
Liderar las actividades operativas, financieras, administrativas y comerciales a través de la planificación y aplicación de estrategias y políticas de trabajo para alcanzar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.			
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
1.- Planificar y establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo, autorizando los planes de trabajo de cada gerencia, evaluando los resultados obtenidos en las actividades realizadas para la obtención de beneficios financieros y económicos.			
2.- Representar judicial y legalmente a la empresa ejerciendo las facultades generales de acuerdo con el Estatuto de esta, las facultades otorgadas por el Directorio y las leyes.			
3.- Aprobar los documentos normativos de la empresa, los requerimientos de compra de activos y la distribución adecuada de recursos para la ejecución de cada una de las actividades de la empresa.			
4.- Garantizar la comunicación oportuna a toda la empresa acerca de la importancia de satisfacer los requisitos del Cliente, requisitos legales y reglamentarios asociados al servicio, así como de la Norma ISO.			
5.- Determinar el propósito, la misión, la visión, y políticas de calidad, así como los valores empresariales a regir.			
6.- Revisar anualmente el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa en las reuniones e informes del Comité, a fin de asegurarse que se mantenga alineadas a las estrategias de la empresa.			
<b>2.- RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>			
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
Gerencia		General	
Área		Gerencia	
Puesto		Responsable de Administración y ventas	
Categoría	Administrativo	Perfil	Administrativo
<b>III. MISIÓN</b>			
Apoyar con las actividades financieras, administrativas y comerciales para alcanzar los objetivos generales y específicos de la empresa.			
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
1. Administrar los recursos de la empresa con eficiencia, eficacia y economicidad			
2. Coordinar y coadyuvar en la preparación y presentación de EEFF anuales			
3. Responder por todas las funciones previstas en el MOF			
4. Instruir el pago oportuno de sueldos y otros beneficios			
5. Revisar y rubricar los comprobantes contables de ingresos y egresos			
6. Realizar las acciones necesarias dentro de la normativa vigente, para cumplir los objetivos de gestión propuestos			
7. Promover el buen funcionamiento de los sistemas de Administración, TI, Personal, Financiera – Contable.			
8. Recabar y generar información financiera y no financiera			
<b>3. ASISTENTE</b>			
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>			
Gerencia		General	
Área			
Puesto		Asistente	
Categoría	Administrativo	Perfil	Administrativo
<b>III. MISIÓN</b>			
Asistir y apoyar en las labores relacionadas con las actividades de la Gerencia General/ Responsable de Administración y Ventas, manteniendo el orden y control de la Agenda Diaria para el seguimiento de las actividades gerenciales. .			
<b>IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</b>			
1. Ejecutar coordinaciones administrativas orientadas a agilizar la gestión y despacho de la Gerencia.			
2. Coordinar oportunamente con otras Gerencias las reuniones, anotadas en la agenda de trabajo.			
3. Revisar la documentación dirigida al Gerente General, y hacer el seguimiento para la firma, y despacho o archivo de los documentos asignados.			

4. Informar diariamente al Gerente General la relación de documentos pendientes de visado.			
5. Otras que encomiende la Gerencia General.			
<b>4. GERENTE DE OPERACIONES</b>			
I. INFORMACIÓN GENERAL			
Gerencia		Operaciones	
Área			
Puesto		Gerencia de operaciones	
Categoría	Administrativo	Perfil	Administrativo
III. MISIÓN			
Planificar, coordinar y supervisar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades operativas y procesos diarios relacionados con la Atención de clientes, controlando el cumplimiento de los requisitos de atención establecidos; así como resolver los asuntos que requieran su intervención con el objetivo de satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Supervisar la correcta aplicación de las cláusulas, Procesos de Atención y Contratos/ órdenes de prestación de servicios entre empresa y QHSE Solutions.</li> <li>Supervisar y evaluar el desempeño del personal consultor/ capacitador del área de Operaciones.</li> <li>Revisar, sugerir y aprobar actualizaciones de procedimientos, manuales y formatos para los registros de la calidad relacionados al área.</li> <li>Elaborar informes de apoyo a la Gerencia General.</li> <li>Elaborar reportes de resultado de servicios realizados y porcentaje de participación de negocios por consultor asignado.</li> <li>Analizar, diagnosticar y resolver incidencias en los procesos y/o reclamos.</li> <li>Aprobar la planificación del diseño de plan de trabajo de nuevos clientes ganados y asignar al personal operativo.</li> <li>Monitorear los servicios en campo y validar informes de avances presentados por los consultores asignados.</li> <li>Participar en la iniciativa de nuevos convenios con Entidades Públicas y Privadas.</li> <li>Participar de reuniones de comité de gerencia para coordinación y evaluación de propuestas de implementación y nuevos servicios.</li> <li>Elaborar y actualizar manuales de los procesos administrativos</li> <li>Otras funciones de su competencia que sean asignadas por la Gerencia General</li> </ol>			
<b>5. CONSULTOR LÍDER/ CAPACITADOR</b>			
I. INFORMACIÓN GENERAL			
Gerencia		Operaciones	
Área			
Puesto		Consultor Líder/ Capacitador	
Categoría	Operativo	Perfil	Consultor
III. MISIÓN			
1. Desarrollar la asistencia técnica, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa, en cumplimiento con el plan de trabajo asignado a un cliente en particular.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Responsable de la ejecución, definición y logro de los objetivos del proyecto asignado.</li> <li>Efectuar los servicios asignados en cumplimiento con el plan de trabajo.</li> <li>Elaborar reportes de avances y resultados de servicios realizados por cada visita y cliente asignado.</li> <li>Elaborar informes o prestaciones ejecutivas periódicas requerido por la Gerencia de Operaciones.</li> <li>Participar de reuniones de comité de gerencia para coordinación y evaluación de avances de implementación y servicios a su cargo.</li> </ol>			
<b>6. CONSULTOR OPERATIVO</b>			
I. INFORMACIÓN GENERAL			
Gerencia		Operaciones	
Área			
Puesto		Consultor operativo	
Categoría	Operativo	Perfil	Consultor
III. MISIÓN			
Asistir y apoyar al consultor líder en las labores relacionadas con la asistencia técnica, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa, en cumplimiento con el plan de trabajo asignado a un cliente en particular.			
IV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en la ejecución del proyecto asignado.</li> <li>Efectuar los servicios asignados en cumplimiento con el plan de trabajo.</li> <li>Elaborar reportes de avances y resultados de servicios realizados por cada visita y cliente asignado.</li> </ol>			

4.	Elaborar informes o prestaciones ejecutivas periódicas requerido por la Gerencia de Operaciones.
5.	Participar de reuniones de comité de gerencia para coordinación y evaluación de avances de implementación y servicios a su cargo

Fuente: Elaboración propia

### 1.7.3. Escala de remuneraciones de los trabajadores

La política remunerativa de la empresa permitirá tener la capacidad de atraer, retener y motivar lo mejor del capital humano con el fin de obtener lo mejor de sus capacidades, habilidades y experiencias.

Las remuneraciones tendrán un carácter mensual fijo y estará enmarcada dentro de los alcances de la ley de la pequeña empresa, la escala salarial se muestra en la Tabla siguiente.

**Tabla 6.**

Escala remunerativa de la empresa en soles

Cargo	Rem. Individ.	Cant .	Rem. mensual	Rem. anual	Essalud	Vacac.	Gratif.	CTS	Total, Anual
					9%	15 días	1/2 rem.	15 días	
Gerente General	3,000.00	1	3,000.00	36,000.00	3,240.00	1,500.00	3,000.00	1,500.00	45,240.00
Asistente	1,200.00	1	1,200.00	14,400.00	1,296.00	600.00	1,200.00	600.00	18,096.00
Gerente de operaciones	3,000.00	1	3,000.00	36,000.00	3,240.00	1,500.00	3,000.00	1,500.00	45,240.00
Asesor TI.	300.00	1	300.00	3,600.00					3,600.00
Asesor Contable-financiero	500.00	1	500.00	6,000.00					6,000.00
Total									175,480.00

Fuente: Elaboración propia

### 1.8. Forma Jurídica Empresarial

La empresa se constituye ante los Registros Públicos bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.), con el nombre de QHSE Solutions S.A.C. Las características y conveniencias de esta decisión se describen a continuación:

Se constituye por dos fundadores al momento de concederse la escritura pública que contiene el pacto social y el estatuto, en cuyo caso suscriben íntegramente las acciones. El capital y las acciones es definido por los aportes de cada socio (en porcentaje en efectivo y una parte como bienes). La organización está conformada por la Junta general de accionistas, uno de los socios asignado como Gerente General y el segundo socio asignado como Gerente de Operaciones.

No se limita la posibilidad de incorporar accionistas futuros que incrementen el aumento de capital.

Ante responsabilidades, será el patrimonio de la empresa el que asumirá todas las obligaciones de esta, por lo cual las deudas y obligaciones están limitadas solo con los bienes que son parte del patrimonio de la empresa y no el de los accionistas.

A fin de realizar la inscripción en Registros Públicos, se requiere efectuar los siguientes seis pasos: (Fuente: <https://www.gob.pe/276-inscripcion-al-ruc-para-persona-juridica>)

a.- Paso 1: Buscar y reservar el nombre de una empresa.

Es recomendable para facilitar la inscripción de la empresa en el Registro de Personas Jurídicas de la Sunarp.

b.-Paso 2: Elaborar el Acto Constitutivo (Minuta)

Documento en el cual los miembros de una sociedad manifiestan su voluntad de constituir una empresa y en donde señalan todos los acuerdos respectivos.

El Acto Constitutivo consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a este.

Requisitos:

- 02 copias del DNI de cada uno de los socios y cónyuges.
- Original y 02 copias de búsqueda y reserva de nombre
- Archivo (PDF, Word, Excel) en un USB con el giro del negocio y la lista de bienes para el capital.
- Formato de declaración jurada y fecha de solicitud de constitución de empresas.

El trámite puede ser realizado en una notaría, Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), Centro de Mejor Atención al ciudadano (MAC).

Fuente: <https://www.gob.pe/272-elaborar-el-acto-constitutivo-minuta>  
<https://www.google.com/maps/place/MAC+CALLAO/@-12.0561056,-77.1019418,15z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0x7fbd3e1f7f6e70ecl8m2!3d-12.0561056!4d-77.1019418?hl=es-419>

c.-Paso 3: Abono de capital y bienes

Requisitos

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería vigente.
- Formato de Acto Constitutivo.

d.-Paso 4: Elaboración de Escritura Pública.

Una vez redactado el Acto Constitutivo, es necesario llevarlo a una notaría para que un notario público lo revise y eleve a Escritura Pública.

Se generará la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que el Acto Constitutivo es legal. Este documento debe estar firmado y sellado por el notario y tener la firma de todos los participantes de la sociedad, incluidos los cónyuges de ser el caso.

Requisitos:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería vigentes.



- Formato de Acto Constitutivo. (suscrita por los otorgantes y autorizada por abogado colegiado).
- Depósito Bancario del pago del capital social o declaración jurada de aporte de bienes.

Estos requisitos deben ser entregados a la notaría para solicitar los servicios de elaboración de Escritura Pública para la Constitución de Empresa.

Fuente: <https://www.notariafloresalvan.com/#>

e.-Paso 5: Inscripción en Registros Públicos

- El Notario se encargará de este trámite.
- Una vez obtenida la Escritura Pública, es necesario llevarla a SUNARP para realizar la inscripción de la empresa en los Registros Públicos.
- La Persona Jurídica existe a partir de su inscripción en los Registros Públicos.

f.-Paso 6: Inscripción al RUC para Persona Jurídica

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el número que identifica como contribuyente a una Persona Jurídica o Persona Natural. El RUC contiene los datos de identificación de las actividades económicas.

El número de RUC es único y consta de once dígitos. Su uso es obligatorio en toda declaración o trámite que se realice ante la SUNAT.

Requisitos:

- DNI, Pasaporte o Carné de Extranjería vigentes.
- Original de partida registral certificada (ficha o partida electrónica) por los Registros Públicos, con antigüedad no mayor a 30 días calendario.
- Original de documento privado o público en el que conste la dirección del domicilio fiscal que se declara.

## 1.9. Registro de Marca y procedimiento en INDECOPI

Según INDECOPI, una marca puede ser una palabra, combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, letras, cifras o, incluso formas determinadas de envases.

Envolturas o de formas de presentación del producto”.

En virtud de ello, se presenta a continuación el símbolo que identificará a la empresa:



**Figura 4.** Logo para el registro de la marca  
Fuente propia

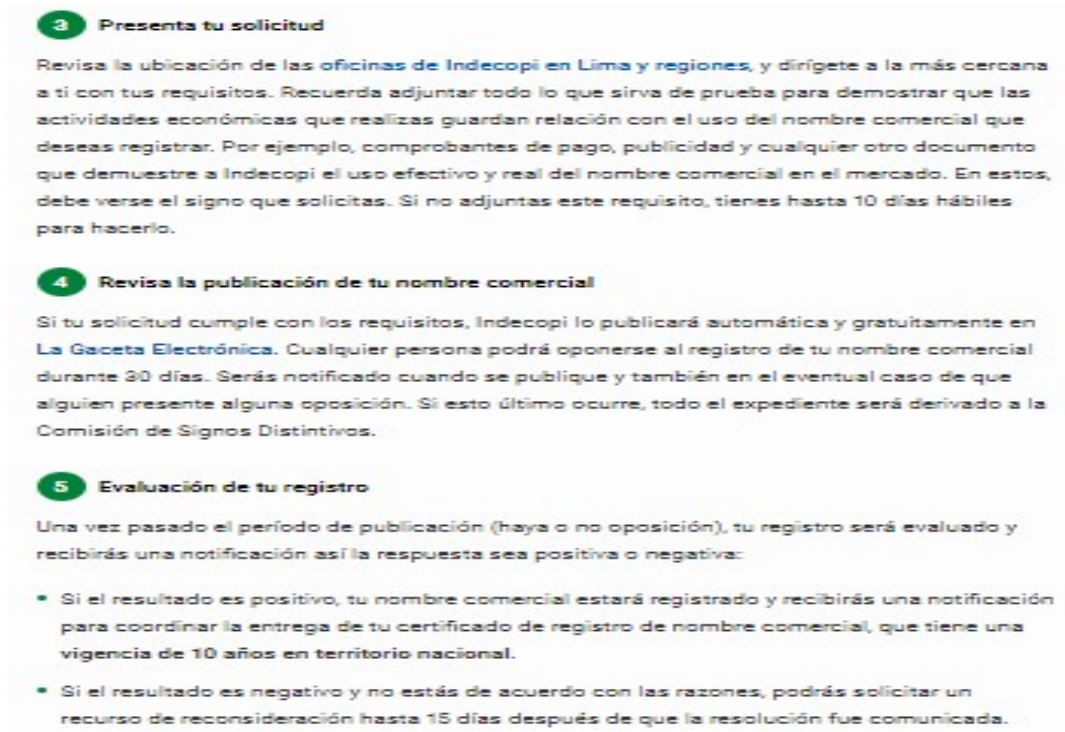
Se detalla a continuación los 5 pasos a seguir para el registro de la marca:

- 1 Descarga y llena el formulario**

Descarga el formulario de solicitud y llénalo con tus datos o los de la persona/empresa que representas legalmente. Indica qué tipo de signo vas a registrar, la dirección del domicilio donde se enviarán las notificaciones y la(s) clase(s) en las que deseas registrarlo.

Te sugerimos consultar la lista de productos y servicios a comercializarse con el nombre comercial en el buscador Peruanizado de Indecopi.
- 2 Realiza el pago**

Debes pagar **S/ 534.99** en el Banco de la Nación o Banco de Crédito usando el código 201000564. Si deseas registrar en más de una clase, deberás pagar **S/ 533.30** por cada clase adicional usando el código 201000599.



**Figura 5. Pasos para realizar el registro de marca**

Fuente: Plataforma digital única del Estado Peruano.

<https://www.gob.pe/334-registrar-una-marca-registrar-nombre-comercial>

#### 1.10. Requisitos y Trámites Municipales

Los requisitos para solicitar Licencia de funcionamiento han sido descritos en el subcapítulo de factibilidad municipal.

Licencia de Funcionamiento por la Municipalidad Distrital de San Miguel

Certificado de inspección técnica en infraestructura por la Municipalidad Distrital de San Miguel.

#### 1.11. Régimen Tributario procedimiento desde la obtención del RUC y

Modalidades

Los regímenes tributarios actuales son: Nuevo RUS, Régimen Especial, Régimen General y desde enero de 2017 el Régimen MYPE Tributario. A continuación, se presenta el cuadro comparativo de los cuatro regímenes.

**Tabla 7.**  
Cuadro comparativo de los cuatro regímenes tributarios

Conceptos	Nuevo Régimen Único Simplificado NRUS	Régimen Especial del Impuesto a la Renta - RER	<b>Régimen MYPE Tributario RMT</b>	Régimen General RG
Persona Natural	Sí	Sí	Sí	Sí
Persona Jurídica	No	Sí	Sí	Sí
Límite de ingresos	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	<b>Ingresos netos que no superen 1700 UIT en el ejercicio gravable</b>	Sin límite
Límite de compras	Hasta S/. 96,000 anuales u S/ 8,000 mensuales.	Hasta S/. 525,000 anuales.	<b>Sin límite</b>	Sin límite
Comprobantes que pueden emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo.	Factura, boleta y todos los demás permitidos.	<b>Factura, boleta y todos los demás permitidos.</b>	Factura, boleta y todos los demás permitidos.
DJ anual - Renta	No	No	Sí	Sí
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo con una tabla de ingresos y/o compras por categoría.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio).	<b>Renta: Si no superan las 300 UIT de ingresos netos anuales: pagarán el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes. Si en cualquier mes superan las 300 UIT de ingresos netos anuales pagarán 1.5% o coeficiente.</b>	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta.
	El IGV está incluido en la única cuota que se paga en este régimen.	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	<b>IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).</b>	IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	<b>No tiene</b>	No tiene
Trabajadores	Sin límite	10 por turno	<b>Sin límite</b>	Sin límite
Valor de activos fijos	S/ 70,000	S/ 126,000	<b>Sin límite</b>	Sin límite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	<b>Si tiene</b>	Si tiene
Pago del Impuesto Anual en función a la utilidad	No tiene	No tiene	<b>Si tiene</b>	Si tiene
Acogimiento	NRUS	RER	<b>RMT</b>	RG
Requisitos	Sólo con la afectación al momento de la inscripción.	Con la declaración y pago mensual.	<b>Con la declaración mensual que corresponde al mes de inicio de actividades.</b>	Sólo con la declaración mensual.

Fuente: Plataforma digital única del Estado Peruano.  
<https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

Luego de revisar los requisitos para acogerse a los regímenes tributarios y teniendo en cuenta que la actividad de la empresa es la consultoría de sistemas integrados de gestión y otros modelos de gestión, el régimen tributario al que corresponde acogerse es el Régimen MYPE Tributario (RMT). A continuación, se detalla las condiciones, cálculos, declaración y pago del impuesto.

**1. CONDICIONES DEL RÉGIMEN MYPE RIBUTARIO**

**1.1 ¿A QUIÉNES ESTÁ ORIENTADO EL RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO?**

Este régimen tributario está orientado para las Medianas y Pequeñas Empresas, las que puede ser:

- Personas Naturales
- Personas Jurídicas
- Sucesiones indivisas
- Sociedades conyugales

Y pueden permanecer en este régimen siempre que no superen las 1700 UIT de Ingresos Netos<sup>1</sup> en el año.

En este régimen se pueden emitir cualquier tipo de comprobante de pago.

**1.2 ¿QUIÉNES NO ESTÁN COMPRENDIDOS EN EL RÉGIMEN MYPE TRIBUTARIO?**

No están comprendidos en el RMT los que incurran en cualquiera de los siguientes supuestos:

- Haya superado las 1700 UIT en el año anterior.
- Tengan vinculación directa o indirecta con otras empresas cuyos ingresos netos anuales en conjunto superen las 1700 UIT.
- Sean sucursales, agencias o cualquier otro establecimiento permanente en el país de empresas constituidas en el exterior.

**2. CÁLCULO, DECLARACIÓN Y PAGO DEL IMPUESTO**

**2.1 ¿CUÁLES SON LAS TASAS DEL IMPUESTO?**

Para el Régimen MYPE Tributario tendrá las siguientes tasas:

- El Impuesto General a las Ventas (IGV) el cual tiene una tasa del 18%.
- El Impuesto a la Renta dependerá del siguiente cuadro:

Pagos a Cuenta Mensuales	
Ingresos Netos	Tasa
Hasta 300 UIT	1%
Más de 300 UIT hasta 1700 UIT	Coeficiente o 1.5%

Impuesto a la Renta Anual*	
Renta Neta	Tasa
Hasta 15 UIT	10%
Más de 15 UIT	29.5%

\*Tasas progresivas acumulativas

**Figura 6.** Régimen MYPE Tributario (RMT)

Fuente: SUNAT

<https://orientacion.sunat.gov.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>

## 2.2 ¿CÓMO CALCULA SUS PAGOS A CUENTAS MENSUALES DE RENTA?

### HASTA LAS 300 UIT DE INGRESOS:

El pago a cuenta se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ingresos netos del mes} \times 1\% = \text{Cuota}$$

### MÁS DE 300 UIT HASTA 1700 UIT:

Para calcular el importe de los pagos a cuentas mensuales deberá seguir los siguientes pasos:

#### a. Determinación del coeficiente que se aplicará a los ingresos obtenidos en el mes

Para determinar el mencionado coeficiente se debe dividir:

$$\text{Coeficiente} = \frac{\text{Impuesto calculado de ejercicio anterior}}{\text{Ingresos netos del ejercicio anterior}}$$

El coeficiente resultante se redondea en 4 decimales.

Respecto de los periodos de enero y febrero la división se realiza de la siguiente manera:

$$\text{Coeficiente} = \frac{\text{Impuesto calculado de ejercicio precedente al anterior}}{\text{Ingresos netos del ejercicio precedente al anterior}}$$

El coeficiente resultante se redondea en 4 decimales.

De no existir impuesto calculado del ejercicio anterior, ni del precedente al anterior, a fin de determinar el pago a cuenta mensual se deberá aplicar la tasa del 1.5% a los ingresos netos obtenidos en el mes.

#### b. Determinación de la cuota con la aplicación del coeficiente determinado en punto "a".

Una vez determinado el coeficiente, este se aplica a los ingresos netos del mes:

$$\text{Ingresos Netos} \times \text{Coeficiente} = \text{Cuota A}$$

#### c. Comparación de cuotas

La "cuota A" se compara con la cuota resultante de la siguiente operación:

$$\text{Ingresos Netos del mes} \times 1.5\% = \text{Cuota B}$$

Se compara la "Cuota A" con la "Cuota B" y el mayor será el monto correspondiente al pago a cuenta del mes.

### **Figura 7.** Pago a cuenta de renta MYPE

Fuente: SUNAT

## 1.12. Registro de Planillas Electrónica (PLAME).

Se denomina PLAME a la Planilla Mensual de Pagos, segundo componente de la Planilla Electrónica y comprende información mensual de los ingresos de los sujetos inscritos en el Registro de Información Laboral (T-REGISTRO). La PLAME se elabora obligatoriamente a partir de la información consignada en el T-REGISTRO, es de uso obligatorio a partir del 01 de febrero de 2020. A continuación, se muestran los conceptos que se registran en la PLAME.

**Tabla 8.**

## Conceptos PDT – PLAME

CONCEPTOS
Información establecida en la R.M N° 121-2011-TR o norma que la sustituya o modifique.
Retenciones del Impuesto a la Renta de quinta categoría.
Retenciones del Impuesto a la Renta de cuarta categoría
Impuesto extraordinario de Solidaridad respecto de las remuneraciones correspondientes a los trabajadores, en los casos que exista convenio de estabilidad
Contribuciones al Essalud, respecto de las remuneraciones o los ingresos que correspondan a los trabajadores independientes que sean incorporados por mandato de una ley especial a ESSALUD como asegurados regulares.
Contribuciones a ESSALUD por concepto de pensiones
Contribuciones a ONP bajo el régimen del Decreto Ley N° 19990
Prima por el concepto de “+ Vida Seguro de Accidentes”
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo contratado con el ESSALUD para dar cobertura a los afiliados regulares del ESSALUD.
COSAP, creada por el artículo 4° de la Ley N° 28046
Registro de Pensionistas del Régimen del Decreto Ley N° 20530, a los que hace referencia en el artículo 11 de la Ley N° 28046
Prima por el concepto “Asegura tu pensión”, respecto de los afiliados obligatorios al Sistema Nacional de Pensiones que contraten el mencionado seguro.

Fuente: SUNAT - Conceptos PDT – PLAME. Obtenido de:  
<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/pdt-plame>

El T-REGISTRO es el Registro de Información Laboral de los empleadores, trabajadores, pensionistas, prestadores de servicios, personal en formación, modalidad formativa laboral y otros (practicantes). A continuación, se muestra los datos que el PDT-PLAME obtiene del T-REGISTRO para elaborar su declaración.

**Tabla 9.**

## Datos del T-REGISTRO



CATEGORÍA	DEFINICIÓN
Empleador	Sector al que pertenece el empleador, Indicador de ser microempresa inscrita en el REMYPE e Indicador de aportar al SENATI.
Trabajador	Tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres, fecha de nacimiento, tipo de trabajador, régimen pensionario, régimen de salud, indicador SCTR-Salud y pensión y Situación del trabajador.
Pensionistas	Tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres, fecha de nacimiento, tipo de pensionista, régimen pensionario y situación del pensionista
Personal en Formación Laboral	Tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres, y fecha de nacimiento
Personal de Terceros	Tipo y número de documento de identidad, apellidos y nombres, fecha de nacimiento e indicador de aporte al SCTR Salud cuando la cobertura es proporcionada por EsSalud. Si la cobertura de salud la brinda una EPS sus datos no son descargados al PDT Planilla Electrónica – PLAME.

Fuente: SUNAT

<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/pdt-plame/3232-05-datos-obtenidos-del-t-registro>

### 1.13. Régimen Laboral Especial y General Laboral.

Por el volumen de ventas anuales, la empresa estará sujeto al

Régimen Laboral de la Micro y Pequeña Empresa

MICRO EMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA
Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )	Remuneración Mínima Vital ( <b>RMV</b> )
Jornada de trabajo de 8 horas	Jornada de trabajo de 8 horas
Descanso semanal y en días feriados	Descanso semanal y en días feriados
Remuneración por trabajo en sobretiempo	Remuneración por trabajo en sobretiempo
Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios	Descanso vacacional de <b>15 días</b> calendarios
Cobertura de seguridad social en salud a través del <b>SIS</b> (SEGURO INTEGRAL DE SALUD)	Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
Cobertura Previsional	Cobertura Previsional
Indemnización por despido de <b>10 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>90 días</b> de remuneración)	Indemnización por despido de <b>20 días de remuneración por año de servicios</b> (con un tope de <b>120 días</b> de remuneración)
	Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo ( <b>SCTR</b> )
	Derecho a percibir <b>2 gratificaciones</b> al año (Fiestas Patrias y Navidad)
	Derecho a participar en las utilidades de la empresa
	Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios ( <b>CTS</b> ) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
	Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

**Figura 8. Cuadro comparativo entre micro y pequeña empresa**

Fuente: SUNAT.

<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>



#### 1.14. Modalidades de Contratos Laborales.

En nuestro país existen tres tipos de contratos laborales que están clasificados por contrato indefinido, plazo fijo o determinado, a tiempo parcial, de acuerdo con el Texto Único Ordenado del decreto legislativo 728, aprobado por el Decreto Supremo 00397-TR, que pueden definirse por su vigencia.

##### 1.14.1 Contrato indefinido:

No tiene una fecha determinada de expiración. El empleado goza de todos los beneficios laborales que brinda la ley peruana; tales como, CTS, asignación familiar, gratificaciones, vacaciones, seguro social, entre otros.

##### 1.14.2 Contrato a plazo fijo o determinado

El empleado y empleador acuerdan que el vínculo laboral solo sea por un tiempo determinado, para ejercer una actividad o necesidad específica. Hay tres subdivisiones para este tipo de contrato.

Temporal: Se puede dar por lanzamiento o inicio de actividad; por la necesidad de mercado, por ejemplo, en campañas del Día de la Madre o Día del Padre donde se exige una mayor cantidad de producción; y la reconversión empresarial que se produce cuando se afrontan cambios importantes dentro de ella.

Ocasional: Puede darse por suplencia, como reemplazo por vacaciones o descanso, pero o post natal; y emergencia, cuyo fin es cubrir necesidades imprevistas y graves.

Accidental: Puede ser específico, que permite actividades cuyo inicio y fin estén claramente predeterminados; intermitente, que es para necesidades

permanentes pero discontinuas; y el contrato de temporada, que solo es para servicios puntuales que no son frecuentes.

El plazo para este tipo de contrato no puede superar los cinco años; si fuera el caso, la condición del empleado cambia y pasa a tener un contrato indefinido.

Tipo de contrato	Plazo máximo
<b>De naturaleza temporal</b> -Por inicio o lanzamiento de nueva actividad -Por necesidades del mercado -Por reconversión empresarial	3 años 5 años 2 años
<b>De naturaleza accidental</b> -Ocasional -De suplencia -De emergencia	6 meses al año Según las circunstancias Según las circunstancias
<b>De obra o servicio</b> -Obra determinada o servicio específico -Intermitente -De temporada	Según las circunstancias Según las circunstancias Según las circunstancias

**Figura 9.** Contratos de trabajo sujetos a modalidad.

Fuente: Perú Tributós

#### 1.14.3 Contrato a tiempo parcial

Comprende un horario de trabajo que no supera una jornada de 4 horas diarias. Los trabajadores no tienen derecho a los beneficios laborales como CTS, vacaciones, indemnización por falta del descanso vacacional ni la indemnización por despido arbitrario. Sin embargo, tienen derecho a gratificaciones legales y derecho al descanso semanal obligatorio, al descanso en feriados, horas extras, seguro social, seguro de vida, pensiones, asignación familiar, utilidades y sindicalización.

QHSE Solutions S.A.C. optará por una contratación en planilla para los dos socios y asistente, a tiempo completo y a plazo indefinido.

Los consultores líderes/ operativos son contratadas para trabajos específicos de pago por servicio asignado, trabajan fuera de la empresa y no tienen vínculo laboral con la empresa.

#### 1.15. Contratos Comerciales y Responsabilidad civil de los Accionistas.

De acuerdo con el número de socios que participaron en la constitución de la empresa y la relación de lazos fraternales, se concluyó crear una Sociedad Anónima Cerrada que es la más recomendada para este tipo de constitución.

La responsabilidad civil de los accionistas es limitada puesto que solo el patrimonio de la sociedad responde frente a las deudas de la sociedad.

Referente a los contratos comerciales, por ser una nueva empresa no se ha suscrito ningún tipo de contrato comercial. Cuando se suscriba algún contrato, será bajo las normas legales aplicables a la organización.

## CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1. Descripción del Entorno del Mercado

La descripción del entorno del mercado es muy importante para identificar oportunidades de negocios, y también identificar las amenazas que dificultarían el ingreso al mercado y cambiar el rumbo de la empresa cuando esta se vea afectada.

#### 2.1.1. Factor Demográfico

La población al 30 de junio del año 2019 se estima en 32 millones 131 mil 400 habitantes. Al 30 de junio del 2020 se proyecta en 32 millones 625 mil 948 habitantes. Durante el año 2021, la población se incrementará a 33 millones 35 mil habitantes.

Entre las provincias con mayor población al 2020, se encuentran Lima (10 millones 628 mil 470 habitantes), Callao (1 millón 129 mil 854 habitantes), Piura (2 millones 047 mil 954 habitantes), La Libertad (2 millones 016 mil 771 habitantes), y Arequipa (1 millón 497 mil 438 habitantes).

### ¿CUÁNTOS SOMOS EN EL PERÚ?

Según los resultados de la revisión de las estimaciones y proyecciones de población 2019, la población del país alcanza los 32 millones 131 mil habitantes, en el año del Bicentenario de la Independencia del Perú, contará 33 millones 35 mil habitantes. Se prevé que, en el 2030 la población bordeará los 35 millones 792 mil personas, en el 2040 los 38 millones 23 mil y a mediados del Siglo XXI los 39 millones 363 mil habitantes. Estos resultados dan cuenta que las mujeres serán más que los hombres, así el Índice de Masculinidad en el 2019 es de 98 hombres por cada 100 mujeres y en el 2050 serán 97 por cada 100 mujeres.

POBLACIÓN TOTAL AL 30 DE JUNIO E ÍNDICE DE MASCULINIDAD, 2010 - 2050



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Boletín de Análisis Demográfico N° 38.

### Figura 10. Población total

Fuente: INEI (2019), Boletín de Análisis Demográfico N° 38

#### 2.1.2 Factor Económico

El Producto Bruto Interno (PBI): La economía peruana llegó en el 2019 a 2.7% de PBI, mientras que en el 2018 se alcanzó el 4%.

El PBI a precios constantes de 2007 registró en el tercer trimestre de 2020 una contracción de -9,4%, explicado por la reducción del consumo de las familias (-9,3%), la caída de la inversión bruta fija (-10,2%) y el comportamiento negativo de las exportaciones de bienes y servicios (-25,6%). En el contexto de la emergencia nacional por la COVID-19, en una etapa de mitigación de los efectos de la pandemia; la gradual reapertura de actividades económicas, asociada al apoyo al sector empresarial, así como, la ampliación de subsidios gubernamentales a las familias más vulnerables, coadyuvaron a una menor contracción del Producto Bruto Interno. La

reducción del consumo privado y la inversión provocaron que la demanda interna se contraiga en -8,2%, no obstante, el incremento del consumo del gobierno en 3,5%.

Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI) estimó su pronóstico de crecimiento para la economía peruana en el 2021 a 7.3% desde una proyección anterior de 6.5% en junio 2020. Perú registraría la segunda mayor caída en el 2020, pero a su vez, la recuperación económica del país sería la más alta de la región en el 2021 y el doble del promedio en Sudamérica. (Gestión-Sección Economía, 13 de octubre de 2020, p.1).

**CUADRO N° 1**  
**PERÚ: Oferta y Demanda Global Trimestral**  
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)  
Año Base 2007=100

Oferta y Demanda Global	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. 1/	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. 1/
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>-3,5</b>	<b>-29,8</b>	<b>-9,4</b>	<b>-14,5</b>	<b>-10,3</b>
Extractivas	0,4	-2,1	0,6	-0,5	0,0	-2,9	-20,0	-8,0	-10,8	-7,7
Transformación	0,1	-2,6	3,8	0,4	2,8	-10,3	-44,1	-8,3	-21,3	-16,2
Servicios	3,8	3,9	3,9	3,9	3,9	-1,1	-28,1	-10,1	-13,2	-8,9
<b>Importaciones</b>	<b>1,0</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>2,0</b>	<b>1,3</b>	<b>-4,8</b>	<b>-32,1</b>	<b>-20,4</b>	<b>-19,3</b>	<b>-14,2</b>
<b>Oferta y Demanda Global</b>	<b>2,2</b>	<b>1,3</b>	<b>3,3</b>	<b>2,2</b>	<b>2,6</b>	<b>-3,8</b>	<b>-30,3</b>	<b>-11,9</b>	<b>-15,6</b>	<b>-11,2</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>2,8</b>	<b>2,5</b>	<b>4,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>-3,3</b>	<b>-28,1</b>	<b>-8,2</b>	<b>-13,4</b>	<b>-9,6</b>
Consumo Final Privado	3,6	2,9	3,4	3,3	3,5	-1,7	-22,1	-9,3	-11,3	-7,8
Consumo de Gobierno	1,5	3,7	7,0	4,1	3,7	7,1	-3,5	3,5	2,3	2,3
Formación Bruta de Capital	1,4	0,8	6,6	2,8	3,2	-13,2	-57,3	-11,1	-27,6	-21,0
Formación Bruta de Capital Fijo	1,4	5,6	5,3	4,2	4,5	-10,5	-57,0	-10,2	-26,1	-19,2
Público	-7,9	6,2	0,7	0,5	4,0	13,0	-69,0	-23,6	-33,2	-24,9
Privado	3,7	5,4	6,6	5,2	4,7	-15,7	-52,5	-6,8	-24,2	-17,6
<b>Exportaciones</b>	<b>-0,3</b>	<b>-3,0</b>	<b>-1,2</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,6</b>	<b>-5,4</b>	<b>-38,9</b>	<b>-25,6</b>	<b>-23,7</b>	<b>-17,0</b>

1/ Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: IV trim 2019 al III trim 2020/ IV trim 2018 al III trim 2019.

**Nota:** La estimación al III trimestre de 2020 ha sido elaborada con información disponible al 15-11-2020.

Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N°15.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### **Figura 11.** INEI - Perú, oferta y demanda global (2020)

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>



## Producto Bruto Interno por Actividades

La disminución del Producto Bruto Interno (PBI) en -9,4% fue el resultado de la evolución desfavorable de las actividades económicas: Electricidad, gas y agua (-3,1%), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (-4,4%),

Construcción (-4,8%), Comercio (-8,1%), Extracción de petróleo, gas y minerales (-9,8%), Manufactura (-9,9%), Otros servicios (-10,0%), Servicios prestados a empresas (-20,4%), Transporte, almacenamiento, correo y mensajería

**Cuadro N° 7**  
**PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO**  
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)  
Año Base 2007=100

Actividad	2019/2018					2020/2019				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim. <sup>1/</sup>
<b>Economía Total (PBI)</b>	<b>2,5</b>	<b>1,3</b>	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>-3,5</b>	<b>-29,8</b>	<b>-9,4</b>	<b>-14,5</b>	<b>-10,3</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,7	1,7	1,0	2,3	2,9	3,5	2,8	-4,4	0,9	1,8
Pesca y acuicultura	-18,1	-30,1	15,9	-21,4	5,5	-14,6	-15,2	15,4	-9,4	-15,9
Extracción de petróleo, gas y minerales	-0,7	-2,5	0,2	-1,0	-1,3	-5,2	-33,8	-9,8	-16,3	-11,6
Manufactura	-0,7	-6,2	4,1	-1,2	1,8	-9,3	-34,4	-9,9	-18,2	-13,8
Electricidad, gas y agua	6,4	4,3	4,0	4,9	5,3	-1,9	-19,2	-3,1	-8,1	-5,4
Construcción	1,9	6,7	3,2	4,0	5,1	-12,5	-65,8	-4,8	-28,3	-21,2
Comercio	1,9	2,2	2,8	2,3	2,3	-7,1	-45,9	-8,1	-20,7	-14,3
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	2,6	2,3	2,3	2,4	2,9	-4,9	-54,0	-28,5	-29,2	-21,3
Alojamiento y restaurantes	3,8	4,6	5,2	4,6	4,6	-10,8	-89,3	-61,4	-54,4	-40,0
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,7	9,0	5,3	7,7	7,2	2,2	5,0	5,4	4,2	4,3
Servicios financieros, seguros y pensiones	5,5	4,4	5,9	5,2	5,2	3,6	9,9	19,0	10,9	9,9
Servicios prestados a las empresas	4,1	4,2	4,5	4,3	4,3	-1,9	-44,2	-20,4	-22,5	-16,1
Administración pública y defensa	3,4	3,3	3,2	3,3	3,7	4,7	3,9	3,9	4,2	3,9
Otros servicios	2,9	4,2	3,8	3,6	3,7	2,6	-19,9	-10,0	-9,2	-6,0
<b>Total Industrias (VAB)</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,3</b>	<b>2,9</b>	<b>-3,2</b>	<b>-29,7</b>	<b>-9,3</b>	<b>-14,4</b>	<b>-10,2</b>
Otros impuestos a los productos y DM	3,5	1,4	3,6	2,8	2,9	-6,0	-31,7	-10,9	-16,2	-11,9

<sup>1/</sup> Últimos 4 trimestres respecto al mismo período del año anterior, ejemplo: IV trim 2019 al III trim 2020/ IV trim 2018 al III trim 2019.

Nota: - Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### Figura 12: INEI - Producto bruto interno (2020)

Fuente: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

#### 2.1.3 Entorno Empresarial:

Debido a la globalización existe cada vez más empresas que requieren ser muy competitivas, a fin de ofrecer un bien o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes, lograr participación de mercado y asegurar un crecimiento sostenible en el tiempo. En virtud de ello, un enfoque en procesos y en modelos de gestión permitirá que las

empresas puedan demostrar altos niveles de competencia no solo a nivel local o nacional sino también comparándose con otros países vecinos, logrando demostrar así un mayor control sobre sus procesos mediante la optimización del rendimiento de las actividades (mayor eficiencia), mejora la relación con las partes interesadas pertinentes, enfoque en la mejora de procesos y su estandarización, contar con un equipo de trabajo motivado y alineado con mayor ventaja competitiva, mejorar la imagen en el mercado, extender una cultura de mejora continua en las actividades rumbo a la excelencia, entre otras ventajas competitivas específicas por cada esquema. En caso de ser una ISO 9001, en adición a lo anteriormente citado, las empresas lograrán ofrecer niveles más altos de satisfacción del cliente y reducir los costos de la no calidad. En caso de implementar una ISO 14001, existirá un aumento de la eficacia ambiental, mejor reputación empresarial por los niveles de cumplimiento ambiental comprometida al medio ambiente. En caso de ser una ISO 45001, mejora en la respuesta a las cuestiones de cumplimiento normativo, reducción del coste de los incidentes, reducción del tiempo de inactividad y el coste de caída de servicio (interrupción), reducción de las primas de seguro, reducción de ausencias por enfermedad y rotación de trabajadores.

Existe mayor preocupación por el Estado Peruano en implementar políticas para reforzar las capacidades de las empresas, tales como: La Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección del consumidor desde el año 2016 mediante la creación del Instituto Nacional de Calidad – INACAL (institución adscrita al Ministerio de la Producción); adicionalmente, el Ministerio de la



Producción mediante el Programa Innóvate Perú (Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad) cofinancia proyectos de innovación empresarial, desarrollo productivo, emprendimiento e instituciones del ecosistema, a través de concursos nacionales agrupados en los citados cuatro portafolios. Muchas organizaciones han sido beneficiadas al postular y lograr la implementación y certificación de un modelo de gestión ISO.

La aprobación de leyes que buscan dar mayor protección al trabajador, como son la ley 29783 y sus modificatorias, mediante el cual se crea la Ley de Seguridad y salud en el trabajo, y se establece de carácter obligatorio que el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo sea implementado por todos los empleadores, mediante su fiscalización por parte de SUNAFIL (Institución adscrita al Ministerio del Trabajo).

La regulación del Ministerio del Ambiente y su ente fiscalizador OEFA, mediante su política nacional y sectorial ambiental, se busca que las empresas a nivel nacional sean responsables con el cuidado del medio ambiente.

Existe mucho trabajo por desarrollar de parte de las empresas si nos comparamos con los países vecinos, en términos de número de empresas certificadas como podemos observar en la tabla adjunta de la Organización Internacional de Normalización–ISO, como muestra las empresas certificadas en ISO 9001.

Year	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Brazil	6120	8533	9014	15384	12057	13452	26663	28325	25701	22128	18106	17520	20908	17165	13573
Colombia	4120	4026	6271	7033	7696	7848	7811	9910	9883	13303	14531	12568	11933	11471	10397
Argentina	4140	5556	7934	8808	8812	4428	5093	4753	6505	6634	6741	7112	7089	6423	4036
Chile	924	1124	3565	4013	4103	4619	4400	3663	3086	4238	4508	5283	4993	4259	2872
Peru	205	193	376	621	688	811	1177	835	928	1040	1076	1291	1320	1388	1479
Ecuador	57	140	486	559	799	949	809	1102	943	1369	1346	1270	1233	1169	988

Número de certificaciones ISO 9001



**Figura 13.** Empresas certificadas en ISO 9001

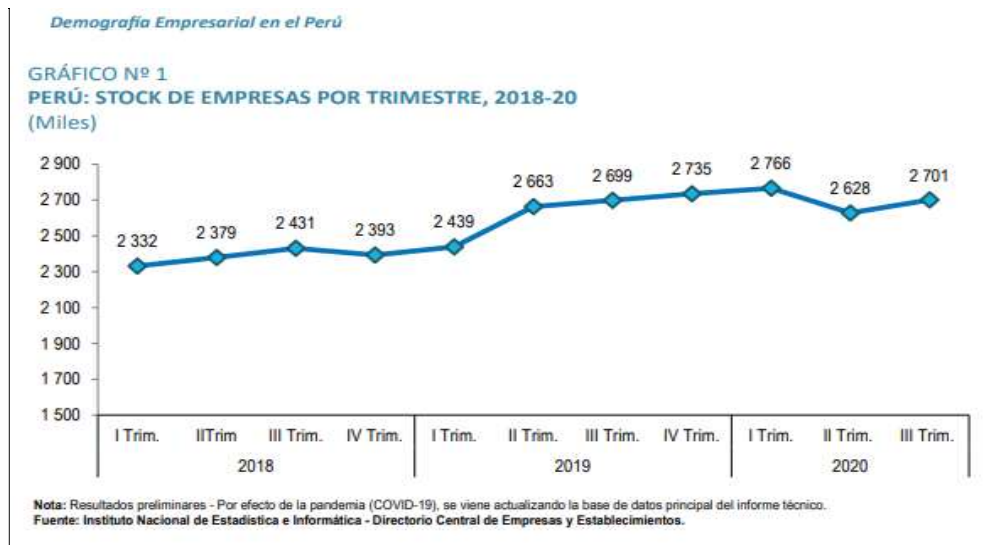
Fuente: International Standard Institute (ISO)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

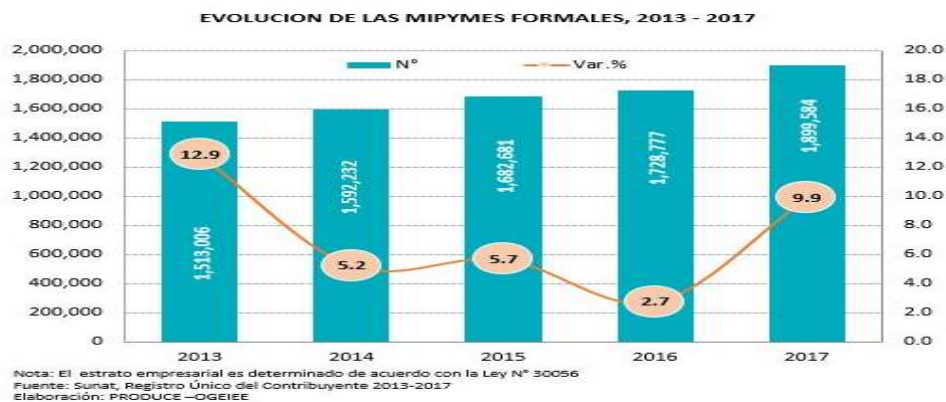
<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Se observa un crecimiento constante de las empresas en el país que es congruente con el crecimiento de la economía en los últimos años. Por ende, el número de las MIPYMES formales en los últimos años ha presentado un incremento también, lo cual representa aproximadamente el 84% del total de las empresas.

2.1.3.1. Micro, pequeña y mediana empresas (MIPYME): De acuerdo con estadísticas de INEI, al 30 de setiembre de 2020 el número de empresas activas registradas asciende a 2 millones 701 mil 66 empresas formales operan en el mercado peruano. En los últimos cinco años (2015-2020) el número de empresas formales se ha incrementado en un promedio de 6,2%. Este crecimiento es importante debido a que las empresas del sector privado poseen un rol importante en la generación de empleo y en inversión, permitiendo mejorar la calidad de vida de las personas. Es importante señalar que aún persiste un alto porcentaje de informalidad, ya que aproximadamente el 48.4% de las MYPE no están inscritas en SUNAT, según fuente: Estudios Económicos de PRODUCE. (<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>).



**Figura 14.** Perú, stock de empresas por trimestres 2018-2020  
Fuente: INEI. Directorio Central de Empresas y Establecimientos  
<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>



**Figura 15.** Evolución de la Mipymes formales 2013-2017

Fuente: PRODUCE

<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

La responsable del Departamento de Estudios Económicos de la Cámara de Comercio e Industria de Arequipa (CCIA, 29/05/2020 p.1), Grace Villanueva, señaló que, según la información publicada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en Perú el 94.9% de las organizaciones son microempresas, el 4.2% representan la pequeña empresa, mientras que la gran y mediana empresa solamente el 0,6% del sector empresarial.

De las cuales más del 80% de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuario, minería y pesca).

Según tipo de empresa, el número de Mipyme ha crecido a un ritmo anual promedio de 7,6% entre 2007 y 2015, y un ritmo promedio anual de 7.2% entre el 2013 y 2017. El crecimiento guarda relación con el avance de la economía, el cual fue en promedio 5,3% en el mismo periodo. Durante el año 2017, la gran mayoría de empresas son microempresas representadas por el 96.2%, mientras, que las PYMES constituyen el 3.3%

Estrato empresarial <sup>1</sup>	N.º de empresas	%
Microempresa	1,836,848	96.2
Pequeña Empresa	60,702	3.2
Mediana empresa	2,034	0.1
<b>Total, de Mipyme</b>	<b>1,899,584</b>	<b>99.5</b>
Gran Empresa	9,245	0.5
<b>Total, de empresas</b>	<b>1,908,829</b>	<b>100.0</b>

**Figura 16.** Empresas formales, según estrato empresarial, 2017

1/ El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente (2017), PRODUCE -OEE

Para el año 2018, el número de Mipymes ascendió a 2 millones 375 mil 606 empresas, presentando así una variación de 3,9% respecto al año anterior. Por otra parte, las microempresas presentaron una variación de 4,0%, las medianas empresas una variación de 3,9% y en menor proporción las pequeñas empresas con una variación del 1,5% respecto al año anterior.

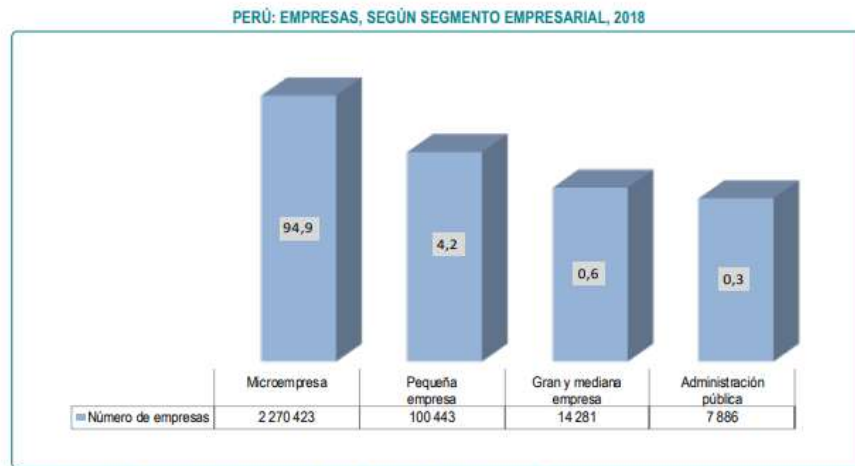


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Figura 17.** PERU: Evolución de las MIPYMES, 2014-2018

Fuente: INEI (2018), Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

En el año 2018, las microempresas representaron el 94.9% (ventas anuales menor a 622 500 soles o 150 UIT). El 4,2% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). En tanto que, el 0,3% restante corresponde a las empresas que pertenecen a la administración pública.



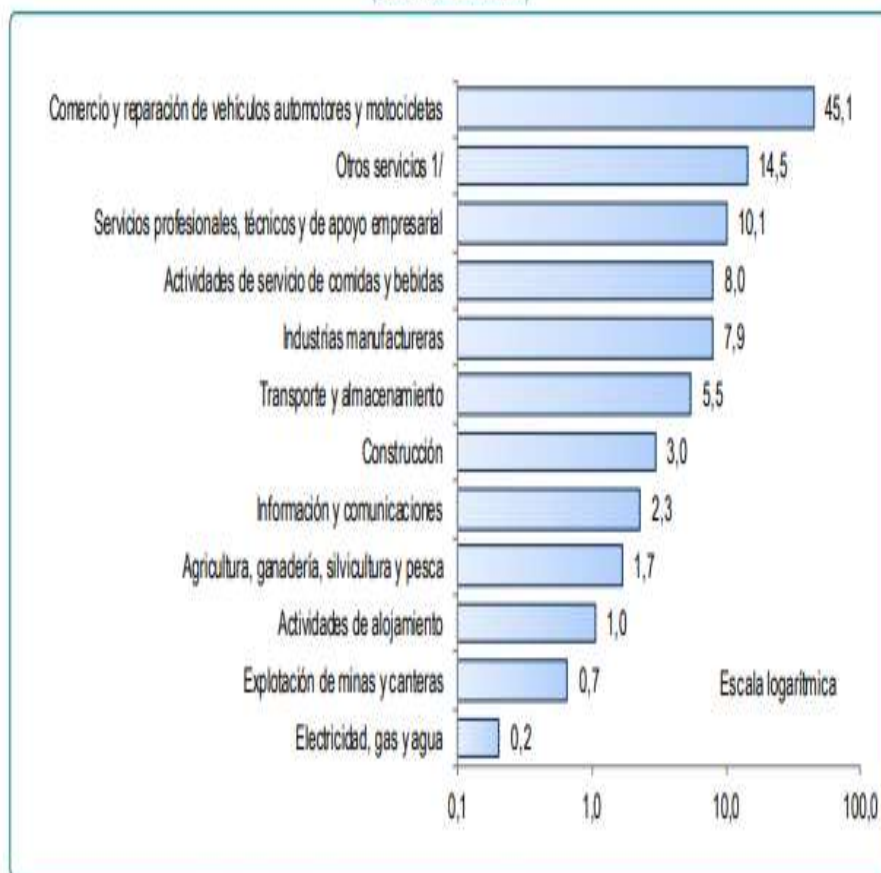
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI (2018), Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Figura 18.** PERU: Empresas, según segmento empresarial -2018

A nivel de actividad económica, al año 2018 el 46.2% en el 2017 y el 45.1% el 2018, las empresas realizaron actividades comerciales, le siguen otros servicios (14,5%), servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial (10,1%), actividades de servicios de comidas y bebidas (8,0%) e industrias manufactureras (7,9%), entre las principales.

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN ACTIVIDAD ECONÓMICA, 2018  
(Distribución Porcentual)



1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Figura 19.** PERÚ: Empresas, según actividad económica -2018

Fuente: INEI (2018), Directorio Central de Empresas y Establecimientos.



El 40% aproximadamente del total de empresas se encuentran ubicadas en las regiones de Lima metropolitana y Callao departamento de Lima; además existe un predominio de las regiones de la costa en cuanto a su concentración de MIPYME.

Regiones	2012	2016	Crecimiento promedio anual
Amazonas	8,448	11,298	7.5
Ancash	44,199	55,252	5.7
Apurímac	11,783	17,031	9.6
Arequipa	85,556	106,234	5.6
Ayacucho	16,976	25,187	10.4
Cajamarca	31,912	42,060	7.1
Callao	48,537	64,481	7.4
Cusco	58,588	74,056	6.0
Huancavelica	6,025	8,550	9.1
Huánuco	20,261	28,143	8.6
Ica	38,844	48,169	5.5
Junín	54,675	70,943	6.7
La Libertad	78,944	100,589	6.2
Lambayeque	52,709	69,060	7.0
Lima	722,372	869,537	4.7
Loreto	26,338	33,265	6.0
Madre de Dios	10,364	14,040	7.9
Moquegua	10,526	11,830	3.0
Pasco	9,812	11,215	3.4
Piura	59,195	84,675	9.4
Puno	30,953	41,471	7.6
San Martín	27,405	38,141	8.6
Tacna	25,421	30,505	4.7
Tumbes	11,189	15,822	9.0
Ucayali	21,974	28,030	6.3
<b>Total</b>	<b>1,513,006</b>	<b>1,899,584</b>	<b>5.9</b>

**Figura 20.** Mipyme formales, según regiones 2013-16

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056  
Fuente: Sunat, (2017), PRODUCE-OEE.



Departamento	N° Mipyme	Participación %
Lima	869,537	45.8 
Arequipa	106,234	5.6
La Libertad	100,589	5.3
Piura	84,675	4.5
Cusco	74,056	3.9
Junín	70,943	3.7
Lambayeque	69,060	3.6
Callao	64,481	3.4 
Ancash	55,252	2.9
Ica	48,169	2.5
Cajamarca	42,060	2.2
Puno	41,471	2.2
San Martín	38,141	2.0
Loreto	33,265	1.8
Tacna	30,505	1.6
Huánuco	28,143	1.5
Ucayali	28,030	1.5
Ayacucho	25,187	1.3
Apurímac	17,031	0.9
Tumbes	15,822	0.8
Madre de Dios	14,040	0.7
Moquegua	11,830	0.6
Amazonas	11,298	0.6
Pasco	11,215	0.6
Huancavelica	8,550	0.5
<b>Total</b>	<b>1899584</b>	<b>100</b>

**Figura 21.** Mipyme formales, según departamento 2013-2017

Fuente: Sunat, Registro Único del Contribuyente (2017). PRODUCE-OGEIEE

PERÚ: EMPRESAS, SEGÚN DEPARTAMENTO, 2017 - 18

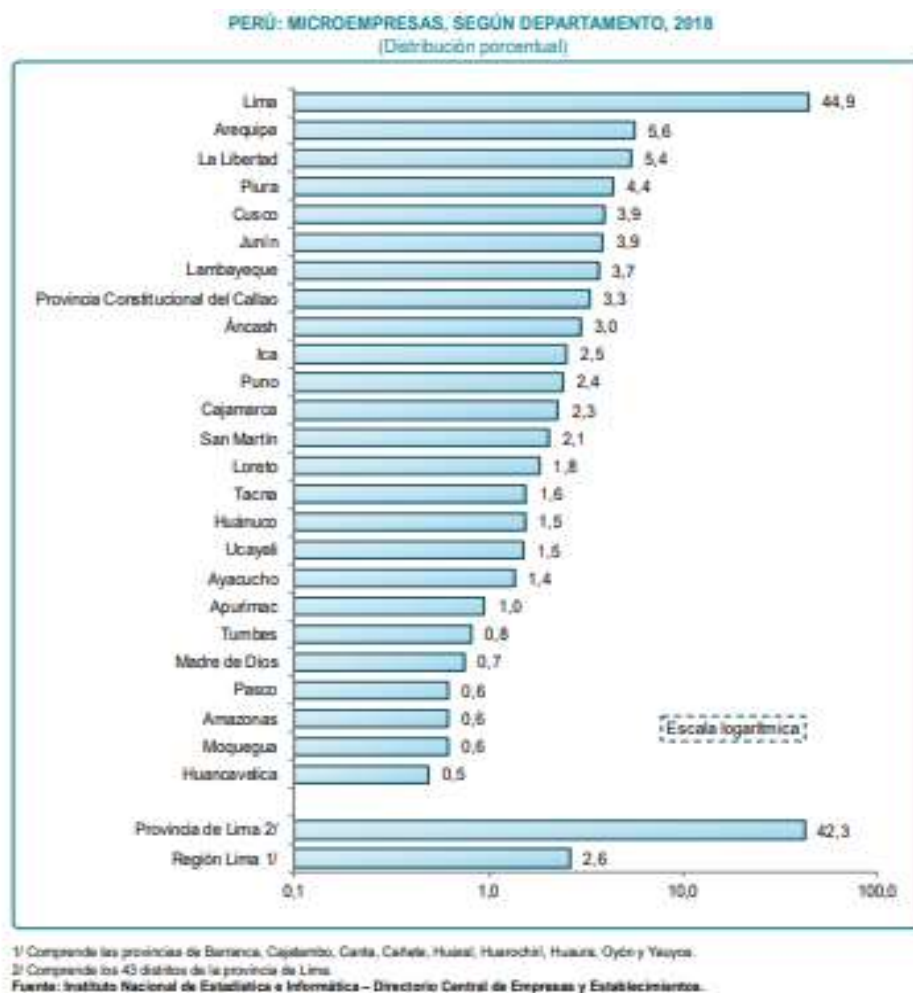
Departamento	2017	2018		Var % 2018/17
		Absoluto	Porcentaje	
<b>Nacional</b>	<b>2 383 511</b>	<b>2 393 033</b>	<b>100,0</b>	<b>3,9</b>
Amazonas	14 055	14 708	0,6	4,6
Áncash	67 241	70 512	2,9	4,9
Apurímac	21 838	22 750	1,0	4,2
Arequipa	129 399	133 846	5,6	3,4
Ayacucho	30 803	32 125	1,4	4,3
Cajamarca	51 780	54 615	2,3	5,5
Provincia Constitucional del Callao	76 562	78 604	3,3	2,7
Cusco	89 795	91 507	3,8	1,9
Huancavelica	11 081	11 849	0,5	6,9
Huánuco	34 812	36 461	1,5	4,7
Ica	57 577	60 012	2,5	4,2
Junín	86 327	90 424	3,8	4,7
La Libertad	120 784	127 767	5,3	5,8
Lambayeque	82 117	85 916	3,6	4,6
Lima	1 048 777	1 089 425	45,6	3,9
Loreto	43 167	43 860	1,8	1,6
Madre de Dios	17 255	17 768	0,7	3,0
Moquegua	14 320	14 522	0,6	1,4
Pasco	14 300	14 705	0,6	2,8
Piura	99 766	103 721	4,3	4,0
Puno	55 574	57 626	2,4	3,7
San Martín	46 974	48 677	2,1	3,6
Tacna	35 730	36 649	1,5	2,6
Tumbes	18 472	19 011	0,8	2,9
Ucayali	34 995	35 973	1,5	2,8
Región Lima 1/	58 888	61 176	2,6	3,9
Provincia de Lima 2/	989 889	1 028 249	43,0	3,9

1/ Comprende las provincias de Barranca, Cajamarca, Canta, Cuzco, Huanuco, Huancavelica, Huánuco, Oroya y Tarma.  
2/ Comprende los 43 distritos de la provincia de Lima.  
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Figura 22.** Perú: Empresas, según departamento-2017-2018 en %

Fuente: INEI (2018), Directorio Central de Empresas y Establecimientos

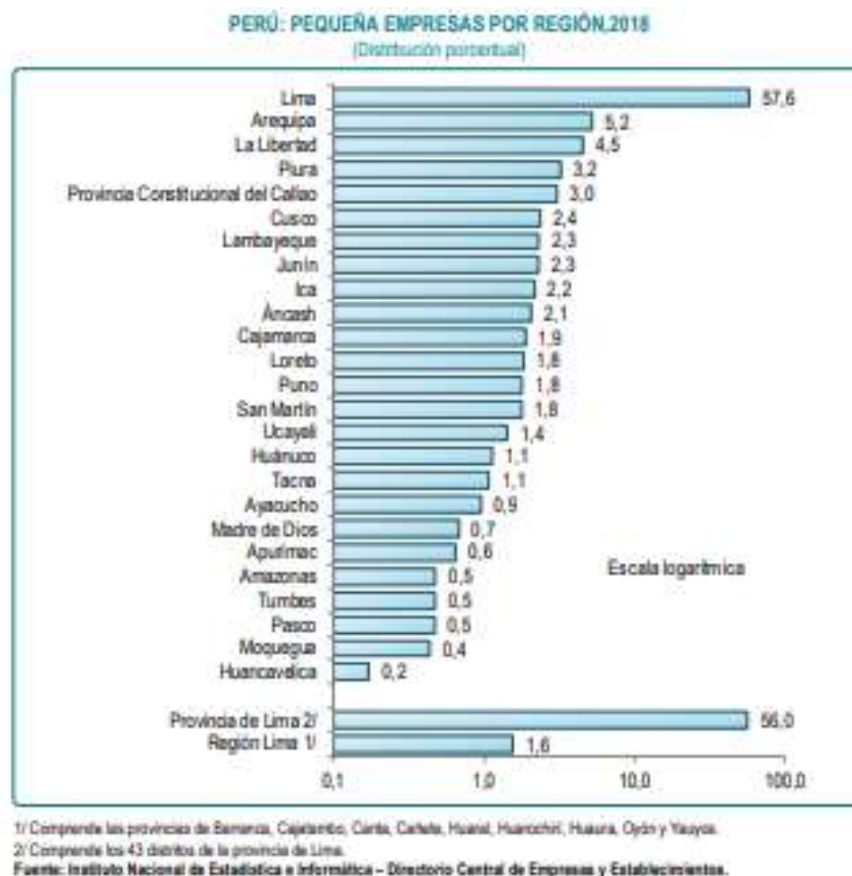
El departamento con mayor concentración de microempresas es Lima con el 44,9%, donde, solo la Provincia de Lima registró 961 mil 211 microempresas representando así el 42,3% a nivel nacional. Le siguen los departamentos de Arequipa con 127 mil 842 (5,6%), La Libertad con 122 mil 291 (5,4%), Piura con 99 mil 862 (4,4%), Cusco con 88 mil 598 y Junín con 87 mil 537 (3,9% cada uno). respectivamente. Estos seis departamentos concentran el 68,1% del total de microempresas.



**Figura 23.** Perú: Microempresas, según departamento, 2018 en %

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos (2018).

El departamento de Lima concentra el mayor número de pequeñas empresas (57 mil 822) que representó el 57,6% del total, le siguen los departamentos de Arequipa con 5 mil 254 (5,2%), La Libertad con 4 mil 604 (4,5%), Piura con 3 mil 224 (3,2%) y la Provincia Constitucional del Callao con 3 mil 62 (3,0%). Estos cinco ámbitos geográficos concentran el 73,5% del total de pequeñas empresas.



**Figura 24.** Perú: Pequeña empresas, según departamento, 2018  
Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos (2018)

Las actividades económicas que registraron una mayor variación neta de empresas fueron explotación de minas y canteras (19,1%), seguida por comercio al por mayor (4,7%), agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (3,9%), construcción (3,7%) y venta y reparación de vehículos (3,0%), entre las más representativas. Todas las actividades económicas presentaron una tasa de baja menor al 0,5% para el III Trimestre de 2020.

A continuación, se presenta el movimiento de altas y bajas de las empresas, según actividad económica al I trimestre del 2020.

Actividad económica	Stock	Altas 1/	Bajas 2/	Tasa de altas (%) 3/	Tasa de bajas (%) 4/
<b>Total</b>	<b>2 701 066</b>	<b>78 258</b>	<b>5 835</b>	<b>2,9</b>	<b>0,2</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	41 009	1 587	64	3,9	0,2
Explotación de minas y canteras	25 236	4 824	48	19,1	0,2
Industrias manufactureras	205 378	4 939	366	2,4	0,2
Construcción	83 183	3 104	60	3,7	0,1
Venta y reparación de vehículos	75 730	2 237	138	3,0	0,2
Comercio al por mayor	260 971	12 267	934	4,7	0,4
Comercio al por menor	849 367	23 987	2 032	2,8	0,2
Transporte y almacenamiento	162 758	4 654	509	2,9	0,3
Actividades de alojamiento	27 795	290	77	1,0	0,3
Actividades de servicio de comidas y bebidas	218 963	3 686	453	1,7	0,2
Información y comunicaciones	55 101	1 305	66	2,4	0,1
Servicios prestados a empresas	259 543	6 811	304	2,6	0,1
Salones de belleza	40 815	859	99	2,1	0,2
Otros servicios 5/	395 217	7 708	685	2,0	0,2

**Nota:** Resultados preliminares - Por efecto de la pandemia (COVID-19), se viene actualizando la base de datos principal del informe técnico.

1/ Comprende a las empresas que se crean o se reactivan.

2/ Número de empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas.

3/ Es la relación de altas de empresas con el stock al final del período.

4/ Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del período.

5/ Para altas: Incluye otras actividades de servicios personales, actividades de salud humana, actividades inmobiliarias, administración pública, de esparcimiento y recreativas, enseñanza, entre otras.

Para bajas: Incluye otras actividades de servicios personales, actividades inmobiliarias, actividades deportivas, de esparcimiento y recreativas, actividades de la salud humana, enseñanza, entre otras.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

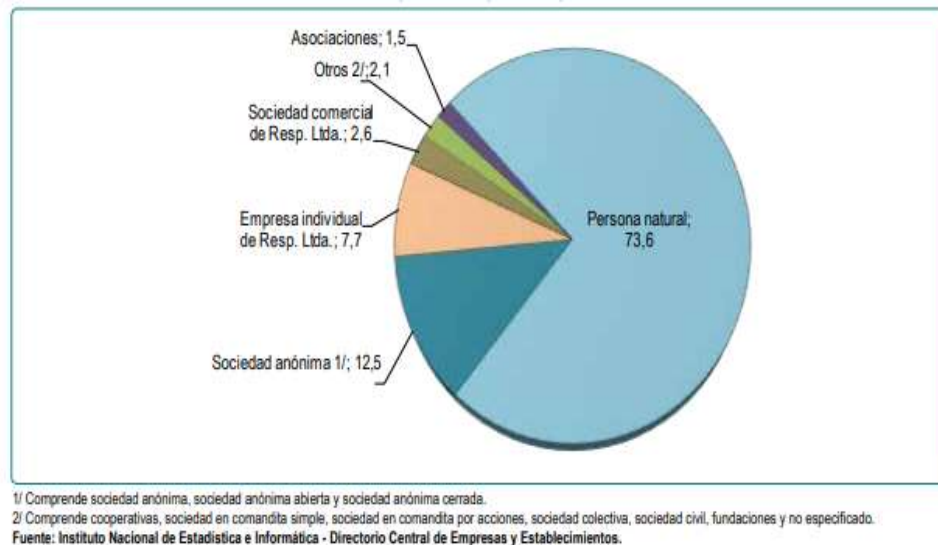
**Figura 25.** Perú: Stocks, altas y bajas de las empresas, según actividad económica- III trimestre 2020

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos (2020).

Según el régimen tributario, la mayoría de las microempresas se encuentran en Régimen RUS, seguido del régimen MYPE al igual que las pequeñas empresas. Las medianas empresas se encuentran casi el 100% en régimen general.

De acuerdo con el tipo de empresa, el 73,6% de las unidades económicas declararon que están constituidas como personas naturales, el 12,5% como sociedad anónima, el 7,7% como empresa individual de responsabilidad

limitada, el 2,6% como sociedad comercial de responsabilidad limitada, el 2,1% como otras formas de organización y el 1,5% como asociaciones.



**Figura 26.** Perú: Empresas según organización jurídica-2018 en %  
Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos (2018)

#### 2.1.4 Factor socio cultural

La entrada en cuarentena de toda la población desde mediados de marzo 2020 ha modificado algunos comportamientos en la prestación de los servicios, tales como, incremento del uso de dispositivos como canales virtuales para servicios de consultoría remota y actividades de capacitación.

#### 2.1.5 Factor político-legal

En cuanto a las nuevas normas legales emitidas por el sector, el Ministerio de Salud y Ministerio de Trabajo, ha dispuesto la implementación de una serie de medidas inmediatas para salvaguardar la integridad física de los trabajadores a nivel nacional.

Dentro de esas medidas, se encuentran los protocolos sanitarios y el promover la realización del trabajo remoto, con el objetivo de hacer frente a la propagación del covid.

En el Informe Nacional Perú (2020) emitido por CEPLAN (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico) se sintetiza los aspectos principales para la Protección de la Vida como la referencia principal para orientar el desarrollo integral y formular el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) en el contexto de la emergencia COVID-19, como principal mecanismo para implementar objetivos nacionales en el marco de las Políticas Nacionales, la Visión de largo plazo, la Política General de Gobierno y la Agenda 2030, teniendo al centro a las personas, hogares y comunidades e integra alrededor de sus vidas los objetivos de políticas económicas, sociales, ambientales e institucionales.

#### 2.1.5. Factores tecnológicos

Debido a la coyuntura actual, las empresas han tenido que adecuarse al uso de plataformas y aplicativos móviles y deben estar preparadas cada vez más para la era digital utilizando instrumentos, tales como, gestión de la nube, plataformas para reuniones on-line tipo Zoom, Microsoft Teams, Google meet, aplicativos móviles, entre otros.

#### 2.1.6 Análisis del sector: Factores Micro ambientales

2.1.6.1 Las cinco fuerzas de Porter. - El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el

nivel de competencia dentro de una industria (microentorno) y poder desarrollar una estrategia de negocio.

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores. También, comprende dos fuerzas de competencia vertical: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Michael Porter, 1979).

#### A.- Poder de negociación de los clientes

Para la idea del presente negocio, los clientes están comprendidos por las PYMES formales de Lima Metropolitana, Callao y provincias especialmente costa del país, que han tomado la decisión estratégica de adoptar un modelo de gestión, o que buscan la adecuación, integración o actualización de sus sistemas de gestión.

Se considera que los servicios de implementación se realizan una vez, pero a dicha empresa cliente se le ofrecen servicios de adecuación/ migración/ mantenimiento a su sistema de gestión, de manera periódica.

Según el estudio de mercado, un aspecto muy importante en su decisión de compra del servicio es la trayectoria y experiencia del consultor asignado por la empresa consultora, y a un costo intermedio.



#### B.-Poder de negociación de los proveedores

En este caso nuestra empresa debe considerar una adecuada negociación con los proveedores de sistemas informáticos tipo ERP para el desarrollo de plataformas personalizadas como parte del valor agregado del servicio que el consultor asignado empleará durante la prestación del servicio; así como proveeduría de equipos y su respectivo mantenimiento (laptops a nivel hardware y software).

También, debe considerarse a los Consultores asociados, profesionales de sólida experiencia y amplia trayectoria en sistemas de gestión, con quienes se pactará un contrato de locación de servicios con tarifas establecidas por día-consultor asignado (campo o gabinete) en Lima y provincias.

Nuestra capacidad de hacer frente a los proveedores mejorará cuando el nivel de nuestras ventas se eleve, de tal forma que se pueda ir incorporando contratos de locación exclusiva con la empresa, o posibles incorporaciones en modalidad planilla con tiempo de dedicación al 100% y un sueldo fijo mensual.

#### C.- Amenaza de nuevos competidores entrantes

En cuanto a este factor, existen empresas consultoras reconocidas por sus años de posicionamiento en el mercado, pero con altos costos. Asimismo, existen empresas consultoras nuevas o personas naturales sin mucha trayectoria que ofrecen sus servicios con costos bastante bajos.

Frente a ello, la estrategia de nuestra empresa es poder ofrecer un servicio con personal consultor de amplia experiencia comprobada, y a precios intermedios logrando así captar a los clientes.

#### D.- Amenaza de productos sustitutos

Los productos que pueden sustituir a nuestro servicio, serían la transferencia de información mediante los cursos relacionados a normas ISO o modelos de gestión, ofrecidos por instituciones educativas (universidades), los cursos abiertos de empresas certificadoras/ empresas consultoras, o personas naturales en dichos esquemas.

Para contrarrestar esta amenaza, nuestra estrategia será brindar como parte del paquete de consultoría, cursos adicionales con descuentos especiales cada vez que el cliente requiera capacitar a nuevo personal, así como alertas de información del tipo legal en el ámbito del esquema donde sea su injerencia, creación o actualización de nuevas versiones de normas existentes, relacionadas al sector al cual pertenezca el cliente.

#### E.- Rivalidad entre los competidores

Existen empresas consultoras reconocidas por sus años de posicionamiento en el mercado, ofreciendo estos tipos de servicio de consultoría, pero con altos costos.

Asimismo, existen personas naturales (consultores) algunos solo emitiendo recibos por honorarios y otros constituidos como E.I.R.L. La estrategia de nuestra empresa es poder ofrecer un servicio con personal consultor de amplia experiencia comprobada, y a precios intermedios logrando así captar a los clientes.

Luego de identificar los cuatro puntos anteriores, las estrategias principales que debe adoptar la empresa son las siguientes:

Diferenciarse en la calidad del servicio de atención a los clientes mediante el compromiso de nuestros colaboradores y la amplia trayectoria y experiencia de los consultores asociados, utilizando nuevas tecnologías (sistemas de información) para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación.

Mejorar nuestra capacidad de retener a los clientes mediante descuentos, sistemas de alertas, conferencias (charlas-taller) gratuitas presencial y virtual, que busquen motivar y captar a los potenciales clientes, promocionadas por las redes sociales, páginas web y principales medios como revistas.

Promoción, asistencia presencial y virtual vía redes sociales: página web, redes Facebook/Twitter/ Instagram/ LinkedIn con los clientes o potenciales clientes.

Responder rápidamente a las peticiones de los clientes y establecer una respuesta rápida y flexible con mínimos procedimientos

Convenios con instituciones educativas, Ministerio de la Producción, Sociedad Nacional de Industrias, Gobiernos Regionales, con el fin de colaborar en planes de desarrollo sectorial relacionadas a la mejora de dirección estratégica de las empresas

Participación en seminarios o eventos virtuales o presenciales, organizados por Universidades, Instituciones como Sociedad Nacional de Industrias, ADEX, Gobiernos Regionales, Ministerios de la Producción, MINAM, MINTRA, Expo-alimentarias, Semana de la calidad, entre otros

Aumentar la inversión en marketing y en publicidad.

#### 2.1.7. Estrategias básicas de Porter

Según Michael Porter (2000), existen estrategias genéricas a través de las cuales una empresa puede conseguir ventaja competitiva para sobrevivir en el mercado a largo plazo. Estas estrategias son: Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o segmentación; sin embargo, resulta difícil ser simultáneamente líder en costes y en exclusividad.

##### A.-Liderazgo en costes

Dado que la idea de negocio se inscribirá como una pequeña empresa, no existe la posibilidad real de enfocarse en la estrategia de liderazgo en costes, porque existen personas naturales consultores independientes sin mayor experiencia, que cotizan sus servicios a un mínimo precio.

Sin embargo, la empresa se caracterizará por la amplia trayectoria de su personal consultor, y realizará el seguimiento constante de todos sus procesos para disminuir los gastos asociados a sus actividades de operación.

##### B.-Estrategia de diferenciación

En este caso, dado que el servicio a comercializar es el mismo que ofrecen otras empresas que constituyen la competencia, la estrategia de diferenciación estará basado en el valor agregado, mediante la asistencia técnica en el logro de la implementación de sistemas o modelos de gestión, con personal de sólida experiencia y amplia trayectoria, utilizando nuevas tecnologías y softwares para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación; optimización de los procesos

para las PYMES que desean adecuar, migrar, integrar o actualizar las normas internacionales o modelos de gestión; fortalecimiento de capacidades mediante la transferencia de información en los cursos de capacitación abiertos o in-house que se ofrecerán en la plataforma virtual o presencial.

El servicio será realizado manteniendo un trato cordial y empático con el cliente, desde su contacto inicial comercial, durante la prestación del servicio y post verificación respecto al grado de satisfacción de nuestros servicios.

Para ello se capacitará a todos los colaboradores en servicio de atención al cliente, y se monitoreará periódicamente la prestación del servicio en campo y calidad en los informes emitidos por el consultor, así como creación de un sistema de alertas vía correo electrónico, respeto a la identificación de legislación aplicable a su sector y por esquema, así como creación o actualización de nuevas normas aplicadas a su sector.

En cuanto a los tiempos de duración del servicio, seremos muy profesionales y comprometidos en que el cliente logre los resultados esperados para cada módulo de implementación, así como eficacia en las capacitaciones impartidas, dentro de los tiempos planificados, haciendo mejor las cosas que el de la competencia.

#### C.- Estrategia de concentración o enfoque

Sobre esta estrategia, la empresa concentrará su mayor esfuerzo en las PYMES de Lima y Provincia Constitucional del Callao, debido a constituir la mayor cantidad a nivel nacional, y aprovechando la cercanía por su ubicación y poder realizar visitas comerciales y de seguimiento de forma periódica.

## 2.2. Ámbito de acción del negocio

### 2.2.1. Segmento de mercado

Se considera necesario concentrar el esfuerzo de marketing en el público objetivo. De acuerdo a los autores Kotler y Armstrong (2003) se sostiene que: “el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing, con la finalidad de obtener una determinada utilidad o beneficio”.

2.2.1.1 Segmentación de mercado. -Se ha identificado los diferentes segmentos de mercado, entre los cuales están:

Segmentación de los mercados de empresas:

- Según el tamaño de las empresas (pequeña y mediana empresa)
- Según el alcance de empresa (nacional, regional, local)
- Según su política de compras (Al contado, a crédito)
- Según el sector del negocio (aplicable a todos los sectores)
- Según la frecuencia de consumo (cuándo quieren el pedido)

### 2.2.2 Público objetivo

Luego de segmentar el mercado, para crear nuestro público objetivo, se ha considerado las siguientes características:

PYMES a nivel nacional con mayor concentración en Lima y Callao y zona costa del Perú, que están buscando la implementación, mantenimiento o mejoramiento de sus sistemas de gestión.

Cabe precisar que, según datos de INEI - Perú Estructura Empresarial (2018), el departamento de Lima concentra el mayor número de pequeñas empresas (57 mil 822) que representó el 57,6% del total, le siguen los departamentos de Arequipa con 5 mil 254 (5,2%), La Libertad con 4 mil 604 (4,5%), Piura con 3 mil 224 (3,2%) y la Provincia Constitucional del Callao con 3 mil 62 (3,0%). Estos cinco ámbitos geográficos concentran el 73,5% del total de pequeñas empresas.

Empresas que ya cuentan con un sistema de gestión certificado. De acuerdo a información de la Organización Internacional de Estandarización ISO (ISO Survey 2019 [www.iso.org](http://www.iso.org)), existen 1737 empresas certificadas en ISO 9001, 644 empresas certificadas en ISO 14001 y 208 empresas certificadas en ISO 45001, entre los esquemas más representativos. Por lo cual, las empresas buscar mantener, adecuar, integrar o mejorar sus sistemas de gestión.

La estrategia de la empresa será el de una segmentación concentrada, especializando en un nicho de mercado.

Asimismo, las estrategias de promoción y distribución serán genéricas para la totalidad de clientes potenciales, utilizando un nivel de segmentación denominado marketing masivo. Por el contrario, donde se adaptarán las estrategias a las necesidades de los clientes será en los ámbitos de producto y precio, en el que se aplica un marketing segmentado.

### 2.2.3. Posicionamiento del servicio

El posicionamiento de la marca ha sido definido por Kotler como: “el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía buscando ocupar un

lugar distintivo en la mente del mercado objetivo”. En virtud de ello, el posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca (producto o servicio) y se consigue cuando se genera una propuesta de valor clara y diferenciada. El posicionamiento está ubicado en el ámbito de las percepciones, de ahí que se requiera un segmento de mercado de similares características.

A continuación, se elige la estrategia de posicionamiento siguiendo cinco pasos importantes en función del producto.

#### A. Definición del segmento de mercado

Luego de haber realizado la segmentación de mercado, nuestro público objetivo quedó determinado de la siguiente manera: “PYMES a nivel nacional con mayor concentración en Lima y Callao y zona costa del Perú, que están buscando la implementación, mantenimiento o mejoramiento de sus sistemas de gestión”.

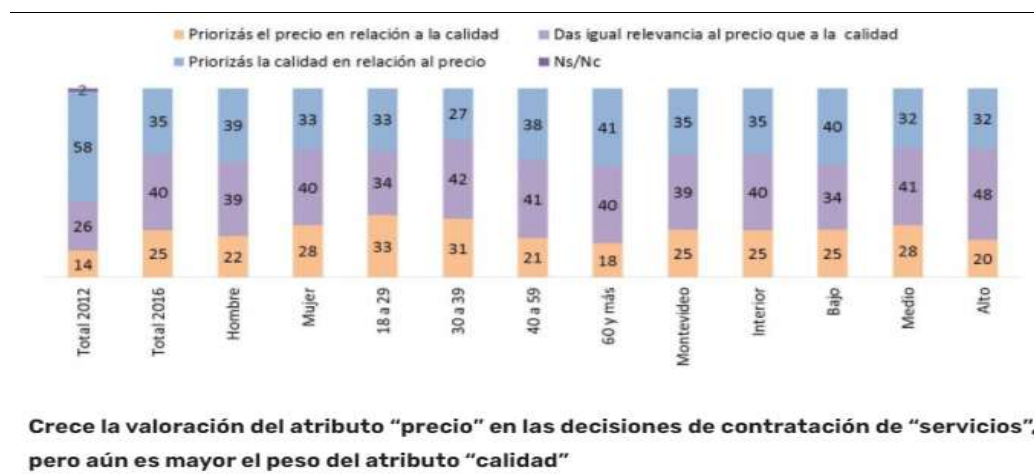
#### B.-Identificación de los atributos determinantes del servicio

Una vez identificado las características del segmento al cual nos vamos a dirigir, se identifica los atributos más importantes.

Por otro lado, en un análisis de Tendencias del consumo por Ponderación de Atributos “Precio” y “Calidad” en Decisiones de Compra de Productos y Servicios – Encuesta Continua - Julio 2016, se brinda información de caracterización de los consumidores – valores, actitudes, hábitos y comportamientos – con el objetivo de aportar información para una mejor relación entre organizaciones y sus públicos objetivos. A continuación, se



presentan resultados correspondientes a la encuesta aplicadas en el mes de Julio de 2016, referente a ponderación de los atributos precio y calidad en la decisión de compra de servicios.



**Figura 27.** Análisis Relación calidad-precio

Fuente: <https://www.opcion.com.uy/marketing/ponderacion-de-atributos-precio-y-calidad-en-decisiones-de-compra-de-productos-y-servicios-julio-2016/>

Luego de realizar un análisis de la información colectada por la encuesta realizada, se ha escogido los siguientes atributos más importantes del servicio en orden de prioridad y se evalúa si existe diferenciación:

- Conocimiento y profesionalismo del consultor (es posible diferenciarse)
- Experiencia y trayectoria del equipo consultor (es posible diferenciarse)
- Herramientas de apoyo utilizados para la prestación del servicio (es posible diferenciarse)
- Plazo de ejecución del servicio (es posible diferenciarse)
- Atención oportuna y disponibilidad del consultor (es posible diferenciarse)
- Presentación del personal (es posible diferenciarse)
- Precio (es posible diferenciarse)

### C.- Análisis de la competencia

Se identifica como nuestros competidores directos a las empresas Qualitas del Perú, Deloitte Perú, Intedya como las más sobresalientes debido a que ofrecen el mismo servicio en el segmento objetivo, pero a la vez utilizan la estrategia de segmentación no diferenciada o masiva.

Las referidas empresas tienen varios años en el mercado. En cuanto a la calidad del servicio que ofrecen, es considerado bueno por la trayectoria y experiencia ganada en el mercado, pero como habíamos comentado el precio del día -consultor es más elevado.

En cuanto a la atención del servicio al cliente, se tiene conocimiento de que cuentan con protocolos y políticas estandarizadas, uso de página web, presencia internacional. Brindan servicios adicionales gratuitos y cuentan con participación con entidades gubernamentales como INACAL, entre otros.

El personal sigue lineamientos respecto a la atención y absolución de consultas.

Con respecto a la presentación del personal, se ha podido visualizar que los consultores acuden a sus visitas presenciales adecuadamente vestidos con sastre o uniforme de trabajo, en caso sea una empresa industrial que requiere ropa de trabajo, incluyendo los elementos de protección personal. cuentan con uniforme que distinguen a sus empresas y están correctamente utilizados.

En relación con el atributo de cumplimiento del plazo determinado, dependerá del trabajo en equipo entre consultores y representantes de las

empresas clientes, a fin de asegurar que se cumplan con los plazos estipulados. De esta manera, corresponde a un punto crítico para nuestros competidores. No se tiene conocimiento de herramientas tecnológicas que apoyen a la empresa de manera personalizada para la gestión de información documentada.

Se realiza una proyección del análisis cualitativo de los atributos del producto entre empresas mediante la matriz de posicionamiento utilizando factores de diferenciación (ver tablas 9-10-11 y 12).

**Tabla 10.**

Atributos del servicio

N/O	Atributos del servicio	Valor
1	Experiencia y trayectoria del equipo consultor	0.20
2	Herramientas de apoyo utilizados para la prestación del servicio	0.15
3	Atención oportuna y disponibilidad del consultor	0.10
4	Presentación del personal	0.10
5	Conocimiento y profesionalismo del consultor	0.20
6	Plazo de ejecución del servicio	0.15
7	Precio	0.10
		1.00

Fuente propia

**Tabla 11.**

Matriz de posicionamiento

Nuestra empresa		Qualitas del Perú		Deloitte		Intedya	
Calificación	Valor promedio	Calificación	Valor promedio	Calificación	Valor promedio	Calificación	Valor promedio
5	1.00	4	0.80	4	0.80	3	0.60
4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5	1.00	4	0.80	4	0.80	3	0.60
4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
	4.40		3.50		3.40		3.10

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, la empresa se proyecta estar mejor posicionada en cuanto a los atributos: Experiencia y trayectoria del consultor, Conocimiento y profesionalismo del consultor, Plazo de ejecución del servicio y servicio.

#### D.- Análisis de la empresa

Antes de incursionar en un mercado, las empresas necesitan contar con información suficiente de su entorno externo e interno y que luego les permita tomar las mejores decisiones, para ello se valen de muchas herramientas como el análisis FODA.

Albert S. Humphrey, (1926) fue Ingeniero Químico de la Universidad de Illinois y MBA por Harvard, quien desarrolló su carrera como consultor de empresas especializado en la gestión organizacional y en el cambio cultural de las mismas, fue el creador del análisis DAFO conocido también como análisis FODA en Latinoamérica y SWOT análisis en los países

angloparlantes. Heinz Wehrich (1982), fue el creador de la famosa Matriz de 4 cuadrantes y que enfrenta los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas)

Weinberger K. (2009 p 64) indica que el plan estratégico de una empresa inicia con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial .

Luego de haber analizado el análisis empresarial, del macroentorno y del microentorno de la empresa, se ha identificado las siguientes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores con amplia experiencia en el desarrollo de diversos modelos de gestión: Gestión de calidad ISO 9001:2015, Gestión Ambiental ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 Seguridad y Salud en el Trabajo, ISO 26000 Responsabilidad Social, Malcolm Baldrige, EFQM entre otros; así como capacitaciones y auditorías de primera (interna) y segunda parte (proveedores).</li> <li>- Metodología efectiva en cada servicio para la mejor comprensión y aplicación por parte del personal de cada empresa cliente.</li> <li>- Uso de sistemas de información para el apoyo de la consultoría como parte de la metodología utilizada.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La globalización exige mayores competencias a las empresas desde las expectativas como exigencias que un cliente local o internacional pueda requerir a sus proveedores.</li> <li>- Programas del Gobierno que promuevan la competitividad de las empresas, la concientización con el cuidado del medio ambiente, y el bienestar del personal trabajador.</li> <li>- Legislación aplicable a regulaciones en temas relacionados a calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.</li> <li>- Sistemas de información en la red que permiten que los servicios puedan seguir</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del sector</li> <li>- Disposición inmediata de servicios</li> </ul>	<p>fluyendo de manera remota con cualquier empresa a nivel nacional</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de posicionamiento al ser una empresa nueva.</li> <li>- Falta de reconocimiento de la marca comercial en las redes sociales o principales eventos en los que se pueda participar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marco normativo legal variante para las actividades por coyuntura actual.</li> <li>- Empresas competidoras que ofrecen similares servicios con presencia desde hace varios años.</li> <li>- Consultores independientes que ofrecen servicios a precios muy bajos que el promedio del mercado.</li> <li>- Emergencias sanitarias</li> <li>- Interrupción del mercado</li> <li>- Contracción de la economía</li> </ul>

**Figura 28** FODA.

Fuente: Elaboración propia

#### E.- Definición de la estrategia de posicionamiento

Una vez realizado el análisis de la competencia, se pasa a determinar el posicionamiento de la empresa a partir de los atributos del producto para diferenciarnos.

Para posicionar nuestra empresa, de tal manera, que cuando exista una intención de adquirir el servicio, nuestro producto esté presente en la mente de los clientes y no sea una decisión tomada aleatoriamente, se plantea que la estrategia de posicionamiento esté basada en la forma de la prestación

del servicio; es decir, en Calidad del Servicio al Cliente, conformado por los atributos de: experiencia y trayectoria del equipo consultor, herramientas de apoyo utilizados para la prestación del servicio, cumplimiento de plan de trabajo definido, conocimiento y profesionalismo del personal, precio.

Estrategia de posicionamiento basada en “Calidad del servicio al Cliente”

Para entender mejor el concepto de este atributo, a continuación, se definen algunos conceptos de servicio, servicio al cliente y calidad de servicio al cliente:

El servicio, “es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p.656).

El servicio al cliente es “una gama de actividades que, en conjunto, originan una relación” (Gaither, 1983, p.123). Acorde a lo definido por los autores, servicio al cliente es la relación de mutua satisfacción, interacción y retroalimentación entre los integrantes de la empresa y los consumidores.

Con relación a la calidad en el servicio; “es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (Berry et al, 1993).

Estrategias de análisis:

- Asignación de personal de sólida experiencia y amplia trayectoria.
- Proveer softwares (sistemas de información) como parte del servicio de consultoría, para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación.

- Trato personalizado, cordial y empático con el cliente, desde su contacto inicial comercial, durante la prestación del servicio y post verificación respecto al grado de satisfacción de nuestros servicios.
- Creación de un sistema de alertas vía correo electrónico para los clientes, respeto a la identificación de legislación aplicable a su sector y por esquema, así como creación o actualización de nuevas normas aplicadas a su sector.
- Personal profesional y comprometido en que el cliente logre los resultados esperados para cada módulo de implementación, así como eficacia en las capacitaciones impartidas, dentro de los tiempos planificados.
- Atención oportuna a los clientes en temas comerciales y técnicos.
- Conferencias (charlas-taller) gratuitas presencial o virtual, que busquen motivar y captar a los potenciales clientes, promocionadas por las redes sociales, páginas web y principales medios como revistas.
- Participación en seminarios o eventos virtuales o presenciales, organizados por Universidades, Instituciones como Sociedad Nacional de Industrias, ADEX, Gobiernos Regionales, Ministerios de la Producción, MINAM, MINTRA, Expo-alimentarias, Semana de la calidad, entre otros.

#### Tácticas:

- Trato con amabilidad, y profesionalismo.
- Ofrecer flexibilidad de horarios de entrega del servicio.
- Monitoreo periódico de la prestación del servicio en campo y calidad en los informes emitidos por el consultor.



- Elaborar guías de procedimiento de los procesos de la empresa y protocolos de control de calidad y seguridad.
- Sistema de atención de consultas vía correo electrónico, página web, redes Facebook/Twitter/ Instagram/ LinkedIn. Sistema de atención de quejas, reclamos y sugerencias vía llamada telefónica, correo electrónico y página web.
- Envío de cartas de agradecimiento, saludos y presentes de cumpleaños y navidad.
- Convenios con instituciones educativas, Ministerio de la Producción, Sociedad Nacional de Industrias, Gobiernos Regionales, con el fin de colaborar en planes de desarrollo sectorial relacionadas a la mejora de dirección estratégica de las empresas

Propuesta para declaración de posicionamiento de marca: “Soluciones acertadas mediante un trabajo en equipo”.

### 2.3. Descripción del bien o del servicio

#### 2.3.1. Definición de consultoría

La consultoría es un servicio de alto valor agregado que consiste en ayudar a sus clientes a mejorar sus resultados. Ribeiro (p. 7) expone que la consultoría es “la ayuda que presta un experto para resolver un problema empresarial, basándose en su experiencia, habilidad y oficio”.

Cohen William (Cómo ser un Consultor Exitoso. Cohen William, 2005, Página 3), considera que la consultoría empresarial es cualquier empresa que da

consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica.

Es así que la consultoría empresarial se ha convertido en una herramienta a la que recurren cada vez más empresas que desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas

Es así como, el servicio consiste en un servicio personalizado a PYMES, con el fin de alcanzar sus objetivos empresariales, mediante la adopción de un modelo de gestión internacional con base en una norma ISO.

### 2.3.2 Características principales del servicio

La Consultoría empresarial es un servicio independiente. Esto quiere decir que el consultor actúa desprovisto de influencias o reacciones de tipo emocional. Su rol es básicamente imparcial.

Es un servicio consultivo, siempre que un empresario tenga dificultades, acudirá el consultor y este va a actuar como asesor asumiendo la responsabilidad por la calidad de su consejo.

Es un servicio a través del cual el consultor proporciona los conocimientos especializados y capacidad profesional orientados a la solución de problemas prácticos.

Todo consultor deberá desarrollar una labor eficiente, demostrando habilidades y virtudes, tales como, la paciencia como principio de una buena relación entre el consultor y el consultado, realizando un trabajo objetivo;

cuidadoso al dar sus opiniones y juicios de valor; habilidades para gestionar el cambio organizacional.

Todo cliente espera que se le brinden alternativas de solución y la empresa logre los resultados esperados de implementación, dentro de los tiempos planificados como parte del cronograma de capacitación.

### 2.3.3. Metodología del servicio:

El presente servicio consiste en un diagnóstico inicial que permita elaborar un plan de trabajo detallado en módulos comprendiendo la actividad de asesoría propiamente dicha, capacitación y auditoría interna para los miembros de la organización cliente.

Diagnóstico inicial: El equipo consultor realizará una visita de campo para identificar las brechas de implementación de una norma en particular. Se elaborará un Informe que contendrá en resumen ejecutivo del plan de trabajo a desarrollar, el cual comprende las actividades de campo, un análisis comparativo cualitativo por requisito de la actual gestión con respecto a las normas y un análisis cuantitativo.

Consultoría: El equipo consultor realizará visitas en los días definidos en el plan de trabajo, en las que dará las directrices generales al equipo interno, que la Organización defina, para el desarrollo de metodologías y elaboración de documentos. De esta manera, el equipo interno de trabajo de la organización con el soporte de los consultores elaborará la base documentaria para asegurar el funcionamiento satisfactorio del SGC, de acuerdo al siguiente avance: Planificación, Herramientas para la mejora continua, Implementación, seguimiento, análisis y mejora, Auditoría Interna.

Cada etapa de la implementación iniciará con un curso introductorio, el cual enriquecerá a los participantes para poner en práctica los conocimientos adquiridos y la consultoría se desarrolle sobre la base de esta competencia.

Al final de cada visita, se elaborará un acta de cada visita del equipo consultor.

El equipo de trabajo estará conformado por dos consultores de amplia experiencia asignado a cada organización cliente, quienes harán seguimiento en forma conjunta de acuerdo a los avances del equipo interno nominado por la Organización.

También, se podría realizar servicios puntuales de asesoría o capacitación a solicitud de la organización para servicios de migración o actualización de las normas internacionales. Asimismo, cursos de capacitación abiertos que se ofrecerán en la plataforma virtual.

#### 2.3.4. Marca

Una marca es un nombre o símbolo que identifica los bienes o servicios de una determinada empresa. El valor de la marca se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca. Estas asociaciones pueden incluir atributos del servicio.

La identidad de nuestra marca se compone bajo las perspectivas de la marca como empresa y la marca como servicio haciendo alusión a los atributos principales como son calidad, medio ambiente, seguridad y salud ocupacional.



**Figura 29.** Logotipo de la Empresa

Fuente: Elaboración propia

#### 2.4. Estudio de la demanda

El estudio de la demanda es un trabajo de investigación que se realiza para recopilar datos sobre el mercado y analizar aspectos de nuestros potenciales clientes.

##### 2.4.1. Definición de demanda

Kotler (2002) afirma que “la demanda es el deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago” (p. 54). Es así que, la demanda es la respuesta al conjunto de productos y servicios, ofrecidos a un cierto precio en un lugar determinado y que los consumidores están dispuestos a comprar y tienen la capacidad de pagar.

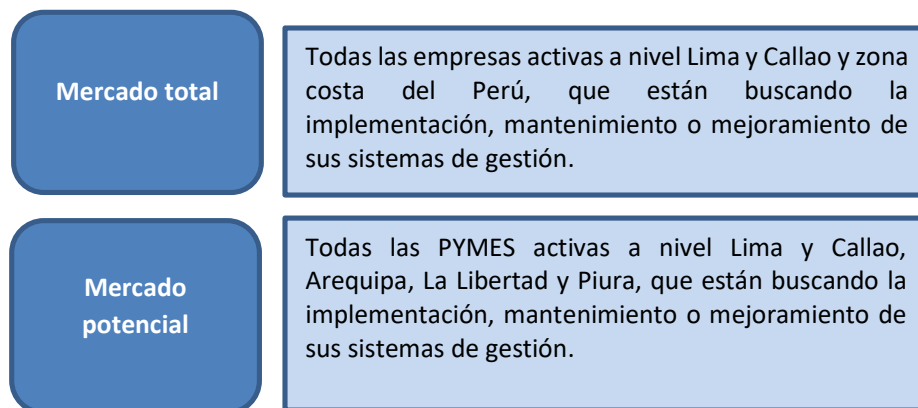
##### 2.4.2. Definición de mercado

Según Philip Kotler, autor del libro "Dirección de Mercadotecnia", mercado corresponde a la "serie de todos los compradores, reales y en potencia, de un producto o servicio" (p.9).

### 2.4.3. El mercado Potencial (SAM)

El mercado potencial o (SAM) por sus siglas en inglés, representa el mercado disponible o el volumen de mercado que somos capaces de servir con el modelo de negocio actualmente definido y los recursos de la empresa a mediano plazo; es decir, con los canales de venta que se puedan establecer y el equipo de proyecto que exista durante el plan de lanzamiento inicial.

Para nuestra idea de negocio, el mercado potencial queda constituido por:



**Figura 30.** Mercado potencial para nuestra idea de negocio

Fuente: Elaboración propia.

Se cuenta con la siguiente información:

Según datos de INEI (Perú Estructura Empresarial año 2018), el departamento de Lima concentra el mayor número de pequeñas empresas

(57 mil 822) que representó el 57,6% del total, le siguen los departamentos de Arequipa con 5 mil 254 (5,2%), La Libertad con 4 mil 604 (4,5%), Piura con 3 mil 224 (3,2%) y la Provincia Constitucional del Callao con 3 mil 62 (3,0%). Estos cinco ámbitos geográficos concentran el 73,5% del total de pequeñas empresas, haciendo un total de 73,796 pequeñas empresas.

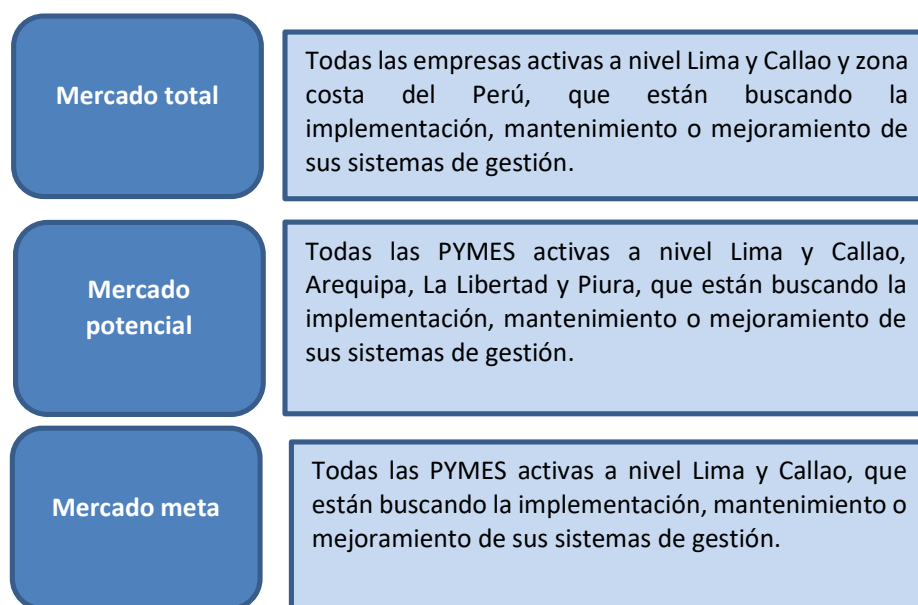
Asimismo, se resalta que existen empresas que ya cuentan con un sistema de gestión certificado. De acuerdo a información de la Organización Internacional de Estandarización ISO (ISO Survey 2019), existen 1737 empresas certificadas en ISO 9001, 644 empresas certificadas en ISO 14001 y 208 empresas certificadas en ISO 45001, entre los esquemas más representativos. Por lo cual, las empresas buscar mantener, adecuar, integrar o mejorar sus sistemas de gestión. Haciendo un total de 2589 empresas certificadas en los tres esquemas más representativos.

A nivel de mediana empresas, se tiene conocimiento según datos de INEI (Perú Estructura Empresarial año 2018) para el departamento de Lima como ámbito geográfico que tiene el mayor número de grandes y medianas empresas con 9 mil 930 unidades empresariales, representando el 69,5% del total, es decir, de cada diez empresas grandes y medianas siete se encuentran registradas en esta jurisdicción. Le siguen en orden de importancia la Provincia Constitucional del Callao y Arequipa con 3,5% respectivamente, La Libertad con 3,3%, Piura con 2,3% y Puno 2,2%, entre los departamentos más representativos. Se tiene conocimiento por datos de

INEI - Perú Estructura Empresarial (2018) que 4,740 son medianas empresas.

#### 2.4.4. El mercado meta (SOM)

El mercado meta o (SOM) en sus siglas en inglés, representa el mercado objetivo. Es la estimación de quiénes serán los clientes del servicio de la empresa ahora. El SOM ha de intentar responder a las preguntas: Con los recursos actuales a quiénes se va a poder atender. En esa dirección, luego de la segmentación realizada nuestro mercado meta o público objetivo quedó determinado de la siguiente manera: “Todas las PYMES activas a nivel Lima y Callao, que están buscando la implementación, mantenimiento o mejoramiento de sus sistemas de gestión.



**Figura 31.** Mercado Meta

Fuente: Elaboración propia.



Sobre estas empresas se tiene los siguientes datos:

El número de pequeñas empresas en Lima y Callao asciende a 60884. El número de medianas empresas asciende a 4,740 empresas. Total, igual a 65,624 empresas.

#### 2.4.5. Cálculo de la demanda de mercado

Para calcular la demanda de mercado se debe seguir los siguientes pasos: Definir el segmento de mercado, calcular el mercado total, calcular el mercado potencial y por último calcular la demanda del mercado meta u objetivo.

En general para hallar la demanda del mercado total se necesita obtener información de dos fuentes principales tal como se detalla a continuación:

- Fuentes secundarias (Centros estadísticos de instituciones, datos o registros de población, investigaciones hechas por empresas de publicidad, etc.).
- Fuentes primarias (Investigación de mercado, a través de encuestas, con preguntas destinadas a conocer la disposición de los consumidores a adquirir el tipo de servicio, el consumo per cápita, la frecuencia de pedido, etc.)

De fuentes secundarias se obtuvo datos y estudios estadísticos del sector, en instituciones como (PRODUCE, INEI, SUNAT), datos de instituciones y asociaciones privadas ligadas al sector y de estudios previos realizados sobre consultoría. Además, se realizó una investigación de mercado a través de una encuesta dirigida a los consumidores para obtener información y validar los datos.

Población y muestra:

La población de este estudio está compuesta por:

Perú: Estructura Empresarial 2018(Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI], (2019)) la cantidad de empresas que pertenecen al sector Pymes en Lima Metropolitana y Callao son 65,624.

El tipo de muestreo a emplear es probabilístico con un muestreo aleatorio simple en el cual cada elemento que conforma la población tiene la misma probabilidad de selección que los otros elementos que la conforman; cada elemento será seleccionado de forma independiente sobre el marco de la población.

Para calcular la muestra se va aplicar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n: Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Z: Es una constante que va depender del nivel de confianza

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

d: Es el error muestral deseado.

N: Es el tamaño de la población.

6 Lind, Marchal, Wathen (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía, pág.319

### Análisis de la demanda

La población de empresas formales que pertenecen al sector Pymes según el Ministerio de la Producción (Produce)<sup>7</sup> ubicados en Lima Metropolitana y Callao son 65,624 como se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 12.**

Mercado potencial para nuestra idea de negocio

POBLACIÓN LIMA	
EMPRESA	2018
PEQUEÑA	57,822
MEDIANA	4740
SUBTOTAL	62,562
POBLACIÓN CALLAO	
EMPRESA	2018
PEQUEÑA	3,062
MEDIANA	0
SUBTOTAL	3062
TOTALES	65,624

Fuente: ministerio de la Producción [Produce]. Estructura Empresarial 2018

(Instituto Nacional de Estadística e informática [INEI], (2019)

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado proporcional, con la finalidad de obtener una muestra con las mismas características del universo en estudio en donde:

Z: para un nivel de confianza del 95% el Z es 1.96

p: cuando no se conoce el valor p se asume que es 0.58; pero en nuestro caso es 0.47

q: 0.53

N: 65,624

E: 5%

$$n = \frac{1.96 * 1.96 * 0.47 * 0.53 * 65,624}{0.05 * 0.05 * (65,624 - 1) + (1.96 * 0.47 * 0.53)}$$

$$n = 380.563$$

n= 380.563

La muestra es de 381 empresas PYMES.

#### Cálculo de la población Potencial

Para hallar la población potencial, se va a utilizar fuentes secundarias, en este caso el reporte del Ministerio de la Producción Mipyme 2018, donde se tiene 65,624 empresas Pymes. Teniendo los datos históricos de la cantidad de empresas Pymes de los últimos años se procederá a proyectar la población de empresas Pymes los cinco años siguientes a través de regresión lineal. Se está utilizando regresión lineal debido a que el coeficiente de correlación es positivo.

Como se muestra en la tabla siguiente se tiene proyectado la población de la Pymes hasta el año 2025.

**Tabla 13.**

## Proyección de la población Lima/Callao

PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN LIMA						
COEFICIENTE						
R2	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0.97	63,502	66,342	69,182	72,022	74,862	77702
0.97	4,942	5,043	5,144	5,245	5,346	5447
Subtotal	68,444	71,385	74,326	77,267	80,208	83149
PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN CALLAO						
COEFICIENTE						
R2	2020	2021	2022	2023	2024	2025
0.96	3,342	3,482	3,622	3,762	3,902	4,042
Subtotal	3,342	3,482	3,622	3,762	3,902	4,042
Total	71,786	74,867	77,948	81,029	84,110	87,191

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 14.**

## Población Potencial Pymes Lima/Callao

POBLACIÓN POTENCIAL						
PYMES DE LIMA Y CALLAO						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado objetivo	71,786	74,867	77,948	81029	84110	84110
P	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Población potencial	33,739.42	35,187.49	36,635.56	38,083.63	39,531.70	40,979.77

Fuente: Elaboración propia

### Cálculo de la Demanda potencial

Para calcular la demanda potencial, primero se debe hallar el consumo anual promedio por empresa del servicio de consultoría. Estos resultados son obtenidos de la encuesta realizada a las Pymes de Lima Metropolitana y Callao. Como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 15.**

#### Consumo anual por empresa

Consumo anual promedio por empresa				
	X	Frecuencia	Porcentaje	f (x)
1 a 2	1.5	322	100	483
3 a 4	3.5	0	0	0
5 a 6	5.5	0	0	0
Total		322	100%	483
	Consumo anual			1.5

Fuente: Elaboración propia

El consumo anual promedio por empresas de servicios de consultoría es de 1.5. Para calcular la demanda potencial es el resultado de la multiplicación de la población potencial y el consumo anual promedio por empresa. En la siguiente tabla se proyecta la demanda potencial para los próximos cinco años.

**Tabla 16.**

## Población Potencial Pymes Lima/Callao

	DEMANDA POTENCIAL					
	PYMES DE LIMA Y CALLAO					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado objetivo	71,786	74,867	77,948	81,029	84,110	87,191
P	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Población potencial	33,739.42	35,187.49	36,635.56	38,083.63	39,531.70	40,979.77
Consumo anual	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
DEMANDA POTENCIAL	50,609.13	52,781.24	54,953.34	57,125.45	59,297.55	61,469.66

Fuente: Elaboración propia

## 2.5. Estudio de la oferta

Para Laura Fisher y Jorge Espejo, autores del libro “Mercadotecnia” (2011), la oferta se refiere a “las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado” (p. 243).

Existe desplazamiento de la curva si se producen modificaciones diferentes al precio como, por ejemplo, incentivos como el fondo de programas como INNOVATE del Ministerio de la Producción; en este caso se produce un desplazamiento de la curva en sí.

Debemos considerar que la aceptación de un elevado número de proyectos tiene que ir acompañada de la capacidad para afrontar cada uno de ellos, siendo conscientes de nuestra capacidad y estar comprometidos con los plazos de entrega definidos al inicio de la relación contractual.



### 2.5.1. Oferta en el mercado Total

Como parte de los servicios de consultoría en Lima y Callao tenemos a las empresas que ofrecen un servicio integral y otras que tercerizan el servicio con el apoyo de consultores asociados.

Asimismo, también se encuentran ofertando servicios los consultores independientes

De esta manera, las empresas de servicios de consultoría en Perú están conformadas por empresas jurídicas y personas naturales (consultores independientes).

Se cuenta con información de la cantidad de empresas que hay en Lima Metropolitana y Callao con respecto al sector que pertenece las empresas de consultoría en sistemas de gestión, sección M cuyo código es 7020 (CIU rev.4) o 7414 (CIU rev.3), de acuerdo a información de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – SUNAT y del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Analizando a nivel de División CIU (actividad económica a 2 dígitos), encontramos a tres principales ramas: Comercio al por menor (CIU 52) con el 35.3%, seguido por Comercio al por mayor (CIU 51) con 14%, Otras actividades empresariales (CIU 74) con 11.1%, Otras actividades de servicios (CIU 93) con 8.8%, y Hoteles y restaurantes (CIU 55) con el 7%, entre las principales. Siempre existe predominancia de las Micro empresas.

**NÚMERO DE EMPRESAS NO MANUFACTURERAS ACTIVAS POR TAMAÑO DE EMPRESA  
SEGÚN DIVISIÓN CIU**

División CIU	Descripción división	Total empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana y grande
<b>Total</b>		<b>610 535</b>	<b>100.0%</b>	<b>575 576</b>	<b>29 735</b>	<b>5 224</b>
52	Comercio al por menor, excepto autos; reparación enseres	215 714	35.3%	211 992	3 390	332
51	Comercio al por mayor y en comisión, excepto autos	85 222	14.0%	74 544	9 029	1 649
74	Otras actividades empresariales	67 977	11.1%	62 316	4 894	767
93	Otras actividades de servicios	53 559	8.8%	52 337	1 111	111
55	Hoteles y restaurantes	42 619	7.0%	41 497	1 042	80
60	Transporte terrestre y tuberías	21 479	3.5%	19 268	2 014	197
50	Venta, mantenimiento autos y motos; venta al por menor de combustible	21 242	3.5%	19 495	1 412	335
45	Construcción	14 786	2.4%	12 252	2 079	455
64	Correo y telecomunicaciones	13 380	2.2%	13 037	276	67
91	Actividades de asociaciones n.c.p.	12 938	2.1%	12 801	113	24
72	Informática y actividades conexas	9 453	1.5%	8 843	515	95
80	Enseñanza	8 833	1.4%	8 383	398	52
85	Servicios sociales y de salud	8 635	1.4%	8 076	491	68
92	Actividades de esparcimiento, culturales y deportivas	6 870	1.1%	6 401	381	88
63	Actividades de transporte complementarias, agencias de viajes	5 942	1.0%	5 550	307	85
70	Actividades inmobiliarias	5 842	1.0%	5 017	688	137
01	Agricultura, ganadería, caza	4 758	0.8%	4 053	557	148
71	Alquiler de maquinaria y equipo	3 181	0.5%	2 940	203	38
14	Explotación de otras minas y canteras	1 584	0.3%	1 330	170	84
	Otras actividades	6 521	0.8%	5 444	665	412

FUENTE: CENSO MANUFACTURA, 2007 - SUNAT REGISTRO RUC, 2011

ELABORACIÓN: PRODUCE-DVMYPE-DGI/Directorio de Empresas Industriales, Septiembre 2011

NOTA: Micro (de 0 a 150 UIT), Pequeña (de 151 a 1700 UIT), Mediana y grande (de 1701 a más UIT)

**Figura 32.** Clasificación CIU- Nivel de división

Fuente: Censo Manufactura 2007 – Sunat registro RUC 2011. Elaboración Produce – Directorio de empresas industriales (2011)

A nivel de Clase CIIU (cuatro dígitos) en la región, Lima tenemos que las actividades económicas principales del sector son la Venta al por menor de alimentos con 9.3% seguida por la Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados con 9%, Venta al por mayor de otros productos con 7.2%, y Otras actividades empresariales con 6.8%.

**NÚMERO DE EMPRESAS NO MANUFACTURERAS ACTIVAS POR TAMAÑO DE EMPRESA  
SEGÚN CLASE CIIU**

Clase CIIU	Descripción CIIU	Total empresas	%	Micro	Pequeña	Mediana y grande
<b>Total</b>		<b>610 535</b>	<b>100.0%</b>	<b>575 576</b>	<b>29 735</b>	<b>5 224</b>
5220	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en almacenes especializados	56 500	9.3%	56 190	289	21
5239	Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados	54 746	9.0%	53 935	711	100
5190	Venta al por mayor de otros productos	43 721	7.2%	38 345	4 584	792
7499	Otras actividades empresariales n.c.p.	41 708	6.8%	38 849	2 479	380
9309	Otras actividades de servicios n.c.p.	40 031	6.6%	38 924	1 010	97
5259	Otros tipos de venta al por menor no realizado en almacenes	38 049	6.2%	37 481	516	52
5520	Restaurantes, bares y cantinas	37 958	6.2%	37 058	848	52
5232	Venta al por menor de productos textiles, prendas de vestir, calzado y artículos de cuero	25 418	4.2%	25 017	377	24
6023	Transporte de carga por carretera	16 012	2.6%	14 228	1 667	117
4520	Construcción de edificios, obras de ingeniería civil	13 387	2.2%	11 021	1 938	428
6420	Telecomunicaciones	12 899	2.1%	12 599	243	57
5234	Venta al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio	12 712	2.1%	11 774	911	27
5110	Venta al por mayor a cambio de una retribución o por contrata	11 846	1.9%	11 781	56	9
9199	Actividades de otras asociaciones n.c.p.	11 315	1.9%	11 203	95	17
9302	Peluquería y otros tratamientos de belleza	11 143	1.8%	11 105	36	2
5030	Venta de partes, piezas y accesorios de vehículos automotores	10 722	1.8%	9 979	678	65
5131	Venta al por mayor de productos textiles, prendas de vestir y calzado	9 044	1.5%	7 978	961	105
5122	Venta al por mayor de alimentos, bebidas y tabaco	8 699	1.4%	7 237	1 219	243
7414	Actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión	8 080	1.3%	7 412	588	80
	Otras actividades	146 545	23.3%	133 460	10 529	2 556

FUENTE: CENSO MANUFACTURA, 2007 - SUNAT REGISTRO RUC, 2011

ELABORACIÓN: PRODUCE-DVMYPE-DGI/Directorio de Empresas Industriales, Septiembre 2011

NOTA: Micro (de 0 a 150 UIT), Pequeña (de 151 a 1700 UIT), Mediana y grande (de 1701 a más UIT)

**Figura 33.** Clasificación CIIU-Nivel de clase

Fuente: Censo Manufactura 2007 – Sunat registro RUC 2011. Elaboración Produce – Directorio de empresas industriales (2011)

**Tabla 17.**

Oferta potencial de Lima Metropolitana y Callao 2007-2013

<b>OFERTA POTENCIAL LIMA Y CALLAO</b>							
<b>CIIU</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
7414	4,066	4,645	5,385	6,235	7,241	8,021	9,749

Fuente: Censo Manufacturero (2007) – Ministerio de la Producción (2013)

PRODUCE-DVMYPE/ Elaboración propia

**Tabla 18.**

Oferta potencial de Lima Metropolitana y Callao 2020- 2025

<b>OFERTA POTENCIAL LIMA Y CALLAO</b>							
<b>Coeficiente</b>	<b>R2</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
CIIU 7414	0.9976	15,820	16,680	17,540	18,400	19,260	20,120

Fuente: Elaboración propia

Teniendo la demanda y la oferta potencial, se comenzará a calcular la demanda insatisfecha; porque va a ser el mercado objetivo en donde se va a ofrecer el servicio de consultoría de sistemas integrados de gestión.

Como se observa en la siguiente tabla, se ha calculado la demanda insatisfecha

## 2.6. Demanda insatisfecha

La fórmula para determinar el porcentaje de la demanda insatisfecha es la siguiente:

$$\% \text{ de la demanda objetivo} = \frac{\text{Capacidad de la empresa actual}}{\text{Demanda insatisfecha Actual}}$$

**Tabla 19.****Demanda insatisfecha Pymes de Lima y Callao 2021- 2025**

DEMANDA INSATISFECHA						
PYMES DE LIMA Y CALLAO						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado objetivo	71,786	74,867	77,948	81,029	84,110	87,191
p	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Población potencial	33,739.42	35,187.49	36,635.56	38,083.63	39,531.70	40,979.77
Consumo anual	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
DEMANDA POTENCIAL	50,609.13	52,781.24	54,953.34	57,125.45	59,297.55	61,469.66
(Oferta estimada real actual)	15,820	16,680	17,540	18,400	19,260	20,120
DEMANDA INSATISFECHA	<b>34,789.13</b>	<b>36,101.24</b>	<b>37,413.34</b>	<b>38,725.45</b>	<b>40,037.55</b>	<b>41,349.66</b>

Fuente: propia

En la encuesta se hizo la pregunta sobre los factores más importantes que el cliente considera para decidir su compra; a lo que sus respuestas estuvieron enmarcadas dentro de los atributos de nuestra estrategia de posicionamiento como empresa.

Finalmente, teniendo en cuenta el nivel de inversión, la capacidad de comercialización, la cantidad de empleados y la inversión en marketing, pero también teniendo en cuenta aspectos como la información recopilada de la competencia, y nuestra experiencia en el negocio; se ha determinado que la cuota de mercado objetivo inicial será del 1.2% de la demanda insatisfecha para el primer año e ir progresivamente aumentando la capacidad de oferta hacia un 3.5% de la demanda, lo cual representa en promedio un crecimiento del 35% durante los cinco años de proyección.

## 2.7. Proyecciones y provisiones para comercializar

Una previsión de ventas es una proyección, una aproximación que se realiza antes del ejercicio económico de la empresa con el fin de conocer entre otras cosas: Cuánto beneficio se va a generar por la venta del producto, cuánto se venderá en meses de alta o baja demanda y cuántos serán los ingresos totales por la acción de marketing implantada.

### 2.7.1 Pronóstico de venta inicial de la empresa

El pronóstico se obtiene mediante Regresión lineal, considerando un 99% de correlación.

**Tabla 20.**  
**Pronóstico de Venta**

Año	Año entero	Ventas en días-consultor
2021	1	445
2022	2	693
2023	3	957
2024	4	1,238
2025	5	1,536

Fuente: Elaboración propia

De la figura se afirma que existe una correlación positiva ya que el índice indica una dependencia entre las variables Pymes y Empresas certificadas; cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante.

Luego de haber realizado el pronóstico de venta inicial, la empresa debe planear incrementar las ventas para lo cual debe implementar una estrategia de marketing; en ese sentido, nuestra empresa ha decidido emplear la

estrategia de marketing relacional o marketing de relaciones debido a que en nuestro mercado meta ya hay competencia.

El objetivo de emplear esta estrategia es sobrevivir en el mercado estableciendo relaciones muy duraderas con los clientes, es decir, lograr niveles altos de satisfacción y fidelización. Con esta estrategia, no solo nos importa las ventas, sino que el foco de la estrategia es el cliente; es decir, se busca captar al cliente.

#### 2.7.2. Marketing relacional: Los 3 pilares básicos

El marketing relacional se basa en obtener una rentabilidad a largo plazo y no basar sus acciones únicamente en conseguir la primera venta, el objetivo es retener a los clientes durante el máximo tiempo posible a través de tres pilares básicos:

- Servicio al cliente: Es uno de los puntos más fuertes y diferenciales de esta estrategia de marketing. Una vez que el cliente realiza la compra no se le abandona y se trata de facilitar un servicio postventa.
- Calidad: Por más que se ofrezca un buen servicio de atención al cliente, sino se tiene un producto o servicio de calidad será imposible retener a los clientes y establecer una relación duradera con ellos.
- Marketing: El marketing de contenidos, marketing en redes sociales o email marketing son otras estrategias de mercadotecnia que ayudarán a mantener y a cuidar las relaciones con los clientes.

#### 2.7.3 . Estrategias de marketing relacional

A. Email marketing: Se detallan las siguientes estrategias:

- Realizará campañas de email marketing para estar en contacto continuo con los clientes y mantenerlos al tanto para comunicarles por ejemplo descuentos, charlas – taller gratuitas y notificación de sistema de alertas por actualizaciones relacionados a los esquemas.
- Contacto telefónico o correo electrónico post venta para preguntar a los clientes qué tal fue el servicio, si están contentos con el servicio.
- Se utilizará las redes sociales como medio de comunicación para saber lo que realmente piensan sobre el servicio que presta la empresa.

#### B. Programas de fidelización:

- Asignación de personal de sólida experiencia y amplia trayectoria.
- Proveer softwares (sistemas de información) como parte del servicio de consultoría, para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación.
- Trato personalizado, cordial y empático con el cliente, desde su contacto inicial comercial, durante la prestación del servicio y post verificación respecto al grado de satisfacción de nuestros servicios.
- Creación de un sistema de alertas vía correo electrónico para los clientes, respeto a la identificación de legislación aplicable a su sector y por esquema, así como creación o actualización de nuevas normas aplicadas a su sector.
- Personal profesional y comprometido en que el cliente logre los resultados esperados para cada módulo de implementación, así como eficacia en las capacitaciones impartidas, dentro de los tiempos planificados.
- Atención oportuna a los clientes en temas comerciales y técnicos.



- Conferencias (charlas-taller) gratuitas presencial o virtual, que busquen motivar y captar a los potenciales clientes, promocionadas por las redes sociales, páginas web y principales medios como revistas.
- Participación en seminarios o eventos virtuales o presenciales, organizados por Universidades, Instituciones como Sociedad Nacional de Industrias, ADEX, Gobiernos Regionales, Ministerios de la Producción, MINAM, MINTRA, Expo-alimentarias, Semana de la calidad, entre otros.

#### C. Presencia de la marca en redes sociales:

- Se utilizará las redes sociales como medio de comunicación para saber lo que realmente piensan sobre el servicio que presta la empresa, uso de plataformas virtuales como, por ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram, entre otros.
- Se tendrá presencia activa y se atraerá frecuentemente a los usuarios de redes sociales.

#### D. Encuestas:

- Se formularán preguntas sobre la satisfacción del cliente para medir el grado de satisfacción de los clientes y poder ofrecer un servicio cada vez mejor.
- Se realizará preguntas sobre aquellos aspectos que hacen que la empresa sea distinta de la competencia como la experiencia, conocimiento y profesionalismo del consultor, la oportunidad en la atención o absolución de consultas, herramientas de soporte tecnológicos utilizados.
- Identificaremos el nivel de satisfacción de los clientes en relación con los factores con mayor valoración para el cliente.

#### 2.7.4 Estrategia de Diferenciación

Nuestra estrategia de diferenciación estará basada en la calidad del servicio de atención al cliente.

Por ello, la estrategia de diferenciación que se implantará es la estrategia de concentración o enfoque.

#### 2.7.5 Estrategia de concentración o enfoque

La empresa concentrará su mayor esfuerzo en las PYMES de Lima y Callao, que constituye el mercado objetivo iniciando por aquellas empresas que ya tengan un Sistema de Gestión implementando.

Otra razón por la que la empresa se concentrará en este segmento de mercado es porque los competidores mayormente se concentran en grandes clientes que reportan mayores márgenes de ganancia. El uso de la tecnología será muy importante porque representará nuestro valor agregado a la consultoría. A continuación, se listan algunos variables de nuestra estrategia de diferenciación:

- Trato con amabilidad, y profesionalismo.
- Ofrecer flexibilidad de horarios de entrega del servicio.
- Monitoreo periódico de la prestación del servicio en campo y calidad en los informes emitidos por el consultor.
- Elaborar guías de procedimiento de los procesos de la empresa y protocolos de control de calidad y seguridad.
- Sistema de atención de consultas vía correo electrónico, página web, redes Facebook/Twitter/ Instagram/ LinkedIn. Sistema de atención de quejas, reclamos y sugerencias vía llamada telefónica, correo electrónico y página web.

- Envío de cartas de agradecimiento, saludos y presentes de cumpleaños y navidad.
- Convenios con instituciones educativas, Ministerio de la Producción, Sociedad Nacional de Industrias, Gobiernos Regionales, con el fin de colaborar en planes de desarrollo sectorial relacionadas a la mejora de dirección estratégica de las empresas.

#### 2.7.6 Estrategia de Posicionamiento

El posicionamiento según Kotler es: “el acto de diseñar la oferta y la imagen de la compañía buscando ocupar un lugar distintivo en la mente del mercado objetivo”. Por lo tanto, el posicionamiento es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca (producto o servicio) y se consigue cuando se genera una propuesta de valor clara y diferenciada. El posicionamiento está ubicado en el ámbito de las percepciones, de ahí que se requiera un segmento de mercado de similares características.

A continuación, se listan los atributos más importantes del servicio y se evalúa la mejor alternativa de diferenciación:

- Experiencia y trayectoria del equipo consultor (es posible diferenciarse)
- Herramientas de apoyo utilizados para la prestación del servicio (es posible diferenciarse)
- Atención oportuna en consultas (es posible diferenciarse)
- Presentación del personal (es posible diferenciarse)
- Conocimiento y profesionalismo del personal (es posible diferenciarse)
- Plazo de ejecución del servicio (es posible diferenciarse)



**Figura 34** Atributos del producto para posicionamiento *Fuente:*

Elaboración propia

#### 2.7.7. Estrategia de Marca

La marca tiene un gran valor para cualquier empresa, por ello, nuestra marca está basada en una inspiración fundamental para todas las acciones, comportamientos y decisiones que la empresa llevará a cabo.

La identidad de nuestra marca se compone bajo las perspectivas de la marca como empresa y la marca como producto haciendo alusión a los atributos principales como son calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional.

Con la implementación de la estrategia de marketing, la empresa espera que las ventas anuales se incrementarán en un 10% anual.

## 2.7.8 Presupuesto de ventas

**Tabla 21.**

### **Presupuesto de ventas**

Año	Días-consultor	Precio neto	Valor neto	IGV	Valor bruto
2021	445	600	267,000	48,060	315,060
2022	693	600	415,800	74,844	490,644
2023	957	650	622,050	111,969	734,019
2024	1,238	650	804,700	144,846	949,546
2025	1,536	675	1,036,800	186,624	1,223,424

Nota: Presupuesto de ventas valorizado en soles

Elaboración propia.

## 2.8. Descripción de la política comercial

La política comercial está definida por un conjunto de criterios y principios que guiarán a la empresa, tanto en las relaciones con los clientes como a la hora de comercializar nuestro servicio y así evitar desorganización, confusiones, pérdida de oportunidades comerciales y una disminución de la implicación del equipo. En ese sentido, la política comercial de la empresa está basada en los siguientes aspectos:

a.-Objetivo de venta:

Las previsiones de la empresa se centrarán en los beneficios o rentabilidad, por lo que el objetivo es aumentar los márgenes de beneficio concentrándonos en aquellos clientes con mayor poder adquisitivo a través de la fidelización.

b.-Condiciones de venta:

Las condiciones de venta de la empresa previa evaluación pueden ser flexibles; sin embargo, durante el inicio de actividades solo se considerarán ventas con créditos a 15 días calendario como máximo.

c.-Organización de la fuerza de venta:

Está conformado por el Gerente Comercial y un asistente administrativo.

d.-Política de remuneración:

Está definida con una remuneración fija mensual y también se pagará comisiones por volumen de ventas de cada asesor de ventas.

e.-Canal de venta:

Los medios que se usarán como canal de venta para llegar a los clientes son el teléfono y el Internet para la prestación de los servicios.

Asistencia técnica presencial y virtual, ofrecidos a los clientes de acuerdo a sus requerimientos, utilizando herramientas tecnológicas y sistemas de información desarrollados por la organización.

Fortalecimiento de capacidades mediante los cursos inhouse o abiertos, virtual mediante uso de plataforma Zoom y presencial en las instalaciones de los clientes o en una sala de capacitación arrendada por la organización.

f.-Sistema de control:

En el inicio la empresa utilizará la herramienta Excell para administrar las ventas, se utilizará la herramienta CRM para construir relaciones duraderas con los clientes, se utilizarán las Encuestas para conocer su satisfacción y conocer sus propuestas.

#### 2.8.1. Definición de precio

El precio es la cantidad de recursos financieros (dinero) que está dispuesto a pagar el consumidor o cliente por un bien o servicio siempre y

cuando satisfaga sus necesidades o cumpla los requisitos requeridos, es decir que sea de utilidad en términos de uso, tiempo y lugar.

El precio cumple una función financiera fundamental para la viabilidad de esta, además tiene una vertiente psicológica, comercial y de posicionamiento.

### 2.8.2. Estrategia de precio

La determinación de precios de la empresa ha sido analizada como una cuestión estratégica para gestionarlas de forma activa. En este sentido el nuevo enfoque en la estrategia de fijación de precios es el Pricing, que se define como "el arte y la ciencia de comprender cuánto un cliente estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio, intentando obtener el máximo posible de este" (Kent Monroe).

El método que la empresa utilizará para asignar el precio a su producto será bajo la estrategia de precio competitivo. Nuestra principal propuesta de valor estará conformada por un buen servicio al cliente, es decir por la diferenciación en la forma como entregar el producto y el posicionamiento de nuestra marca; combinado con la estrategia de precio por segmento ya que nos centraremos en los cinco distritos con mayor poder adquisitivo.

### 2.8.3. Estrategia de distribución plaza

La forma cómo se llegará al cliente será bajo el único canal de atención personalizada en sus instalaciones o por coyuntura de manera remota.

La dirección legal de la empresa estará situada en el distrito de San Miguel para sus actividades administrativas y potenciales visitas comerciales.

Asimismo, los medios que se usarán para llegar a los consumidores serán a través de los agentes comerciales, vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, vistas a domicilio, entre otros.

#### 2.8.4. Estrategia de promoción y publicidad

Se ha planificado realizar campañas de publicidad y promoción en medios masivos.

- Promocionaremos nuestro servicio a través de la página web y redes sociales, para lo cual crearemos un perfil de empresa en las principales redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram.
- Contacto telefónico con potenciales clientes de la base de datos de los socios fundadores y nuevos clientes.
- Captación de clientes por llamadas telefónicas y reuniones comerciales por recomendación.
- Conferencias (charla-taller) gratuitas presencial o virtual, que busquen motivar y captar a los potenciales clientes, promocionadas por las redes sociales, páginas web y principales medios como revistas.
- Contactar telefónicamente y en búsqueda de convenios con instituciones educativas, Ministerio de la Producción, Sociedad Nacional de Industrias, Gobiernos Regionales, con el fin de colaborar en planes de desarrollo sectorial relacionadas a la mejora de dirección estratégica de las empresas
- Participación en seminarios o eventos virtuales o presenciales, organizados por Universidades, Instituciones como Sociedad Nacional de Industrias, ADEX, Gobiernos Regionales, Ministerios de



la Producción, MINAM, MINTRA, Expo-alimentarias, Semana de la calidad, entre otros.

- Responderemos a las preguntas o comentarios que realicen los clientes.
- Publicaremos contenidos interesantes por ejemplo frases motivadoras y fotos sorprendentes para que los clientes compartan y así llegar a otras personas.
- Realizaremos visitas periódicas junto con el equipo comercial.

## 2.9. Cuadro de la demanda proyectada para el negocio

El cuadro de la demanda proyectada para el negocio se realizó considerando la capacidad de oferta que la empresa tiene, correspondiendo al 1% de la demanda insatisfecha e ir progresivamente aumentando hacia un 3%, y considerando la proyección de crecimiento deseada por los socios en un 35% en promedio durante los 5 años previstos.

La fórmula por utilizar es la siguiente:

$$Q_f = Q_i(1+i)^n$$

Donde:

$Q_f$  = es la cantidad final de días-consultor pronosticada en el futuro

$Q_i$  = es la cantidad inicial de días-consultor obtenida mediante el estudio de mercado

$i$  = es la tasa utilizada (tasa de crecimiento medio), utilizaremos la tasa de crecimiento estimada en 35% aproximadamente

$n$  = corresponde al periodo que se quiere pronosticar, para esta proyección

$n=5$

Luego:

De acuerdo con nuestro estudio, la demanda efectiva anual es de 445 días consultor al año, siendo la demanda efectiva mensual igual a 37 días-consultor, para el primer año.

El periodo por evaluar es del año 2,021 al 2,025 por lo que n=5

Considerando el nivel de inversión, la capacidad de comercialización, la cantidad de empleados y la inversión en marketing, pero también teniendo en cuenta aspectos como la información recopilada de la competencia, y nuestra experiencia en el negocio; se ha determinado que la cuota de mercado objetivo inicial será del 1% de la demanda insatisfecha para cada año, lo cual representa una tasa de crecimiento promedio del 25% por cada año.

Se considera un precio estable de S/. 600 por día-consultor, para los dos primeros años, y luego incrementar un 8% aproximadamente en S/. 650 por día-consultor

Haciendo los cálculos tenemos:

**Tabla 22.**  
**Demanda proyectada al 2025**

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Demanda anual en días-consultor	-	445	693	957	1,238	1,536
Precio Unit. (S/.)	-	600	600	650	650	675
Ingresos por venta (S/.)	-	267,000	415,800	622,050	804,700	1,036,800

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III: ESTUDIO TÉCNICO**

El desarrollo del presente módulo ésta basado en la proyección de la demanda insatisfecha calculada en el capítulo anterior, el cual se toma en cuenta para dimensionar cuantitativamente el tamaño del negocio; asimismo, busca identificar las necesidades del proceso de comercialización, como: infraestructura, maquinarias, equipos, muebles, recursos humanos, recursos financieros, entre otros.

### **3.1. Tamaño del negocio, Factores determinantes**

#### **3.1.1. Importancia de definir el tamaño del negocio**

La Importancia de definir el tamaño que tendrá el presente plan de negocio, se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. En ese sentido, la decisión que se tome respecto del tamaño determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.

#### **3.1.2. Factores determinantes del tamaño del negocio**

Para el presente plan de negocio, se ha identificado los siguientes factores que son determinantes: la demandada del mercado, el nivel de inversión del negocio, la tecnología como herramienta de apoyo para la prestación de servicio, el número de empleados.



**Figura 35.** Factores determinantes del tamaño del plan de negocios

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.1 La demanda del mercado. - En el capítulo de estudio de mercado, se determinó la demanda insatisfecha bajo la opción top-down, es decir, de arriba hacia abajo, sobre el mercado total, luego sobre el mercado potencial y por último sobre el mercado objetivo.

Lo anterior, representado en nuestro caso, sería:

- Las empresas activas de Lima, Callao y zona norte de Perú conformado por consumidores directos de Lima Metropolitana (mercado total = 78,536 empresas).
- Para el año 2021, las 74,867 pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana y Callao constituyen el mercado objetivo.
- De dicho mercado objetivo, con base en la pregunta filtro se consigna la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio representado por un 47%, se estima para el

año 2021 que, 35,187 pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana y Callao constituyen la población potencial.

- Y se estima vender de acuerdo con nuestras capacidades un porcentaje que equivale aproximadamente al 1.2% de la demanda insatisfecha del mercado objetivo (cuota de mercado = 445 días-consultor para el primer año) e ir incrementando progresivamente durante los siguientes años hacia un 3.5%.

**Tabla 23.**

Demanda insatisfecha Pymes de Lima Y Callao

DEMANDA INSATISFECHA PYMES DE LIMA Y CALLAO						
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mercado objetivo	71,786	74,867	77,948	81,029	84,110	87,191
p	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47	0.47
Población potencial	33,739	33,739	35,187	36,635	38,083	39,531
Consumo anual	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
DEMANDA POTENCIAL	50,609	50,609	52,781	54,953	57,125	59,297
(Oferta estimada real actual)	15,820	15,820	16,680	17,540	18,400	19,260
DEMANDA INSATISFECHA	<b>34,789</b>	<b>34,789</b>	<b>36,101</b>	<b>37,413</b>	<b>38,725</b>	<b>40,037</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 24.****Demanda efectiva como factor determinante del tamaño**

VARIABLES	DEMANDA DE MERCADO			
	Mercado Total	Mercado Potencial	Mercado Meta	Cuota de mercado
N° de consumidores	90,839	40,877	20,638	297
N° mínimo de días-consultor por año	1.5	1.5	1.5	1.5
N° total de días-consultor por año	136,258	61,316	30,958	445

Nota: De acuerdo con la demanda efectiva, nuestro tamaño máximo es de 445 días-consultor en el primer año.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior, se tiene que la cuota de mercado para el negocio es de 445 días-consultor al año y al precio de S/. 600 por día-consultor, la suma total es de 267,000 soles al año. Asimismo, el valor de UIT para el presente año es de 4,300 soles.

**Tabla 25.****Tamaño de la empresa según la demanda efectiva anual**

Tamaño de la empresa	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
	Hasta 150 UITs	Hasta 1,700 UITs	Hasta 2,300 UITs
Por el nivel de ventas	(1er.año) 62 UITs	(2do.-5to. Año) 97 - 241 UITs	-

Nota: El tamaño de la empresa según el nivel de ventas medidas en unidades impositivas tributarias (UIT) para el 2021 es de 63 UIT, pero a partir del tercer año correspondería encontrarse dentro una Pequeña Empresa

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2 Nivel de inversión del negocio.- Se requiere adquirir principalmente equipos informáticos (hw, sw, y sistemas de información) para la prestación del servicio, contratar potencial humano capacitado y de amplia trayectoria, siendo la inversión inicial de S/.77,688, comprendido entre activo intangible, activo tangible, y tener liquidez como capital de trabajo para sustentar el negocio por un periodo de tres meses de los gastos generales mensuales, y pago de haberes de las tres personas en planilla así como los servicios externos contratados de sistemas, y financiero-contable. El total de la inversión asciende a S/. 77,688, de acuerdo a tabla siguiente. Por otro lado, la UIT para el año 2020 se encuentra valorizada en S/. 4,300, clasificándonos por la inversión como una Microempresa.

**Tabla 26.**

Activos-Capital de trabajo

	Valor de venta	IGV	TOTAL
Activo Intangible	21,729.24	3,911.26	25,640.50
Activo Tangible	10,042.37	1,807.63	11,850.00
Capital de trabajo	40,197.50	0.00	40,197.50
<b>TOTAL</b>	<b>71,969.11</b>	<b>5,718.89</b>	<b>77,688.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 27**

Inversión en gastos preoperativos

	Valor Venta	IGV	Total
Constitución de la empresa	400.00	72.00	472.00
INDECOPI	500.00	90.00	590.00
Licencia de Funcionamiento/ INDECI	370.00	66.60	436.60
Facturación electrónica	780.00	140.40	920.40
Dominio y desarrollo de página web	1,500.00	270.00	1,770.00
Legalización de libros contables	350.00	63.00	413.00
Garantía local alquilado	1,500.00	270.00	1,770.00
Materiales Operativos	983.05	176.95	1,160.00
Materiales de oficina	250.85	45.15	296.00
Materiales de seguridad y bioseguridad	211.86	38.14	250.00
Materiales de limpieza	86.86	15.64	102.50
Gastos de Comercial	2,796.61	503.39	3,300.00
<b>TOTAL</b>	<b>9,729.24</b>	<b>1,751.26</b>	<b>11,480.50</b>

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 28.**

**Inversión en Materiales**

	Materiales Operativos	Precio unitario	Valor	IGV	Total
1	Compendio de normas de sistemas de gestión	500.00	423.73	76.27	500.00
3	Equipos de protección personal: botas de seguridad, lentes de seguridad, tapones auditivos, cascos de seguridad, chaleco y casaca de seguridad, mascarilla	220.00	559.32	100.68	660.00
<b>TOTAL</b>			983.05	176.95	1,160.00
<b>Materiales de oficina</b>					
5	Paquete de 5,000 Hojas Bond	13.00	55.08	9.92	65.00
1	Toner HP LaserJet Ent MFP M527dn	180.00	152.54	27.46	180.00
3	Engrapador	10.00	25.42	4.58	30.00
5	Caja con 5,000 grapas	3.20	13.56	2.44	16.00
10	Lapiceros y lápices	0.50	4.24	0.76	5.00
<b>TOTAL</b>			250.85	45.15	296.00
<b>Materiales de seguridad</b>					
1	Extintor de 6 Kg	100.00	84.75	15.25	100.00
1	Señalizaciones, luces de emergencia	100.00	84.75	15.25	100.00
1	Botiquín laboral	50.00	42.37	7.63	50.00
<b>TOTAL</b>			211.86	38.14	250.00
<b>Materiales de limpieza</b>					
1	Escoba	5.00	4.24	0.76	5.00
2	Trapeador	6.00	10.17	1.83	12.00
2	Lavavajilla (2 potes de 360 grs.)	4.00	6.78	1.22	8.00
2	Limpia pisos (pomo 1,960 ml.)	4.00	6.78	1.22	8.00
1	Recogedor	6.00	5.08	0.92	6.00
2	Guantes de hule	4.00	6.78	1.22	8.00
1	Jabón líquido manos	5.50	4.66	0.84	5.50
1	Dispensador de papel higiénico	50.00	42.37	7.63	50.00
<b>TOTAL</b>			86.86	15.64	102.50
<b>Gastos comerciales</b>					
6	Uniformes: camisa manga larga de algodón con logo, pantalón drill algodón.	300.00	1,525.42	274.58	1,800.00
1	Merchandising y publicidad	500.00	423.73	76.27	500.00
2	Movilidad	500.00	847.46	152.54	1,000.00
<b>TOTAL</b>			2,796.61	503.39	3,300.00
<b>TOTAL, MATERIALES Y UNIFORMES</b>			4,329.24	779.26	5,108.50

Equipo consultor (\*) dependerá de los servicios asignados para la prestación del servicio al cliente por contrato de locación por servicios con una tarifa acordada por día-consultor).

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 29:****Inversión en Capital de Trabajo (3 meses)**

Capital de trabajo	Total 3 meses
<b>Insumos</b>	
Papel bond A4	225.00
File manila	60.00
Fastener	12.50
Tinta impresora	450.00
Normas	250.00
<b>CAJA</b>	
Caja	2,000.00
<b>Transporte</b>	
Transporte de consultores y visitas comerciales	7,200.00
Remuneraciones	
Gerente General	9,000.00
Asistente	9,000.00
Gerente de operaciones	3,600.00
Consultor TI	900.00
Consultor contable-financiero	1,500.00
Gastos en publicidad	
Curso-Taller gratuito presencial y virtual	5,000.00
Anuncio en revistas	1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>40,197.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 30.****Tamaño de la empresa según el nivel de inversión**

Tamaño de la empresa	Microempresa Hasta 150 UITs	Pequeña empresa Hasta 1,700 UITs	Mediana empresa Hasta 2,300 UITs
Por el nivel de inversión	19 UITs	-	-

Nota: El tamaño de la empresa según el nivel de inversión medida en UITs, quedaría enmarcada dentro de una Microempresa.

Fuente propia.

3.1.2.3 La tecnología. - La tecnología es uno de los factores importantes para determinar el tamaño del negocio, ya que un factor de diferenciación con la competencia será las plataformas de información que se utilizarán durante la prestación del servicio, para el apoyo de la consultoría como parte de la metodología utilizada. De esta manera, se proveerá softwares (sistemas de información) como parte del servicio de consultoría, para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación.

3.1.2.4 Número de empleados. - Inicialmente, el tamaño de la empresa estará limitada por la cantidad de trabajadores que estarán asignados al proceso operativo (2 socios fundadores de la organización con experiencia en sistemas de gestión), y un personal administrativo como soporte. Se contará con personal consultor asociado para subcontratar los servicios, siendo lo máximo que se puede programar 40 días consultor por mes con personal staff propio.

### 3.1.3 Tamaño propuesto

Luego de analizar los factores, se determina el tamaño del negocio teniendo en cuenta: El volumen de ventas, cuyo componente deberá encontrarse dentro de los márgenes de la demanda insatisfecha del mercado objetivo. La disponibilidad inmediata de fuentes de financiamiento y la capacidad de los accionistas para llevar a cabo el negocio. La adquisición de la cisterna y su equipamiento adecuado con todos los sistemas de despacho acorde con las normativas vigentes. Los aspectos relacionados con el

abastecimiento del producto y el personal necesario para realizar las actividades.

En esa línea, se propone también que el tamaño de la empresa debe ser como mínimo teniendo en cuenta el Punto de Equilibrio en días consultor a ofrecer mensualmente; es decir, 399 días-consultor al año equivalente a

$$PE = \frac{\text{MANO DE OBRA DIRECTA} + \text{COSTO INDIRECTO}}{(\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO INSUMO}) / \text{VENTAS NETAS UNIDADES}}$$

$$PEU = 34 \text{ días-consultor al mes}$$

**Tabla 31**

Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS S/.	226,271	352,373	527,161	681,949	885,153
VENTAS NETAS UND	445	693	957	1,238	1,536

COSTO INSUMOS	0	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA	77,320	164,658	279,998	408,343	545,350
CIF	2,063	2,421	2,801	3,066	3,495
PUNTO DE EQUILIBRIO DIAS-CONSULTOR-UNIDAD	156	329	513	747	952

GTOS ADM DIRECTOS	35,300	41,202	48,475	57,466	68,615
MANO DE OBRA ADM	45,820	48,108	60,600	63,628	73,480
GTOS ADM INDIRECTOS	6,715	6,753	7,252	3,117	3,218
GTOS DE VTA DIRECTOS	5,254	5,538	5,860	6,098	6,376
MANO DE OBRA VTA	18,364	19,279	46,118	48,418	53,503
GTOS DE VTA INDIRECTOS	5,815	6,357	13,517	14,603	16,047
<b>PTO DE EQUIL OPERATIVO UND</b>	<b>387</b>	<b>579</b>	<b>843</b>	<b>1,098</b>	<b>1,336</b>

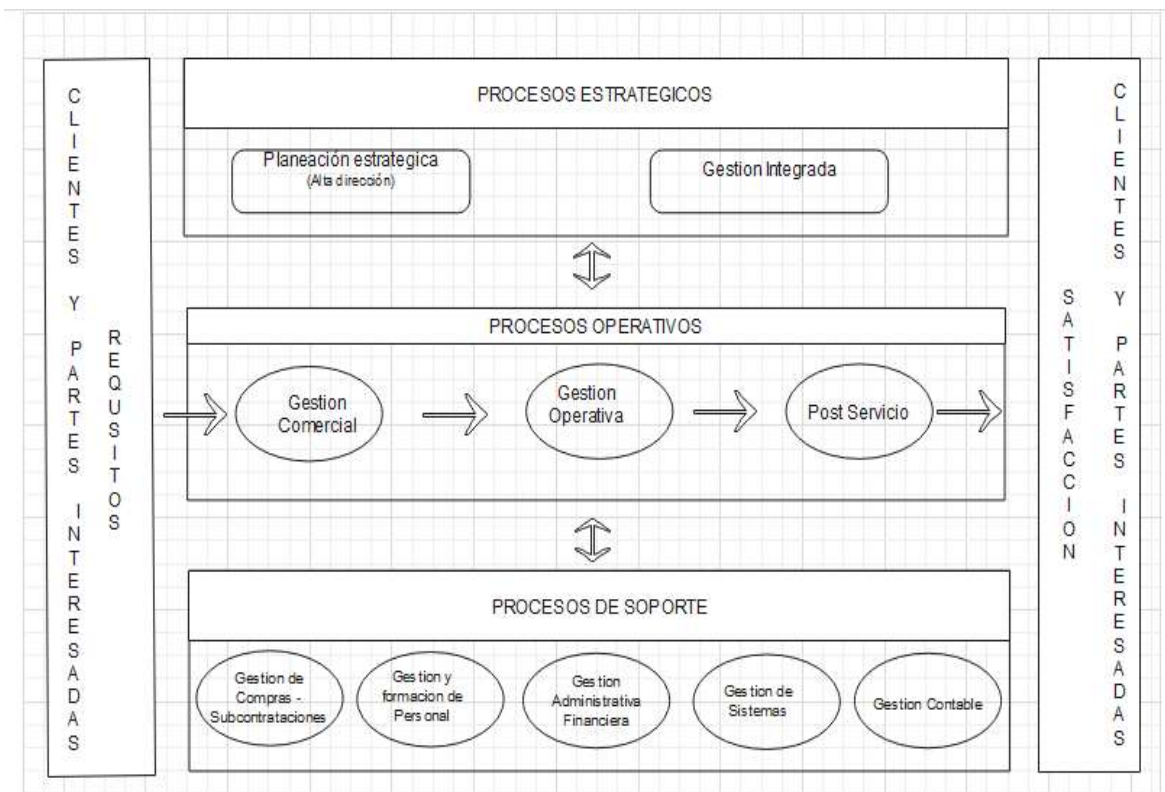
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
<b>PTO DE EQUIL FINANCIERO UND</b>	<b>387</b>	<b>579</b>	<b>843</b>	<b>1,098</b>	<b>1,336</b>

IMPUESTO A LA RENTA	6,450	6,450	6,450	10,200	21,368
<b>PTO DE EQUIL NETO UND</b>	<b>399</b>	<b>592</b>	<b>855</b>	<b>1,116</b>	<b>1,373</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Proceso y Tecnología

Un proceso es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto. Secuencia ordenada y lógica de actividades que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, permitiendo transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario, con el fin de alcanzar un objetivo definido. Es así como los procesos permitirán la entrega del producto al cliente. Se ha establecido el mapa de procesos de la empresa (ver Figura 36), y los tres procesos operativos con los que cuenta la organización: Gestión comercial, gestión operativa, post-servicio.



**Figura 36.** Mapa de procesos de la empresa de consultoría

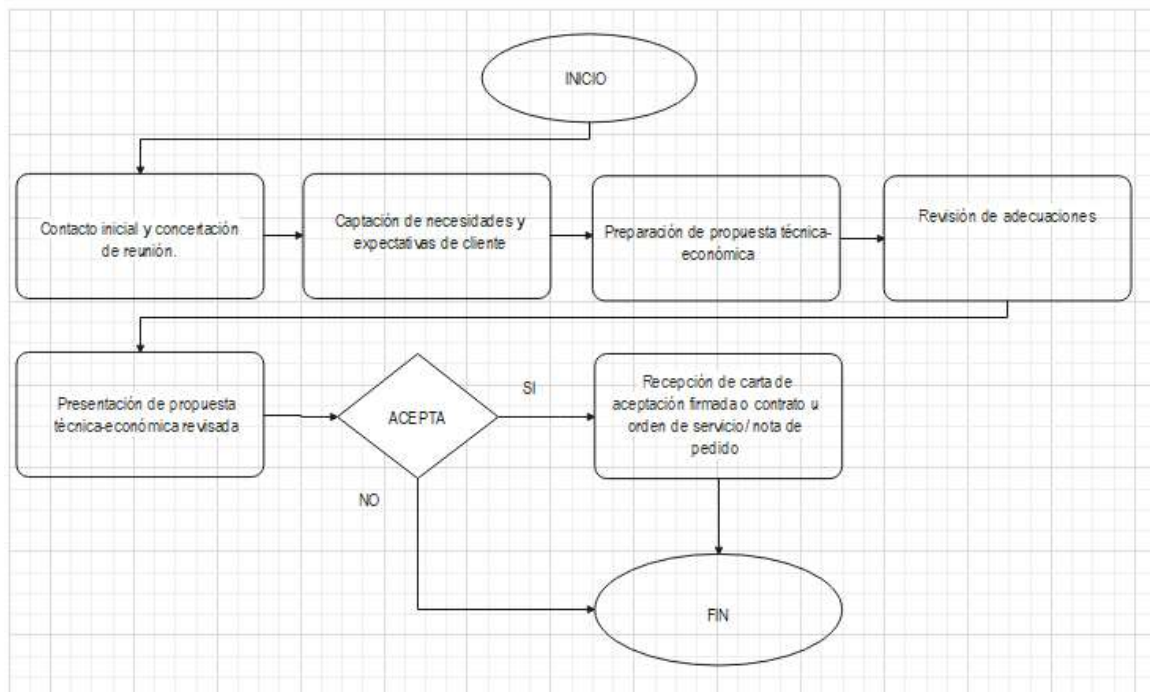
Fuente: Elaboración propia.

### 3.2.1. Descripción y diagrama de los procesos

Los principales procesos operativos de la empresa son:

**3.2.1.1 Proceso de Gestión comercial.** -El proceso de gestión comercial es el punto de contacto con los clientes y permitirá captar los elementos de entrada necesarios para el proceso de gestión operativa y entregar el servicio esperado por el cliente. Entre las actividades tenemos:

- Contacto inicial y concertación de reunión.
- Captación de necesidades y expectativas de cliente.
- Preparación de propuesta técnica-económica
- Revisión de adecuaciones
- Presentación de propuesta técnica-económica revisada
- Recepción de carta de aceptación firmada o contrato u orden de servicio/ nota de pedido.



**Figura 37.** Flujograma gestión comercial  
Fuente: Elaboración propia

3.2.1.2 Proceso de Gestión operativa. -El alcance del proceso de Gestión Operativa inicia con la recepción de la orden de servicio/contrato/ nota de pedido hasta la entrega del servicio al cliente.

Entre las actividades tenemos:

Implementación de un modelo de gestión:

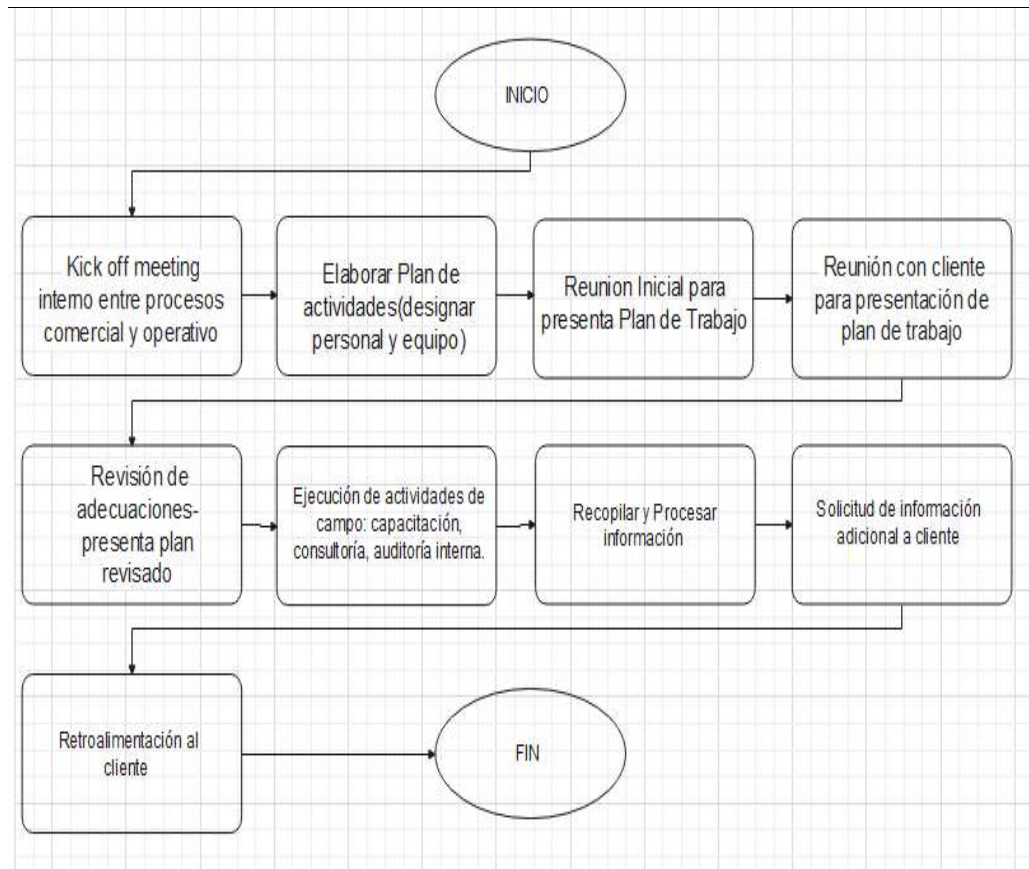
- Kick off meeting interno entre proceso comercial y proceso operativo
- Elaboración de plan de actividades para el desarrollo del servicio
- Designación de personal y equipos
- Reunión con cliente para presentación de plan de trabajo
- Revisión de adecuaciones
- Presentación de plan de trabajo revisado
- Ejecución de actividades de campo: capacitación, consultoría, auditoría interna.
- Recopilación de información
- Procesamiento de información
- Solicitud de información adicional a cliente
- Revisión de información recopilada/ procesada
- Retroalimentación al cliente
- Monitoreo del sistema de gestión en marcha
- Identificación de áreas de mejora
- Retroalimentación al cliente
- Monitoreo de implementación de acciones correctivas/ preventivas y de mejora; análisis de causa raíz.
- Informe final del servicio

<b>Proceso</b>	Gestión Operativa	<b>Responsable</b>	Gerente de operaciones		
<b>Objetivo</b>	Procesar la información obtenida de acuerdo a los requisitos del cliente.				
<b>Alcance</b>	Desde la recepción de la orden de servicio hasta la entrega del servicio al cliente.				
<b>Recursos</b>	Humanos: Gerente de operaciones, Consultor líder/ operativo, Asistente. Técnicos: Legislación sectorial aplicable, Procedimientos operativos, Manuales. Informáticos: Equipo de cómputo, impresora, internet, equipos de campo de acuerdo con la solicitud del servicio, equipo de telefonía.				
<b>Requisitos legales</b>	Normas legales de los sectores y subsectores.				
<b>Proveedor</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes</b>	
Gestión comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orden de servicio</li> <li>Orden de compra</li> <li>Correo de confirmación.</li> </ul>	<b>P</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de actividades para el desarrollo del servicio.</li> <li>Designación de personal y equipos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico inicial.</li> <li>Plan de trabajo.</li> <li>Diagrama de Gantt.</li> <li>Informe de visita.</li> <li>Informe mensual de avances de trabajo/ brechas y logros alcanzados.</li> </ul>	Clientes externos.
		<b>H</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecución de actividades de campo.</li> <li>Recopilación de información.</li> <li>Procesamiento de información.</li> </ul>		
	<b>V</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de información recopilada/ procesada.</li> </ul>			
	<b>A</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de acciones correctivas/ preventivas y de mejora.</li> </ul>			
Gestión de compras y subcontrataciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos necesarios para la ejecución del servicio.</li> </ul>				

**Figura 38.** Caracterización del proceso de Gestión Operativa

Fuente: Elaboración propia





**Figura 39.** Flujograma de Gestión Operativa

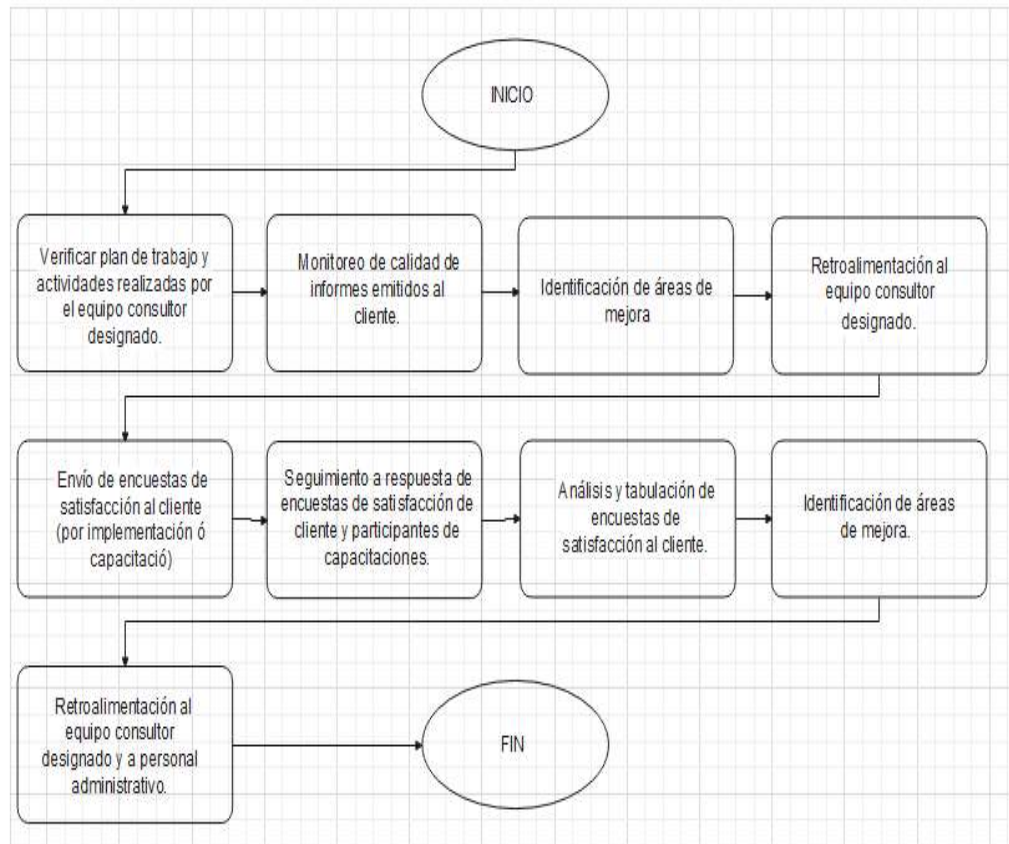
Fuente: Elaboración propia

3.2.1.3 Proceso Post servicio. - El proceso Post Servicio comprende desde la entrega del informe de cada servicio de campo ejecutado, hasta la percepción del grado de satisfacción del cliente.

Entre las actividades tenemos:

- Verificación de plan de trabajo y actividades realizadas por el equipo consultor designado.
- Monitoreo de calidad de informes emitidos al cliente.

- Identificación de áreas de mejora
- Retroalimentación al equipo consultor designado.
- Envío de encuestas de satisfacción al cliente (incluye encuesta por implementación del modelo de gestión y encuesta a participantes de las capacitaciones)
- Seguimiento a respuesta de encuestas de satisfacción de cliente y participantes de capacitaciones.
- Análisis y tabulación de encuestas de satisfacción al cliente.
- Identificación de áreas de mejora.
- Retroalimentación al equipo consultor designado y a personal administrativo.

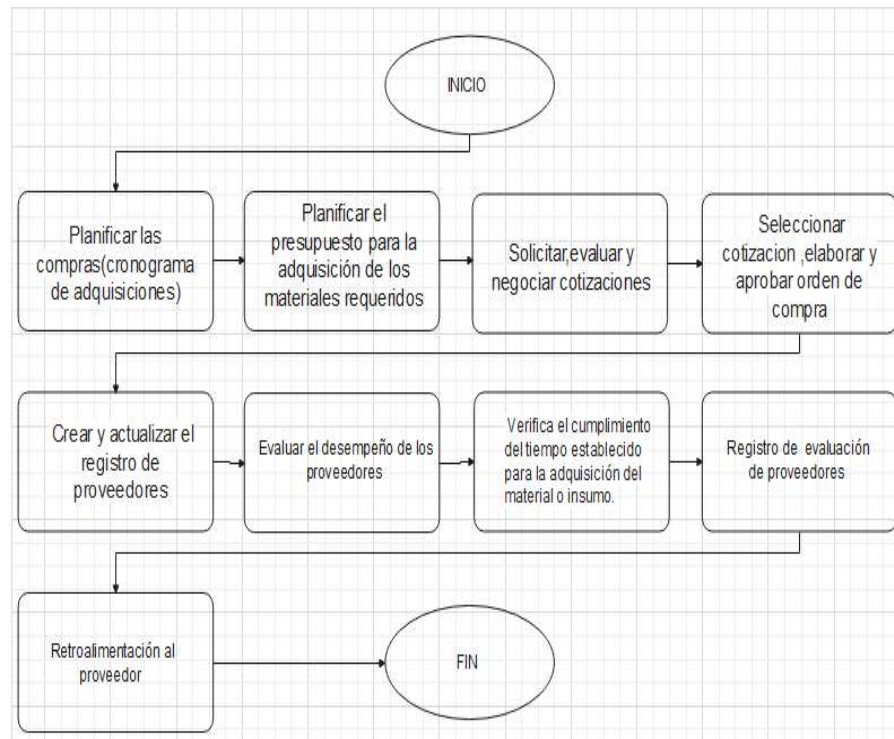


**Figura 40.** Procesos post Servicio  
Fuente: Elaboración propia

3.2.1.4 Proceso de Gestión de compras y subcontrataciones. -El proceso comprende desde la identificación de los requerimientos del cliente cuando se acepta una propuesta hasta la recepción de los bienes o firma de contrato de locación de servicios.

Entre las actividades tenemos:

- Planificar las compras
- Planificar el cronograma de adquisición de los materiales requeridos
- Planificar el presupuesto para la adquisición de los materiales requeridos.
- Solicitar cotización a los proveedores
- Evaluar y negociar las cotizaciones
- Seleccionar la cotización más adecuada
- Elaborar y aprobar las órdenes de compra
- Crear y actualizar el registro de proveedores
- Evaluar el desempeño de los proveedores.
- Verifica el cumplimiento del tiempo establecido para la adquisición del material o insumo.
- Registro de la evaluación de los proveedores
- Retroalimentación al proveedor.



**Figura 41.** Procesos Compras

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2. Capacidad instalada y operativa

3.2.2.1 Capacidad instalada. -La capacidad instalada es el rendimiento máximo que se puede producir en una empresa en un período dado, usando los recursos que se tienen disponibles en un momento determinado. Para este caso, es la capacidad máxima de días-consultor que se puede comercializar en un mes.

Calcular la capacidad instalada y operativa de una empresa es esencial para que la gestión consiga estimar el desempeño financiero de la empresa. Cuando la capacidad productiva es inferior a la demanda, se pierden las oportunidades de ventas y si es muy superior, la empresa asume la fuerza de trabajo desperdiciada u ociosa.

### Determinación de la capacidad instalada del negocio

La capacidad instalada de la empresa está determinada por el número de días-consultor máximo, disponible por la cantidad de trabajadores, por los horarios y turnos programados, y por los recursos económicos actuales de la empresa que no es factible contratar a más personal consultor en planilla, a fin de no correr el riesgo de no poder afrontar la carga laboral mensual de haberes y obligaciones legales como pagos a Essalud, CTS, gratificaciones, entre otras, por ser una empresa que recién inicia sus actividades.

En cuanto a la capacidad instalada, la organización iniciará con dos socios fundadores, que realizarán los servicios de consultoría, a tiempo completo. De esta manera, siendo un solo turno administrativo de 8 horas con adecuación a los horarios de los clientes, en días laborables de lunes a viernes, tenemos un total de 40 días-consultor disponibles para ofrecer los servicios y ser facturables tanto como días de campo como de gabinete durante el primer año. En años siguientes, el socio que realizará las funciones de Gerente General y actividades comerciales, irá reduciendo los días-consultor asignados por mes. En cambio, el Gerente de Operaciones estará dedicado de forma exclusiva a las actividades propiamente de consultoría.

**Tabla 32.**

N° de días efectivos para consultoría \* MES

Variables	U/M	Horas al día	Horas a la semana	Horas al mes
Consultor 1 N° de días laborables al mes	20 días	8 hrs	40 hrs	200 hrs
Consultor 2 N° de días laborables al mes	20 días	8 hrs	40 hrs	200 hrs
(+) N° días disponibles al mes	40 días			400 hrs/mes

Nota: La empresa dispone de 40 días al mes para realizar la consultoría durante el primer año.

Fuente: Elaboración propia

De la tabla presentada, se observa una capacidad instalada igual a 40 días – consultor por mes.

3.2.2.2 Determinación de la capacidad efectiva del negocio. -La capacidad efectiva, es la capacidad que una empresa espera alcanzar dadas las restricciones operativas actuales. Normalmente la capacidad efectiva es menor que la capacidad diseñada; sin embargo, en nuestro caso, se cuenta con consultores asociados externos a quienes se subcontratará para los servicios designados de manera puntual. De esta manera, al contar con 8 consultores asociados externos durante los cinco años de proyección, se cuenta con una mayor capacidad para ofrecer los servicios de consultoría.

**Tabla 33**

N° de días disponibles para realizar consultoría \* MES

Variables	U/M	Horas al día	Horas a la semana	Horas al mes
Socio 1 N° de días laborables al mes	20 días	8 hrs	40 hrs	160 hrs
Socio 2 N° de días laborables al mes	20 días	8 hrs	40 hrs	160 hrs
Consultor 1 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 2 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 3 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 4 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 5 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 6 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 7 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
Consultor 8 externo N° de días laborables al mes	15 días	8 hrs	40 hrs	120 hrs
(+) N° días disponibles al mes	120 días			1,120 hrs/mes

Nota: La empresa dispone de 120 días al mes para realizar la consultoría

Fuente: Elaboración propia

De la tabla presentada, se observa una capacidad instalada igual a 40 días

– consultor.

### 3.2.3. Cuadro de requerimientos de bienes de capital, personal e insumos

**Tabla 34.**

**Requerimiento Software**

N/O	Artículos	Cantidad	Total, S/.
01	Sistema de información ERP	01	10,000.00
02	Aplicativo de control interno	01	2,000.00
		<b>Total</b>	<b>12,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 35.**

**Requerimiento de Recursos Humanos**

Cargo	Rem. Individ.	Ca nt.	Rem. mensual	Rem. anual	Essalu	Vacac.	Gratif.	CTS	Seguro de vida	Total, Anual
					9%	15 días	1/2 rem.	15 días		
Ger. General	3,000	1	3,000	36,000	3,240	1,500	3,000	1,500	60	45,300
Asistente	1,200	1	1,200	14,400	1,296	600	1,200	600	60	18,156
Ger. operaciones	3,000	1	3,000	36,000	3,240	1,500	3,000	1,500	60	45,300
Asesor TI.	300	1	300	3,600						3,600
Asesor Contable-financiero.	500	1	500	6,000						6,000
									<b>Total</b>	<b>118,356.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Nota: El asesor TI y asesor contable son personal externo a la organización.



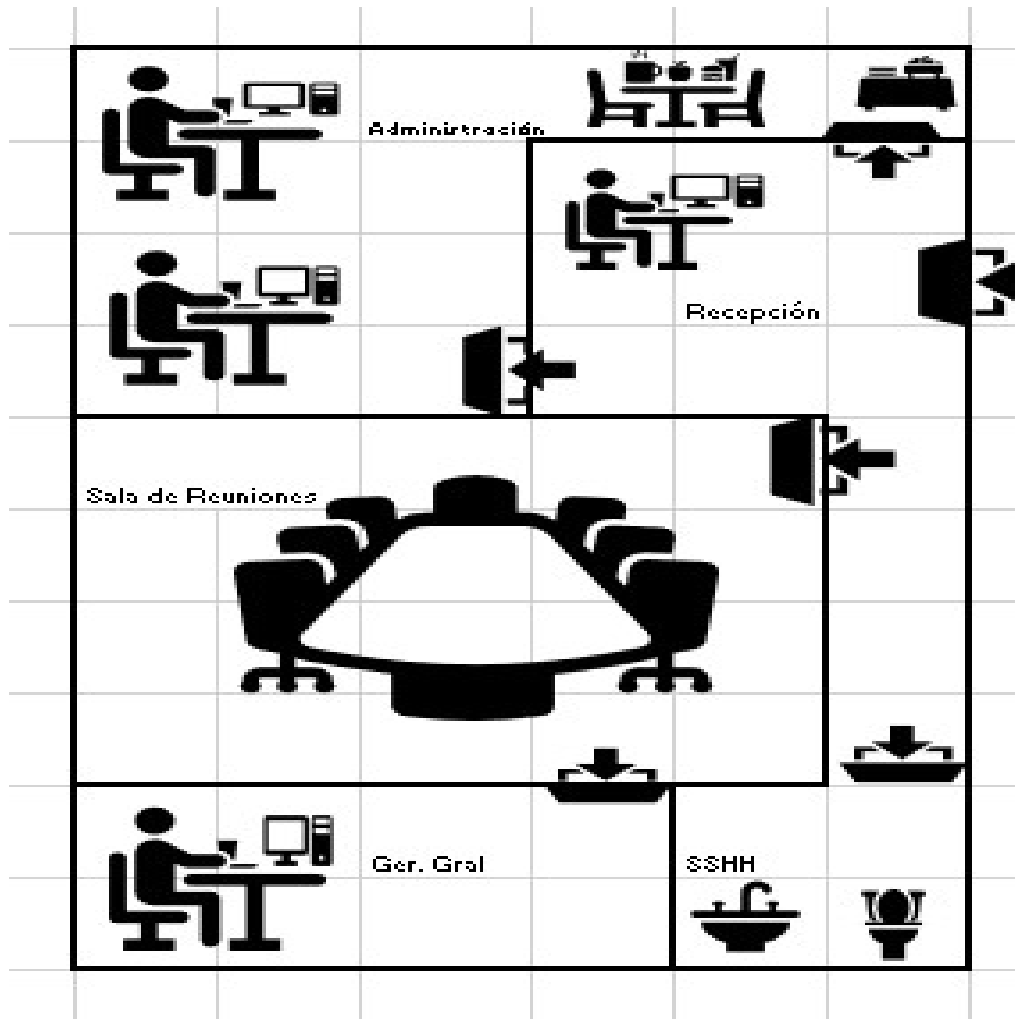
**Tabla 36.****Requerimiento de Muebles, Artículos**

	Activos fijos	Precio
	<b>EQUIPOS OPERATIVOS</b>	
01	Laptops HPi5	3,800.00
02	Equipos de protección personal	2,400.00
03	Computadoras	900.00
04	Impresora multifuncional HP laser	600.00
05	Anillador	200.00
06	Licencias (antimalware, antivirus, MS office)	
	<b>EQUIPOS DE SEGURIDAD</b>	
07	Cámara web	300.00
	<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	
08	Silla giratoria	460.00
09	Sillón de tres cuerpos	340.00
10	Counter de recepcion	400.00
11	Archivador metálico	200.00
12	Mueble escritorio para oficina	1,050.00
	<b>EQUIPOS Y ELECTRODOMESTICO</b>	
13	2 play Empresas 4Mbps CLARO- telefonía fija + internet	300.00
14	Microondas Miray -cafetera	300.00
15	Juego de comedor	500.00
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 11,750.00</b>

Fuente: Elaboración propia

**3.2.4. Infraestructura y características físicas**

Para operar una empresa de consultoría tipo oficina administrativa, se necesita contar con una infraestructura adecuada que cumpla con las normas de seguridad establecidas por las autoridades competentes. En esa línea, la infraestructura consta de oficina administrativa y estacionamiento disponible para visitas; debidamente señalizado. Se muestra el plano de la oficina.



**Figura 42.** Plano de oficina

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Localización del negocio, Factores determinantes

La decisión de donde ubicar el negocio es motivo de analizar no solo factores económicos, sino también factores estratégicos, institucionales, criterios subjetivos y objetivos, sin embargo, se busca determinar aquella localización que maximice el beneficio del negocio.

Debemos tener en cuenta que la localización de una empresa de nueva creación resulta determinante para su éxito. Una mala localización puede

decantar una posición competitiva débil. La decisión del espacio físico es una elección de tipo estratégico y es necesario un análisis cuidadoso.

También es importante considerar la proximidad de la demanda, la cercanía con los potenciales clientes para un mayor conocimiento de la empresa y captación de clientes. Una opción es poder ubicarlo en un centro empresarial, ya que en ellos se establecen numerosas empresas con el fin de encontrar tanto proveedores de servicios como clientes.

Existen dos fases previas para determinar la localización de un negocio, estas son la macro localización y la micro localización. En cuanto a la macro localización, se ha considerado a Lima metropolitana y a todos los distritos que lo componen para luego dentro de tres de ellas finalmente se elija a uno. Luego, en la micro localización se evalúan zonas específicas dentro del distrito elegido.

### 3.3.1. Factores de localización

Son los aspectos que influyen en la locación del proyecto. Actúan como parámetros orientadores, determinantes o restrictivos de la decisión. De manera general son: económicos, políticos, demográficos, institucionales, de infraestructura, físicos, medio ambientales, sociales, culturales, religiosos.

Los factores determinantes para nuestra idea de negocio, considerando que los servicios se realizarán en las instalaciones de los clientes, son de carácter discrecional por decisión de los socios, en miras de optimización de

costos durante los primeros años de funcionamiento. De requerirse un local por necesidades de capacitación corporativa, se alquilará una sala de capacitaciones en un centro de convenciones u hotel en una zona exclusiva y céntrica para nuestros clientes, de forma particular para la prestación del servicio. A mediano plazo se reevaluaría esta decisión tomando otros factores en consideración.

De esta manera, se concluye que la oficina administrativa estará ubicada en la casa de uno de los socios ubicado en el distrito de San Miguel.

## CAPÍTULO IV: ESTUDIO DE LA INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

En función al dimensionamiento de la capacidad de la prestación del servicio del proyecto, en este capítulo se determinará cuáles son los bienes de capital que se requieren para poner en marcha la empresa. Se analizará si la prestación del servicio permitirá al inversionista recibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan de negocio resultará económica y financieramente viable.

Durante el desarrollo del plan de negocio, se ha decidido realizar la prestación del servicio mediante la implementación de modelos de gestión con base en normas internacionales ISO y otros modelos de gestión, enfocándonos en un segmento de mercado específico PYMES de Lima y Callao, para lo cual se necesita: contratar personal especializado; adquirir sistemas de información para el manejo de la información y su adecuado almacenamiento, recuperación y conservación; equipos de cómputo; hacer promociones para lograr posicionamiento tales como: conferencias (charlas-taller) gratuitas presencial y virtual; promoción, asistencia presencial y virtual vía redes sociales: página web, redes Facebook/Twitter/Instagram/ LinkedIn con los clientes o potenciales clientes, y principales medios como revistas; participación en seminarios o eventos virtuales o presenciales organizados por Universidades, Instituciones.

El estudio de la inversión y financiamiento es importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocio.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de

operaciones, comercialización y administración.

- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocio.
- De esta manera, este estudio permitirá a los inversionistas conocer cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero y en qué momento podrán recuperar su inversión.

#### 4.1. Inversión Fija

Se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades. La inversión fija a su vez, se clasifican en inversión fija tangible e inversión fija intangible.

#### 4.1.1. Inversión Tangible

Está constituido por todos los bienes de capital que son indispensables para el funcionamiento del plan de negocio, para el caso de nuestra empresa, la inversión en activos tangibles se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 37.**

#### Inversión fija tangible

Activos fijos	Valor de venta	IGV	Precio
<b>EQUIPOS OPERATIVOS</b>			
Laptops HPi5	2,542.37	457.63	3,000.00
Equipos de protección personal	2,033.90	366.10	2,400.00
Computadoras	1,525.42	274.58	1,900.00
Impresora multifuncional HP laser	508.47	91.53	600.00
Anillador	169.49	30.51	200.00
<b>EQUIPOS DE SEGURIDAD</b>			
Cámara web	254.24	45.76	300.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
Silla giratoria	389.83	70.17	460.00
Sillón de tres cuerpos	288.14	51.86	340.00
Counter de recepción	338.98	61.02	400.00
Archivador metálico	169.49	30.51	200.00
Mueble escritorio para oficina	889.83	160.17	1,050.00
<b>EQUIPOS Y ELECTRODOMÉSTICO</b>			
2 play Empresas 4Mbps CLARO- telefonía fija + internet	254.24	45.76	300.00
Microondas Miray -cafetera	254.24	45.76	300.00
Juego de comedor	423.73	76.27	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>10,042.37</b>	<b>1,807.63</b>	<b>11,850.00</b>

Nota: Elaborado en base las cotizaciones de los proveedores

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2. Inversión Intangible

La inversión en activo intangible es la que se realiza sobre un activo constituido por servicios o derechos adquiridos que son indispensables para ejecutar el proyecto, entre los cuales están:

- Gastos de organización: los gastos legales para la constitución de la empresa como la elaboración de la minuta y la escritura pública, diseño de sistema administrativo, entre otros.
- Pasantes y licencias: los pagos por el derecho o uso de una marca, fórmula o proceso productivo, para obtener permisos municipales y sectoriales, y por las licencias en general necesarias para que la empresa pueda funcionar.
- Gastos de Puesta en Marcha: gastos que se originan en las pruebas preliminares de las instalaciones, el inicio de la operación y hasta que se logre un funcionamiento adecuado como, por ejemplo: remuneraciones, alquileres, publicidad, etc.
- Gastos de Capacitación: los desembolsos provenientes de instruir, adiestrar y preparar al personal con el propósito de favorecer el desarrollo de habilidades y conocimientos que deban tener antes de la puesta operativa del proyecto.
- Costo del Estudio del Plan: Comprende los estudios preliminares hasta su puesta en marcha.
- En esa línea, la inversión a realizar en activos intangibles por la empresa se muestra en la siguiente tabla.



**Tabla 38.**

## Inversión fija intangible

Activos intangibles	Valor	IGV	Precio
Gastos pre operativos	9,729.24	1,751.26	11,480.50
Sistema de información ERP	10,000.00	1,800.00	11,800.00
Aplicativo de control interno	2,000.00	360.00	2,360.00
TOTAL	21,729.24	3,911.26	25,640.50

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 39.**

## Gastos preoperativos

	Valor Venta	IGV	Total
Constitución de la empresa	400.00	72.00	472.00
INDECOPI	500.00	90.00	590.00
Licencia de Funcionamiento/ INDECI	370.00	66.60	436.60
Facturación electrónica	780.00	140.40	920.40
Dominio y desarrollo de página web	1,500.00	270.00	1,770.00
Legalización de libros contables	350.00	63.00	413.00
Garantía local alquilado	1,500.00	270.00	1,770.00
Materiales Operativos	983.05	176.95	1,160.00
Materiales de oficina	250.85	45.15	296.00
Materiales de seguridad	211.86	38.14	250.00
Materiales de limpieza	86.86	15.64	102.50
Gastos de Comercial	2,796.61	503.39	3,300.00
TOTAL	9,729.24	1,751.26	11,480.50

Fuente: Elaboración propia.

## 4.2. Capital de Trabajo

Cuando una empresa está iniciando actividades hay diversos egresos que afrontar durante un tiempo determinado hasta que la empresa empiece a generar ingresos suficientes para cubrir los costos proyectados. El capital necesario para cubrir los egresos de la empresa durante ese tiempo se denomina Capital de Trabajo.

Para valorizar el capital de trabajo requerido, es necesario tener en cuenta que al inicio de las actividades de la empresa: hay tres actividades que

generan egresos: la producción (comercialización), la administración y las ventas.

Se ha determinado que el capital de trabajo para el presente plan de negocio sea por dos meses y está dado por los siguientes rubros:

**Tabla 40.**

Capital de trabajo

Capital de trabajo	AÑO 1	Total 3 meses
<b>Insumos</b>		
Papel bond A4	900.00	225.00
File manila	240.00	60.00
Fastener	50.00	12.50
Tinta impresora	1,800.00	450.00
Normas	1,000.00	250.00
Gastos administrativos		
Alquiler de oficina	14,400.00	3,600.00
Servicios	1,800.00	450.00
<b>Caja</b>		
Caja	2,000.00	2,000.00
<b>Transporte</b>		
Transporte de consultores y visitas comerciales	13,275.00	3,150.00
<b>Remuneraciones</b>		
Gerente General	36,000.00	9,000.00
Gerente de operaciones	36,000.00	9,000.00
Asistente	14,400.00	3,600.00
Consultor TI	300.00	900.00
Consultor contable-financiero	500.00	1,500.00
<b>Gastos en publicidad</b>		
Curso-Taller gratuito presencial y virtual	5,000.00	5,000.00
Anuncio en revistas	1,000.00	1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>128,665.00</b>	<b>40,197.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3. Inversión Total

El monto de inversión total requerido para el plan de negocio se resume a continuación:

**Tabla 41.**

Inversión total (cifra expresada en soles)

	Valor de venta	IGV	TOTAL	%
Activo Intangible	21,729.24	3,911.26	25,640.50	33%
Activo Tangible	10,042.37	1,807.63	11,850.00	15%
Capital de trabajo	40,197.50	0.00	40,197.50	52%
TOTAL	71,969.11	5,718.89	77,688.00	100%

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4. Estructura de la inversión y financiamiento

La inversión inicial para el plan de negocio asciende a 77,688.00 soles para el financiamiento de los activos fijos tangibles e intangibles y el para el capital de trabajo para tres meses. Del total de la inversión, los dos socios de la empresa aportarán el 100% del total a invertir.

En la Tabla 42 se presenta la estructura financiera, a fin de concretar el mencionado proyecto de inversión.

**Tabla 42.**

Estructura de la inversión (en soles)

Inversión	Aporte propio	Porcentaje
Socio 1	38,844	50%
Socio 2	38,844	50%
Total	77,688	100%
Porcentaje	100%	

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 43.**

Detalle de la inversión total del plan de negocio en soles

<b>INVERSIÓN FIJA TANGIBLE</b>	
Activos fijos	Precio
<b>EQUIPOS OPERATIVOS</b>	
2 laptops HPi5	3,800.00
Equipos de protección personal	2,400.00
1 computadora	900.00
1 impresora multifuncional HP laser	450.00
1 anillador	200.00
3 licencias para equipos	250.00
<b>EQUIPOS DE SEGURIDAD</b>	
Set de cámara web	300.00
<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>	
3 silla giratoria	460.00
1 sillón de tres cuerpos	340.00
1 Counter de recepción	400.00
2 archivador metálico	200.00
3 mueble escritorio para oficina	1,050.00
<b>EQUIPOS Y ELECTRODOMÉSTICO</b>	
2 play Empresas 4Mbps CLARO- Telefonía fija + internet	300.00
1 microondas Miray – 1 cafetera	300.00
1 juego de comedor	500.00
<b>TOTAL</b>	<b>11,850.00</b>
<b>INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE</b>	
Sistema de información ERP	11,800.00
Aplicativo de control interno	2,360.00
<b>Gastos preoperativos</b>	
Constitución de la empresa	472.00
INDECOPI	590.00
Licencia de Funcionamiento/ INDECI	436.60
Facturación electrónica	920.40
Dominio y desarrollo de página web	1,770.00
Legalización de libros contables	413.00
Garantía local alquilado	1,770.00
Materiales Operativos	1,160.00
Materiales de oficina	296.00
Materiales de seguridad	250.00
Materiales de limpieza	102.50
Gastos de Comercial	3,300.00
<b>TOTAL</b>	<b>25,640.50</b>

Fuente: Elaboración propia

**4.5. Fuentes Financieras**

Generalmente, los préstamos iniciales se pueden conseguir de familiares, amigos y de algunos proveedores con condiciones favorables y

muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento que se requieren.

Si se necesita financiar maquinarias, equipos y vehículos el leasing es la mejor alternativa y se debe recurrir al sistema bancario.

Considerando la información anterior, para el presente plan de negocio se ha considerado como posibles fuentes de financiamiento los ahorros personales de los socios.

En esa línea, se ha considerado no realizar el arrendamiento financiero.

## **CAPÍTULO V: ESTUDIO DE LOS COSTOS, INGRESOS Y EGRESOS**

En este capítulo, se cuantifican los montos de dinero que se requieren para iniciar el proceso de prestación de servicio, el cual se determinó en el estudio técnico, así como los ingresos por la venta del servicio que serán ofertados al mercado de consumo y preparándose los aspectos que se consideran en los estados financieros. El objetivo de este estudio es tener la capacidad para identificar, cuantificar y presupuestar los ingresos, costos y gastos de la etapa operativa del plan de negocio.

### **5.1. Presupuesto de los costos**

En esta sección, se presenta la estructura de los costos de consultoría de sistemas integrados de gestión, divididos como: costo de operación, costo de administrar, costo de venta y costo financiero. En general, la estructura de costos del plan de negocio se muestra en la siguiente figura

El Costo de operaciones comprende todo lo relacionado directamente al servicio ofrecido, como es la mano de obra(consultor), el Gerente de operaciones y consultores.

El costo administrativo, es lo que da soporte para que se realice el servicio como es el alquiler de local, servicio contable, servicio de agua, luz y telefonía. También incluye la Depreciación y amortización.

Los costos de Ventas, está relacionado a la generación de ventas como promoción, página web, remuneración del personal comercial entre otros.

No se tiene financiamiento, por ende, no hay costos financieros.

**Tabla 44.**

Estructura de costos de la empresa

COSTOS DE OPERACIÓN	Costo de mano de obra directa: Gerente de operación Consultores externos	COSTO TOTAL DE LA EMPRESA	
	Costo indirecto de prestación del servicio (depreciación)		
COSTO DE ADMINISTRACIÓN	Remuneración de Gerencia General		
	Costo de alquiler de local Pago de servicios básicos Pago de servicios asesoría contable-financiera, sistemas Útiles de oficina y papelería Asignación de movilidad		
	Depreciación de equipos de oficina/ equipos de computación y electrodoméstico Amortización de gastos preoperativos/ software Equipos de seguridad: extintor/ botiquín laboral		
	COSTO DE VENTA		Remuneración de Asistente
			Gastos de promoción y auspicio Mantenimiento web Uniformes con logo
			Depreciación de equipos de oficina/ equipos de computación y electrodoméstico Amortización de gastos preoperativos/ software
COSTO FINANCIERO			Pago de intereses

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 45.**

## Presupuesto de costos del plan de negocio

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de operación	79,382.85	167,078.61	282,799.44	411,408.08	548,845.93
Costo de administración	87,835.06	96,062.85	116,326.97	124,211.11	145,313.56
Costo de venta	29,433.21	31,174.16	65,494.73	69,119.43	75,925.24
Costo financiero	-	-	-	-	-
Depreciación y amortización	8,149.24	16,298.47	24,447.71	28,003.73	31,559.75
Total	S/.204,842.74	S/.310,656.47	S/.489,111.22	S/.632,784.72	S/.801,686.86

Fuente: Elaboración propia

## 5.1.1 Costos de operación

Comprende los costos de compra del servicio, costo de mano de obra directa del personal consultor asociado encargado de realizar las operaciones, costo de materiales indirectos como (depreciación de equipos y materiales operativos) (ver Tablas siguientes).

**Tabla 46.**

## Costos de operación del plan de negocio ( S/.)

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de mano de obra					
directa	77,320.00	164,658.00	279,997.98	408,342.50	545,350.47
Costo de materiales indirectos	2,062.85	2,420.61	2,801.46	3,065.58	3,495.47
Total	79,382.85	167,078.61	282,799.44	411,408.08	548,845.93

Fuente: Elaboración propia.

## 5.1.2. Costos de administración

Comprende los costos de remuneraciones del personal administrativo; costos de los útiles de oficina y papelería empleados en las



oficinas; los costos de los servicios básicos como por ejemplo agua, luz, teléfono fijo, internet, alquiler de local, asignación de movilidad; costos de remuneración del Gerente General.

**Tabla 47.**

Costos de administración del plan de negocio

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Contador +TI	9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.20	11,668.86
Asignación de movilidad por servicios en campo para personal planilla	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,293.04
Útiles de oficina	3,500.00	3,675.00	3,858.75	4,051.69	4,254.27
Servicios: luz, agua, internet, teléfono fijo	1,800.00	1,890.00	1,984.50	2,083.73	2,187.91
Alquiler local	14,400.00	15,120.00	15,876.00	16,669.80	17,503.29
	S/.	S/.	S/.	S/.	
TOTAL	35,300.00	37,065.00	38,918.25	40,864.16	S/42,907.37

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 48.**

Costos de remuneración

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	36,000.00	37,800.00	47,628.00	50,009.40	57,760.86
Gratificaciones	3,000.00	3,150.00	3,969.00	4,167.45	4,813.40
	39,000.00	40,950.00	51,597.00	54,176.85	62,574.26
CTS	3,250.00	3,412.50	4,299.75	4,514.74	5,214.52
ESSALUD+SEGURO DE VIDA	3,570.00	3,745.50	4,703.73	4,935.92	5,691.68
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Costo salarial anual	45,820.00	48,108.00	60,600.48	63,627.50	73,480.47

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Costos de venta

Comprende los costos de remuneraciones del asistente, mantenimiento de web/ merchandising y auspicios, gastos de promoción y movilidad, depreciación de equipos de oficina/ computación y electrodoméstico.

**Tabla 49.**

#### Costos de venta del plan de negocio

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	18,364.00	19,279.20	46,117.95	48,417.85	53,502.58
Gastos de promoción y movilidad	6,200.00	6,534.38	6,914.93	7,196.07	6,512.78
Depreciación	391.24	391.24	391.24	165.25	165.25
Uniformes con logo y movilidad	5,423.73	5,966.10	13,125.42	14,437.97	15,881.76
Total	S/. 32,170.92	S/. 66,549.54	S/. 70,217.14	S/. 76,062.37	S/. 32,170.92

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.4 Costo financiero

Este costo comprende los intereses a largo plazo a pagar; en el caso del presente plan de negocio, no aplica financiamiento.

## 5.2. Punto de equilibrio

Teniendo en cuenta las ventas y los costos totales, se define el punto de equilibrio del plan de negocio para el servicio a ofrecer tanto en unidades (días-consultor) como en soles (S/.); este punto permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales.

A continuación, se muestra la fórmula, los datos y el procedimiento realizado para hallar los puntos de equilibrio.

Hallando se tiene los siguientes resultados:

$$PE = \frac{\text{MANO DE OBRA DIRECTA} + \text{COSTO INDIRECTO}}{(\text{VENTAS NETAS} - \text{COSTO INSUMO}) / \text{VENTAS NETAS UNIDADES}}$$

PEU = 34 días-consultor al mes, equivalente a 399 días-consultor para el primer año.

**Tabla 50.**

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS S/.	226,271	352,373	527,161	681,949	885,153
VENTAS NETAS UND	445	693	957	1,238	1,536
COSTO INSUMOS	0	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA	77,320	164,658	279,998	408,343	545,350
CIF	2,063	2,421	2,801	3,066	3,495
PUNTO DE EQUILIBRIO DIAS-CONSULTOR-UNIDAD	156	329	513	747	952
GTOS ADM DIRECTOS	35,300	41,202	48,475	57,466	68,615
MANO DE OBRA ADM	45,820	48,108	60,600	63,628	73,480
GTOS ADM INDIRECTOS	6,715	6,753	7,252	3,117	3,218
GTOS DE VTA DIRECTOS	5,254	5,538	5,860	6,098	6,376
MANO DE OBRA VTA	18,364	19,279	46,118	48,418	53,503
GTOS DE VTA INDIRECTOS	5,815	6,357	13,517	14,603	16,047
PTO DE EQUIL OPERATIVO UND	387	579	843	1,098	1,336
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
PTO DE EQUIL FINANCIERO UND	387	579	843	1,098	1,336
IMPUESTO A LA RENTA	6,450	6,450	6,450	10,200	21,368
PTO DE EQUIL NETO UND	399	592	855	1,116	1,373

Fuente : Elaboración propia

**Tabla 51.**

Punto de Equilibrio en Unidades (días-consultor)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
399	592	855	1,116	1,373

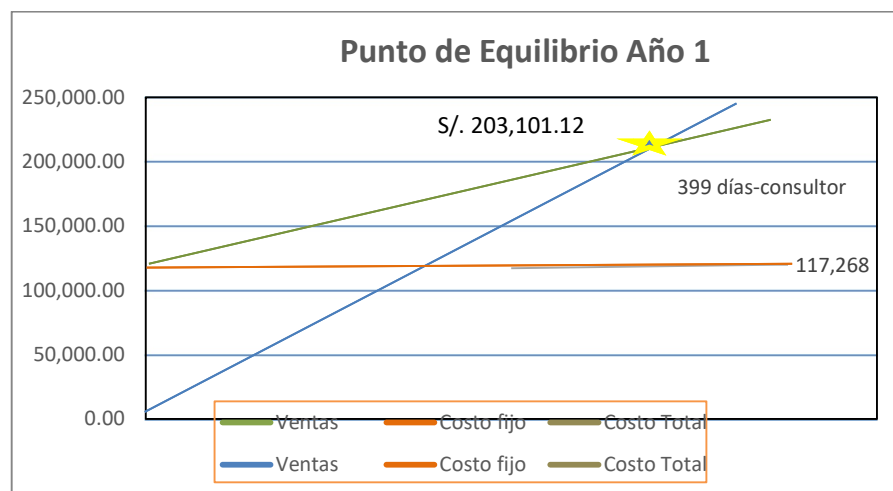
Fuente: Elaboración propia

**Tabla 52.**

Punto de Equilibrio en Unidades monetarias

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso sin IGV	203,101	300,765	471,071	614,938	785,632
Ingreso con IGV	239,659	354,903	555,863	725,627	927,046
Costos fijos	117,268	127,237	181,822	193,331	221,239
Costos variables	85,833	173,529	289,249	421,608	570,213
TOTAL	203,101	300,766	471,071	614,938	791,452

Fuente: Elaboración propia



**Figura 43.** Punto de Equilibrio en cantidades días-consultor y en S/.

Fuente: Elaboración propia

### 5.3. Estado de ganancias y pérdidas

El estado de ganancias y pérdidas es un balance en el que se muestra el resumen de todos los ingresos y gastos realizados por la empresa durante un ejercicio económico y los resultados de este, y que pueden ser utilidades o pérdidas. En ese sentido, la cuenta de ganancias y pérdidas refleja cuánto de ingresos ha obtenido la empresa y qué gastos ha realizado; este resultado se obtiene restando los gastos de los ingresos.

En la siguiente tabla se muestra el estado de resultados proyectado a cinco años posteriores al 2020.

**Tabla 53.**

Estado de ganancias y pérdidas del plan de negocio (en soles)

Descripción	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	226,271.19	352,372.88	527,161.02	681,949.15	885,152.54
(Costo de ventas)	79,382.85	167,078.61	282,799.44	411,408.08	548,845.93
Utilidad Bruta	146,888.33	185,294.27	244,361.58	270,541.07	336,306.61
(Gastos Administrativos)	87,835.06	96,062.85	116,326.97	124,211.11	145,313.56
(Gasto de Ventas)	29,433.21	31,174.16	65,494.73	69,119.43	75,925.24
Utilidad Operativa	29,620.07	58,057.26	62,539.88	77,210.53	115,067.81
(Gastos Financieros)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso Financiero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes impuestos	29,620.07	58,057.26	62,539.88	77,210.53	115,067.81
(Impuestos a la Renta)	6,450.00	6,450.00	6,450.00	10,199.61	21,367.50
Utilidad Neta	23,170.07	51,607.26	56,089.88	67,010.92	93,700.31

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4. Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos del presente plan de negocio es en base a los ingresos que se obtengan por la consultoría en modelos de gestión.

Cabe resaltar que, el precio del día-consultor se mantendrá por los dos primeros años, y para el tercer año realizar un incremento del 8% por aspectos de inflación durante los dos primeros años, y para el quinto año realizar un incremento del 4%.

La empresa se plantea como meta financiera incrementar la utilidad neta progresivamente durante los 5 años ente un 20% a 50% al cierre del año fiscal.

De acuerdo al estudio de mercado, se cuentan con tres tipos de productos, de los cuales se proyecta un 55% de preferencia con el servicio de implementación modular, 15% en consultoría puntual y 30% en el servicio de capacitación.

**Tabla 54.**

Demanda proyectada para el plan de negocio a cinco años

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Implementación modular	146,850.00	228,690.00	342,127.50	442,585.00	574,464.00
Consultoría puntual	80,100.00	124,740.00	186,615.00	241,410.00	313,344.00
Capacitación	40,050.00	62,370.00	93,307.50	120,705.00	156,672.00
Precio unitario	600	600	650	650	675
Ingresos por Ventas	267,000	415,800	622,050	804,700	1,036,800
IGV	40,728	63,427	94,888	122,750	158,155.93
Valor de venta	226,271	352,372	527,161	681,949	878,644.07

Fuente: Elaboración propia

NOTA: Como política de venta, la empresa ha establecido que las ventas durante los primeros meses sean al contado.

#### 5.5. Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos incluye las erogaciones por los costos y gastos de comercialización o de operación tanto directos como indirectos, los costos y gastos de administrar, los costos y gastos de venta y los costos financieros.

Cabe recordar que los costos y gastos de operación incluyen: el costo de mano de obra directa del personal consultor encargado de realizar las operaciones, costo de materiales indirectos como (ropa de trabajo, uso de normas, implementos de seguridad).

Los egresos por administrar comprenden, los costos de remuneraciones del personal administrativo; costos de los útiles de oficina y papelería empleados en las oficinas; y los costos de los servicios básicos como por ejemplo agua, luz, teléfono fijo, teléfonos móviles e internet.

Los egresos de venta comprenden las erogaciones de los costos de remuneraciones del personal del área de venta, gastos de promoción y movilidad.

Finalmente, el costo financiero, comprende las erogaciones por los intereses a largo plazo a pagar; en el caso del presente plan de negocio, corresponde al financiamiento del camión cisterna y su debido equipamiento.

En la tabla siguiente se presenta de manera detallada las partidas que conforman el presupuesto de egresos del presente plan de negocio.

**Tabla 55.**

Presupuesto de egresos del plan de negocio para cinco años (en soles)

EGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Operaciones (de comercialización)					
MOD	77,320.00	164,658.00	279,997.98	408,342.50	545,350.47
CIF (depreciación y amortización)	2,062.85	2,420.61	2,801.46	3,065.58	3,495.47
Total, costo de operación	79,382.85	167,078.61	282,799.44	411,408.08	548,845.93
Costo de Administración					
Administrativos directos	35,300.00	41,202.00	48,474.72	57,466.36	68,615.23
Mano de obra administrativa	45,820.00	48,108.00	60,600.48	63,627.50	73,480.47
Administrativos indirectos	6,715.06	6,752.85	7,251.77	3,117.25	3,217.86
Total, costo de administración	87,835.06	96,062.85	116,326.97	124,211.11	145,313.56
Costos de ventas					
Gastos de ventas directos	5,254.24	5,537.61	5,860.11	6,098.36	6,375.64
Mano de obra de venta	18,364.00	19,279.20	46,117.95	48,417.85	53,502.58
Gastos de ventas indirectos	5,814.97	6,357.34	13,516.67	14,603.22	16,047.02
Total, costo de ventas	29,433.21	31,174.16	65,494.73	69,119.43	75,925.24
Total, costo financiero	-	-	-	-	-
<b>TOTAL, EGRESOS</b>	<b>196,651.12</b>	<b>294,315.62</b>	<b>464,621.14</b>	<b>604,738.63</b>	<b>770,084.73</b>

Fuente Elaboración propia.



## 5.6. Flujo de Caja proyectado

El flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a la política de precios. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. (Weinberger, K., 2009, p.106).

En resumen, el flujo de caja considera tres aspectos importantes como son los ingresos, egresos y financiamiento. Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en efectivo en un periodo de tiempo determinado. El resultado del flujo de caja será utilizado para la evaluación económica y para determinar la rentabilidad.

**Tabla 56.**

Flujo de caja proyectado a cinco años (en soles)

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS						
Ingreso por ventas contado	0.00	267,000.00	415,800.00	622,050.00	804,700.00	1,044,480.00
Aporte de Capital	77,688.00					
Préstamo Bancario	0.00					
INGRESOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL, DE INGRESOS</b>	<b>77,688.00</b>	<b>267,000.00</b>	<b>415,800.00</b>	<b>622,050.00</b>	<b>804,700.00</b>	<b>1,044,480.00</b>
ACTIVO INTANGIBLE	25,640.50					
ACTIVO FIJO	11,850.00					
RECOMPRA DE ACTIVOS FIJOS				37,845.50		
EGRESOS OPERATIVOS						
Compra de Insumos		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Materiales Operativos y de Limpieza		757.50	1,179.66	1,629.05	2,107.38	2,614.65
Alquiler local		16,992.00	21,409.92	26,976.50	33,990.39	42,827.89
Materiales Seguridad y de Oficina		446.00	490.60	1,079.32	1,187.25	1,305.98
Gastos de ventas directos		6,200.00	6,534.38	6,914.93	7,196.07	7,523.26
Gastos de Ventas indirectos		6,400.00	7,040.00	15,488.00	17,036.80	18,740.48
Mano de Obra Indirecta		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mano de Obra Directa		76,778.33	164,630.92	279,850.11	408,306.67	545,233.84
Mano de Obra Administrativa		45,278.33	48,080.92	60,452.61	63,591.67	73,363.84
Mano de Obra Venta		18,147.33	19,268.37	45,800.97	48,390.63	53,442.39
Mano de obra subcontratada		9,600.00	10,080.00	10,584.00	11,113.20	11,668.86
Pago de IGV		30,350.44	57,835.75	81,170.34	113,366.76	148,189.99
Impuesto a la Renta (pago a cuenta)		3,394.07	5,285.59	7,907.42	10,229.24	13,277.29
Impuesto a la Renta (regularización)		0.00	3,055.93	1,164.41	0.00	0.00
Pago de Dividendos		6,951.02	15,482.18	16,826.96	20,103.28	28,110.09

EGRESOS FINANCIEROS Cuota Préstamo		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL, EGRESOS	37,490.50	221,295.03	360,374.21	593,690.11	736,619.34	946,298.55
Caja Inicial	0.00	40,197.50	85,902.47	141,328.26	169,688.15	237,768.81
Ingresos menos Egresos	40,197.50	45,704.97	55,425.79	28,359.89	68,080.66	98,181.45
CAJA FINAL	40,197.50	85,902.47	141,328.26	169,688.15	237,768.81	335,950.26

Fuente: Elaboración propia.

## 5.7. Balance general

El Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. En ella se muestra los activos que la empresa tiene, los pasivos que la empresa debe y el patrimonio que la empresa tiene.

Se debe tener especial cuidado, ya que, si se hiciera otro balance al día siguiente, no sería el mismo, debido a que aun cuando no se practicara ninguna operación, pues hay operaciones que se realizan solas; por ejemplo, la disminución de valor que sufren las maquinarias y equipos, vehículos, el mobiliario por el transcurso del tiempo; la amortización que sufren los gastos de instalación; el tipo de cambio, una gran caída de la bolsa de valores, etc.

El balance es importante porque permite a los propietarios, socios, o accionistas conocer si los recursos invertidos en ella han sido bien administrados y si han producido resultados satisfactorios; al Estado, le interesa conocer la situación financiera, para saber si el pago de los impuestos respectivos ha sido determinado correctamente; a los acreedores les interesa conocer para conceder el crédito que alcancen a garantizar ampliamente los recursos de la empresa. A continuación, se presenta el Balance General del plan de negocio proyectado a cinco años, en ella se muestra los activos, los pasivos y el patrimonio.

**Tabla 57.**

Balance General proyectado a cinco años (en soles)

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Activo Corriente						
Caja Bancos	40,197.50	85,902.47	141,328.26	169,688.15	237,768.81	335,950.26
Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total, Activo Corriente	40,197.50	85,902.47	141,328.26	169,688.15	237,768.81	335,950.26
Activo No Corriente						
Activo Fijo	10,080.51	10,080.51	10,080.51	28,423.73	28,423.73	28,423.73
Depreciación Acumulada	0.00	2,203.39	4,406.78	6,610.17	8,220.34	9,830.51
Intangibles	21,729.24	21,729.24	21,729.24	35,458.47	35,458.47	35,458.47
Amortización Acumulada	0.00	5,945.85	11,891.69	17,837.54	19,783.39	21,729.24
Total, Activo No Corriente	31,809.75	23,660.51	15,511.27	39,434.49	35,878.47	32,322.46
<b>TOTAL, ACTIVOS</b>	<b>72,007.25</b>	<b>109,562.98</b>	<b>156,839.53</b>	<b>209,122.64</b>	<b>273,647.29</b>	<b>368,272.72</b>
<b>PASIVO</b>						
Pasivo Corriente						
IGV por pagar	-5,680.75	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Imp a la Renta	0.00	3,055.93	1,164.41	-1,457.42	-1,487.05	6,603.17
Beneficios por pagar	0.00	1,300.00	1,365.00	1,977.73	2,076.62	2,370.07
Deuda a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total, Pasivo Corriente	-5,680.75	4,355.93	2,529.41	520.32	589.57	8,973.24
Pasivo No Corriente						
Deuda a Largo Plazo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total, Pasivo No Corriente	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL, PASIVOS</b>	<b>-5,680.75</b>	<b>4,355.93</b>	<b>2,529.41</b>	<b>520.32</b>	<b>589.57</b>	<b>8,973.24</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	77,688.00	82,322.01	92,643.47	103,861.44	117,263.63	136,003.69
Reserva Legal	0.00	2,317.01	7,477.73	13,086.72	19,787.81	29,157.84
Resultados acumulados	0.00	0.00	9,268.03	29,910.93	52,346.88	79,151.25
Resultado del ejercicio	0.00	9,268.03	20,642.90	22,435.95	26,804.37	37,480.12
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>77,688.00</b>	<b>93,907.05</b>	<b>130,032.13</b>	<b>169,295.05</b>	<b>216,202.69</b>	<b>281,792.91</b>
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>72,007.25</b>	<b>98,262.98</b>	<b>132,561.53</b>	<b>169,815.36</b>	<b>216,792.26</b>	<b>290,766.15</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **CAPÍTULO VI: EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO**

En este capítulo se fundamenta la ejecución del plan de negocio mediante la determinación de los parámetros de medición que justifican la inversión y el beneficio desde el punto de vista económico, financiero, social y ambiental.

Los objetivos de este capítulo son: emplear técnicas de medición de rentabilidad económica que contemplen el valor del dinero en el tiempo, demostrar si el plan es económicamente rentable, conocer el porcentaje de utilidad que se obtendrá con el monto invertido y por último determinar en qué tiempo la inversión generará los recursos suficientes para igualar el monto de la inversión inicial.

### **6.1. Evaluación Económica, Parámetros de Medición**

Para realizar la evaluación económica del plan de negocio, se utilizarán los siguientes parámetros: El valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), la relación beneficio costo (B-C) y el periodo de recuperación de la inversión (PRI).

#### **6.1.1 Valor Actual Neto (VANE)**

El VAN es uno de los criterios económicos más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión, consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo que genera un proyecto y comparar esa equivalencia con el desembolso inicial.

Para su cálculo es preciso contar con una tasa de descuento o bien, con un factor de actualización al cual se le descuenta el valor del dinero en el futuro a su equivalente en el presente. Con este método se define la aceptación o

rechazo de un proyecto de acuerdo con los siguientes criterios de evaluación:

- Si el VAN es  $< 0$ , se rechaza el proyecto.
- Si el VAN es  $= 0$ , el proyecto es indiferente.
- Si el VAN es  $> 0$ , se acepta el proyecto.

Para el cálculo del VANE, es necesario contar con una tasa de descuento y que para este caso será el costo de oportunidad de capital (COK), el cual será estimado bajo la metodología del WACC.

El WACC es el Weighted Average Cost of Capital, por sus siglas en inglés, o coste medio ponderado del capital, el cual es un promedio ponderado del costo de la deuda y el costo del capital propio (equity), asumiendo que la empresa se financia mediante ambos tipos de fondos (deuda y capital propio) y es utilizado como tasa de descuento para valorar la empresa o proyecto de inversión mediante el método del descuento de flujos de caja esperados.

Para determinar el costo promedio de capital (WACC) a invertir en el negocio, se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$WACC = Ke \left( \frac{P}{D + P} \right) + Kd (1 - TI) * \left( \frac{D}{D + P} \right)$$

Donde:

WACC = Coste promedio ponderado del capital

Ke = Coste de los Fondos Propios 0%

Kd = Coste de la Deuda Financiera 0.00%

E = Fondos Propios 77,688.00

D = Deuda Financiera 0

TI = Tasa Impositiva 30.00%

Para el presente plan de negocios no aplica por no haber deuda financiera.

Se tiene los siguientes datos TASA DE RIESGO = 25 %

**Tabla 58.**

Flujo de Caja Económico.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Opera	29,620.07	58,057.26	62,539.88	77,210.53	115,067.81
Depreciación Activos	2,203.39	2,203.39	2,203.39	1,610.17	1,610.17
Amortización Intangible	5,945.85	5,945.85	5,945.85	1,945.85	1,945.85
Costo de Venta	79,382.85	167,078.61	282,799.44	411,408.08	548,845.93
- Costo de Producción	-79,382.85	167,078.61	-282,799.44	411,408.08	548,845.93
Imp a la Renta	-6,450.00	-6,450.00	-6,450.00	-10,199.61	-21,367.50
- (Gast Finan - Ing Finan) * T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Activo nuevo	0.00	0.00	-10,080.51	0.00	0.00
Valor de recup. (1-T)	0.00	0.00	0.00	0.00	235,423.45
	31,319.31	59,756.50	54,158.61	70,566.94	332,679.78

	INVERSION	% TASA	VAN ECON
Préstamo banco	0.00	0.00%	151,257.54
Socios	77,688.00	25.00%	

Fuente: Elaboración propia basado en los datos del flujo de caja proyectado

De acuerdo con el resultado del VANE de la tabla anterior (S/.151,257.54), se acepta el plan de negocio, por ser mayor a cero, lo que denota un incremento en los beneficios durante el horizonte planeado.

### 6.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) de una inversión es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial; es decir, la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) es igual a cero.

Los criterios para decidir la aceptación o rechazo de un proyecto por este método se muestran a continuación:

Si la  $TIR <$  es menor a la tasa mínima aceptable de rendimiento, se rechaza.

Si la  $TIR =$  a la tasa mínima aceptable de rendimiento, el proyecto es indiferente.

Si la  $TIR >$  es mayor a la tasa mínima aceptable de rendimiento, el proyecto se acepta.

La fórmula para hallar la TIR es la siguiente:

$$VAN = \sum_{n=1}^N \frac{Q_n}{(1 + TIR)^n} - I = 0$$



Donde:

$Q_n$  = es el flujo de caja en el periodo n.

n = es el número de periodos

I = es el valor de la inversión inicial

Se tiene los siguientes datos:

Inversión inicial = 77,688.00

CPK (WACC) = 25.00%

**Tabla 59.**

Tasa interna de retorno económico del plan de negocio

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja		31,319.3	59,756.5	54,158.6	70,566.9	332,679.7
económico	-77,688.00	1	0	1	4	8

VANE	S/151,257.5 4
TIRE	73%

Nota: Cifras expresadas en soles

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el resultado de la tabla 55, El TIRE (73%) es mayor a la tasa de descuento (25.00%) por lo tanto, el plan de negocio es rentable y se acepta el plan.

### 6.1.2 Relación Beneficio Costo (B - C)

La relación beneficio-costo es un indicador que señala la utilidad que se obtendrá con el costo que representa la inversión; es decir, que, por cada peso invertido, cuánto es lo que se gana.

Los criterios para decidir la aceptación o rechazo de un proyecto por este método se muestran a continuación:

- Si la relación B/C es  $< 1$ , se rechaza el proyecto.
- Si la relación B/C es  $= 1$ , la decisión de invertir es indiferente.
- Si la relación B/C es  $> 1$ , se acepta el proyecto.

La fórmula para hallar el beneficio-costo del plan de negocio es el siguiente:

Relación B/C =	Beneficios obtenidos
	Costos incurridos

Se tienen los siguientes datos:

Inversión inicial = 77,688.00

WACC = 10.00%

**Tabla 60.**

Ingresos netos actualizados del plan de negocio

Años	Ingresos	Factor simple de actualización	Ingresos Netos Actualizados
0			
1	267,000	0.863	230,291.53
2	415,800	0.744	309,327.05
3	622,050	0.642	399,140.14
4	804,700	0.553	445,349.34
5	1,036,800	0.477	498,578.62
			1,882,686.68

**Fuente: Elaboracion propia**

**Tabla 61.**

Costos netos actualizados del plan de negocio

Años	Costos	FSA	Costos Netos Actualizados
0			
1	196,651.12	0.86	169,614.56
2	294,315.62	0.74	218,950.89
3	464,621.14	0.64	298,125.46
4	604,738.63	0.55	334,683.67
5	770,084.73	0.48	367,597.06
			1,388,971.65

Inversión inicial = 77,688.00

COK = 15.94%

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 62.**  
Beneficios netos actualizados del plan de negocio

Años	Beneficios Netos (Ingresos - Costos)	FSA	Beneficios Netos Actualizados
0	-77,688.00		
1	70,348.88	0.86	60,676.97
2	121,484.38	0.74	90,376.15
3	157,428.86	0.64	101,014.68
4	199,961.37	0.55	110,665.67
5	274,395.27	0.48	130,981.55
			493,715.03

VPN = 416,163.01

Relación	Beneficios	+ V. de recuperación
B/C =	obtenidos	actualizado
	Costos	+ Inversión inicial
	incurridos	
Relación	1,882,686.68	+ 0
B/C =	1,388,971.65	+ 77,688.00
	1,882,686.68	
Relación	1,311,283.65	
B/C =		
Relación	1.436	
B/C =		

**Fuente: Elaboración propia**

El indicador muestra que la relación B/C es mayor a 1, por lo que se acepta el plan de negocio.

#### 6.1.4 Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión es la cantidad de tiempo que tardará la empresa en recuperar el costo de la inversión inicial en el proyecto. Es un determinante importante para saber si se emprende el proyecto, ya que generalmente los períodos de recuperación más largos no son deseables para las posiciones de inversión.

La fórmula para hallar el PRI es la siguiente:

$$PRI = n - 1 + \frac{(FA)_{n-1}}{(F)_n}$$

Para hallar el periodo de recuperación económica, se tiene los siguientes datos:

Año	0	1	2	3	4	5
FCE	40,197.50	85,902.47	141,328.26	169,688.15	237,768.81	335,950.26
COK	15.940%					

Actualizar

FSA		0.8625	0.7439	0.6417	0.5534	0.4773
-----	--	--------	--------	--------	--------	--------

Año	0	1	2	3	4	5
FCE Actualizado	40,197.50	74,092	105,139	108,881	131,590	160,365
Flujo acumulado	40,197.50	-33,894.68	-139,033.34	-247,914.22	-379,503.86	

$$\frac{40,197.50}{74,092.18} = 0.54$$

360      0.54      195.31      días

*PR= 6 meses y 16 días*

Dado el resultado, el periodo de recuperación de la inversión es de 6 meses y 16 días; lo que indica que el monto de la inversión que se destina para la realización del plan de negocio será recuperable en un mediano plazo.

## 6.2. Evaluación Financiera, Parámetros de Medición

La evaluación financiera se utiliza en proyectos que requieren crédito para su financiamiento. Permite evaluar los beneficios del proyecto versus el valor de este considerando los factores de financiamiento (costo de capital financiero, monto, horizonte de proyecto, amortización, intereses) y el aporte de los accionistas. Los parámetros de medición que se utilizarán son el VANF y la TIRF.

### 6.2.1 Valor Actual Neto Financiero (VANF)

El valor actual neto financiero (VANF) se calcula tomando los saldos netos del flujo de caja financiero, los mismos que se actualizan previamente a la sumatoria de estos. Para hallar el VANF se utiliza la tasa de descuento del Costo de Oportunidad de Capital (COK) bajo el modelo de valoración de activos financieros, denominado en inglés Capital asset pricing model (CAPM), es un modelo utilizado para calcular la rentabilidad que un inversor debe exigir al realizar una inversión en un activo financiero, en función del riesgo que está asumiendo y cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{COK} = R_f + \beta \cdot (R_m - R_f) + \text{Riesgo país}$$

Donde:

COK = Costo de Oportunidad del Capital



**Tabla 64.**

Flujo de caja financiera acida

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCE	31,319.31	59,756.50	54,158.61	70,566.94	332,679.78
(Gast Finan - Ing Finan) * T	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	31,319.31	59,756.50	54,158.61	70,566.94	332,679.78

	INVERSION	% TASA	VAN FIN ACID
Socios	77,688.00	25.00%	151,257.54

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.1 Tasa Interna de Retorno Financiero (TIRF)

Es la tasa del rendimiento del capital, su valor representa el porcentaje de rentabilidad del proyecto, se calcula a partir del flujo de caja financiero donde la inversión inicial es financiada parcialmente por un tercero y la diferencia por el dueño del negocio.

Se tiene los siguientes datos:

Inversión inicial = 77,688

Capital propio = 77,688

Préstamo = 0

COK = 15.94%

En nuestro plan de negocios no aplica, por no haber préstamo financiero.



### 6.3. Evaluación Social

Eduardo Contreras (2004) sostiene que la “Evaluación Social es el proceso de identificación, medición, y valorización de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del Bienestar Social (desde el punto de vista de todo el país) (CEPAL - ILPES).

Para el presente plan de negocio se plantea la responsabilidad social como una filosofía que se incorpora a la visión de negocios, basándola en el respeto, los valores éticos, el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad en general, asumiendo un compromiso de velar por las expectativas de las partes interesadas de la organización.

Las empresas socialmente responsables proyectan una imagen genuina, amigable y cercana, que ayuda a crear audiencias, seguidores y consumidores fieles. Los trabajadores se desarrollan en un ambiente amigable y en el que trascienden los valores, la ética, el respeto y la tolerancia, contribuyendo así con que un clima organizacional óptimo, generando empleados identificados con la empresa y comprometidos con sus proyectos y objetivos.

A continuación, se describen algunos de los compromisos de la empresa:

- Este Plan de Negocios está comprometido en fortalecer capacidades de las empresas PYMES mediante el servicio de consultoría empresarial, adoptando modelos de gestión que les permitan competir en un mundo globalizado, donde el cliente exige cada vez más. De esta manera, lograr que las PYMES sean más competitivas con un óptimo control de sus

procesos con un enfoque de mejora continua y pensamiento basado en riesgos, realizando una gestión preventiva más que reactiva.

- Se generará puestos de trabajo mediante la contratación de personal, entre ellos asistente administrativo/ comercial, ejecutivo comercial; y asignación de servicios de consultores externos (técnicos, sistemas y contable/financiero) por locación de servicios. Del mismo modo, generará empleos de forma indirecta debido a que el negocio comprará equipos informáticos, útiles de oficina, materiales para seguridad, higiene, limpieza, servicio de sistemas de información a empresas terceras.
- Se realizará un programa de bienestar social, que permita mantener al personal muy motivado y con beneficios adicionales a los establecidos por ley, tales como: programas de prevención de salud, alimentación saludable, actividades de integración y deportivas en fechas especiales como Día de la Madre, Día del Padre, Aniversario de la empresa, Fiestas Patrias y Pascuas Navideñas.
- Se establecerá líneas de carrera con el personal en miras de buscar su desarrollo profesional, en congruencia con el crecimiento de la empresa, mediante la formulación de planes de capacitación en temas técnicos y de desarrollo de habilidades blandas.
- Se fomentará la labor social una vez al año en vísperas de Navidad, con la participación del personal interno y externo asociado, recolectando donativos como juguetes, ropa y calzado para ser donado a familias de extrema pobreza.

- Se segregará los residuos sólidos no peligrosos como papel, cartón, envases de plástico y vidrio, residuos orgánicos, cuidando así el medio ambiente, y además los contenedores de papel/ cartón y envases serán donados a la empresa Emaús Reciclaje Perú, institución benéfica sin fines de lucro dedicada al reciclaje para apoyar a familias de extrema pobreza. De esta manera, no solo se contribuye con el cuidado del medio ambiente y la reutilización de objetos en desuso, sino también se contribuye con el apoyo económico a la sociedad.

#### 6.4. Impacto Ambiental

El principal impacto del negocio hacia el medio ambiente corresponde a los siguientes aspectos:

- Uso de papel como recurso administrativo, para presentación de documentos a los clientes o potenciales clientes en reuniones comerciales.
- Uso de energía eléctrica por los equipos y dispositivos utilizados en la oficina administrativa y durante la prestación del servicio.
- Uso de agua potable para la limpieza de la oficina administrativa y servicios higiénicos del personal de oficina.
- Generación de residuos sólidos como: residuos orgánicos, papel usado, botellas de plástico/vidrio, cartuchos de tinta en desuso, cambio de luminarias, contenedores vacíos de productos de limpieza; generación de gases de efecto invernadero por el uso de transporte vehicular al acudir a los servicios coordinados con los clientes.

De esta manera, se plantea los siguientes compromisos que ayuden con el cuidado del medio ambiente:

- Elaboración, capacitación y difusión de un plan de gestión de residuos sólidos, que permita realizar una adecuada segregación de residuos sólidos por parte del personal, para lo cual se implementará los tachos de colores según normativa.
- Disposición de residuos peligrosos con empresas prestadoras de servicios autorizadas.
- Campaña de uso de hojas recicladas.
- Sensibilización al personal respecto al uso responsable de la energía eléctrica y agua durante su permanencia en la oficina administrativa y durante la prestación del servicio en las instalaciones del cliente. Así como también, propiciar el uso de transporte colectivo para los servicios que puedan estar en ruta.
- Elaborar y difundir un plan de reducción de uso de papel e impresiones de manera gradual, concientizando al manejo electrónico de los documentos incluyendo a los utilizados con los clientes.
- Medición y seguimiento comparativo de uso de energía eléctrica, agua y papel, estableciendo planes de acción para su reducción.
- Participación en campañas de cuidado del planeta, tales como, apagado de energía eléctrica de forma masiva.

## **CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **7.1. Conclusiones**

De acuerdo con la evaluación económica y financiera realizada, se concluye que el presente plan de negocio es viable y rentable debido a que se cuenta con los recursos económicos necesarios para poner en marcha la empresa; obteniendo un VANE de 151,257.54 y un TIRE de 73%, lo que demuestra que el negocio generará una rentabilidad que satisface las expectativas de los accionistas e inversionistas.

Del estudio de mercado se concluye que el mercado objetivo mantiene un crecimiento sostenido durante los últimos años; y existe preocupación por el Estado Peruano en promulgar leyes y programas que fomenten la adopción de modelos de gestión en miras de contar con empresas competitivas, responsables con el medio ambiente y el cuidado de la integridad física y mental de sus trabajadores.

Teniendo en cuenta los factores de localización, se determinó que la empresa esté ubicada en uno de los distritos de Lima Metropolitana, específicamente San Miguel, por lo que operativamente es posible desarrollar las actividades de la empresa ya que se cuenta con la disponibilidad de recursos humanos capacitados, recursos financieros disponibles, equipos, vías de acceso, servicios públicos, entre otros.

En cuanto a la factibilidad sectorial y municipal, para el inicio de actividades, la empresa requiere contar con permisos, autorizaciones y licencias de funcionamiento; por lo que estos requisitos sí son posibles de obtener.

Desde el punto de vista social, la empresa fomentará el cumplimiento de su código de ética basándola en el respeto, los valores éticos, el cuidado del medio ambiente y la sostenibilidad en general, asumiendo un compromiso de velar por las expectativas de las partes interesadas de la organización, fortaleciendo capacidades de las PYMES que permitan tener empresas competitivas sensibilizadas con la calidad, el cuidado del medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores; así como, la generación de empleo directo e indirecto con líneas de carrera para el personal en un ambiente de trabajo armonioso.

Luego de identificar y evaluar los aspectos e impactos al medio ambiente, se concluye que el grado de afectación es bajo; sin embargo, se contará con medidas de mitigación, y personal sensibilizado con el cuidado del medio ambiente no solo en con el lugar de trabajo sino en cualquier lugar donde nos encontremos.

Se ha identificado que la mayor fortaleza con que se cuenta es el conocimiento, la experiencia y trayectoria del personal consultor que será asignado a los servicios, lo cual en conjunto con las tácticas definidas permitirá ser una empresa con una ventaja competitiva que permita lograr su posicionamiento.

## 7.2. Recomendaciones

Al haberse comprobado la viabilidad, se recomienda proceder con el inicio de las actividades.

Elaborar y coordinar la firma de los contratos de locación de servicios con el personal consultor externo, obteniendo sus hojas de vida documentadas que

demuestren la experiencia y trayectoria lograda. Dicha documentación permitirá posicionarse en la credibilidad y confianza de las organizaciones.

En cuanto a la factibilidad sectorial y municipal, se recomienda mantenerse al tanto de los cambios a las normas que emiten las entidades reguladoras del sector.

Dado que durante el estudio se identificó que la competencia ofrece servicios a altos costos, se recomienda que el precio de venta por día-consultor permanezca en el mismo nivel durante los dos primeros años, a fin de captar a los clientes por el factor precio.

Considerar la incorporación de un ejecutivo comercial al staff de la organización, a partir del tercer año, en miras de asegurar el crecimiento de la cartera de clientes.

Dado que la empresa ofrece los servicios de consultoría en modelos de gestión, capacitar a todos los colaboradores en calidad de servicio de atención al cliente, temas medio ambientales y de seguridad y salud ocupacional, así como evaluar optar por una Certificación integrada trinorma ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, a partir del tercer año.

Con respecto a la responsabilidad social, se recomienda que todos los integrantes sean conscientes del cumplimiento del Código de ética, así como de la importancia en sus relaciones con los grupos de interés.

Sobre el impacto ambiental, se recomienda identificar y analizar las leyes, normas, a fin de tomar decisiones adecuadas en las operaciones de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Mundial. (08 de junio de 2020). Banco Mundial prevé fuerte crecimiento de 7% para Perú en 2021. Agencia Peruana de Noticias. Obtenido de:

<https://andina.pe/agencia/noticia-banco-mundial-preve-fuerte-crecimiento-7-para-peru-2021-800783.aspx>

Beneficios Laborales Mype: Cuadro comparativo con Pequeña empresa y

Régimen General. (26 septiembre, 2019). Consultas Laboral. Obtenido de:

<http://consultaslaboral.com/beneficios-laborales-mype-cuadro-comparativo-con-pequena-empresa-y-regimen-general/>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Informe Nacional Perú a mayo 2020. Obtenido de:

<https://www.ceplan.gob.pe/informe-nacional/>

Contratos de trabajo a plazo fijo. (23 de Julio del 2018). Contratos de trabajo sujetos a modalidad: *Perú tributos*. Recuperado de:

<https://www.perutributos.com/noticia/contratos-de-trabajo-a-plazo-fijo>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (12 de diciembre de 2019). FMI rebajó proyección del PBI en Perú para este año tras extensión de cuarentena. Diario Gestión. Obtenido de:

<https://gestion.pe/economia/fmi-rebajo-proyeccion-del-pbi-en-peru-para-este-ano-tras-extension-de-cuarentena-noticia/>



Gabriela Cabrera Ruiz. (22 de abril de 2019). Beneficios laborales de las Mypes.

Recuperado de:

<https://lpderecho.pe/beneficios-laborales-mypes-gabriela-cabrera-ruiz/>

INEI. Estadísticas sectoriales. Comercio. *Venta de principales combustibles en el mercado interno*. Recuperado de: <http://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI (2019), Boletín de Análisis Demográfico N° 38. Recuperado de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1665/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1665/libro.pdf)

INEI. Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Obtenido de:

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib0883/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0883/Libro.pdf)

INEI. Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU REV. 4). Recuperado de:

[https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm\\_buscar\\_desc.asp](https://proyectos.inei.gob.pe/CIIU/frm_buscar_desc.asp)

INEI. Perú, oferta y demanda global (2020). Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

INEI. Producto bruto interno (2020). Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-pbi-iii-trim-2020.pdf>

INEI. Perú, stock de empresas por trimestres 2018-2020. Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>

INEI. PERU: Empresas, según actividad económica -2018. Directorio Central de Empresas y Establecimientos. Recuperado de:

<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>

ISO. Empresas certificadas en ISO 9001. Recuperado de:

Fuente: International Standard Institute (ISO)

[www.iso.org](http://www.iso.org)

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing, Edición del Milenio. Prentice Hall.

Kotler P. y Armstrong G. (2003). Fundamentos de marketing. Definición de mercado meta. Sexta Edición. Pearson Prentice Hall. (p. 62, 251-255)

Ley general de Sociedades. Ley N.º 26887. La sociedad: *Denominación o Razón Social*. (2020). Recuperado de:  
<https://www.smv.gob.pe/sil/LEY0000199726887001.pdf>

Ministerio de la Producción (PRODUCE) - Evolución de la Mipymes formales 2013-2017. Recuperado de:  
<http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>

Ministerio de la Producción (PRODUCE). Clasificación CIIU- Nivel de división. Censo Manufactura 2007 – Directorio de empresas industriales (2011)

Municipalidad de San Miguel (15 de noviembre de 2020). Licencias de funcionamiento. Recuperado de:  
<http://www.munisanmiguel.gob.pe/servicios/licencias-de-funcionamiento/>

Monroe K. (2003). Pricing. McGraw-Hill/Irwin

Notaría Flores Alvan. Constitución de Empresas. Recuperado de:  
<https://www.notariafloresalvan.com/#>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (18 de diciembre 2019). Registrar o constituir una empresa: Proceso para constituir una empresa (Persona Jurídica). Recuperado de:  
<https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>

<https://www.gob.pe/276-inscripcion-al-ruc-para-persona-juridica>

Plataforma digital única del Estado Peruano. (22 de octubre 2019). Regímenes tributarios. Recuperado de:

<https://www.gob.pe/280-regimenes-tributarios>

Porter Michael (2000) Estrategia Competitiva. Segunda Edición reformada (2015). Grupo Editorial Patria.

SUNARP. Superintendencia Nacional de los registros Públicos. Formatos y formularios. Recuperado de:

<https://www.sunarp.gob.pe/seccion/formatos/qsec-nxformato-b.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Impuestos a pagar. Recuperado de:

<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Libros contables. Obtenido de:

<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6830-06-sdasdasd>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) -

Conceptos PDT – PLAME. Recuperado de:

<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/pdt-plame>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) -

Cuadro comparativo entre micro y pequeña empresa. Obtenido de:

<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) –

Datos del T-Registro. Recuperado de:

<https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/planilla-electronica/pdt-plame/3232-05-datos-obtenidos-del-t-registro>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Índices y Tasas. Unidad Impositiva Tributaria (UIT). (2020). Obtenido de:

<http://www.sunat.gob.pe/indicestajas/uit.html>

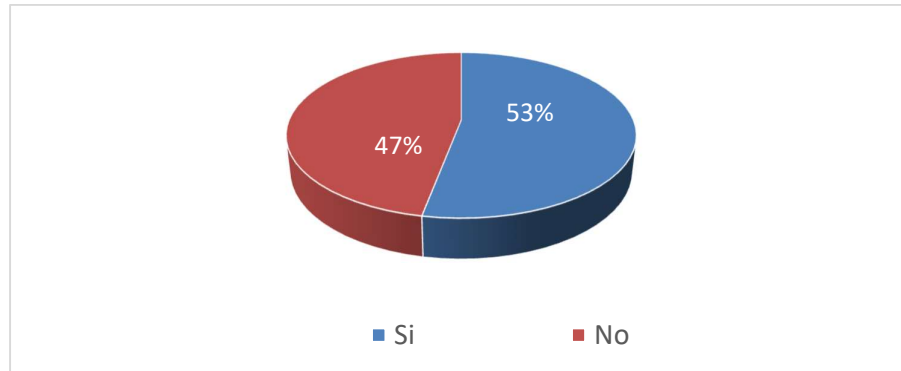
Weinberger, K. (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú. (p 64, 106)

## ANEXO

### Encuesta

#### Encuesta filtro

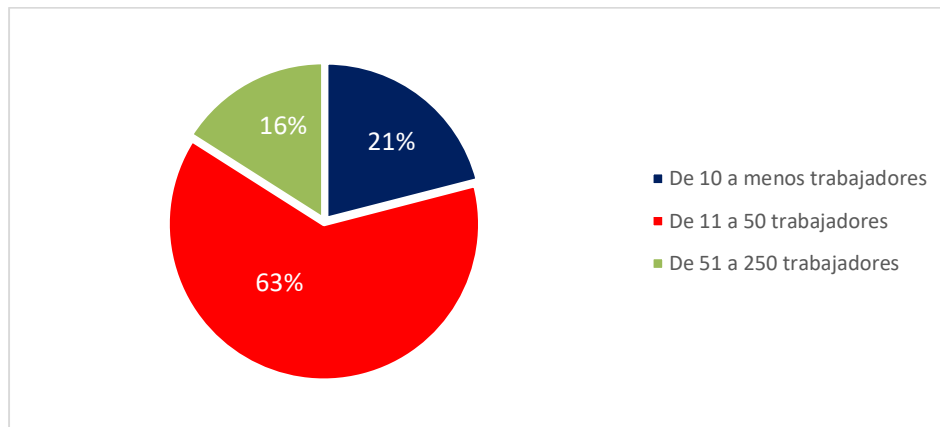
¿Su empresa ha utilizado el servicio de consultoría en Sistemas o Modelos de gestión?



A fin de poder determinar el tamaño de la muestra de la encuesta, se realizó una encuesta filtro a 100 PYMES. El 53% respondió que sí ha utilizado el servicio de consultoría en sistemas o modelos de gestión, mientras que el 47% no. De esta manera, se determina el valor "p" en 47% como proporción de empresas que poseen la característica de estudio.

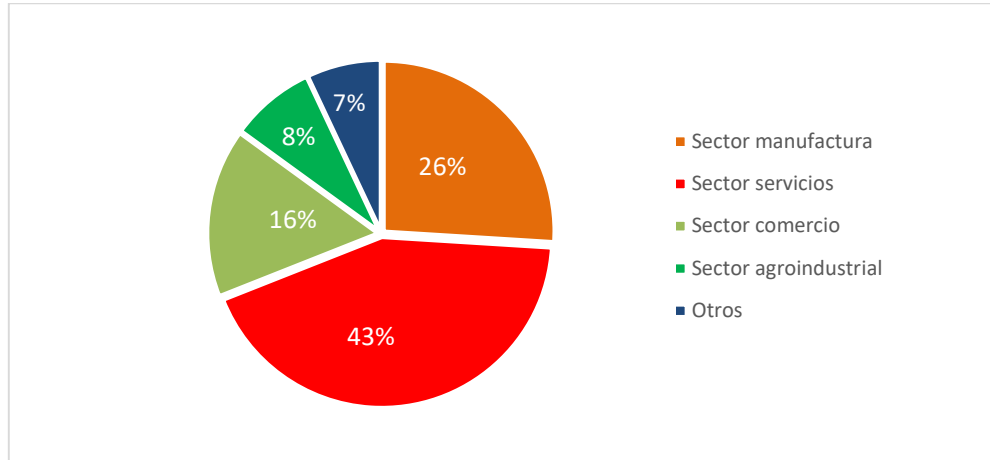
#### Cuestionario y resultados de encuesta dirigido a empresas PYMES

1. ¿En qué rango se encuentra el número de trabajadores de su empresa?



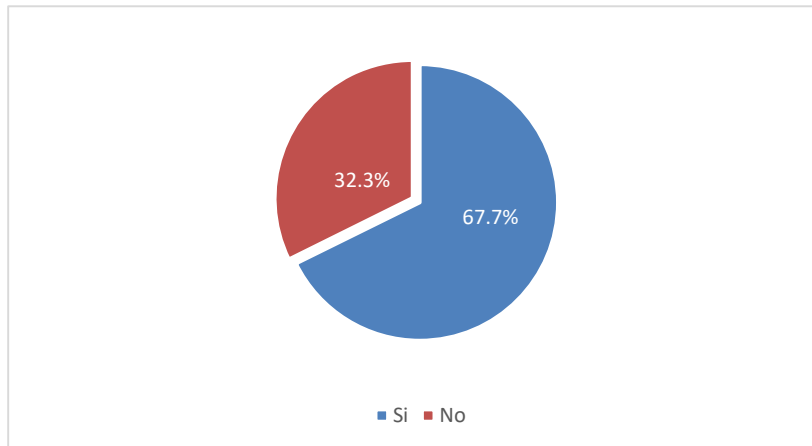
El 63% de las PYMES encuestadas cuentan con un número de trabajadores comprendido entre 11 a 50, un 16% cuenta con trabajadores entre 51 a 250 trabajadores, y 21% de 10 a menos trabajadores.

## 2. ¿A qué actividad se dedica su empresa?



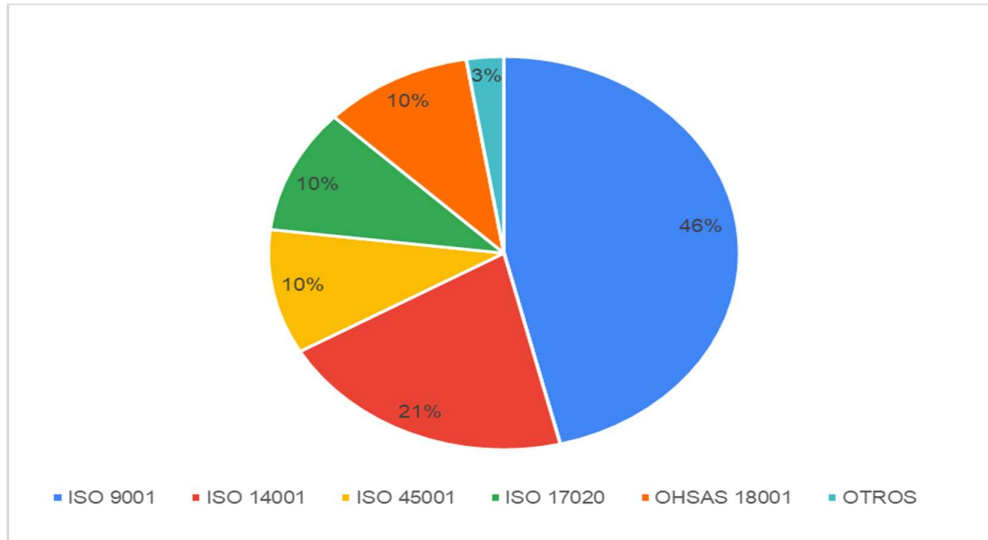
El 43% de PYMES encuestadas pertenecen al sector servicios, seguido de un 26% del sector manufactura, 16% sector comercio y 8% sector agroindustrial.

## 3. ¿Su empresa cuenta con alguna implementación ISO?



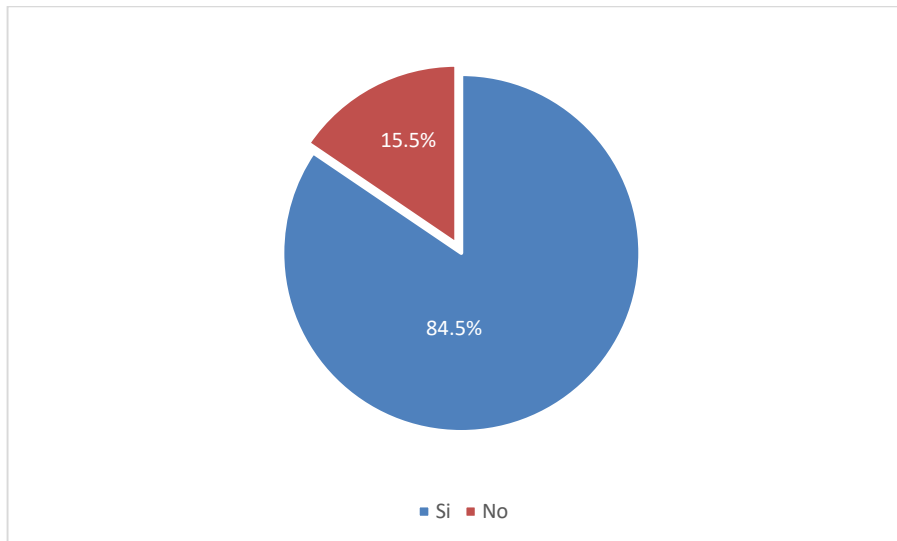
El 67.7% de PYMES encuestadas indicaron que, si cuentan con alguna implementación ISO, mientras que el 32.3% indicaron que no contaban. De esta manera, se aprecia que existe oportunidad para ofrecer nuestros servicios de mantenimiento del sistema de gestión al 67.7%, ofrecer el servicio completo de implementación modular al 32.3%.

**Si marco "Si" ¿cuáles?**



Se observa un 46% de PYMES encuestadas que cuentan con implementación ISO 9001, seguido de un 21% que cuenta con implementación ISO 14001, 10% con implementación ISO 45001, 10% OHSAS18001, otros 13%, lo cual es congruente con la encuesta Survey ISO respecto al número de empresas certificadas principalmente con mayor participación en ISO 9001.

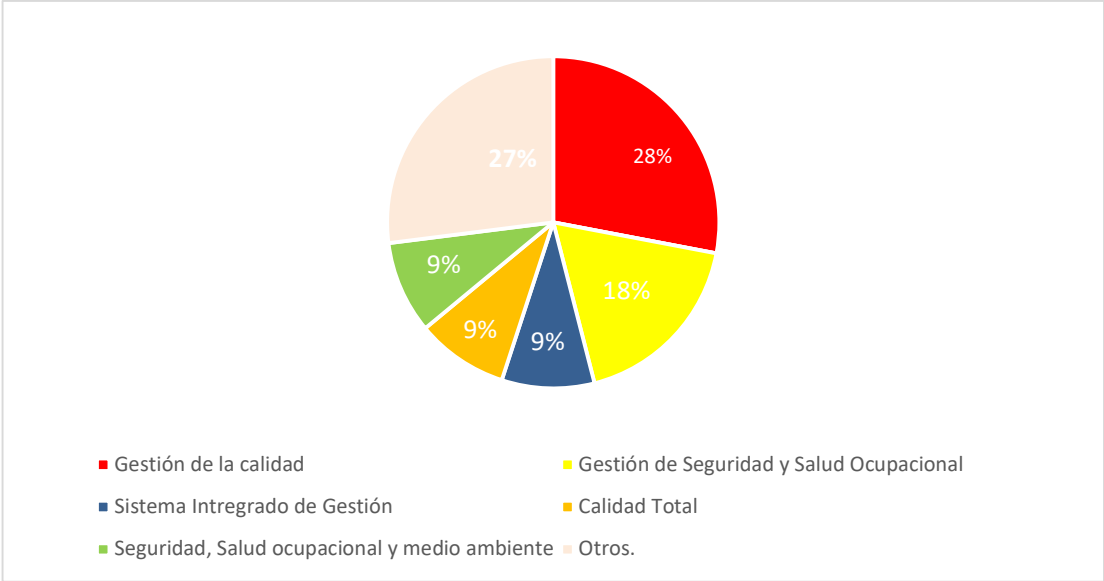
#### 4. ¿Su empresa ha utilizado el servicio de consultoría el último año?



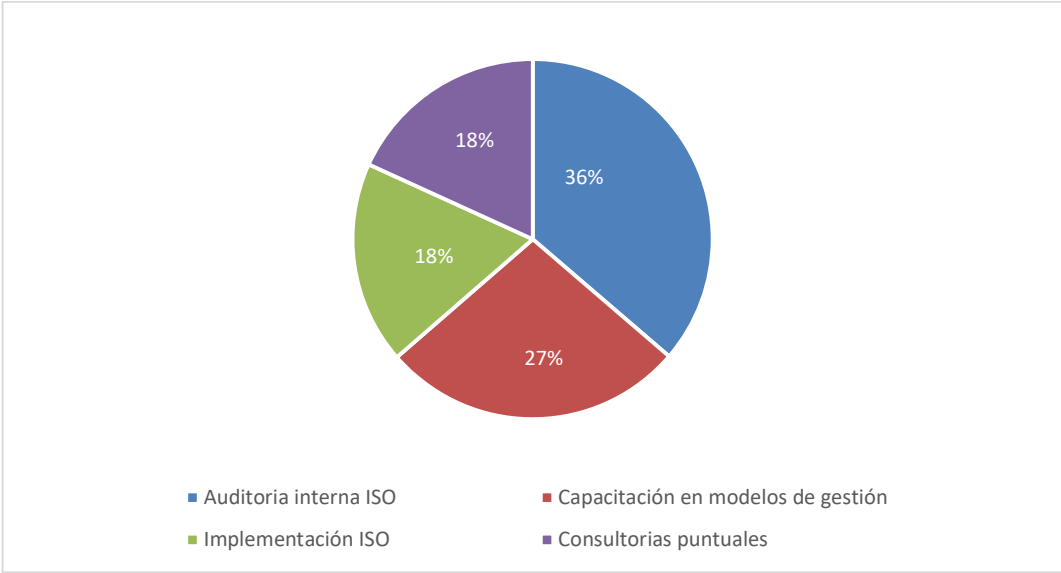
El 84.5% de las PYMES entrevistadas han utilizado el servicio de consultoría durante el año 2019, por lo que se evidencia una oportunidad de potenciales clientes con alta probabilidad de requerir el servicio.

#### Si es “Si”, ¿qué tipo de servicio de consultoría ha utilizado el último año?





**5. ¿Cuál de los siguientes servicios ha requerido?**



El 36% de PYMES encuestadas indicaron haber requerido el servicio de auditoria interna ISO, lo cual refleja que son empresas que ya cuentan con un modelo de gestión y requieren una verificación periódica como parte del mantenimiento de su sistema de gestión.

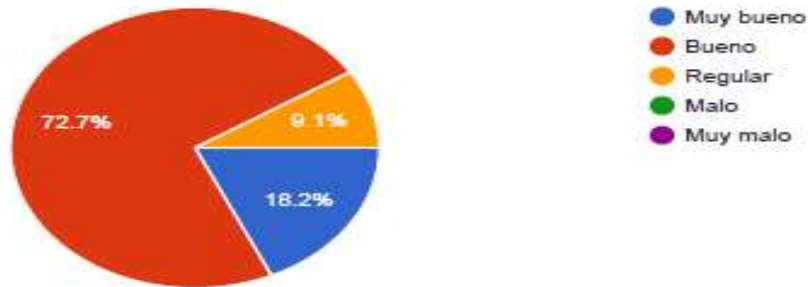
El 27% han requerido el servicio de capacitación en modelos de gestión varios, seguido del 18% que han requerido el servicio de implementación y auditoría interna.

**6. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de consultoría al año?**



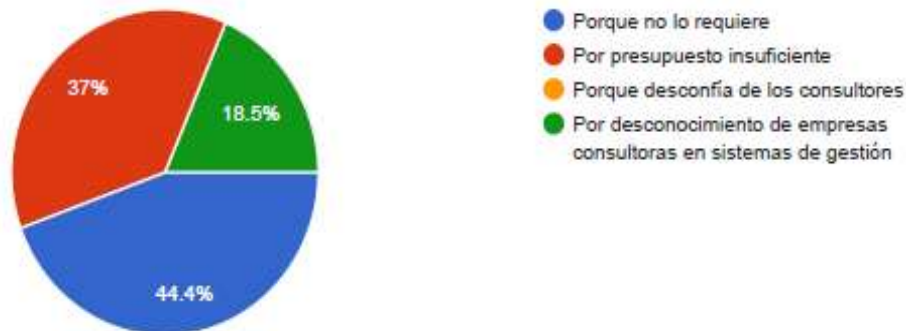
El 100% de las PYMES encuestadas que indicaron haber utilizado el servicio de consultoría el último año, indicaron una frecuencia de 1 a 2 veces en el año.

**7. ¿Cómo calificará el nivel de satisfacción con el servicio recibido?**



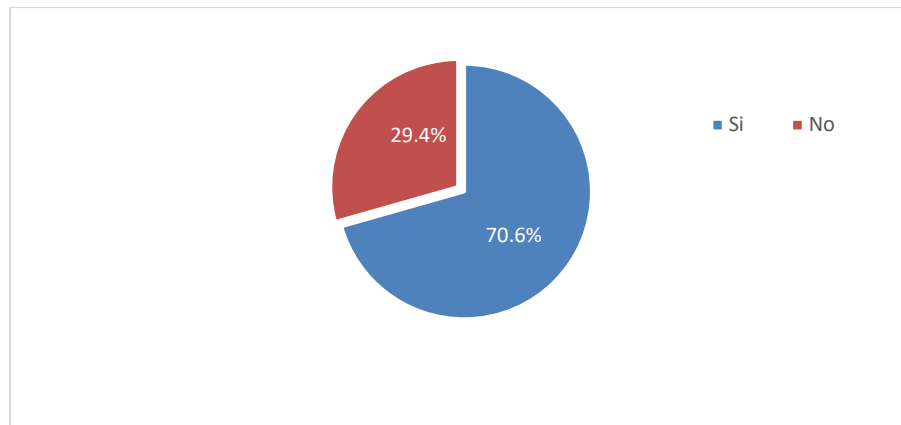
El 72.7% de las PYMES encuestadas indicaron que el servicio recibido fue bueno (aceptable), mientras que el 18.2% indica el servicio fue muy bueno (superó sus expectativas). Existe un 9.1% que indicó haber recibido un servicio regular. De esta manera, QHSE Solutions aprovechará esta oportunidad de empresas que no están conformes con el servicio recibido, así como poder demostrar nuestro servicio diferenciado a las empresas que manifestaron estar conforme con el servicio.

**8. ¿Cuál es la razón por no haber utilizado el servicio de consultoría?**



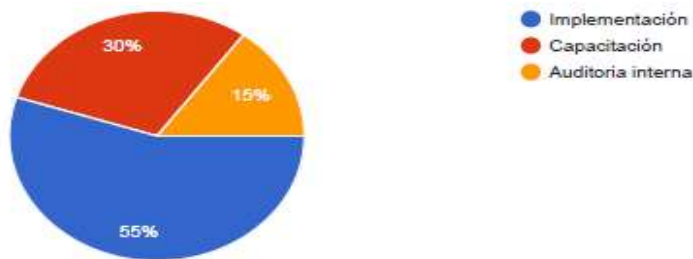
Al existir PYMES que recién tienen conocimiento de la existencia de normas internacionales que pueden elevar su nivel de competitividad y optan por tomar la decisión estratégica de adoptar un modelo de gestión, se aprecia que un 44.4% no ha requerido el servicio de implementación de los citados modelos de gestión, mientras que el 18.5% indica haber tenido desconocimiento de la existencia de empresas consultoras. Asimismo, existe un 37% que indica tener presupuesto insuficiente. Se deberá apoyar en la difusión de los programas de Produce que buscan beneficiar a las empresas que apuesten por la implementación de uno o varios modelos de gestión, además de difundir los precios asequibles que QHSE Solutions estará brindando en miras de ganar posicionamiento durante los primeros años de su operación.

**9. ¿Le gustaría implementar algunas de las normas de gestión ISO en su empresa, contratando a una empresa consultora durante el próximo año?**



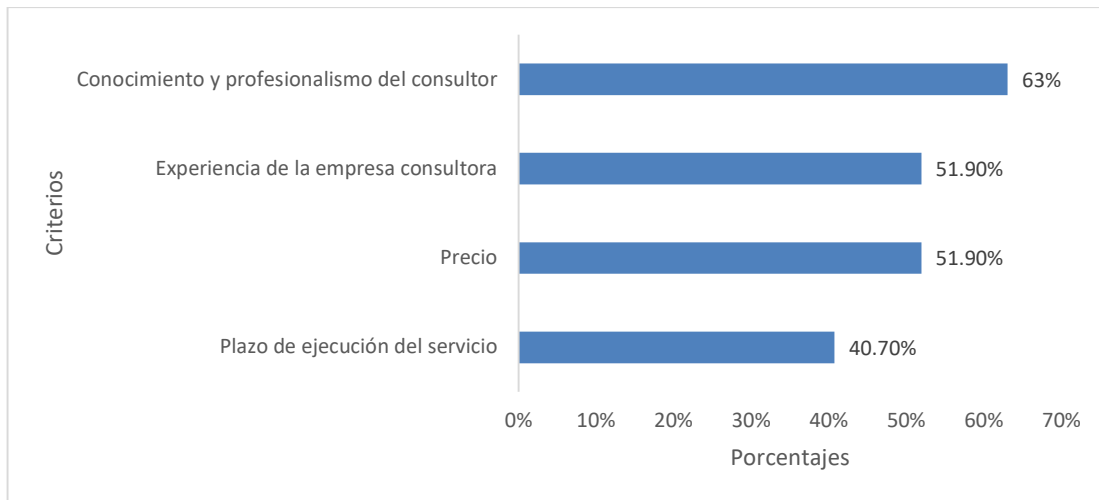
Se cuenta con un 70.6% de aceptación en la contratación de una empresa consultora.

**Si es si, ¿qué servicio solicitaría?**



El 55% de las PYMES entrevistadas indicaron que solicitarían el servicio de implementación, mientras que el 30% optaría por solicitar puntualmente el servicio de capacitación y un 15% solicitaría el servicio de auditoría interna. Cabe resaltar que estos dos últimos servicios forman parte del esquema modular de la implementación. De esta manera, en el plan de negocios se está considerando la proyección de la demanda con los tres tipos de servicios.

**10. ¿Qué criterios considera importante para la contratación de una empresa consultora? (puede marcar más de una opción).**



Se aprecia que las PYMES encuestadas dan mayor importancia al conocimiento y profesionalismo del consultor, seguido por la experiencia de la empresa consultora y el precio. Dichos factores son considerados para las estrategias de posicionamiento que debe considerar la empresa.