



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ASESORÍA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA

Manuel Espinoza-Parra

Lima, enero de 2019

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Espinoza, M. (2019). *Asesoría de pequeñas y medianas empresas el emporio comercial de Gamarra* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



**ASESORÍA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL EMPORIO COMERCIAL DE GAMARRA**

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

MANUEL ALBERTO ESPINOZA PARRA

Asesor: Alejandro Fontana Palacios

Lima, enero de 2019

AGRADECIMIENTOS

A los emprendedores de Gamarra que colaboraron con las encuestas y entrevistas, que además permitieron el ingreso a sus sistemas y registros, la información recopilada es la piedra angular del presente trabajo de investigación.

A mi asesor por su apoyo en desarrollar la idea y lograr un plan de negocios.

DEDICATORIA

A mi abuela Herminia por su ejemplo de
fortaleza y dedicación.

Manuel Espinoza

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Dedicatoria.....	iii
Tabla de Contenido.....	iv
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Índice de anexos	xi
Resumen Ejecutivo	xii
Abstract.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. EMPRESARIADO DEL PERÚ	2
1.1. Clasificación de las empresas	2
1.2. Emporio comercial de Gamarra.....	3
CAPÍTULO 2. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE GAMARRA.....	7
2.1. Operativo	7
2.2. Sistemas de información.....	8
2.3. Financiamiento	9
2.4. Liderazgo	9
CAPÍTULO 3. PLAN DE NEGOCIOS	10
3.1. Necesidad insatisfecha – oportunidad de negocio.....	10
3.2. Análisis del entorno	10
3.2.1. Análisis de sector.....	10
3.2.2. Análisis de los clientes	10
3.2.3. Análisis de la competencia	11
3.2.3.1. Contadores externos	11
3.2.3.2. Proveedores de software.....	11
3.2.3.3. Entidad recaudadora de impuestos	12
3.2.3.4. Entidades bancarias	12
3.2.4. Análisis de los proveedores	12

3.3. Identificación de los clientes potenciales	12
3.3.1. Mercado objetivo	12
3.3.2. Tamaño de mercado objetivo	13
3.3.3. Propuesta valor	13
3.3.3.1. Atributo del servicio	13
3.3.3.2. Marca	14
3.3.3.3. Diseño	14
3.3.3.4. Precio	14
3.3.3.5. Promoción	14
3.4. Plan estratégico	15
3.4.1. Misión	15
3.4.2. Visión	15
3.4.3. Objetivo general	15
3.4.4. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES	16
4.1. Conocer la operación y diagnosticar problemas	17
4.1.1. Procesos: ventas, compras y otros	17
4.1.2. Registros y bases de datos	17
4.1.3. Equipo de trabajo	17
4.2. Plantear e implementar alternativas de mejora de procesos operativos	17
4.2.1. Registros ventas, compras, cuentas por pagar, por cobrar, inventarios	18
4.2.2. Articular información	18
4.3. Elaborar estados financieros	18
4.3.1. Estado situacional	18
4.4. Elaborar análisis financieros	18
4.4.1. Estructura de costos	18
4.4.2. Gasto Financiero / Alternativas de financiamiento	18
4.4.3. Ratios Financiero	19
4.5. Proyección de estados financieros	19
4.6. Elaborar plan de mejoras, fijar metas y aplicación	19

4.7. Seguir evaluando la operación y sus resultados	19
CAPÍTULO 5. HERRAMIENTAS PARA LA ASESORIA	20
5.1. Separación del patrimonio del negocio con el personal	20
5.2. Estructura de costos	20
5.3. Margen de contribución.....	21
5.4. Análisis de fuentes de financiamiento	22
5.4.1. Descuento realizado en financiera especializada en factoring y leasing	22
5.4.2. Descuento realizado en un banco	22
5.4.3. Financiamiento con pagaré a una letra	23
5.4.4. Financiamiento de proveedores	24
5.5. Análisis de valor actual.....	24
5.6. Proyección de crecimiento	26
CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE PERSONAS	28
6.1. Perfil de Gerente.....	28
6.1.1. Funciones.....	28
6.1.2. Beneficios	29
6.2. Perfil asistente	29
6.2.1. Funciones.....	29
6.2.2. Beneficios	29
CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO.....	31
7.1. Inversión	31
7.2. Fuentes de financiamiento	31
7.3. Estados financieros del 1er año de funcionamiento	31
7.4. Proyección de ventas y flujo de caja	33
7.5. Evaluación de la inversión.....	34
7.5.1. Flujo de caja del accionista.....	34
7.5.2. Valor actual neto (VAN)	34
7.5.3. Tasa interna de retorno (TIR)	34
7.6. Análisis de sensibilidad	35
7.6.1. Escenario pesimista	35

7.6.2. Escenario optimista.....	36
Conclusiones.....	37
bibliografía	38
ANEXOS	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas	2
Tabla 2. Rangos de facturación según clasificación de empresas	2
Tabla 3. Empresas según clasificación	3
Tabla 4. Evolución de número de empresas según clasificación	3
Tabla 5. Emporio comercial de Gamarra: empresas según segmento 2016.....	6
Tabla 6. Oportunidades de mejoras operativas.....	7
Tabla 7. Oportunidades de mejoras en los sistemas de información.....	8
Tabla 8. Oportunidades de mejoras del financiamiento	9
Tabla 9. Oportunidades de mejoras de liderazgo	9
Tabla 10. Mercado objetivo.....	13
Tabla 11. Plan de trabajo	16
Tabla 12. Comparativo de costo incluido y no IGV	21
Tabla 13. Cuenta de resultados convencional	21
Tabla 14. Análisis por margen de contribución.....	22
Tabla 15. Descuento de letras realizado por una financiera	22
Tabla 16. Descuento de letras realizado en una entidad bancaria	23
Tabla 17. Comparativo de tasas financiera - banco.....	23
Tabla 18. Financiamiento con pagaré.....	23
Tabla 19. Financiamiento de proveedores	24
Tabla 20. Flujo de abastecimiento	25
Tabla 21. Venta de mercadería con pagos diferidos.....	25
Tabla 22. Flujo de inversión su recuperación.....	25
Tabla 23. Análisis de flujos a VAN.....	26
Tabla 24. Costo de planilla.....	30
Tabla 25. Inversión en activos.....	31
Tabla 26. Estado de situación inicial	31
Tabla 27. Cuenta de resultados año uno	32
Tabla 28. Estado situacional al término del primer año	32

Tabla 29. Proyección de cuenta de resultados – escenario esperado.....	33
Tabla 30. Proyección del flujo de caja	34
Tabla 31. Flujo de caja del accionista.....	35
Tabla 32. VAN y TIR	35
Tabla 33. Flujo de caja – escenario pesimista	35
Tabla 34. Flujo de caja – escenario optimista	36
Tabla 35. Comparativo de los tres escenarios	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Emporio comercial de Gamarra: evolución de los establecimientos	4
Figura 2. Emporio comercial de Gamarra: evolución del personal ocupado	5
Figura 3. Emporio comercial de Gamarra: unidades productivas	5
Figura 4. Emporio comercial de Gamarra: pequeñas empresas según actividad económica 2016	6
Figura 5. Necesidad operativa de fondos.....	27

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ficha de encuesta	39
Anexo 2. Encuesta	40
Anexo 3. Resultados de encuestas	43
Anexo 4. Costeo realizado por una empresa	44
Anexo 5. Flujo de otorgamiento de créditos a clientes.....	45
Anexo 6. Control de inventario	46
Anexo 7. Manejo de información	47
Anexo 8. Islas de información.....	48
Anexo 9. Conciliación bancaria.....	49
Anexo 10. Financiamiento de terceros	50
Anexo 11. Sobrecostos financieros por pagos atrasados.....	51
Anexo 12. Sobrecostos financieros por renovación de obligaciones	52
Anexo 13. Financiamiento informal.....	53
Anexo 14. Análisis de indicadores realizado por un banco.....	54

RESUMEN EJECUTIVO

Las pequeñas y medianas empresas del Perú, usualmente, son gestionadas de manera directa por el emprendedor, quien, basado en su experiencia enfatiza sus esfuerzos en la comercialización de sus productos, pero descuida o no toma en cuenta las actividades anteriores al contacto con el cliente. De esta manera, el universo de las pequeñas y medianas empresas se pueden dividir en dos grupos: un grupo de propietarios que considera que no existe mejor persona para gestionar el negocio que ellos mismos, que no necesita ayuda, y presenta un perfil reactivo. Por otro lado, existe un grupo de emprendedores que entiende que sus negocios han evolucionado; y, por consiguiente, que sus necesidades han cambiado, al reconocer que necesitan de un conocimiento que sostenga las operaciones de sus empresas. De esta manera, se decide diseñar una oferta para los empresarios del Emporio Comercial de Gamarra, principal clúster textil del país, que concentra alrededor de treinta y dos mil unidades de emprendedores, donde se brinda asesoría sobre costeo, estructura financiera, flujo de caja y planificación del crecimiento.

Palabras clave: *pequeñas; medianas; empresas; Gamarra; asesoría; costos; finanzas*

ABSTRACT

Small and medium-sized companies in Peru are usually managed directly by the entrepreneur, who, based on their experience, emphasizes their efforts in the commercialization of their products, but they do not take care about the previous activities before contact with the client. In this way, the universe of small and medium enterprises can be divided into two groups: a group of owners, who consider that there are not better person to manage the business than themselves, who do not need help, and presents a reluctant profile. On the other hand, there is a group of entrepreneurs who understand that their business has evolved and, consequently, their needs have changed, recognizing that they need knowledge to sustains the operations of their companies. In this way, I decided design an offer for entrepreneurs of the Commercial Emporium of Gamarra, the main textile cluster in the country, which concentrates around thirty-two thousand entrepreneurs units, where advice is provided on costing, financial structure, cash flow and growth planning.

Keywords: *small; medium; enterprises; Gamarra; advice; costs; finance*

INTRODUCCIÓN

El PBI del Perú, desde 1999, muestra cifras positivas de crecimiento, impulsado por el desarrollo de la gran empresa, inversiones extranjeras y el masivo emprendimiento de los peruanos que, por falta de oportunidades laborales, se ven inmersos en micro proyectos (microempresas) emergentes. De esta manera, la suma de la dedicación, la experiencia y un entorno económico, concluyen en el crecimiento de los emprendimientos. Entonces, las microempresas se convierten en pequeñas o medianas empresas, las cuales siempre han sido guiadas por la experiencia del empresario emprendedor, quien ha desarrollado cierta pericia en el manejo del negocio. Por consiguiente, los nuevos niveles de operación conllevan al aumento del volumen de ventas, inventarios, cuentas por cobrar, necesidad de compra de activos y necesidad de financiamiento. No obstante, los empresarios tienden a confundir la utilidad por liquidez, a relacionar las mayores ventas con mayor utilidad, a confundir los tipos de financiamiento, a no reconocer cuánto ganan al mes y sus flujos de caja, y qué recursos necesitan para crecer. En este escenario, donde las pequeñas y medianas empresas se ven expuestas al vaivén del día a día, se encuentra la oportunidad de cubrir una necesidad insatisfecha: un grupo de empresarios que reconocen la necesidad de ayuda, pero que no encuentran una oferta que se adecue a su demanda.

El presente estudio está dividido en siete capítulos. El primero, expone los antecedentes de las empresas del Perú; el segundo, revisa la situación del Emporio Comercial de Gamarra; el tercero, plasma la idea de negocio; el cuarto, desarrolla el plan de operaciones; el quinto, revisa las herramientas empleadas en el servicio a brindar; el sexto, describe la gestión de personas y; por último, el séptimo capítulo concluye con el análisis financiero.

A lo largo del estudio, se introdujo información de la investigación de mercados, la cual se realizó en dos fases: la encuesta y la entrevista a profundidad. Ambas, se realizaron con empresarios del segmento pequeña y mediana empresa, ubicados en el Emporio Comercial de Gamarra. Para la encuesta, se seleccionó, de manera aleatoria, a 92 empresarios con el perfil requerido; esta información se muestra en los anexos 1 al 3. La segunda parte, se llevó a cabo a partir de las entrevistas a profundidad a 10 empresas de diferentes giros y niveles de facturación; parte de la información recabada se muestra en los anexos del 4 al 14.

CAPÍTULO 1. EMPRESARIADO DEL PERÚ

1.1. Clasificación de las empresas

El Perú ha cumplido 20 años de crecimiento económico sostenido, el cual guarda relación con el crecimiento de las unidades empresariales, donde la base de la pirámide se ha visto robustecida, al igual que las empresas de mayor envergadura. A la fecha, estas unidades se clasifican en micro, pequeñas, medianas empresas y grandes empresas.

Tabla 1. Clasificación de empresas

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Características	Ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT's	Ventas anuales superiores a 150 UIT's y hasta el monto máximo de 1700 UIT's	Ventas anuales superiores a 1700 UIT's y hasta el monto 2300 UIT's.

Fuente: ley N° 30056 (2013)
Elaboración propia

Tabla 2. Rangos de facturación según clasificación de empresas

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Venta Anual	Hasta S/. 630,000	De S/. 630,001 hasta S/. 7,140,000.	A partir de S/. 7,140,001 hasta S/. 9,660,000
Venta Promedio Mes	Hasta S/. 52,500	De S/. 52,501 a S/. 595,000.	A partir de S/. 595,001 hasta S/. 805,000

Nota: UIT¹ 2019 S/. 4,200
Fuente: ley N° 30056 (2013)
Elaboración propia

¹ Unidad impositiva tributaria

Tabla 3. Empresas según clasificación

	2016	2017	Porcentaje 2017	Var %
Microempresa	2,011,153	2,183,121	94.8%	8.6%
Pequeña empresa	92,789	98,942	4.3%	6.6%
Gran y mediana empresa	13,031	13,898	0.6%	6.7%
Administración pública	7,037	7,550	0.3%	7.3%
Total	2,124,010	2,303,511	100.0%	8.5%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018)

En el 2017, el total de empresas es 2,303,511, de los cuales 2,282,063 son de micro y pequeñas empresas formales, las que representan el 99.10% de total.

Tabla 4. Evolución de número de empresas según clasificación

	2014	2015	2016	2017	Crecimiento 2017/2014
Microempresa	1,787,857	1,933,525	2,011,153	2,183,121	6.9%
Pequeña empresa	77,503	89,993	92,789	98,942	8.5%
Mediana empresa	3,835	4,265	4,459	4,562	6.0%
Total mipyme	1,869,195	2,027,783	2,108,401	2,286,625	6.9%

Fuente: INEI (2018)

En el 2017, las empresas de la clasificación micro, pequeña y mediana empresa son 2,286,625, quienes representan el 99.59% de total de las empresas privadas. Este segmento empresarial muestra un crecimiento sostenido, con una tasa de 6.9%, en el periodo 2014 a 2017.

1.2. Emporio comercial de Gamarra

La historia del Emporio Comercial de Gamarra inicia a finales del siglo XIX, en la zona llamada Villa Victoria, la cual está ubicada en la actual avenida Grau. Junto a inmigrantes como Bartolomé Boggio y el norteamericano Enrique Price, fundan Tejidos Santa Catalina, quienes empiezan sus operaciones con 300 trabajadores (INEI, 2017, p. 8).

Posteriormente, la fundación de Fábrica San Jacinto de Gio Botta y Giacomo Gerbolini, introdujo técnicas de teñido, y crean la primera escuela de químicos para la industria textil. Una década después, se funda Tejidos la Victoria, propiedad de la familia Pardo (INEI, 2017, p. 8).

En el año 1945, por una donación de los terrenos de la familia Cánepa, se estableció el mercado mayorista y minorista, el cual se hizo conocido como La Parada. En él, los agricultores, después de dejar sus productos en el mercado y con dinero, se volcaban a las calles aledañas, en busca de muebles, artefactos, ropas y otros (INEI, 2017, p. 8).

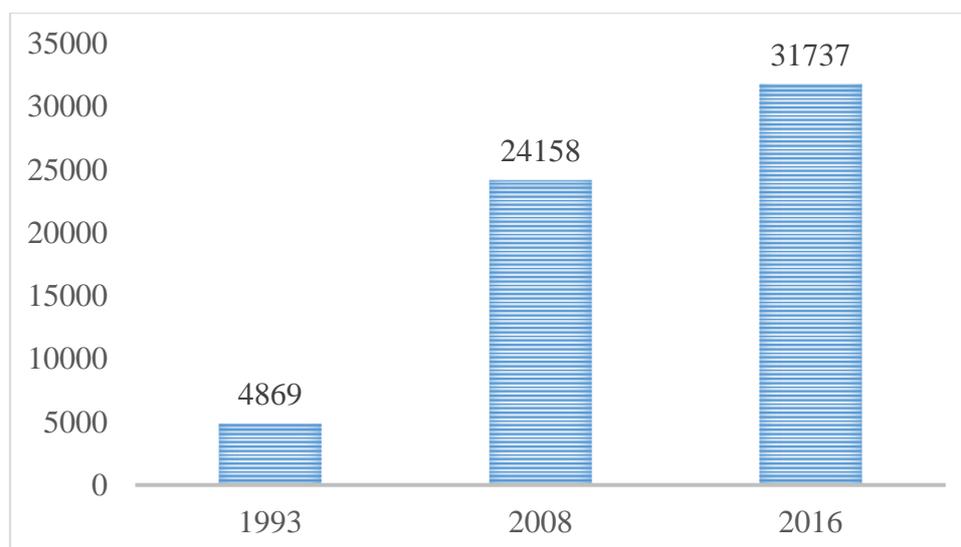
Durante el año 1950, en las avenidas de Gamarra y Antonio Bazo, se abrieron las primeras empresas formales, de propietarios árabes y judíos, dedicadas a la venta de telas. Ellos establecieron un movimiento comercial entre La Parada y el Sector Textil; asimismo, se instalaron tiendas por departamento como Monterrey, Tía y Lau Chun (INEI, 2017, p. 9).

En 1960, Gamarra empezó a consolidarse por la inmigración de provincianos e ingreso de empresarios chinos. Por ello, la oferta se amplió a varios niveles del comercio: producción de prendas de vestir y proliferación de talleres y tiendas. Gamarra empezó a cosechar frutos de un trabajo en núcleos familiares, y de atención a las provincias, cuyas demandas no estaban satisfechas.

En los siguientes años, un grupo de empresarios que capitalizó y que tuvo una visión inmobiliaria, empezó a construir las primeras galerías de la zona; de esta manera, la década de los 70's es conocida como la era de las galerías. En los años 80, época de la crisis económica y del terrorismo, Gamarra experimenta un importante crecimiento, marcado por el comercio ambulatorio y el uso indiscriminado de terrenos, como almacenes improvisados, que generaron un gran mercado desordenado y peligroso.

En la actualidad, el Emporio Comercial de Gamarra es el principal clúster textil del país, donde se concentra al 2016, 41 mil unidades de negocios y 71 mil empleos, producto de un crecimiento de 31.4% y 115.1% respectivamente, en un periodo de 8 años.

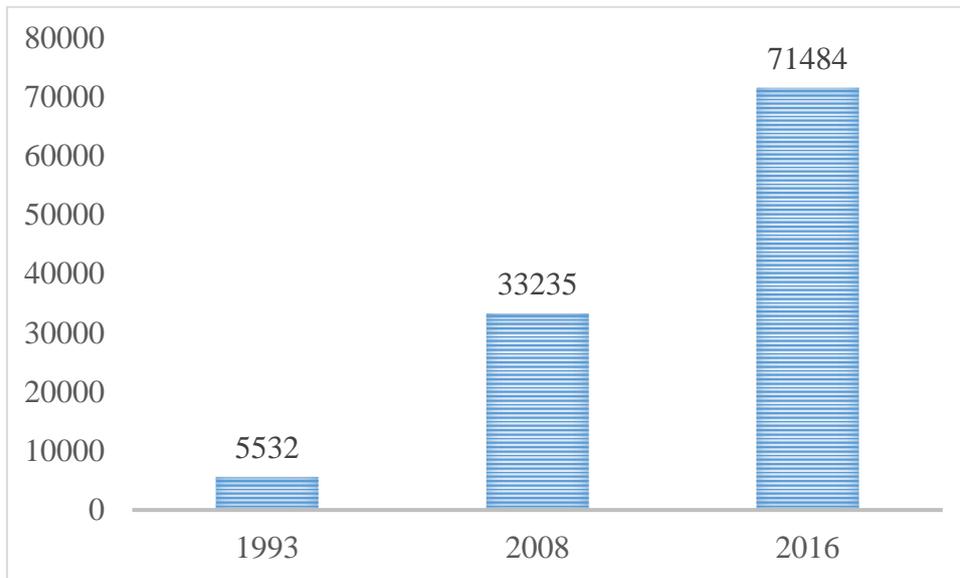
Figura 1. Emporio comercial de Gamarra: evolución de los establecimientos



Fuente: INEI (2017)

Se muestra un crecimiento 396%, desde el 1993 al 2008, y un crecimiento de 31%, entre los periodos del 2008 al 2016.

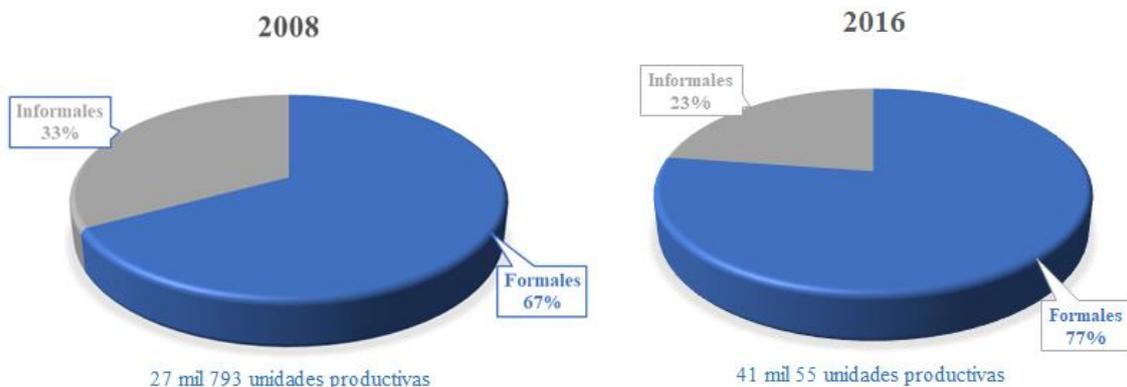
Figura 2. Emporio comercial de Gamarra: evolución del personal ocupado



Fuente: INEI (2017)

El crecimiento en personal ocupado, que experimentó del 1993 al 2016, es de 1,192%; en el periodo del 2008 al 2016, es de 115%. Son porcentajes que muestran la agresiva población de esta zona comercial.

Figura 3. Emporio comercial de Gamarra: unidades productivas



Fuente: INEI (2017)

El desarrollo de Gamarra es, en gran parte, informal. En el año 2016, el 22.7% de las unidades productivas eran informales, quienes disminuyeron en comparación al 32.9% del 2008. Para el 2016 se totalizó 41,055 unidades productivas.

En Gamarra, las pequeñas, medianas y gran empresa solo representan el 6.5% del total.

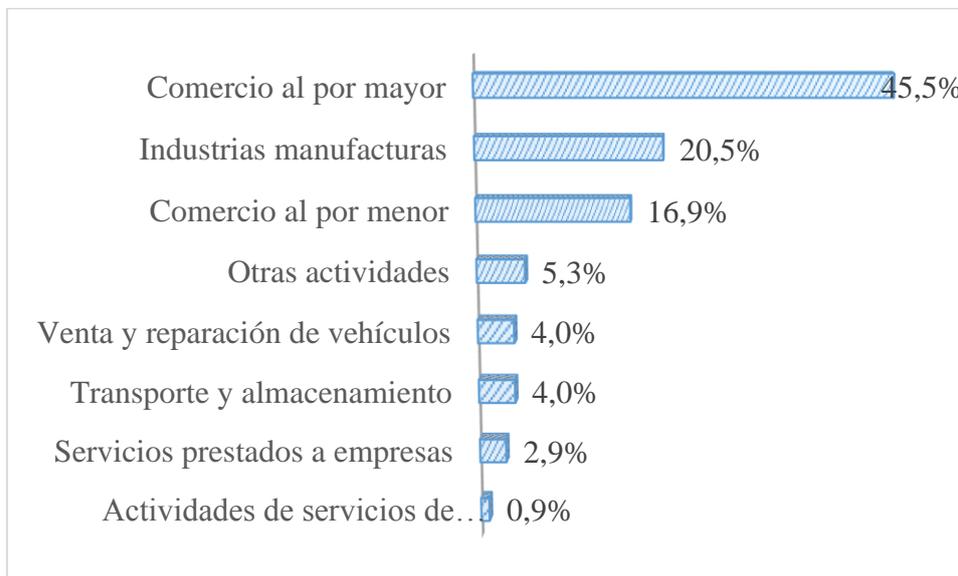
Tabla 5. Emporio comercial de Gamarra: empresas según segmento 2016

	Total	Porcentaje
Microempresa	25,497	93.5%
Pequeña empresa	1,642	6.0%
Gran y mediana empresa	141	0.5%
Total	27,280	100.0%

Fuente: INEI (2017)

Las pequeñas empresas en un 45.5% se dedican al comercio al por mayor, seguido de industria manufacturera y comercio al por menor.

Figura 4. Emporio comercial de Gamarra: pequeñas empresas según actividad económica 2016



Fuente: INEI (2017)

CAPÍTULO 2. PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL DE GAMARRA

En el Emporio Comercial de Gamarra, las empresas son lideradas, en su mayoría, por los propios emprendedores. Ellos iniciaron con unos niveles de operación de accesible manejo; sin embargo, durante los años y la consolidación de sus emprendimientos, la operación se tornó más compleja y más difícil en su organización, por su limitada formación profesional o académica. De esta manera, se volvieron susceptibles a diversos errores en la gestión de la empresa, los cuales pueden ocasionar una destrucción de valor y, en algunos casos, hasta la quiebra de la empresa.

A través de las encuestas y las entrevistas realizadas en este sector, se evidenciaron oportunidades de mejoras, en las siguientes áreas:

- Operativa.
- Sistemas de información.
- Financiamiento.
- Liderazgo.

2.1. Operativo

Tabla 6. Oportunidades de mejoras operativas

Área: Operativo	Descripción
Costeo deficiente Ver Anexo 4	Cliente realiza costeo mezclando importes con IGV ² y sin IGV; lo cual, no permite llegar a un costo real del producto, para luego malinterpretar los resultados de la empresa.
Se otorga créditos sin evaluación Ver Anexo 5	El cliente otorga créditos a los clientes de los vendedores, sin un procedimiento de confirmación, lo que aumenta la probabilidad de impago.
No existe políticas de cobranzas	El cliente no posee políticas de cobranzas, a pesar de contar con una cartera importante por cobrar.
Área: Operativo	Descripción

² Impuesto general a las ventas

No se registra todas las ventas.	No se tiene registro de parte de las ventas, lo que no permite medir el desempeño de la operación.
Doble inventario Ver Anexo 6	Poseen dos registros de inventario: el físico y el contable, que es consecuencia de deficiencias en el registro de las ventas.
Diferencia entre la nomenclatura del SKU, en los diferentes procesos. Ver Anexo 7	Un mismo producto tiene diferentes denominaciones en los registros de la empresa.
No se cuenta con estados financieros que permita tomar decisiones. Ver Anexo 14. Análisis de indicadores realizado por un banco	Cuentan con los estados financieros contables; pero, en algunos casos, presentan inconsistencias.
No existe objetivos y métricas	El trabajo es dirigido por la perspectiva del emprendedor/dueño, no posee métricas de desempeño.

Fuente: elaboración propia

2.2. Sistemas de información

Tabla 7. Oportunidades de mejoras en los sistemas de información

Área: Sistemas de Información	Descripción
Islas de información Ver Anexo 8	La información no está centralizada; por ello, no es sujeto a ser manejada y no obedecen a criterios de sistema.
No posee base de datos Ver Anexo 7	No se tiene una base de datos. Se trabaja de acuerdo con la necesidad inmediata. No hay visión de mediano plazo.
Impresión de documentos ineficientes (Factura, letra y guías)	El tiempo de emisión de documentos es de 30 a 40 minutos.
Inexistencia de conciliación bancaria Ver Anexo 9	No se centraliza la información de diferentes bancos, la información no es cotejada, ni analizada.

Fuente: elaboración propia

2.3. Financiamiento

Tabla 8. Oportunidades de mejoras del financiamiento

Área: Financiamiento	Descripción
Se obtiene créditos de terceros Ver Anexo 10	El emprendedor, a falta de liquidez, solicita un financiamiento a terceros, a una tasa mensual del 3 al 5%.
Se paga en 8vo día las letras Ver Anexo 11	Es una práctica usual el pagar las letras el 8vo día. En consecuencia, se encarece el financiamiento inicial y este afecta a la rentabilidad de la operación. El interés moratorio es de 25 a 35%.
Renovación de letras Ver Anexo 12	Se renueva letras y se incurre en sobrecostos de comisiones e intereses.
Financiamiento Informal Ver Anexo 13	La empresa firma, de manera cruzada, letras con sus clientes o proveedores de confianza, para realizar descuento de las letras, en sus respectivos bancos; y así, obtener liquidez.
No cuentan con análisis financiero Ver Anexo 14	No comparan las opciones de financiamiento del mercado.

Fuente: elaboración propia

2.4. Liderazgo

Tabla 9. Oportunidades de mejoras de liderazgo

Área: Liderazgo	Descripción
Decisiones centralizadas	Las decisiones las toma el emprendedor dueño.
Equipo no asume responsabilidad.	El equipo no toma los objetivos como suyos. Se encuentra bajo la sombra del emprendedor.
Gerente General Autoritario.	El gerente dueño no transmite conocimientos, o no incentiva que la organización genere conocimientos.
Confusión entre venta y rentabilidad	Objetivos basados en las ventas. No se conoce la rentabilidad de la operación.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1. Necesidad insatisfecha – oportunidad de negocio

En el Emporio Comercial de Gamarra existe un sector de empresarios que, con gran capacidad comercial, ha logrado un crecimiento importante en sus empresas. Sin embargo, con este crecimiento se incrementó la complejidad de las operaciones, donde, en algunos casos, los empresarios no estuvieron preparados. Una parte de los empresarios reconocen que la gestión de sus operaciones es deficiente y tienen la necesidad de un conocimiento especializado, que les permita entender y mejorar su desempeño. En su mayoría, estas empresas solo cuentan con el apoyo de contadores externos, quienes son de bajo costo y que no cubren las necesidades de este segmento.

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. Análisis de sector

En el emporio se ha abierto camino y fortalecido por el atrevimiento de los emprendedores, quienes procuran obtener un mayor volumen de ventas y aventurarse en nuevos proyectos. Pero debido al éxito que han experimentado en su vida empresarial, se consideran autosuficiente para el liderar las actuales y futuras operaciones, este último punto es el motivo que ha limitado el desarrollo de una oferta de asesoría y/o consultoría para el sector.

Entonces, encontramos un número importante de empresarios que no cuentan con una asesoría adecuada que satisfaga sus necesidades. El sector textil tiene un gran potencial de crecimiento, y para asegurar su sostenibilidad, requiere profesionalizar a sus empresas.

Se puede concluir que el sector en asesoría enfocadas a empresas ubicadas en el emporio comercial de Gamarra, no está desarrollado. Pero cuenta de gran potencial, por analogía al crecimiento del sector textil que experimenta el País. No obstante, su desarrollo también depende de una concientización de los emprendedores, quienes han llegado a un nivel, donde necesitan ver más detalles, que solo las ventas.

3.2.2. Análisis de los clientes

El Emporio Comercial de Gamarra se caracteriza por ser un símbolo del emprendedor peruano, que en su mayoría proviene del interior del País. Provincianos que arribaron a Lima cargados de ilusiones, en búsqueda de mejores oportunidades, y que con el tiempo vieron el logro de sus objetivos, debido a su trabajo perseverante.

Sus habilidades y pericia en los negocios son el producto del empirismo del día a día. Son empresarios que, en algunos casos, solo cuentan con estudios primarios o inconclusos; no obstante, estas características, que podrían ser calificadas como negativas, se convierten en su punto fuerte (hasta cierto momento), donde su estilo de trabajo logra resultados y experimentan una curva importante en su crecimiento. Es entonces, donde a mayor crecimiento del volumen de ventas, las operaciones se tornan complejas y las necesidades cambian; experimentan necesidades de financiamiento, elaboración de flujo de caja, el análisis de costos, y otros. Además, el entorno competitivo los obliga ser más eficientes.

3.2.3. Análisis de la competencia

La oferta en servicios de consultorías no está desarrollada, por los motivos expuestos en análisis del sector y del cliente. Sin embargo, existe una oferta de servicios de competencia no directa, por ser parciales, y que no tiene un enfoque holístico de las operaciones. En este sentido, dentro la zona geográfica estudiada, se cuenta con los siguientes servicios para el pequeño y mediano empresario:

3.2.3.1. Contadores externos

Son profesionales independientes que ofrecen servicios contables, por encargo de empresas, de manera externa. Tienen como principales funciones las declaraciones tributarias y la elaboración de los estados financieros.

Dependiendo del volumen de venta de la empresa, ellos pueden cobrar en el rango de S/. 250 a S/. 1,000 mensuales.

3.2.3.2. Proveedores de software

Son empresas que ofrecen licencias de software contables, y soporte por el tiempo pactado en el contrato. Entre sus principales beneficios está la automatización y disminución de carga operativa. Sin embargo, tiene limitaciones, pues es un sistema único; es decir, no se tiene la posibilidad de personalizar el programa, de acuerdo a las necesidades del cliente; por consiguiente, no se puede considerar como una solución integral. Es importante tener claro que los sistemas no subvencionan las deficiencias de lineamientos o criterios de gestión.

Softwares disponibles en el mercado objetivo desde S/. 5,000 a S/. 18,000, compra de licencia más soporte durante 3 a 6 meses dependiendo del contrato.

3.2.3.3. Entidad recaudadora de impuestos

El organismo estatal encargado de la recaudación tributaria brinda, en sus oficinas, servicios gratuitos de consultas sobre asuntos tributarios/contables. Es una asesoría especializada, pero que no cubre otros ámbitos de la empresa.

Es una asesoría sin costo, pues es un servicio derivado del pago de los impuestos.

3.2.3.4. Entidades bancarias

Son empresas privadas que se dedican al financiamiento de los requerimientos de empresas que lo solicitan. Como parte de sus labores brindan asesorías sobre planes de inversión y las mejores opciones de financiamiento. Su principal limitación es que la asesoría se basa en el otorgamiento/adquisición de créditos; en consecuencia, los clientes pueden estar expuestos a ser inducidos a tomar una decisión, que quizás le convenga más a la entidad que financia, que a ellos mismo.

Este tipo de asesorías no tiene costo, al ser derivado de la adquisición de créditos.

3.2.4. Análisis de los proveedores

En un servicio de estas características, el principal insumo es el capital humano capacitado. A pesar de que existe un sistema educativo que dota, en un volumen significativo, de másteres y licenciados en gestión al mercado local, estos no se ven atraídos por el clúster de Gamarra, debido a la informalidad e inestabilidad que estas empresas representan. En cuanto a profesionales que puedan brindar sus servicios a las empresas de asesoría, no representan un problema, pues existen profesionales capacitados disponibles.

Otros proveedores de software, PCs, escritorios, imprenta y otros artículos que se puedan requerir en una empresa de asesorías, no merecen un mayor análisis, por su alta disponibilidad.

3.3. Identificación de los clientes potenciales

3.3.1. Mercado objetivo

Tabla 10. Mercado objetivo

Clasificación	Pequeños y medianos empresarios.
Nivel de facturación	2,5MM a 9,5 MM
Rubro	Textil Importación de Materia prima Comercialización de materia prima Confección general Confección de tienda de moda Comercialización de prendas moda Exportación de productos terminados Exportación de materia prima
Ubicación geográfica	Empresas ubicadas en el distrito de la Victoria, al conocido emporio comercial Gamarra.

Fuente: elaboración propia

3.3.2. Tamaño de mercado objetivo

Se determina de la encuesta que el 47% del total, representa a empresas de un rango de facturación del 2.5 a 9.5 millones de soles. De la cuales, un 53% están dispuestas a pagar de S/. 4,000 a más, por el servicio. Entonces, el público objetivo, en el 25% del universo encuestado: 445 empresas.

3.3.3. Propuesta valor

Servicio especializado de asesoría en costos y finanzas, dirigido a las pequeñas y medianas empresas del sector textil, que cuentan con un nivel de facturación de 2.5 a 9.5 millones anuales, y están ubicadas en el Emporio Comercial de Gamarra.

3.3.3.1. Atributo del servicio

El servicio contará con los siguientes atributos:

- Servicio integral (Finanzas / Costos).
- Exactitud de información.
- Alto estándar de calidad del servicio.
- Seriedad.
- Transparencia de la información.
- Proactividad en la gestión.

3.3.3.2. Marca

Como se ha visto en el análisis de las competencia y oferta actual, la presente propuesta de servicio no tiene un precedente directo. Por esta razón, es de suma importancia trabajar, desde el primer momento, en los atributos del servicio, en beneficio de la categoría generada y la marca de la empresa. La marca debe ser el sello que permite la apertura a nuevas oportunidades de negocios.

3.3.3.3. Diseño

El servicio está diseñado para atender las necesidades de información, para la toma de decisiones, en materia financiera y de costos. No obstante, para el logro de los objetivos mencionados, se tienen que revisar las actividades anteriores, como la generación de la información y su organización. A diferencia de la oferta actual, que es fraccionada, el presente servicio, empieza desde las mejoras en la consistencia, el orden y la integración de la información, las cuales terminan con la lectura y las recomendaciones financieras. Debido a la amplitud que abarca el servicio, se puede inferir que se sobrepasarán las expectativas del cliente.

3.3.3.4. Precio

No existen precedentes de servicios al público objetivo seleccionado; por ello, no se tienen precios de referencia. Por consiguiente, se toman otros criterios para la fijación del precio, como los costos del servicio/venta anual del cliente, donde el resultado no debería exceder el 2%. Por ejemplo, en un cliente objetivo, que cuenta con la venta mínima de S/. 2,500,000, el pago por el servicio de asesoría no debería superar los S/. 50,000 al año. Para efectos prácticos, se asigna un precio fijo de S/. 4,000 mensuales; esta cifra se encuentra dentro las posibilidades de los clientes, están dispuestos a pagarlo, y nos permite mantener una percepción de calidad, frente a nuestros clientes.

3.3.3.5. Promoción

Por la naturaleza técnica del servicio, sin precedentes inmediatos, y el nivel de conocimientos del consumidor, se propone realizar una promoción “boca a boca” como consecuencia de un servicio de calidad. La mejor promoción viene de un cliente, quien, con óptimos resultados, abrirá las puertas a un nuevo usuario. Esta decisión adquiere mayor sentido, cuando se toma en cuenta los siguientes motivos: se prioriza la calidad, el crecimiento planteado no es agresivo y la venta en frío puede ser engorroso.

3.4. Plan estratégico

3.4.1. Misión

Impulsar el crecimiento del empresariado de Gamarra, a través de asesoría eficiente, adaptada a sus necesidades y enfocada en la construcción de negocios sostenibles en el tiempo.

3.4.2. Visión

Ser reconocido como un aliado estratégico confiable, comprometido con los sueños de nuestros clientes y de cada colaborador de nuestra empresa.

3.4.3. Objetivo general

Brindar alternativas de mejora en las operaciones y el financiamiento, partiendo del conocimiento de la situación real de la empresa.

3.4.4. Objetivos específicos

- Analizar la rentabilidad, el financiamiento, los flujos de efectivo y otros indicadores de la operación.
- Elaborar Estados financieros que reflejen la operación.
- Conocer el costo del financiamiento de la operación.
- Conocer los costos y márgenes de los productos.
- Realizar proyecciones de la operación y cálculo de recursos necesarios.

CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

Por el tipo de público objetivo, se puede dividir el proceso de asesoría en dos grupos: el operativo y los costos/financiero, con un punto de inflexión en los estados financieros, sin haber aplicado mejoras en materia costos/financieras; es decir, la foto de la empresa en su normal desenvolvimiento.

Tabla 11. Plan de trabajo

Operativo		Reporte bajo situación a la fecha	Asesoría Financiera			
1	2	3	4	5	6	7
Conocer la operación y diagnosticar problemas	Plantear e implementar alternativas de mejora de procesos operativos	Elaborar estados financieros	Elaborar análisis financieros	Proyección de estados Financieros.	Elaborar plan de mejoras, fijas metas y aplicación	Seguir evaluando la operación y sus resultados.

Fuente: elaboración propia

En las asesorías tradicionales que se realizan en las medianas empresas profesionalizadas o de mayor envergadura, se puede encontrar desde información estructurada, hasta sistemas de información, que facilitan realizar diferentes análisis. Pero en los segmentos de pequeña y mediana empresa, es usual que no se cuente con una información organizada, que ayude conocer la situación de la empresa. En suma, este es el punto donde existe una marcada diferencia, que este tipo de asesoría primero debe solucionar cuestiones operativas y de información.

Por lo anterior, se plantea un plan de trabajo que considera una empresa con oportunidades de mejoras desde temas operativos, pero que, dependiendo del cliente, se podrían obviar algunas actividades.

1. Conocer la operación y diagnosticar problemas.
 - a. Procesos: Ventas, compras y otros.
 - b. Registros y bases de datos.
 - c. Equipo de trabajo.
2. Plantear e implementar alternativas de mejora de procesos operativos.
 - a. Registros ventas, compras, cuentas por pagar, por cobrar e inventarios.
 - b. Articular información.
3. Elaborar estados financieros.
 - a. Situacional (Sin intervención de la asesoría).
4. Elaborar análisis financieros.
 - a. Estructura de costos.
 - b. Gasto financiero / Alternativas de financiamiento.

- c. Ratios Financiero.
 - i. Gestión.
 - ii. Liquidez.
 - iii. Endeudamiento.
- 5. Proyección de estados financieros.
- 6. Elaborar plan de mejoras, fijas metas y aplicación.
- 7. Seguir evaluando la operación y sus resultados.

4.1. Conocer la operación y diagnosticar problemas

Se busca conocer el modelo de negocio, la forma de trabajo y las actividades de la empresa. Es fundamental entender, en su real dimensión, a la empresa, pues es la base de donde parten las propuestas de mejoras, y que estas sean aplicables.

4.1.1. Procesos: ventas, compras y otros

Conocer los procesos de ventas, compras, otorgamiento de créditos, procesos de producción, transporte, gestión de inventario, cobranzas y otros procesos, que son particulares en cada negocio.

4.1.2. Registros y bases de datos

Una vez entendido los procesos habituales de la empresa, se debe conocer cómo estos son llevados hacia los registros, su almacenamiento, con qué información histórica se dispone y si son de utilidad, o qué deficiencias presenta.

4.1.3. Equipo de trabajo

Parte esencial del éxito de las mejoras implementadas, en una empresa, son las personas. El capital humano marca, en gran medida, el rumbo de la aplicación de mejoras; y, en consecuencia, el logro de objetivos. Por ello, se debe conocer a las personas que desarrollan las actividades, en lo que respecta a sus capacidades técnicas y sus objetivos personales. Esta etapa se desarrolla mediante entrevistas, interacción en sus puestos de trabajo y reuniones de equipo.

4.2. Plantear e implementar alternativas de mejora de procesos operativos

En esta etapa se empieza a generar cambios en las empresas. Se tiene el propósito de generar información de calidad que sea susceptible a ser analizada, para después ser soporte de la toma de decisiones.

4.2.1. Registros ventas, compras, cuentas por pagar, por cobrar, inventarios

Se crean o modifican los procesos de registro, basados en criterios preestablecidos, con el fin de obtener una información manejable, consistente, confiable, oportuna y disponible.

4.2.2. Articular información

Asimismo, una vez que se cuenta con las diferentes bases de datos, estas deben de tener la capacidad de relacionarse entre sí, con el objetivo de que la información sea susceptible de análisis, para los decisores.

Por ejemplo: cómo se relaciona la base de datos de compras con existencias, o compras con cuentas por pagar, o compras con los flujos de efectivo.

4.3. Elaborar estados financieros

Hasta la presente etapa no se ha generado cambios en temas de fondo, se ha sido un observador privilegiado, la forma de generar utilidades y de operación no han cambiado. Entonces, ahora que se cuenta con información, es el mejor momento de establecer un hito con la elaboración de los estados financieros, que reflejen la realidad de la empresa, para su posterior análisis.

4.3.1. Estado situacional

Se materializa el objetivo de la primera parte del proceso de la consultoría, con la elaboración del estado situacional, el estado de resultados y el flujo de caja. Son resultados sin intervención de la consultoría de costos/financiera.

4.4. Elaborar análisis financieros

Analizar las diferentes decisiones de inversión y las diferentes fuentes de financiamiento posibles. Comparar costos y su impacto en los flujos de efectivo.

4.4.1. Estructura de costos

Basado en conceptos financieros y contables corregir errores (si los hubiera), en los costeos presentados hasta la fecha. A demás clasificar y agrupar costos según su naturaleza, determinar criterios para optimizar los costos y desarrollar alternativas de mejoras.

4.4.2. Gasto Financiero / Alternativas de financiamiento

Realizar un análisis de las actuales fuentes de financiamiento, costos y accesibilidad. Comparar fuentes de financiamiento.

4.4.3. Ratios Financiero

Los ratios permiten conocer la posición actual de la empresa, es de utilidad para la implementación de políticas y poner en marcha planes de mejoras. También permite que la gestión sea susceptible a comparación con otras empresas o consigo misma en diferentes periodos.

- **Gestión.** Revisar indicadores como de rotación de inventarios, cuentas por cobrar, por pagar y otros.
- **Liquidez.** Revisar indicador de días de caja.
- **Endeudamiento.** Revisar indicadores como deuda total patrimonio y total activo versus total pasivo.

4.5. Proyección de estados financieros

Para la proyección de estados financieros es necesario un pronóstico fiable de ventas, haber establecido políticas de estructura financiera y de gestión. El resultado de la proyección determina si se cuenta con los recursos necesarios para afrontar la operación del próximo periodo, de no ser el caso, se busca alternativas de financiamiento o se debe replantear los objetivos planteados.

4.6. Elaborar plan de mejoras, fijas metas y aplicación

Teniendo la información sobre la estructura de la empresa y de los objetivos de los empresarios, de las diferentes actividades anteriores se establece planes de mejoras, se determina métricas y se elabora un plan de acción.

4.7. Seguir evaluando la operación y sus resultados

Revisar el cumplimiento de los planes propuestos y métricas, analizar las desviaciones con resultados obtenidos para redireccionar o adaptar las acciones, o en su defecto elaborar nuevos planes de trabajo. Esta actividad se realiza de manera indefinida en búsqueda de optimizar la operación.

CAPÍTULO 5. HERRAMIENTAS PARA LA ASESORIA

5.1. Separación del patrimonio del negocio con el personal

La separación se debe impulsar en lo concerniente a los flujos, los financiamientos y las adquisiciones de activos.

En cuanto a la separación de flujos, en algunos casos, es usual que el emprendedor disponga de una sola caja, en donde se mezclan los ingresos y egresos de la empresa, con los egresos de los socios. Por ejemplo, el pago de las tarjetas de créditos, los alquileres de vivienda, las pensiones de colegios o universidades de sus hijos, y otros gastos no relacionados a las actividades del negocio. Por ello, se debe partir de una separación de los flujos de la empresa y los de sus socios. La asignación de sueldos puede ser de utilidad para evitar esta distorsión, que, de persistir, afecta a la planificación de las actividades.

En cuanto a la separación de adquisición de bienes y/o financiamiento, los emprendedores, a medida que aumentan sus ingresos, se ven seducidos por la adquisición de bienes, o a realizar nuevas inversiones. Por ejemplo, comprar un departamento para alquilar, donde ni el departamento, ni los alquileres (de ser el caso) están relacionados con la actividad de la empresa. Esta práctica ocasiona una distorsión en la estructura de la empresa y, probablemente, disminuya la imagen atractiva de la empresa, frente a las entidades financieras. Una solución saludable para este ejemplo, sería que las inversiones del accionista/dueño se realicen con financiamiento a la persona natural y sus excedentes, sin comprometer el patrimonio de la empresa.

5.2. Estructura de costos

Para un adecuado costeo de los productos, se deben diferenciar los egresos de los costos o gastos. Estos son conceptos que, en algunos emprendedores, causan cierta confusión. Por eso, se debe tener en cuenta:

- El costeo se debe elaborar con los montos, sin incluir IGV. Por ejemplo, si se costea, como muestra el anexo 4, con los montos, incluido el IGV, para luego determinar el precio de venta, incluido los impuestos, se obtendrá el cálculo de la rentabilidad distorsionada. La tabla 12 muestra los dos resultados posibles, cuando se costea con o sin IGV. En el primero, se espera una rentabilidad de 10 soles, pero en realidad se obtiene una de 8.47.

Tabla 12. Comparativo de costo incluido y no IGV

	Costeo Incluido IGV	Costeo sin IGV
Venta	110.00	93.22
Costo de ventas	<u>100.00</u>	<u>84.75</u>
Utilidad	10.00	8.47

Fuente: elaboración propia

- Otro caso donde suele se causar confusión entre los egresos versus los costos, es con la percepción en las importaciones. Esta es una salida de efectivo, pero sujeta a ser compensada en el pago de impuestos.
- Se pueden desglosar en partidas para tener un análisis de mayor precisión, que nos permita poner mejoras en marcha.
- Se puede organizar por un costeo ABC, costeo por orden de pedido u otro. Su aplicación depende del modelo de negocio de las empresas.

5.3. Margen de contribución

Es usual que las empresas produzcan o comercialicen más de un tipo de producto, o que operen en más de un punto de venta. Por ello, es de utilidad, para la toma de decisiones, realizar los cálculos del margen de contribución de un tipo de producto, o de un punto de venta, para luego tener la posibilidad de evaluar su rendimiento, y así evitar la subvención o distorsión de los resultados.

Por ejemplo: la tabla 13 muestra la cuenta del resultado de la empresa 1, la cual opera en dos puntos de venta.

Tabla 13. Cuenta de resultados convencional

Estado de resultados	
Venta	190,000
Costo de ventas	<u>- 102,600</u>
Utilidad bruta	87,400
Gastos Administrativos	<u>- 62,400</u>
Utilidad Antes de impuestos	25,000

Fuente: elaboración propia

Ahora, la tabla 14 muestra el análisis por punto de venta, donde se desglosan las partidas, que son asignadas a cada punto.

Tabla 14. Análisis por margen de contribución

Concepto	P. Venta A	P. Venta B
Venta	90,000	100,000
Costos de venta	- 45,000	- 50,000
Personal	- 9,600	- 19,200
Alquiler	- 12,000	- 21,600
Logística	- 3,600	- 4,000
Utilidad	<u>19,800</u>	<u>5,200</u>

Fuente: elaboración propia

Esta forma de presentar los resultados nos permite evaluar, de manera independiente, cada punto de venta. Por ejemplo, en la tabla 14, a pesar de que el punto de venta A genera menor venta que el punto de venta B, tiene una mejor utilidad. En este caso se debe a que tiene menores costos operativos, como personal y alquiler. Estas son algunas de las conclusiones, a las no se pueden llegar con una cuenta resultados convencional.

5.4. Análisis de fuentes de financiamiento

Se puede analizar las diferentes fuentes de financiamiento.

5.4.1. Descuento realizado en financiera especializada en factoring y leasing

En el mercado hay empresas dedicadas al descuento de letras y facturas, en la tabla 15 se desarrolla un ejemplo del ingreso de letras a descuento.

Tabla 15. Descuento de letras realizado por una financiera

Días	Nominal Letra	Fondo Retenido	Monto Financiado	Interés	Comisión	Notificaciones	Comisión de estructuración	Total Costos
30	20,000.00	400.00	19,600.00	254.80	5.00	1.50	115.64	376.94
60	20,000.00	400.00	19,600.00	509.60	5.00	1.50	115.64	631.74
90	20,000.00	400.00	19,600.00	764.40	5.00	1.50	115.64	886.54
120	20,000.00	400.00	19,600.00	1,019.20	5.00	1.50	115.64	1,141.34
	80,000.00	1,600.00	78,400.00	2,548.00	20.00	6.00	462.56	3,036.56

Fuente: elaboración propia

Por el descuento de 4 letras, de importe total de 80,000.00, se incurre en un gasto financiero de 3,036.56; además, la financiera retiene 1,600.00, que afectan los flujos del cliente que ingresa el descuento

5.4.2. Descuento realizado en un banco

La banca comercial, en su portafolio de servicios, también realiza descuento de letras. En la tabla 16, se muestra un ejemplo.

Tabla 16. Descuento de letras realizado en una entidad bancaria

Días	Nominal Letra	Fondo Retenido	Monto Financiado	Interés	Comisión	Notificaciones	Comisión de estructuración	Total Costos
30	20,000.00		20,000.00	127.86	3.50	1.50		132.86
60	20,000.00		20,000.00	254.90	3.50	1.50		259.90
90	20,000.00		20,000.00	381.13	3.50	1.50		386.13
120	20,000.00		20,000.00	506.55	3.50	1.50		511.55
	80,000.00	-	80,000.00	1,270.43	14.00	6.00	-	1,290.43

Fuente: elaboración propia

Por el descuento de documentos, por un importe de 80,000, el gasto financiero, en este caso es 1,290.43.

Con los ejemplos de las tablas 15 y 16, se pueden calcular las tasas aplicables, y se comparan resultados como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Comparativo de tasas financiera - banco

Financiera		Banco	
TCEA	TEM	TCEA	TEM
26.24%	1.96%	8.33%	0.67%
21.72%	1.65%	8.16%	0.66%
20.34%	1.55%	8.11%	0.65%
19.72%	1.51%	8.08%	0.65%

Fuente: elaboración propia

Por ello, se puede concluir:

- La primera opción es más costosa que la segunda, pero el acceso es más fácil.
- La primera opción retiene parte de los fondos para afrontar cualquier eventualidad, pero resta recursos a la empresa.

5.4.3. Financiamiento con pagaré a una letra

Otra modalidad de financiamiento es mediante los pagarés, a un solo pago. La tabla 18 muestra un ejemplo.

Tabla 18. Financiamiento con pagaré

Moneda dólares	Plazo	90 días
Importe 50,000.00	TEA	9.5000%
F. Desen 13/12/2018	TCEA	9.5000%

Cuota	Fecha	Capital	Interés	Cuota	SK Pendiente
0	13/01/2018	50,000.00	379.58		50,379.58
0	13/02/2018	50,379.58	382.46	0	50,762.03
1	13/03/2018	50,762.03	385.36	51,147.40	-

Fuente: elaboración propia

Por el financiamiento de 50,000, se incurre en un gasto financiero de 1,147.40, el cual se devuelve al vencimiento, en un solo pago de 51,147.40. Adicionalmente, la forma de presentar la información ayuda a identificar el gasto de cada periodo.

5.4.4. Financiamiento de proveedores

En algunos sectores también se puede encontrar financiamiento de los proveedores, quienes entregan mercadería con fecha futura de pago, con documentos como cheques, letras o facturas. En la tabla 19 se muestra un ejemplo de financiamiento de un proveedor, a 10 letras, con diferentes vencimientos. El ejemplo se ha desarrollado con los supuestos de que el proveedor no cobra sobre costos por el financiamiento, el aceptante de las letras paga después del vencimiento, y renueva la mitad de los documentos.

Tabla 19. Financiamiento de proveedores

Días	Valor Nominal	Días Mora	Interes	Renovación	% Renovación	Cancelación	Amortización	Comisión	Días Renovación	32%	Interes	Portes	Devol. Valorado	Pago por renovación	Importe Nueva Letra
45	5,000.00	5	24.87	Sí	50%		2,500.00	50.00	25	0.08%	48.76	2.30	1.25	2,627.18	2,500.00
50	5,000.00	5	24.87	Sí	50%		2,500.00	50.00	25	0.08%	48.76	2.30	1.25	2,627.18	2,500.00
55	5,000.00	5	24.87	Sí	50%		2,500.00	50.00	25	0.08%	48.76	2.30	1.25	2,627.18	2,500.00
60	5,000.00	5	24.87	Sí	50%		2,500.00	50.00	25	0.08%	48.76	2.30	1.25	2,627.18	2,500.00
65	5,000.00	5	24.87	Sí	50%		2,500.00	50.00	25	0.08%	48.76	2.30	1.25	2,627.18	2,500.00
70	5,000.00	5	24.87	No		5,024.87									
75	5,000.00	5	24.87	No		5,024.87									
80	5,000.00	5	24.87	No		5,024.87									
85	5,000.00	5	24.87	No		5,024.87									
90	5,000.00	5	24.87	No		5,024.87									
50,000.00		248.7				25,124.35	12,500.00	250.00			243.81	11.50	6.25	13,135.91	12,500.00

Fuente: elaboración propia

El ejemplo evidencia que al realizar los pagos fuera de fecha, se generan gastos financieros.

Al comparar los ejemplos de la tabla 18 y 19, se puede concluir:

- Los dos tipos de financiamiento tienen una diferente programación en los egresos del flujo de caja.
- En el ejemplo, el financiamiento de proveedores bajo la modalidad de pagos parciales es más barato que el pagaré a una sola letra.
- La tendencia del más barato pueda cambiar con la variación de alguna condición como por ejemplo que el proveedor cobre una comisión o interés; O también que el aceptante renueve más veces que las 5 planteadas.

5.5. Análisis de valor actual

En algunos casos los empresarios, por decisión comercial o condiciones de mercado, realizan ventas al crédito cambiando así sus flujos de efectivo. Por este motivo, es de suma importancia un análisis de valor actual. La herramienta consiste en llevar todos los flujos a un momento determinado, donde se toma en cuenta el costo financiero.

Los cuadros 20 y 21 presentan un ejemplo, en el primero figura los flujos del abastecimiento y el segundo sobre los flujos de la venta.

En la tabla 20 se aprecia que para el abastecimiento primero se paga un adelanto y la cancelación es contra entrega.

Tabla 20. Flujo de abastecimiento

Día	Importe
-60	3,000
0	27,000

Fuente: elaboración propia

Una vez abastecido, la tabla 21 muestra 3 ventas de la mercadería abastecida, cada comprador tiene diferentes condiciones de pago.

Tabla 21. Venta de mercadería con pagos diferidos

Venta 1		Venta 2		Venta 3	
Día de venta 10		Día de venta 20		Día de venta 30	
Día	V. Nominal	Día	V. Nominal	Día	V. Nominal
40	3,000	60	1,600	60	2,600
50	3,000	70	1,600	75	2,600
60	3,000	80	1,600	90	2,600
80	3,000	90	1,600	105	2,600
		100	1,600	120	2,600
Total	12,000	Total	8,000	Total	13,000

Fuente: elaboración propia

Con la información antes mencionada, se pueden conocer todos los flujos desde el abastecimiento, hasta la recuperación de las cuentas por cobrar, tal como muestra la tabla 22.

Tabla 22. Flujo de inversión su recuperación

Concepto	Día														
	-60	0	10	20	30	40	50	60	70	75	80	90	100	105	120
Egresos															
Adelanto	- 3,000														
Cancelación		- 27,000													
Ingresos															
Venta 1			Venta			3,000	3,000	3,000	3,000						
Venta 2				Venta				1,600	1,600		1,600	1,600	1,600		
Venta 3					Venta			2,600		2,600		2,600		2,600	2,600

Fuente: elaboración propia

Una vez organizados los ingresos y egresos, se realiza el cálculo planteado de llevar todos los flujos a un momento determinado, que podría ser el momento del abastecimiento de la mercadería o la fecha del adelanto. La tabla 23 muestra el cálculo del valor actual a la fecha de abastecimiento.

Tabla 23. Análisis de flujos a VAN

Venta	Día	V. Nominal	V.A.
	-60	- 3,000	- 3,048
	0	- 27,000	- 27,000
1	40	3,000	2,968
1	50	3,000	2,960
1	60	3,000	2,952
2	60	1,600	1,574
3	60	2,600	2,559
2	70	1,600	1,570
3	75	2,600	2,548
1	80	3,000	2,936
2	80	1,600	1,566
2	90	1,600	1,562
3	90	2,600	2,538
2	100	1,600	1,557
3	105	2,600	2,527
3	120	2,600	2,517
Total		3,000	2,287
ROI		10.00%	7.61%

Fuente: elaboración propia

En conclusión, con casuísticas de este tipo se puede reforzar, en los emprendedores, el concepto del valor de dinero en el tiempo. Puesto que, en algunos casos, los comerciantes pueden estar convencidos de que la rentabilidad de la inversión es 10%, y dejan de lado el valor del dinero en el tiempo. Sin embargo, una vez realizado el cálculo, se puede concluir que la rentabilidad es 7.61%.

5.6. Proyección de crecimiento

En el segmento pequeñas y medianas empresas, el crecimiento futuro suele no calcularse, o solo ponen énfasis en las ventas mes a mes, sin conocer las capacidades con las que cuentan. Los recursos no son infinitos; por ello, es de vital importancia conocer qué volumen de operación se va a afrontar y qué recursos se necesitan. La ausencia de una planificación del crecimiento expone al emprendedor a tomar financiamientos adversos, con la finalidad de sacar adelante las operaciones.

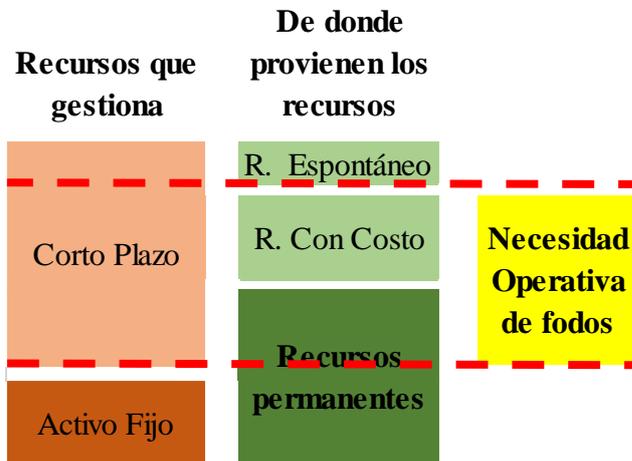
Para la proyección, se parte de determinar las políticas de la empresa, para luego proyectar el estado de resultados y el estado situacional. Al organizar la información se puede calcular el superávit o déficit financiero. En el caso que se trate de un déficit, se debe evaluar si es que se cuenta con las opciones de financiamiento, para cubrir la brecha, de modo que, sea posible afrontar con éxito, el volumen de operación determinado.

La necesidad de financiamiento se podría calcular de las siguientes maneras:

- Proyección de flujo de caja.

- Proyección de Estados financieros.
- Capital de trabajo vs necesidad operativa de fondos.

Figura 5. Necesidad operativa de fondos



Fuente: Fernández; Stok y Arbulú (2014)

Si se cuenta con la proyección de ventas mensual, se puede ser más preciso, y calcular en qué meses se intensificará la necesidad de fondos. Sin embargo, es importante contar con una proyección confiable.

CAPÍTULO 6. GESTIÓN DE PERSONAS

Al inicio de las operaciones, el equipo de trabajo estará compuesto por un gerente y dos asistentes. El primero será el líder del proyecto y los asistentes brindarán seguimiento a los clientes asignados.

Por volumen de operación de la empresa, se acogerá al régimen laboral especial Mype; específicamente, en la clasificación de microempresa, donde brinda los siguientes beneficios de acuerdo con ley:

- Descanso vacacional de 15 días.
- Jornada máxima de 48 horas por semana.
- Descanso semanal de 24 horas y feriados.

Además, los colaboradores tendrán como beneficios (no obligatorios por el régimen especial mype):

- Un sueldo de gratificación en julio y diciembre.
- Seguro social de salud Essalud. El régimen de microempresa solo obliga pago al sistema integral de salud.

6.1. Perfil de Gerente

- Licenciado en contabilidad, administración o economía.
- Con máster en administración de empresas o finanzas.
- Experiencia en el sector financiero.
- Con conocimientos de gestión de pequeñas o medianas empresas.
- Con conocimientos de Excel nivel avanzado.
- Edad de 30 a 35 años.

6.1.1. Funciones

- Analizar el modelo de negocios de los clientes.
- Planificar la asesoría a realizar.
- Realizar presentaciones en los directorios de los clientes.
- Negociar contratos con los clientes potencial.

- Plantear soluciones a medida de cada cliente.
- Liderar equipo de jóvenes.

6.1.2. Beneficios

- Ingreso a planilla bajo régimen laboral MYPE³.
- Sueldo base de S/. 4,000.
- Constante capacitación de gestión de empresas y financiamiento.
- Gratificación de julio y diciembre.
- Evaluación de desempeño anual y revisión salarial.

6.2. Perfil asistente

- Estudiantes de los últimos años de universidad o egresados de instituto.
- De las carreras de contabilidad, administración o economía.
- Con conocimientos de Excel nivel intermedio.
- No es esencial experiencia previa.
- Edad de 20 a 24 años.

6.2.1. Funciones

- Ingreso de datos a bases de datos.
- Elaborar cuadros y gráficos.
- Realizar conciliación bancaria.
- Seguimiento a cuentas por cobrar y por pagar.
- Atención al cliente.

6.2.2. Beneficios

- Ingreso a planilla bajo régimen laboral MYPE.

³ Micro y pequeña empresa.

- Sueldo base de S/. 1,800
- Constante capacitación de gestión de empresas y financiamiento.
- Apoyo de horas libre a estudiantes.
- Gratificación de julio y diciembre.
- Evaluación de desempeño anual y revisión salarial.

Tabla 24. Costo de planilla

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Trabajadores	3	4	4	4	4
Gerente*	48,000.00	55,200.00	63,480.00	63,480.00	63,480.00
Asistentes*	43,200.00	51,840.00	62,208.00	62,208.00	62,208.00
3er asistente*		21,600.00	25,920.00	31,104.00	31,104.00
Gratificaciones	15,200.00	21,440.00	25,268.00	26,132.00	26,132.00
Provisión Vacacional	3,800.00	5,360.00	6,317.00	6,533.00	6,533.00
Seguro (9%)	8,208.00	11,577.60	13,644.72	14,111.28	14,111.28
Costo	118,408.00	167,017.60	196,837.72	203,568.28	203,568.28

Fuente: elaboración propia

En la tabla 24, se presenta la proyección de la planilla, se asume que el gerente obtiene un incremento salarial del 15% y los asistentes del 20%.

Los cálculos contemplan el pago de gratificaciones de un sueldo adicional en julio y diciembre.

CAPÍTULO 7. PLAN FINANCIERO

Para la ejecución del presente plan de negocios se requiere de una inversión inicial. Por ello, las operaciones deben redituarse a los inversionistas; de ahí que, se debe realizar un análisis financiero, para determinar la viabilidad del proyecto.

7.1. Inversión

La inversión requerida es de S/. 36,760, el cual se desglosa en una inversión de activos, como muestra la tabla 25, y la diferencia en la caja, para afrontar posibles eventualidades.

Tabla 25. Inversión en activos

Concepto	P. Unitario	Subtotal
3 computadoras	S/2,500.00	S/ 7,500.00
3 escritorios / asientos	S/ 650.00	S/ 1,950.00
1 proyector multimedia	S/1,200.00	S/ 1,200.00
1 impresora	S/ 850.00	S/ 850.00
Artículos de oficina varios	S/ 600.00	S/ 600.00
Inversión en Activos		S/12,100.00

Fuente: elaboración propia

7.2. Fuentes de financiamiento

Considerando que la banca nacional no financia emprendimientos, se plantea trabajar con aporte de socios, por una suma de S/. 36,760, constituyendo el 100% del patrimonio inicial de la empresa.

7.3. Estados financieros del 1er año de funcionamiento

Tabla 26. Estado de situación inicial

Caja	24,660.00		
Activo fijo bruto	11,500.00	Capital social	36,760.00
Otros activos	600.00		-
Total activo	<u>36,760.00</u>	Total pasivo + Pat.	<u>36,760.00</u>

Fuente: elaboración propia

Para la proyección de la cuenta de los resultados, se toma en cuenta un nivel de venta de 4 empresas en promedio, durante el primer año, y un precio de S/. 4,000 sin incluir IGV. El pago de los impuestos se basa el régimen tributario REMYPE⁴.

Tabla 27. Cuenta de resultados año uno

Venta	192,000.00	
Personal	- 118,408.00	14 sueldos
Otros costos	- 3,600.00	
Utilidad bruta	<u>69,992.00</u>	
Alquiler	- 19,200.00	
Contador externo	- 6,000.00	
Otros gastos	- 2,160.00	
Depreciación de activos	- 3,833.33	36 meses
Utilidad antes de impuestos	<u>38,798.67</u>	
Impuestos	- 3,879.87	
Utilidad neta	<u>34,918.80</u>	

Fuente: elaboración propia

Durante primer año, se espera alcanzar un volumen de ventas de S/. 192,000, y una utilidad de S/. 34,918.80.

Luego de obtener la proyección de los resultados del primer año, se puede proyectar el estado situacional, al cierre del primer año, como muestra la tabla 28.

Tabla 28. Estado situacional al término del primer año

Caja	55,412.13		
Cuentas por cobrar	8,000.00		
Otros activos	600.00		
Activo fijo bruto	11,500.00	Capital Social	36,760.00
Depreciación	- 3,833.33	Utilidad del periodo	<u>34,918.80</u>
Total Activo	<u>71,678.80</u>	Total Pasivo + Pat.	<u>71,678.80</u>

Fuente: elaboración propia

Se tiene como política de cobro, a los 15 días posteriores a la facturación. Por ese motivo, la proyección de cierre muestra S/. 8,000, en cuentas por cobrar.

⁴ Registro de micro y pequeña empresa.

7.4. Proyección de ventas y flujo de caja

En la proyección de ventas y el flujo de caja se toma en cuenta los siguientes supuestos:

- El contrato de servicio por un año, que puede ser prorrogable.
- Año base con 4 años empresas.
- Año dos y tres, se trabaja con cinco y seis empresas, respectivamente.
- Los gastos administrativos y un contador externo, incrementan en 10% interanual.
- Alquiler incrementa un 5% al año.
- Se aplica el pago de impuesto, bajo remype tributario.
- Los trabajadores inscritos en el régimen laboral especial de la micro y pequeña empresa.

Tabla 29. Proyección de cuenta de resultados – escenario esperado

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación interanual	0%	25%	20%	0%	0%
Venta	192,000.00	240,000.00	288,000.00	288,000.00	288,000.00
Costos - personal	-118,408.00	-167,017.60	-196,837.72	-203,568.28	-203,568.28
Otros costos	-3,600.00	-4,500.00	-5,400.00	-5,400.00	-5,400.00
Utilidad bruta	69,992.00	68,482.40	85,762.28	79,031.72	79,031.72
Alquiler	-19,200.00	-20,160.00	-21,168.00	-22,226.40	-23,337.72
Contador ext.	-6,000.00	-6,600.00	-7,260.00	-7,986.00	-8,784.60
Gastos administrativos	-2,160.00	-2,376.00	-2,613.60	-2,874.96	-3,162.46
Depreciación	-3,833.33	-3,833.33	-3,833.33	-5,000.00	-5,000.00
Costos	-31,193.33	-6,209.33	-6,446.93	-7,874.96	-8,162.46
Utilidad antes de impuestos	38,798.67	62,273.07	79,315.35	71,156.76	70,869.26
Impuestos	-3,879.87	-6,227.31	-11,113.03	-8,706.24	-8,621.43
Utilidad neta	34,918.80	56,045.76	68,202.32	62,450.52	62,247.83

Fuente: elaboración propia

La proyección de ventas, para los primeros 5 años, es positiva. En todos los periodos se obtienen utilidades, a pesar de que los costos se incrementan.

La tabla 30 muestra el flujo de caja cuando se cumplen los supuestos de la proyección de ventas.

Tabla 30. Proyección del flujo de caja

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Interanual		0%	25%	20%	0%	0%
Ingresos						
Venta contado		184,000.00	230,000.00	276,000.00	276,000.00	276,000.00
Venta crédito			8,000.00	10,000.00	12,000.00	12,000.00
Total Ingresos		184,000.00	238,000.00	286,000.00	288,000.00	288,000.00
Egresos						
Inversión	- 35,560.00					
Costos - Personal		- 118,408.00	- 167,017.60	- 196,837.72	- 203,568.28	- 203,568.28
Otros costos		- 3,600.00	- 4,500.00	- 5,400.00	- 5,400.00	- 5,400.00
Alquiler		- 19,200.00	- 20,160.00	- 21,168.00	- 22,226.40	- 23,337.72
Contador externo		- 6,000.00	- 6,600.00	- 7,260.00	- 7,986.00	- 8,784.60
Gastos administrativos		- 2,160.00	- 2,376.00	- 2,613.60	- 2,874.96	- 3,162.46
Impuestos		- 3,879.87	- 6,227.31	- 11,113.03	- 8,706.24	- 8,621.43
Reinversión					- 15,000.00	
Total Egresos	- 35,560.00	- 153,247.87	- 206,880.91	- 244,392.35	- 265,761.88	- 252,874.49
Saldo año	- 35,560.00	30,752.13	31,119.09	41,607.65	22,238.12	35,125.51
Caja inicial		24,660.00	55,412.13	86,531.23	128,138.88	150,377.00
Caja final		55,412.13	86,531.23	128,138.88	150,377.00	185,502.51

Fuente: elaboración propia

La caja inicial y los ingresos proyectados son suficientes para cubrir ampliamente los egresos, no requiere de financiamiento externo.

7.5. Evaluación de la inversión

7.5.1. Flujo de caja del accionista

Se calcula con la finalidad de conocer los saldos con los que los accionistas pueden disponer, al término de cada periodo, después de los egresos y reinversiones.

7.5.2. Valor actual neto (VAN)

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto, se deben llevar todos los flujos a un mismo punto, para así ver si los ingresos futuros superan o no a la inversión inicial. Para el cálculo, debemos tomar una tasa de descuento.

7.5.3. Tasa interna de retorno (TIR)

Es la tasa en la que la inversión no genera pérdidas, ni ganancias. Es una medida útil para comparar con el costo de capital, el costo de oportunidad o tasas de rendimiento de las inversiones, en el sector donde se compete.

Tabla 31. Flujo de caja del accionista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos	- 36,760.00	-	-	-	-	-
Ingresos		30,752.13	31,119.09	41,607.65	22,238.12	35,125.51
Flujo	- 36,760.00	30,752.13	31,119.09	41,607.65	22,238.12	35,125.51

Fuente: elaboración propia

La tabla 31 muestra los flujos desde la inversión hasta el quinto año. A continuación, la tabla 32 muestra el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Tabla 32. VAN y TIR

TIR	83%
VAN	S/85,174.30

Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis financiero, se concluye que el proyecto es viable, pues se tiene un VAN de S/. 84,870.66, superior a la inversión inicial, y una TIR de 82%, superior a las tasas de rentabilidad del mercado y de depósitos disponibles.

7.6. Análisis de sensibilidad

Ante la presentación de posibles eventualidades, se desarrolla un análisis de dos escenarios: pesimista y optimista.

7.6.1. Escenario pesimista

Parte del supuesto del menor volumen de venta. Un primer año con 3 empresas, y aumenta una empresa durante el segundo y tercer año, respectivamente. Los próximos años mantienen el volumen de operación con 5 contratos.

Tabla 33. Flujo de caja – escenario pesimista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		- 8,301.33	5,895.12	31,999.34	29,108.16	27,130.49
Cuentas por cobrar		- 6,000.00	- 8,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00	- 10,000.00
Cobros diferidos		-	6,000.00	8,000.00	10,000.00	10,000.00
Reinversión	- 36,760.00				- 15,000.00	
Depreciación		3,833.33	3,833.33	3,833.33	5,000.00	5,000.00
Flujo anual	- 36,760.00	- 10,468.00	7,728.45	33,832.68	19,108.16	32,130.49

Fuente: elaboración propia

7.6.2. Escenario optimista

Presenta un mayor volumen de ventas, que un escenario esperado. El primer año con 5 empresas, en el segundo año se incrementa a 6; y en el tercero, a 7 contratos. En los próximos años se mantiene el volumen de operación, en 7 contratos.

Tabla 34. Flujo de caja – escenario optimista

Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		72,843.56	69,897.41	80,623.83	73,588.65	72,039.47
Cuentas por cobrar		- 10,000.00	- 12,000.00	- 14,000.00	- 14,000.00	- 14,000.00
Cobros diferidos		-	10,000.00	12,000.00	14,000.00	14,000.00
Reinversión	- 36,760.00				- 15,000.00	
Depreciación		3,833.33	3,833.33	3,833.33	5,000.00	5,000.00
Flujo anual	- 36,760.00	66,676.89	71,730.75	82,457.17	63,588.65	77,039.47

Fuente: elaboración propia

La tabla 35 compara los indicadores de los 3 escenarios propuestos

Tabla 35. Comparativo de los tres escenarios

Indicadores	Escenario		
	Pesimista	Esperado	Optimista
TIR	21%	83%	187%
VAN	S/18,531.41	S/85,174.30	S/236,355.60

Fuente: elaboración propia

En los tres escenarios se cuenta con una tasa interna de retorno atractiva, comparado a otras oportunidades de inversión y los flujos generan valor. En consecuencia, se ratifica que la inversión es, financieramente, viable.

CONCLUSIONES

- Las empresas del Perú se encuentran en la clasificación de micro, pequeña y mediana empresa, un sector dominado por emprendimientos, donde el líder ha desarrollado habilidades basadas en las experiencias de sus actividades.
- Gamarra es un clúster textil símbolo de superación de los inmigrantes de provincias, que llegan a Lima para buscar mejores oportunidades, que ha experimentado un crecimiento de establecimientos en 31%, y personal en 115%, en un periodo de 8 años.
- En Gamarra existen ofertas de servicios para las pequeñas y medianas empresas; sin embargo, son parciales o especialistas en algún tema particular. Esta actual oferta puede satisfacer las necesidades de un segmento de las empresas; no obstante, existe otro segmento que requiere de un servicio integral y especializado en gestión, costos y finanzas.
- Se plantea un plan de negocios de asesorías a pequeñas y medianas empresas, quienes están en la búsqueda de un servicio integral, que les asegure sostenibilidad en el tiempo.
- Se trabaja con un público objetivo de 445 empresas, y como medio de promoción del servicio, la recomendación directa.
- El plan de trabajo recurre a temas operativos y de sistemas de información, para llegar a la parte central de asesoría financiera y de costos.
- En el escenario esperado se plantea, durante el primer año, brindar el servicio a 4 empresas, para luego lograr un crecimiento interanual, de 1 empresa durante el 2do y 3er año. La planta instalada empieza con 3 personas, y llegan a ser 4.
- El proyecto es viable desde la perspectiva financiera. Con una inversión de S/. 36,760, el retorno a valor presente es S/. 85,174.30, y la tasa interna de retorno es 83%. De considerar los otros escenarios, los indicadores también son favorables.

BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 22(2011), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Decreto legislativo N° 1269. Decreto legislativo que crea el régimen MYPE tributario del impuesto a la renta. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 20 de diciembre de 2016. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-legislativo-que-crea-el-regimen-mype-tributario-del-decreto-legislativo-n-1269-1465277-1>
- Fernández, P., Stok, J. y Arbulú, J. (2014). *Finanzas para directivos* (3a. ed.). Piura, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Historia de Gamarra* (2012). Recuperado el 25 de enero de 2019, de <https://www.gamarra.com.pe/historia-de-gamarra/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Dirección Nacional de Censos y Encuestas (2017). *Características de las Empresa del Emporio Comercial de Gamarra, 2016*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. Dirección Nacional de Censos y Encuestas (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf
- Ley N° 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. *Diario Oficial El Peruano*, Lima, Perú, 02 de julio de 2013. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de encuesta

Finalidad: Conocer las necesidades de conocimientos técnicos de los pequeños y medianos empresarios de Gamarra.

Objetivo General: Determinar cuáles son los principales problemas en gestión empresarial y si el posible ingreso de un servicio de asesoría les sería de utilidad.

Objetivos específicos:

- Conocer el grado de instrucción de los empresarios.
- Determinar cuáles son las principales limitantes del crecimiento del empresariado.
- Conocer si las empresas cuentan con sistema de información de que apoye su gestión.
- Identificar si existe una oferta que atienda las necesidades.
- Determinar si es atractivo un servicio de asesoría.
- Establecer cuanto estarían dispuesto a pagar por el servicio.

Método: Entrevista directa

Cobertura geográfica: Emporio comercial de Gamarra

Determinación de la muestra:

Empresas en clasificación pequeña y mediana	1,783	Universo 95%
Nivel de confianza	1.96	
Porcentaje de atributo deseado	50%	
Porcentaje de atributo no deseado	50%	
Error de estimación aceptado (máx.)	10%	
Tamaño de muestra	92	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Encuesta

Sexo:

1. ¿Cuánto es la venta promedio mensual?
 - a. Menos de 2.5
 - b. Mas de 2.5 a 4.83
 - c. Mas de 4.83 a 7.17
 - d. Mas de 7.17 a 9.50
 - e. Mas de 9.5
2. Lugar de procedencia:
3. Edad:
4. ¿Cuál su grado de instrucción?
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Superior
 - d. Sin Instrucción
5. ¿Qué le motivo a emprender?
 - a. Convicción
 - b. Necesidad
 - c. Habilidades adquiridas
6. ¿Como llego a Gamarra?
 - a. Por iniciativa propia
 - b. Por un familiar/conocido
 - c. Por un contacto de trabajo
 - d. No especifica
7. ¿A qué giro se dedica?
 - a. Importación de Materia prima
 - b. Comercialización de materia prima
 - c. Confección general
 - d. Confección de tienda de moda
 - e. Comercialización de prendas moda
 - f. Exportación de productos terminados
 - g. Exportación de materia prima
8. ¿Cuántas personas trabaja para la empresa?

- a. Menos de 5
 - b. De 6 a 20
 - c. De 20 a 100
 - d. De 100 a mas
9. ¿Cuenta con algún sistema de información?
- a. Sí
 - b. No
10. ¿Conoce cuanto gana el último mes?
- a. Sí
 - b. No
11. ¿Tiene algún tipo de ayuda, contador, especialista en finanzas, marketing y otros?
- a. Sí
 - b. No
12. ¿Cuál el proceso de su empresa que considera de mayor relevancia?
- a. Ventas
 - b. Manejo de efectivo
 - c. Finanzas
 - d. Costos
 - e. Gestión de inventarios
 - f. Contable
 - g. Otro
13. ¿Cree que con la estructura actual de su empresa puede afrontar el crecimiento de su empresa?
- a. Sí
 - b. No
14. ¿Conoce alguna empresa o profesional que ofrezca un servicio de consultoría en Gamarra y que se adecue a sus necesidades?
- a. Sí
 - b. No
15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una ayuda profesional en temas financieros y costos?
- a. Hasta S/. 2,000
 - b. De S/. 2,001 a S/. 4,000
 - c. De S/. 4,001 a S/. 6,000

d. De S/. 6,001 a más

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Resultados de encuestas

Sexo		
	Frecuencia	%
Femenino	28	30%
Masculino	64	70%
Total	92	100%

¿Cuánto es la venta promedio mensual?		
Expresado en millones	Frecuencia	%
Menos de 2.5	45	49%
Mas de 2.5 a 4.83	19	21%
Mas de 4.83 a 7.17	13	14%
Mas de 7.17 a 9.50	11	12%
Mas de 9.50	4	4%
Total	92	100%

Lugar de procedencia		
	Frecuencia	%
Lima	16	17%
Provincias	76	83%
Total	92	100%

Edad		
Expresado en años	Frecuencia	%
Menor de 25	2	2%
De 25 a 30	17	18%
De 30 a 40	29	31%
De 40 a 50	28	30%
De 50 a más	18	19%
Total	94	100%

Grado de instrucción		
	Frecuencia	%
Primaria	9	10%
Secundaria	61	66%
Superior	17	18%
Sin instrucción	5	5%
Total	92	100%

Fuente: encuestas realizadas en el presente estudio
Elaboración propia

Anexo 4. Costeo realizado por una empresa

HILADO DE ALGODÓN 30/1

BANCOS	FECHA	\$	T/Cambic	S/
INVOICE		61557.76		
gastos our		0.00		
DESCARGA		301.93	3.312	1000.00
TERRA ADUANERA		21307.93	3.312	62075.10
BL		325.10		
GASTO TOTAL		83492.72		
KILOS		18618.11		
VALOR EXPRESADO EN DOLARES		4.48		

TRANSFERENCIAS		
IMPORTE	GASTO	OPERACIÓN
61439.76		Deposito 1
61439.76	0.00	

PERCEPCION		
FECHA	IMPORTE	OPERACIÓN
22/08/2018	S/8,974.00	

GASTO TOTAL	83492.72	
DESCUENTOS	715.52	SOBRESTADIA
TOTAL	82777.20	
KILOS	18618.11	
VALOR EXPRESADO EN DOLARES	4.45	

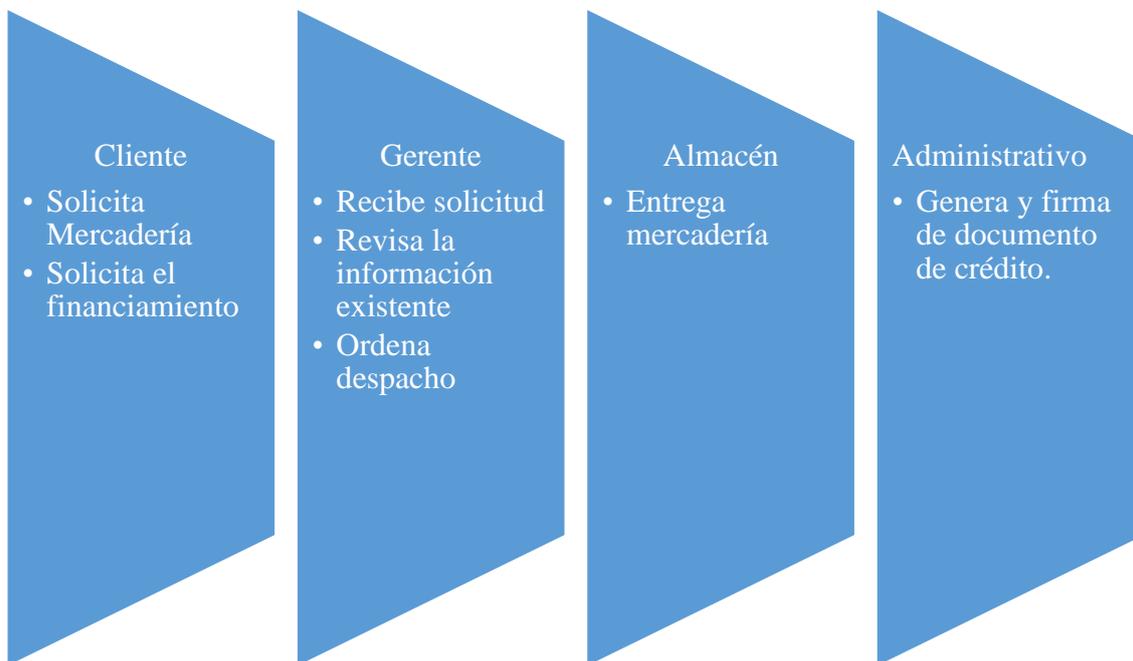
Nota: Recreación de costeo de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

En la partida Ag. Aduanas incluye:

- Partidas como IGV, IPM y percepción.
- Facturas como la de agenciamiento que incluye IGV.
- Percepción como un costo.
- Costos de financiamiento de la agencia de aduanas.

Anexo 5. Flujo de otorgamiento de créditos a clientes



Nota: ejemplo de flujo de otorgamiento de crédito de empresa encuestada.
Fuente: elaboración propia

Observaciones:

- Escasa información con la que cuenta el decisor de créditos.
- El desconocimiento de políticas de créditos.
- No se tiene información sobre el deudor y su entorno (familia).
- No se realiza verificación de trabajo y domicilio de los involucrados.
- No se solicita ningún documento.
- Se firma letras o cheques.
- En algunos casos el cliente es captado a través de comisionistas / vendedores.
- No se cuenta con información de centrales de riesgos.
- No se cuenta con estadísticas de record de pagos, renovaciones y protestos.
- No se solicita garantías, se otorga créditos basado en la confianza.
- No se determina el máximo de crédito a otorgar.

Anexo 6. Control de inventario

Inventario al 30/10/2018

Descripción	Stock al 30/10/2018	
	Real	Contable
10/1 HILADO ALGODÓN	806.41	-
12/1 HILADO BONAFIL ROJO	33.01	-
12/1 HILADOS FERRE CHARCOL	29.60	-
12/1 HILADO FERRE BLANCO	387.60	-
12/1 HILADO FERRE AZUL	113.37	-
12/1 HILADO FERRE AZUL	113.37	-
14/1 HILADO FERRE NEGRO	1,999.40	3,581.71
20/1 HILADO BONAFIL AZULINO	190.88	190.88
20/1 HILADO MARRON	171.55	171.55
20/1 HILADO PEINADO CRUDO	16,916.48	18,741.00
20/1 HILADO MELANGE 10%	187.20	-
24/1 HILADO DE ALGODÓN PEINADO	228.75	-
30/1 HILADO DE ALGODÓN PEINADO	18,182.53	19,141.44
160/34/1 POLYESTER BEIGE	340.01	381.10
160/34/1 POLYESTER ABANO - CARTON	481.92	481.92
160/34/1 POLYESTER NAVY	208.12	208.12
160/34/1 POLYESTER AZULINO	343.27	343.27
160/34/1 POLYESTER ROJO	20.01	547.41
160/34/1 POLYESTER AZUL	244.21	240.47
160/34/1 POLYESTER MARRON	122.10	122.10
14/1 HILADO BEIGE	-	781.99
16/1 HILADO MELON OSCURO	-	147.41
20/1 HILADO BONAFIL NEGRO	-	60.22
TELA DE ALGODÓN 30/01	-	2,847.41
TELA DE ALGODÓN 20/01	-	1,347.01
	41,119.79	49,335.01

Nota: ejemplo de diferencias de registros de existencias de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

Observaciones:

En varias partidas no coincide el inventario físico y el contable, debido a que clientes compran, pero no desean factura; Asimismo, hay productos que se compran en remate, sin factura de ingreso. Además, en el ejemplo, a causa de contar con una factura de ingreso se genera un inventario contable que contiene dos SKU de tela, que no son productos que comercialicen en la empresa.

Anexo 7. Manejo de información

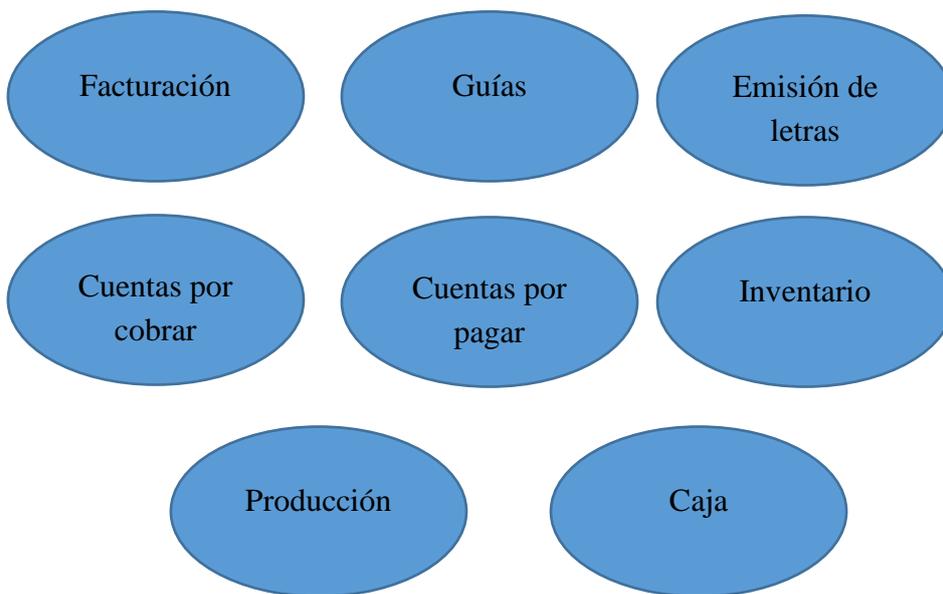
En inventario	En guía	En facturación
30/1 HILADO DE ALGODÓN CARDADO	30/01 CARDADO	100 PERCENT COTTON COMBED YARN FOR KNITTING WAXED NE 30/1
24/1 HILADO DE ALGODÓN CARDADO	24/01 CARDADO	100PCT COTTON YARN NE 24/1 COMBED FOR KNITTING
160/34/1 POLYESTER NAVY	POLYESTER NAVY	POLYESTER TEXTURED YARD 160/34 NIM PACKAGE DYED YAR
160/34/1 POLYESTER AZULINO	POLYESTER AZULINO	POLYESTER TEXTURED YARD 160/34 NIM PACKAGE DYED YAR
160/34/1 POLYESTER ROJO	POLYESTER ROJO	POLYESTER TEXTURED YARD 160/34 NIM PACKAGE DYED YAR
160/34/1 POLYESTER AZUL	POLYESTER AZUL	POLYESTER TEXTURED YARD 160/34 NIM PACKAGE DYED YAR
160/34/1 POLYESTER MARRON	POLYESTER MARRON	POLYESTER TEXTURED YARD 160/34 NIM PACKAGE DYED YAR

Nota: ejemplo diferencias de nomenclatura de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

El cuadro adjunto muestra diferencia en nomenclatura de un mismo producto, en 3 registros diferentes de la empresa.

Anexo 8. Islas de información



Nota: ejemplo de sistema de información de empresa encuestada.

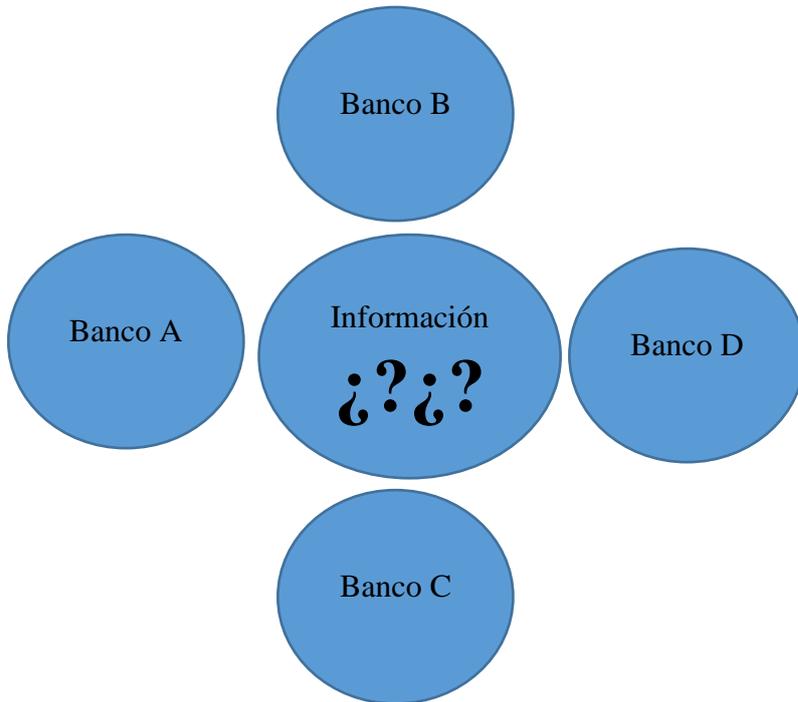
Fuente: elaboración propia

Las empresas trabajan en su mayoría en hojas de Excel sin articular, como islas de información, con datos independientes que no se relacionan entre sí.

No posee base de datos:

- Cada isla de información cuenta con algunos datos de los clientes y productos.
- Se digita los datos para cada operación: Facturas, guías, emisión de letras, contratos u otros.
- Los correos de los clientes y proveedores se encuentran solo disponibles en la plataforma de correo.
- Los números de teléfonos están registrados en agendas de celulares.
- Los registros no cuentan con información relevante como nombre de representante legal, domicilios, referencias y otros que ayuden ante cualquier eventualidad.

Anexo 9. Conciliación bancaria



Nota: ejemplo de sistema de información de bancos de empresa encuestada.
Fuente: elaboración propia

En este segmento la conciliación bancaria se limita por:

- Servicio Host to Host limitado y caro.
- Algunos bancos no actualizan la información en tiempo real.
- Desfase hasta de 2 días en la información.

Anexo 10. Financiamiento de terceros

Una fuente de financiamiento informal son los créditos otorgados por terceros, que se caracterizan por ser demasiado caros.

Ejemplo 1

Capital	200,000
Días	15
TEM	3%
Costo Financiero	3,000

Ejemplo 2

Capital	100,000
Días	45
TEM	4%
Costo Financiero	6,000

Nota: ejemplo de cálculo de intereses de crédito de terceros de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

Anexo 11. Sobrecostos financieros por pagos atrasados

Al realizar la cancelación de letras o facturas después de su vencimiento, ocasiona sobre costos financieros.

Agencia Gamarra

10/11/2018

Constancia de pago

Vcmto:	25/10/2018
N° Letra	7588
Girador	XXXXXXXXXX
Aceptante	Inversiones XXXX
Destino	514
Condición	Letra avalada
Importe	\$ 2,130.00
Interes Vencido	\$ 21.23
Com. Cred. Vcdo.	\$ 35.00
Com. Protesto	\$ 48.85
Com. Dev. Valorado	\$ 1.25
Impuesto ITF	\$ 0.10
Total	\$ 2,236.43
Pago en efectivo	\$ 2,236.43

Nota: ejemplo de sobrecostos financieros de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

Anexo 12. Sobrecostos financieros por renovación de obligaciones

Las empresas al no contar con liquidez suficiente para cancelar sus obligaciones, tiene como alternativa la renovación de las letras, ocasionando sobrecostos financieros, como muestra el cuadro adjunto.

Agencia Gamarra

29/10/2019

Constancia de Renovación

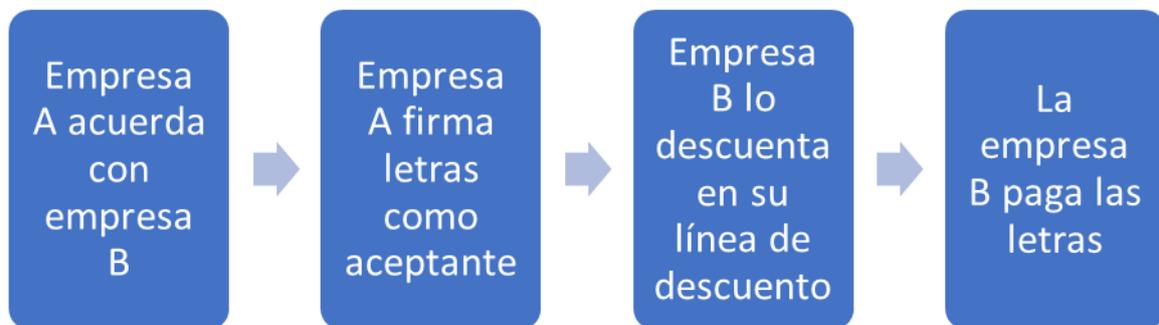
Vcmto:		12/10/2018
N° Letra		7588
Girador	XXXXXXXXX	
Aceptante	Inversiones XXXX	
Destino		514
Condición	Letra avalada	
Nuevo Vcmto.		11/01/2018
Importe	\$	3,044.15
Imp. Nueva Letra	\$	1,522.08
Imp. Amortizado	\$	1,522.07
Int. Compensatorio	\$	32.25 17 días
Int. Moratorio	\$	16.33 17 días
Int. Adelantado	\$	12.69
Com. Cred. Vcdo.	\$	35.00
Com. Renovación	\$	30.44
Com. Protesto	\$	57.90
Com. Notarial	\$	6.25
Portes	\$	2.30
Com. Dev. Valorado	\$	1.25
Impuesto ITF	\$	0.05
Total	\$	1,716.53
Pago en efectivo	\$	1,716.53

Nota: ejemplo de sobrecostos financieros de empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia

Anexo 13. Financiamiento informal

A la falta de disponibilidad de financiamiento y la urgencia de liquidez, empresas recurren a un financiamiento informal mediante la firma de letras cruzadas, es decir acuerdan un financiamiento por un monto determinado y ambos se firman los documentos, para luego ser descontados en sus respectivas líneas de descuento de letras.



Este proceso es exactamente igual de empresa B para A.
Nota: ejemplo de sobrecostos financieros de empresa encuestada.
Fuente: elaboración propia

Anexo 14. Análisis de indicadores realizado por un banco

Evaluación de indicadores realizado por un banco a una empresa, que demuestra deficiencias en la elaboración de los estados financieros y su análisis.

	2016	2017
Ventas Netas	3,477.0	5,863.0
% Crecimiento de ventas netas	0.0%	68.6%
Costo	3,166.0	5,391.0
Gastos operativos	78.0	104.0
Utilidad de la operación	233.0	368.0
Margen de utilidad de operación	6.7%	6.3%
Depreciación del periodo	5,626.0	5,809.0
EBITDA	5,859.0	6,177.0
Margen EBITDA	168.5%	105.4%
Utilida neta	130.0	230.0
Margen de utilidad neta	3.7%	3.9%
Deuda total	1,852.0	4,922.0
Deuda financiera	811.0	2,860.0
PCDLP	6,025.0	4,653.0
Patrimonio contable	430.0	660.0
Liquidez	1.2	1.1
Cobertura de servicio de deuda	0.0	1.3
Cobertura de intereses	110.5	99.6
Apalancamiento patrimonial	0.0	7.5
DF/EBITDA	0.1	0.5
Rotación de CxC	79.0	115.0
Rotación de CxP	118.0	137.0
Rotación inventarios	166.0	175.0
Ciclo de negocio	245.0	290.0

Nota: ejemplo de estados financiero de una empresa encuestada.

Fuente: elaboración propia