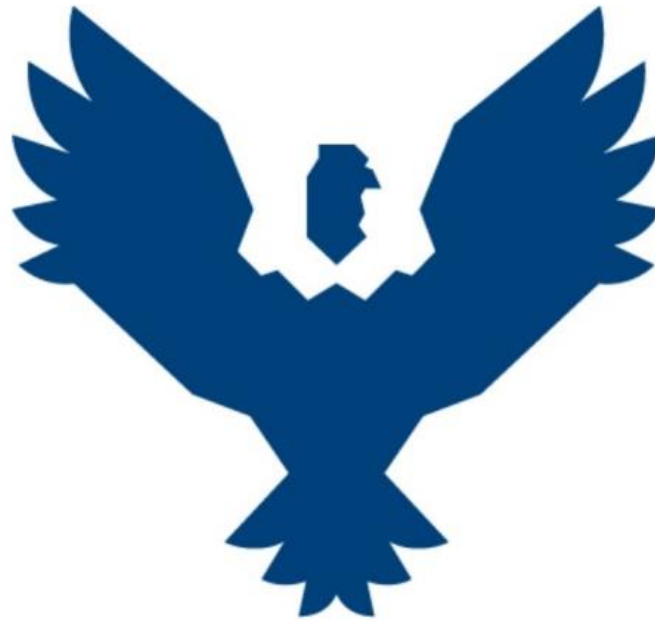




UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO  
FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**TESIS:**

---

PROYECTO DE PREFACTIBILIDAD DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA PARA MICROEMPRESAS INFORMALES DE  
SERVICIOS DE LA CIUDAD DEL CUSCO, 2021

---

**Presentado por:**

Khayrell Alejandra Robles Arzubialde

Silvio Francisco Vilchez Sovero

**Para optar al título profesional de:**

Ingeniero Industrial

**Asesor:**

Ing. Arturo Chuquimia Hurtado

CUSCO - PERÚ

2021



## AGRADECIMINETOS

Agradezco a Dios porque su amor y bondad no tienen fin.

A mis padres Carlos y Karina por sus enseñanzas, sabios consejos, amor incondicional y por haberme forjado como una persona de bien.

A mi asesor, el Ing. Arturo Chuquimia por su acertada orientación y por haberme permitido recurrir a sus conocimientos.

A mi compañero Silvio Vilchez por su apoyo, paciencia y motivación.

A mis dictaminantes el Ing. Jesús Blanco y la Ing. Tania Echegaray por sus consejos y apoyo en esta tesis

**KHAYRELL A. ROBLES  
ARZUBIALDE**

---

Al Ing. Arturo Chuquimia Hurtado por sus consejos, orientación, paciencia y fe en la investigación.

A los ingenieros Jesús Blanco Velazco, Tania Echegaray Castillo y Rocío Muñoz Camero por las observaciones y recomendaciones.

A la Ing. Khayrell Alejandra Robles Arzubialde por su paciencia, apoyo, ingenio e iniciativa en la elaboración de esta tesis.

A la Universidad Andina del Cusco por los recursos y valores institucionales.

**SILVIO F. VILCHEZ  
SOVERO**



## DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi madre, pues sin ella no lo habría logrado, ella es la mujer que me inspira y estuvo conmigo en cada momento de mi vida, apoyándome. La amo con todo mi corazón.

**KHAYRELL A. ROBLES  
ARZUBIALDE**

---

A mis padres, Karim Sovero y Danny Vilchez por su infinito e incondicional amor y apoyo.

A mi hermana Daniela Vilchez por su inquebrantable espíritu, cariño y alegría.

**SILVIO F. VILCHEZ  
SOVERO**

A mis profesores ingenieros industriales por su vocación y guía.

A mis amigos por el aliento y la fe.

A mi país por permitirme crecer cada día.



## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	14
EXECUTIVE SUMMARY.....	16
<b>1. Capítulo I. Aspectos Generales .....</b>	<b>17</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	17
1.2. Formulación del Problema .....	24
1.2.1. <i>Problema General</i> .....	24
1.2.2. <i>Problemas Específicos</i> .....	24
1.3. Justificación.....	24
1.4. <i>Objetivos</i> .....	25
1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	25
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	25
1.5. Marco Teórico .....	26
1.5.1. <i>Antecedentes</i> .....	26
1.5.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i> .....	26
1.5.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i> .....	27
1.5.2. <i>Bases Teóricas</i> .....	29
1.5.3. <i>Definición de términos básicos</i> .....	34
1.6. Método .....	37
1.6.1. <i>Enfoque de Investigación</i> .....	37
1.6.2. <i>Alcance de Investigación</i> .....	37
1.6.3. <i>Diseño de Investigación</i> .....	37
1.6.4. <i>Población</i> .....	37
1.6.5. <i>Muestra</i> .....	38
1.6.6. <i>Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos</i> .....	38
1.6.6.1. <i>Validez y Confiabilidad de Instrumentos</i> .....	38
1.6.6.2. <i>Plan de Análisis de Datos</i> .....	39
<b>2. Capítulo II. Estudio de Mercado.....</b>	<b>40</b>
2.1. Aspectos Generales .....	40
2.1.1. <i>Definición del Producto</i> .....	40
2.2. Características del Producto .....	40
2.2.1. <i>K &amp; S Consultores</i> .....	40
2.2.2. <i>Unidad M</i> .....	41
2.3. <i>Área Geográfica del Estudio</i> .....	42



2.4.	<b>Análisis de la Demanda</b> .....	43
2.4.1.	<i>Demanda Histórica</i> .....	43
2.4.2.	<i>Demanda Aparente</i> .....	44
2.4.3.	<i>Demanda Potencial</i> .....	48
2.5.	<b>Patrones de Consumo</b> .....	48
2.5.1.	<i>Demanda Mediante Fuentes Primarias</i> .....	49
2.6.	<b>Determinación de Cobertura del Proyecto</b> .....	58
2.6.1.	<i>Segmentación de Mercado</i> .....	58
2.6.2.	<i>Selección de Mercado Meta</i> .....	58
2.6.3.	<i>Demanda Específica de Mercado Meta</i> .....	58
2.7.	<b>Proyección de la Demanda</b> .....	61
2.8.	<b>Vida Útil del Proyecto</b> .....	63
2.9.	<b>Análisis de la Oferta</b> .....	63
2.9.1.	<i>Mercado Competidor</i> .....	63
2.9.2.	<i>Competidores Actuales y Potenciales</i> .....	64
2.9.3.	<i>Análisis de la Ventaja Competitiva</i> .....	64
2.10.	<b>Proyección de la Oferta</b> .....	65
2.11.	<b>Balance Oferta-Demanda</b> .....	66
2.12.	<b>Definición de Estrategias de Marketing</b> .....	67
2.12.1.	<i>Políticas de Gestión del Cliente</i> .....	67
2.12.2.	<i>Estrategia de Producto</i> .....	67
2.12.3.	<i>Estrategia de Canal Comunicacional</i> .....	70
2.12.4.	<i>Estrategia de Precios</i> .....	70
2.12.5.	<i>Estrategia de Promoción</i> .....	74
2.13.	<b>Análisis de Disponibilidad de Insumos Principales</b> .....	74
2.13.1.	<i>Características de la Materia Prima</i> .....	74
2.13.2.	<i>Disponibilidad de Materia Prima</i> .....	75
2.13.3.	<i>Costo de Materia Prima</i> .....	75
3.	<b>Capítulo III. Localización</b> .....	76
3.1.	<b>Identificación y Análisis de Factores de Localización</b> .....	76
3.1.1.	<i>Identificación y Caracterización de Alternativas de Localización</i> .....	76
3.1.2.	<i>Evaluación y Selección de Localización</i> .....	76
4.	<b>Capítulo IV. Tamaño</b> .....	78
4.1.	<b>Relación Tamaño - Mercado</b> .....	78
4.2.	<b>Relación Tamaño - Recurso Productivo</b> .....	78
4.3.	<b>Relación Tamaño - Tecnología</b> .....	80



4.4.	Relación Tamaño - Financiamiento .....	80
4.5.	Selección del Tamaño por Criterios.....	81
5.	Capítulo V. Ingeniería del Proyecto .....	83
5.1.	Definición Técnica del Producto .....	83
5.2.	Especificación del Producto.....	84
5.2.1.	<i>Imagen</i> .....	84
5.2.2.	<i>Unidades</i> .....	84
5.3.	Composición del Producto.....	85
5.3.1.	<i>Unidad M</i> .....	85
5.3.2.	<i>Capital Humano</i> .....	85
5.4.	Tecnologías Existentes, Equipos y Procesos de Producción .....	86
5.4.1.	<i>Descripción de Tecnologías Existentes</i> .....	86
5.4.1.1.	Software Contable:.....	86
5.4.1.2.	Software de Análisis Estadístico.....	87
5.4.1.3.	Software de Diseño Gráfico .....	89
5.4.1.4.	Hardware (computadoras): .....	89
5.4.1.5.	Hardware (impresoras): .....	91
5.4.2.	<i>Selección de Tecnología</i> .....	92
5.4.3.	<i>Selección Específica y Especificación Técnica</i> .....	97
5.5.	Programas de Producción .....	100
5.5.1.	<i>Proceso Productivo de Servicio</i> .....	100
5.5.2.	<i>Factores Para la Programación de Producción</i> .....	102
5.5.3.	<i>Programa de Producción</i> .....	103
5.6.	Requerimiento de Insumos, Servicios y Personal .....	105
5.6.1.	<i>Insumos, Equipos y Materiales</i> .....	105
5.6.2.	<i>Determinación de Personal</i> .....	105
5.6.2.1.	Trato Directo con Clientes: .....	105
5.6.2.2.	Administración y Organización de la Empresa: .....	106
5.6.3.	<i>Servicios</i> .....	108
5.7.	Distribución de Planta .....	109
5.7.1.	<i>Características Físicas del Proyecto</i> .....	109
5.7.2.	<i>Determinación de las Zonas Físicas Requeridas</i> .....	109
5.7.3.	<i>Cálculo de Áreas por Zonas de Trabajo</i> .....	110
5.7.4.	<i>Señalización</i> .....	112
5.7.5.	<i>Disposición a Detalle</i> .....	113
5.8.	Sistemas de Control de Calidad .....	114



5.9.	Estudio de Impacto Ambiental.....	115
5.10.	Seguridad y Salud Ocupacional .....	116
5.11.	Sistemas de Mantenimiento .....	118
5.12.	Cronograma de Implementación del Proyecto.....	120
6.	Capítulo Vi. Organización y Administración.....	121
6.1.	Aspectos Organizacionales – Empresariales .....	121
6.2.	Razón Social .....	121
6.3.	Estructura y Diseño Organizacional.....	122
7.	Capítulo VII. Aspectos Económicos y Financieros .....	124
7.1.	Inversiones.....	124
7.1.1.	<i>Estimación de las Inversiones</i> .....	124
7.1.1.1.	Estimación a Largo Plazo .....	124
7.1.1.2.	Estimación a Corto Plazo.....	125
7.2.	Costos de Producción.....	125
7.2.1.	<i>Costos de Mano de Obra Directa y Costo Indirectos de Fabricación</i> .....	125
7.2.2.	<i>Costos de Administración y Ventas</i> .....	128
7.3.	Presupuesto Operativo.....	131
7.3.1.	<i>Presupuesto de Ingreso por Ventas</i> .....	131
7.3.1.1.	Ventas al Crédito.....	131
7.3.1.2.	Venta por asociación .....	134
7.3.2.	<i>Presupuesto Operativo de Costos</i> .....	143
7.3.3.	<i>Punto de Equilibrio</i> .....	145
7.4.	Presupuestos Financieros .....	145
7.4.1.	<i>Presupuesto de Servicio de Deuda</i> .....	145
7.4.2.	<i>Balance de Apertura</i> .....	147
7.4.3.	<i>Presupuesto de Estado de Resultados</i> .....	147
7.4.3.1.	Estado de Resultados Económico .....	148
7.4.3.2.	Estado de Resultados Financiero .....	148
7.4.4.	<i>Flujo de Efectivo</i> .....	149
7.4.4.1.	Flujo de Fondos Económicos .....	150
7.4.4.2.	Flujo de Fondos Financieros .....	151
8.	Capítulo VIII. Evaluación Económica y Financiera.....	152
8.1.	Evaluación Económica.....	152
8.1.1.	<i>Valor actual neto (VPN<sub>e</sub>)</i> .....	152
8.1.2.	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR<sub>e</sub>)</i> .....	153
8.1.3.	<i>Relación Beneficio/Costo (B/C<sub>e</sub>)</i> .....	153



<b>8.2. Evaluación Financiera</b> .....	154
8.2.1. <i>Valor Actual Neto (VPN<sub>f</sub>)</i> .....	154
8.2.2. <i>Tasa Interna de Retorno (TIR<sub>f</sub>)</i> .....	154
8.2.3. <i>Relación Beneficio/Costo (B/C<sub>f</sub>)</i> .....	155
8.2.4. <i>Periodo de Recuperación del Proyecto (PR)</i> .....	155
<b>8.3. Comparación de Indicadores</b> .....	156
<b>8.4. Análisis de Sensibilidad</b> .....	156
8.4.1. <i>Análisis de Sensibilidad Sobre el Precio</i> .....	156
8.4.2. <i>Análisis de Sensibilidad Sobre el Costo</i> .....	157
<b>CONCLUSIONES</b> .....	158
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	160
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	161
<b>ANEXOS</b> .....	166





## RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1: Altas de empresas en el Perú según actividad económica, 2017-18.....	21
Tabla 2: Bajas de empresas en el Perú según actividad económica, 2017-18.....	22
Tabla 3: Histórico, empresas formales de servicio en Cusco y porcentaje de informalidad en el Perú 43	
Tabla 4: Análisis de correlación de curva del histórico de microempresas en Cusco .....	45
Tabla 5: Análisis de correlación de curva del histórico de informalidad en Perú .....	46
Tabla 6: Estructura de formalidad de empresas de servicio en Cusco, 2021 .....	47
Tabla 7: Interpolación de marcas de clase.....	60
Tabla 8: Histórico, empresas informales en Cusco .....	61
Tabla 9: Análisis de regresión para el histórico de informalidad en Cusco .....	62
Tabla 10: Proyección del mercado meta al año 2026.....	63
Tabla 11: Competidores actuales y potenciales en Cusco .....	64
Tabla 12: Porcentaje de cobertura de la competencia .....	66
Tabla 13: Políticas de precio de la competencia.....	71
Tabla 14: Estrategias de cobro para los clientes.....	74
Tabla 15: Disponibilidad de profesionales requeridos en el proyecto .....	75
Tabla 16: Sueldo máximo, mínimo y promedio de los profesionales requeridos en el proyecto .....	75
Tabla 17: Análisis de factores para la selección de la ubicación del proyecto.....	77
Tabla 18: Porcentaje de cobertura del proyecto .....	78
Tabla 19: Recurso requerido aproximado .....	79
Tabla 20: Análisis de escenarios - recurso requerido vs precio .....	79
Tabla 21: Análisis de escenarios - financiamiento vs precio .....	81
Tabla 22: Análisis de escenarios - resumen .....	81
Tabla 23: Selección del tamaño del proyecto.....	82
Tabla 24: Especificaciones del producto - Imagen.....	84
Tabla 25: Funciones del capital humano requerido.....	85
Tabla 26: Sistemas contables más usados en Perú .....	86
Tabla 27: Softwares de análisis estadístico más usados en el mercado .....	88
Tabla 28: Softwares de diseño gráfico más usados en el mercado .....	89
Tabla 29: Tecnología disponible en el mercado para computadoras .....	90
Tabla 30: Tecnología disponible en el mercado para impresoras .....	92
Tabla 31: Comparación de sistemas contables.....	93
Tabla 32: Comparación de sistemas de análisis estadístico.....	94



Tabla 33: Comparación de sistemas de diseño gráfico.....	95
Tabla 34: Selección específica de tecnología.....	97
Tabla 35: Separación del tamaño según el método de pago preferido.....	103
Tabla 36: Programa de producción.....	104
Tabla 37: Categorización del capital humano requerido en el proyecto.....	105
Tabla 38: Capacidad utilizad de los asesores según el programa de producción.....	106
Tabla 39: Requerimiento de personal para la parte administrativa.....	106
Tabla 40: Resumen - requerimiento de personal proyectado a 5 años.....	107
Tabla 41: Servicios utilizados en el proyecto.....	108
Tabla 42: Áreas físicas del proyecto.....	109
Tabla 43: Cálculo del espacio físico requerido.....	111
Tabla 44: Señalización del proyecto.....	112
Tabla 45: Cronograma de implementación del proyecto.....	120
Tabla 46: Tipos de empresa en el Perú.....	121
Tabla 47: Inversión fija (activos tangibles).....	124
Tabla 48: Inversión diferida (activos intangibles).....	124
Tabla 49: Inversión en capital de trabajo.....	125
Tabla 50: Requerimiento de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.....	126
Tabla 51: Costos unitarios de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.....	126
Tabla 52: Costos totales de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación.....	127
Tabla 53: Requerimiento de costos de administración y ventas.....	128
Tabla 54: Costos unitarios de administración y ventas.....	129
Tabla 55: Costos de administración y venta.....	130
Tabla 56: Análisis para el cálculo de precios.....	132
Tabla 57: Presupuesto de ingresos por ventas al crédito.....	133
Tabla 58: Proyección a 5 años de utilidades esperadas por las MIPYMES.....	135
Tabla 59: Ingresos esperados por ventas por asociación.....	139
Tabla 60: Presupuesto de ingreso por ventas.....	142
Tabla 61: Presupuesto operativo de costos.....	143
Tabla 62: Depreciación anual.....	144
Tabla 63: Punto de equilibrio.....	145
Tabla 64: Tabla de amortización de deuda.....	146
Tabla 65: Balance de apertura.....	147
Tabla 66: Estado de resultados económico.....	148



Tabla 67: Estado de resultados financiero .....	148
Tabla 68: Flujo de caja económico .....	150
Tabla 69: Flujo de caja financiero .....	151
Tabla 70: Flujos de caja acumulados .....	155
Tabla 71: Comparación de indicadores .....	156
Tabla 72: Análisis de sensibilidad respecto a la reducción del precio .....	156
Tabla 73: Análisis de sensibilidad respecto al aumento del costo .....	157



## RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica, 2007 .....	19
Figura 2: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica, 2017 .....	19
Figura 3: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica agrupada, 2017 .....	20
Figura 4: Proceso de estudio de mercado .....	30
Figura 5: Proceso del estudio técnico .....	31
Figura 6: Proceso del estudio económico y financiero .....	32
Figura 7: Proceso de la evaluación económica y financiera .....	33
Figura 8: Proceso de análisis de datos .....	39
Figura 9: Ubicación geográfica del estudio .....	42
Figura 10: Histórico, microempresas formales de servicios en Cusco .....	44
Figura 11: Línea de tendencia para la curva del histórico de empresas formales en Cusco .....	45
Figura 12: Histórico, porcentaje de informalidad en Perú .....	46
Figura 13: Línea de tendencia para la curva del histórico de informalidad en Perú .....	47
Figura 14: Distribución de grupos etarios en el estudio de campo .....	49
Figura 15: Distribución según género que dirige el negocio .....	50
Figura 16: Niveles de educación de los encuestados .....	50
Figura 17: Distribución según subsector de servicios de la encuesta .....	51
Figura 18: Distribución de encuestados según actividad de la empresa .....	51
Figura 19: Distribución de encuestados según distrito donde opera .....	52
Figura 20: Razones de no estar registrado en SUNAT .....	52
Figura 21: Aspectos que las empresas desean mejorar de sus negocios .....	53
Figura 22: Deseo de recibir un servicio de asesorías y apoyo .....	53
Figura 23: Razones por las que no busca formalizarse .....	54
Figura 24: Beneficios esperados de recibir del servicio .....	54
Figura 25: Medio por el cual el encuestado escuchó de empresas de asesoría y apoyo empresarial ...	55
Figura 26: Método de pago preferido por el servicio .....	55
Figura 27: Preferencias respecto a la ejecución del servicio .....	56
Figura 28: Encuestados que recibirían el servicio después de formalizarse .....	56
Figura 29: Presupuesto mensual disponible para invertir en el servicio .....	57
Figura 30: Distribución de encuestados según presupuesto .....	59
Figura 31: Histórico, distribución de empresas informales en Cusco .....	61
Figura 32: Tendencia histórico de empresas informales en Cusco .....	62



Figura 33: Demanda insatisfecha .....	66
Figura 34: Expectativas del mercado meta hacia el servicio .....	83
Figura 35: Proceso de atención al cliente .....	100
Figura 36: Diagrama de Análisis del Proceso de una Unidad M .....	101
Figura 37: Método de pago preferido por el mercado segmentado .....	103
Figura 38: Distribución de planta.....	113
Figura 39: Organigrama de la empresa .....	123
Figura 40: Histórico, utilidades netas promedio de las MIPYMES.....	134
Figura 41: Proceso de atención al cliente por ventas por asociación .....	138



## RELACIÓN DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de instrumento .....	166
Anexo 2: Matriz de consistencia .....	167
Anexo 3: Operacionalización de variable para el estudio de mercado .....	168
Anexo 4: Operacionalización de variable para el estudio técnico .....	169
Anexo 5: Operacionalización de variable para la evaluación económico-financiera.....	170
Anexo 6: Cuestionario para el estudio de mercado por fuentes primarias.....	171
Anexo 7: Cuestionario de satisfacción al cliente.....	174



## RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera a nivel de estudio de prefactibilidad, para la creación de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales de servicios en la ciudad de Cusco. Para ello se considera la importancia de formalizar a las microempresas de nuestra ciudad buscando la sostenibilidad y sustentabilidad a largo plazo, es así que se determinó el mercado meta conformado por empresas que brindan el servicio de comidas, bebidas, salones de belleza, transporte y almacenamiento, que tengan más de 3 años de funcionamiento. Se determinó también, cubrir el 16% del mercado meta calculado para cada año proyectado.

Posteriormente, se realizó la ingeniería del proyecto, donde el producto fue definido, se consideraron los asesores y recursos necesarios, así como también los equipos y tecnologías existentes. Se determinó el programa de producción, el cual se compone de 29% de las unidades M por ventas al crédito y 71% por ventas mediante asociación. Cada unidad M se compone de 18.25 horas netas distribuidas a lo largo de un mes en sesiones de asesoría, apoyo y elaboración de diagnósticos y seguimientos hechos por los asesores contratados.

Finalmente, se realizó la evaluación económica y financiera, considerando una inversión de S/. 248,799.99, siendo el 75.88% capital propio y el 24.11% un préstamo por COFIDE con una TCEA de 14.5% a un periodo de 5 años. Para dicha evaluación se determinó un VAN económico de 153,952.50; una TIR económica de 19.06% y una relación B/C de 1.62. Igualmente, el VAN financiero resultó en 166,045.41 con una TIR de 20.58% y una relación B/C de 1.88; con un periodo de recuperación de en 4.25 años concluyendo que el proyecto es rentable a largo plazo.

Palabras clave: Reestructuración operativa, prefactibilidad, microempresas, sostenibilidad, sustentabilidad, asesoría, formalidad



## EXECUTIVE SUMMARY

This thesis aims to evaluate the technical, economic and financial viability at a pre-feasibility study level, for the creation of an operative restructuring company of informal micro-enterprises of services in the city of Cusco. For this, the importance of formalizing the microenterprises of our city is considered, seeking long-term sustainability. The target market was determined, made up of companies that provide food, beverage, beauty salons, transportation and storage services, which have more than 3 years of operation. It was also determined to cover 16% of the target market calculated for each projected year.

Subsequently, the project engineering was carried out, where the product was defined; the necessary consultants and resources were considered, as well as the existing equipment and technologies. The production program was determined, which is made up of 29% of the M units for credit sales and 71% for sales through association. Each M unit is made up of 18.25 net hours distributed throughout a month in advisory sessions, support and elaboration of diagnoses and follow-ups made by the consultants.

Finally, the economic and financial evaluation was carried out, considering an investment of S / . 248,799.99, with 75.88% equity capital and 24.11% of a loan from COFIDE with an EAR of 14.5% for a period of 5 years. For this evaluation, an economic NPV of 153,952.50 was determined; an economic IRR of 19.06% and a C/B ratio of 1.62 likewise, the financial NPV resulted in 166,045.41 with an IRR of 20.58% and a C/B ratio of 1.88; with a payback period of 4.25 years, concluding that the project is profitable in the long term.

Keywords: Operational restructuring, pre-feasibility, micro-enterprises, sustainability, sustainability, advisory, formal enterprise





## 1. Capítulo I. Aspectos Generales

### 1.1. Planteamiento del Problema

América Latina es una región que a lo largo de la historia viene siendo moldeada para la inserción gradual en la economía mundial y en la globalización, el modelo de desarrollo económico es un reflejo de diferentes ideologías ligadas al devenir de la coyuntura internacional; esto sitúa a los países latinoamericanos y del Caribe en una situación económica y financiera dependiente de las economías fuertes, para quienes el valor es el de proveer recursos al corazón de la globalización (Arta Tur, 2020).

Esto, repercute en las políticas adoptadas dentro de cada país para con el desarrollo económico, productivo y social, pues como el mayor valor de la región es el de exportación, muy poco se fomenta el resto del potencial que tiene la gente para un mejor desarrollo. Gran parte de dicho potencial se encuentra en el sector informal (Arta Tur, 2020). Según un estudio sobre la informalidad laboral realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), el sector económico informal conformaba el 18.6% del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2017, ocasionando que en el 2019 casi 7 de cada 10 personas laboren en un trabajo informal.

Lo expuesto anteriormente empeoró a inicios del año 2020 ya que empezó el contagio masivo del COVID-19, generando crisis económicas a gran escala. Con la promulgación de una cuarentena que duró más de cuatro meses en el Perú, el incremento de la actividad y empleo informales en el país fue evidente, así como los perjuicios económicos y financieros que experimentaron los negocios y trabajadores que ya eran informales. Según el diario Gestión (2020), la informalidad es uno de los factores que, junto con la pobre infraestructura sanitaria del país, contribuyó directamente a la profunda inmersión del Perú dentro de una crisis que se mantiene hasta la fecha.

Lo anterior es un ejemplo del problema que supone la informalidad a largo plazo tanto para el gobierno como para la población económicamente activa. Otros efectos negativos, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (Loayza, s.f.), son que:

- Debido al impago de impuestos, la informalidad supone una distribución deficiente de recursos legales como la protección policial y judicial, el acceso al crédito formal y la capacidad de participar en los mercados internacionales.
- Por eludir el control estatal, muchas empresas hacen uso de canales irregulares para adquirir y distribuir productos, lo que fomenta el aumento de la corrupción.



- La informalidad no permite el crecimiento de los negocios.
- La infraestructura pública se ve congestionada.
- El sector representa un crecimiento económico distorsionado e insuficiente, lo que pone traba a una respuesta económica óptima por parte del estado, puesto que existen muchos indicadores que miden la informalidad según la perspectiva de la que se ve.

De acuerdo con un análisis realizado por el Centro nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) los efectos negativos de la informalidad se reflejan en la desigualdad y brechas económicas y reduce la productividad tanto en ricos como en pobres.

Por el otro lado, varios artículos disponibles al público de periódicos online resaltan las ventajas de tener un negocio consolidado en el sector formal. Por ejemplo, La República (2019) muestra que algunos de los beneficios de formalizar las empresas pueden ser el mejor acceso al sistema financiero, el acceso a licitaciones públicas, poder venderles a otras empresas, participación en concursos empresariales y formar mejores equipos de trabajo.

Así, existe bastante información disponible referente a este tema y a pesar de ello, la incidencia de informalidad es alta en el Perú. De acuerdo con el BCRP (Loayza, s.f.), “La informalidad surge cuando los costos de circunscribirse al marco legal y normativo de un país son superiores a los beneficios que ello conlleva.” A pesar de los numerosos beneficios que en teoría son ofrecidos a las empresas una vez que se formalizan, la infraestructura del marco legal y normativo se ve y siente opresivo, además de que los beneficios no son de buena calidad y la presencia y control del estado es débil.

Frecuentemente se asocia al gran sector informal como una causa de lo descrito en el anterior párrafo; pero, existe un conjunto de factores que se suelen pasar por encima, y se reducen en características estructurales del subdesarrollo como son el nivel educativo, la estructura productiva y las tendencias demográficas. Estas características no deben pasarse por alto, pues hace dar cuenta de que, junto con el marco legal y normativo, gran responsabilidad de la informalidad cae en la gestión del estado.

Continuando con el problema, en la realidad del país peruano el sector informal de la economía representa un porcentaje importante del PBI, como se mencionó previamente. En la Figura N°1 y Figura N°2, se puede ver la participación del sector informal en el PBI contrastando el año 2007 con el año 2017:

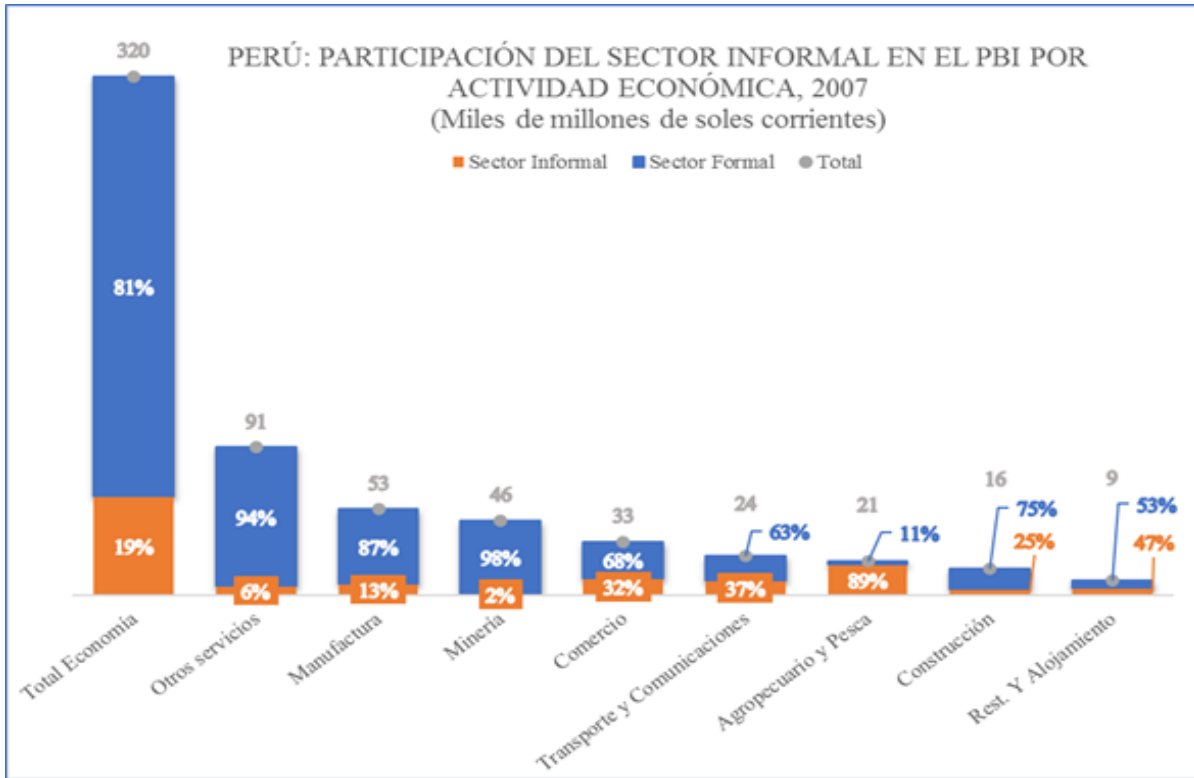


Figura 1: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica, 2007

Nota. Elaboración propia adaptada del INEI (2019)

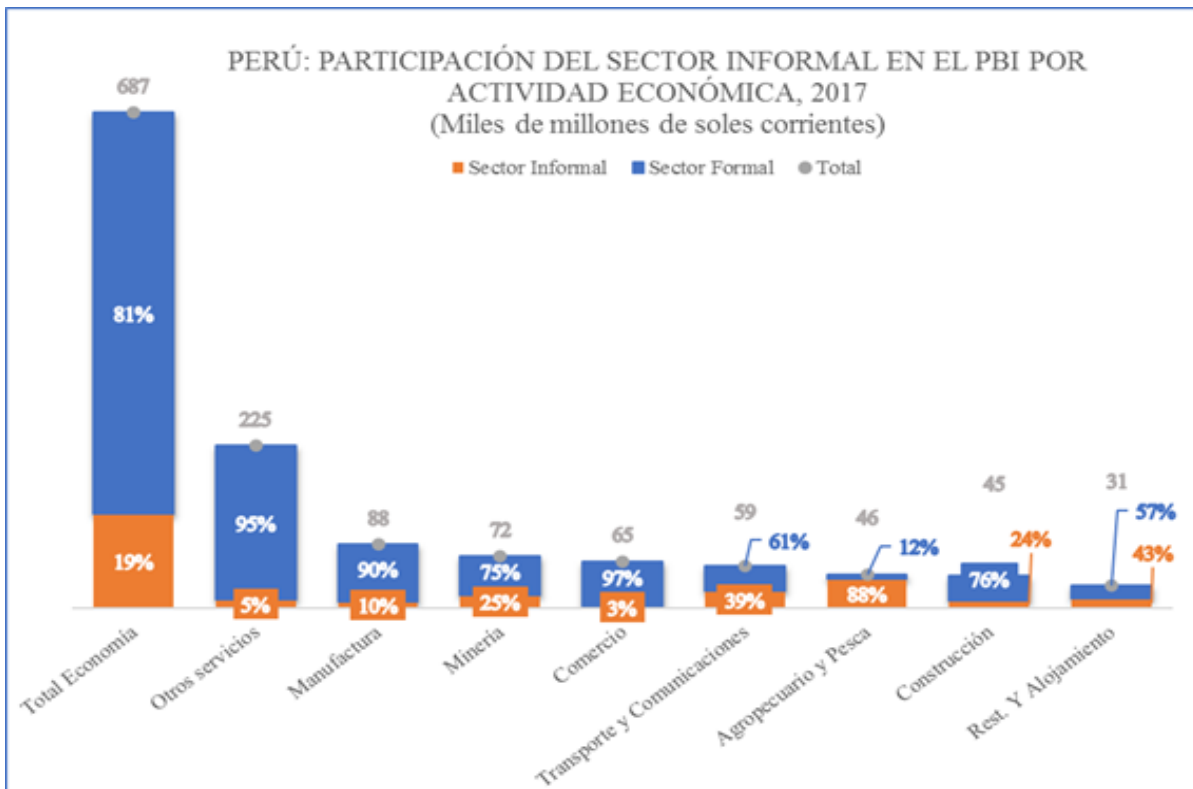


Figura 2: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica, 2017

Nota. Elaboración propia adaptada del INEI (2019)



“En el año 2017, el sector informal es alrededor la quinta parte (19%) del PBI de la economía, observándose que en las dos actividades con mayor VAB (Otros servicios y Manufactura) tiene una baja participación del sector informal (5% y 10% respectivamente). En la actividad Agropecuaria y de Pesca se registra un mayor aporte del sector informal (88%), que se explica en gran parte por la definición adoptada (contiene la agricultura campesina). La actividad con el Valor Agregado Bruto más bajo (Restaurantes y Alojamiento) tiene una alta incidencia de informalidad, casi la mitad (43%) de su valor proviene del sector informal” (INEI, 2019).

En cuanto a los servicios, al agruparse se obtiene un valor total que supera incluso al sector informal agropecuario, como se puede ver en la figura N°3.

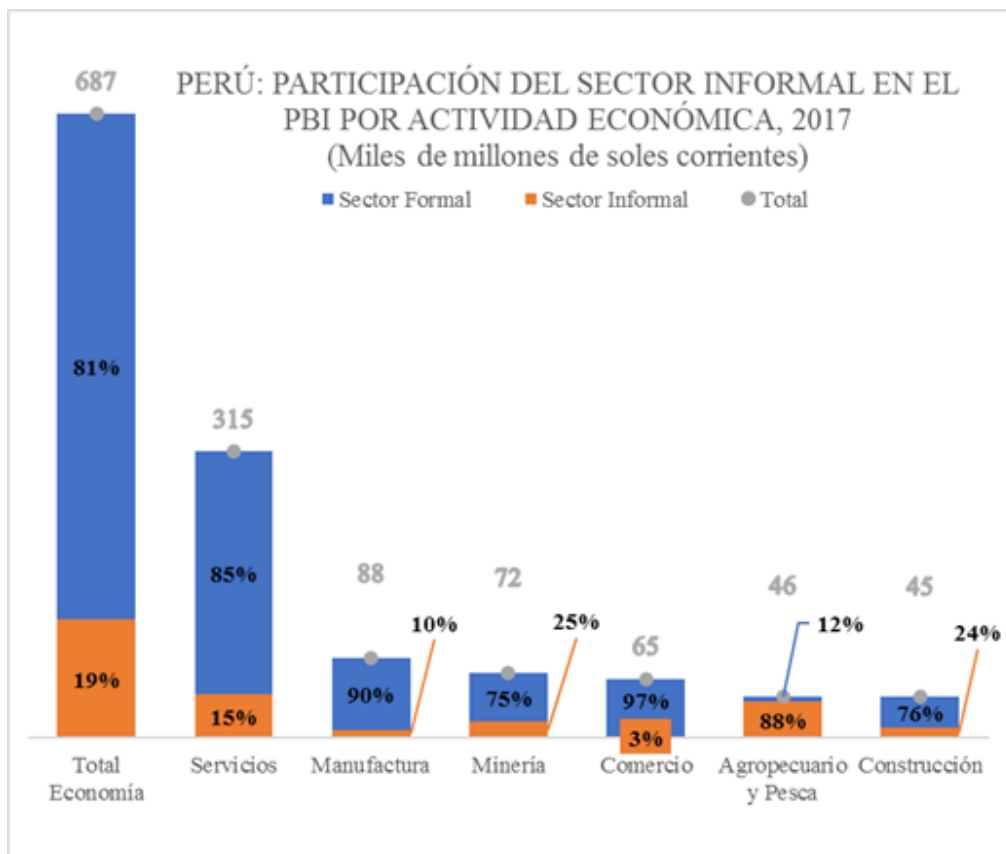


Figura 3: Participación del sector informal en el PBI por actividad económica agrupada, 2017

Notas.

<sup>1</sup>A diferencia de la figura anterior, este gráfico agrupa las actividades de “otros servicios”, “transporte y comunicaciones” y “restaurantes y alojamiento”

<sup>2</sup>Elaboración propia adaptada del INEI (2019)



La suma del total que representan los servicios en el PBI es de S/. 315 mil millones, de los cuales el sector informal con el 15% hacen un total estimado de S/. 47.59 mil millones. Por otro lado, el sector informal de actividades agropecuarias y de pesca con un 88% del total (46 mil millones), representan S/. 40.48 mil millones de soles. Eso quiere decir que, si bien el sector agropecuario y de pesca tiene mayor indicio de informalidad, los servicios representan un mayor valor del PBI, por lo que se puede afirmar que existe mayor cantidad de negocios informales en el sector de servicios.

Esta gran cantidad de empresas informales puede reflejarse en las altas y bajas de empresas de servicios reportadas según INEI (2019). En el 2018, se dieron de alta un total de 121,182 (Tabla N°1) de empresas de servicios, que a comparación del 2019 se redujo en 4.1%. El mismo año, se dieron de baja un total de 58,246 (Tabla N°2) de empresas de servicios. Esto es, de manera práctica, que casi la mitad de las empresas que emprenden en el sector formal, se dan de baja en el Perú.

Tabla 1: Altas de empresas en el Perú según actividad económica, 2017-18

<b>Actividad Económica</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Estructura 2018 (%)</b>	<b>Var. (%) 2018/2017</b>
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4 715	5 193	2.0	10.1
Explotación de mineras y canteras	9 287	1 826	0.7	-80.3
Industrias manufactureras	19 858	18 832	7.1	-5.2
Electricidad, gas y agua	614	671	0.3	9.3
Construcción	12 306	12 424	4.7	1.0
Venta y reparación de vehículos	7 793	7 570	2.9	-2.9
Comercio al por mayor	35 830	34 598	13.1	-3.4
Comercio al por menor	76 504	70 028	26.5	-8.5
Transporte y almacenamiento	19 444	21 242	8.0	9.2
Actividades de alojamiento	2 300	2 218	.09	-3.6
Actividades de servicio de comidas y bebidas	26 442	24 600	9,3	-7.0
Información y comunicaciones	4 087	4 031	1.5	-1.4
Servicios prestados a empresas	25 015	23 994	9.1	-4.1
Salones de belleza	35 458	32 562	12.3	-8.2
Otros servicios	4 293	4 294	1.6	1.3
<b>Total</b>	<b>283 892</b>	<b>264 083</b>	<b>100.0</b>	<b>-7.0</b>

Nota. Elaboración propia adaptada del INEI (2019)



Tabla 2: Bajas de empresas en el Perú según actividad económica, 2017-18

Actividad Económica	2017	2018	Estructura % 2018	Var. % 2018/2017
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4 979	3 845	2.9	-22.8
Explotación de mineras y canteras	2 479	5 655	4.2	131.9
Industrias manufactureras	15 315	12 131	9.1	-20.8
Electricidad, gas y agua	513	390	0.3	-24.0
Construcción	5 781	6 169	4.6	6.5
Venta y reparación de vehículos	4 460	3 814	2.9	-14.5
Comercio al por mayor	22 975	20 108	15.1	-12.5
Comercio al por menor	31 440	26 992	20.3	-14.1
Transporte y almacenamiento	10 562	11 040	8.3	4.5
Actividades de alojamiento	1 222	913	0.7	-25.3
Actividades de servicio de comidas y bebidas	7 777	7 264	5.4	-6.6
Información y comunicaciones	2 092	1 935	1.5	-4.6
Servicios prestados a empresas	17 067	12 766	9.6	-25.2
Salones de belleza	901	901	0.7	-1.4
Otros servicios	19 273	19 273	14.4	-6.7
<b>Total</b>	<b>148 136</b>	<b>133 186</b>	<b>100.0</b>	<b>-10.1</b>

*Nota.* Elaboración propia adaptada del INEI (2019)

Según los datos en INEI (2019), Cusco es una de las regiones en donde existen más altas y bajas de empresas. De acuerdo con el estudio de Estructura Empresarial, en el 2018 en Cusco se dieron de alta el 3.8% del total de empresas a nivel nacional, y se dieron de baja el 4%. Actualmente, aunque no hay datos oficiales aún, es muy probable que debido a la contingencia del COVID-19, el número de bajas se haya incrementado significativamente.

En los resultados de su estudio, Alva (2017) señala que los dos sectores más susceptibles a la mortalidad en las microempresas son los de comercio y servicios, con mortalidades del 46% y 40% respectivamente dentro de la muestra tomada. Así mismo, señala que como principales factores de mortalidad se muestran:

- La falta de publicidad, que no estimula las ventas de la empresa.
- La situación económica del país, que junto con la alta burocracia del sistema tributario desmotiva a los emprendedores.
- La alta cantidad de competencia ubicada cerca del negocio, la cual no se enfrenta por la falta de un plan de negocio efectivo y de mecanismos de control.



- La dificultad para conseguir buenos trabajadores, pues estos consiguen empleos en empresas ya formales.

Estos factores se reducen a una deficiente gestión de las empresas respecto a sus operaciones para hacer frente a las tendencias, a las restricciones legales del país, a la competencia y al reclutamiento de capital humano, entre otros. De acuerdo con IsoTools Excellence (2015), dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de producción, distribución, aprovisionamiento, recursos humanos y financieros.

Bajo este concepto, una empresa de reestructuración operativa sería tal que oriente y ayude a otras empresas a modificar la manera en la que ejecuta sus operaciones con el fin de que se pueda consolidar los modelos de negocio de las empresas de una manera sólida que permita un crecimiento constante y controlado. esto, dentro del contexto de informalidad, estaría orientado al desarrollo de empresas para que puedan afrontar, superar y aprovechar los costos de la formalización.

Actualmente, en la ciudad del Cusco, existen empresas de consultoría, financieras y municipalidades que pueden no cubrir la potencial necesidad de los negocios cusqueños respecto al conocimiento de las herramientas. Según lo que se puede ver en sus sitios web y redes sociales, apuntan únicamente al área de marketing digital, mas no a otros temas que son parte de la gestión operativa y que, si no son reestructuradas, pueden volverse pilares muy débiles al momento de consolidar a un negocio como formal.



## 1.2. Formulación del Problema

### 1.2.1. Problema General

¿Cómo formular un proyecto de prefactibilidad para la creación de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios de la Ciudad del Cusco, 2020-2021?

### 1.2.2. Problemas Específicos

- 1) ¿Cómo se debe desarrollar un estudio de mercado para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios?
- 2) ¿Cómo se debe desarrollar el estudio técnico para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios?
- 3) ¿Cómo se debe desarrollar la evaluación económica y financiera para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios?

## 1.3. Justificación

Este proyecto, como cualquier otro proyecto de prefactibilidad, busca la sostenibilidad y sustentabilidad a largo plazo. Mediante el enfoque en microempresas del sector de servicios, el proyecto garantiza una demanda esperada que supere a la requerida para hacer del negocio de reestructuración operativa, un negocio rentable tanto en escenarios optimistas como en pesimistas.

Según el INEI (2019) las microempresas representan el 94.9% de la estructura empresarial del Perú. Esto justifica un gran sector potencial para asegurar la rentabilidad del proyecto en cuanto a la demanda. Por otro lado, también se tiene el enfoque de que sea en misma proporción la cantidad de microempresas que se encuentran en la informalidad, si no es más. Esto pone al país en una situación de crisis por el que se requiere acción inmediata para garantizar seguridad a las microempresas y todas las personas arraigadas a ellas contra inminentes catástrofes económicas futuras.

La implicación práctica de esta investigación recae en la posibilidad inminente de formar una sociedad que beneficie a las microempresas consiguiendo una manera sostenible de lucrar de la actividad correspondiente para aportar a la economía nacional. Incluso, el establecimiento de tal sociedad permitiría la creación y proliferación de más unidades económicas relacionadas y creadas por coyuntura.





La información recopilada del trabajo de campo proporcionará diferentes perspectivas y puntos de análisis respecto a la sociedad cusqueña que pueden ser de interés para otros ingenieros, economistas, administradores, proyectistas, humanistas, políticos, etc.

Esta investigación también será de utilidad metodológica principalmente porque será un antecedente local respecto a un plan de inversión de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales para futuras investigaciones o proyectos que tengan fines similares.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Formular un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios de la Ciudad del Cusco, 2020-2021.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- 1) Desarrollar el estudio de mercado para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios.
- 2) Desarrollar el estudio técnico para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios.
- 3) Desarrollar la evaluación económica y financiera para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales en el sector de servicios.



## 1.5. Marco Teórico

### 1.5.1. Antecedentes

#### 1.5.1.1. Antecedentes Internacionales

- 1) En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Pizarro, G. (2016) realizó un estudio con el propósito de analizar la factibilidad de la creación de una empresa que brinde asesoría contable en la ciudad de Cuenca, en base a estudios económicos y del entorno teniendo en cuenta que un buen manejo contable incrementa las oportunidades de negocio, permite a la empresa ser más competitiva en el mercado y alcanzar estabilidad y desarrollo empresarial. Para ello, desarrolla un estudio de mercado en el cual considera la perspectiva de los posibles clientes mediante la tabulación y el análisis de encuestas y además el análisis de entrevistas con empresas de la competencia, lo cual le permitió identificar la factibilidad de ingresar a este mercado con el servicio que se pretende ofrecer. Luego, realizó el estudio técnico y financiero el cual reflejó la idoneidad económica del proyecto, mediante un análisis de la TIR y VAN, para demostrar que el proyecto es factible de ser puesto en marcha. Finalmente, la autora concluye que el plan propuesto se considera rentable al ser la ciudad de Cuenca una matriz productiva que alberga una gran cantidad de empresas, que buscan cumplir con las exigencias del gobierno, a las cuales se les podrá brindar los servicios de consultoría.
  
- 2) Díaz, M. y Velez, M. (2012) en su tesis titulada “Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora tributaria contable para pymes en el Cantón Milagro” realizaron un completo análisis de los elementos que permitirán desarrollar una empresa de servicios integrales de consultoría tributaria y contable para PYMES. Primero, realizaron un diagnóstico situacional para determinar la pertinencia del proyecto y sustentar técnicamente los elementos necesarios para la ejecución del mismo. Una vez realizado el diagnóstico, realizaron un detallado estudio de la estructura organizacional del negocio que incluye el diseño de la estructura funcional, el diseño de los principales procesos de gestión, el diseño de cargos requeridos para la ejecución del proyecto, desde una perspectiva de competencias profesionales. Luego, realizaron el análisis financiero que reveló el monto de la inversión requerida y la factibilidad económica de este emprendimiento en función de la rentabilidad esperada del mismo. Además, detallaron una propuesta de promoción y mercadeo del proyecto, estructurada desde un estudio de mercado y diseñada en función de las necesidades y requerimientos de los potenciales clientes, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Milagro y su región de



influencia. Como conclusiones establecieron que el proyecto de inversión posee las condiciones necesarias para poder lograr un posicionamiento en el mercado al estar acorde a las necesidades de la PYMES del cantón.

- 3) Pérez, J. (2012) realizó un estudio en la universidad EAN, para la creación de una empresa de consultoría empresarial integral, que involucre en el equipo de trabajo a profesionales de diferentes áreas, enfocada en el asesoramiento a pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Para lo cual, realizó una investigación de mercado, analizando el comportamiento del sector y estableciendo así el mercado potencial, además estableció las estrategias de mercado para la empresa. Seguidamente, definió los procesos de consultoría, determinó la estructura organizacional de la empresa, así como también los aspectos generales de la misma. Finalmente realizó el plan de inversión y financiamiento. El autor concluyó que es recomendable crear una empresa de consultoría para pequeñas y medias empresas en Bogotá, teniendo en cuenta los indicadores financieros VAN y la TIR, los cuales garantizan la factibilidad del proyecto.

#### **1.5.1.2. Antecedentes Nacionales**

- 1) En la Universidad de Piura, Lossio, D. (2016) realizó un estudio con el propósito de definir un modelo de negocio rentable que permita entregar a las pequeñas y medianas empresas un servicio de consultoría completo, reduciendo así la enorme cantidad de empresas que quiebran en el Perú. Es así que realizó un análisis externo, considerando el entorno económico nacional e internacional, aplicó las fuerzas de Porter a partir de lo cual determinó que el sector consultoría tiene un nivel de atractivo medio para la mediana y pequeña empresa; analizó también, la oferta, la demanda y el comportamiento del consumidor. Además, el autor describió la oportunidad de negocio junto con la propuesta de valor, realizando un análisis FODA. Luego, estructuró el plan comercial, de operaciones, de recursos humanos y por último, financiero. Analizando los resultados obtenidos, concluyó que sí es viable y existen las condiciones necesarias para desarrollar una empresa de consultoría especialista en pymes en el Perú, considerando que el sector de consultoría ha demostrado un crecimiento sostenido, por lo cual la principal labor para captar clientes será educar y difundir el conocimiento de los beneficios de una adecuada gestión empresarial.



- 2) Ulloa, R. (2017) en su tesis titulada “Plan de negocio de una empresa consultora de proyectos retail inmobiliarios” tiene como objetivo determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio basado en la determinación de las características de la demanda de los servicios del sector de consultoría para proyectos de centros comerciales en el departamento de Lima. Para ello, realizó un diagnóstico de la situación del mercado y del entorno actual del sector, mediante el método PESTEL. Además, en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter determinó una alta atractividad del sector para el desarrollo de servicios de consultoría. Por otro lado, con la investigación de mercado identificó la existencia de empresas que brindan servicios de gerencia de proyectos, supervisión y otras de consultoría menor. La metodología utilizada fue aplicativa y se basó en encontrar los valores cuantitativos proyectados sobre la base de situaciones de ocurrencia durante los procesos de operaciones de consultorías en centros comerciales, teniendo en cuenta un plan de ventas y estableciendo la tipología de proyectos en los que se plantea participar. Luego, determinó el precio unitario de las consultorías sobre la base de la estructura de costos incurridos para brindar los servicios incluyendo los márgenes de utilidad, con esto logró establecer la proyección de los ingresos y egresos asociados al mismo. El autor concluye que existe una oportunidad en un sector con alto nivel de atractividad para gestionar la propuesta de un plan de negocio de consultoría de proyectos retail inmobiliarios, ya que los desarrolladores de centros comerciales apoyan la creación de empresas de consultoría integral para sus proyectos, al necesitar mitigar pérdidas y buscan sostenibilidad; asimismo, el plan propuesto es rentable económica y financieramente, asegurando la recuperación de la inversión y la obtención de ganancias.
  
- 3) En la universidad ESAN, el trabajo denominado “Plan de negocios para una empresa de servicios de consultoría y asesoría ambiental en el Perú” realizado por Ocaña, J. & Velasquez, J. (2018) tiene como objetivo evaluar la viabilidad económica y financiera para desarrollar un plan de negocios para el lanzamiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría ambiental a empresas de los sectores minería, agricultura, industria, pesca, transporte, hidrocarburos, electricidad y turismo. Primeramente, los autores realizaron el análisis externo y de la industria, concluyendo así que el entorno se muestra favorable para el emprendimiento. Luego, realizaron el estudio de mercado, determinando así que el servicio preferente que demanda el mercado meta es el de los instrumentos de gestión ambiental, con el estudio de impacto ambiental semidetallado, y la declaración de impacto ambiental como el



primer y segundo servicio más requerido. Realizaron también el plan de operaciones en el cual definieron el servicio, establecieron los procesos de la empresa y determinaron la capacidad de operaciones y finalmente analizaron financieramente el plan para determinar si los retornos esperados son satisfactorios. Los autores concluyen que el plan de negocios es viable puesto que una empresa de consultoría y asesoría ambiental contribuiría al darle sostenibilidad a los proyectos de inversión en todas sus fases sean de construcción, operación y cierre; asimismo el análisis financiero, nos indica que el negocio es viable (VAN de S/. 977,721.30 nuevos soles, un TIR de 67%), que la idea de negocio, en buena cuenta testada a lo largo del plan con el análisis externo e interno, con el estudio de mercado, y estimación de la demanda y con el planeamiento estratégico.

### ***1.5.2. Bases Teóricas***

- **El proyecto y la formulación y evaluación de proyectos**

Según Sapag Chain, N. (2011), un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiene como principal objetivo resolver una necesidad humana. Para ello, se debe formular el proyecto para luego evaluar su rentabilidad. Esta evaluación se basa en la medida de ciertos indicadores financieros, tales como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), entre otros.

La evaluación de un proyecto viene dada por tres fases: el perfil o gran visión, la prefactibilidad, factibilidad, preinversión o anteproyecto y el proyecto definitivo o ejecutivo. Así, como interesa en este caso, un proyecto a nivel de preinversión o prefactibilidad, es un estudio que profundiza en la investigación de mercado, detalla la tecnología a emplear, determina los costos totales, la rentabilidad económica, y es la base para que los inversionistas tomen una decisión (Baca Urbina, 2013).

Este estudio presenta tres etapas principales: identificación de una oportunidad de negocios, preparación del proyecto y evaluación económica del proyecto. La preparación y evaluación del proyecto como tal se conforma de un estudio de mercado, un estudio técnico, un estudio socio ambiental, un estudio económico y una evaluación económica, las cuales se desarrollan en las siguientes páginas.



- **Estudio de mercado**

Es la primera parte de la investigación que consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización (Baca Urbina, 2013). Para este estudio, es preciso reconocer los agentes que tendrán influencia sobre la definición de la estrategia comercial, los cuales son los submercados, proveedores, competidores, distribuidores y consumidores que se identifican a lo largo de un proceso analítico de estudio de mercado.

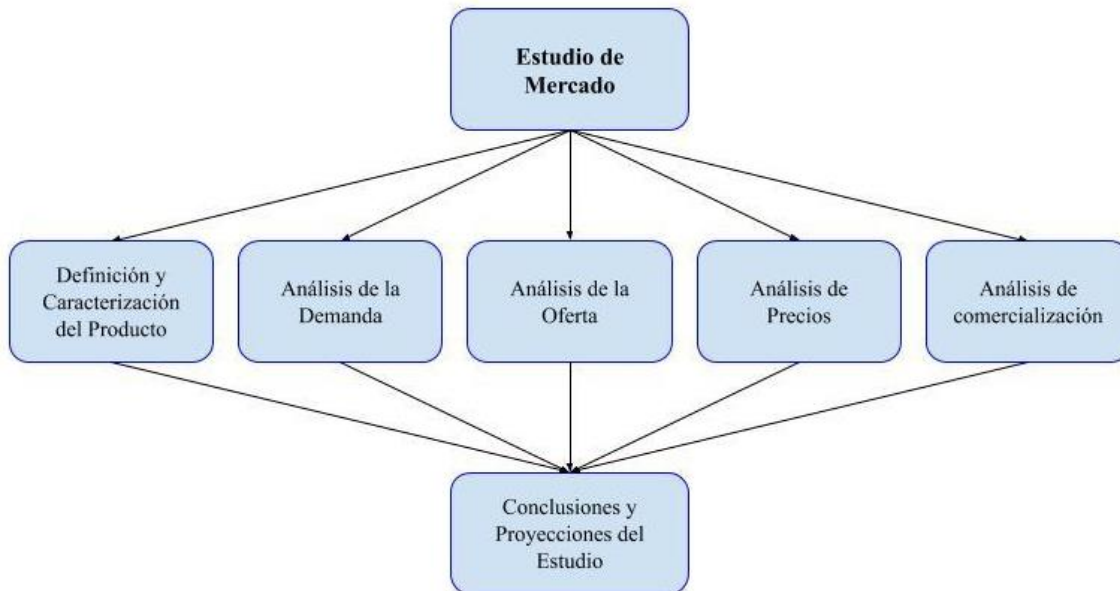


Figura 4: Proceso de estudio de mercado

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Baca Urbina, G. (2013).



- **Estudio técnico**

Una vez identificados el segmento, los mercados y las estrategias de comercialización, se pasa al estudio técnico del proyecto. Esta parte consiste en un estudio sistemático para determinar la infraestructura y los procesos de distribución y producción de un producto. Según Baca Urbina, es una investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. Además, Sapag complementa que es una investigación que provee información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área en base a los resultados del estudio de mercado.

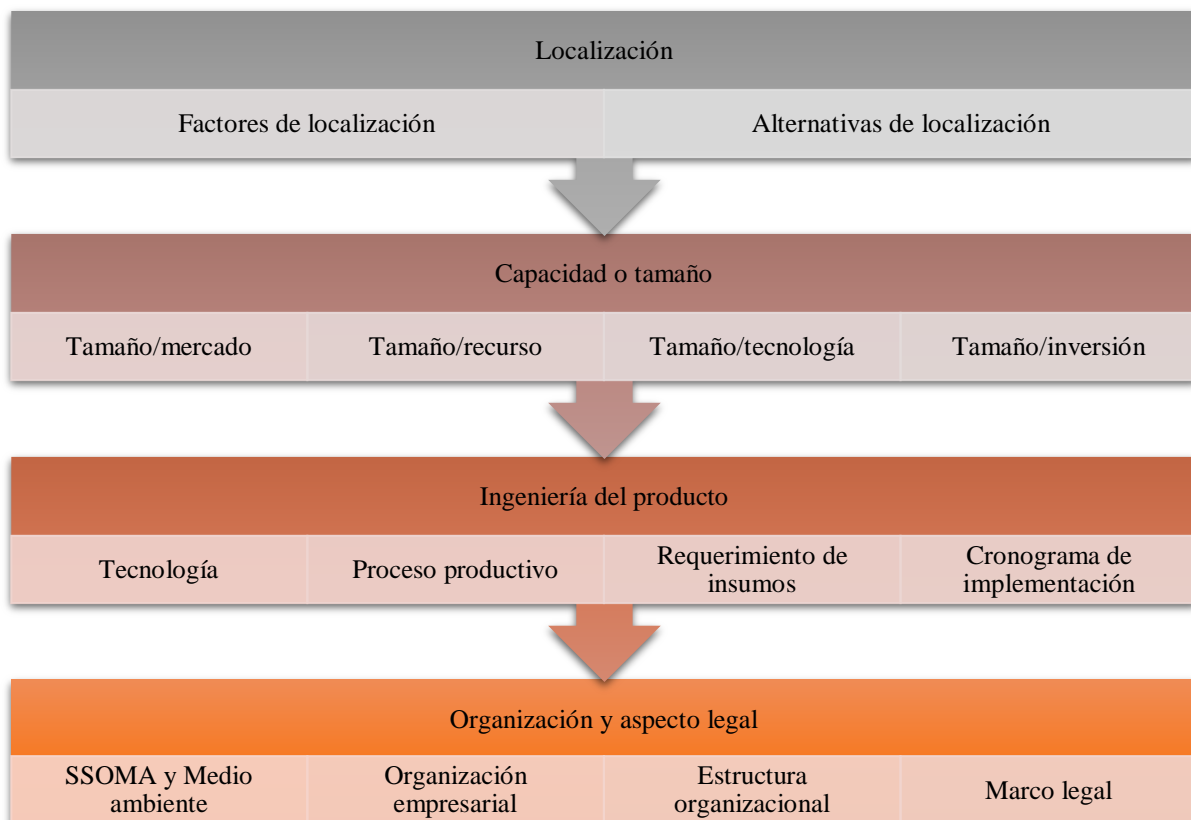


Figura 5: Proceso del estudio técnico

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Baca Urbina, G. (2013).



- **Aspectos económicos y financieros**

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la planta (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que es la evaluación económica (Baca Urbina, G., 2013).

En este estudio, los ingresos, los costos totales y financieros, la inversión, el capital de trabajo y el costo del capital son datos obtenidos en base a los requerimientos detallados del estudio técnico. Con esta información se generan el estado de resultados y balance general (así como sus documentos proforma) que junto con el punto de equilibrio conforman una corrida financiera que servirá de base para la evaluación económica como se muestra en la Figura N°6.

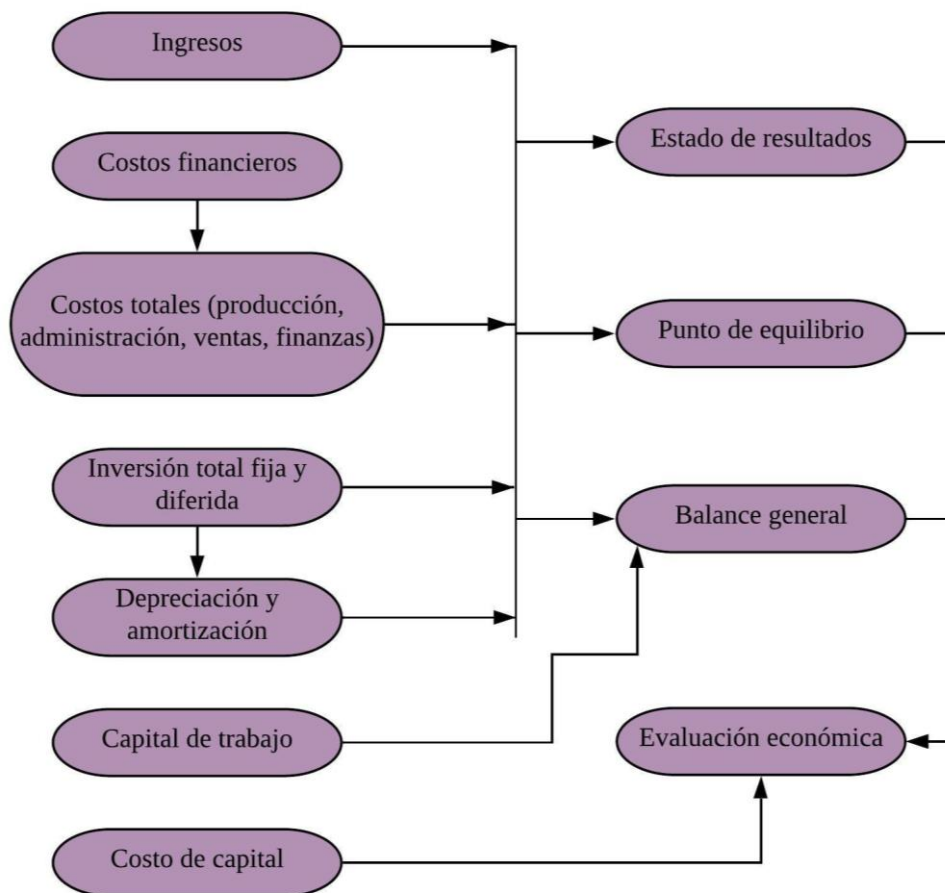


Figura 6: Proceso del estudio económico y financiero

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Baca Urbina, G. (2013).





- **Evaluación económica y financiera**

Esta es la parte final de la evaluación del proyecto. Una vez determinada la inversión y las utilidades requeridas en un plazo de cinco años, se debe tener en cuenta el cambio del valor del dinero a través del tiempo. Esto quiere decir, que las técnicas de evaluación usadas en esta parte toman en cuenta la inflación del contexto económico actual con el fin de determinar si el proyecto es realmente rentable (Baca Urbina, 2013).

Las técnicas más comunes al momento de hacer esta evaluación son como se ven en la Figura N°7.



Figura 7: Proceso de la evaluación económica y financiera

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Baca Urbina, G. (2013).



### 1.5.3. Definición de términos básicos

- **Proyecto de prefactibilidad:**

(Baca Urbina, 2013): Estudio que profundiza el análisis en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. (p.5)

(Sapag Chain, 2011), indica que «en un proyecto de prefactibilidad se proyectan los costos y beneficios a lo largo del tiempo y estos se expresan mediante un flujo de caja estructurado en función de criterios convencionales previamente establecidos» (p. 29).

- **Empresa:**

Sánchez, J. (2019) sostiene que «una empresa es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación».

- **Microempresa:**

La Comisión Permanente del Congreso de la República (2003) mediante la Ley N° 28015: Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, en su art. 3, establece que una microempresa posee de uno hasta 10 trabajadores inclusive y ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.

- **Reestructuración operativa:**

López (2013) indica que con la reestructuración operativa se busca hacer viable la empresa a corto plazo, y conseguir unos flujos de caja que aseguren la continuidad de la empresa a mediano y largo plazo, hablando de acciones relacionadas con políticas de precios, mejoras en costes, gastos, logística, productividad, etc.

- **Servicios:**

Según la serie de las normas ISO 9000, «el servicio es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz proveedor-cliente».

“Servicio es en primer lugar, un proceso, una actividad directa o indirecta que no produce un producto físico, es decir, es una parte inmaterial de la transacción entre el consumidor y el proveedor. Puede entenderse al servicio como al conjunto de prestaciones, asesorías de naturaleza cuantitativa o cualitativa, que acompaña a la prestación principal”.

Berry, L., Bennet, D y Brown, C., (1989).



- **Formal**

“La palabra formal está relacionada a todo lo referente a la forma, palabra de origen latino que significa figura; o aspectos aceptables, o modo correcto.” (n.a., Concepto de formal, s.f.). Hace referencia de que cumple con las condiciones necesarias o con requisitos establecidos .

- **Informal**

Al contrario de formal, informal se dice de algo que no cumple con condiciones o requisitos establecidos, por lo tanto se lo vincula con irregular o no convencional (Pérez Porto & Gardey, 2018).

- **Empresa formal**

Según el gobierno de Colombia, se considera a una empresa como formal cuando cumple con todas las normas que se le aplican de forma obligatoria por parte de un marco normativo según su ubicación geográfica. Opera en el sector formal (n.a., Formalización empresarial, 2018).

- **Empresa informal**

Según SUNAT, una empresa informal es aquella que, por evadir el pago de impuestos, pierde protección legal. Opera en el sector informal (SUNAT, s.f.)

- **Sector informal de empresas:**

El sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el estado puede ofrecer» (De Soto, Ghersi, & Ghibellini, 1986).

- **Tasa de interés:**

El tipo de interés o tasa de interés es el precio del dinero, es decir, es el precio a pagar por utilizar una cantidad de dinero durante un tiempo determinado. Su valor indica el porcentaje de interés que se debe pagar como contraprestación por utilizar una cantidad determinada de dinero en una operación financiera (Kiziryan, 2015).

- **Asesoría**

La RAE, define la asesoría como aquel servicio profesional de información y consejo en materia especializada (Diccionario de la Real Academia Española, s.f.).

Las asesorías nacen como respuesta a la necesidad legal que tienen las empresas. Estamos inmersos en un entorno jurídico y fiscal complejo, en el que se requiere de



conocimientos especializados para cumplir con las obligaciones contables, legales, laborales y de presentación de declaraciones que exige el sistema (n.a., ¿Qué es una asesoría y cómo es capaz de conseguir que tu empresa despunte?, s.f.).

- **Constitución de empresa**

La constitución de empresa es un procedimiento a través del cual una persona o grupo de personas registran su empresa ante el estado para que este les ofrezca los beneficios de pertenecer al entorno formal (Gobierno del Perú, 2019). El proceso para constituir una empresa consta de los siguientes pasos:

- a) Búsqueda y reserva de nombre:
- b) Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- c) Abono de capital y bienes
- d) Elaboración de Escritura Pública
- e) Inscripción en Registros Públicos
- f) Inscripción al RUC para Persona Jurídica

- **Pagos al crédito**

La forma a pago crédito es un tipo de pago existente en la economía en el cual este se realiza en un periodo de tiempo posterior al momento de la compra de un bien o adquisición de un servicio y con unos intereses acordados con anterioridad (Sanchez Galan, 2019).

- **Asociación**

El concepto de asociación supone conjugar el ejercicio de un derecho fundamental del individuo con la constitución y organización de una persona jurídica. La primacía de las personas y el fin de la asociación sobre el capital, el destino de sus beneficios a la satisfacción de sus fines y la propia naturaleza de éstos determina su inclusión entre las entidades de la economía social (Diaz-Aguado Jalón, 2016).

Una asociación empresarial es un punto de encuentro y herramienta de trabajo común para empresas unidas por intereses comunes (n.a., ¿Qué es una asociación empresarial o de empresas?). Es un proceso que pretende la cooperación interempresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización (Vegas Rodríguez, 2008).

- **Inflación**

La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir,



que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía (n.a).

## **1.6. Método**

### **1.6.1. Enfoque de Investigación**

Esta investigación corresponde a una investigación con enfoque cuantitativa. “La investigación cuantitativa utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Hernández, 2014).

A su vez, Tamayo, (2003) nos indica que “Consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio”.

### **1.6.2. Alcance de Investigación**

El alcance de la investigación es exploratorio. Según Hernández (2014) los estudios exploratorios se realizan “cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.”

### **1.6.3. Diseño de Investigación**

La presente investigación tiene un diseño no experimental. Kerlinger y Lee (2022) dicen que la investigación no experimental es la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee control directo de las variables independientes, debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables. Hernández (2014) define el diseño no experimental como “La investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables y en la que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”

### **1.6.4. Población**

El informe de estructura empresarial en Perú del 2018 emitido por el INEI, dice que: “Esta información tiene como fuente principal los registros administrativos de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), actualizado con las diferentes encuestas de empresas que ejecuta el INEI” refiriéndose a los datos utilizados para la elaboración de toda la investigación. Esto quiere decir que los datos en este informe excluyen no solo a personas naturales sin negocio, como dicen en el informe,



sino que también excluyen a las unidades informales, puesto que no están registradas en SUNAT.

Como se detalla más adelante, mediante un simple análisis de regresión se calculó que al año 2021 hay alrededor de 232,818 microempresas en el sector informal de servicios en la ciudad del Cusco, por lo que este dato corresponde a la población.

#### 1.6.5. Muestra

$$\frac{N * Z^2 * P * Q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$
$$\frac{345775 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{5\%^2 * (232,818) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 384$$

- N = Población = 232 818 empresas
- Z<sup>2</sup> = Nivel de confianza de la investigación
- P = Probabilidad de éxito esperada
- Q = Probabilidad de fracaso
- d<sup>2</sup> = Error máximo admisible

La muestra para esta investigación es de 384 micro y pequeñas empresas.

#### 1.6.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

En esta tesis, se recurrió a la técnica de la encuesta, utilizando como herramienta al cuestionario. También, se utilizará la técnica de revisión documental mediante fichas bibliográficas.

##### 1.6.6.1. Validez y Confiabilidad de Instrumentos

La validez del cuestionario que se vaya a utilizar para el estudio de mercado, será verificada por un experto mercadología. Este será externo al proyecto y se harán correcciones según sus observaciones.

En cuanto a la revisión documental, las fuentes serán constantemente verificadas por el asesor de la tesis, aparte de que se recurrirá a fuentes oficiales del gobierno, revistas verificadas, páginas de internet oficiales, entre otras fuentes de carácter oficial.



### 1.6.6.2. Plan de Análisis de Datos

Una vez generada la información mediante el instrumento de medición, se procesarán los datos en el programa Microsoft Office Excel y Google Forms. El proceso para el análisis de datos se dará según el siguiente esquema:

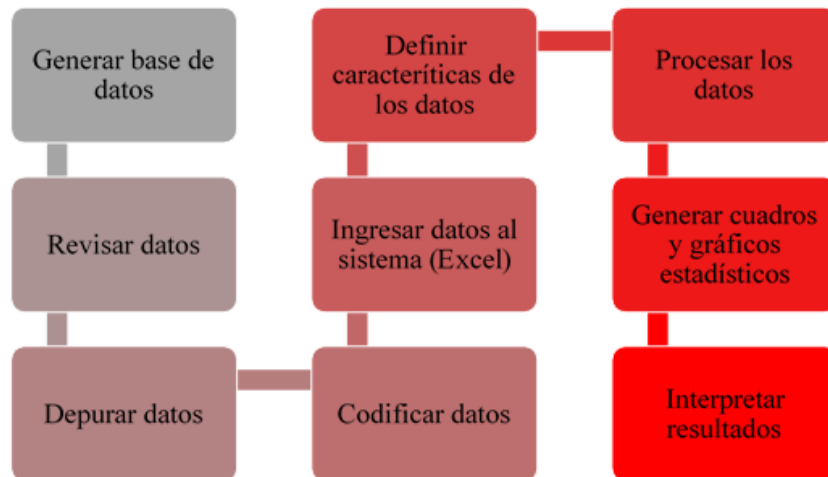


Figura 8: Proceso de análisis de datos

*Nota.* Elaboración propia



## 2. Capítulo II. Estudio de Mercado

### 2.1. Aspectos Generales

#### 2.1.1. Definición del Producto

Se pretende crear una empresa de reestructuración operativa para microempresarios que deseen formalizar sus negocios, pero que por distintos motivos no lo hicieron.

### 2.2. Características del Producto

#### 2.2.1. K & S Consultores

K & S consultores será una empresa que brinde el servicio de asesoría y apoyo empresarial a aquellos microempresarios informales que buscan la formalidad, así como también incrementar sus utilidades. El servicio será personalizado mediante soluciones especializadas en cada microempresa, de acuerdo al diagnóstico de la misma. A continuación, se describen los servicios en los que se incursiona:

- **Diagnóstico y evaluación de la situación empresarial**

En el mundo empresarial, este término hace referencia a aquellas actividades que se llevan a cabo para poder conocer cuál es la situación de la empresa y los impedimentos para lograr alcanzar sus objetivos.

- **Asesoría legal**

Las empresas están sujetas a normatividad y procedimientos legales desde su creación y durante todo su ciclo de vida, por lo cual se brindará el este servicio que implica formalidad y conocimientos sobre protección, prevención, negociación y tramitología.

- **Asesoría contable, financiera y tributaria**

La asesoría contable implica coordinación, verificación y revisión de las transacciones contables realizadas por la empresa, elaboración de informes contables, entre otros.

La asesoría financiera, implica generación de punto de equilibrio, elaboración de análisis financieros, apoyo en la preparación de presupuestos, evaluación periódica de los principales costos y gastos de la empresa con el fin de generar alternativas que permitan maximizar los recursos, así como también asesoría en fuentes de inversiones y financiamiento.

La asesoría en materia de impuestos consiste en analizar, establecer y diseñar los controles que permitan el estricto cumplimiento de las normas legales y tributarias mediante una estratégica planeación tributaria que maximice los resultados de la empresa.





– **Control interno**

Se realizará un control interno en cada microempresa, basado en el diseño y la ejecución de métodos, procedimientos y políticas debidamente establecidas con el fin de alcanzar los objetivos de la entidad. Además, el control interno minimiza y prevé los posibles problemas que ponen en riesgo a la empresa.

– **Registro de marca en Indecopi**

La marca es el reflejo de cada negocio, permite distinguir los productos y servicios de los de la competencia, ofreciendo la posibilidad de comercializarlos de la manera más adecuada. El registro de marca en Indecopi significa proteger un activo muy valioso, aumentando así, el valor patrimonial de una empresa, por lo cual se hará un estudio de clases o categorías y la presentación de la solicitud.

### **2.2.2. Unidad M**

La unidad referencial para la producción del proyecto es denominada Unidad M. esta unidad se compone de todos los servicios integrados que ofrece la empresa a los clientes. Estos servicios son:

- Diagnóstico inicial y final
- 4 evaluaciones de desempeño
- 12 asesorías presenciales

Una unidad M se producirá a lo largo de un mes para el cliente y más adelante se desarrollará su valor en términos de tiempo.



### 2.3. Área Geográfica del Estudio

El estudio se realizará en los distritos de Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo y Cusco, dentro de la región del Cusco en Perú.

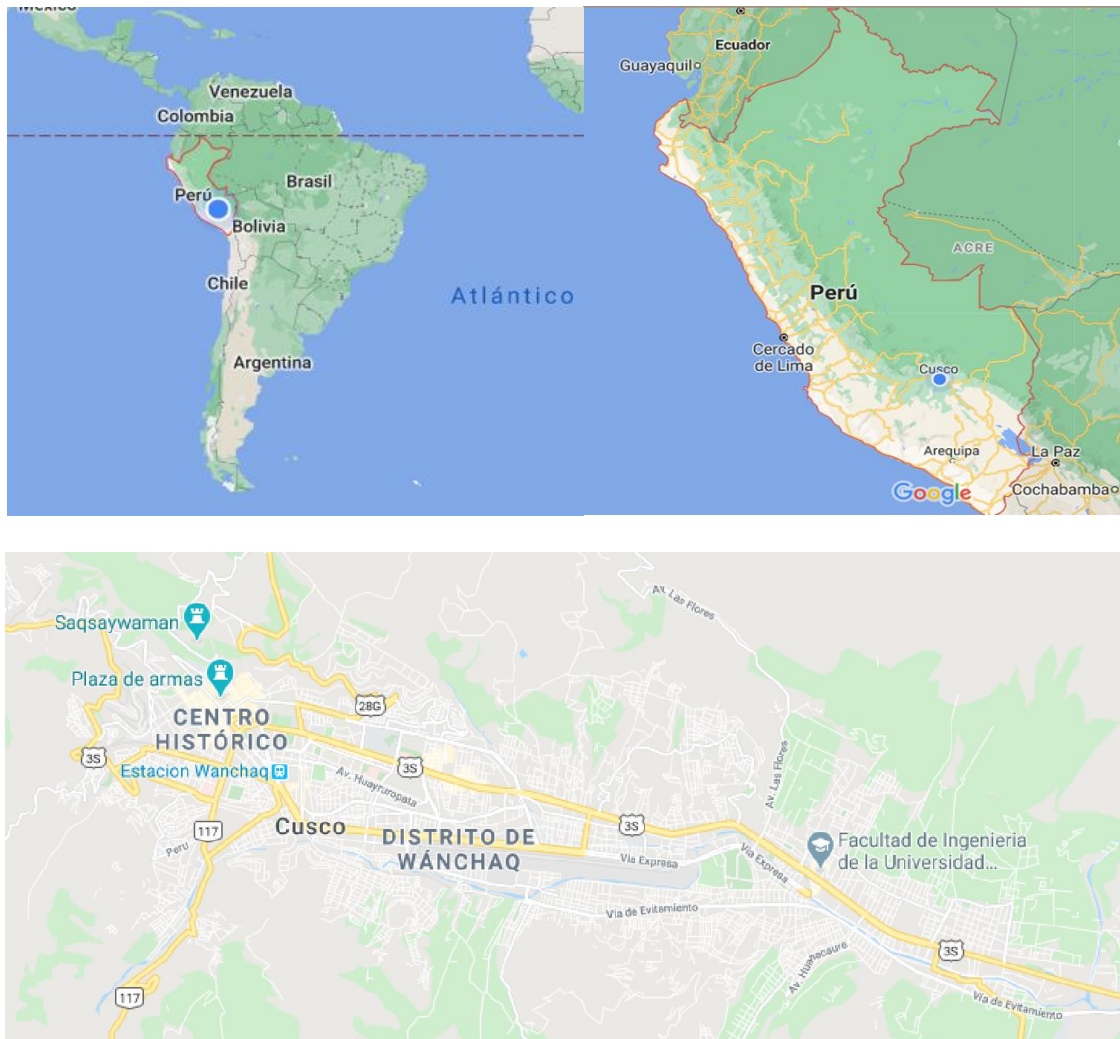


Figura 9: Ubicación geográfica del estudio

*Nota.* Elaboración propia



## 2.4. Análisis de la Demanda

### 2.4.1. Demanda Histórica

La demanda histórica puede analizarse tomando en cuenta documentos de carácter demográfico y de estructura empresarial en el Perú. Debido a la falta de información oficial, los criterios utilizados en el análisis de la demanda para este proyecto fueron los siguientes:

La obtención de la población de microempresas informales de servicios se obtiene a partir de dos informes: el Informe de estructura empresarial en el Perú y el informe sobre la informalidad, ambos documentos son del INEI. Del Informe de estructura empresarial se obtiene el dato por región del número de empresas registradas en SUNAT (formales) pertenecientes al sector de servicios, mientras que del informe de informalidad se obtiene el dato aproximado del porcentaje de informalidad existente en la estructura empresarial de determinado año.

De estos informes se obtuvieron los datos para la región Cusco como se muestra en la Tabla N°3:

Tabla 3: Histórico, empresas formales de servicio en Cusco y porcentaje de informalidad en el Perú

<b>Año</b>	<b>Microempresas formales de servicios</b>	<b>Informalidad en el Perú %</b>
<b>2007</b>	-	86.7%
<b>2008</b>	-	86.3%
<b>2009</b>	-	84.7%
<b>2010</b>	-	85.6%
<b>2011</b>	-	84.1%
<b>2012</b>	22,772	84.2%
<b>2013</b>	26,498	83.2%
<b>2014</b>	27,841	82.5%
<b>2015</b>	31,426	82.6%
<b>2016</b>	32,756	79.4%
<b>2017</b>	36,075	81.0%
<b>2018</b>	37,143	82.8%
<b>2019</b>	-	83.6%

*Nota.* Elaboración propia adaptado del INEI



### 2.4.2. Demanda Aparente

Para esta sección, se hace uso de la información de demanda histórica de la siguiente manera:

Se grafican dos curvas, una para cada informe, de los datos recopilados en los últimos años y se determinan las ecuaciones de cada curva para poder calcular los años en donde no hay información oficial registrada.

Se tabulan los datos y finalmente se hace la comparación y cálculo del número de empresas informales por año. Por ejemplo, si en el año X hay 100 empresas inscritas en SUNAT según el informe de estructura empresarial y en el mismo año el informe de informalidad indica que hubo un aproximado de un 80% de esta, quiere decir que las primeras 100 empresas corresponden al otro 20%, por lo que la población, y la demanda, serían de 400 empresas.

En la Figura N°10, se puede observar el histórico de microempresas de servicios en Cusco desde el año 2012.

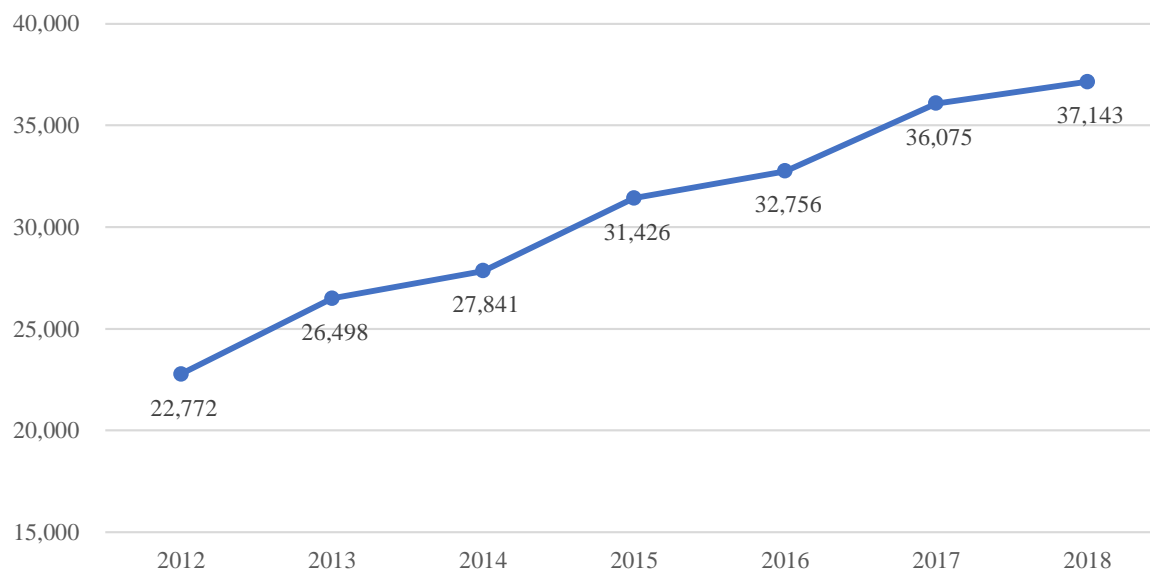


Figura 10: Histórico, microempresas formales de servicios en Cusco

Notas.

<sup>1</sup>Los valores en X que consideran tablas de Excel son valores correlativos que inician desde cero. Por ejemplo, la denominación del año 2012 en la figura es, en realidad, el año 1 para Excel, y la denominación 2018 vendría a ser el año 7 en Excel. Esto aplica también para los siguientes gráficos.

<sup>2</sup>Elaboración propia adaptado del INEI



A simple vista se puede observar una tendencia creciente respecto al número de empresas inscritas en el sector formal. Para obtener la función de la curva, se procede a hacer el análisis de correlación. Mediante Excel, se puede calcular el valor de  $R^2$  para cada tipo de curva, como se muestra en la Tabla N°4.

Tabla 4: Análisis de correlación de curva del histórico de microempresas en Cusco

Tipo de Curva	$R^2$
<b>Lineal</b>	0.9840
<b>Exponencial</b>	0.9698
<b>Logarítmica</b>	0.9480
<b>Potencial</b>	0.9722

*Nota.* Elaboración propia

El tipo de curva que mejor se acomoda a la distribución de datos es una curva lineal con  $R^2 = 0.9840$  y la siguiente expresión:

$$y = 2399.4x + 21047$$

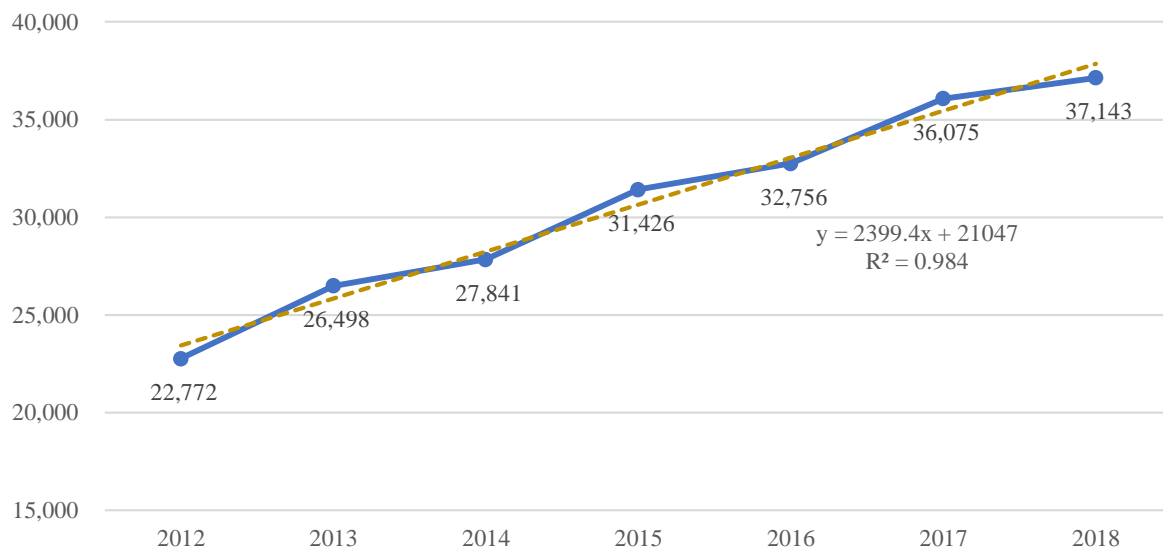


Figura 11: Línea de tendencia para la curva del histórico de empresas formales en Cusco

*Nota.* Elaboración propia

Con esta ecuación se procede a reemplazar los valores de  $X$  con el número de orden correspondiente al año en cuestión. Así se obtienen los siguientes resultados que complementan la información.

- Para el año 2019 (año N°8):  $y = 2399.4(8) + 21047 = 40,242$
- Para el año 2020 (año N°9):  $y = 2399.4(9) + 21047 = 42,641$



- Para el año 2021 (año N°10):  $y = 2399.4(10) + 21047 = 45,041$

Para los porcentajes de informalidad se prosigue de igual manera. Se observa en la Figura N°12 los datos históricos desde el año 2007 del porcentaje de informalidad en Perú.

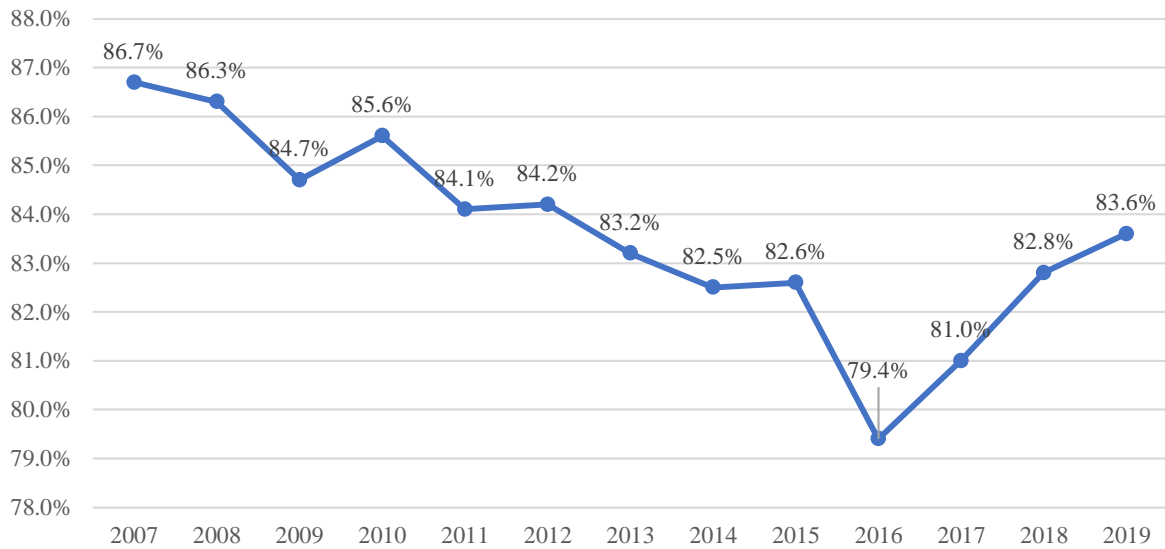


Figura 12: Histórico, porcentaje de informalidad en Perú

Nota. Elaboración propia

En este caso, los datos están más dispersos. Se procede entonces a evaluar  $R^2$  para cada tipo de curva como se desarrolla en la Tabla N°5.

Tabla 5: Análisis de correlación de curva del histórico de informalidad en Perú

Tipo de Curva	$R^2$
Lineal	0.6035
Exponencial	0.5957
Logarítmica	0.6599
Potencial	0.6487
Polinómica de segundo grado	0.7334

Nota. Elaboración propia

Para este gráfico, la curva que mejor se adapta es una curva polinómica de segundo grado como se puede ver en la Figura N°13 con  $R^2=0.7334$  y la ecuación:

$$y = 0.0006x^2 - 0.0121x + 0.8844$$

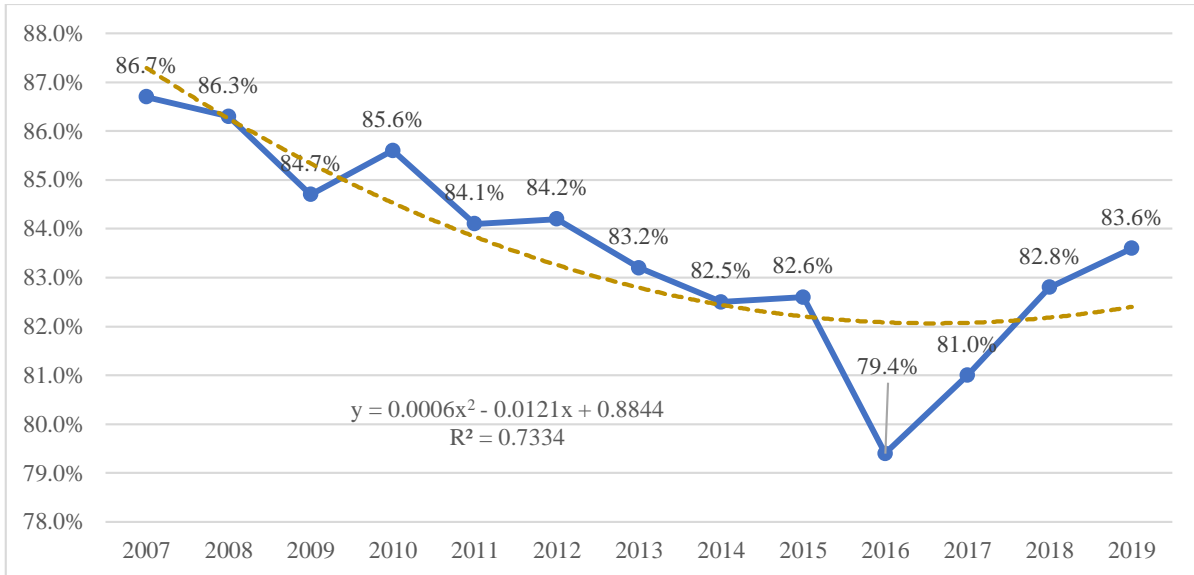


Figura 13: Línea de tendencia para la curva del histórico de informalidad en Perú

Nota. Elaboración propia

Se reemplaza, entonces, los valores de X con los datos correspondientes a los años 2020 y 2021:

- Para el año 2020 (año N° 14):  $y = 0.0006(14)^2 - 0.0121(14) + 0.8844 = 83.26$
- Para el año 2021 (año N° 15):  $y = 0.0006(15)^2 - 0.0121(15) + 0.8844 = 83.79$

Si el porcentaje de informalidad es de 83.79%, el porcentaje de formalidad será 16.74%, que corresponde a las 45,041 empresas calculadas al inicio. Así, se tienen los siguientes datos para el año 2021 en la Tabla N°6.

Tabla 6: Estructura de formalidad de empresas de servicio en Cusco, 2021

Año	Formalidad %	Microempresas formales de servicios	Informalidad %	Microempresas informales de servicios
2021	16.74%	45,041	83.79	232,818

Nota. Elaboración propia

La demanda aparente al año 2021 es de **232,818** empresas.



### 2.4.3. *Demanda Potencial*

De la encuesta realizada para la investigación de campo, se planteó una cuestión clave para este punto el cual es el hecho de si las empresas adquirirían el servicio aun después de haber logrado la formalidad. Según los resultados, como se puede ver más adelante, 87% de los encuestados respondieron afirmativamente. Esto indica que puede existir un importante grupo de microempresas formales que desean un servicio de apoyo y asesoría. Esta asunción se respalda con la información que desarrollada en el Capítulo I respecto de las empresas que se dan de baja de los registros de SUNAT y los problemas a los cuales se debe.

La demanda potencial, entonces, se da por la suma de empresas tanto formales como informales. En base a la Tabla N°7 se tiene la operación:

$$45,041 + 232,818 = 270,448$$

La demanda potencial equivale a un total de **270,448 empresas**.

### 2.5. **Patrones de Consumo**

Del informe de producción y empleo informal en el Perú se tienen los siguientes patrones de consumo” para las unidades de producción informal:

- La mayoría de unidades productivas (73%) opera los 12 meses del año. Sin embargo, también existen unidades que operan de 7 a 9 meses (4%), de 4 a 6 meses (7%) y de 1 a 3 meses (16%).
- El 81.4% no lleva cuentas de sus actividades.
- Cuentan con local, únicamente 42% de las empresas. De aquellas que operan sin local, 35% trabajan en vehículos para transporte de personas y mercadería, 33% trabajan como ambulantes, 21% en el domicilio de los clientes y 11% trabajan en puestos improvisados. Por otro lado, de quienes sí cuentan con local, el 59% utiliza sus propias habitaciones o viviendas, 14% tiene talleres dentro de una habitación exclusiva, 11% trabaja en talleres, tiendas, hoteles, restaurantes, oficinas y consultorios, y solamente el 12% tiene un local fijo.
- De quienes cuentan con local, la gran mayoría (66.7%) es dueña del local, mientras que 17.1% alquilan el local y 13.3% lo tienen prestado.
- Respecto a los servicios básicos en estos locales, se sabe que 99% de ellos no cuentan con telefonía fija, 97% no cuenta con internet, 90% no cuenta con desagüe, 78% no cuenta con agua potable y 45% no cuenta con electricidad. La mayoría de estos establecimientos es de uso compartido.





- Dentro de las razones por las cuales se creó el negocio, las unidades informales indican que el 55% de ellas fue por necesidad. Un 19% y 16% indicó que obtiene mayores ingresos y que prefiere la independencia respectivamente.
- También se conoce que 94% de estas unidades son trabajadores que laboran de manera independiente y sol el 6% tiene carácter de empleador.

### 2.5.1. Demanda Mediante Fuentes Primarias

Para la determinación de la demanda mediante fuentes primarias se recurrió al método de la encuesta. Con ayuda de Google Forms se desplegó un estudio de campo que abarcó una muestra de 389 microempresarios del sector informal de servicios en la provincia del Cusco (Wanchaq, Cusco, San Sebastián y San Jerónimo) de la cual se obtuvieron los siguientes resultados según 17 preguntas planteadas (ver Anexo N°6).

De los encuestados, se puede observar que hay dos grandes grupos etarios predominantes en la dirección de micro negocios (Figura N°14): los de entre 40 y 49 años (35%) y entre 50 y 59 años (36%).

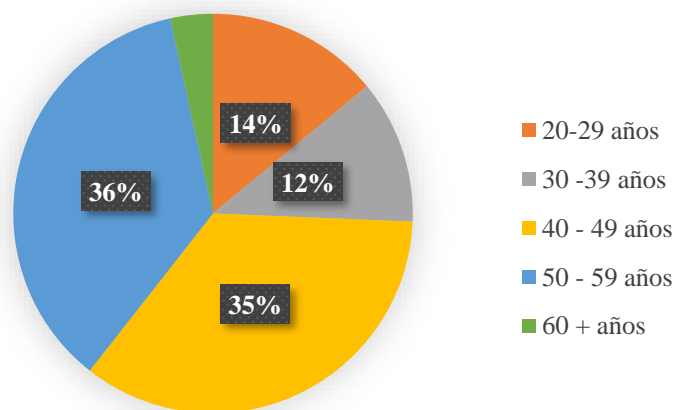


Figura 14: Distribución de grupos etarios en el estudio de campo

Nota. Elaboración propia

En cuanto al género, el grupo femenino (53%) supera ligeramente al masculino (47%) en la dirección y liderazgo de negocios informales (Figura N°15).

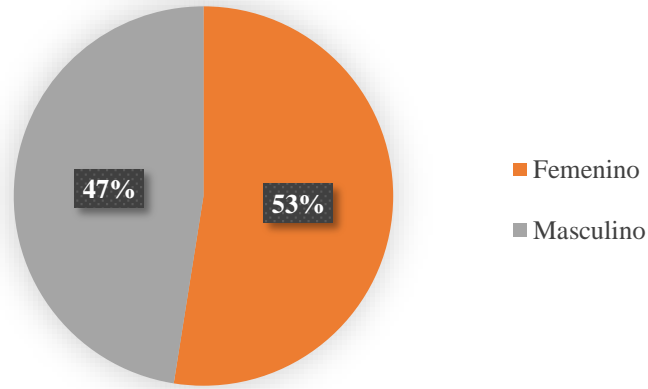


Figura 15: Distribución según género que dirige el negocio

*Nota.* Elaboración propia

Solamente el 22% de encuestados cuenta con estudios superiores, mientras que la mayoría apenas logró terminar la secundaria (Figura N°16).

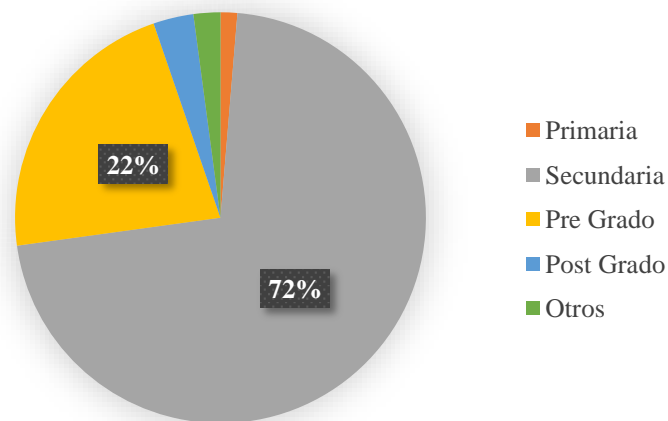


Figura 16: Niveles de educación de los encuestados

*Nota.* Elaboración propia

En el anterior gráfico se puede resaltar que hay 5 grupos importantes de sectores de servicio. Principalmente se tiene a las actividades de servicios de comidas y bebidas (27%), luego vienen los salones de belleza (12%) seguido por el transporte y almacenamiento (12%) y las actividades artísticas, de entretenimiento y creación (9%). Otras actividades representan el 11% de las encuestas. Dentro de los encuestados que indicaron que sus negocios pertenecen a otros servicios y actividades, 36% señala que hacen actividades de distribución de prendas, lo cual representa, a su vez, 3.6% de todas las actividades de servicios.

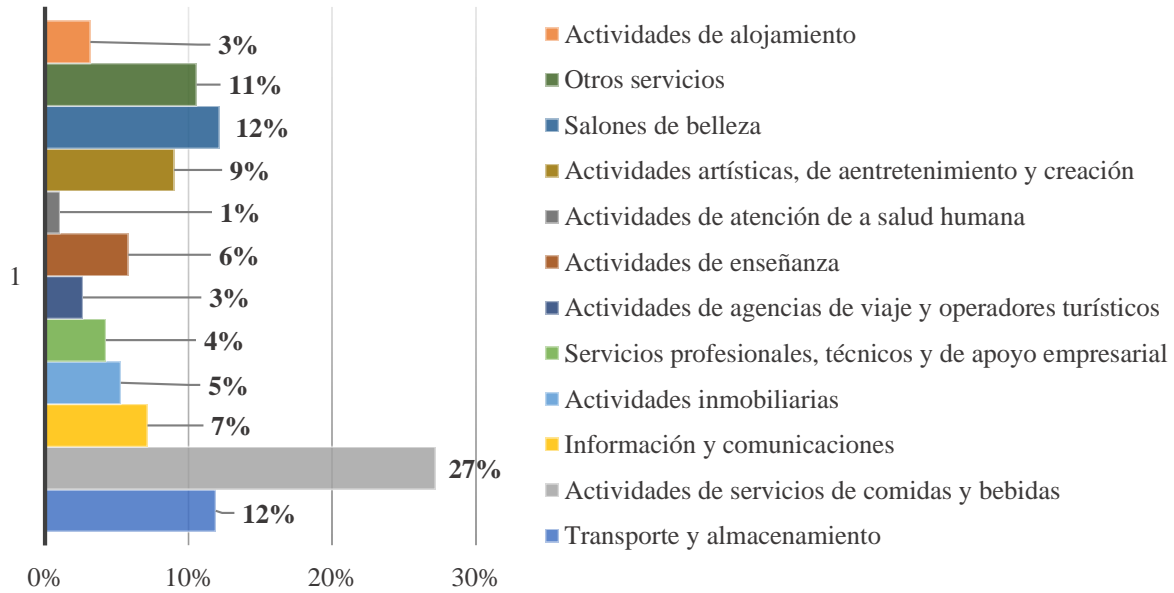


Figura 17: Distribución según subsector de servicios de la encuesta

Nota. Elaboración propia

En cuanto a la antigüedad de los micro negocios, se encontró que el grupo más notable es de aquellos que tienen entre 1 y 2 años de experiencia. Sin embargo, agrupando los grupos con mayor antigüedad, se ve que el 55% de las empresas tiene una antigüedad mayor a 3 años (Figura N°18).

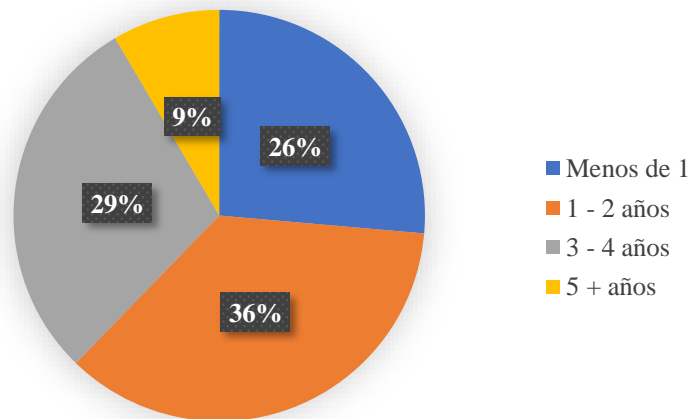


Figura 18: Distribución de encuestados según actividad de la empresa

Nota. Elaboración propia

Respecto al lugar donde operan los micro negocios, se ve que en el distrito de Cusco hay una presencia ligeramente mayor que en los demás (Figura N°19).

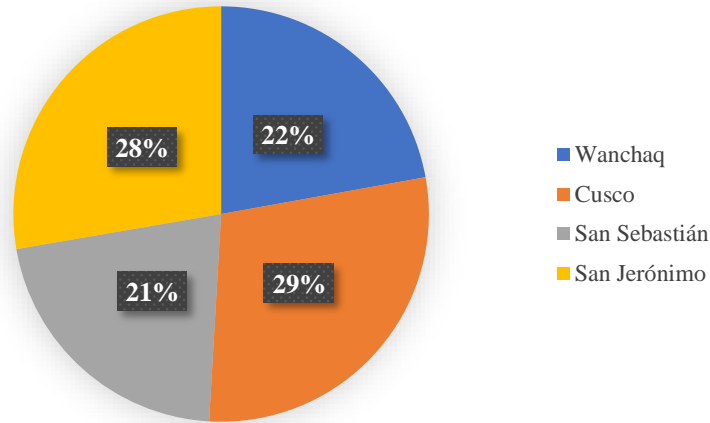


Figura 19: Distribución de encuestados según distrito donde opera

Nota. Elaboración propia

En la encuesta se preguntó por las razones por las cuáles los negocios no han sido registrados en SUNAT hasta el momento (Figura N°20). La razón principal con un 45% es que no pueden asumir los costos de incurrir en la formalización. Las siguientes dos razones son que hay excesivos requisitos por un lado (21%) y que se desconocen los beneficios que pueda recibir el negocio por parte del estado (17%).

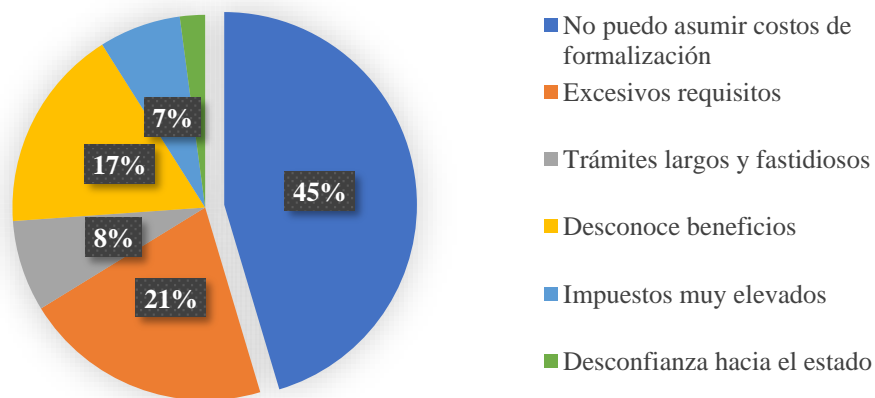


Figura 20: Razones de no estar registrado en SUNAT

Nota. Elaboración propia

También se preguntó a los encuestados qué aspectos de sus negocios desearían ellos mejorar (Figura N°21). Los 3 principales aspectos señalados fueron el de generar mayores ganancias (30%), seguido por el de recibir mayor clientela (25%) y por último generar mayor publicidad (18%).

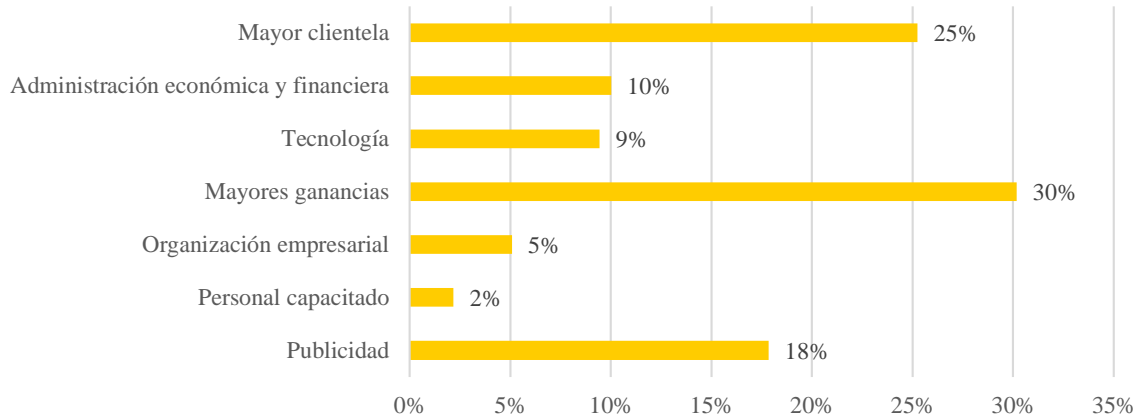


Figura 21: Aspectos que las empresas desean mejorar de sus negocios

*Nota.* Elaboración propia

La gran mayoría de los encuestados (96%) respondió positivamente a si quisieran recibir un servicio de asesoría y apoyo para mejorar sus negocios.

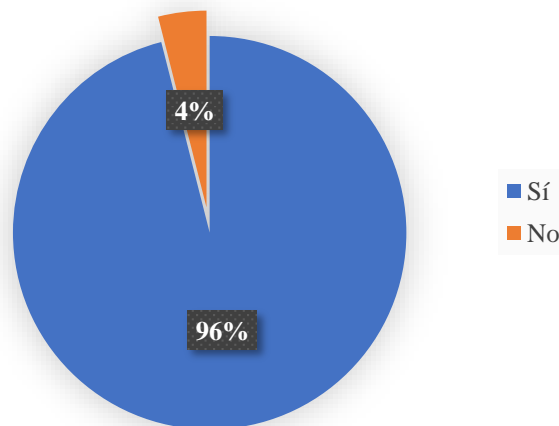


Figura 22: Deseo de recibir un servicio de asesorías y apoyo

*Nota.* Elaboración propia

Del restante 4% de encuestados que respondieron que no querían recibir el servicio, se resaltó que el 25% no contaba con el capital para asumir la formalización con el servicio, otro 25% no desea formalizarse en lo absoluto, otro 25% más desconoce empresas que brinden el servicio, ahí un 20% mostró desconfianza a empresas que brindan este tipo de servicios y finalmente un 5% dijo que ya estaba formalizada (Figura N°23).

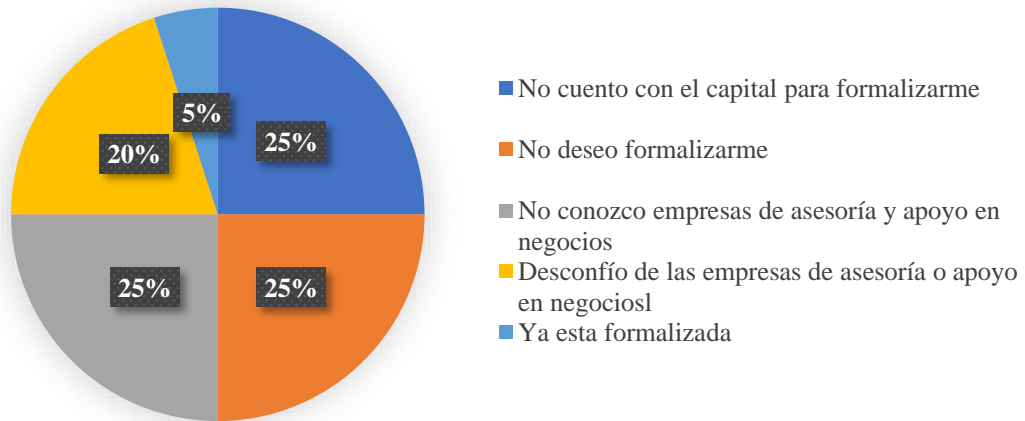


Figura 23: Razones por las que no busca formalizarse

Nota. Elaboración propia

Ahondando en el tema, se les preguntó a los encuestados que, independientemente de que hayan respondido sí o no al querer recibir el servicio de asesoría y apoyo, mencionaran qué beneficios esperarían recibir de tal servicio (Figura N°24). Se destacan cinco de ellos los cuales son la asesoría contable y financiera (18%), método de trabajo activo (14%), capacitaciones (14%), asesoría legal (12%) y personalización según el rubro (10%).

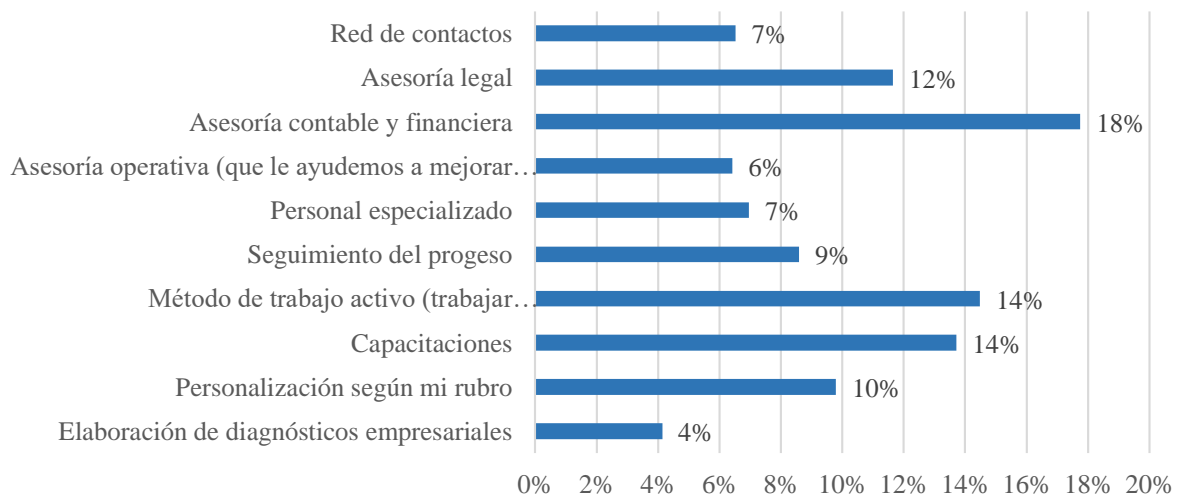


Figura 24: Beneficios esperados de recibir del servicio

Nota. Elaboración propia

En el cuestionario, también se preguntó por qué medio el microempresario había escuchado previamente de empresas de asesoría y apoyo empresarial, a lo que sorprendentemente un 79% había respondido que en realidad nunca habían escuchado antes

de estas empresas (Figura N°25). Por otro lado, una mayoría sobre quienes sí han escuchado de estas empresas antes, señala que fue mediante el internet.

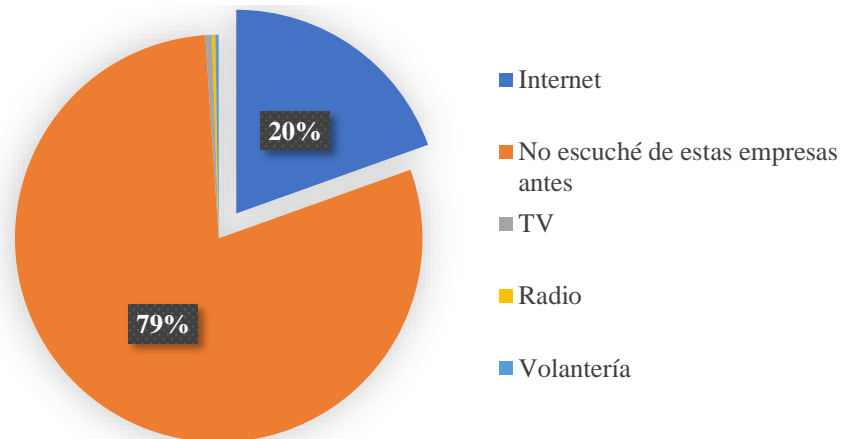


Figura 25: Medio por el cual el encuestado escuchó de empresas de asesoría y apoyo empresarial

*Nota.* Elaboración propia

La mayoría de microempresarios (59%) también indican que, de recibir el servicio, preferirían hacerlo de manera que la empresa que lo brinde, tenga acceso a una parte de las utilidades una vez la empresa cliente se haya logrado formalizar. Aparte de este método, también hay un importante porcentaje (31%) de empresas que preferirían tener acceso a créditos periódicos para poder pagarlo (Figura N°26).

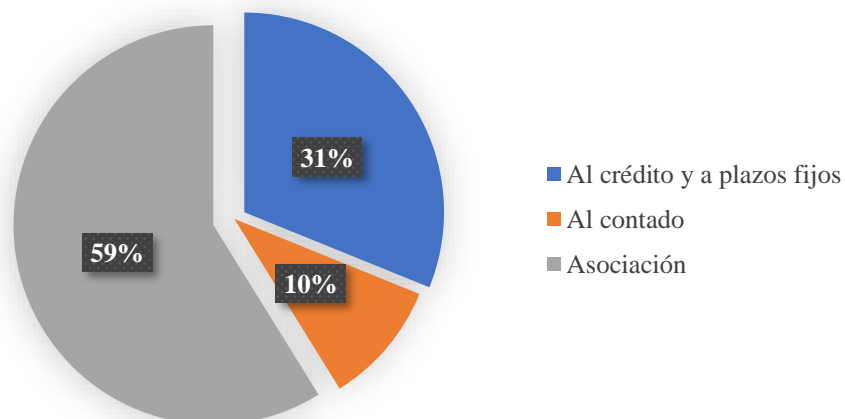


Figura 26: Método de pago preferido por el servicio

*Nota.* Elaboración propia

Otra pregunta de la encuesta fue respecto a de qué manera preferirían los micronegocios el apoyo que se le brindaría en el servicio (Figura N°27): de manera constante y activa o de manera que tengan capacitaciones de vez en cuando, a lo que la mayoría (82%) respondió que preferiría un apoyo constante y activo.

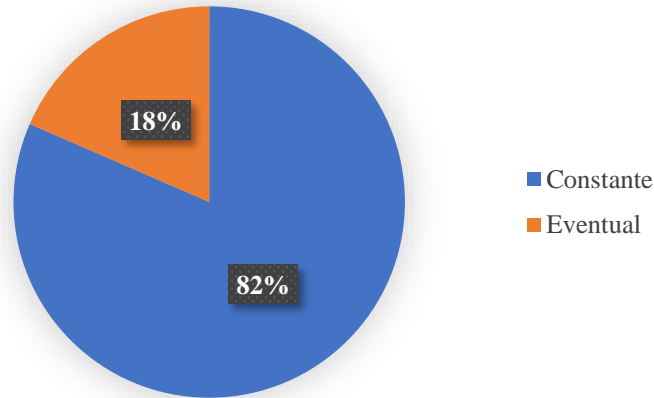


Figura 27: Preferencias respecto a la ejecución del servicio

*Nota.* Elaboración propia

A los encuestados se les preguntó si recibirían el servicio de asesoría y apoyo empresarial incluso tras haber logrado alcanzar la formalidad a lo que el 87% respondió afirmativamente (Figura N°28).

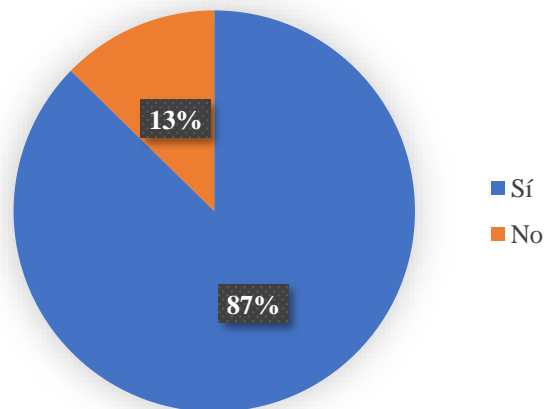


Figura 28: Encuestados que recibirían el servicio después de formalizarse

*Nota.* Elaboración propia

Finalmente, en la Figura N°29 se puede ver cuánto de presupuesto estarían dispuestos a invertir los encuestados en el servicio de asesoría y apoyo empresarial, a lo que un 84% respondió que podrían pagar entre 100 y 500 soles mensuales.



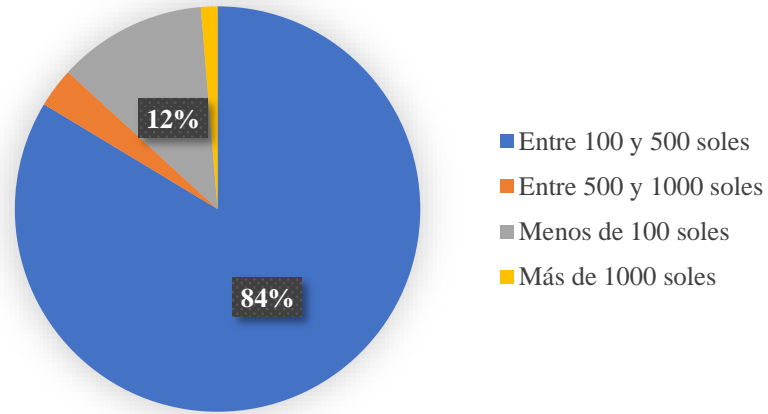


Figura 29: Presupuesto mensual disponible para invertir en el servicio

*Nota.* Elaboración propia



## **2.6. Determinación de Cobertura del Proyecto**

### **2.6.1. Segmentación de Mercado**

El segmento de mercado se conforma por todas las microempresas informales del sector de servicios en la ciudad del Cusco que desean recibir un servicio de asesoría y apoyo empresarial con el fin de conseguir formalizar sus operaciones de manera viable y con base en sólidos modelos de negocio.

Con base en la encuesta realizada, el número de microempresarios que desean recibir el servicio de apoyo corresponde al 96% de la muestra.

### **2.6.2. Selección de Mercado Meta**

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta, el nicho de mercado seleccionado para el proyecto obedece a las siguientes características:

- Edad del microempresario: entre 40 y 49 años.
- Género masculino y femenino.
- Secundaria como nivel mínimo de instrucción académica.
- Actividades de servicio de comidas y bebidas, salones de belleza y transporte y almacenamiento.
- Empresa con antigüedad no menor a 3 años.
- Que busquen métodos de pago al crédito o mediante asociación.
- Que prefieran una atención constante y activa del servicio.
- Que utilice el servicio incluso después de haber formalizados sus actividades.
- Cuyo presupuesto mensual para el servicio sea entre 400 y 750 soles.

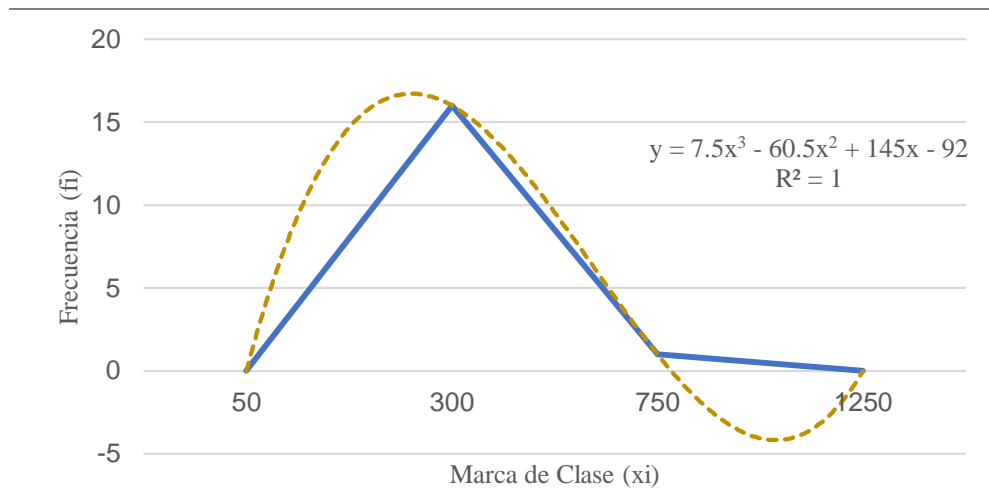
### **2.6.3. Demanda Específica de Mercado Meta**

Del total de encuestados, solamente 17 corresponden a la mayoría de características seleccionadas, a excepción del último factor que viene a ser el pertenecer al rango de 400 a 750 soles como presupuesto mensual. Este rango se eligió debido a que los precios del mercado en empresas que ofrecen servicios como constitución de empresas o consultorías varían también en ese rango mayormente, como se verá más adelante.

Estos 17 encuestados, representan el 4.47% de la muestra. Siendo la población un total de 232,818 microempresas de servicios en el 2021, la demanda específica del mercado meta, sin tomar en cuenta el factor del presupuesto, vendría a ser de 10,415 empresas.



Sin embargo, se debe ajustar el número según el rango de presupuesto elegido entre S/. 400.00 y S/. 700.00. Para ello se analiza la distribución de frecuencias y se observa la curva en la Figura N°30.



Rango Encuesta	Frecuencia (fi)	Marca de clase (xi)	Frecuencia Acumulada (Fi)
[0-100]	0	50	0
[100-500]	16	300	16
[500-1000]	1	750	17
[1000-1500]	0	1250	17

Figura 30: Distribución de encuestados según presupuesto

*Nota.* Elaboración propia

Se pudo observar que la curva es polinómica de tercer grado, puesto que su coeficiente de determinación  $R^2$  es 1. La ecuación respectiva de dicha curva es:

$$y = 7.5x^3 - 60.5x^2 + 145x - 92$$

Para determinar la distribución de datos en el rango [400 – 750], se calcula primero los límites de marcas de clase que estos valores representan. En la Tabla N°7 se ven los valores que representan las marcas de clase.



Tabla 7: Interpolación de marcas de clase

Marca de Clase	Valor en Excel
50	1
300	2
<b>400 (límite inferior)</b>	<b>x</b>
750 (límite superior)	3
<b>1250</b>	<b>4</b>

*Nota.* Elaboración propia

Haciendo una interpolación simple, se obtiene que  $x=2.22$ . Entonces se requiere determinar la distribución entre el rango  $[2.22 - 3]$ . Para ello se integra la función calculada para la curva.

$$\int_{2.22}^3 (7.5x^3 - 60x^2 + 145x - 92)dx$$
$$\Big|_{2.22}^3 \left( \frac{7.5x^4}{4} - \frac{60.5x^3}{3} + \frac{145x}{2} - 92x \right)$$
$$\int_{2.22}^3 f(x) = 5.905 \cong 6$$

Tras calcular la distribución en el nuevo rango, se encuentra que 17 encuestados se reducen a 6. Esto representa al 1.58% del total de encuestados. Recapitulando que la población es un total de 232,818 microempresas de servicios en el 2021, la demanda específica del mercado meta, tomando en cuenta todos los factores, viene a ser de 3,676 empresas.



## 2.7. Proyección de la Demanda

Para la proyección de demanda, se hizo un análisis simple de regresión con los datos calculados para la demanda aparente. El histórico de empresas informales en Cusco se muestra en la Tabla N°8.

Tabla 8: Histórico, empresas informales en Cusco

Año	N°	Empresas formales en Cusco	Formalidad en Perú	Empresas informales en Cusco	Informalidad en Perú
2012	1	22,772	15.80%	<b>121,355</b>	84.20%
2013	2	26,498	16.80%	<b>131,228</b>	83.20%
2014	3	27,841	17.50%	<b>131,250</b>	82.50%
2015	4	31,426	17.40%	<b>149,183</b>	82.60%
2016	5	32,756	20.60%	<b>126,254</b>	79.40%
2017	6	36,075	19.00%	<b>153,793</b>	81.00%
2018	7	37,143	17.20%	<b>178,805</b>	82.80%
2019	8	40,242	16.40%	<b>205,136</b>	83.60%
2020	9	42,641	16.74%	<b>212,084</b>	83.26%
2021	10	45,041	16.21%	<b>232,818</b>	83.79%

Nota. Elaboración propia

Se puede apreciar la distribución de los datos en la Figura N°31.

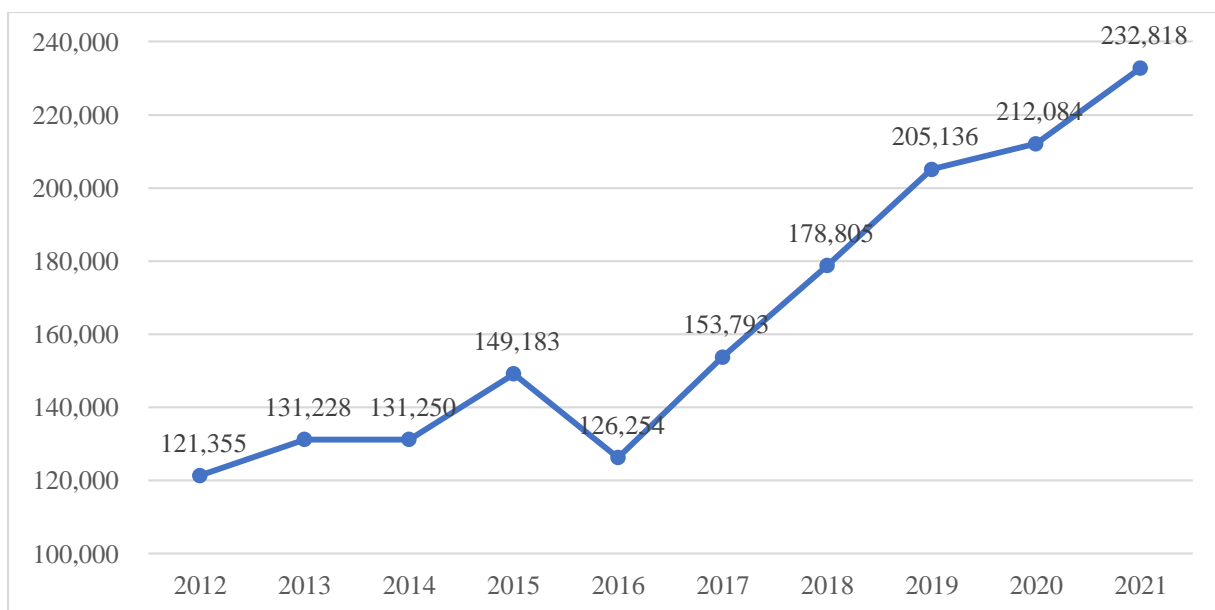


Figura 31: Histórico, distribución de empresas informales en Cusco

Nota. Elaboración propia



Con los datos anteriores se hace el análisis de curvas y se tiene que La curva corresponde de mejor manera al comportamiento de una curva polinómica de segundo grado con  $R^2 = 0.9433$  (Tabla N°9) y ecuación:

$$y = 1,405.8x^2 - 3,009x + 126,618 \text{ (Figura N°32)}$$

Tabla 9: Análisis de regresión para el histórico de informalidad en Cusco

Tipo de Curva	R <sup>2</sup>
Lineal	0.8722
Exponencial	0.8810
Logarítmica	0.6655
Potencial	0.6995
Polinómica de segundo grado	0.9433

Nota. Elaboración propia

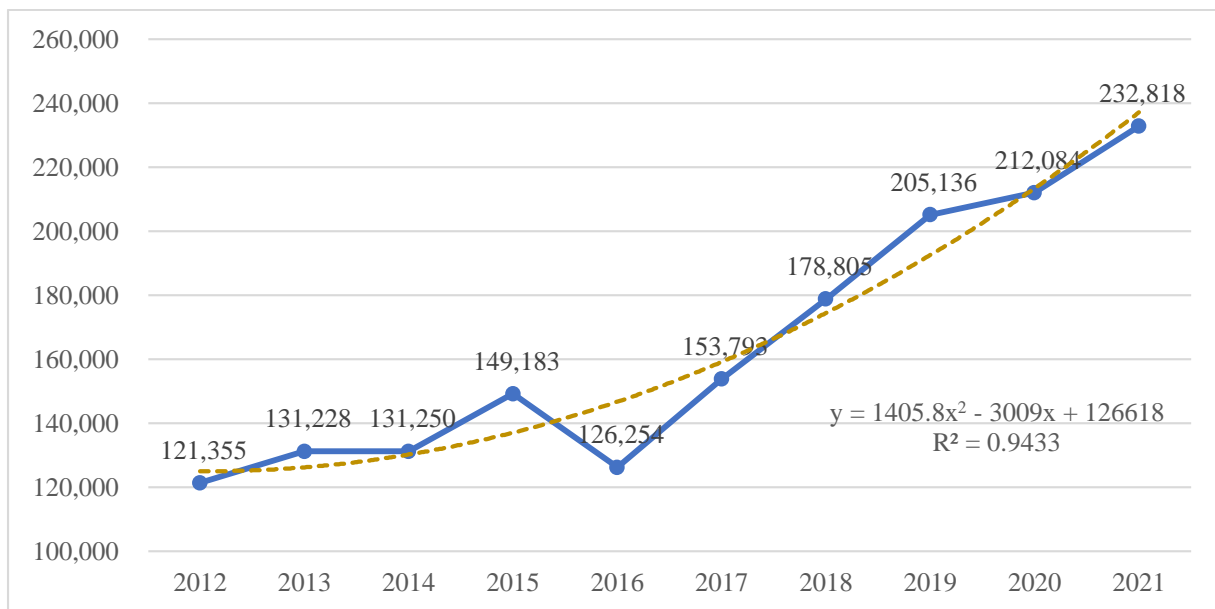


Figura 32: Tendencia histórico de empresas informales en Cusco

Nota. Elaboración propia

Para calcular el número de empresas hacia el año 2026, se deben reemplazar los valores de X hasta el número 15 respectivamente, con lo que se tiene lo siguiente:

- Para el año 2022 (año 11):  $y = 1,405.8(11)^2 - 3,009(11) + 126,618 = \mathbf{220,061}$
- Para el año 2023 (año 12):  $y = 1,405.8(12)^2 - 3,009(12) + 126,618 = \mathbf{241,105}$
- Para el año 2024 (año 13):  $y = 1,405.8(13)^2 - 3,009(13) + 126,618 = \mathbf{264,241}$
- Para el año 2025 (año 14):  $y = 1,405.8(14)^2 - 3,009(14) + 126,618 = \mathbf{289,469}$



- Para el año 2026 (año 15):  $y = 1,405.8(15)^2 - 3,009(15) + 126,618 = 316,788$

Una vez calculada la segmentación proyectada, se calcula la proyección del mercado meta. Asumiendo que la proporción del 1.58% calculada en la sección 2.7 se mantiene constante, el mercado meta en los próximos cinco años será como se muestra en la Tabla N°10.

Tabla 10: Proyección del mercado meta al año 2026

Año	Empresas informales de Servicios en Cusco	Proporción de mercado meta %	Mercado Meta
2021	232,818	1.58	<b>3,676</b>
2022	220,061	1.58	<b>3,475</b>
2023	241,105	1.58	<b>3,807</b>
2024	264,241	1.58	<b>4,172</b>
2025	289,469	1.58	<b>4,570</b>
2026	316,788	1.58	<b>5,002</b>

*Nota.* Elaboración propia

## 2.8. Vida Útil del Proyecto

Se tomó una vida útil referencial de 5 años para este proyecto.

## 2.9. Análisis de la Oferta

### 2.9.1. Mercado Competidor

En la ciudad de Cusco existen empresas de consultoría que brindan el servicio de apoyo empresarial en el área legal, financiero y contable mas no existe una empresa que ofrezca el servicio de reestructuración operativa, es decir que se enfoque en todos los aspectos de una empresa como planea hacerlo K & S Consultores.



### 2.9.2. Competidores Actuales y Potenciales

Tabla 11: Competidores actuales y potenciales en Cusco

Empresa	Descripción	Logo
<b>T &amp; P Consulting Group</b>	Marca especializada en consultoría de recursos humanos. Gestiona y optimiza el talento y potencial humano a través de estrategias modernas, brindando una solución a los problemas de las empresas.	
<b>BW - Bermudez &amp; Warthon Abogados Cusco</b>	Empresa dedicada a brindar asesoría empresarial especializada en temas legales para que las empresas cumplan con las leyes vigentes sin descuidar sus intereses.	
<b>Visión Empresarial: Asesores &amp; Consultores</b>	Se especializa en los rubros Contable/Tributario, Empresarial, Financiero y Tecnología de Información. Brinda propuestas innovadoras que le permiten y cuenta con profesionales calificados.	
<b>Gestión Consulting Group</b>	Sirve a las empresas con el objetivo de crear ventajas competitivas. Los servicios que brinda son: asesoramiento en planeamiento estratégico, gestión administrativa y marketing & ventas.	

Nota. Elaboración propia

### 2.9.3. Análisis de la Ventaja Competitiva

Para determinar la ventaja competitiva del servicio de reestructuración operativa se analizaron las 5 fuerzas de Porter.

#### a. Rivalidad de Competidores - Bajo

En Cusco, existen empresas de consultoría que se especializan en un área determinada como por ejemplo finanzas, legal, marketing etc., mas no existe una empresa que brinde el servicio integral de reestructuración operativa y apoyo empresarial en todas aquellas áreas en las que la empresa presenta problemas, por lo que la rivalidad de competidores se considera en un nivel bajo.





**b. Amenaza de Nuevos Entrantes – Alta**

Se considera la amenaza de nuevos entrantes en un nivel alto puesto que no existen grandes barreras de entrada para la creación de una empresa que brinde los servicios de asesoría empresarial en todas las áreas necesarias, no se requiere de una alta inversión, pero sí de personal especializado. Por otro lado, las empresas actuales que ya se enfocan en un área específico pueden decidir ampliar su cartera de servicios y empezar a brindar un servicio integral.

**c. Poder de Negociación de Proveedores – Bajo**

El principal requerimiento de una empresa de reestructuración operativa será el personal especializado en las diversas áreas que requiera la microempresa, este no depende de ningún proveedor por lo cual el nivel de negociación de proveedores tiene un nivel bajo; por otro lado, serán también necesarios algunos requerimientos no mayores como una oficina, que se puede tomar en alquiler, hardware como computadoras o laptops y softwares

**d. Poder de Negociación del Comprador - Alto**

Los microempresarios poseen un alto poder de negociación, sobre todo cuando la empresa aún no tiene su marca posicionada en el mercado, sin embargo, cuando esta vaya obteniendo el prestigio en la ciudad de Cusco, se observarán mejores condiciones de negociación. Se debilita el poder de negociación de los clientes cuando estos necesitan soluciones a corto plazo.

**e. Amenaza de Sustitutos - Bajo**

Los servicios sustitutos están conformados por las empresas de consultoría que se especializan en un área solamente, no supone una gran amenaza puesto que contratar servicios de distintas empresas para obtener los resultados que brinda una sola no es probable, supone inconvenientes a las microempresas.

**2.10. Proyección de la Oferta**

Se conoce, según el estudio de campo, que 20% de los encuestados indicó que escuchó de empresas de asesoría y apoyo empresarial mediante el internet, y otro 1% lo escuchó de otros medios. Si bien este hecho no implica que la oferta cubre a todas estas empresas, se asumió que sí para fines prácticos de proyección.

Se tiene, entonces, que el 21% del total de la población está cubierta por la competencia. Asumiendo que esta tasa se mantiene constante por los próximos cinco años, se tienen los datos en la Tabla N°12.



Tabla 12: Porcentaje de cobertura de la competencia

Año	Empresas informales de Servicios en Cusco	Cobertura de la competencia %	Empresas cubiertas por la competencia
2021	232,818	21	48,892
2022	220,061	21	46,213
2023	241,105	21	50,632
2024	264,241	21	55,491
2025	289,469	21	60,788
2026	316,788	21	66,525

Nota. Elaboración propia

### 2.11. Balance Oferta-Demanda

La demanda insatisfecha se obtiene restando los datos de la cobertura de la competencia calculada en la Tabla N°13 a los datos de la demanda calculada en la sección 2.7. En la Figura N°33 se pueden observar los resultados. Se ve que la curva de la demanda insatisfecha está significativamente por encima de la curva de la oferta.

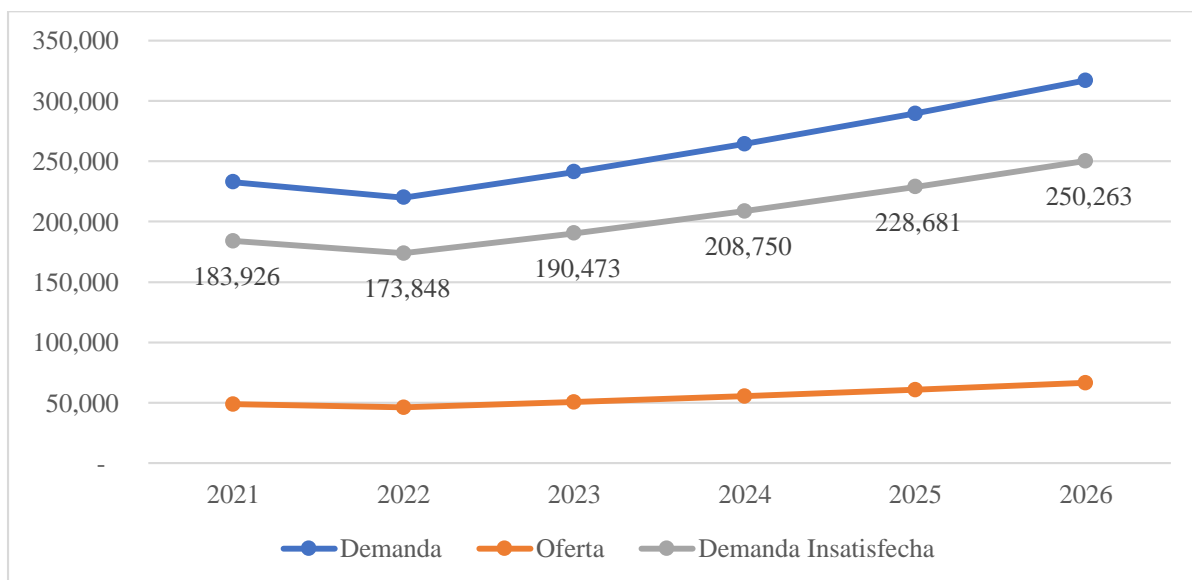


Figura 33: Demanda insatisfecha

Nota. Elaboración propia



## 2.12. Definición de Estrategias de Marketing

### 2.12.1. Políticas de Gestión del Cliente

La política que la empresa implementará para poder diferenciarse frente a la competencia y otros, se basa en desarrollar un servicio de calidad, que supone competencia del personal, se contará con personal altamente capacitado que brindará un servicio personalizado para cada empresa, de acuerdo a las necesidades de la misma; actitud de servicio es decir, el personal especializado demostrará al cliente en todo momento disposición para poder resolver sus dudas y consultas de la maneras más conveniente.

### 2.12.2. Estrategia de Producto

El servicio a ofrecer se dará en tres niveles para generar efectos positivos en las microempresas que se atenderán:

#### a. Beneficio Básico:

Se refiere al beneficio principal que se obtendrá al recibir el servicio que brinda la empresa de reestructuración operativa y apoyo empresarial, este será lograr que las microempresas se formalicen y obtengan un incremento en sus utilidades.

Los procesos de la elaboración del servicio forman parte de las estrategias de marketing, porque, como se puede ver en la descripción a continuación, la elaboración de diagnósticos y las propuestas personalizadas de mejora para cada cliente se tomará como información precisa y actualizada que será acumulada en una base de datos, útil para posteriores análisis que permitan entender mejor a los clientes.

Se realizarán las siguientes actividades:

- K&S Consultores brindará información a los microempresarios del mercado objetivo sobre los servicios que ofrece, los beneficios; teniendo un valor agregado al trabajar de la mano de cada microempresario y enfatizando la ventaja de trabajar bajo asociación.
- El microempresario que está interesado en trabajar con K&S consultores se contactará con la empresa, entonces se programará una consulta para el cliente en la oficina de la empresa.
- Se realizará la consulta con el cliente, donde se explicará detalladamente los servicios que se brindarán, los canales de comunicación que posee la empresa y los asesores



personalizados en cada área y sobre todo manteniendo una comunicación asertiva con el cliente. Asimismo, el cliente deberá elegir el método de pago que más le convenga, al crédito o por asociación.

- Se firmará el contrato con el cliente, donde se detallarán la fecha e inicio del servicio, así como las horas netas de consultoría.
- Se procederá a realizar un horario para el cliente, definiendo las visitas a la empresa, las sesiones de capacitaciones, las sesiones para consultas y trabajo en conjunto.
- Se realizará la primera visita a la empresa, donde se evaluarán los procesos de la misma, se realizará un diagnóstico situacional. Se diligenciará el formato acta de visita.
- A partir del diagnóstico empresarial, se establecerá el plan de reestructuración operativa, se definirán las acciones de mejora para cada indicador crítico y se asignarán las tareas asociadas a dichas acciones; también se estipulará el plazo para el cumplimiento de dichas tareas, el cual debe estar dentro de los seis meses que se han determinado y acorde a las demás etapas del proceso de acompañamiento.
- Se realizarán las sesiones de capacitación y de trabajo en conjunto previstas, con los asesores especializados.
- La microempresa logrará formalizarse e incrementará sus utilidades

#### **b. Producto Aumentado:**

Se refiere a la mejora en todas las áreas de la empresa, se obtendrán a partir del diagnóstico empresarial, identificando las necesidades y problemas que esta presenta para así poder trabajar de forma personalizada en cada microempresa y obtener los resultados deseados. Se busca satisfacer las necesidades específicas de las empresas.

Durante el proceso de diagnóstico; los empresarios contarán con el acompañamiento del grupo interdisciplinario de consultores, quienes los apoyaran durante un total de 12 horas mensuales, las cuales están repartidas en las sesiones ya mencionadas. Se brindarán los siguientes tipos de asesoría:

##### **– Asesoría legal**

Se brindará el servicio de asesoría legal que implica las siguientes acciones:

- Apoyo en trámites de los diferentes tipos de licencias que las microempresas necesitan para operar.
- Mediar disputas entre la empresa y sus clientes o entre la empresa y sus proveedores.



- Asegurarse de que la empresa cumpla con las regulaciones vigentes que le afecten.
- Revisar, redactar y negociar todos los contratos comerciales de la empresa.
- Encargarse del proceso de constitución de empresas.
- Gestionar procesos como liquidaciones, adquisiciones o disoluciones.
- Estar a cargo de la venta de acciones o activos.
- Actualizar las actividades comerciales de la empresa.
- Elaboración de actas de asamblea.
- Asesoría para el registro de propiedad intelectual.
- Asesoría para contrataciones públicas.

– **Asesoría contable y tributaria:**

Se brindará el servicio de asesoría contable y tributaria que implica las siguientes acciones:

- Implementación de Normas Internacionales de Contabilidad PYMES.
- Elaboración y revisión de Estados Financieros
- Coordinación, verificación y revisión de las transacciones contables realizadas por la empresa.
- Auditorías contables
- Realizar Declaraciones Juradas mensuales o anuales ante SUNAT

– **Asesoría financiera:**

Se brindará el servicio de asesoría contable y tributaria que implica las siguientes acciones:

- Revisión de la idea de negocios.
- Revisión de aspectos macroeconómicos y microeconómicos de su emprendimiento.
- Sondeo de mercado.
- Análisis del modelo de negocio.
- Análisis de la cadena de valor.
- Análisis de los recursos y la capacidad, para el éxito de la empresa.
- Elaboración del planeamiento estratégico.
- Elaboración del plan financiero



### c. **Producto Potencial:**

Este está referido a la sensación de satisfacción en los microempresarios que hayan sido atendidos por la empresa, el trato que reciben de los asesores, la disposición que perciben para resolver sus dudas y por último la motivación que se produce para seguir trabajando conjuntamente con la empresa. Para obtener un feedback se utilizará una encuesta online. Ver Anexo 7. Las encuestas nos permitirán:

- **Mejorar el servicio:** Podremos identificar las debilidades de la empresa y así poder trabajar en las áreas que lo requieran y mejorar el servicio.
- **Fidelización de clientes:** Al escuchar las opiniones de los clientes y tomar en consideración sus sugerencias y necesidades, los clientes se fidelizarán.
- **Diferenciación:** Podremos trabajar de manera personalizada con cada microempresa, midiendo la satisfacción con el servicio de manera constante y logrando así diferenciarnos de la competencia.

#### ***2.12.3. Estrategia de Canal Comunicacional***

La empresa definirá los siguientes canales para poder establecer una comunicación asertiva con sus clientes:

**Canal 1:** Este canal es el más directo, puesto que no existen ningún intermediario, es cara a cara, en la oficina de la empresa y supone una comunicación personalizada con cada cliente, desde la contratación de servicio.

**Canal 2:** El segundo canal es la página web, donde se comunicarán todos los servicios brindados, quiénes conforman el personal especializado, los métodos de trabajo, los clientes atendidos y la información de contacto de la empresa.

**Canal 3:** Correos electrónicos, aplicativos móviles, la empresa podrá establecer un canal comunicacional abierto donde los microempresarios perciban la disposición de parte del personal para resolver sus dudas y consultas.

#### ***2.12.4. Estrategia de Precios***

Para esta sección, se utilizó como referencia algunos de los competidores señalados en la primera parte del análisis de la oferta. Aparte de estos, también se tomó de referencia una empresa de consultoría que ofrece el servicio de constitución de empresa desde Lima (Tabla N°13).



Tabla 13: Políticas de precio de la competencia

Empresa	Servicios	Precio
<b>Visión Empresarial</b>	Servicio de constitución de empresa jurídica EIRL:	
	• Elaboración de acto constitutivo (Minuta)	
	• Escritura pública	S/450.00
	• Inscripción en registros públicos	Pagar 50% antes del
	• Gestión de RUC – SUNAT	servicio y 50% al
	• Trámites en el OSCE	culminarlo.
	• Orientación para autorizaciones	
	• Taller práctico	

*Nota.* Elaboración propia



Empresa	Servicios	Precio
<b>Formaliza-T</b>	Plan Mype:	
	• Capital Social S/1.00 hasta S/10.000 Soles.	
	• Asesoría Legal y Empresarial.	
	• Reserva de Nombre en Sunarp.	
	• Redacción de Estatutos.	S/490.00
	• Escritura Pública (Notaría).	
	• Lector Biométrico - Reniec.	
<b>Formaliza-T</b>	• Inscripción en SUNARP.	
	• Tiempo: 2 Semanas.	
	Plan Super:	
	• Capital Social S/10,001.00 hasta S/25,000.000 Soles.	
	• Asesoría Legal y Empresarial.	
	• Reserva de Nombre en Sunarp.	
	• Redacción de Estatutos.	S/650.00
<b>Constituyetu empresa.com</b>	• Escritura Pública (Notaría).	
	• Lector Biométrico - Reniec.	
	• Inscripción en SUNARP.	
	• Tiempo: 2 Semanas.	
	Constitución de empresas:	
	• Reserva de Nombre – SUNARP	S/360.00
	• Estatutos de la Empresa.	+S/30.00 por cada socio adicional
• Escritura Pública ante Notario.	+S/3.00 por cada 1000 soles de capital social	
• Trámite Número de R.U.C. (SUNAT).	Otros	
• Trámites de Inscripción Registral SUNARP.		
• Hasta 6 socios		
• Capital social de hasta S/.50,000		

*Nota.* Elaboración propia

Tanto en Visión Empresarial como en Formaliza-t, las tarifas varían dependiendo del capital social que va a ser inscrito. Por otro lado, en Constituyetuempresa.com, la tarifa también varía, pero no de manera fija, sino que va incrementándose por cada S/. 1,000.00 de capital. La razón del incremento para cualquiera de los casos es que hacer legalizar los





montos del capital social mediante las notaría también varía proporcionalmente a la cantidad.

Se observa que hay diferentes estrategias de precio y cobro según sea para cada contexto. Esto puede ser debido a que el proceso de constitución de cualquier empresa en el sistema formal está ya estandarizado, y por ende la fijación de precios, plazos, paquetes, descuentos, entre otros están más enfocados con el fin de darle facilidades al cliente como una estrategia de marketing.

Respecto a los servicios proporcionados, estas empresas se centran principalmente en constituir la empresa como tal. Los servicios de asesoría y otros son adicionales y orientados a cuestiones de la constitución misma sin ningún enfoque a largo plazo para los clientes. Al contrario de esto, K&S Consultores pretende ofrecer una asesoría y apoyo de manera constante y específica.

Se eligió tomar como referencia un rango entre S/. 400.00 a A/. 750.00. El precio determinado dentro de este rango más adelante en el Capítulo VII, tendría las siguientes ventajas:

- Se mantiene como precio del mercado.
- Al momento de hacer análisis comparativos, los clientes encontrarán mejores beneficios en el servicio (ventaja comparativa).
- Se requiere de menos clientes para alcanzar el punto de equilibrio.
- Mejora las posibilidades de financiamiento para trabajar según las estrategias de cobro.

En cuanto a los métodos de cobro, K&S Consultores plantea usar 2 estrategias según sea la preferencia del cliente. Su descripción y ventajas se ven en la Tabla N°14.



Tabla 14: Estrategias de cobro para los clientes

	<b>Pago a crédito</b>	<b>Asociación</b>
<b>Descripción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Otorgarle al cliente la opción de pagar cuotas cada cierto tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Adquirir cierta cantidad de acciones de la empresa cliente una vez se haya formalizado.</li> </ul>
<b>Beneficios Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Acción inmediata</li> <li>› Costo del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Acción inmediata</li> <li>› Liquidez a corto y mediano plazo</li> <li>› Holgura de inversión</li> </ul>
<b>Beneficios Empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Flujo de efectivo a corto y mediano plazo</li> <li>› Anticipación de ingresos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Inversión</li> <li>› Apalancamiento financiero a mediano y largo plazo</li> <li>› Escalamiento</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

### 2.12.5. Estrategia de Promoción

La promoción incluye publicidad y relaciones públicas. El objetivo de promocionar un servicio es revelar a los consumidores por qué lo necesitan y por qué deberían pagar un precio determinado por él. Para lograr que los microempresarios conozcan acerca de K&S Consultores, se realizarán las siguientes acciones:

- Se anunciarán los servicios en periódicos locales.
- Se creará una página web de la empresa.
- Se crearán perfiles en diversas redes sociales y también se pondrá publicidad pagada.
- Participación en charlas dirigidas a microempresarias organizadas por municipios.
- Se entregarán tarjetas de presentación y merchandising en los negocios.
- Se promocionará el negocio mediante redes sociales.

## 2.13. Análisis de Disponibilidad de Insumos Principales

### 2.13.1. Características de la Materia Prima

El principal requerimiento para la creación de una empresa de reestructuración operativa y apoyo empresarial son las personas, es decir, el personal especializado que se encargará de brindar el servicio a cada una de las microempresas de forma personalizada.

Se requerirán profesionales de derecho, economía, contabilidad, ingeniería industrial con colegiatura y que residan en la ciudad de Cusco.



### 2.13.2. Disponibilidad de Materia Prima

Tabla 15: Disponibilidad de profesionales requeridos en el proyecto

Profesión	Cantidad de Profesionales
Derecho	8312
Economía	970
Contabilidad	860
Ingeniería Industrial	1428

### 2.13.3. Costo de Materia Prima

A través del portal web Ponte en Carrera (2020), el Ministerio de Trabajo ha construido un ranking con las carreras mejor pagadas en Perú. A partir de esta información, podemos conocer cuál es el costo promedio de la mano de obra requerida como materia prima para el proyecto como se muestra en la Tabla N°16:

Tabla 16: Sueldo máximo, mínimo y promedio de los profesionales requeridos en el proyecto

Profesional	Sueldo Máx. y Min. en el mercado (S/.)	Sueldo Promedio (S/.)
Abogado	930 – 3,800	2,111
Economista	1,100 – 5,000	2,690
Ingeniero Industrial	1,200 – 4,500	2,586
Contador	1,000 - 2,800	1,807
Recepcionista	-	1,167
Asesor de ventas	-	903
Lic. Marketing	1,000 – 4,400	2,384

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Ponte en Carrera ()

Únicamente son considerados estos perfiles profesionales porque serán los que componen de manera directa el servicio y atienden a los clientes. Si bien, algunos de estos profesionales también estarán en el área operativa de la consultora, serán costeados independientemente en el estudio económico.



### 3. Capítulo III. Localización

#### 3.1. Identificación y Análisis de Factores de Localización

La macro localización de la oficina de la empresa será en la ciudad de Cusco.

##### 3.1.1. Identificación y Caracterización de Alternativas de Localización

Para poder identificar las alternativas de localización de la oficina, se tomará en cuenta la población del estudio, que abarca solamente cuatro distritos de la provincia de Cusco, estos son Wanchaq, Cusco, San Sebastián y San Jerónimo. Los factores identificados para definir la micro localización de la oficina, son los siguientes:

- **Cercanía al mercado objetivo:** Microempresarios informales con empresas de tres años de antigüedad.
- **Zona comercial:** Lugar con alta visibilidad
- **Costo de alquiler del local:** De acuerdo a los anuncios en páginas web, periódicos locales y redes sociales.
- **Acceso:** El lugar deberá ser de fácil acceso.
- **Seguridad:** Zona segura
- **Limpieza pública:** Limpieza en las calles.

##### 3.1.2. Evaluación y Selección de Localización

- **San Sebastián:** Este distrito cuenta con 89,44 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 295 metros sobre el nivel del mar. La población en San Sebastián es de 115 974 habitantes (MINSa, 2016).
- **Wanchaq:** El territorio de Wanchaq se extiende en 78.82 kilómetros cuadrados y posee una topografía mayormente plana. El distrito tiene una población de 64 148 habitantes. (MINSa, 2016)
- **Cusco:** El territorio de este distrito se extiende en 116.22 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 339 metros sobre el nivel del mar. La población en este distrito es de 119 005 habitantes. (MINSa, 2016)
- **San Jerónimo:** Posee 103,34 kilómetros cuadrados y tiene una altitud de 3 245 metros sobre el nivel del mar. En San Jerónimo la población es de 47,374 habitantes.

De acuerdo al método de ponderados (Tabla N°17), se determinó la micro localización de la oficina: el distrito de San Sebastián, obteniendo el puntaje más alto de 3.23.



Tabla 17: Análisis de factores para la selección de la ubicación del proyecto

Factores	Pesos ponderados	Cusco		Wanchaq		San Sebastián		San Jerónimo	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Cercanía al mercado objetivo	0.2	4	0.8	2	0.4	5	1	3	0.6
Costo de alquiler	0.25	2	0.5	2	0.5	4	1	3	0.75
Accesibilidad	0.15	3	0.45	5	0.75	5	0.15	2	0.3
Zona Comercial	0.14	2	0.28	2	0.38	4	0.56	3	0.42
Seguridad	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	1	0.14
Limpieza pública	0.12	1	0.12	3	0.36	2	0.24	1	0.12
<b>Total</b>	<b>1.0</b>	<b>-</b>	<b>2.57</b>	<b>-</b>	<b>2.95</b>	<b>-</b>	<b>3.23</b>	<b>-</b>	<b>2.33</b>

Nota. Elaboración propia



## 4. Capítulo IV. Tamaño

### 4.1. Relación Tamaño - Mercado

Siendo el mercado el primer factor a tener en cuenta al momento de determinar la capacidad del proyecto, se tiene que el mercado meta seleccionado según los criterios descritos previamente, representa solo el 2% en todos los años del 2021 – 2026. Por ende, el tamaño del proyecto debe ser menor a 183,926 empresas el año 2021. Valga decir que el mercado no representa limitación práctica para definir el tamaño del proyecto.

Tabla 18: Porcentaje de cobertura del proyecto

Año	Demanda Insatisfecha	Mercado Meta	Porcentaje de cobertura
2021	183,926	3,676	2.00%
2022	173,848	3,475	2.00%
2023	190,473	3,807	2.00%
2024	208,750	4,172	2.00%
2025	228,681	4,570	2.00%
2026	250,263	5,002	2.00%

*Nota.* Elaboración propia

### 4.2. Relación Tamaño - Recurso Productivo

Dicho de manera concisa, el servicio propuesto es el de asesorar y apoyar a empresas de manera que logren una formalidad rentable, lo cual implica que el servicio no culmina hasta que la empresa es formal. Respaldando esto último, se debe tener en cuenta que una de las modalidades de cobro propuesta no empieza hasta haber culminado el servicio.

Para lograr estos objetivos, el recurso productivo directo vendría a ser conformado por los profesionales que brindarán dicha asesoría y dicho apoyo. Además de los asesores, el capital humano se extiende por la organización de la empresa. Más adelante, se detalla el desarrollo de la determinación de personal requerido en la empresa, pero para fines prácticos del cálculo del tamaño, se detalla un resumen aproximado en la Tabla N°19.



Tabla 19: Recurso requerido aproximado

<b>Personal Requerido</b>	<b>Asesor</b>	<b>Organización</b>	<b>Sueldo Máx y Min en el mercado (S/.)</b>	<b>Sueldo Promedio (S/.)</b>	<b>Subtotal</b>
Abogado	1	0	930 – 3,800	2,111	2,111
Economista	1	1	1,100 – 5,000	2,690	5,380
Ingeniero Industrial	1	1	1,200 – 4,500	2,586	5,172
Contador	1	0	1,000 - 2,800	1,807	1,807
Recepcionista	0	1	-	1,167	1,167
Vendedor	0	1	-	903	903
Licenciado en marketing	0	1	1,000 – 4,400	2,384	2,834
<b>Total</b>					<b>19,374</b>

*Nota.* Elaboración propia

Ahora, también se toma como referencia el rango de precios escogido para el proyecto que varía entre S/. 400.00 y S/. 750.00 lo que genera dos escenarios: uno optimista y uno pesimista bajo el criterio de que, a mayor precio de venta, menor cantidad de producción será requerida para cubrir el costo de recurso productivo (Tabla N°20).

Tabla 20: Análisis de escenarios - recurso requerido vs precio

<b>Escenario</b>	<b>Precio de mercado (S/.)</b>	<b>Producción Requerida Mensual</b>	<b>Producción Requerida Anual</b>
	Escenario Optimista (EO)	700.00	28
Escenario Pesimista (EP)	400.00	48	576

*Nota.* Elaboración propia

Se resume, entonces a un escenario general optimista (EO) que plantea que el mínimo de empresas a atender en un año debe ser de 336 para cubrir los gastos del personal; y un escenario general pesimista (EP) que plantea que el mínimo debe ser 576 empresas al año.



#### 4.3. Relación Tamaño - Tecnología

En cuestión de tecnología, las operaciones de K&S Consultores se rigen por trabajos administrativos y contables de oficina para el manejo del negocio. En este aspecto, se requiere de un software contable que pueda procesar los datos de los clientes a ser atendidos. En el mercado, este tipo de software cuenta con múltiples funciones sincronizadas entre sí según sea las necesidades de una empresa y están sujetos a suscripciones mensuales que no sobrepasan los S/1,000.00 en Perú, lo cual no representa mayor limitante para definir el tamaño del proyecto.

Otros softwares relevantes para la gestión del proyecto, vienen a ser softwares de análisis estadístico y de diseño gráfico, cuyos precios tampoco representan mayor limitante y existe alta oferta en el mercado en línea.

Fuera de los softwares, se consideran varios equipos que auxilien las funciones de la empresa. Equipos como computadores, impresoras, teléfonos, alarmas, etc., que están altamente disponibles en el mercado con precios accesibles.

#### 4.4. Relación Tamaño - Financiamiento

El financiamiento limita la capacidad del proyecto pues sin él, no hay manera de poner las cosas en marcha debido a que K&S empezaría con muchas obligaciones en el balance general que no podría asumir. En el mercado hay diferentes opciones ofrecidas por instituciones como cajas municipales y financieras. Todas ellas ofrecen productos con créditos limitados y las tasas de interés son más elevadas que los bancos.

Sin embargo, a parte de los créditos ofrecidos por estas instituciones, se tienen proyectos naciones como los de COFIDE que “es otorgado por medio de entidades financieras como Compartamos o Crac Raíz. Pueden pedir el crédito personas naturales o jurídicas, para lo que tienen que figurar como pequeñas empresas y los montos promedio son de S/50,000 y pueden pedir un máximo de hasta S/100,000.” (Rankia Perú, 2021)

Según la última actualización en septiembre del año 2021, para el programa PAE-MYPE, COFIDE (2021) estaría lanzando su 4ta subasta con S/. 36.7 millones de garantías cubriendo hasta el 98% de la cartera por deudor. En esta subasta, se podrá acceder a créditos de capital de trabajo de hasta S/. 60,000.00 a una TCEA del 14.5%, con una cobertura de hasta 5 años y 12 meses de gracia mediante las cajas municipales de Piura y Trujillo y las cooperativas Abaco y Nuestra Señora del Rosario.





El factor del financiamiento se analiza debido a los gastos e inversiones en que incurriría el proyecto, por lo que está ligado estrechamente con el capital de trabajo y, por ende, con el factor del recurso productivo. Revisando la valorización del servicio, se pueden plantear nuevamente dos escenarios: un escenario optimista en el que la valorización puede cubrir el financiamiento con menos producción, y un escenario pesimista en que la valorización requiere de mayor producción para cubrir el financiamiento.

Tabla 21: Análisis de escenarios - financiamiento vs precio

Escenario	Precio del mercado (S/.)	Producción requerida
Escenario Pesimista (EP <sub>2</sub> )	400.00	30
Escenario Optimista (EO <sub>2</sub> )	700.00	18

*Nota.* Elaboración propia

#### 4.5. Selección del Tamaño por Criterios

De todo lo analizado en este capítulo, se concluye que existen dos factores que limitan el tamaño de la empresa de manera práctica: el recurso productivo y el financiamiento (Tabla N°22).

Tabla 22: Análisis de escenarios - resumen

Factor	Escenario	Precio del mercado (S/.)	Resultado
<b>Recurso Productivo</b>	Optimista (EO <sub>1</sub> )	700	336
	Pesimista (EP <sub>1</sub> )	400	576
<b>Financiamiento</b>	Optimista (EO <sub>2</sub> )	700	18
	Pesimista (EP <sub>2</sub> )	400	30

*Nota.* Elaboración propia

Para seleccionar el tamaño adecuado para el proyecto, se decidió tomar como referencia el escenario pesimista EP<sub>1</sub>=576. Respecto al mercado meta calculado el 2021, que es 3,676, el referente seleccionado representa el 15.66%.



Conociendo que el recurso productivo de los asesores y el resto del personal de la empresa no serán los únicos gastos en que incurra la empresa, se vio por conveniente elegir un tamaño o capacidad que represente el 16% del mercado meta. Esta elección implica que:

- Habrá mayor ingreso esperado por ventas
- Se aprovecharán de mejor manera los costos fijos
- El valor del servicio estará acorde al valor del mercado y ofrecerá mayores beneficios.

Proyectando el número de clientes a cubrir, se tiene los datos de la Tabla N°24.

Tabla 23: Selección del tamaño del proyecto

<b>Año</b>	<b>Mercado Meta</b>	<b>Cobertura (%)</b>	<b>Capacidad</b>
2021	3,676	16	<b>588</b>
2022	3,475	16	<b>556</b>
2023	3,807	16	<b>609</b>
2024	4,172	16	<b>667</b>
2025	4,570	16	<b>731</b>
2026	5,002	16	<b>800</b>

*Nota.* Elaboración propia



## 5. Capítulo V. Ingeniería del Proyecto

### 5.1. Definición Técnica del Producto

Del estudio de mercado y la segmentación, se conocen las expectativas de los clientes respecto al servicio brindado. En la Figura N°34 se muestran en qué grado se tienen tales deseos por parte del mercado meta.

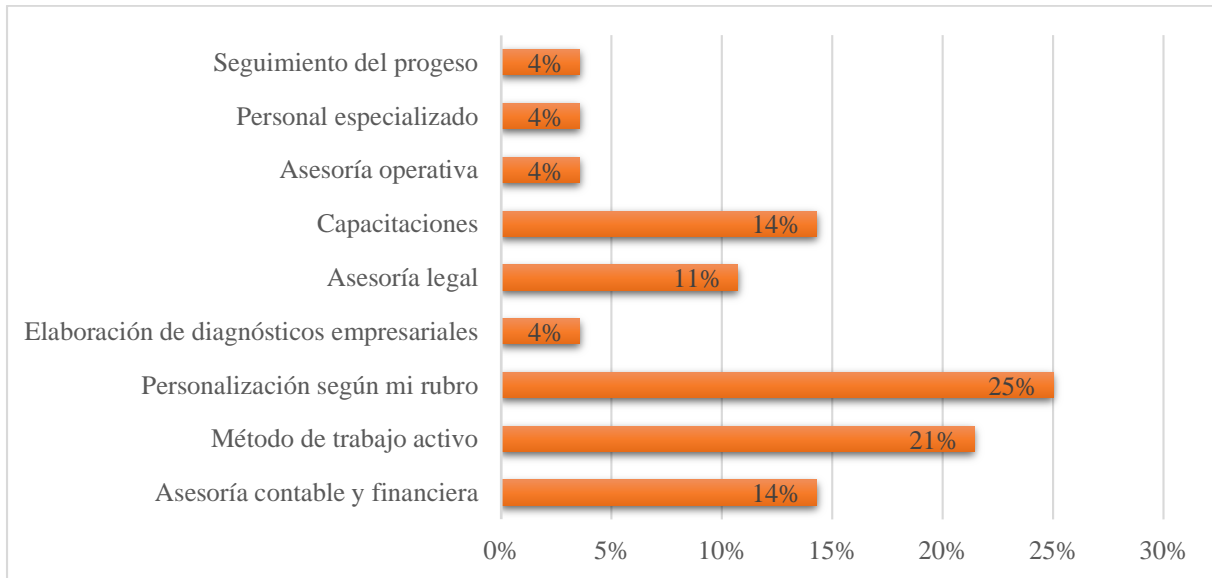


Figura 34: Expectativas del mercado meta hacia el servicio

*Nota.* Elaboración propia

En primer lugar, con un 25% se muestra que los clientes requieren personalización del servicio según el rubro. Esto se logrará mediante la atención personalizada de los asesores, puesto que cada uno de ellos irá hasta las instalaciones de los clientes a discutir los problemas directamente con ellos.

Con 21% de incidencia, los clientes desean un método de trabajo activo. Esto complementa justamente el punto anterior, puesto que los asesores trabajarán junto a los clientes en el cumplimiento de objetivos.

Las capacitaciones serán parte de las asesorías según los clientes coordinen con los asesores.

Con 4% de incidencia coinciden el seguimiento del proceso, el personal especializado, y la elaboración de diagnósticos. Estos detalles serán atendidos debido a que habrá asesores de diferentes ramas que elaborarán diagnósticos iniciales, semanales y finales con el fin de monitorear los avances de los clientes respecto a los objetivos.




Finalmente, respecto a la asesoría contable y financiera (14% incidencia), la asesoría legal (11% incidencia) y asesoría operativa (4% incidencia), la idea es que los clientes tengan un crecimiento integral por lo que se brindarán asesorías en todas las ramas indicadas.

## 5.2. Especificación del Producto

### 5.2.1. Imagen

K & S Consultores es una empresa que brinda el servicio de reestructuración operativa y apoyo empresarial a microempresas de servicios de Cusco. El servicio será personalizado, es decir se brindarán soluciones especializadas en cada microempresa, de acuerdo al diagnóstico de la misma. Las características institucionales de la empresa serán como se indica en la Tabla N°24.

Tabla 24: Especificaciones del producto - Imagen

Misión	Visión
Creamos valor sostenible en los negocios, trabajando colaborativamente con nuestros microempresarios.	Ser el apoyo más confiable para los microempresarios cusqueños a través de nuestro conocimiento profesional, nuestra integridad y nuestro servicio personalizado.
Logo	Valores empresariales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque en el cliente</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Colaboración</li> <li>• Innovación</li> </ul>
	Lema
	De la mano con nuestros microempresarios.

Nota. Elaboración propia

### 5.2.2. Unidades

La unidad de medida estándar del producto que se quiere lanzar será denominada “Mes” (M). Para este proyecto, el M ayudará a estimar de manera resumida todos los requerimientos necesarios según sea la capacidad, así como el estudio y evaluación económico-financiera.



### 5.3. Composición del Producto

#### 5.3.1. Unidad M

La unidad M como está compuesta bajo el criterio de que para definir el servicio como “continuo”, como se vio que prefirieron los encuestados, debería existir atención para el cliente 3 horas a la semana, de manera que el mes estaría compuesto por 12 horas de trato directo con el cliente. Sin embargo, estas 12 horas contemplan únicamente la atención directa con los clientes (asesorías y capacitaciones) mas no otras labores que conforman parte del servicio (diagnósticos, informes, planes, etc.).

Como se muestra en el Diagrama de Análisis de Procesos, hay un incremento de 6.25 horas debido a la elaboración de estos últimos servicios mencionados y también debido a las demoras por transporte. Sumado todo ello, la unidad M estaría constituida por 18.25 horas.

#### 5.3.2. Capital Humano

El principal requerimiento para K&S Consultores es el personal especializado. Se tendrán consultores en diversas especialidades que se encargarán de brindar el servicio personalizado a los clientes y tendrán las funciones descritas en la Tabla N°25.

Tabla 25: Funciones del capital humano requerido

<b>Ingenieros Industriales</b>	<b>Economistas/ Contadores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de Puestos de Trabajo.</li> <li>• Optimización de procesos</li> <li>• Seguridad y Salud en el trabajo.</li> <li>• Analizar las oportunidades del mercado.</li> <li>• Posicionar la marca comercial</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Integración de procesos</li> <li>• Mercadotecnia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de documentación contable.</li> <li>• Cumplimiento de obligaciones tributarias.</li> <li>• Controlar las finanzas de la empresa.</li> <li>• Gestión del capital de trabajo.</li> <li>• Analizar la liquidez de la empresa.</li> <li>• Elaboración de presupuestos</li> <li>• Gestión de flujos de caja</li> <li>• Préstamos y créditos</li> </ul>
<b>Abogados</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de marca en Indecopi</li> <li>• Redacción de contratos</li> <li>• Constitución de empresa en SUNARP</li> <li>• Consultas legales</li> </ul>	

Nota. Elaboración propia



La unidad M consistirá en visitas en igual cantidad por concepto de las diferentes ramas elegidas en el estudio de mercado. Así, 3 horas serán dedicadas a la asesoría económica y financiera, otras 3 horas serán enfocadas en cuestiones contables, 3 horas más serán orientadas a asesoramiento legal y 3 horas además serán separadas para asesoramiento operativo.

#### 5.4. Tecnologías Existentes, Equipos y Procesos de Producción

##### 5.4.1. Descripción de Tecnologías Existentes

###### 5.4.1.1. Software Contable:

Para empezar, el proyecto debe contar con un sistema de contabilidad que permita la integración de las operaciones administrativas del negocio como pueden ser ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, manejo de planillas, manejo de clientes, entre otros. En la Tabla N°26 se describen los softwares contables más utilizados en Perú según el blog educativo de Telesup (Blog Telesup, 2021).

Tabla 26: Sistemas contables más usados en Perú

Sistema	Descripción
Siscont	Software muy demandado en Perú, especialmente por pymes. Diseñado para actividades netamente relacionadas con contabilidad. Interfaz sencilla y amigable con el usuario, cumple con la tarea de guardar, administrar y entregar la información en reportes que se pueden exportar en Excel.
Siigo	Ideal para pymes que buscan integrar todas las áreas funcionales del negocio: Ventas, Almacén, Contabilidad, Logística, Cuentas por Cobrar, entre otros. Con procedimientos de Facturación Electrónica mediante un PSE o con el Facturador de SUNAT.
Contasis	Ideal para contadores y estudios contables. Sistema Integrado de Gestión para pymes, ayudará a controlar todas las áreas del negocio. Brinda información en tiempo real de manera rápida y simplificada, con mayor nivel analítico.
Starsoft	STARSOFT versión PYMES es un Software de Gestión Integrado ERP, desarrollado con el motor de base de datos MS SQL. Orientado para las pymes con planes de crecimiento mediante el uso de T.I. que permita lograr la Automatización y Digitalización de los Negocios.
Concar	Con alrededor de 20 años en el mercado, este software está diseñado para la gestión de contabilidad de las pymes de una forma muy fácil. Cuenta con diferentes módulos los cuales permiten manejar presupuestos, generar reportes, realizar ajustes, etc.

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Telesup (2021)



#### **5.4.1.2. Software de Análisis Estadístico**

Se requiere también de la adquisición de un programa que permita el análisis de datos, puesto que el proyecto consta de un plan de control de calidad que consiste de recopilación y procesamiento de datos a medida que se van atendiendo a los clientes. Así también, este software debe permitir el análisis de tendencias de los clientes, oportunidades de mercado, etc. Según la página web de Canal Innova (s.f.), los softwares más usados en este campo son los descritos en la Tabla N°27.



Tabla 27: Softwares de análisis estadístico más usados en el mercado

Software	Descripción
SPSS	Diseñada originalmente para respaldar el análisis y la gestión de datos de ciencias sociales. Hoy en día, el software tiene un uso generalizado en el mundo académico, así como con analistas de números en seguros, gobierno, servicios financieros, investigación de mercado, etc., pues es una herramienta muy versátil y fácil de usar. Permite realizar estadísticas descriptivas, regresión lineal, análisis de factores o análisis de conglomerados.
Excel	Excel es una herramienta de análisis de datos con muchas funciones que permite a los analistas aprovechar al máximo sus datos. Permite la creación de tablas dinámicas, filtro de datos, creación de gráficos dinámicos y simulación de escenarios para la toma de decisiones. Otra característica útil es Solver que permite encontrar soluciones óptimas para diferentes tipos de problemas de decisión.
Python	Python es mucho más que un lenguaje de programación popular. Ayuda a realizar muchos procedimientos avanzados y es compatible con el desarrollo de modelos sofisticados. Con Python se puede importar y exportar conjuntos de datos. Además, puede usarse en regresión lineal simple, regresión lineal múltiple y regresión polinomial. La agrupación de conjuntos de datos, la correlación y las estadísticas descriptivas son otras funciones críticas que se puede realizar.
SAS	Las industrias que dependen en gran medida de SAS incluyen banca, automotriz, salud, educación, seguros, manufactura, petróleo y gas, deportes y servicios públicos. Admite sin problemas el análisis multivariante, el análisis avanzado, la inteligencia empresarial, el análisis predictivo y la gestión de datos.
STATA	Herramienta orientada al campo académico científico por brindar resultados muy confiables. Es fácil de usar, crecer, automatizar y ampliar. Ofrece una creación dinámica de documentos que respalda la producción de investigaciones verdaderamente reproducibles.
R	R es un lenguaje de programación muy popular. Admite el aprendizaje automático y el análisis de datos avanzado. Permite a los investigadores incorporar gráficos de calidad superior en su trabajo.
NVIVO	La herramienta ayuda a los investigadores a obtener significado de material de investigación cargado de gran cantidad de información multimedia y basada en texto. La herramienta permite a los investigadores profundizar y analizar exhaustivamente sus datos. Es excelente para categorizar y analizar datos.

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Canal Innova (s.f.)





### 5.4.1.3. Software de Diseño Gráfico

Con el fin de poder elaborar el artwork de la empresa, publicidad efectiva, de calidad y personalizada según el rubro, es necesario contar con un software de diseño gráfico. De acuerdo con varias páginas de internet, dos de los programas más populares en este campo se describen en la Tabla N°28.

Tabla 28: Softwares de diseño gráfico más usados en el mercado

Software	Descripción
Adobe Illustrator	“Adobe Illustrator es el programa más utilizado desde hace varios años para hacer ilustraciones y vectorizar imágenes. Los gráficos vectoriales tienen la propiedad de poder manipularse y modificarse en distintos tamaños sin perder su calidad. En Illustrator encontramos todas las herramientas necesarias para editar y diseñar logotipos, imagen corporativa, vallas publicitarias, tarjetas de presentación y cualquier otro recurso gráfico. La interfaz de este software es sumamente agradable, muy sencilla de utilizar y, lo mejor de todo, el programa es compatible con los sistemas operativos de Apple y Windows.”
Corel Draw	CorelDraw es considerado como el competidor más fuerte de Adobe gracias a la gran prestación que ofrece a nivel de diseño vectorial y como herramienta para el diseño de logotipos e ilustraciones. Es útil para editar fotos y trabajar con vectores, interfaz intuitiva, buen soporte de tutoriales. Ideal para profesionales, así como pequeñas y medianas empresas.

*Nota.* Elaboración propia

### 5.4.1.4. Hardware (computadoras):

Es muy importante elegir de manera adecuada el equipo de computación con que se va a trabajar las operaciones sobre todo administrativas de la empresa. Una buena decisión permitiría evitar averías, ahorrar costos de mantenimiento y proporcionar una velocidad adecuada para el fluido desarrollo de los quehaceres. Para tomar una buena decisión respecto al equipo de cómputo se deben tomar en cuenta 3 factores principales: el procesador, el disco duro y la tarjeta de video. La página web de Professional Review detalla lo necesario para tener en cuenta al momento de hacer una decisión sobre hardware. Todo ello se escribe en la Tabla N°29.



Tabla 29: Tecnología disponible en el mercado para computadoras

Factor	Alternativas en el mercado		
	Marca / Tipo	Producto	Ventajas
Procesador	Intel Core	I3	Permite editar fotos y videos, cambiar entre programas y ventanas de manera rápida y utilizar con facilidad herramientas comunes de los sistemas operativos modernos
		I5	Permite crear, editar y compartir contenido en 4K con facilidad y disfrutar experiencias 360 grados envolventes en pantalla completa.
		I7	Núcleos disponibles en en 2, 4 y 8 que comparten la memoria caché y el juego de instrucciones. Velocidades desde 2.66 GHz hasta 4GHz
	AMD	I9	En conjunto con la memoria Intel Optane, acelera la carga y ejecución de los juegos. Con hasta 5 GHz y multitareas de 16 formas.
		Serie FX	Versiones de 4, 6 y 8 núcleos que permite navegación web, visualización multimedia y ejecutar aplicaciones de productividad
		Serie Athlon	4 núcleos con gráficos integrados y definición a 720p
		Serie Ryzen	4, 6 y 8 núcleos con hasta 16 procesos y 32 hilos Mejor procesador AMD hasta el momento Tecnología SMT

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Profesionalreview.com (Navas, 2019) y Mercado Libre (2019)



Factor	Marca/Producto	Ventajas
<b>Disco Duro</b>	Parallel Advanced Technology Attachment (PATA)	<p>Velocidad de transferencia de datos de hasta 133 MB/s.</p> <p>Conexión de dos dispositivos a una canal de unidad.</p> <p>Hacen uso de un cable de cinta de 40 u 80 hilos que transfiere múltiples bits de datos simultáneamente en paralelo. Se requieren 5V.</p>
	Serial ATA (SATA)	<p>Más apropiados para desktops y laptops</p> <p>Conexión de datos de 7 pines, con límite de cable de 1 metro. Solo requieren 250 mV</p>
	Interfaz de sistema de computadora pequeña (SCSI)	<p>Permiten conexión interna o externa para operaciones 24/7 rápidas y fiables</p> <p>Alta capacidad de almacenamiento y transferencia.</p>
	Discos de estado sólido	<p>No consisten en partes móviles.</p> <p>Tecnología de memoria flash, circuitos integrados o dispositivos semiconductores</p> <p>Rápido acceso a datos</p> <p>Menos susceptible al shock</p> <p>Menor tiempo de acceso y latencia</p> <p>Menor consumo de energía</p> <p>Superar los 3000 MB/s de velocidades de lectura y escritura</p>
	Tarjeta gráfica integrada	<p>Costeable</p> <p>Incluida en el CPU</p> <p>Requiere de poca energía</p> <p>No recalienta el equipo</p>
	Tarjeta gráfica dedicada	<p>Más potente que una tarjeta integrada</p> <p>Tiene su propia memoria</p> <p>Permite activar filtros de alta resolución sin ralentizar la computadora</p>

*Nota.* Elaboración propia adaptado de Profesionalreview.com (2019)

#### 5.4.1.5. Hardware (impresoras):

En las empresas de servicio, las actividades de oficina representan mayor relevancia relativa frente a los costos pues es en este espacio donde se llevan a cabo la mayor parte de las operaciones de la empresa. Para ello, dado que representan inversiones considerables, las impresoras también deben ser escogidas con criterio. Las alternativas disponibles en el mercado se describen en la Tabla N°30.



Tabla 30: Tecnología disponible en el mercado para impresoras

Alternativas	Ventajas
Impresoras de tinta	Costo bajo de la impresora Resolución media-alta Útil para hacer impresiones eventuales Útil para imágenes a color Posibilidades multifunción más elevada
Impresoras de láser	Resolución alta Velocidad de impresión alta Ahorrador a largo plazo
Impresoras inalámbricas	Permite imprimir desde cualquier dispositivo
Impresora dúplex	Ahorra tiempo significativo en grandes volúmenes

*Nota.* Elaboración propia

#### 5.4.2. Selección de Tecnología

Teniendo en cuenta las características mencionadas en la sección anterior, se puede hacer un cuadro comparativo entre diferentes productos en el mercado.

Respecto al software contable, tras un análisis de los sistemas descritos previamente, se llegó a la conclusión de que no existe mayor diferencia conceptual y operativa entre los softwares contables disponibles. Básicamente, la elección dependería del costo al que están sujetos los softwares. Se consiguió obtener la cotización de 3 de estos softwares, los cuales se muestran en la Tabla N°31.



Tabla 31: Comparación de sistemas contables

Proveedor	Contasis	Siigo	Concar
		Costo Adquisición	
Costos	Costo anual \$690.00 + IGV	\$1,300.00 + IGV Renovación anual \$578.50 + IGV	Costo anual S/. 999.00 (incluido IGV)
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación electrónica</li> <li>• Operaciones en línea</li> <li>• Gestión de RRHH</li> <li>• Activos fijos</li> <li>• Operaciones sincronizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturación electrónica</li> <li>• Libros electrónicos</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Ventas y cotizaciones</li> <li>• Cuentas</li> <li>• Gestión de cobranza</li> <li>• Gestión de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso básico y avanzado</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Análisis de cuentas</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Ratios</li> <li>• Interface SUNAT</li> <li>• Capacitación remota</li> <li>• Manual electrónico</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

En cuanto al sistema de análisis de datos, se observaron los costos para cada software disponible en páginas web (Tabla N°32)



Tabla 32: Comparación de sistemas de análisis estadístico

Software	Costo	Beneficios
<b>SPSS</b>	\$109.13/mes.usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de hipótesis básica</li> <li>• Bootstrap</li> <li>• Análisis de clústeres</li> <li>• Acceso y gestión de datos</li> <li>• Preparación de datos</li> <li>• Tablas y gráficos</li> <li>• Centro de ayuda</li> <li>• Regresión lineal</li> <li>• Pruebas no paramétricas</li> <li>• ANOVA de un factor</li> <li>• Gestión de salida</li> <li>• Extensión de programabilidad</li> <li>• Análisis ROC</li> <li>• Soporte para R/Python</li> </ul>
<b>Excel</b>	\$8.25/mes.usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluye Outlook, Word, Power Point, Publisher, Acces, OneDrive</li> <li>• Versiones de escritorio y móviles.</li> <li>• Actualizaciones</li> <li>• Protección contra amenazas</li> </ul>
<b>STATA</b>	\$62.00/mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Más de 32 mil variables</li> <li>• Hasta 2.14 mil millones de observaciones</li> <li>• Hasta 11 mil variables independientes</li> </ul>
<b>NVIVO</b>	\$1,249 Pago único	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenamiento</li> <li>• Análisis de sentimientos</li> <li>• Análisis de autoservicio</li> <li>• Creación de informes y análisis</li> <li>• Creador de consultas</li> <li>• Descubrimiento de datos</li> <li>• Gestión de usuarios</li> <li>• Importación y exportación de datos</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia



Así como para el software contable, se concluye que para el software de diseño gráfico lo más relevante para su elección es el costo o planes de pago que se ofrecen, puesto que ambos permiten las mismas funciones. Siendo así, los costos de cada programa se ven en la Tabla N°33.

Tabla 33: Comparación de sistemas de diseño gráfico

Software	Subproducto	Costo (S/.)	Beneficios
Adobe	Illustrator	71.77/mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puedes crear diseños, ilustraciones y gráficos vectoriales con precisión en el escritorio e iPad.</li> </ul>
	CorelDRAW Graphics Suite 2021	93.33/mes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solución completa de aplicaciones profesionales de diseño gráfico para ilustración vectorial, diseño de páginas, edición de fotos y mucho más, diseñada específicamente para tu plataforma preferida.</li> </ul>
Corel Draw	CorelDRAW Standard 2021	1,200.00 (Pago único)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Software de diseño gráfico para aficionados y empresas domésticas</li> <li>Diseña folletos, gráficos para Web, etc. muy atractivos.</li> <li>CorelDRAW Standard</li> <li>Corel PHOTO-PAINT Standard</li> </ul>
	CorelDRAW Essentials 2021	550.00 (Pago único)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigido a usuarios ocasionales de software de diseño gráfico o consumidores creativos</li> <li>CorelDRAW® Essentials es el kit de herramientas que necesitas para crear magníficos gráficos con toda facilidad.</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

Respecto a los procesadores, se vio por conveniente hacer uso de tecnología de Intel Core i5 debido a que, a pesar de ser una gama accesible económicamente, es también un procesador que permite el ágil y veloz funcionamiento de varios programas ejecutados al mismo tiempo. Permitirá el funcionamiento de programas de contabilidad y hojas de cálculo sin problema. Respecto a gráficos es de una gama aceptable pues no se requiere alta resolución para las labores desempeñadas en el ordenador. Finalmente, en cuanto a la marca, Intel tiene mayor reconcomiendo en la provincia y, por ende, mayor disponibilidad en el mercado.



La página web Profesional Review recomienda algunos productos en específico que se adecúan según los requerimientos de uso y disponibilidad de recursos. En cuanto al procesador Intel Core i5, se tienen dos productos recomendados de decimoprimer generación (procesadores de Core i5-11500 y Core i5-11400F).

Ambos procesadores son básicamente iguales. Sin embargo, se puede ver que el procesador Core i5-11500 es ligeramente mejor que el Core i5-11400F respecto a las frecuencias. Otra ventaja de la versión 11500 es que incluye la tarjeta gráfica. Esto es conveniente para ahorrar en la adquisición de una tarjeta gráfica aparte. Si bien se vio que las tarjetas gráficas dedicadas tienen una notable mejora respecto a gráficos y fluidez de video, para la labor a desempeñarse en la oficina es más conveniente tener una tarjeta integrada con la calidad de gráficos suficiente para visualizar programas.

Como ya se vio el procesador y la tarjeta gráfica, queda ver el disco duro adecuado para los ordenadores. Según lo observado en la sección anterior, es más conveniente tener un disco sólido. De acuerdo con Profesional Review, su costo en el mercado está descendiendo constantemente. Además, que la ausencia de partes móviles elimina la necesidad de un constante mantenimiento lo que ahorra gastos fastidiosos a largo plazo y aumenta la vida útil.

Finalmente, respecto a las impresoras, se sabe que, por la elaboración de contratos, emisión de documentos, comprobantes, manuales y entre otros, se requerirá una máquina que pueda hacer impresiones rápidas. Por este particular detalle, es más conveniente adquirir una impresora a laser, pues por el volumen de impresión, este elemento significará un ahorro a largo plazo en tinta o tóner. Además de ser a laser, es conveniente conseguir una impresora que pueda funcionar de manera inalámbrica para evitar aglomeraciones en un solo punto de la oficina y que pueda imprimir en dúplex para ahorrar aún más tiempo.





### 5.4.3. Selección Específica y Especificación Técnica

Tabla 34: Selección específica de tecnología

Tecnología	Selección	Costo	Especificaciones Técnicas y Beneficios
Software Contable	CONCAR	S/. 846.61 + IGV +25% /año a partir del segundo año para la renovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasta 2 usuarios</li> <li>• Req. Min Intel® Core™ i3, memoria RAM mínimo 4 GB, disco duro mínimo 180 GB.</li> <li>• Capacitaciones virtuales</li> <li>• Libros electrónicos PLE **VERSION 2021**</li> <li>• Adaptado al nuevo plan de cuentas 2020</li> <li>• Estados Financieros completos.</li> <li>• Análisis de cuenta (por cobrar y pagar)</li> <li>• Presupuestos (ejecutados vs presupuestados)</li> <li>• Multiempresa, Bimoneda</li> <li>• Ratios (indicadores financieros)</li> <li>• Interface con SUNAT para grabar tipo de cambio y contribuyentes</li> <li>• Capacitación remota</li> </ul>
Software Análisis Estadístico	EXCEL	\$8.25/mes/ usuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba gratuita de un mes</li> <li>• Incluye solo las Aplicaciones Premium de Office para diferentes dispositivos y OneDrive para almacenamiento seguro en la nube.</li> <li>• Soporte técnico e implementación</li> </ul>
Software Diseño Gráfico	CorelDRAW Essentials 2021	S/. 466.10 + IGV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba gratuita 15 días</li> <li>• Ilustración Vectorial</li> <li>• Diseño de páginas</li> <li>• Edición de fotos</li> <li>• Tipografía</li> <li>• Administración de objetos</li> <li>• Color, rellenos y transparencias</li> <li>• Formatos compatibles: BMP, PNG, JPG, GIF.</li> <li>• Windows 10, 64 bits, con últimas actualizaciones</li> <li>• Intel Core i3/5/7/9 o AMD Ryzen 3/5/7/9/Threadripper, EPYC</li> <li>• 4 GB de RAM</li> <li>• 2,5 GB de espacio disponible en el disco duro</li> <li>• Resolución de pantalla de 1280 x 720 al 100%</li> </ul>

Nota. Elaboración propia



Tecnología	Selección	Costo	Especificaciones Técnicas y Beneficios
Computadora	PC Core I5 Monitor 24" FHD RAM 16GB DISCO 1TB	S/. 2,144.07 + IGV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedor: Sigma Technologies</li> <li>• Tienda: Saga Falabella</li> <li>• Disponible hasta en 12 cuotas</li> <li>• Garantía por 12 meses</li> <li>• Marca: Intel</li> <li>• Modelo: Core i5</li> <li>• Pantalla Full HD 1920x1080, 23.8 pulgadas</li> <li>• 16 GB RAM Expandible</li> <li>• Disco Duro HDD 1TB</li> <li>• Alto: 48, Ancho: 24</li> <li>• Conectividad Wifi y conexión Bluetooth</li> <li>• Tarjeta de video integrada Intel Graphics</li> <li>• Incluye Accesorios</li> <li>• Velocidad del Procesados: 3GHz</li> </ul>
Impresora	Impresora Multifunciona 1 HP Láser M227FDW	S/. 1,024.58 + IGV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda: Linio / Marca: HP</li> <li>• Funciones: Impresión, copiado, escaneado y fax</li> <li>• Tecnología de Impresión: Laser</li> <li>• Velocidad B/N: A4: Hasta 28 ppm; Carta: Hasta 30 ppm</li> <li>• Tipo de Impresión: Monocromática</li> <li>• Wifi: Si</li> <li>• Capacidad de hojas: 250 hojas</li> <li>• Ciclo mensual: Hasta 30,000 páginas</li> <li>• Tamaños de soportes de impresión admitidos: A4; A5; A6; B5 (JIS)</li> <li>• Impresión móvil (HP Smart APP): Si</li> <li>• Resolución de impresión: Negro (óptima): Hasta 1200 x 1200 ppp</li> <li>• Tipos de soporte admitidos: Papel (láser, común, fotográfico, rugoso, vitela), sobres, etiquetas, cartulina, postales</li> <li>• Resolución de escaneado: 600x600</li> <li>• USB: Si</li> <li>• NFC: Si</li> <li>• Suministros: Tóner HP 30A negro</li> </ul>

Nota. Elaboración propia



Para el sistema contable, conviene adquirir el servicio de Concar, ya que está en moneda nacional, lo que garantiza seguridad contra cambios financieros hasta cierto punto. Además, el costo es notablemente más accesible que los otros dos softwares analizados y esto podría permitir adquirir extensiones del servicio que brindarían mejor interacción entre las áreas de la empresa.

Para el sistema de análisis estadístico, un análisis rápido permitió determinar que varios de los softwares mencionados requieren de un manejo profesional elevado que no está contemplado en el proyecto porque no justifica para el fin requerido ya que, como se indica más adelante, se analizarían dos variables básicamente, las cuales son la satisfacción y valorización de los clientes. Esto terriza en que los softwares más apropiados para el proyecto son Excel y SPSS por su interfaz sencilla y enfoque puntual en cantidad de variables, observaciones, categorización, etc. Entre ambos softwares, es evidente que es más conveniente hacer uso de todo el paquete de aplicaciones de Microsoft Office, ya que son aplicaciones estándar requeridas en oficina.

Para el diseño gráfico, se ve por conveniente usar CorelDRAW Essentials 2021 debido a que proporciona lo básico para hacer ilustraciones, vectorizaciones y diseños que permitan la publicidad y generación de contenido adecuado en la empresa. Además, existen diversos programas online gratuitos que cuentan con herramientas avanzadas que permitirían complementar cualquier trabajo. Otra ventaja, es que solo se requiere de un pago único que brinda los beneficios de por vida.

Respecto a la tecnología analizada para los computadores, se encontró en línea que el equipo más cercano a contener las características seleccionadas viene a ser la PC Core I5 Monitor 24" FHD RAM 16GB DISCO 1TB ofrecida desde fallabela.com.

Para la impresora, se encontró en láser una multifuncional que permite escanear, copiar y función de fax a parte de la impresión. Cuenta con la mayoría de características requeridas, menos la función dúplex. Sin embargo, el resto de cualidades hacen de ella una opción económica respecto a sus funciones.



## 5.5. Programas de Producción

### 5.5.1. Proceso Productivo de Servicio

La Figura N°35 describe el proceso en el que se concretaría la atención hacia un cliente desde que hay un primero contacto hasta que se cumple con la atención del servicio.

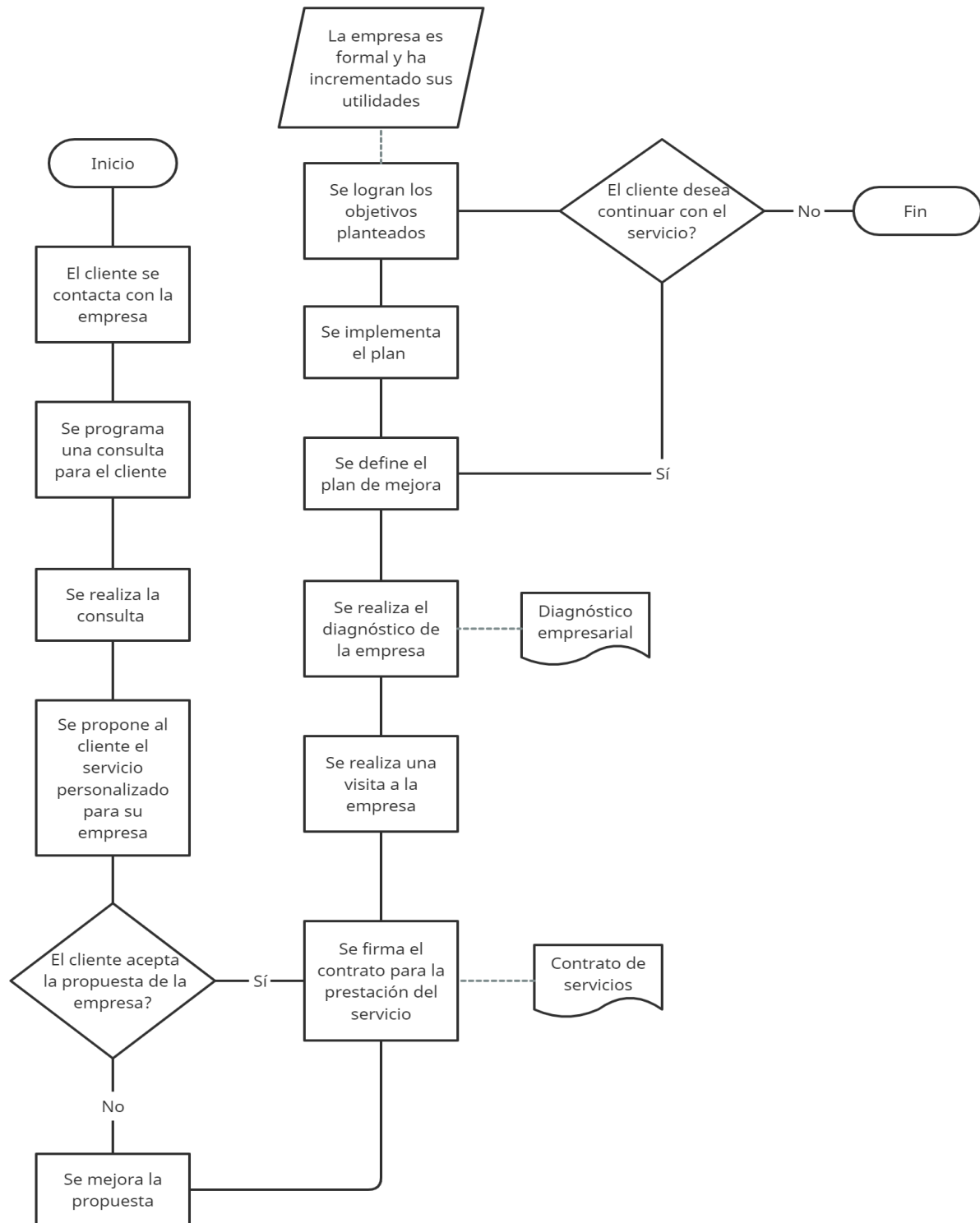


Figura 35: Proceso de atención al cliente

Nota. Elaboración propia



En la Figura N°36 se desarrolla el diagrama de análisis del proceso para la producción de una unidad M.

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO							
UBICACIÓN	Cusco, Wanchaq, San Sebastián y San Jerónimo			RESUMEN			
ACTIVIDAD	Ejecución de un mes (M)			ACTIVIDAD	TOTAL DE REPETICIONES		
FECHA	Ago-21			Inspección	4		
OPERADOR	Asesor			Operación	1		
MÉTODO	Propuesto			Demora	11		
COMENTARIOS				Transporte	12		
La distancia fue calculada como el promedio de distancias entre el primer paradero de San Sebastián y otros puntos de referencia de los distritos El tiempo de coordinación se calculó como el número total de días de un mes dividido por la cantidad de asesorías establecidas				Ope. Inspección	13		
				Distancia	62.86 km		
				Tiempo	678.25 hrs		
DESCRIPCIÓN	DISTANCIA (Km)	TIEMPO (Hrs)	□	○	D	⇒	◻
Recibir y evaluar diagnóstico	-	0.50					●
Brindar asesoría N°1	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°2	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°3	5.24	1.25					●
Evaluar desempeño semanal	-	0.50	●				●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°4	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°5	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°6	5.24	1.25					●
Evaluar desempeño semanal	-	0.50	●				●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°7	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°8	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°9	5.24	1.25					●
Evaluar desempeño semanal	-	0.50	●				●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°10	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°11	5.24	1.25					●
Coordinar próxima asesoría	-	60.00				●	●
Brindar asesoría N°12	5.24	1.25					●
Evaluar desempeño mensual	-	1.00	●				●
Emitir diagnóstico	-	0.25		●			

Figura 36: Diagrama de Análisis del Proceso de una Unidad M

Nota. Elaboración propia



Teniendo en cuenta la demora que implica el transporte hacia las instalaciones del cliente incrementa cada sesión en 15 minutos aproximadamente y el tiempo en las evaluaciones semanales de otros 30 minutos, evaluación inicial y diagnóstico final y la evaluación mensual de 60 minutos, la suma total de las 12 sesiones daría como resultado 18.25 horas. Recordando que la capacidad mensual de cada asesor, según lo calculado, es de 208 horas mensuales, la capacidad de cada asesor se ajusta a producir 11.39 M/mes o 136.77 M/año.

### ***5.5.2. Factores Para la Programación de Producción***

Como factor principal del programa de producción está el tamaño elegido en el Capítulo V., que corresponde al 16% del mercado meta disponible.

Un segundo factor que influye en la programación de producción es el flujo de efectivo. Dado que el modelo de negocio planteado no genera beneficios reales hasta que los clientes se formalicen, es necesario incluir en el programa un plan que asegure ingresos a mediano plazo, lo cual se conseguirá mediante el método de pago a créditos. Para determinar cuántas Unidades M se deben vender en esta modalidad, se tomará como punto de partida el comportamiento del mercado meta.

En tercer lugar, la capacidad de financiamiento también modula el programa y va estrechamente relacionado con el flujo de efectivo. Teniendo en cuenta las limitantes de adquirir créditos y préstamos a 6 meses, se hace hincapié en la importancia de percibir ingresos a mediano plazo.

Finalmente, la escalabilidad del proyecto es un factor clave para estimar objetivos a largo plazo. En este punto se tiene las siguientes estimaciones de escalabilidad:

1. Buen historial crediticio para conseguir mayor y mejor financiamiento.
2. Mayor financiamiento para incrementar personal y, por ende, capacidad.
3. Mayor capacidad para incrementar flujo de efectivo.
4. Mayor flujo de efectivo para incrementar capacidad de oficina mediante la adquisición de una nueva ubicación.
5. Mayor flujo para adquirir un local propio.
6. Adquisición de un local propio con mayor capacidad de aforo para poder atender a los clientes dentro de las instalaciones de la empresa.
7. Atención de clientes dentro de las instalaciones de la empresa para cortar gastos en gasolina e incrementar capacidad productiva de los asesores.



### 5.5.3. Programa de Producción

Se reitera el plan de producción a grandes rasgos determinado por el tamaño óptimo en la Tabla N°24. La cobertura es del 16% y para fines prácticos, se tomará como año 1 el año 2022.

De ahí, se retorna a las características del mercado meta. Como se puede ver en la Figura N°37, el 29% de los encuestados que corresponden a la segmentación prefieren, de todas maneras, pagar al crédito.

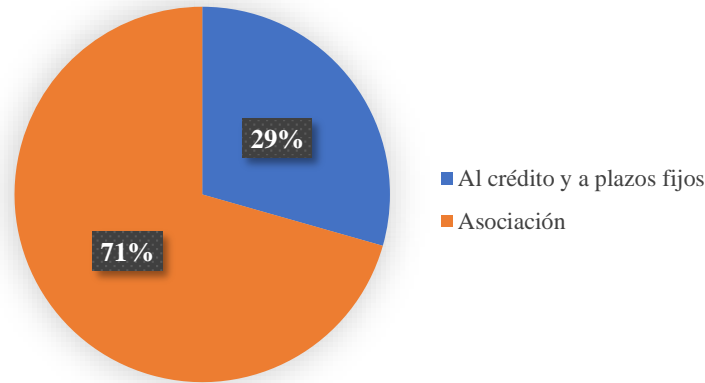


Figura 37: Método de pago preferido por el mercado segmentado

Nota. Elaboración propia

Asumiendo que esta razón se mantuviera constante en el tiempo, se tiene la Tabla N°35 donde se desagregan las empresas que desean pagar al crédito vs las que desean pagar mediante una asociación por mes.

Tabla 35: Separación del tamaño según el método de pago preferido

Año	Capacidad anual	A crédito (29%)	Asociación (71%)
2022	556	162	394
2023	609	177	432
2024	667	194	473
2025	731	212	519
2026	800	232	568

Nota. Elaboración propia



Posteriormente se elabora el programa de producción mes a mes en la Tabla N°36.

Tabla 36: Programa de producción

	<b>Año</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Ene</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Feb</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Mar</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Abr</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>May</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Jun</b>	Crédito	13	14	16	17	19
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Jul</b>	Crédito	13	15	17	18	20
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Ago</b>	Crédito	13	15	17	18	20
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Sep</b>	Crédito	13	15	17	18	20
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Oct</b>	Crédito	14	16	17	19	20
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Nov</b>	Crédito	14	16	17	19	21
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Dic</b>	Crédito	15	16	18	21	21
	Asociación	33	36	39	43	47
<b>Total</b>		<b>556</b>	<b>609</b>	<b>667</b>	<b>731</b>	<b>800</b>

Notas.

<sup>1</sup>Las cifras de esta tabla no hacen referencia al número de clientes que se van a atender, sino al número de unidades que se van a producir. Esto es importante sobre todo en las empresas que se van a asociar ya que no habrá alta rotación de estas a lo largo de los años, sino que serán las mismas durante determinados periodos de tiempo.

<sup>2</sup>Elaboración propia





## 5.6. Requerimiento de Insumos, Servicios y Personal

### 5.6.1. Insumos, Equipos y Materiales

Los artículos requeridos para el funcionamiento del proyecto son aquellos usados frecuentemente en el trabajo de oficina. Para este proyecto vienen a ser:

- Escritorios y sillas
- Estantería
- Computadora
- Papelería
- Impresora

### 5.6.2. Determinación de Personal

En esta parte se hizo una categorización en dos grupos: el primero que se conforma del personal de atención al cliente, que están en contacto directo con los mismos y conforma el recurso productivo del servicio; y un segundo grupo que pertenece a la administración y organización de la empresa como tal. En la Tabla N°37.

Tabla 37: Categorización del capital humano requerido en el proyecto

<b>Personal</b>	<b>Trato directo con clientes</b>	<b>Administración y organización</b>
Abogado	X	
Economista	X	X
Ingeniero Industrial	X	X
Contador	X	
Recepcionista		X
Asesor de Ventas		X
Lic. Marketing		X
Gerente General		X

*Nota.* Elaboración propia

#### 5.6.2.1. Trato Directo con Clientes:

Previamente se vio que la capacidad disponible por cada asesor era de 133.77 M/año. Teniendo en cuenta que se presupuesta al menos un asesor en cada área a capacidad completa, se tiene como resultado 4 profesionales y una capacidad total de 535.08 M/año.

Ahora, respecto al programa de producción se puede ver en la Tabla N°38 que, en todos los casos, la capacidad total del cuerpo de asesores supera las expectativas de producción.



Tabla 38: Capacidad utilizada de los asesores según el programa de producción

Año	2022	2023	2024	2025	2026
Programa de Producción (M)	556	609	667	731	800
Capacidad Total (M)	547.08	547.08	547.08	547.08	547.08
Capacidad Utilizada	1.016%	1.113%	1.219%	1.336%	1.462%

Nota. Elaboración propia

De manera que se pueda utilizar únicamente la capacidad requerida de cada asesor, estos serán incluidos en planilla de recursos humanos por horas.

### 5.6.2.2. Administración y Organización de la Empresa:

Resta determinar el requerimiento de ingenieros industriales, recepcionistas y licenciados en marketing para completar la sección. En la Tabla N°39 se describen sus funciones para la administración de K&S Consultores.

Tabla 39: Requerimiento de personal para la parte administrativa

Profesión	Funciones	Requerimiento
<b>Ingeniero Industrial</b>	• Investigación de operaciones	1
	• Síntesis de procesos	
	• Implementación de SSOMA y prevención de riesgos	
	• Implementación de sistemas de control de calidad	
	• Síntesis de planes estratégicos	
	• Facturación	
	• Administración de RRHH	
<b>Economista</b>	• Manejo Software estadístico	1
	• Monitoreo de flujos de caja	
	• Elaboración de presupuestos	
	• Gestión del sistema contable	
<b>Recepcionista</b>	• Atención al cliente	1
	• Informes	
	• Orientación	
	• Recomendaciones	
	• Asistencia administrativa	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Call center</li> <li>• Generación de citas</li> </ul>	
<b>Asesor de Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierre de tratos</li> <li>• Asesoría de servicio ofrecido</li> <li>• Seguimiento de clientes</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de satisfacción del cliente</li> <li>• Community management</li> </ul>	
<b>Licenciado en Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de marketing estratégico</li> <li>• Gestión publicitaria y de promoción</li> <li>• Manejo Software estadístico</li> <li>• Manejo Software de diseño</li> </ul>	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de funciones</li> <li>• Planificación</li> </ul>	
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Desarrollo empresarial</li> <li>• Gestión del personal</li> </ul>	1

*Nota.* Elaboración propia

De esta manera, el requerimiento de personal proyectado a 5 años se resume como se muestra continuación:

Tabla 40: Resumen - requerimiento de personal proyectado a 5 años

<b>Personal</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Abogado	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Economista	2.02	2.11	2.22	2.34	2.46
Ingeniero Industrial	2.02	2.11	2.22	2.34	2.46
Contador	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Recepcionista	1	1	1	1	1
Asesor de Ventas	1	1	1	1	1
Lic. Marketing	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1
<b>Total</b>	<b>10.08</b>	<b>10.44</b>	<b>10.88</b>	<b>11.36</b>	<b>11.84</b>

*Nota.* Elaboración propia



### 5.6.3. Servicios

Así como los insumos vistos previamente, los servicios requeridos son también aquellos que se necesitan de manera general para trabajos de oficina. Los servicios usados en este proyecto se describen en la Tabla N°41.

Tabla 41: Servicios utilizados en el proyecto

Servicio	Proveedor	Costo estándar	Costos Adicionales
Software Contable	Concar	S/. 846.61	Renovación: 25%/año a partir del segundo año
Software Estadístico	Excel	\$8.25/mes/usuario	-
Software de Diseño Gráfico	CorelDRAW	S/. 466.10 pago único	-
Luz	Electro Sur-este	Categoría BT5B: S/. 0.5276 + IGV/Kw.h primeros 30 Kw S/. 0.7034 + IGV/Kw.h a partir de 30 Kw	Alumbrado publico Cargo fijo ajustado Intereses compensatorios Mantenimiento y repos. de la conexión
Agua	Seda Qosqo	Categoría Comercial y Otros II: S/. 2.3850 + IGV/m3 De 0 a 30 M3 de consumo	Tarifa Alcantarillado Cargo fijo mensual
Internet y telefonía	Claro	Internet 200Mbps: S/. 118.64 + IGV/mes	-
Servicio de limpieza	Limpieza Cusco	S/. 42.37/servicio	-
Servicio de mantenimiento de equipos	Empetec	S/. 84.75 + IGV/servicio	-
Contador	Independiente	S/. 600.00	-
Abogado	Independiente	S/. 600.00	-

Nota. Elaboración propia



## 5.7. Distribución de Planta

### 5.7.1. Características Físicas del Proyecto

Las características físicas del proyecto se concentran únicamente en una oficina. Estas características implican los siguientes elementos:

- Escritorios y computadores
- Impresora
- Estantería
- Servicios higiénicos
- Extintores
- Sillas

### 5.7.2. Determinación de las Zonas Físicas Requeridas

Los anteriores elementos se implementan de manera que conformen las siguientes áreas según se indica en la Tabla N°42.

Tabla 42: Áreas físicas del proyecto

Área	Función
Impresión	<ul style="list-style-type: none"><li>• Impresión de documentos</li><li>• Escaneo de documentos</li><li>• Fotocopia de documentos</li></ul>
Servicios higiénicos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud e higiene</li></ul>
Comedor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Receso</li><li>• Pausa activa</li><li>• Almuerzo</li></ul>
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zona operativa de profesionales</li><li>• Organización de trabajadores</li><li>• Uso de computadoras</li></ul>
Recepción	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación de clientes</li><li>• Uso de computadora</li><li>• Apoyo operativo</li></ul>
Registros	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disposición de historiales</li><li>• Disposición de manuales</li><li>• Disposición de informes</li><li>• Disposición de contratos</li></ul>

*Nota.* Elaboración propia



### 5.7.3. *Cálculo de Áreas por Zonas de Trabajo*

Para el cálculo de las áreas determinadas anteriormente, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

La ley prevé que las dimensiones de los locales de trabajo deberán permitir que los trabajadores realicen su trabajo sin riesgos para su seguridad y salud en condiciones ergonómicas aceptables. Para cada trabajador debe existir disponibilidad mínima de espacio libre según parámetros de altura libre, superficie libre en planta y volumen de espacio:

- 2,5 m de altura en el caso de locales comerciales, servicios, despachos y oficinas.
- 2 m<sup>2</sup> de superficie libre por trabajador (incluyen los asientos).
- 10 m<sup>3</sup> no ocupados por trabajador.
- Para el cumplimiento de estas condiciones debe excluirse de la superficie del local el espacio que esté ocupado por los objetos que éste contenga.

Según (Cerem Perú, 2016) el procedimiento para el cálculo del espacio de un puesto de trabajo es de la siguiente forma:

1. Cálculo de la superficie total disponible
2. Cálculo de la superficie de los espacios del local que se deben descontar de la superficie total disponible
3. Cálculo de la superficie ocupada por los elementos materiales: máquinas, muebles, etc. que se ubican dentro del espacio.
4. Cálculo de la superficie libre total.
5. Cálculo de la ratio de superficie libre por trabajador.

Es importante resaltar que este procedimiento se da cuando hay un espacio determinado del local. En el caso de este proyecto, el requerimiento de espacio se aplica según los requerimientos de personal, por lo que el procedimiento inicia asignando los 2 m<sup>2</sup> libres obligatorios y aterrizando en el espacio total del local como resultado final.

Para el caso de la cantidad de personal, se tomó como cifra el número mayor requerido en el programa de producción ( $11.89 \cong 12$  personas) para mantener el espacio continuo.

Para empezar, se determina los requerimientos de equipo por cada persona:

- Para el área de impresión se requiere únicamente de una impresora de manera global que estará en constante funcionamiento y será utilizada por turno. Este equipo utilizará un área de 1 m<sup>2</sup>.



- Habrá un escritorio por persona. Sobre ellos el cuerpo de asesores y el personal organizativo hará sus operaciones. Cada escritorio ocupará un área de 1.5 m<sup>2</sup>.
- En cuanto a computadoras, estas serán asignadas únicamente para el personal que está en estadía permanente en la oficina a lo largo de su jornada laboral, los cuales son el personal organizativo (6 personas). En cuestión de espacio, las computadoras serán colocadas sobre los escritorios y no ocuparán área extra.
- Se calcula el uso de 3 estanterías de manera global para organización y almacenamiento de documentos con área de 2 m<sup>2</sup> aproximadamente y una estantería en la cocina que servirá como repostero y que ocupará el mismo espacio.
- Los servicios higiénicos son de uso global.
- Los extintores no ocupan área y son de uso global.
- Las sillas son consideradas como parte del espacio libre de los trabajadores, por lo que no ocupan área extra.

Tabla 43: Cálculo del espacio físico requerido

Área	Elemento	Cantidad	Espacio requerido (m <sup>2</sup> )	Subtotal (m <sup>2</sup> )
Impresión	Impresora	1	1.00	1.00
	Operador Impresora	1	2.00	2.00
Servicios higiénicos	Usuarios SSHH	6	2.00	12.00
Comedor	Mesa	1	4.00	4.00
	Estantería-comedor	1	2.00	2.00
	Usuarios comedor	12	1.00	12.00
Operaciones	Escritorio	11	1.50	16.50
	Usuarios escritorio operaciones	11	2.00	22.00
Recepción	Escritorio	1	1.50	1.50
	Recepcionista	1	2.00	2.00
	Clientes	2	1.50	3.00
Registros	Estantería	2	2.00	4.00
	Usuarios estantería	2	2.00	4.00
<b>Total</b>				<b>86.00</b>

Nota. Elaboración propia

#### 5.7.4. Señalización

La NTP 399.010-12015 (INDECOPI, 2015) establece la señalización mínima que debe llevar una instalación, determinando así que se debe señalar como mínimo lo que se indica en la Tabla N°44.

Tabla 44: Señalización del proyecto

Categoría	Señalética	Imagen
	Zona segura en caso de sismo	
Medio de escape o evacuación y emergencia	Salida	
	Salida de emergencia	
	Ruta de evacuación	
Sistemas y equipos de prevención y protección contra incendios	Señal de extintor	
Señales de prohibición	Prohibido fumar	
	Prohibido hacer fuego	
Señales de advertencia	Riesgo eléctrico	

Nota. Elaboración propia





### 5.7.5. Disposición a Detalle

En la Figura N°38 se puede ver la disposición a detalle de la distribución de planta para el proyecto.

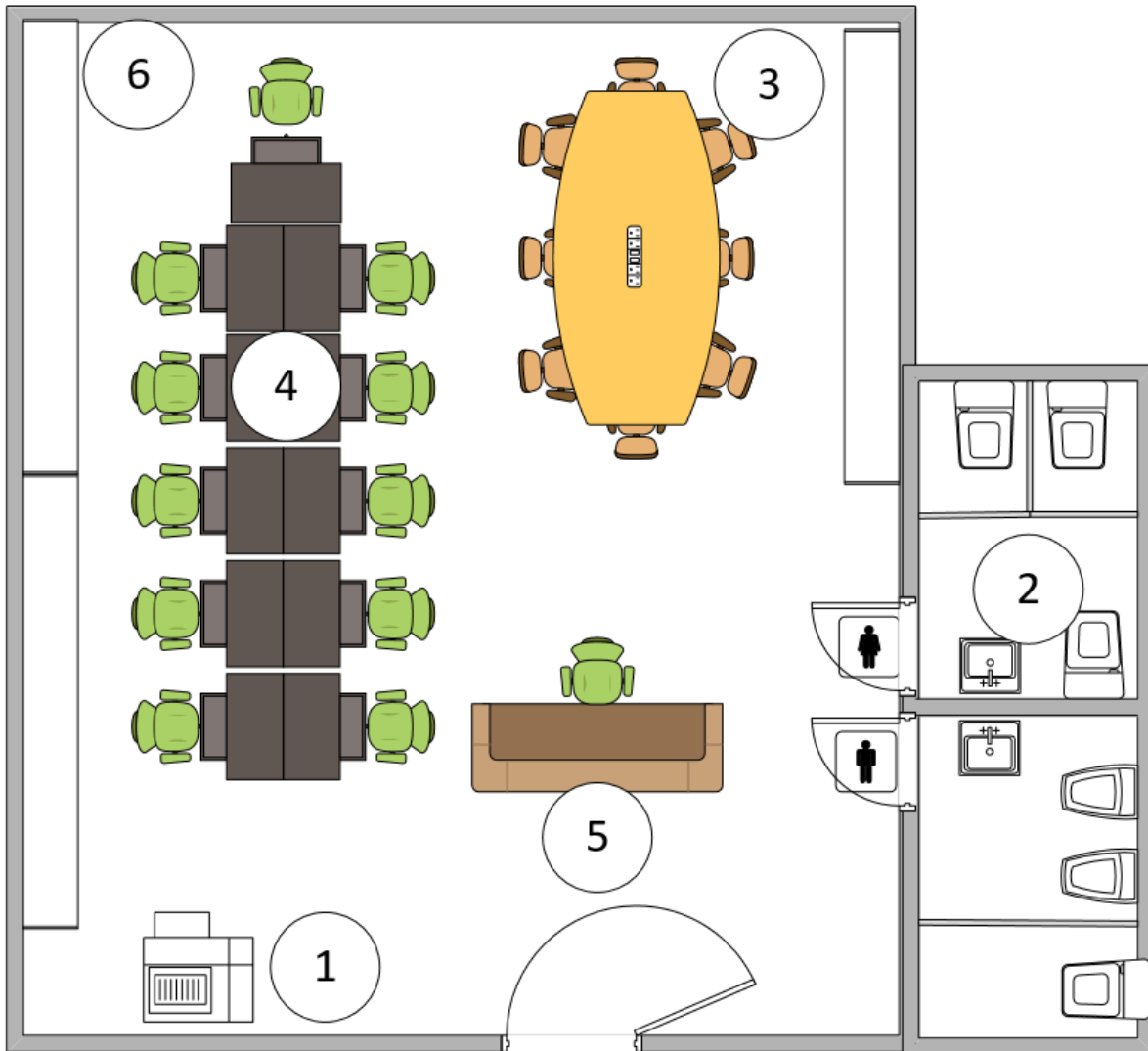


Figura 38: Distribución de planta

Notas.

- <sup>1</sup> Área de impresión
- <sup>2</sup> Servicios higiénicos
- <sup>3</sup> Comedor
- <sup>4</sup> Área de operaciones
- <sup>5</sup> Área de recepción
- <sup>6</sup> Área de registros
- \* Elaboración propia



## 5.8. Sistemas de Control de Calidad

K&S realizará un manual de control de calidad, de acuerdo a la norma estándar ISO 90001:2015, en el cual se plasmarán todas las acciones, medidas y procesos que se llevarán a cabo para cumplir con la calidad de servicio.

El manual contemplará los siguientes documentos básicos:

- Política de calidad
- Diagrama de procesos
- Indicadores de Calidad
- Objetivos de calidad
- Organigrama empresarial

K&S Consultores establecerá, documentará, implementará, mantendrá y mejorará continuamente el sistema de gestión de la calidad. Para lograr esto se realizarán las siguientes acciones específicas:

- Identificar los procesos necesarios para el sistema de la calidad.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios para asegurar el funcionamiento eficiente y el control de los procesos.
- Medir la eficiencia de los procesos, a través del establecimiento de indicadores.
- Implementar las acciones necesarias para lograr los objetivos planificados.

Para lograr esto, se generarán registros de la empresa cada trimestre, para así realizar una auditoría interna y con una herramienta de control de calidad como lo es el diagrama de causa efecto, se podrán identificar errores y corregirlos.

Así mismo, se implementará un sistema de retroalimentación del cliente, el cual permitirá conocer la opinión del cliente respecto al servicio. Al complacer a los clientes y superar sus expectativas, se asegura su continuidad en la toma del servicio. Con la retroalimentación se puede:

- Medir la satisfacción del cliente y darle seguimiento
- Identificar a los detractores de marca
- Valorar y recompensar a los clientes

Para medir la satisfacción de los clientes de K&S Consultores, se utilizarán encuestas, estas nos ayudarán a conocer los niveles de satisfacción de nuestros microempresarios obteniendo así retroalimentación sobre la calidad del servicio. Se formularán una variedad de



preguntas las cuales abarquen todos los procesos dentro del servicio, estas serán parte de una encuesta online que será enviada a cada cliente después de haber recibido el servicio.

También se medirá la satisfacción del cliente con NPS Net Promoter Score o Puntuación Neta del Promotor, el cual es un indicador que evalúa la percepción de la marca a través de una simple pregunta, la cual también se añadirá a la encuesta mencionada. La pregunta es: “¿Recomendarías K&S Consultores a tus amigos o colegas?”. Los clientes deberán evaluar dicha pregunta en una escala de 1 – 10, donde se podrán identificar los detractores, aquellos que califiquen de 1 –5, los clientes pasivos 6-7 y por último los promotores de la empresa que son aquellos que califiquen de 8-10.

### 5.9. Estudio de Impacto Ambiental

El SENACE establece la categoría de los proyectos de inversión que requieren certificación ambiental en el marco del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental, en función a los potenciales impactos ambientales que generen, estos son:

- Declaración de Impacto Ambiental (DÍA), Impactos ambientales negativos leves.
- Estudio de Impacto Ambiental semidetallado (EIA-sd). Impactos ambientales negativos moderados.
- Estudio de Impacto Ambiental detallado (EIA-d) Impactos ambientales negativos significativos.

Para la clasificación de los proyectos de inversión (asignación de categoría), el Senace toma en consideración los criterios establecidos en el Anexo V del Reglamento de la Ley del Sistema Nacional de Evaluación del Impacto Ambiental, aprobado mediante Decreto Supremo N° 019-2009-MINAM. Dichos criterios son los siguientes:

- a. La protección de la salud de las personas.
- b. La protección de la calidad ambiental, tanto del aire, del agua, del suelo, como la incidencia que puedan producir el ruido y los residuos sólidos, líquidos y emisiones gaseosas y radiactivas.
- c. La protección de los recursos naturales, especialmente las aguas, el suelo, la flora y la fauna.
- d. La protección del patrimonio arqueológico, histórico, arquitectónicos y monumentos nacionales.
- e. La protección de las áreas naturales protegidas.



- f. Protección de la diversidad biológica y sus componentes: ecosistemas, especies y genes; así como los bienes y servicios ambientales y bellezas escénicas, áreas que son centros de origen y diversificación genética por su importancia para la vida natural.
- g. La protección de los sistemas y estilos de vida de las comunidades.
- h. La protección de los espacios urbanos.
- i. Los demás criterios que surjan de la Política Nacional Ambiental.

Para poder clasificar el presente proyecto de inversión, se revisó Listado de inclusión de proyectos de inversión sujetos al SEIA, en el cual el tipo de proyecto no figura. Según el SENACE, requieren de Evaluación de Impacto Ambiental los proyectos de inversión pública, privada o de capital mixto que comprendan obras, construcciones y actividades extractivas, productivas, comerciales, de servicios, entre otros, susceptibles de generar impactos ambientales negativos significativos y el presente proyecto al no tener impactos ambientales negativos significativos, no requerirá de un estudio de impacto ambiental al SEIA.

#### **5.10. Seguridad y Salud Ocupacional**

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo 29783, establece las normas mínimas para la prevención de los riesgos laborales. En el caso de K&S Consultores serán los socios (empleador) quienes estén a cargo del desarrollo de las actividades de los Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo, al tratarse de una empresa que no supera los veinte colaboradores.

La empresa garantizará dentro del centro de trabajo, condiciones idóneas para todos los colaboradores, las cuales deben ser compatibles con el bienestar, así como con la dignidad de los colaboradores, ofreciendo posibilidades reales y sumiendo las implicancias de carácter económico y legal, asimismo se trabajará de la mano de los colaboradores garantizando coordinación en materia de seguridad y salud en el trabajo. Se brindará una capacitación preventiva con énfasis en lo potencialmente riesgoso dentro del área del trabajo que son las oficinas.

Se definen las siguientes medidas para garantizar la seguridad dentro de las oficinas de K&S Consultores:

##### **Orden y Limpieza**

- Los colaboradores deberán mantener las mesas de trabajos y escritorios ordenados durante y al finalizar su turno.



- Los colaboradores deberán retirar de sus escritorios todo aquello que no estén utilizando.
- Las zonas de tránsito y las áreas comunes deberán permanecer libre de obstáculos (cajas, archivos, cables).
- Se deberán respetar las señaléticas que indiquen piso mojado, pintura fresca, prohibido el paso, etc.
- Todos los objetos punzantes y cortantes (navajas, tijeras, sacagrapas) deberán ser guardados tan pronto como se terminen de utilizar.
- Los cajones y gavetas de los escritorios deberán permanecer cerrados.
- Los estantes y los armarios deberán ser anclados a la pared.
- Se prohibirá colocar sobre los armarios objetos susceptibles a caerse.
- Todas las áreas de la oficina serán ambientes libres de tabaco.
- No se deberán sobrecargar los enchufes.
- Todos los colaboradores deberán apagar todos los artefactos eléctricos cuando culmine su turno.
- Los extintores deberán ubicarse en un lugar de fácil acceso.

#### Ergonomía:

- La postura correcta que deben adoptar los colaboradores para trabajar delante de una computadora es aquella en la que la parte superior del cuerpo y la inferior están formando un ángulo recto (noventa grados), con la espalda completamente apoyada en la silla.
- Los colaboradores deben ajustar la altura de la silla de forma de que los codos queden a la altura del escritorio. Al apoyar las manos en el teclado, el brazo y el antebrazo deben formar un ángulo recto.
- Acercar la silla al escritorio, de manera que no sea necesario inclinar el tronco y los antebrazos puedan tener espacio suficiente para apoyarse.
- Comprobar que tus pies están bien apoyados en el suelo.
- No sentarse sobre una pierna o sentarse con las piernas cruzadas.
- No sujetar el auricular del teléfono con el hombro.
- No girar la silla mediante movimientos bruscos del tronco, girarla con la ayuda de los pies.
- No sobre estirar el cuerpo para alcanzar objetos distantes, levántese y coja los objetos.



- La distancia entre la pantalla y los ojos debe ser de 40 a 50 cm.
- La luz debe ser blanca, para brindar una sensación de alerta, ya que las luces amarillas producen cansancio visual.
- Usar cortinas/persianas para regular la contribución de la luz natural en la oficina.
- Verificar que los equipos de oficina no produzcan ruidos molestos.

### **5.11. Sistemas de Mantenimiento**

K&S Consultores subcontratará el servicio de mantenimiento a una empresa especializada tercera, se realizará el mantenimiento preventivo y correctivo a sus equipos principales que son las computadoras.

#### **Mantenimiento Preventivo de Computadoras**

El objetivo principal del mantenimiento preventivo es alargar la vida útil de los equipos y evitar posibles fallas en un futuro. Se realizará cada tres meses y este consiste en limpiar físicamente de forma interna y externa la computadora, así como también un diagnóstico y optimización del software de la computadora.

Dentro de los componentes externos se pueden incluir el case o gabinete, el monitor, el teclado y el mouse; mientras que dentro de los componentes internos sometidos a limpieza se encuentran la tarjeta madre, tarjetas adaptadoras, cables y conectores, la fuente de alimentación de energía, memoria RAM, ventiladores, unidades de DVDs, CDS.

Por otro lado, para el diagnóstico y optimización del software que componen la parte lógica, es de suma importancia, para así para mantener el rendimiento y el óptimo funcionamiento de la computadora. La principal razón por la que se realiza este tipo de mantenimiento es el análisis en busca de virus, ya que estos son programas nocivos para el computador, causan una inestabilidad en el sistema, bajas en el rendimiento del computador, pérdida de productividad, cortes en los sistemas y probables errores.

Se realizarán las siguientes acciones para un mantenimiento preventivo óptimo:

- Revisión del software instalado.
- Desfragmentación de disco duro.
- La eliminación de archivos temporales.
- Liberación de espacio en el disco duro.
- Liberación de memoria RAM.
- Revisar el correcto funcionamiento del antivirus.
- Realizar copias de seguridad.



- Limpiar la papelera de reciclaje.

#### Mantenimiento Correctivo de Computadoras

Existen ocasiones en las que es imposible predecir una falla en las computadoras, por lo cual el mantenimiento correctivo se convierte en la única solución ante estos casos, este tipo de mantenimiento surge con el objetivo de restablecer la funcionalidad de la computadora.

Si se presenta un error imprevisto, inmediatamente se procederá a repararla en el menor tiempo posible para que el sistema, equipo o instalación siga funcionando normalmente sin generar perjuicios a la empresa.



### 5.12. Cronograma de Implementación del Proyecto

Tabla 45: Cronograma de implementación del proyecto

N°	Actividad	Dic-21																														
		5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	2			
1	Alquiler de local	█	█	█	█																											
2	Inscripción de la empresa en SUNARP					█	█	█	█	█	█	█	█																			
3	Inscripción en el RUC												█	█	█	█	█	█														
4	Reclutamiento de personal	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																				
5	Registro de Planilla de Trabajadores																		█	█	█											
6	Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa												█	█	█	█	█	█														
7	Tramitar licencia de funcionamiento municipal																		█	█	█	█	█	█								
8	Compra de equipos de oficina y mobiliario					█	█	█	█	█																						
9	Acondicionamiento de oficinas												█	█	█	█																
10	Contratar servicios																█	█	█	█	█	█										
11	Creación de web, adquisición de software y licencias de programas																							█	█	█	█	█	█	█		
12	Inicio de actividades laborales																														█	

Nota. Elaboración propia





## 6. Capítulo Vi. Organización y Administración

### 6.1. Aspectos Organizacionales – Empresariales

Para (Mintzberg, 1991) lo más importante para el funcionamiento efectivo de cualquier empresa, es el diseño de su estructura. La estructura llamada “Organización Profesional”, se adapta más al tipo de empresa que será K&S Consultores. La empresa dependerá de más de varios expertos en las diferentes áreas en la que esta brindará el servicio de apoyo empresarial; este tipo de modelo otorgará a los profesionales mayor autonomía para lograr los objetivos definidos por la gerencia.

### 6.2. Razón Social

De acuerdo con el Portal Web del Gobierno del Perú (2019), la razón social de una empresa se identifica mediante el RUC ante las instituciones para realizar las operaciones del negocio. Esta razón social incluye siglas que aluden al tipo de empresa que se está formando. En la Tabla N°46 se pueden ver estos tipos.

Tabla 46: Tipos de empresa en el Perú

Tipo de empresa	Socios	Organización	Capital y acciones
Sociedad anónima (S.A.)	Mínimo: 2 Máximo: Ilimitado	Junta general de accionistas, gerencia y directorio	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Anónima cerrada (S.A.C.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Junta general de accionistas, gerencia y directorio (opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)	Mínimo: 2 Máximo: 20	Normalmente empresas familiares pequeñas.	Capital definido por aportes de cada socio. Se debe inscribir en Registros Públicos
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)	Máximo: 1	Una sola persona figura como Gerente General y socio	Capital definido por aportes del único aportante.
Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)	Mínimo: 750	Junta general de accionistas, gerencia y directorio	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones

Nota. Elaboración propia adaptada del Portal Web del Gobierno del Perú (2019)



El tipo de empresa que mejor se adapta al proyecto es la sociedad anónima debido a que solo el primer año se plantea formar asociaciones con más de 30 empresas, por lo que la razón social completa sería K&S Consultores S.A.

### 6.3. Estructura y Diseño Organizacional

A lo largo del capítulo V. se hizo mención varias veces de dos grupos principales del personal: los asesores y los del área administrativa. El organigrama, entonces, se forma en base a esta disposición.

Principalmente debe estar lo requerido por las disposiciones gubernamentales para una Sociedad Anónima (S.A.) lo que es la junta de accionistas y el directorio.

Posteriormente, la organización está liderada por el gerente quien se encargará del planeamiento, organización, desarrollo empresarial, así como también de la gestión del personal; él será el representante legal de la empresa; seguidamente se encuentra el área contable y legal que es una agrupación externa puesto que las personas en esta área serán contratadas por honorarios. Finalmente, bajo la jerarquía del gerente se encuentran:

- **Asistente/recepcionista:** compuestos por una sola persona para la atención de clientes y apoyo en las operaciones.
- **Departamento de asesores:** cuerpo de asesores que componen el recurso productivo de la empresa.
- **Departamento de ventas:** compuesto por el asesor de ventas de la empresa.
- **Departamento de planificación:** compuesto por el ingeniero industrial, el economista y el licenciado en marketing para proponer, planificar y ejecutar proyectos que hagan creer a la empresa.
- **Departamento de marketing:** compuesto por el licenciado en marketing para realizar labores de mercadotecnia dentro de las cuales se encuentra el desarrollo publicitario.

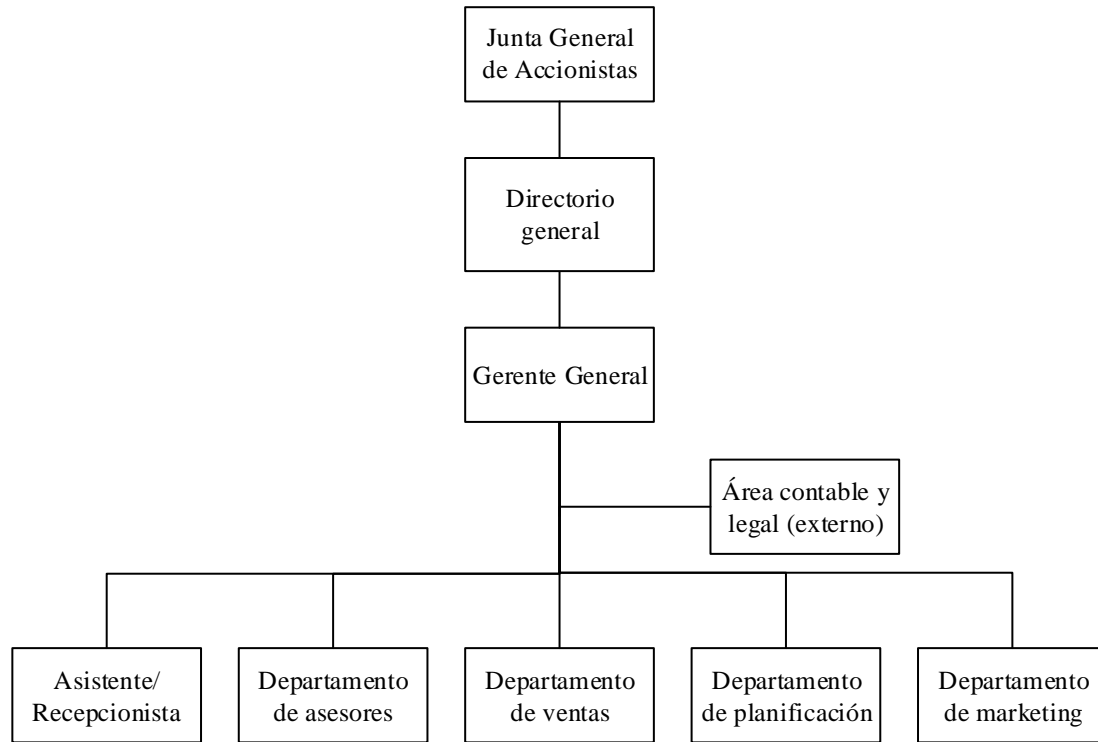


Figura 39: Organigrama de la empresa

*Nota.* Elaboración propia



## 7. Capítulo VII. Aspectos Económicos y Financieros

### 7.1. Inversiones

Para determinar las inversiones será necesario considerar la inversión fija, diferida y el capital de trabajo, los cuales se detallan a continuación. Al calcular la suma de las inversiones se tiene un monto total de S/. 248,797.99. De este monto, el 75.88% será el aporte propio y el 24.12% será financiado.

#### 7.1.1. Estimación de las Inversiones

##### 7.1.1.1. Estimación a Largo Plazo

Tabla 47: Inversión fija (activos tangibles)

Elemento	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Precio Total (S/.)
Escritorio	380.00	12	4,560.00
Computadora Core i5-11500	2,144.07	6	12,864.42
Impresora a láser	1,024.58	1	1,024.58
Estante organizador	350.00	2	700.00
Mesa Comedor	350.00	1	350.00
Silla giratoria	200.00	12	2,400.00
<b>Total</b>			<b>21,899.00</b>

*Nota.* Elaboración propia

Tabla 48: Inversión diferida (activos intangibles)

Elemento	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Precio Total (S/.)
Elaboración minuta	200.00	1	200.00
Escritura pública	180.00	1	180.00
Escritura pública SUNARP	150.00	1	150.00
Registro marca INDECOPI	533.00	1	533.00
Reserva de nombre	20.00	1	20.00
Legalización libros contables	30.00	1	30.00
Licencia municipal	500.00	1	500.00
Licencia INDECI	1,613.00	1	1,613.00
<b>Total</b>			<b>3,226.00</b>

*Nota.* Elaboración propia



### 7.1.1.2. Estimación a Corto Plazo

Tabla 49: Inversión en capital de trabajo

Elemento	Precio Unitario (S/.)	Cantidad	Precio Total (S/.)
Alquiler del local	1,100.00 <sup>1</sup>	12	13,200.00
Energía eléctrica	342.80	12	4,113.56
Sueldo personal	15,228.00	12	182,736.00
Suministro de agua	71.55	12	858.60
Softwares contable y estadístico	268.55	12	3,222.60
Software diseño gráfico	466.10	1	466.10
Internet	118.64	12	1,423.68
Útiles de oficina	83.33	12	999.96
Servicio de limpieza	84.74	12	1,016.88
Mantenimiento equipos	27.97	12	335.61
Publicidad	100.00	12	1,200.00
Seguridad	75.00	12	900.00
Abogacía	550.00	12	6,600.00
Contabilidad	550.00	12	6,600.00
<b>Total</b>			<b>223,672.99</b>

Notas.

<sup>1</sup>Los valores considerados en esta tabla son totales mensuales, los cuales deben multiplicarse por 12 para tener el valor de la inversión total en cada rubro

<sup>2</sup>El software de diseño gráfico se paga una sola vez y por ello su valor no se multiplica por 12

<sup>3</sup>Elaboración propia

## 7.2. Costos de Producción

### 7.2.1. Costos de Mano de Obra Directa y Costo Indirectos de Fabricación

En la Tabla N°50 se puede ver el resumen de requerimientos para los costos de producción y en la Tabla N°51 se indican los precios mensuales unitarios a los que están sujetos. Finalmente, en la Tabla N°52 se puede apreciar los montos totales anuales para el programa de producción.



Tabla 50: Requerimiento de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación

Año		1	2	3	4	5
Elemento	Unidad	Requerimiento				
Abogado	und	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Economista	und	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Ing. Industrial	und	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Contador	und	1.02	1.11	1.22	1.34	1.46
Útiles de Oficina <sup>1</sup>	-	1	1	1	1	1
Mant. Equipos	serv	0.33	0.33	0.33	0.33	0.33

Notas.

<sup>1</sup>Debido a que la cantidad de útiles de oficina es muy difícil de calcular, su unidad de medida viene se define como todo el conjunto de materiales involucrados en esta sección y cuyo requerimiento es naturalmente 1.

<sup>2</sup>Elaboración propia

Tabla 51: Costos unitarios de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación

Año		1	2	3	4	5
Elemento	Unidad	Costo/(Unidad.mes) (inflación = 2.5%)				
Abogado	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Economista	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Ing. Industrial	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Contador	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Útiles de Oficina <sup>1</sup>	-	83	85	88	90	92
Mant. Equipos	serv	85	87	89	91	94

Nota.

<sup>1</sup>Para determinar el valor mensual de los útiles de oficina se estimó que su valor anual es un aproximado de S/. 1,000.00 y este valor se dividió entre 12 para cada año.

<sup>2</sup>Elaboración propia



Tabla 52: Costos totales de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación

	<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Categoría</b>	<b>Elemento</b>	<b>Subtotal</b>				
Mano de Obra Directa	Abogado	19,584	21,845	24,610	27,706	30,942
	Economista	19,584	21,845	24,610	27,706	30,942
	Ing. Industrial	19,584	21,845	24,610	27,706	30,942
	Contador	19,584	21,845	24,610	27,706	30,942
Costo Indirecto de Fabricación	Útiles de Oficina	1,000	1,025	1,051	1,077	1,104
	Mant. Equipos	336	344	353	361	370
<b>Total</b>		<b>79,672</b>	<b>88,748</b>	<b>99,843</b>	<b>112,263</b>	<b>125,243</b>

Nota. Elaboración propia



### 7.2.2. Costos de Administración y Ventas

En la Tabla N°53 se puede ver el resumen de requerimientos para los costos de administración y venta y en la Tabla N°54 se indican los precios mensuales unitarios a los que están sujetos. Finalmente, en la Tabla N°55 se puede apreciar los montos totales anuales para el programa de producción.

Tabla 53: Requerimiento de costos de administración y ventas

Año		1	2	3	4	5
Elemento	Unidad	Requerimiento				
Economista	und	1	1	1	1	1
Ing. Industrial	und	1	1	1	1	1
Recepcionista	und	1	1	1	1	1
Asesor de Ventas	und	1	1	1	1	1
Lic. Marketing	und	1	1	1	1	1
Gerente	und	1	1	1	1	1
Sof. Contable <sup>1</sup>	serv	1	0.25	0.25	0.25	0.25
Sof. Estadístico	serv	6	6	6	6	6
Luz <sup>2</sup>	serv	1	1	1	1	1
Agua <sup>3</sup>	m <sup>3</sup>	30	30	30	30	30
Internet	serv	1	1	1	1	1
Publicidad	serv	1	1	1	1	1
Limpieza	serv	2	2	2	2	2
Contador	serv	1	1	1	1	1
Abogado	serv	1	1	1	1	1
Seguridad	serv	1	1	1	1	1
Alquiler	serv	1	1	1	1	1

Notas.

<sup>1</sup>A partir del segundo año, el valor del software contable es del 25% del precio al público del periodo respectivo.

<sup>2</sup>Debido a que la luz es muy complicada de calcular, se tomó como unidad al servicio que brinda Electro Sur-Este que incluye todos los costos por mantenimiento, alumbrado público, entre otros.

<sup>3</sup>El costo del agua funciona por rangos de consumo. Se calculó como uso de agua el máximo volumen permitido dentro del rango más económico.

<sup>4</sup>Elaboración propia





Tabla 54: Costos unitarios de administración y ventas

	Año	1	2	3	4	5
Elemento	Unidad	Costo/Unidad.mes (inflación = 2.5%)				
Economista	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Ing. Industrial	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Recepcionista	und	1,000	1,025	1,051	1,077	1,104
Asesor de Ventas	und	1,000	1,025	1,051	1,077	1,104
Lic. Marketing	und	1,600	1,640	1,681	1,723	1,766
Gerente	und	1,900	1,948	1,996	2,046	2,097
Sof. Contable	serv	71	18	19	19	19
Sof. Estadístico	serv	33	34	35	36	36
Luz <sup>1</sup>	serv	343	351	360	369	378
Agua	m <sup>3</sup>	2	2	3	3	3
Internet	serv	119	122	125	128	131
Publicidad	serv	100	103	105	108	110
Limpieza	serv	42	43	45	46	47
Contador	serv	550	564	578	592	607
Abogado	serv	550	564	578	592	607
Seguridad	serv	75	77	79	81	83
Alquiler	serv	1,100	1,128	1,156	1,185	1,214

Notas.

<sup>1</sup>El cálculo del valor de luz se hizo mediante un simulador online desarrollado por Electro Sur-Este en el enlace <https://www.else.com.pe/else/atenci%C3%B3n-al-cliente/ayuda-al-usuario/simulador-de-consumo/>

<sup>2</sup>Elaboración propia



Tabla 55: Costos de administración y venta

Año	1	2	3	4	5
Elemento	Subtotal				
Economista	19,200	19,680	20,172	20,676	21,193
Ing. Industrial	19,200	19,680	20,172	20,676	21,193
Recepcionista	12,000	12,300	12,608	12,923	13,246
Asesor de Ventas	12,000	12,300	12,608	12,923	13,246
Lic. Marketing	19,200	19,680	20,172	20,676	21,193
Gerente	22,800	23,370	23,954	24,553	25,167
Sof. Contable	847	54	56	57	58
Sof. Estadístico	2,376	2,435	2,496	2,559	2,623
Luz	4,114	4,216	4,322	4,430	4,541
Agua	859	880	902	925	948
Internet	1,424	1,459	1,496	1,533	1,571
Publicidad	1,200	1,230	1,261	1,292	1,325
Limpieza	1,017	1,042	1,068	1,095	1,122
Contador	6,600	6,765	6,934	7,107	7,285
Abogado	6,600	6,765	6,934	7,107	7,285
Seguridad	900	923	946	969	993
Alquiler	13,200	13,530	13,868	14,215	14,570
<b>Total</b>	<b>143,535</b>	<b>146,310</b>	<b>149,968</b>	<b>153,717</b>	<b>157,560</b>

Nota. Elaboración propia

Nótese que se consideró un incremento anual del 2.5% en todos los costos unitarios. Este incremento es el promedio de la inflación esperada por el BCRP según el rango meta según su foro de preguntas frecuentes (BCRP, s.f.).



### **7.3. Presupuesto Operativo**

#### **7.3.1. Presupuesto de Ingreso por Ventas**

##### **7.3.1.1. Ventas al Crédito**

En la Tabla N°56 se puede ver el análisis para el cálculo de precios. Es evidente el aprovechamiento de costos fijos puesto que el costo unitario se reduce cada año. A pesar de haber considerado la inflación y un incremento en los costos debido a ella, la mayoría de los elementos involucrados en el proyecto son costos fijos. Los requerimientos de estos elementos son estables a lo largo de la vida útil porque se considera que, a pesar del aumento en el programa de producción, no se requiere de más personas para hacerse cargo de la administración.

También se consideró la percepción de los clientes respecto a los precios por lo que se hizo un ajuste en ellos para que sean más atractivos.

Se consideró un margen de ganancia del 30% para compensar el déficit de flujo de efectivo el primer año. Con ello e incluyendo el IGV, los precios no alcanzan al límite máximo establecido en el mercado.

Los créditos otorgados a las empresas para fines prácticos serán considerados con plazo de un mes para todos los casos. Esto quiere decir que, si una unidad M es producida en enero, sus ingresos serán percibidos en febrero. Esto se puede ver con detalle en la Tabla N°58.



Tabla 56: Análisis para el cálculo de precios

Año	Costo (S/.)	Imprevistos (3%)	Costo previsto (S/.)	Programa de producción	Costo unitario (S/.)	Margen ganancia (30%)	Precio de venta (S/.)	Incluido IGV (S/.)	Para el público (S/.)	Para el público sin IGV (S/.)
1	223,206.89	1.03	229,903.10	556.00	413.49	1.30	<b>537.54</b>	634	639.99	<b>542.36</b>
2	235,058.33	1.03	242,110.08	609.00	397.55	1.30	<b>516.82</b>	610	609.99	<b>516.94</b>
3	249,810.47	1.03	257,304.78	667.00	385.76	1.30	<b>501.49</b>	592	599.99	<b>508.47</b>
4	265,980.36	1.03	273,959.77	731.00	374.77	1.30	<b>487.21</b>	575	579.99	<b>491.52</b>
5	282,802.60	1.03	291,286.68	800.00	364.11	1.30	<b>473.34</b>	559	559.99	<b>474.57</b>

Nota. Elaboración propia



Tabla 57: Presupuesto de ingresos por ventas al crédito

<b>Año</b>	<b>1</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>4</b>		<b>5</b>	
<b>Precio de venta (S/.)</b>	<b>542.36</b>		<b>516.94</b>		<b>508.47</b>		<b>491.52</b>		<b>474.57</b>	
<b>Mes</b>	Producción	Ingresos	Producción	Ingresos	Producción	Ingresos	Producción	Ingresos	Producción	Ingresos
Enero	13	-	14	8,135.47	16	8,271.05	17	9,152.39	19	10,321.86
Febrero	13	7,050.74	14	7,237.17	16	8,135.46	17	8,355.79	19	9,016.79
Marzo	13	7,050.74	14	7,237.17	16	8,135.46	17	8,355.79	19	9,016.79
Abril	13	7,050.74	14	7,237.17	16	8,135.46	17	8,355.79	19	9,016.79
Mayo	13	7,050.74	14	7,237.17	16	8,135.46	17	8,355.79	19	9,016.79
Junio	13	7,050.74	14	7,237.17	16	8,135.46	17	8,355.79	19	9,016.79
Julio	13	7,050.74	15	7,237.17	17	8,135.46	18	8,847.31	20	9,016.79
Agosto	13	7,050.74	15	7,754.11	17	8,643.92	18	8,847.31	20	9,491.36
Septiembre	13	7,050.74	15	7,754.11	17	8,643.92	18	8,847.31	20	9,491.36
Octubre	14	7,593.10	16	7,754.11	17	8,643.92	19	9,338.82	20	9,491.36
Noviembre	14	7,593.10	16	8,271.05	17	8,643.92	19	9,338.82	21	9,491.36
Diciembre	15	8,135.47	16	8,271.05	18	8,643.92	21	10,321.86	21	9,965.92
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>79,727.57</b>	<b>177</b>	<b>91,362.92</b>	<b>199</b>	<b>100,303.42</b>	<b>215</b>	<b>106,472.75</b>	<b>236</b>	<b>112,353.93</b>

Nota. Elaboración propia



### 7.3.1.2. Venta por asociación

Para calcular los ingresos por este tipo de ventas, se calculó primero el promedio de utilidades netas antes de impuestos que las mipymes obtienen cada año. Para ello se recurrió al portal de microdatos del INEI y se accedió a la encuesta económica anual.

Según SUNAT (2008), una empresa puede ser considerada micro cuando no supera los 10 trabajadores ni las 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) en ventas anuales. Además, en su página el Régimen MYPE Tributario, el valor de referencia tomado para el pago del impuesto a la renta es de 15 UIT, lo que equivale al 10% del límite para ser una microempresa.

Ahora, de acuerdo con caminofinancial.com (Schneir, 2021), tener un margen del 10% es un margen promedio y tener un margen de 5% es considerado malo. Por lo tanto, con este rango se calculó el promedio de utilidades adecuado para considerar en el proyecto cada año. Estos resultados se pueden ver en la Figura N°40.

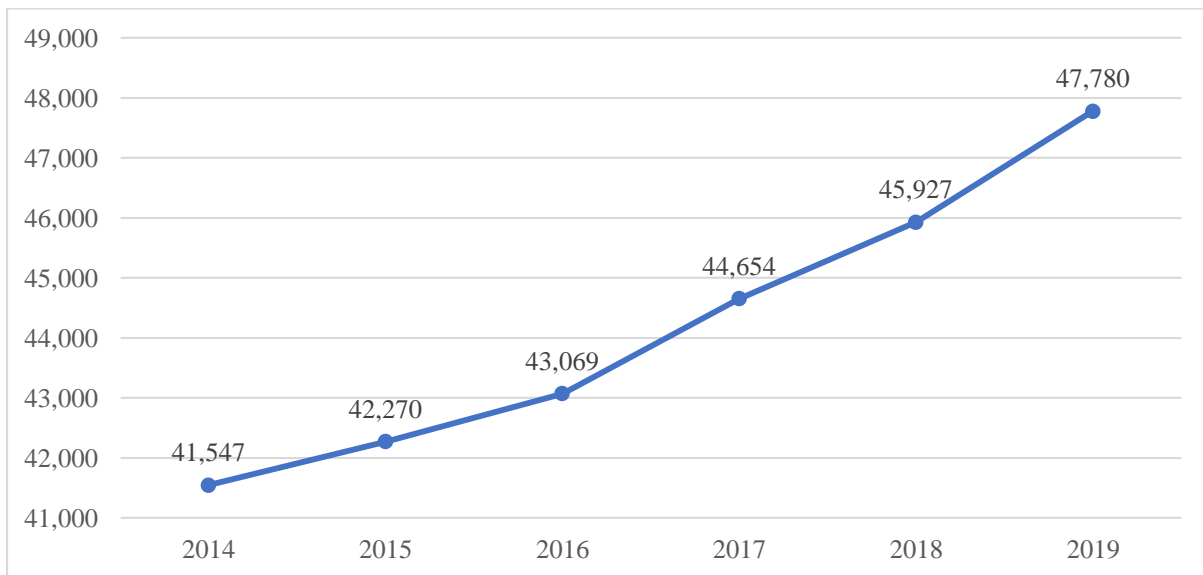


Figura 40: Histórico, utilidades netas promedio de las MIPYMES

*Nota.* Elaboración propia adaptada del INEI

Se tiene un histórico de las utilidades netas promedio de las mipymes formales en el Perú, con ello se podría hacer un análisis de regresión para determinar la proyección a cinco años para el proyecto. No obstante, se debe tener en cuenta que hubo un déficit importante el año 2020 debido a la pandemia del COVID19.



Según los boletines estadísticos del INEI (2021), respecto a empresas de servicio hubo una caída promedio del 28%, mientras que el 2021 hubo una recuperación del 134.96%. con estos datos se puede calcular un aproximado del promedio de las utilidades de las empresas a partir de los datos en el año 2019 como se puede ver en la Tabla N° 58. Para el cálculo del año 2022 al 2026 se volvió a hacer uso de la inflación.

Tabla 58: Proyección a 5 años de utilidades esperadas por las MIPYMES

<b>Año</b>	<b>Promedio</b>	<b>VAR(%)</b>
2019	47,780	-
2020	34,401	-28.00
2021	46,428	134.96
2022	47,589	2.50
2023	48,778	2.50
2024	49,998	2.50
2025	51,248	2.50
2026	52,529	2.50

*Nota.* Elaboración propia

Con el fin de estandarizar el proceso de ventas por asociación, se determinó que cada cliente atendido por esta modalidad debería ser formal después de seis meses de haber empezado a trabajar con K&S Consultores de manera que, al séptimo mes, el cliente opere de manera completamente formal. A partir de este punto empezaría el proceso de cobros con una duración de dos años en los cuales K&S Consultores seguiría brindando el servicio orientado al crecimiento y fortalecimiento del cliente como empresa. El proceso se daría como se indica en la Figura N°41.

En este punto, es necesario recordar que para la determinación de ventas por asociación no se debe considerar al número de clientes atendidos igual al número de unidades M producidas, ya que, si por ejemplo en el año 1 entran 33 clientes a trabajar con K&S Consultores, esos mismos 33 estarían a lo largo de todo el año consumiendo las unidades M presupuestadas en el programa de producción. Por ende, al final se habrían producido 396 unidades M para solo 33 clientes.

También es importante prestar atención al flujo de clientes. Los clientes que toman el servicio se van cada 2 años y medio, por lo que transcurrido ese tiempo hay capacidad para atender nuevos clientes según indique el programa de producción. Tomando los datos de la



Tabla N°60 se plantea el siguiente ejemplo: los 33 clientes que empezaron en el año 1 terminan el contrato en junio del año 3. Esto significa que en julio del año 3 existen 33 nuevos cupos para atender a clientes nuevos. Luego, el programa de producción indica que el año 3 deben producirse 468 unidades M, lo que implica que son 39 unidades M cada mes. Vemos que, de esos 39 cupos, 3 ya están ocupados por empresas que ingresaron el año 2 para completar la capacidad respectiva de ese mismo año y 3 más también fueron ocupados el año 3 para completar la capacidad que quedaba disponible en enero de dicho año. Se ingresan entonces las 33 empresas en julio del año 3, completando así el programa de producción para el año 3.

Con esta secuencia lógica se completan los campos de la Tabla N°59 y se obtiene al final, la suma que corrobora el programa de producción.

Una vez determinado el flujo de clientes, se debe calcular el ingreso que generan. Se inicia por determinar el porcentaje de acciones correspondiente para K&S Consultores. Esto se hace comparando el precio mensual correspondiente a cada año respecto a la utilidad mensual esperada. Por ejemplo, para el año 1, la operación sería:

$$Acciones (\%) = \frac{Precio_n}{\frac{Utilidades esperadas_n}{12}} \times 100 ; n = año = 1$$

$$Acciones (\%) = \frac{542.36}{\frac{47,588.75}{12}} \times 100 ; n = año$$

$$Acciones (\%) = 13.68$$

Siguiendo con el ejemplo de las 33 empresas del año 1, se observa que ingresan en enero y se formalizan para julio. De ahí a diciembre son 6 meses de operación formal que ya le da derecho a K&S Consultores a recibir el primer pago al final de la operación. Entonces, se multiplica el porcentaje de acciones por las utilidades esperadas de cada mes, por el número de meses que se lleva siendo formal y por el número de empresas involucradas. Con ello, se tendría la siguiente operación:

$$Ingresos esperados = Acciones \times \frac{Utilidad esperada_n}{12} \times NMF \times EI$$





Donde:

- NMF = Número de meses siendo formal
- EI = Número de empresas involucradas

Remplazando en la fórmula con los valores del ejemplo se tiene:

$$\text{Ingresos esperados} = 0.1368 \times \frac{47,588.75}{12} \times 6 \times 33$$

$$\text{Ingresos esperados} = 107,388.00$$

La variable NMF puede variar de acuerdo al mes en que ingresan las empresas y de acuerdo al número de pago que corresponde.

Es importante tener en cuenta que el porcentaje de acciones es constante para toda la vida útil del cliente. Por ejemplo, para hacer el cálculo del pago en el año 2 de estos 33 clientes, si bien se ve que el porcentaje correspondiente de ese año es de 12.72%, estas empresas fueron inscritas con 13.68% y con ese valor se reemplaza en la fórmula. Lo que sí varía son las utilidades esperadas y el NMF.

Al hacer las operaciones para cada flujo de clientes, se obtiene al final de la Tabla N°59, los ingresos totales esperados para cada año.

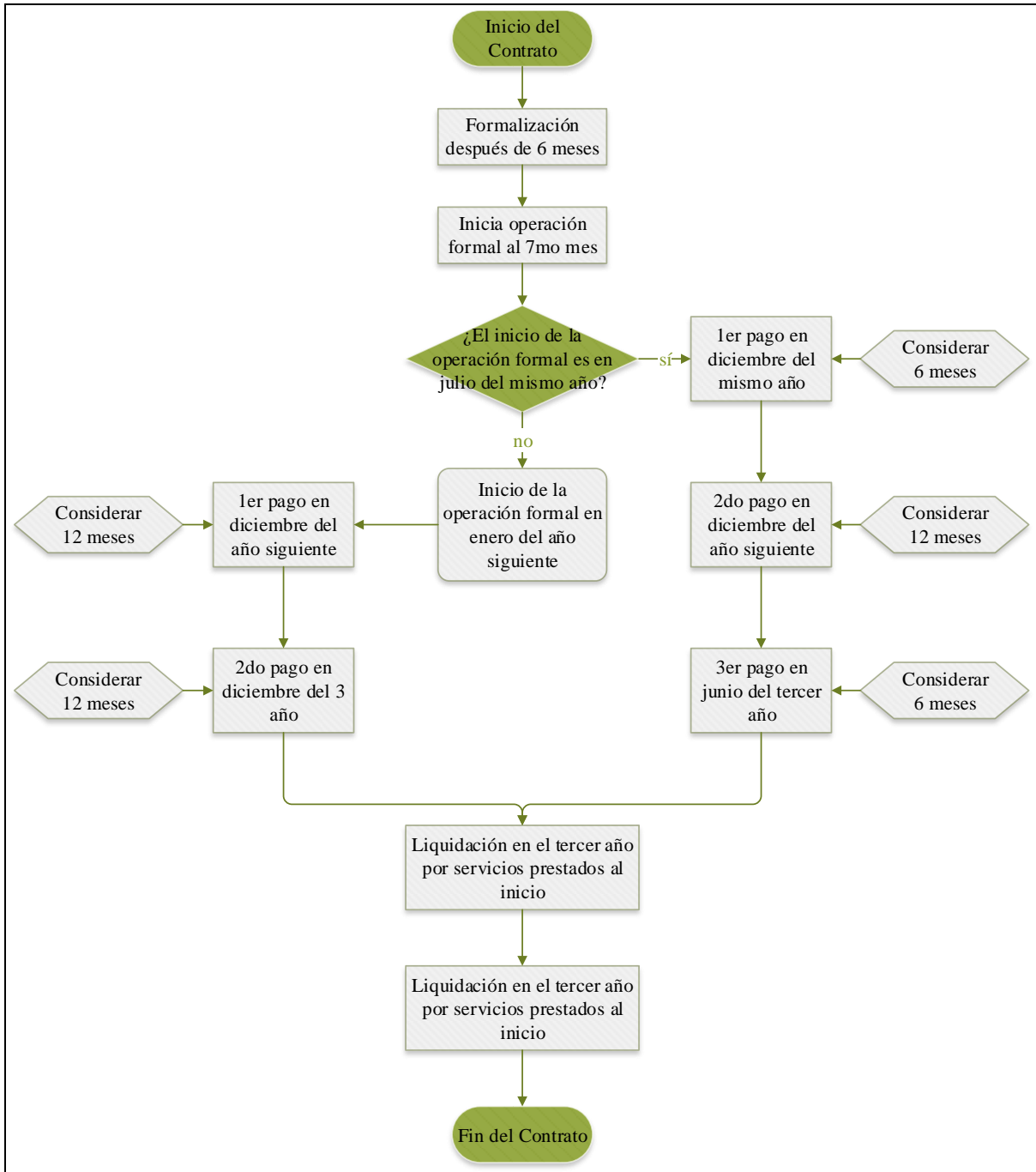


Figura 41: Proceso de atención al cliente por ventas por asociación

Nota. Elaboración propia



Tabla 59: Ingresos esperados por ventas por asociación

Año	1		2		3		4		5	
Precio (S/.)	542.36		516.94		508.47		491.52		474.57	
Ejercicio esperado (S/.)	47,589		48,778		49,998		51,248		52,529	
Acciones (%)	13.68		12.72		12.20		11.51		10.84	
Mes	Usa	Ingreso	Usa	Ingreso	Usa	Ingreso	Usa	Ingreso	Usa	Ingreso
Enero	33	-	33	-	33	-	-	-	-	-
Febrero	33	-	33	-	33	-	-	-	-	-
Marzo	33	-	33	-	33	-	-	-	-	-
Abril	33	-	33	-	33	-	-	-	-	-
Mayo	33	-	33	-	33	Pago 3	-	-	-	-
Junio	33	-	33	-	33	112,825	-	-	-	-
Julio	33	Form. <sup>1</sup>	33	-	Liq. <sup>3</sup>	107,388	-	-	-	-
Agosto	33	-	33	-	-	-	-	-	-	-
Septiembre	33	-	33	-	-	-	-	-	-	-
Octubre	33	-	33	-	-	-	-	-	-	-
Noviembre	33	Pago 1 <sup>2</sup>	33	Pago 2	-	-	-	-	-	-
Diciembre	33	107,388	33	220,146	-	-	-	-	-	-
Enero	-	-	3	-	3	-	3	-	-	-
Febrero	-	-	3	-	3	-	3	-	-	-
Marzo	-	-	3	-	3	-	3	-	-	-
Abril	-	-	3	-	3	-	3	-	-	-
Mayo	-	-	3	-	3	-	3	Pago 3	-	-
Junio	-	-	3	-	3	-	3	9,776	-	-
Julio	-	-	3	Form.	3	-	Liq.	9,305	-	-
Agosto	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-
Septiembre	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-
Octubre	-	-	3	-	3	-	-	-	-	-
Noviembre	-	-	3	Pago 1	3	Pago 2	-	-	-	-
Diciembre	-	-	3	9,305	3	19,075	-	-	-	-
Enero	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-
Febrero	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-
Marzo	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-
Abril	-	-	-	-	3	-	3	-	3	-
Mayo	-	-	-	-	3	-	3	-	3	Pago 3
Junio	-	-	-	-	3	-	3	-	3	9,616
Julio	-	-	-	-	3	Form.	3	-	Liq.	9,152
Agosto	-	-	-	-	3	-	3	-	-	-
Septiembre	-	-	-	-	3	-	3	-	-	-
Octubre	-	-	-	-	3	-	3	-	-	-
Noviembre	-	-	-	-	3	Pago 1	3	Pago 2	-	-
Diciembre	-	-	-	-	3	9,152	3	18,762	-	-

Nota. Elaboración propia



Año	1	2	3	4	5					
Precio (S/.)	542.36	516.94	508.47	491.52	474.57					
Ejercicio esperado (S/.)	47,589	48,778	49,998	51,248	52,529					
Acciones (%)	13.68	12.72	12.20	11.51	10.84					
Enero	-	-	-	-	-	33	Form.	33	-	
Febrero	-	-	-	-	-	33	-	33	-	
Marzo	-	-	-	-	-	33	-	33	-	
Abril	-	-	-	-	-	33	-	33	-	
Mayo	-	-	-	-	-	33	-	33	-	
Junio	-	-	-	-	-	33	-	33	-	
Julio	-	-	-	-	33	-	33	-	33	
Agosto	-	-	-	-	33	-	33	-	33	
Septiembre	-	-	-	-	33	-	33	-	33	Pago 2 <sup>4</sup>
Octubre	-	-	-	-	33	-	33	-	33	100,676
Noviembre	-	-	-	-	33	-	33	Pago 1	33	Liq.
Diciembre	-	-	-	-	33	-	33	194,641	33	199,507
Enero	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Febrero	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Marzo	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Abril	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Mayo	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Junio	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Julio	-	-	-	-	-	-	4	Form.	4	-
Agosto	-	-	-	-	-	-	4	-	4	-
Septiembre	-	-	-	-	-	-	4	-	4	Pago 2
Octubre	-	-	-	-	-	-	4	-	4	11,796
Noviembre	-	-	-	-	-	-	4	Pago 1	4	Liq.
Diciembre	-	-	-	-	-	-	4	11,796	4	24,183
Enero	-	-	-	-	-	-	-	-	3	Form.
Febrero	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Marzo	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Abril	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Mayo	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Junio	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
Julio	-	-	-	-	-	-	3	-	3	-
Agosto	-	-	-	-	-	-	3	-	3	-
Septiembre	-	-	-	-	-	-	3	-	3	Pago 1
Octubre	-	-	-	-	-	-	3	-	3	8,847
Noviembre	-	-	-	-	-	-	3	-	3	Liq.
Diciembre	-	-	-	-	-	-	3	-	3	17,084

Nota. Elaboración propia



Año	1	2	3	4	5					
Precio (S/.)	542.36	516.94	508.47	491.52	474.57					
Ejercicio esperado (S/.)	47,589	48,778	49,998	51,248	52,529					
Acciones (%)	13.68	12.72	12.20	11.51	10.84					
Enero	-	-	-	-	4	-				
Febrero	-	-	-	-	4	-				
Marzo	-	-	-	-	4	-				
Abril	-	-	-	-	4	-				
Mayo	-	-	-	-	4	-				
Junio	-	-	-	-	4	-				
Julio	-	-	-	-	4	Form.				
Agosto	-	-	-	-	4	-				
Septiembre	-	-	-	-	4	-				
Octubre	-	-	-	-	4	-				
Noviembre	-	-	-	-	4	Pago 1				
Diciembre	-	-	-	-	4	11,390				
Enero	-	-	-	-	-	-				
Febrero	-	-	-	-	-	-				
Marzo	-	-	-	-	-	-				
Abril	-	-	-	-	-	-				
Mayo	-	-	-	-	-	-				
Junio	-	-	-	-	-	-				
Julio	-	-	-	-	-	3				
Agosto	-	-	-	-	-	3				
Septiembre	-	-	-	-	-	3				
Octubre	-	-	-	-	-	3				
Noviembre	-	-	-	-	-	3	Liq.			
Diciembre	-	-	-	-	-	3	8,542			
<b>Total<sup>5</sup></b>	<b>396</b>	<b>107,388</b>	<b>432</b>	<b>229,451</b>	<b>468</b>	<b>248,440</b>	<b>516</b>	<b>244,280</b>	<b>564</b>	<b>400,794</b>

Notas.

<sup>1</sup> La referencia "Form." indica el mes en que el cliente inicia sus operaciones como empresa formal.

<sup>2</sup> El monto de cada pago aparece inmediatamente debajo de la referencia "Pago". Que la referencia aparezca en la fila del mes de noviembre o junio no implica que el pago se hace ese mes.

<sup>3</sup> El monto de cada liquidación aparece inmediatamente a la derecha de la referencia "Liq.". los ingresos por liquidación se hacen, en realidad en el mismo mes que el último pago.

<sup>4</sup> Para casos como este, por cuestiones de espacio y orden se ordena las referencias e ingresos uno debajo de otro. No obstante, tener en cuenta que los pagos y liquidaciones hechas al mismo tiempo en el año 5 se ingresan en diciembre del mismo año.

<sup>5</sup> La fila de los totales se divide en dos secciones para cada año: la sección de la izquierda indica la suma de unidades producidas ese año que concuerda con el programa de producción. La sección de la derecha indica la suma de los ingresos de cada año.

\* Elaboración propia



Teniendo en cuenta todo lo anterior, el presupuesto de ingreso por ventas se da como se indica en la Tabla N°60.

Tabla 60: Presupuesto de ingreso por ventas

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas al Crédito	79,727.57	91,362.92	100,303.42	106,472.75	112,353.93
Ventas por asociación	107,388.15	229,450.64	100,303.42	106,472.75	112,353.93
<b>Total</b>	<b>187,115.72</b>	<b>320,813.56</b>	<b>348,743.75</b>	<b>350,753.19</b>	<b>513,147.70</b>



### 7.3.2. Presupuesto Operativo de Costos

Este presupuesto cuenta con dos partes: el cálculo de la depreciación anual y la suma de costos de producción más costos de administración y venta.

Una vez determinada la depreciación anual se suma al costo esperado de cada año y se obtiene el presupuesto de costos como se indica en la Tabla N°61.

Para el cálculo de la depreciación se toma en cuenta la inversión en activos tangibles y se calcula como se muestra en la Tabla N°62.

Tabla 61: Presupuesto operativo de costos

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Costo Operativo y AV	223,206.89	235,058.33	249,810.47	265,980.36	282,802.60
Depreciación	3,578.80	3,578.80	3,578.80	3,578.80	3,578.80
<b>Total</b>	<b>226,785.69</b>	<b>238,637.13</b>	<b>253,389.27</b>	<b>269,559.16</b>	<b>286,381.40</b>

Nota. Elaboración propia



Tabla 62: Depreciación anual

Elemento	Cantidad	Valor actual Total (S/.)	Vida útil (Años)	1	2	3	4	5	Total	Valor residual
Escritorio	12	4,560	10	456	456	456	456	456	2,280	2,280
Computadoras	6	12,864	5	2,573	2,573	2,573	2,573	2,573	12,864	-
Impresora	1	1,025	5	205	205	205	205	205	1,025	-
Estantería	2	700	10	70	70	70	70	70	350	350
Mesa Comedor	1	350	10	35	35	35	35	35	175	175
Silla Giratoria	12	2,400	10	240	240	240	240	240	1,200	1,200
<b>Total</b>				<b>3,579</b>	<b>3,579</b>	<b>3,579</b>	<b>3,579</b>	<b>3,579</b>	<b>17,894</b>	<b>4,005</b>

Nota. Elaboración propia





### 7.3.2.1. Punto de Equilibrio

Para calcular el punto de equilibrio se deben aplicar las siguientes fórmulas:

$$P.E.Q (Cantidad) = \frac{Costo\ fijo}{Pu - Cu}$$

$$P.E.P (Soles) = \frac{Costo\ fijo}{1 - \frac{Cu}{Pu}}$$

Se reemplazan las variables con los datos en la Tabla N°63 y se obtienen los resultados para cada año.

Tabla 63: Punto de equilibrio

Año	1	2	3	4	5
Costo fijo	11,853	12,095	12,397	12,707	13,025
Precio Unitario (Pu)	542.36	516.94	508.47	491.52	474.57
Costo Unitario (Cu)	413.49	397.55	385.76	374.77	364.11
<b>P.E.Q</b>	<b>91.98</b>	<b>101.31</b>	<b>101.04</b>	<b>108.85</b>	<b>117.92</b>
<b>P.E.P</b>	<b>49,884.12</b>	<b>52,370.36</b>	<b>51,373.30</b>	<b>53,500.51</b>	<b>55,958.95</b>

Nota. Elaboración propia

## 7.4. Presupuestos Financieros

### 7.4.1. Presupuesto de Servicio de Deuda

Como se vio previamente, se observó que el financiamiento ofrecido por COFIDE, es el más conveniente para el proyecto. El monto que se desea obtener es el máximo por S/60,000.00 a una TCEA del 14.5% a un plazo de 5 años para la vida útil del proyecto.

Para poder desarrollar la tabla de amortización, primero se tuvo que determinar la tasa real de la TCEA ajustada a la inflación. Según Nacional Financiera de México (NAFIN, 2004), para obtener un valor real de una tasa, se debe deflactar su valor nominal y para ello se usa la siguiente fórmula:



$$r = \left( \frac{1 + I}{1 + \pi} \right) - 1$$

Donde:

- $r$  = Tasa de interés real ajustado a la inflación
- $I$  = TCEA = 14.5%
- $\pi$  = Inflación = 2.5%

Reemplazando los valores en la fórmula, se obtiene un  $r = 11.71\%$ .

Una vez calculada la tasa, se debe calcular la anualidad. Teniendo en cuenta que COFIDE aplica el método de amortización francesa para los créditos que brinda, la anualidad se calcula mediante una equivalencia financiera con la siguiente fórmula (Rus, 2020):

$$a = C_0 \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Donde:

- $a$  = Anualidad
- $C_0$  = Capital Prestado = 60,000
- $n$  = Número de periodos en que se concluye el pago = 5
- $i = r$  = Interés Real = 11.71%

Con un  $r = 11.71\%$  se reemplazan el resto de variables en la fórmula y se obtiene  $A = 16,525.17$ . Con ello se procedió a elaborar el presupuesto de amortización mediante Excel según la Tabla N°64.

Tabla 64: Tabla de amortización de deuda

Año		Deuda Inicial	Anualidad	Interés	Amortización	Deuda Final
2021	0					<b>60,000.00</b>
2022	1	60,000.00	16,525.17	7,026.00	9,499.17	<b>50,500.83</b>
2023	2	50,500.83	16,525.17	5,913.65	10,611.52	<b>39,889.31</b>
2024	3	39,889.31	16,525.17	4,671.04	11,854.13	<b>28,035.17</b>
2025	4	28,035.17	16,525.17	3,282.92	13,242.25	<b>14,792.92</b>
2026	5	14,792.92	16,525.17	1,732.25	14,792.92	<b>0.00</b>

Nota. Elaboración propia



### 7.4.2. Balance de Apertura

La inversión inicial y los activos adquiridos se pueden corroborar según el balance en la Tabla N°65.

Tabla 65: Balance de apertura

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Sueldos	182,736.00	-	-
Servicios Públicos	4,972.16	<b>Pasivo no corriente</b>	
Servicios de Terceros	20,229.26		
Publicidad	1,200.00	Préstamo a largo plazo	60,000.00
Costos Indirectos	1,335.57	(23.79%)	
Alquiler	13,200.00		
<b>Activo no corriente</b>		<b>Patrimonio</b>	
Muebles y Equipos	21,899.00	Capital propio (76.21%)	188,797.99
Activos Intangibles	3,226.00		
<b>Total</b>	<b>248,797.99</b>	<b>Total</b>	<b>248,797.99</b>

Nota. Elaboración propia

### 7.4.3. Presupuesto de Estado de Resultados

En este punto ya se cuenta con suficiente información para elaborar los estados de resultados proforma económico y financiero. La tasa del impuesto a la renta para empresas de tercera categoría con ventas mayores a 15 UIT según el Régimen MYPE Tributario es de 29.5% (SUNAT, 2020). Los resultados de operación pueden verse en la Tabla N°66 y la Tabla N°67.



### 7.4.3.1. Estado de Resultados Económico

Tabla 66: Estado de resultados económico

ITEM	1	2	3	4	5
Ventas	187,116	320,814	348,744	350,753	513,148
MOD	78,336	87,379	98,439	110,825	123,768
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>108,780</b>	<b>233,434</b>	<b>250,304</b>	<b>239,928</b>	<b>389,379</b>
Gastos depreciación	3,579	3,579	3,579	3,579	3,579
<b>Utilidad Después de Depreciación</b>	<b>105,201</b>	<b>229,856</b>	<b>246,726</b>	<b>236,349</b>	<b>385,801</b>
Costos Indirectos	1,336	1,369	1,403	1,438	1,474
Costos de Adm. y Ventas	143,535	146,310	149,968	153,717	157,560
<b>Utilidad Después de Operación</b>	<b>-39,670</b>	<b>82,176</b>	<b>95,354</b>	<b>81,194</b>	<b>226,766</b>
Impuesto a la Renta (29.5%)	-	24,242	28,130	23,952	66,896
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-39,670</b>	<b>57,934</b>	<b>67,225</b>	<b>57,242</b>	<b>159,870</b>

Nota. Elaboración propia

### 7.4.3.2. Estado de Resultados Financiero

Tabla 67: Estado de resultados financiero

ITEM	1	2	3	4	5
Ventas	187,116	320,814	348,744	350,753	513,148
MOD	78,336	87,379	98,439	110,825	123,768
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>108,780</b>	<b>233,434</b>	<b>250,304</b>	<b>239,928</b>	<b>389,379</b>
Gastos depreciación	3,579	3,579	3,579	3,579	3,579
<b>Utilidad Después de Depreciación</b>	<b>105,201</b>	<b>229,856</b>	<b>246,726</b>	<b>236,349</b>	<b>385,801</b>
Gastos financieros reales	7,026	5,914	4,671	3,283	1,732
<b>Utilidad Después de Gastos Financieros</b>	<b>98,175</b>	<b>223,942</b>	<b>242,055</b>	<b>233,067</b>	<b>384,068</b>
Costos Indirectos	1,336	1,369	1,403	1,438	1,474
Costos de Adm. y Ventas	143,535	146,310	149,968	153,717	157,560
<b>Utilidad Después de Operación</b>	<b>-46,696</b>	<b>76,263</b>	<b>90,683</b>	<b>77,911</b>	<b>225,034</b>
Impuesto a la renta (29.5%)	-	22,498	26,752	22,984	66,385
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-46,696</b>	<b>53,765</b>	<b>63,932</b>	<b>54,927</b>	<b>158,649</b>

Nota. Elaboración propia

Se puede notar que, en ambos estados de resultados, únicamente el primer año se incurre en pérdida neta ya que según el estado de resultados económicos hay un resultado de -S/. 39,670.00 y según el financiero hay un resultado de -S/. 46,696.00. Esto se debe a que las



ventas proyectadas para el 2022 no superan los costos en general debido a la demora en los pagos por parte de los clientes que usan el servicio mediante la asociación con la empresa debido a las demoras esperadas de 6 meses.

#### **7.4.4. Flujo de Efectivo**

Calculado los resultados de operación de cada año, se pueden elaborar los flujos de caja que serán una herramienta útil para la evaluación económico-financiera.

Para determinar el valor de salvamento se debe considerar que, tras un periodo útil de 5 años, la empresa podría ponerse en un escenario de venta del proyecto. Según NAFIN (2004), el valor de salvamento de una inversión neta es el flujo de efectivo producido al final de la vida económica del proyecto por la venta de activos fijos y recuperación de capital de trabajo.

Para la recuperación del activo fijo, se puede observar en la sección 7.3.2. del documento, el valor residual tras la depreciación de los elementos como escritorios, computadoras, mesas, entre otros, resulta en S/. 4,005.00.

En cuanto al valor de salvamento del capital de trabajo, se puede observar que, del primero al quinto año, los ingresos por ventas han incrementado sin retroceso. La cobertura de mercado para el quinto año seguiría siendo del 16 % del mercado meta, lo cual da lugar a que el negocio siga creciendo y pueda apalancarse por el aprovechamiento de los costos fijos y accesibilidad a nuevos créditos. Por ello, se considera que el valor de este capital desde el punto de vista económico es igual o mayor en el futuro. Para fines prácticos, entonces, se considera que el valor de salvamento del capital de trabajo es de S/. 223,673.00.

La suma total del valor de salvamento es de S/. 227,678.00.



#### 7.4.4.1. Flujo de Fondos Económicos

Tabla 68: Flujo de caja económico

ITEM	0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso de Efectivo</b>						
Ventas	-	187,116	320,814	348,744	350,753	513,148
Valor de Salvamento		-	-	-	-	227,678
<b>Total Ingreso</b>	<b>-</b>	<b>187,116</b>	<b>320,814</b>	<b>348,744</b>	<b>350,753</b>	<b>740,826</b>
<b>Egreso de Efectivo</b>						
Mano de Obra Directa	-	78,336	87,379	98,439	110,825	123,768
Costos Indirectos	-	1,336	1,369	1,403	1,438	1,474
Costos de Adm. y Ventas	-	143,535	146,310	149,968	153,717	157,560
Impuesto a la Renta	-	-	24,242	28,130	23,952	66,896
Activo Tangible	21,899	-	-	-	-	-
Activo Intangible	3,226	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	223,673	-	-	-	-	-
<b>Total Egreso</b>	<b>248,798</b>	<b>223,207</b>	<b>259,300</b>	<b>277,940</b>	<b>289,933</b>	<b>349,699</b>
<b>Saldo del Periodo</b>	<b>-248,798</b>	<b>-36,091</b>	<b>61,513</b>	<b>70,804</b>	<b>60,821</b>	<b>391,127</b>

Nota. Elaboración propia



#### 7.4.4.2. Flujo de Fondos Financieros

Tabla 69: Flujo de caja financiero

ITEM	0	1	2	3	4	5
<b>Ingreso de Efectivo</b>						
Ventas		187,116	320,814	348,744	350,753	513,148
Valor de Salvamento		-	-	-	-	227,678
Préstamo	60,000	-	-	-	-	-
<b>Total Ingreso</b>	<b>60,000</b>	<b>187,116</b>	<b>320,814</b>	<b>348,744</b>	<b>350,753</b>	<b>740,826</b>
<b>Egreso de Efectivo</b>						
Mano de Obra Directa	-	78,336	87,379	98,439	110,825	123,768
Costos Indirectos	-	1,336	1,369	1,403	1,438	1,474
Costos de Adm. y Ventas	-	143,535	146,310	149,968	153,717	157,560
Gastos Financieros	-	7,026	5,914	4,671	3,283	1,732
Amortización	-	9,499	10,612	11,854	13,242	14,793
Impuesto a la Renta	-	-	22,498	26,752	22,984	66,385
Activo Tangible	21,899	-	-	-	-	-
Activo Intangible	3,226	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	223,673	-	-	-	-	-
<b>Total Egreso</b>	<b>248,798</b>	<b>239,732</b>	<b>274,081</b>	<b>293,087</b>	<b>305,489</b>	<b>365,713</b>
<b>Saldo del Periodo</b>	<b>-188,798</b>	<b>-52,616</b>	<b>46,733</b>	<b>55,656</b>	<b>45,264</b>	<b>375,113</b>

*Nota.* Elaboración propia



## 8. Capítulo VIII. Evaluación Económica y Financiera

En este capítulo se determinó la viabilidad económica y financiera del proyecto. Para ello, se calcularon tres indicadores: el Valor Actual Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y la relación Beneficio/Costo. Los indicadores se determinaron tanto en carácter económico como financiero para hacer un análisis puntual de cada uno y luego un análisis entre ellos.

### 8.1. Evaluación Económica

#### 8.1.1. Valor actual neto ( $VPN_e$ )

Para la determinación de este indicador se usó la ecuación 1:

$$VPN_e = -I_0 + \sum \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

- $I_0$  = Inversión inicial total
- $FNE_n$  = Flujo Neto de efectivo del año n
- n = Año
- $i$  = CPPC = Costo Promedio Ponderado de Capital

A su vez, el cálculo del CPPC se hace mediante la ecuación 2:

$$CPPC = Pr(I) (1 - R) + Cp(COK)$$

Donde:

- Pr = % prestado del capital = 24.12%
- I = TCEA = 14.5%
- R = Impuesto a la renta = 29.5%
- Cp = % propio del capital = 75.88%
- COK = Costo de Oportunidad del Capital

En cuanto al COK, el criterio utilizado fue tomar la tasa promedio de incremento que sufriría el dinero del proyecto si fuera invertido en un fondo a plazo fijo del sistema financiero. Tras comparar algunas de las tasas referenciales entre bancos, cajas municipales y financieras, se determinó que el valor del COK promedio es de 6%.





Reemplazando los valores en la ecuación N°2, se obtiene que el CPPC es igual a 7.02%. Reemplazando esto a su vez en la ecuación N°1 con los valores del flujo de caja económico, se obtiene:

$$VPN_e = 153,952.50.$$

Siendo el valor mayor que cero, el proyecto es viable para este indicador.

### 8.1.2. Tasa Interna de Retorno ( $TIR_e$ )

Para determinar la TIR solo se iguala la inversión a los flujos de caja expresados en términos actuales o como se expresa a continuación:

$$I_0 = \sum \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Reemplazando los valores con los del flujo de caja económico, se obtiene

$$TIR_e = 19.06\%.$$

Este valor es mayor al COK, por lo que la inversión en el proyecto genera mejores beneficios.

### 8.1.3. Relación Beneficio/Costo ( $B/C_e$ )

La ecuación necesaria para calcular este índice es como se indica a continuación:

$$B/C_e = \frac{VPN_e + I_0}{I_0}$$

Reemplazando los valores en la ecuación, se obtiene:

$$B/C_e = 1.62.$$

Siendo el valor mayor a 1, se acepta el proyecto como viable.



## 8.2. Evaluación Financiera

### 8.2.1. Valor Actual Neto ( $VPN_f$ )

El cálculo del  $VPN_f$  se determina en términos de la inversión inicial propia puesto que se excluye el riesgo del dinero prestado. Bajo este criterio, se utiliza la siguiente fórmula:

$$VPN_f = -A_0 + \sum \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Donde:

- $A_0$  = Inversión Inicial Propia
- $i$  = COK

Reemplazando las variables en la fórmula y haciendo uso de los saldos del flujo de caja financiero, se obtiene:

$$VPN_f = 166,045.41.$$

Nuevamente, el valor es positivo por lo que el proyecto se acepta a nivel financiero.

### 8.2.2. Tasa Interna de Retorno ( $TIR_f$ )

En cuanto al  $TIR_f$  se igualan los valores presentes de los flujos de caja a la inversión inicial propia como se indica a continuación:

$$A_0 = \sum \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Con ello se obtiene:

$$TIR_f = 20.58\%$$

El valor es mayor al COK, por lo que la inversión propia genera mejores beneficios.



### 8.2.3. Relación Beneficio/Costo (B/C<sub>f</sub>)

Para este cálculo se compara la suma de los flujos netos actuales financieros respecto a la inversión propia de la siguiente manera:

$$B/C_f = \frac{VPN_e + A_0}{A_0}$$

Esto resulta:

$$B/C_f = 1.88$$

El valor mayor a 1 indica que el proyecto vale la pena financieramente.

### 8.2.4. Periodo de Recuperación del Proyecto (PR)

Para determinar el periodo de recuperación del proyecto o payback, se utilizó el siguiente criterio (Ucañán, 2020):

$$PR = UPFN + \frac{|UFN|}{FCPS}$$

Donde:

- UPFN = Último periodo con flujo negativo = 4
- UFN = Último valor de flujo negativo acumulado = -93,761
- FCPS = Flujo de caja del siguiente periodo = 375,113

En la Tabla N° 70, se observa el comportamiento de los flujos de caja generados y su acumulación.

Tabla 70: Flujos de caja acumulados

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-188,798	-52,616	46,733	55,656	45,264	375,113
Flujo acumulado	-188,798	-241,414	-194,682	-139,025	-93,761	281,351

Nota. Elaboración propia

Se observa que el flujo acumulado es negativo por última vez en el cuarto año, por lo que será ese el periodo de referencia. Reemplazando el resto de valores en la fórmula se obtiene:

$$PR = 4.24 \text{ años}$$



### 8.3. Comparación de Indicadores

Tabla 71: Comparación de indicadores

Indicador	VAN	TIR	B/C
Económico	153,952.50	0.19	1.62
Financiero	166,045.41	0.21	1.88

*Nota.* Elaboración propia

En cada indicador se puede notar que el financiero es mayor que el económico. Esto demuestra que el rendimiento de la inversión propia es mayor a la inversión total y que el préstamo utilizado es adecuado y reduce el riesgo de la inversión.

El proyecto es viable y se puede ejecutar.

### 8.4. Análisis de Sensibilidad

#### 8.4.1. Análisis de Sensibilidad Sobre el Precio

Al hacer un análisis de sensibilidad sobre el precio, se determina qué pasaría si este se viera reducido. En la Tabla N°72 se pueden observar diferentes escenarios.

Tabla 72: Análisis de sensibilidad respecto a la reducción del precio

Indicador	Original	-2.50%	-5.00%	-7.50%	-10.00%
<b>VPN<sub>e</sub></b>	153,952.50	138,665.13	102,994.61	77,515.66	52,036.71
<b>TIR<sub>e</sub></b>	19.06%	17.88%	15.12%	13.14%	11.14%
<b>B/C<sub>e</sub></b>	1.62	1.56	1.41	1.31	1.21
<b>VPN<sub>f</sub></b>	166,045.41	150,288.58	113,522.65	87,261.28	60,999.90
<b>TIR<sub>f</sub></b>	20.58%	19.21%	16.00%	13.70%	11.40%
<b>B/C<sub>f</sub></b>	1.88	1.80	1.60	1.46	1.32

*Nota.* Elaboración propia

Como se muestra anteriormente, aún tras haber reducido el precio en un 10%, los VAN calculados son positivos, los TIR superan el COK y los B/C son mayores a 1. Además, en todos los casos, los valores financieros son mayores a los económicos.

Esto demuestra un buen comportamiento frente a cambios en el mercado o la economía nacional. El proyecto es, por lo tanto, viable y puede ejecutarse.



#### 8.4.2. Análisis de Sensibilidad Sobre el Costo

Al hacer un análisis de sensibilidad sobre el costo, se determina qué pasaría si este se viera aumentado. Los resultados se muestran en la Tabla N°73.

Tabla 73: Análisis de sensibilidad respecto al aumento del costo

Indicador	Original	2.50%	5.00%	7.50%	10.00%
VPN <sub>e</sub>	153,952.50	134,487.50	115,022.50	95,557.50	76,092.51
TIR <sub>e</sub>	19.06%	17.51%	15.98%	14.44%	12.92%
B/C <sub>e</sub>	1.62	1.54	1.46	1.38	1.31
VPN <sub>f</sub>	166,045.41	146,045.55	126,045.69	106,045.83	86,045.97
TIR <sub>f</sub>	20.58%	18.78%	16.98%	15.20%	13.44%
B/C <sub>f</sub>	1.88	1.77	1.67	1.56	1.46

Nota. Elaboración propia

Como se muestra anteriormente, aún tras haber aumentado el costo en un 10%, los VAN calculados son positivos, los TIR superan el COK y los B/C son mayores a 1. Además, en todos los casos, los valores financieros son mayores a los económicos.

Esto demuestra un buen comportamiento frente a complicaciones dentro de la organización y holgura para afrontar costos imprevistos como accidentes. El proyecto es, por lo tanto, viable y puede ejecutarse.



## CONCLUSIONES

### **i. Del Estudio de Mercado**

Es viable y factible la comercialización de un servicio que brinde consultoría y apoyo para la reestructuración general de empresas informales de servicio en la ciudad del Cusco por una vida útil de los próximos 5 años.

Hay 232,818 microempresas de servicios solo en el año 2021 para la ciudad del Cusco, y se proyecta un aumento de este valor. El mercado meta seleccionado se conforma de empresas involucradas en actividades de servicio de comidas, bebidas, salones de belleza, transporte y almacenamiento que no tengan menos de 3 años de operación dirigida por personas entre los 40 y 49 años y que tengan un presupuesto mensual de entre S/. 400.00 a S/.700.00 para el servicio. Este nicho representa únicamente el 1.50% de la segmentación, lo cual permitiría un escalamiento sostenible a largo plazo.

La oferta del tipo de negocio propuesto en el proyecto es muy baja por lo que el efecto de fuerza de Porter respecto a los competidores es baja, aunque alta respecto a las fuerzas del poder del cliente.

El servicio será promocionado mediante canales directos con el cliente, una página web y redes sociales. Se venderá el servicio al crédito y mediante la opción de una asociación temporal con el negocio.

### **ii. Del Estudio Técnico**

El estudio técnico evidencia que el proyecto es altamente viable a este nivel. Se identificó el tamaño del proyecto en base a dos criterios: requerimiento de recurso productivo y la disponibilidad de financiamiento. Tras hacer un balance entre estos dos factores respecto al rango de precios determinados en el estudio de mercado, se determinó cubrir el 16% del mercado meta calculado para cada año proyectado. Esto corresponde a una producción de 588 unidades para el año 2021 y a 800 unidades para el año 2026.

La ubicación de la oficina estará en el distrito de San Sebastián. Se requerirá un área de 86 m<sup>2</sup> pensado en un personal total de 12 personas para el último año. El espacio estará conformado por 6 áreas: impresión, SSHH, comedor, operaciones, recepción y registros. Para el área de operaciones se equipará el espacio con 6 computadoras Core i-5 de decimoprimer generación y el área de impresión tendrá una máquina de impresión a láser multifuncional.



El programa de producción se compone de 29% de las unidades M par ventas al crédito y 71% para ventas mediante asociación. Cada unidad M se compone de 18.25 horas netas distribuidas a lo largo de un mes en sesiones de asesoría, apoyo y elaboración de diagnósticos y seguimientos hechos por los asesores contratados. Cada asesor tiene una capacidad de producción de 136.77 unidades M. y su requerimiento está estrechamente relacionado con el programa de producción. Aparte de este cuerpo de asesores cada año se requiere para el área administrativa un ingeniero industrial, un economista, un recepcionista, un asesor de ventas, un licenciado en marketing y un gerente general. Este cuerpo administrativo será equipado con 6 computadoras con acceso al sistema contable Concar, los sistemas de apoyo estadístico y herramientas de Microsoft y el sistema de diseño gráfico CorelDraw.

Aparte de los softwares mencionados, otros servicios de terceros son los de limpieza dos veces al mes, el de mantenimiento preventivo una vez cada trimestre, internet de Claro de 200 Mbps y un contador y abogado independientes por honorarios.

### **iii. De la Evaluación económico – financiera**

Económica y financieramente el proyecto es rentable. Se estimó una inversión que se eleva hasta los S/. 248,799.99 incluyendo tangibles, intangibles y el capital de trabajo en el año 0. De esta inversión, el 75.88% es capital propio y el 24.11% es prestado de COFIDE a una TCEA de 14.5% a un periodo de 5 años.

Tras la identificación de los costos e ingresos por ventas se desarrollaron tanto los flujos de caja económico como financiero. Se obtuvo un VAN económico de 153,952.50 mayor a 1; una TIR económica de 19.06% mayor al CPPC. y una relación B/C de 1.62 mayor a 1. Igualmente, el VAN financiero resultó en 166,045.41 con una TIR de 20.58% y una relación B/C de 1.88. Cada indicador satisfizo los mismos criterios que en la evaluación financiera y además superó los valores, favoreciendo al proyecto. El periodo de recuperación resultó en 4.25 años. Finalmente, el análisis de sensibilidad demostró holgura hasta en el 10 % de disminución en el precio y 10% de aumento en los costos.



## RECOMENDACIONES

- i. Se recomienda promover la formalización de las microempresas, ya que esto genera beneficios no solo para el microempresario, sino que también para la sociedad, tales como la inserción de trabajadores al sistema de seguro social, un mayor cumplimiento de la normativa, la protección de la salud de los consumidores y mayores ingresos tributarios que se traducen en mayor inversión pública.
- ii. Se recomienda indagar en información más reciente del comportamiento del mercado y las necesidades y dificultades que afrontan las microempresas informales de servicios para la elaboración de un plan maestro que permita la implementación del proyecto de prefactibilidad.
- iii. Se recomienda establecer estrategias que permitan fidelizar a los microempresarios con la marca.
- iv. Se recomienda profundizar en los análisis de tecnología requerida para las operaciones indicadas por el proyecto
- v. Se recomienda la ejecución del proyecto de inversión al ser viable técnica, económica y financieramente.





## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alva, E. (2017). *La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima*. Obtenido de scielo.sld.cu: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842017000200005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005)
- Arta Tur, A. (01 de enerp de 2020). *Modelos de desarrollo económico latinoamericano y shocks externos: una revisión histórica*. Obtenido de Repositorio Digital UPC: <https://repositorio.upct.es/handle/10317/471>
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos séptima edición*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- BCRP. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Obtenido de bcrp.gob.pe: <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>
- Berry, L., Bennet, D., & Brown, C. (1989). *Calidad de servicio*. Ediciones Díaz de Santos.
- Blog Telesup. (12 de agosto de 2021). *¿Cuáles son los software contables que más se utilizan en el Perú?* Obtenido de telesup.edu.pe: <https://telesup.edu.pe/cuales-son-los-software-contables-que-mas-se-utilizan-en-el-peru/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Arequipa. (2021). *Crédito Microempresas*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.cajaarequipa.pe/negocios/credito-para-local-comercial/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. (2021). *Crédito Microempresa*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <http://www.cmac-cusco.com.pe/empresas/credito-peque%C3%B1a-empresa>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Piura. (2021). *Caja Plura*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.cajapiura.pe/creditos/credito-empresariales/pyme/>
- Caja Municipal de Ahorro y Crédito Sullana. (2021). *Crédito Emprendedor*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.cajasullana.pe/creditos-3/credito-emprendedor/>
- Caja Municipal de ahorro y Crédito Tacna. (2021). *Credifácil*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://cmactacna.com.pe/empresarial/credifacil/>
- Canal Innova . (Febrero de 2021). *Programas de Software Estadístico*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://canalinnova.com/los-7-mejores-programas-de-software-estadistico/>
- Canal Innova. (s.f.). *Los 7 mejores programas de software estadístico*. Obtenido de canailnova.com: <https://canalinnova.com/los-7-mejores-programas-de-software-estadistico/>
- CEPLAN. (2016). *Economía informal en Perú: situación actual y perspectivas*. Obtenido de cceplan.gob.pe: Economía informal en Perú: situación actual y perspectivas
- Cerem Perú. (2016). *Espacio Laboral*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.cerem.pe/blog/espacio-minimo-laboral>
- COFIDE. (13 de septiembre de 2021). *4ta subasta PAE-MYPE asigna S/36.7 millones en garantías*. Obtenido de cofide.com.pe: [https://www.cofide.com.pe/noticia\\_detalle.php?id=72](https://www.cofide.com.pe/noticia_detalle.php?id=72)



- Comisión Permanente del Congreso de la República. (2003). *LEY Nº 28015: Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Obtenido de congreso.gob.pe:  
<https://www4.congreso.gob.pe/comisiones/2002/discapacidad/leyes/28015.htm>
- Compartamos Financiera S.A. . (2021). *Compartamos financiera*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.compartamos.com.pe/Peru/Credito/CreditoNegocio/Faci>
- Consultores Visión Empresarial. (2021). *Visión empresarial*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.visionempresarial.pe/nosotros.html>
- Corporación Arias. (2020). *Limpieza Cusco*. Recuperado el Seiembre de 2021, de <https://limpiezacusco.com/wp/servicios/limpieza-de-oficina/>
- De Soto, H., Ghersi, E., & Ghibellini, M. (1986). *El otro sendero*. Lima: El Barranco.
- Díaz, M., & Velez, M. (2012). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa consultora tributaria contable para pymes en el cantón Milagro*. Ecuador: Universidad Estatal de Milagro.
- Díaz-Aguado Jalón, C. (2016). *Las asociaciones*. Universidad del País Vasco. Obtenido de [dialnet.unirioja.es](http://dialnet.unirioja.es).
- Diccionario de la Real Academia Española. (s.f.). *Asesoría*. Obtenido de [dpej.rae.es](https://dpej.rae.es/lema/asesor%C3%ADa):  
<https://dpej.rae.es/lema/asesor%C3%ADa>
- Einattec. (2021). *Software de Diseño Gráfico*. Recuperado el Octubre de 2021, de <https://einatec.com/programas-diseno-grafico/>
- Electro Sur Este. (2021). *Simulador de Consumo Energía Eléctrica*. Recuperado el Agosto de 2021, de <https://www.else.com.pe/else/content/SimuladorConsumo/Index.html>
- Financiera Efectiva. (2021). *Préstamo Efectinegocios*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.efectiva.com.pe/productos/efectinegocios/>
- Gobierno del Perú. (18 de diciembre de 2019). *gob.pe*. Obtenido de [gob.pe](https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa):  
<https://www.gob.pe/269-registrar-o-constituir-una-empresa>
- Gobierno del Perú. (21 de octubre de 2019). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. Obtenido de [gob.pe](https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/): <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/>
- Gupioc, D. (02 de junio de 2020). *¿El COVID – 19 o la informalidad?* Obtenido de [gestion.pe](https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/06/el-covid-19-o-la-informalidad.html/?ref=gesr):  
<https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/06/el-covid-19-o-la-informalidad.html/?ref=gesr>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- IBM. (2021). *SPSS*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.ibm.com/pe-es/products/spss-statistics/details>
- INDECOPI. (2015 |). *Norma Técnica Peruana NTP 399.010-1 2015*. Lima.
- INEI. (2018). *Producción y empleo infomal en el Perú - Cuanta satélite de la economía informal 2007 - 2017*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2019). *Perú: Estructura empresarial 2018*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.



- INEI. (2021). *Boletines estadísticos 2020 - 2021*. Obtenido de inei.gob.pe:  
<https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/prueba/4/>
- Isotools Excelence. (2015). *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?*  
Obtenido de isotools.org: <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>
- Kiziryan, M. (27 de mayo de 2015). *Tipo de interés*. Obtenido de economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/tipo-de-interes.html>
- Krlinger, F., & Lee, H. (2022). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. Ciudad de México: McGraw Hill Education.
- La República. (28 de octubre de 2019). *Empresas: ¿Qué beneficios tiene formalizar tu negocio?*  
Obtenido de larepublica.pe: <https://larepublica.pe/economia/2019/10/28/empresas-que-beneficios-tiene-formalizar-tu-negocio/>
- Loayza, N. (s.f.). *Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú*. Lima: Banco Central de Reservad del Perú.
- López, F. (2013). *Nuevas tendencias en finanzas corporativas -Operaciones de reestructuración de empresa*. Barcelona: ACCID Profit Editorial.
- Losio, D. (2016). *Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú*. Piura: Universidad de Piura.
- Mercado Libre. (18 de febrero de 2019). *Los mejores procesadores del mercado: Intel y AMD*.  
Obtenido de mercadolibre.com:  
<https://ideas.mercadolibre.com/co/tecnologia/procesadores-intel-y-amd/>
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Perú: R, 2020 (en soles)*. Obtenido de ponteencarrera.pe:emuneración promedio mensual, mínima y máxima de jóvenes profesionales universitarios, según familias de carreras, 2020 (en soles): <https://www.ponteencarrera.pe/pec-portal-web/inicio/como-va-el-empleo>
- MINSA. (2016). *Población estimada por edades simples y grupos de edad según provincia y distrito departamendo de Cusco - año 2016*. Obtenido de minsa.gob.pe:  
<http://www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/Poblacion/PoblacionMarcos.asp?08>
- Mintzberg. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Barcelona: Ediciones Diaz Santos .
- n.a. (s.f.). *Inflación*. Obtenido de eleconomista.es: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
- n.a. (2018). *Formalización empresarial*. Obtenido de mipymes.gov:  
<https://www.mipymes.gov.co/programas/formalizacion-empresarial>
- n.a. (s.f.). *¿Qué es una asesoría y cómo es capaz de conseguir que tu empresa despunte?* Obtenido de asepeyo.es: <https://www.asepeyo.es/blog/gestion-y-rrhh/que-es-una-asesoria-y-como-es-capaz-de-conseguir-que-tu-empresa-despunte/>
- n.a. (s.f.). *¿Qué es una asociación empresarial o de empresas?* Obtenido de rabuso.com:  
<https://www.rabuso.com/es/blog/casos/que-es-una-asociacion-empresarial-o-de-empresas/>



- n.a. (s.f.). *Concepto de formal*. Obtenido de deconceptos.com:  
<https://deconceptos.com/general/formal>
- NAFIN. (2004). *Fundamentos de negocio*. Ciudad de México: Nacional Financiera.
- Navas, M. (03 de enero de 2019). *Tipos de discos duros en la actualidad*. Obtenido de profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/2019/01/03/tipos-de-discos-duros/>
- Ocaña Tamayo, J. R., & Velasquez Maratuech, J. (2018). *Plan de negocios para una empresa de servicios de consultoría y asesoría ambiental en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- Pérez Porto, J., & Gardey, A. (2018). *Definición de informal*. Obtenido de definicion.de: <https://definicion.de/informal/>
- Perez, J. (2012). *Creación de una empresa de consultoría integral para las mypes ubicadas en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Unversidad EAN.
- Pizarro, G. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría contable en la ciudad de Cuenca*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Profesional Review. (2019). *Mejores tarjetas gráficas del mercado*. Obtenido de profesionalreview.com: <https://www.profesionalreview.com/hardware/mejores-tarjetas-graficas/>
- Professional Review. (2021). *Procesadores*. Recuperado el Agosto de 2021, de [https://www.profesionalreview.com/hardware/mejores-procesadores/#Intel\\_Core\\_i5-11500](https://www.profesionalreview.com/hardware/mejores-procesadores/#Intel_Core_i5-11500)
- Rankia Perú. (Enero de 2021). *Financiamiento para Empresas Perú 2021*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.rankia.pe/blog/mejores-depositos-plazo-fijo/4099550-financiamiento-para-empresas-peru-2021>
- Rus, E. (23 de enero de 2020). *Sistema de amortización francés*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/sistema-de-amortizacion-frances.html>
- Sanchez Galan, J. (8 de noviembre de 2019). *A crédito*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/a-credito.html>
- Sanchez Galán, J. (2019). *Empresa*. Obtenido de economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyecto de inversión, formulación y evaluación 2da edición*. Santiago de Chile: Pearson Education.
- Schneir, J. (23 de septiembre de 2021). *Margen de ganancias en las industrias comunes*. Obtenido de caminofinancia.com: <https://www.caminofinancial.com/es/margen-de-ganancias-en-las-industrias-mas-comunes/>
- Seda Cusco S.A. (2021). *Estructura Tarifaria de los Servicios*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://www.sedacusco.com/estructura-tarifaria-de-los-servicios/>
- Stata. (2021). *Software Stata*. Recuperado el Agosto de 2021, de <https://www.stata.com/order/new/bus/single-user-licenses/dl/>



- SUNAT. (2008). *Características de las micro y pequeñas empresas*. Obtenido de sunat.gob.pe:  
<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- SUNAT. (2020). *Regímenes tributarios de tercera categoría*. Obtenido de sunat.gob.pe: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fcdn.www.gob.pe%2Fuploads%2Fdocument%2Ffile%2F1275575%2FReg%25C3%25ADmenes%2520de%2520renta%2520de%25203ra%2520categor%25C3%25ADa.pdf&clen=92047&chunk=true
- SUNAT. (s.f.). *Ciencias Sociales*. Lima: SUNAT.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación*. Ciudad de México: Limusa.
- Telesup . (Agosto de 2021). *Blog de Educación*. Recuperado el Setiembre de 2021, de <https://telesup.edu.pe/cuales-son-los-software-contables-que-mas-se-utilizan-en-el-peru/>
- Ucañán, R. (18 de febrero de 2020). *Periodo de recuperación de la inversión o payback: cómo calcularlo*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/calculo-del-periodo-de-recuperacion-de-la-inversion-o-payback/>
- Ulloa, R. (2017). *Plan de negocio de una empresa consultora de proyectos retail inmobiliarios*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Vegas Rodríguez, J. (2008). *Asociatividad*. Ministerio de comercio exterior y turismo del Perú.



## ANEXOS

Anexo 1: Matriz de instrumento

Ítems	Fuente	Técnica	Instrumento
Definición del producto	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Características del producto	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Análisis del sector	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Empresas productoras, importadoras, comercializadoras	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Competencia	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Proyección	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Balance Oferta-demanda	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Demanda histórica	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Demanda aparente	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Demanda potencial	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Demanda por fuentes primaria	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Cobertura del proyecto	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Segmentación	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Demanda de segmentación	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Vida útil	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
Políticas de comercialización y distribución	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Promoción	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Análisis de Precios	Internet	Revisión Documental	Ficha Bibliográfica
	Mercado	Encuesta	Cuestionario
Factores de localización	Mercado	Encuesta	Cuestionario



Anexo 2: Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Metodología	Población
<p><b>Problema General:</b></p> <p>¿Cómo se debe formular un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo se debe desarrollar un estudio de mercado para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales?</li> <li>2. ¿Cómo se debe desarrollar el estudio técnico para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales?</li> <li>3. ¿Cómo se debe desarrollar la evaluación económica y financiera para un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales?</li> </ol>	<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Formular un proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales de la Ciudad del Cusco, 2020-2021.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el estudio de mercado para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales.</li> <li>2. Desarrollar el estudio técnico para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales.</li> <li>3. Desarrollar la evaluación económica y financiera para el proyecto de prefactibilidad de una empresa de reestructuración operativa de microempresas informales.</li> </ol>	<p>Prefactibilidad</p>	<p><b>Enfoque de Investigación:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Alcance de investigación:</b> Exploratorio</p> <p><b>Diseño de la investigación:</b> No Experimental</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>La población está conformada por las microempresas informales del sector de servicios de la Ciudad del. La población, entonces, se eleva a un número aproximado de 345,775 según el INEI en su informe anual de estructura empresarial, 2018 (INEI, Perú: estructura empresarial 2018, 2019).</p> <p><b>Muestra:</b> Probabilística</p>



Anexo 3: Operacionalización de variable para el estudio de mercado

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems		
<b>Prefactibilidad</b>	Estudio de Mercado	Aspectos generales	Definición del producto		
			Características del producto		
			Análisis del sector		
		Oferta	Empresas productoras, importadoras, comercializadoras		
			Competencia		
			Proyección		
			Balance oferta-demanda		
		Demanda	Demanda histórica		
			Demanda aparente		
			Demanda potencial		
			Demanda por fuentes primarias		
			Cobertura del proyecto		
			Segmentación		
			Demanda de segmentación		
			Proyección		
		Estrategias de comercialización	Vida útil		
			Políticas de comercialización y distribución		
			Promoción		
					Análisis de Precios





Anexo 4: Operacionalización de variable para el estudio técnico

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Prefactibilidad</b>	Viabilidad Técnica	Capacidad	Relación tamaño-mercado
			Relación tamaño-recurso productivo
			Relación tamaño-tecnología
			Relación tamaño- inversión
		Localización	Factores de localización
			Alternativas de localización
		Ingeniería del producto	Definición técnica del producto
			Tecnología
			Procesos de producción
			Requerimientos
			Impacto ambiental
			Salud y seguridad ocupacional
		Organización y administración	Cronograma de implementación
			Organización empresarial
		Análisis de Impactos	Estructura organizacional
			Positivo
			Negativo
			Marco legal



Anexo 5: Operacionalización de variable para la evaluación económico-financiera

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
<b>Prefactibilidad</b>	Viabilidad Económica y Financiera	Inversiones	Inversiones a largo plazo
			Inversiones a corto plazo
		Costo de Producción	Costo de operación
			Costo de mano de obra directa
			Costo indirecto de fabricación
		Presupuesto operativo	Presupuesto de ventas
			Presupuesto de compras
			Punto de equilibrio
		Presupuesto financiero	Presupuesto de servicio de deuda
			Estado de resultados proforma
			Balance general proforma
		Flujos de fondos netos	Flujo de fondos económicos
			Flujo de fondos financieros
		Valor Actual Neto	-
		Tasa Interna de Retorno	-
		Razón beneficio- costo	-
Periodo de recuperación	-		



## Anexo 6: Cuestionario para el estudio de mercado por fuentes primarias

El siguiente cuestionario va dirigido a aquellas personas **representantes** de las diferentes **microempresas informales o sin RUC** del **sector de servicios** que operan en los distritos de **Wanchaq, Cusco, San Sebastián y San Jerónimo** de la ciudad del Cusco.

El cuestionario es anónimo. Si usted dirige un negocio o empresa con las características mencionadas previamente, le pedimos su ayuda respondiendo a las preguntas que aparecen a continuación cuyo objetivo es rastrear a aquellas que requieren de apoyo para aumentar ganancias, atraer más clientela, **formalizarse e inscribirse en la SUNAT** y así **recibir los beneficios** de la formalización a su vez que el negocio mismo sea **rentable** a mediano y largo plazo.

**1. Indique el rango de edad al que usted pertenece.**

- a) 20 - 29   b) 30-39   c) 40-49   d) 50-59   e) 60 a más

**2. Indique su género.**

- a) Masculino   b) Femenino

**3. Indique su nivel de educación académica.**

- a) Nivel primaria  
b) Nivel secundaria  
c) Estudios superiores pregrado  
d) Estudios superiores postrado  
e) Otros

**4. Indique al sector al que pertenece su empresa.**

- a) Transporte y almacenamiento  
b) Actividades de alojamiento  
c) Actividades de servicio de comidas y bebidas  
d) Información y comunicaciones  
e) Actividades Inmobiliarias  
f) Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial  
g) Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos  
h) Actividades de enseñanza  
i) Actividades de atención de la salud humana  
j) Actividades artísticas, de entretenimiento y creación  
k) Salones de belleza (peluquerías, cosmetología, masajes, spa, etc.)



l) Otros servicios (Por favor, detalle): \_\_\_\_\_

**5. Indique la antigüedad de su empresa.**

a) Menos de un año b) 1 - 2 años c) 3 - 4 d) 5 a más años

**6. Indique el distrito en el que opera su empresa.**

a) Wanchaq b) San Sebastián c) San Jerónimo d) Cusco

**7. Marque las razones por las cuales su empresa no está registrada en la SUNAT.**

- a) Impuestos muy elevados
- b) Excesivos requisitos
- c) Incapacidad para asumir costos de formalización
- d) Desconfianza hacia el estado
- e) Desconocimiento de los beneficios que brinda el estado
- f) Trámites largos y fastidiosos

**8. ¿Qué aspectos cree que debería mejorar de su negocio?**

- a) Publicidad
- b) Personal capacitado
- c) Organización empresarial
- d) Mayores ganancias
- e) Tecnología
- f) Administración económica y financiera
- g) Mayor clientela
- h) Otros (Por favor, detalle): \_\_\_\_\_

**9. ¿Quisiera usted recibir un servicio de asesoría y apoyo para mejorar su negocio con el fin de formalizar su empresa?**

a) Sí b) No

**10. Si su respuesta fue “no”, por favor, indique una razón.**

- a) No deseo formalizarme
- b) No cuento con el capital para formalizarme
- c) Desconfío de las empresas de asesoría y apoyo empresarial

**11. En caso de que Ud. recibiera un servicio de asesoría y apoyo a su negocio, indique 5 beneficios que quisiera percibir de dicho servicio.**

- a) Elaboración de diagnósticos empresariales
- b) Personalización según mi rubro
- c) Capacitaciones
- d) Método de trabajo activo



- e) Seguimiento del progreso
- f) Personal especializado
- g) Asesoría operativa
- h) Asesoría contable y financiera
- i) Asesoría legal
- j) Red de contactos

**12. Si usted ya escuchó sobre empresas que brindan servicios de asesoría, consultoría y apoyo empresarial, ¿por qué medio lo escucho?**

- a) Internet
- b) Televisión
- c) Radio
- d) Volantería
- e) Nunca escuché de estas empresas antes

**13. De recibir el servicio mencionado anteriormente, ¿de qué manera preferiría Ud. Pagar por él?**

- a) Al contado
- b) A plazos fijos (con crédito)
- c) Asociándome con la empresa que brinda el servicio (Compartir un porcentaje de las utilidades con la empresa que brindó el servicio una vez mi empresa sea formal).

**14. ¿Respecto a las asesorías, qué preferiría usted para su negocio?**

- a) Tener una atención constante y activa por parte de la empresa que le ofrece el servicio.
- b) Programar sesiones de capacitaciones de vez en cuando según le convenga.

**15. ¿De recibir este servicio, lo usaría usted aún después de haber consolidado su empresa como formal?**

- a) Sí b) No

**16. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en un mes para hacer crecer su negocio?**

- a) Menos de 100 soles
- b) Entre 100 y 500 soles
- c) Entre 500 y 1000 soles
- d) Más de 1000 soles
- e) No tengo un estimado



### Anexo 7: Cuestionario satisfacción del cliente

La encuesta va dirigida hacia Ud. que es un cliente muy importante para K&S Consultores, por favor responda las siguientes preguntas

1. ¿Cuán satisfecho se encuentra con los servicios que recibe de K&S Consultores?
  - a) Muy satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Nada satisfecho
  
2. ¿Considera que Ud recibe todas las herramientas / asesoría necesaria para mejorar su negocio? De tener una respuesta negativa por favor detalle.
  - a) Sí
  - b) No, \_\_\_\_\_
  
3. ¿Cómo es para Ud. la comunicación la empresa?
  - a) Muy buena
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala
  
4. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el asesor legal?
  - a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  
5. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el asesor contable?
  - a) Muy bueno
  - b) Bueno
  - c) Regular
  - d) Malo
  
6. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el asesor financiero?



- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

7. ¿Cómo calificaría el servicio que brinda el asesor tributario?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

8. ¿Cuál es la probabilidad de que nos recomiende con sus conocidos?

- a) Ya los recomiendo
- b) Muy probable
- c) Probable
- d) Poco probable

9. ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejoraría en su experiencia con nuestra empresa?

---

10. ¿Continuaría tomando el servicio que brinda K&S Consultores?

- a) Sí
- b) No