

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO
PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN LA
EMPRESA SERVICIOS EMPRESARIALES SAN MARTÍN DE
PORRAS SAC, 2019-2020”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:

Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Angel Roberto Osco Montalvo

Asesor:

Dr. Ricardo Fernando Cosio Borda

<https://orcid.org/0000-0002-1765-097X>

Lima - Perú

2022

DEDICATORIA

¡Dedico con todo mi corazón el presente trabajo a mi madre, gracias por tu esfuerzo y dedicación, por ser la persona que ha encaminado mi futuro, tus bendiciones siempre me han guiado a lo largo de mi vida, por eso hoy te dedico mi trabajo en muestra de mi gratitud, vamos por más mamá!

AGRADECIMIENTO

A la familia, profesores, compañeros y amigos que a lo largo del trabajo mi acompañaron.

TABLA DE CONTENIDOS

<i>DEDICATORIA</i>	2
<i>AGRADECIMIENTO</i>	3
<i>TABLA DE CONTENIDOS</i>	4
<i>ÍNDICE DE TABLAS</i>	6
<i>ÍNDICE DE FIGURAS</i>	7
<i>ÍNDICE DE ECUACIONES</i>	8
<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	9
<i>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</i>	10
<i>1.1 Realidad problemática</i>	12
<i>1.2 Datos generales de la empresa</i>	13
<i>1.3 Logo de la empresa</i>	14
<i>1.4 Misión</i>	14
<i>1.5 Visión</i>	14
<i>1.6 Valores corporativos</i>	14
<i>1.7 Estructura organizacional</i>	15
<i>1.8 Actividades de la empresa</i>	18
<i>1.9 Objetivos</i>	19
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i>	20
<i>2.1 Antecedentes internacionales</i>	20
<i>2.2 Antecedentes nacionales</i>	21
<i>2.3 Estrategias de emprendimiento</i>	22
<i>2.4 Rentabilidad</i>	26
<i>2.5 Marco Conceptual</i>	30
<i>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA</i>	32
<i>3.1. Análisis de los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes</i>	32

<i>3.2 Análisis de los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.....</i>	<i>37</i>
<i>3.3 Realizar un programa de capacitaciones a los empleados.....</i>	<i>40</i>
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	42
<i>4.1 Estrategias para resolver los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes.....</i>	<i>42</i>
<i>4.2 Estrategias para resolver los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.</i>	<i>45</i>
<i>4.3 Estrategias para resolver problemas de falta de programa de capacitaciones a empleados... 48</i>	
<i>4.4 Resultados de las estrategias aplicadas en la rentabilidad de la empresa.....</i>	<i>50</i>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
<i>5.1 Conclusiones.....</i>	<i>52</i>
<i>5.2 Recomendaciones</i>	<i>53</i>
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXOS	59
<i>Anexo 1</i>	<i>59</i>

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> <u>P</u> érdida de dinero por rechazos de cotizaciones - 2019	36
<i>Tabla 2</i> <u>L</u> istado de productos sin codificación - 2019	38
<i>Tabla 3</i> <u>C</u> onocimientos de los trabajadores.....	40
<i>Tabla 4</i> <u>R</u> edución de rechazos de cotizaciones	44
<i>Tabla 5</i> <u>R</u> edución de rechazos y aumento de ventas	44
<i>Tabla 6</i> <u>R</u> edución de productos deteriorados/vencidos y minimización de pérdidas económicas	47
<i>Tabla 7</i> <u>A</u> nálisis vertical del Estado de Resultados 2019 versus 2020	50
<i>Tabla 8</i> <u>A</u> nálisis horizontal del Estado de Resultados 2019 versus 2020.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> <u>Generación de puestos de trabajo</u>	11
<i>Figura 2</i> <u>Propensión a abrir un negocio propio</u>	11
<i>Figura 3</i> <u>Causas del fracaso de los empresarios</u>	12
<i>Figura 4</i> <u>Logo de la empresa San Martín SAC</u>	14
<i>Figura 5</i> <u>Organigrama de la empresa San Martín SAC</u>	15
<i>Figura 6</i> <u>Recompensas del espíritu emprendedor</u>	23
<i>Figura 7</i> <u>Elementos para elaborar el Estados de Resultados</u>	29
<i>Figura 8</i> <u>Cotizaciones con errores enviadas a la Municipalidad de Chaclacayo</u>	33
<i>Figura 9</i> <u>Cotizaciones con errores enviadas a la Municipalidad Distrital de Lince</u>	34
<i>Figura 10</i> <u>Solicitud de cotización de la Municipalidad de Chaclacayo</u>	35
<i>Figura 11</i> <u>Imagen de almacén en desorden</u>	37
<i>Figura 12</i> <u>Productos en almacén versus productos deteriorados/vencidos</u>	39
<i>Figura 13</i> <u>Estandarización de formato de cotizaciones</u>	43
<i>Figura 14</i> <u>Distribución eficiente de la oficina y almacén</u>	45
<i>Figura 15</i> <u>Capacitación en MS Excel</u>	49

ÍNDICE DE ECUACIONES

<i>Ecuación 1</i> Ratios de rentabilidad económica y financiera.....	27
<i>Ecuación 2</i> Ratios de rentabilidad económica y financiera.....	28

RESUMEN EJECUTIVO

Los emprendedores deben estar en constante análisis del negocio para poder implementar diferentes estrategias que les permitan incrementar sostenidamente la rentabilidad. Esto implica revisar cada una de las áreas del negocio para eliminar errores o aplicar mejoras y poder atender mejor a los clientes logrando su captación y fidelización. Así, la presente investigación tuvo como objetivo presentar las estrategias aplicadas para incrementar la rentabilidad en la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC para el período 2019-2020.

El desarrollo de la misma se basó en la aplicación de la experiencia profesional del Bachiller Ángel Osco Montalvo, que partiendo del análisis de su negocio emprendedor pudo brindar las soluciones necesarias para lograr el incremento de la rentabilidad aplicando los conocimientos adquiridos en la Facultad de Administración de la UPN.

Las estrategias giraron alrededor de aplicar conceptos de Administración, Marketing, Gestión de Procesos, Cadena de Suministros y Finanzas que le permitieron incrementar las ventas, eliminar errores y sobrecostos para maximizar la rentabilidad y seguir creciendo en este mercado tan competitivo.

Palabras clave: Estrategias, emprendimiento, rentabilidad bruta, rentabilidad operativa, rentabilidad neta.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

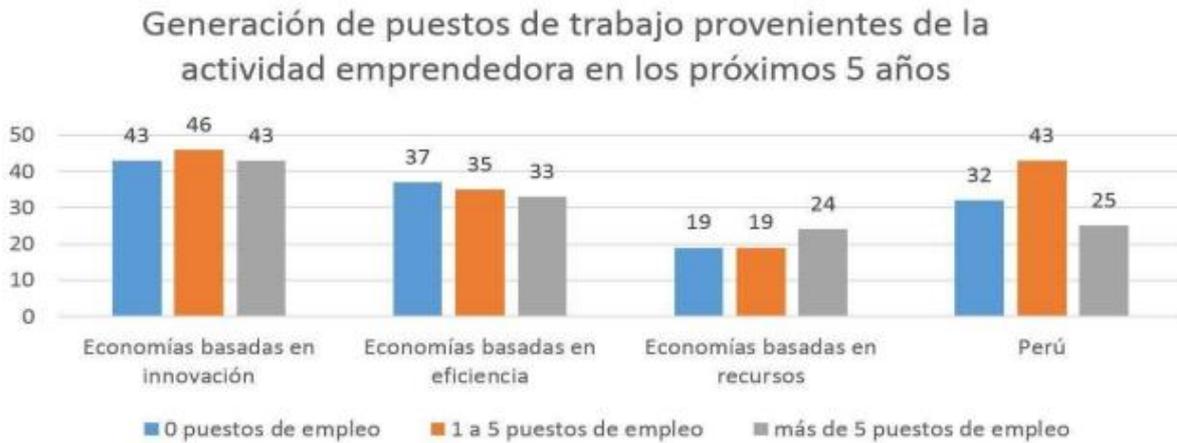
El mundo está lleno de emprendedores porque las personas buscan superar los constantes obstáculos económicos que se les presentan poniendo en marcha sus ideas innovadoras para satisfacer las demandas crecientes de la población a través de la creación de empresas. (Sánchez et al. 2017).

Los emprendedores, como se les conoce, son los principales fuentes de generación de empleo que necesitan considerar elementos como la planificación de sus recursos, la comercialización, la administración y las finanzas -entre otros- que puedan fortalecer para poder subsistir en este mundo tan competitivo. Sobre ellos se cargan un conjunto de creencias y presuposiciones indicando que los emprendedores son aquellas personas que buscan la independencia -creando sus propios negocios- y también aquellos que están dentro de otras empresas pero generan innovaciones (Borges y Gomes, 2020). Sin embargo, no es tan fácil emprender porque se requiere de la motivación y decisión adecuada para lanzarse a crear un negocio propio y gestionarlo adecuadamente logrando que el emprendedor genere ventajas competitivas frente a sus adversarios. (Baque et al. 2020).

En ese sentido, el Perú es un país de emprendedores que impulsan su desarrollo económico y como señala el informe del *Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2018* se encuentra en el puesto cinco de la mayor actividad emprendedora de América Latina registrando una “tasa emprendedora del 25.1%” por encima de la tasa promedio del 18.8%; es decir, de cada 100 peruanos 25 son o están relacionados con emprendimientos. (Díaz, 2020). El GEM 2018 señala que el 55% de los empresarios, a nivel mundial, crearán al menos un (01) empleo como se evidencia en la figura 1.

Figura 1

Generación de puestos de trabajo



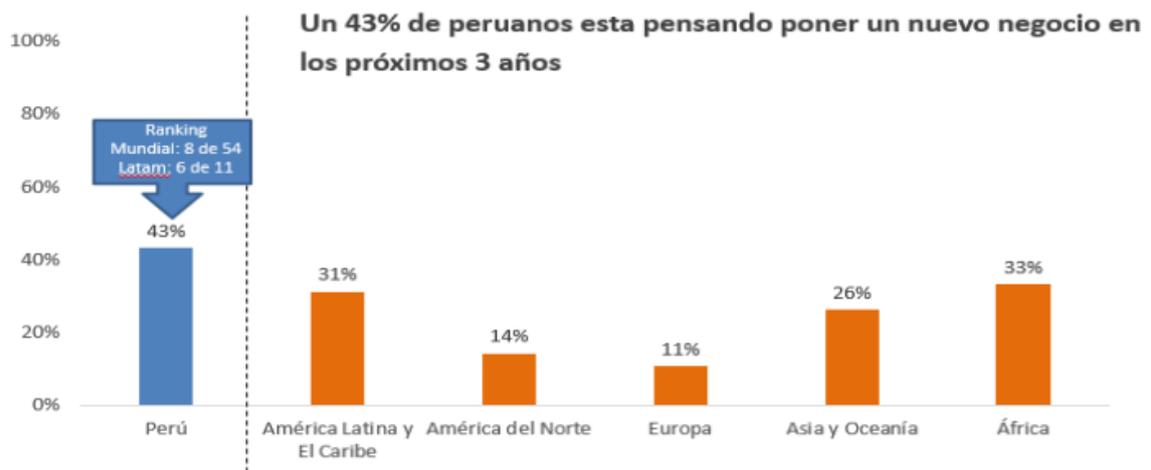
Nota: La figura muestra como la actividad emprendedora genera fuentes de trabajo.

Fuente: GEM (2018; tomado de Díaz 2020; p. 8)

En esa misma línea, en el Perú el 43% de los peruanos piensa poner un negocio dentro de los próximos tres (03) años como se aprecia en la figura 2.

Figura 2

Propensión a abrir un negocio propio



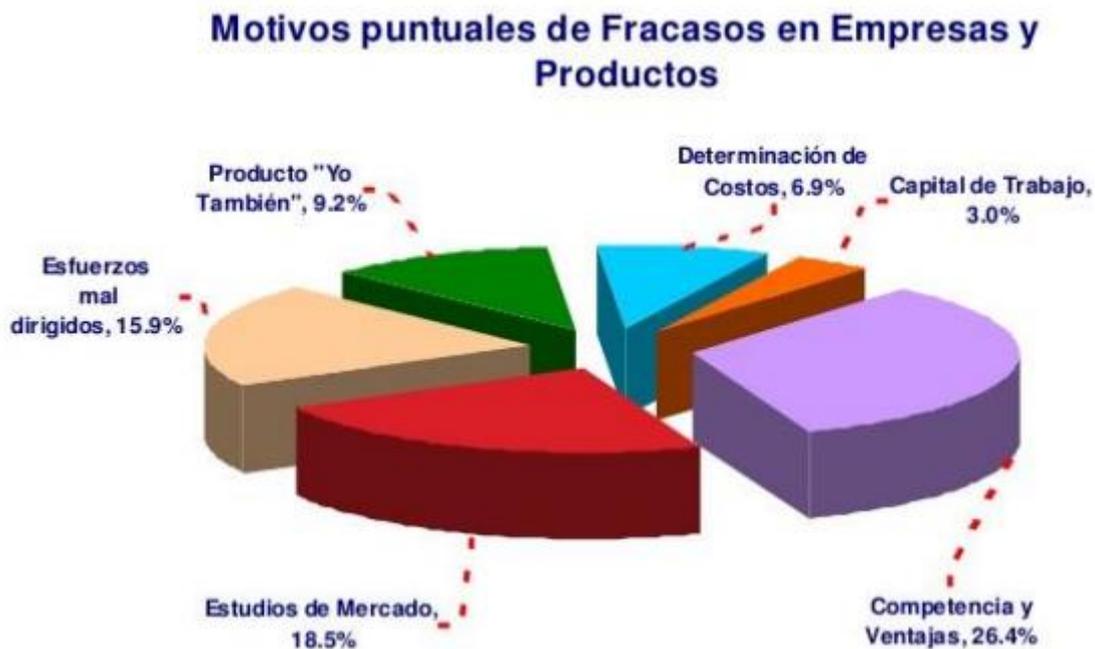
Nota: La figura muestra la propensión de los emprendedores a poner un negocio propio en los próximos años. Fuente: GEM (2018; tomado de Díaz 2020; p. 9)

1.1 Realidad problemática

A pesar de existir muchos emprendedores, el 80% de estos fracasan en su primer año debido a factores como un mal estudio de mercado (18.5%), deficiente determinación de los costos (6.9%), agresividad de la competencia y no generación de ventajas competitivas (26.4%), esfuerzos mal dirigidos por los empresarios (15.9%), entre las principales causas. (Díaz, 2020 citando a Posen) y como se aprecia en la figura 3.

Figura 3

Causas del fracaso de los empresarios



Nota: La figura muestra los principales motivos por los cuales los empresarios fracasan.

Fuente: Díaz (2020; p. 10 citando a Posen)

En ese sentido, los emprendedores deben elaborar estrategias en sus negocios propios para lo cual deben innovar constantemente en productos o servicios y en sus procesos que les permitan generar ventajas competitivas que hagan su negocio sostenible en el tiempo (López-Lemus y De la Garza, 2020).

La empresa de servicios San Martín SAC, es un negocio de emprendedores que deben gestionar de la mejor manera la empresa para lograr sostenibilidad en el tiempo y la pandemia de la Covid-19 hizo que muchas empresas quebraran y otras pudieran salir adelante debido a la toma de decisiones de sus propietarios. Todo esto generó la caída de la rentabilidad siendo las principales causas:

- Problemas en la cotizaciones a los clientes.
- Problemas en el almacén de productos.
- Falta de capacitación a los empleados lo que generaba problemas en la atención al cliente

Así, el presente trabajo tiene como objetivo principal determinar las estrategias de emprendimiento que el empresario, Bach. Ángel Osco, aplicó la empresa de Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC en los años 2019 y 2020 dada su experiencia ganada y los conocimientos adquiridos en la Facultad de Administración de la Universidad Privada del Norte para incrementar la rentabilidad el año 2020, a pesar de la grave situación económica, política y social que atravesó el país por la pandemia.

1.2 Datos generales de la empresa

Dentro de todo este contexto nace la empresa de Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) 20600706099, con fecha de inicio de actividades el año 2015, con domicilio fiscal en Mza. P Lote 76 P.J. Laderas del Chillón 1era Explanada, distrito de Puente Piedra, ciudad de Lima.

El representante legal, Gerente General, es el Sr. Osco Montalvo, Angel Roberto con Documento de Identidad -DNI- 45798259.

1.3 Logo de la empresa

En la figura 4, se aprecia el logo de la empresa utilizado en los diferentes documentos internos del negocio.

Figura 4

Logo de la empresa San Martín SAC



Nota: La figura muestra el logo de la empresa San Martín SAC. Fuente: La empresa

1.4 Misión

Brindar diversos productos y servicios de construcción, ferretería, calefacción, materiales agropecuarios, productos de plástico para las empresas públicas y privadas con la mejor calidad y el mejor precio del mercado.

1.5 Visión

Ser una empresa reconocida en la oferta de productos y servicios empresariales brindando confianza y calidad a nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades.

1.6 Valores corporativos

Los valores institucionales de la empresa de Servicios San Martín SAC es:

- Transparencia en la gestión: que todos nuestros trabajadores cumplan a cabalidad con los servicios ofrecidos a los clientes a través del respeto de los acuerdos establecidos.

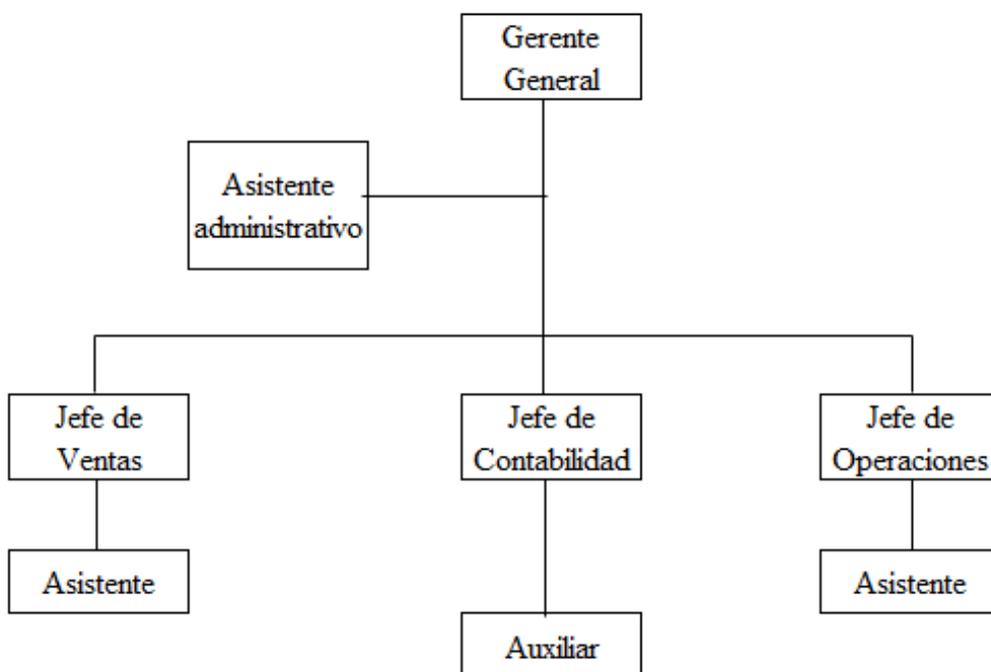
- Calidad y buen precio en los productos y servicios: mediante la eliminación constante de defectos y debilidades que logren la mejora continua logrando la reducción de costos y gastos para ofrecer los mejores precios del mercado.
- Agilidad en las entregas: mediante la constantes supervisión de todos los procesos que permitan eliminar desperdicios de tiempos y logren agilizar los servicios.

1.7 Estructura organizacional

En la figura 5, se aprecia el Organigrama Funcional de la empresa de Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC.

Figura 5

Organigrama de la empresa San Martín SAC



Nota: La figura muestra el Organigrama al 2022 de la empresa de Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC. Fuente: La empresa.

Así, las principales funciones que cada área desarrolla son:

- Gerente General:
 - Ser el representante legal de la empresa ante cualquier organismo público o privado.
 - Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades del negocio.
 - Buscar, constantemente, el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del negocio.
 - Mantener la calidad y transparencia en todas las áreas de la empresa.
 - Mantener, mejorar y establecer nuevas alianzas estratégicas con proveedores y clientes.
 - Mejorar constantemente los ratios de rentabilidad de la empresa.
 - Aprobar la contratación de personal para la empresa.
- Asistente Administrativo:
 - Apoyar en todas las actividades a la Gerencia General.
 - Asistir a la Gerencia General para la elaboración de la documentación requerida.
 - Responsable de planificar y coordinar las actividades señaladas por la Gerencia General.
 - Otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.
- Jefe de Ventas:
 - Responsable de captar y retener a los clientes.
 - Responsable de establecer estrategias para el crecimiento de las ventas.
 - Responsable de determinar las cuotas mensuales de ventas que se ajusten a los objetivos corporativos.

- Responsable de mantener la calidad en todas las actividades de la empresa.
 - Responsable de estudiar los cambios del mercado para detectar oportunidades y amenazas.
 - Establecer una constante comunicación y coordinación con la Gerencia General.
 - Responsable de la selección y contratación de personal con aprobación de la Gerencia General.
 - Responsable de la capacitación constante a su personal.
 - Otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.
- Jefe de Contabilidad:
 - Responsable de determinar los costos y gastos de la empresa buscando su reducción constante para elevar la rentabilidad del negocio.
 - Responsable de la elaboración de todos los estados financieros de la empresa.
 - Mantener la calidad y transparencia en todas las actividades realizadas.
 - Responsable de la declaración y pago de impuestos ante SUNAT.
 - Establecer una constante comunicación y coordinación con la Gerencia General.
 - Responsable de la selección y contratación de personal con aprobación de la Gerencia General.
 - Responsable de la capacitación constante a su personal.
 - Otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.
 - Jefe de Operaciones:
 - Responsable del desarrollo de todos los servicios al cliente.

- Responsable de mantener la calidad y transparencia en todas las operaciones dentro y fuera de la empresa.
- Responsable de brindar un excelente servicio al clientes y cumplir los acuerdos establecidos.
- Responsable de la selección y contratación de personal con aprobación de la Gerencia General.
- Responsable de la capacitación constante a su personal.
- Otras funciones que le sean asignadas por la Gerencia General.

1.8 Actividades de la empresa

Las actividades que realiza la empresa son:

- La actividad económica principal tiene la Clasificación Industrial Internacional Uniforme -CIIU- 4663 “Venta al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipo y materiales de fontanería y calefacción”. Esta actividad consiste en que la empresa compra y vende materiales para las edificaciones nuevas o existentes como ladrillos, cemento, tuberías, etc.
- La actividad económica secundaria con CIIU 4620 “Venta al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos”. Esta actividad consiste en que la empresa compra y vende comida embolsada para animales vivos.
- La actividad económica secundaria con CIIU 2220 “Fabricación de productos de plástico”. Esta actividad consiste en que la empresa compra y adapta algunos productos a solicitud del cliente.

1.9 Objetivos

El objetivo general del trabajo de suficiencia profesional fueron determinar las estrategias de emprendimiento aplicas que incrementaron la rentabilidad en la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC, 2019-2020.

Los objetivos específicos:

1. Elaborar estrategias para resolver los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes.
2. Elaborar estrategias para resolver los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.
3. Realizar un programa de capacitación a los empleados.
4. Elevar la rentabilidad de empresa de Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes internacionales

Valderrama (2020) en su investigación en Bogotá en el Centro de Estudios Superiores de Administración determinó que muchos emprendimientos no tienen un modelo de negocio bien definido ni una buena estructura financiera porque se enfocan demasiado en el negocio dejando de lado estos aspectos fundamentales; y que, el negocio debe generar utilidades para lo cual el emprendedor debe ser innovador, ir contra la corriente si es necesario, perseverante, persistente y que siempre encuentre oportunidades de negocio. La investigación permite corroborar que gran parte del éxito de los emprendedores dependerá de la gestión que se realice por parte del dueño que le permitirá generar rentabilidad para lograr sostenibilidad en el tiempo.

Delfín et al (2020) en su investigación en México identificaron que los emprendimientos familiares se logran debido al apoyo familiar, al identificar buenas oportunidades en el mercado, al asumir riesgos controlados sin temor al fracaso, al lograr solucionar conflictos, siempre en unión familiar lo que permite que generen ventajas competitivas en el segmento en el cual se desenvuelven. La investigación permite comprender que la familia como un equipo de trabajo unido puede sacar adelante el negocio y hacerlo sostenible en el tiempo.

Salazar et al (2019) en su investigación en Ecuador señalaron que el emprendimiento está afectado por elementos que lo inhiben como el entorno económico desfavorable y factores que lo favorecen como un entorno económico favorable, el acceso a fuentes de financiamiento, la mejora educativa, la existencia de incubadoras de futuros empresarios. La investigación permite corroborar que los emprendedores se enfrentan ante

situaciones que no controlan, pero que deberán aplicar herramientas de gestión innovadoras para poder sostener el negocio durante varios años.

Jaime (2012) en su investigación en Medellín, Colombia determinó que los emprendimientos son evaluados financieramente a partir de elementos comunes como a) el análisis del mercado, con oferta, demanda, precios; b) el análisis técnico, con procesos y equipos; c) estudios económicos, con estados de resultados; d) evaluación financiera y económica con ratios de rentabilidad. La investigación permite validar que son necesarios tener siempre presentes los estados de resultados en cualquier emprendimiento.

2.2 Antecedentes nacionales

Jara y Ríos (2020) en su investigación en la Universidad San Ignacio de Loyola hallaron que la rentabilidad de los emprendedores crece cuando se hace un uso eficiente de las redes sociales como Anuncios Digitales en Facebook e Instagram y un *Community Manager* que maneje estas redes sociales. La investigación permite corroborar que la gestión que realicen los emprendedores en diferentes áreas de la empresa tendrán repercusiones en la rentabilidad del negocio.

Penalillo (2019) en su investigación en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) de Chiclayo determinó que el curso de Plan de Negocios de la USAT no estimula el espíritu emprendedor de los estudiantes y egresados, que falta acompañamiento en la idea del negocio por las restricciones de tiempo; sin embargo, los conocimientos adquiridos les permitieron resolver algunos problemas y los docentes también señalan que es necesario desarrollar una currículum más integrada al emprendimiento para fortalecer las capacidades de los estudiantes. La investigación permite verificar que el centro de estudios debe ser un gran estimulador del

emprendimiento en sus estudiantes y que les entregue las mejores herramientas para su desarrollo como dueños de sus propios negocios.

Abrigo (2018) en su investigación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) demostró que cuando los emprendedores utilizan herramientas tecnológicas en sus negocios pueden reducir costos, reducir tiempos de fabricación y entrega, generar valor agregado a sus productos o servicios, lo que permite incrementar la utilidad del negocio. De igual manera la tecnología permite elevar la productividad de los trabajadores que también repercutirá en beneficios para el negocio. La investigación permite conocer cómo la tecnología, por muy básica que sea, cuando es aplicada por las empresas pequeñas les genera ventajas competitivas y sostenibilidad en el mercado.

2.3 Estrategias de emprendimiento

El emprendedor es aquella persona que se encuentra en el proceso de crear una nueva actividad empresarial la cual puede ser formal e informal y donde ellos serán los dueños y administradores generales. Esta persona tiene características generales que lo definen como tomador de riesgos, tomar decisiones ante la incertidumbre, ser proactivo, ser autónomo e innovador. Entonces, el emprendimiento es el proceso donde el emprendedor genera y descubre oportunidades de hacer negocios con productos o servicios que tengan demanda. En ese conjunto de ideas, gestionar un negocio propio consiste en que el dueño del negocio debe tener la habilidad para aplicar diversas estrategias que permitan crear valor para los clientes, regenerar su propio negocio, realizar cambios estratégicos de ser necesario, redefinir de estrategias y mercados, crear nuevos escenarios, etc. (López-Lemus y De la Garza, 2020).

Beneficios de ser emprendedor

El espíritu emprendedor tiene recompensas como se aprecia en la figura 6, donde se generan utilidades en proporción a los logros que consiga, tiene independencia en la toma de decisiones, tiene libertad para buscar el mejor estatus para él, permite satisfacción personal al poder disfrutar de una mejor vida y se alcanza la realización personal al poder contribuir a la sociedad de diversas maneras. (Longenecker et al, 2010; p. 9)

Figura 6

Recompensas del espíritu emprendedor



Nota: La figura muestra las recompensas que puede lograr el emprendedor. Fuente: Longenecker et al, 2010; p. 9.

Actitudes del emprendedor

El emprendedor implica adoptar una forma de ser y actuar frente a determinadas circunstancias debiendo tener una mentalidad fortalecida para afrontar los avatares constantes del mercado. En ese sentido, Díaz (2020; p. 12) señala cinco (05) componentes de la actitud del emprendedor:

1. **La proactividad**, para adelantarse a los hechos con actitud positiva.
2. **Abrir sus propios caminos**, buscar sus propias estrategias o adaptar las estrategias exitosas de otros que logren poner en práctica su visión.
3. **Confrontar constantemente sus miedos**, donde cada falla, cada error debe convertirse en una experiencia enriquecedora para generar nuevas ideas.
4. **Encajar golpes**, hay que superar esos obstáculos diarios, tener perseverancia e involucrar a todos los trabajadores tanto en los éxitos como en los fracasos.
5. **Saber que nada es gratis**, hay que gastar dinero en investigar el mercado donde se va a ingresar.

Características del emprendedor

Por el lado de las características personales del emprendedor, Diaz (2020; p. 15), señala que se clasifican en tres (03) niveles: a) Nivel de logro, b) Nivel de Planificación y c) Nivel de Afiliación; así:

1. **Nivel de logro**, conformado por la búsqueda de oportunidades nuevas de negocio, la persistencia, el compromiso con el cliente, aplicar estándares de calidad y eficiencia en el trabajo y asumir riesgos moderados.
2. **Nivel de Planificación**, conformado por la búsqueda constante de información de clientes, proveedores, el entorno; el establecimiento de metas claras y alcanzables, la adecuada planificación y evaluación de actividades y resultados.
3. **Nivel de afiliación**, conformado por el alto grado de autoconfianza en sus propias habilidades para completar las tareas; el nivel de persuasión y elaboración de redes de apoyo.

En esa misma línea, Longenecker et al (2010; p. 20) señalan que las actitudes y conductas que tienen los emprendedores de éxitos son:

1. Tienen un gran compromiso y determinación, porque son tenaces y persistentes para solucionar sus problemas.
2. Excelente liderazgo, porque construyen equipos de trabajo y buscan establecer buenas relaciones laborales.
3. Gran obsesión por la oportunidad, porque buscan constantemente oportunidades en el mercado.
4. Son tolerantes al riesgo e incertidumbre, porque buscan minimizar los riesgos y toleran la incertidumbre.
5. Son creativos, adaptables y confían mucho en sí mismo, porque los emprendedores son flexibles, de mente abierta a nuevas oportunidades y aprenden rápidamente.
6. Están motivados por la excelencia, porque son conscientes de sus fortalezas y debilidades y las orientas al logro de las metas.

Estrategias del emprendedor: 3 enfoques

Como señalan Longenecker et al (2010; p. 84) y también lo hace M. Porter, existen tres estrategias genéricas que son:

1. Estrategia basada en costos: implica que la empresa debe centrarse en minimizar sus costos al máximo al eliminar desperdicios, negociar por volumen con los proveedores, entre otros.
2. Estrategia de diferenciación: buscando que el producto o servicio presente singularidades donde el consumidor debe aceptarla y estar convencido que marca una diferencia frente a la competencia.

3. Estrategia de enfoque: cuando la empresa se concentra en atender un nicho de mercado específico para atenderlo de la mejor manera concentrándose en precio, diseño de producto o servicio, etc.

Estrategias alternativas del emprendedor

Como señalan Koontz et al (2012; p. 134), existen otras estrategias alternativas que pueden desarrollarse sobre la base de un análisis externo e interno de la empresa, donde la empresa puede:

- Especializarse, al ofrecer productos o servicios a un precio inferior a la competencia.
- Diversificando, expandiéndose en nuevos mercados más rentables.
- Expandirse internacionalmente.
- Inversiones conjuntas.
- Alianzas estratégicas.
- Liquidación de un producto o servicio no rentable.
- Limitación de la oferta del producto o servicio temporalmente.

2.4 Rentabilidad

La rentabilidad es definida como el retorno económico de la inversión realizada en una empresa acompañada de un margen de ganancia y que se logra en un determinado tiempo donde la empresa debe buscar maximizarla. (Segura, 2019).

La rentabilidad es la relación que se da entre los ingresos, los costos y las utilidades que percibe la empresa. (Robbins y Coulter, 2010).

La rentabilidad permite a la empresa conocer el rendimiento de la inversión realizada debido al resultado de las decisiones de las correctas o no de los dueños del

negocio mediante la transformación, producción o comercialización . (Hoz et al, 2008; Daza, 2016).

Tipos de Rentabilidad

Hay dos tipos de rentabilidad la económica “abarca la estructura productiva de los activos de la empresa” y la rentabilidad financiera necesita de la rentabilidad económica, de los recursos de la empresa y del financiamiento de terceros como se aprecia en la ecuación 1. (Segura, 2019).

Ecuación 1

Ratios de rentabilidad económica y financiera

Ratio de rentabilidad económica						Ratio de rentabilidad financiera					
<u>Rentabilidad sobre los activos (ROA)</u>			<u>Margen Bruto</u>			<u>Margen Neto</u>			<u>Rentabilidad Patrimonial (ROE)</u>		
Utilidad Neta / Pérdida	=	%	Utilidad Bruta / Pérdida	=	%	Utilidad Neta / Pérdida	=	%	Utilidad Neta / Pérdida	=	%
Activos totales			Ventas netas			Ventas totales			Patrimonio		

Nota: La figura muestra los ratios de rentabilidad, Fuente: Sánchez (2019; p. 78)

En la ecuación 2, se aprecian los principales ratios de rentabilidad económica son principalmente (Van y Wachowicz, 2010; p. 148):

- a) Margen Bruto: es la diferencia entre las Ventas Netas – Costos de Ventas dividido todo entre las Ventas Netas.

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Ventas netas}}$$

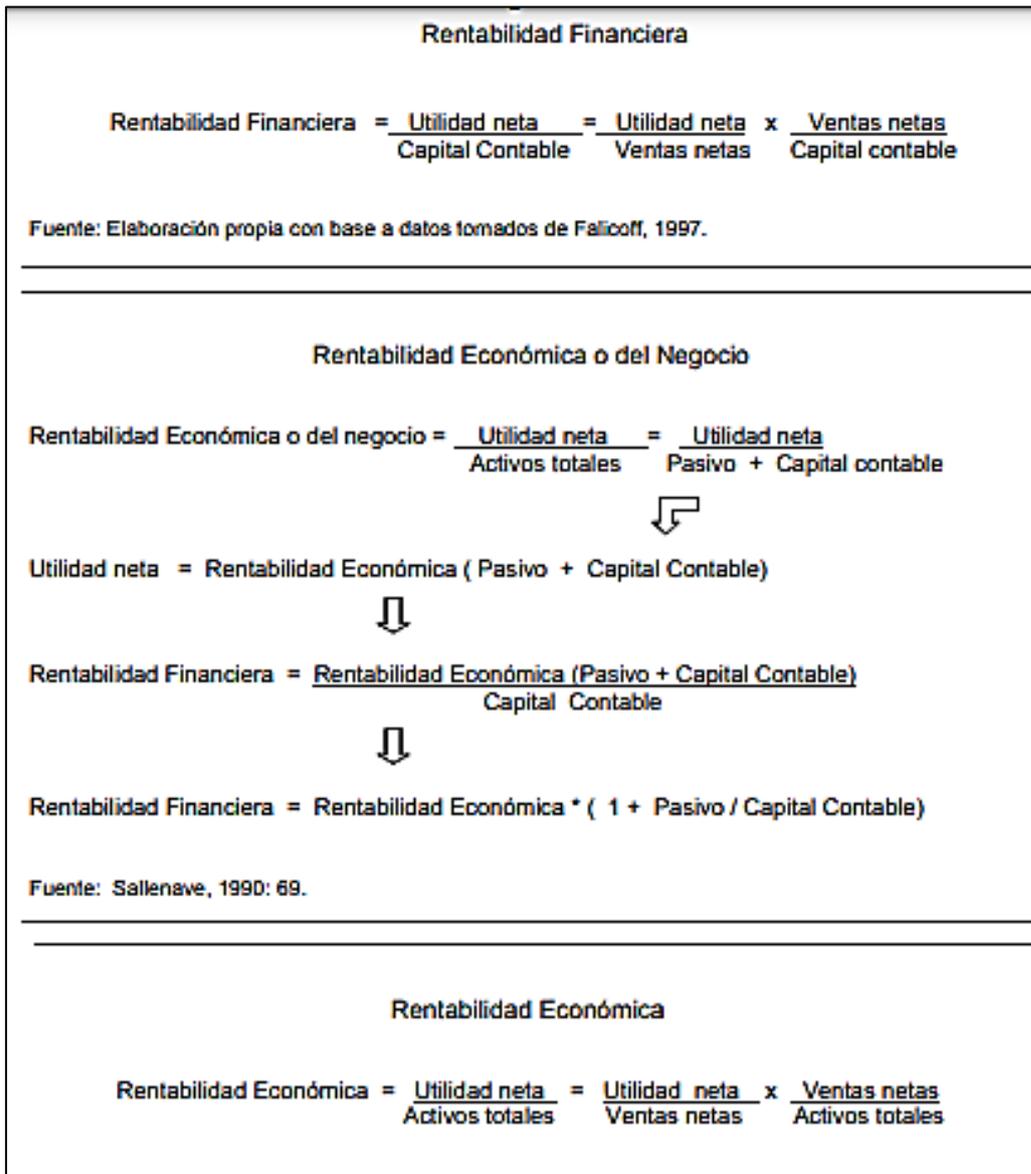
- b) Margen Neto: son las Ganancias Netas Después de Impuestos sobre las Ventas Netas

$$\frac{\text{Ganancia neta después de impuestos}}{\text{Ventas netas}}$$

Y para la rentabilidad financiera el principal ratio de la Rentabilidad Patrimonial (ROE) que mide el rendimiento que obtiene el accionista sobre su inversión. (Córdoba, 2012; p. 15).

Ecuación 2

Ratios de rentabilidad económica y financiera



Nota: La figura muestra los ratios de rentabilidad financiera y económica. Fuente: Daza (2016; p. 38)

Jaime (2012) también presenta el Estado de Resultados mostrando al Utilidad Bruta, Utilidad Operativa, Utilidad antes de Impuestos y Utilidad Neta como se aprecia en la figura 7:

Figura 7

Elementos para elaborar el Estados de Resultados

TIPO	PUC	CLASIFICACIÓN	MOV. DE EFECTIVO	DESCRIPCIÓN
(+) INGRESOS OPERACIONALES	41	Ingresos operacionales	Sí	Su recaudo depende de políticas de CxC
(-) COSTOS OPERACIONALES	61	Costo de ventas y de prestación de servicios	Sí	Su pago depende de políticas de CxP
	62	Costo de compras	Sí	
	71	Materia prima	Sí	
	72	Mano de obra directa	Sí	Quincenal o mensual
	73	Costos indirectos	Sí	Su pago depende de políticas de CxP
	74	Contratos de servicios	Sí	
(=) UTILIDAD BRUTA				
	5105	Gastos de personal	Sí	
	5110	Honorarios	Sí	Quincenal o mensual
	5115	Impuestos	Sí	
	5120	Arrendamientos	Sí	Mensual
	5125	Contribuciones y afiliaciones	Sí	Mensual
(-) GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	5130	Seguros	Sí	Pago único o cuotas mensuales
	5135	Servicios	Sí	Mensual
	5140	Gastos legales	Sí	Pago único
	5145	Mantenimiento y reparaciones	Sí	Mensual
	5150	Adecuación e instalaciones	Sí	Pago único
	5155	Gastos de viaje	Sí	Según presupuesto
	5160	Depreciaciones	NO	Mensual
	5165	Amortizaciones	NO	Mensual
	5195	Diversos	Sí	Pago único
(-) GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	5205	Gastos de personal	Sí	
	5210	Honorarios	Sí	Quincenal o mensual
	5215	Impuestos	Sí	
	5220	Arrendamientos	Sí	Mensual
	5225	Contribuciones y afiliaciones	Sí	Mensual
	5230	Seguros	Sí	Pago único o cuotas mensuales
	5235	Servicios	Sí	Mensual
	5240	Gastos legales	Sí	Pago único
	5245	Mantenimiento y reparaciones	Sí	Mensual
	5250	Adecuación e instalaciones	Sí	Pago único
	5255	Gastos de viaje	Sí	Según presupuesto
	5260	Depreciaciones	NO	Mensual
	5265	Amortizaciones	NO	Mensual
	5295	Diversos	Sí	Pago único
(=) UTILIDAD OPERACIONAL				
(-) GASTOS NO OPERACIONALES	5305	Financieros	Sí	Mensual
	5310	Pérdida en venta y retiro de equipos	Sí	Valor único
	5315	Gastos extraordinarios	Sí	Pago único
	5395	Gastos diversos	Sí	Pago único
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS				
(-) IMPUESTOS	54	Impuesto de Renta y complementarios	Sí	Pago mensual
(=) UTILIDAD NETA				

Nota: La figura muestra el Estado de Resultados y los diferentes tipos de utilidad. Fuente:

Adaptada de Jaime (2012; p. 78-79)

De igual manera, Córdoba (2012; p. 15), la rentabilidad es de tres tipos:

- **Rentabilidad económica:** responde al rendimiento operativo del negocio y es medido por relación entre la utilidad operativa -antes de los intereses e impuestos- con el activo o la inversión operativa.
- **Rentabilidad financiera:** es la rentabilidad desde la perspectiva del accionista.
- **Rentabilidad total:** representado entre la utilidad neta y el capital total.

2.5 Marco Conceptual

- **Almacén:** Como señala Martínez et al (2017), el almacén es el área responsable de abastecer todos los insumos o productos para el proceso clave del negocio.

Por lo cual, se puede considerar que el almacén de cualquier empresa es donde se aprovisionan todos los materiales para ofrecer su servicios diversos.

- **Cotización:** Como señalan Chew et al (2018) una venta comienza con la visita al cliente e inmediatamente se le presenta una cotización, es decir, una propuesta detallada sobre los productos (cantidad, tipo de pieza, medidas, material, etc.) o servicios (instalaciones, capacitaciones, etc.) a ofrecer, y finaliza con la aceptación o rechazo de la misma.

Por lo cual, se puede decir que las empresas elaboran constantemente cotizaciones para los clientes antiguos y nuevos buscando cerrar el proceso de ventas.

- **Emprendimiento:** como señalan Longenecker et al (2010; p. 6), el emprendimiento es cuando una persona o grupo de personas identifican ciertas necesidades en el mercado que ellos, a través del ofrecimiento de productos o servicios, pueden satisfacer tomando en consideración los riesgos, la innovación y el ímpetu de cambio. Así, cualquier nuevo negocio, franquicias, compra de

empresas ya existentes, que busque satisfacer necesidades detectadas en el mercado es considerado un emprendimiento.

El emprendedor es una persona creativa e innovadora que puede estar trabajando dentro de una empresa previamente establecida o crear una nueva empresa. (Koontz et al, 2012; p. 206).

Por lo cual, el negocio es un emprendimiento que surgió de lograr detectar oportunidades en el mercado.

- **Estrategia:** Según Longenecker et al (2010; p. 83), la estrategia es el plan de acción que la empresa establece en busca de mejorar su desempeño.

Por lo cual, toda empresa debe elaborar diferentes estrategias para lograr incrementar su rentabilidad bruta, operativa y neta.

- **Rentabilidad:** Como señala Córdoba (2012; p. 15), la rentabilidad es un indicador porcentual que permite saber cuánto se obtiene en el tiempo por cada unidad de recurso invertido.

Por lo cual, toda empresa debe buscar incrementar su rentabilidad consecutivamente año tras año mediante la aplicación de diversas estrategias.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El empresario Bach. Ángel Osco, decidió el año 2015 formar una sociedad junto con sus hermanos -dado que el negocio ya tenía varios años funcionando pero como persona natural con negocio- creando la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras S.A.C. donde él asumió la Gerencia General del negocio al tener la mayor parte de las acciones con el 40% (Anexo 1).

La principal función de todo emprendedor es lograr la sostenibilidad del negocio durante el tiempo, lo cual se logra generando altos niveles de rentabilidad. En ese sentido, él como Gerente General se concentró en analizar los principales problemas para, posteriormente, aplicar diferentes estrategias para resolverlos siendo tres las principales que se detallarán en este trabajo:

1. Los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes.
2. Los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.
3. Los problemas por la falta de capacitación a los empleados.

Seguidamente se detallan cada una de las estrategias señaladas anteriormente; así:

3.1. Análisis de los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes

La empresa presentaba cotizaciones de los productos y servicios que ofrecía a diferentes clientes sin mantener formatos estandarizados ni respetando los mismos precios generales para todos como se aprecia en la figura 8 y figura 9. Además, la cotización carecía de membrete, de numeración, era enviada con letras de color azul, no era firmada por el Gerente General, no establecía las condiciones generales y, muchas veces, se le enviaba al mismo potencial cliente una cotización con precios diferentes.

Figura 8

Cotizaciones con errores enviadas a la Municipalidad de Chaclacayo

RUC: 20600706099						RUC: 20600706099					
SEÑORES: MUNICIPALIDAD DE CHACLACAYO						SEÑORES: MUNICIPALIDAD DE CHACLACAYO					
RUC: 20131368233						RUC: 20131368233					
DIRECCION: Av. Nicolás Ayllón N° 856 - Chaclacayo						DIRECCION: Av. Nicolás Ayllón N° 856 - Chaclacayo					
Saludos cordiales, le mandamos la siguiente cotización, después de haber recibido y revisado las especificaciones técnicas nuestra propuesta es la siguiente: (incluido I.G.V.)						Saludos cordiales, le mandamos la siguiente cotización, después de haber recibido y revisado las especificaciones técnicas nuestra propuesta es la siguiente: (incluido I.G.V.)					
COTIZACIÓN						COTIZACIÓN					
ITEM	CANT	UND. MED.	ARTÍCULO	P.UNT	P.TOTAL	ITEM	CANT	UND. MED.	ARTÍCULO	P.UNT	P.TOTAL
01	1500	UNIDAD	MASCARILLA KN95-MARCA TOPELE Diseño 3d, cómodo, plegable y ergonómico Clip de ajuste nasal en aluminio. Banda elástica textil termosellada sin clips metálicos Cumple requerimientos de la gb626:2006	S/ 0.92	S/ 1,380.00	01	1500	UNIDAD	MASCARILLA KN95-MARCA TOPELE Diseño 3d, cómodo, plegable y ergonómico Clip de ajuste nasal en aluminio. Banda elástica textil termosellada sin clips metálicos Cumple requerimientos de la gb626:2006	S/ 0.92	S/ 1,380.00
02	168	UNIDAD	LENTES EN POLICARBONATO CON PUENTE NASAL UNIVERSAL- MARCA CLUTE Antiepañantes elaborados en policarbonato. Protección UVA/UVB al 99.9%	S/ 7.20	S/ 1,209.60	02	168	UNIDAD	LENTES EN POLICARBONATO CON PUENTE NASAL UNIVERSAL- MARCA CLUTE Antiepañantes elaborados en policarbonato. Protección UVA/UVB al 99.9%	S/ 6.20	S/ 1,041.60
03	315	PAR	GUANTES EN CUERINA- MARCA STEELPRO Reforzado en nylon, apto para trabajo de construcción, manejo de materiales y otros	S/ 10.74	S/ 3,383.10	03	315	PAR	GUANTES EN CUERINA- MARCA STEELPRO Reforzado en nylon, apto para trabajo de construcción, manejo de materiales y otros	S/ 10.00	S/ 3,150.00
Total					S/ 5,972.70	Total					S/ 5,571.60

Nota: La figura muestra los errores frecuentes en el envío de cotizaciones a un mismo cliente. Fuente: La empresa

Figura 9

Cotizaciones con errores enviadas a la Municipalidad Distrital de Lince

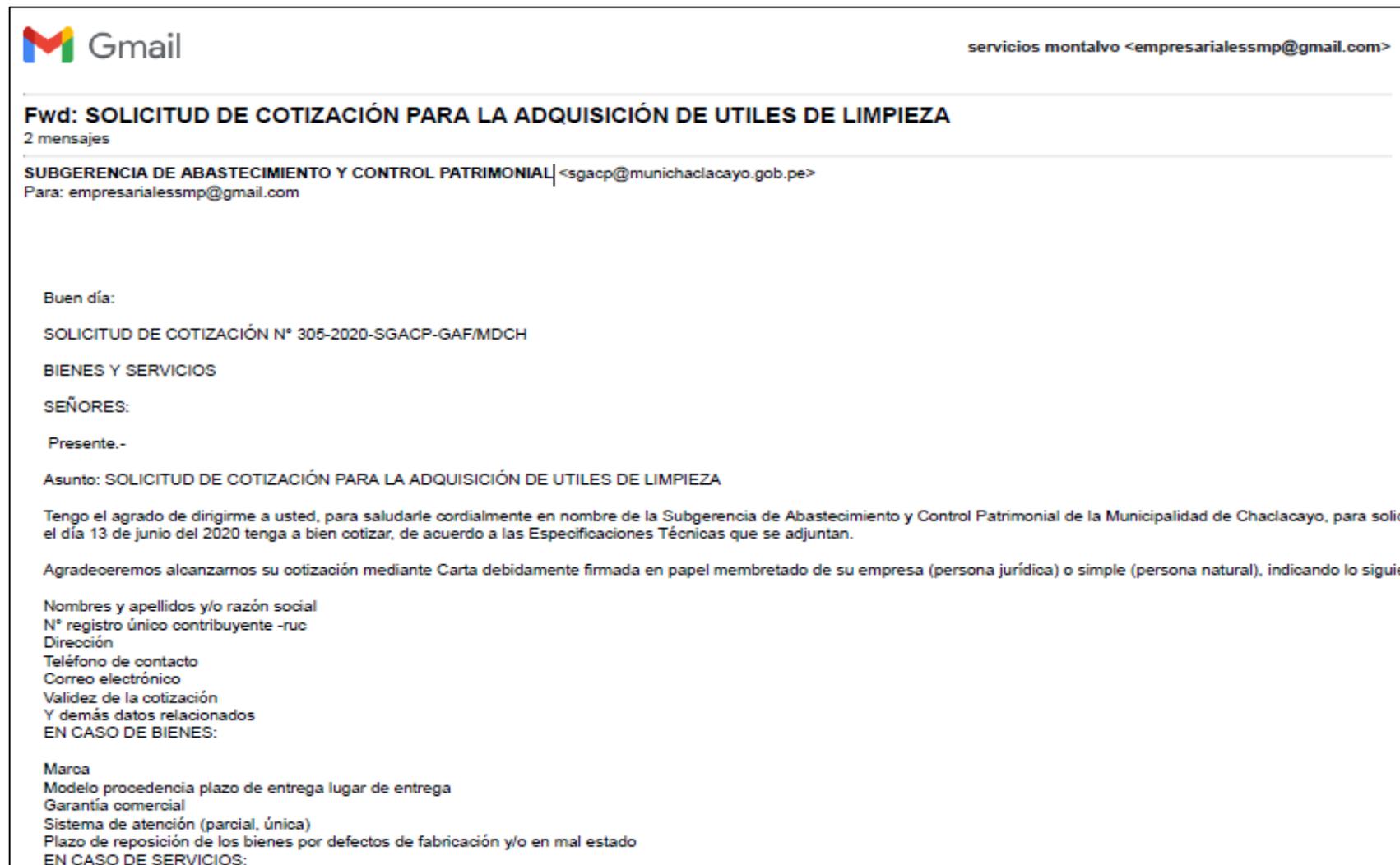
<u>RUC: 20600706099</u>						<u>RUC: 20600706099</u>					
SEÑORES: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE						SEÑORES: MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LINCE					
RUC: 20131367858						RUC: 20131367858					
DIRECCION: Av. Pardo de Zela N° 480 - Lince						DIRECCION: Av. Pardo de Zela N° 480 - Lince					
Saludos cordiales, le mandamos la siguiente cotización, después de haber recibido y revisado las especificaciones técnicas nuestra propuesta es la siguiente: (incluido I.G.V.)						Saludos cordiales, le mandamos la siguiente cotización, después de haber recibido y revisado las especificaciones técnicas nuestra propuesta es la siguiente: (incluido I.G.V.)					
<u>COTIZACIÓN</u>						<u>COTIZACIÓN</u>					
ITEM	CANT	UND. MED.	ARTÍCULO	P.UNT	P.TOTAL	ITEM	CANT	UND. MED.	ARTÍCULO	P.UNT	P.TOTAL
01	55	UNIDAD	ALCOHOL X 1 LITRO DE 70° – MARCA ALKOFARMA	S/ 14.00	S/ 770.00	01	55	UNIDAD	ALCOHOL X 1 LITRO DE 70° – MARCA ALKOFARMA	S/ 12.50	S/ 687.50
02	100	UNIDAD	JABÓN CARBBÓLICO – MARCA DANY	S/ 2.20	S/ 220.00	02	100	UNIDAD	JABÓN CARBBÓLICO – MARCA DANY	S/ 2.35	S/ 235.00
Total					S/ 990.00	Total					S/ 922.50

Nota: La figura muestra los errores frecuentes en el envío de cotizaciones a un mismo cliente. Fuente: La empresa

En la figura 10, se muestra la evidencia de las solicitudes hechas por la Subgerencia de Abastecimiento y Control Patrimonial de la Municipalidad de Chaclacayo.

Figura 10

Solicitud de cotización de la Municipalidad de Chaclacayo



Nota: La figura muestra la solicitud de cotización enviada por la Municipalidad de Chaclacayo a la empresa. Fuente: La empresa.

Los continuos errores generaban rechazos en las cotizaciones enviadas que ocasionaba que las ventas no se concretaran como se evidencia en la tabla 1, en la cual en enero del 2019 hubo una pérdida de S/ 13,813.70 soles debido a errores en las cotizaciones y la proyección para todo el año 2019 significó una pérdida de S/ 165,764.40 soles.

Tabla 1

Pérdida de dinero por rechazos de cotizaciones - 2019

Cotización enviada a:	RUC	Fecha	Aceptada / Rechazada	Monto perdido	Observaciones
Municipalidad de Chaclacayo	20131368233	14/01/2019	Rechazada	S/ 5,972.70	No respetar precios.
Municipalidad Distrital del Lince	20131367858	17/01/2019	Rechazada	S/ 2,581.00	Cotizaciones con diferentes precios. Sin membrete con datos de la empresa. Sin firma y sello.
Municipalidad Distrital del Lince	20131367858	23/01/2019	Rechazada	S/ 990.00	
Municipalidad de Chaclacayo	20131368233	29/01/2019	Rechazada	S/ 4,270.00	
Total perdido Enero 2019				S/ 13,813.70	
Proyección 2019*				S/ 165,764.40	

Nota: La tabla muestra las cotizaciones rechazadas en Enero del 2019 y la proyección de pérdida de dinero en el 2019. Fuente: La empresa, a partir de los datos analizados en la empresa. *Proyecciones realizadas por el Gerente General del negocio.

3.2 Análisis de los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.

La empresa presentaba problemas de distribución de los productos en el almacén como se aprecia en la figura 11 donde se aprecian los productos totalmente desordenados y deteriorados que generaban pérdidas que afectaban la rentabilidad del negocio.

Figura 11

Imagen de almacén en desorden



Nota: La figura muestra el almacén de la empresa totalmente desordenado con los productos deteriorados y que generaban pérdidas para la empresa. Fuente: La empresa

De igual forma, los productos no tenían una adecuada codificación lo que impedía el control de los ingresos y egresos como se aprecia en la tabla 2 y figura 12 generando pérdida de dinero al tener sobre stock y deteriorarse los productos. La pérdida económica estimada ascendía a S/ S/ 3,895.34 soles para el 2019.

Tabla 2

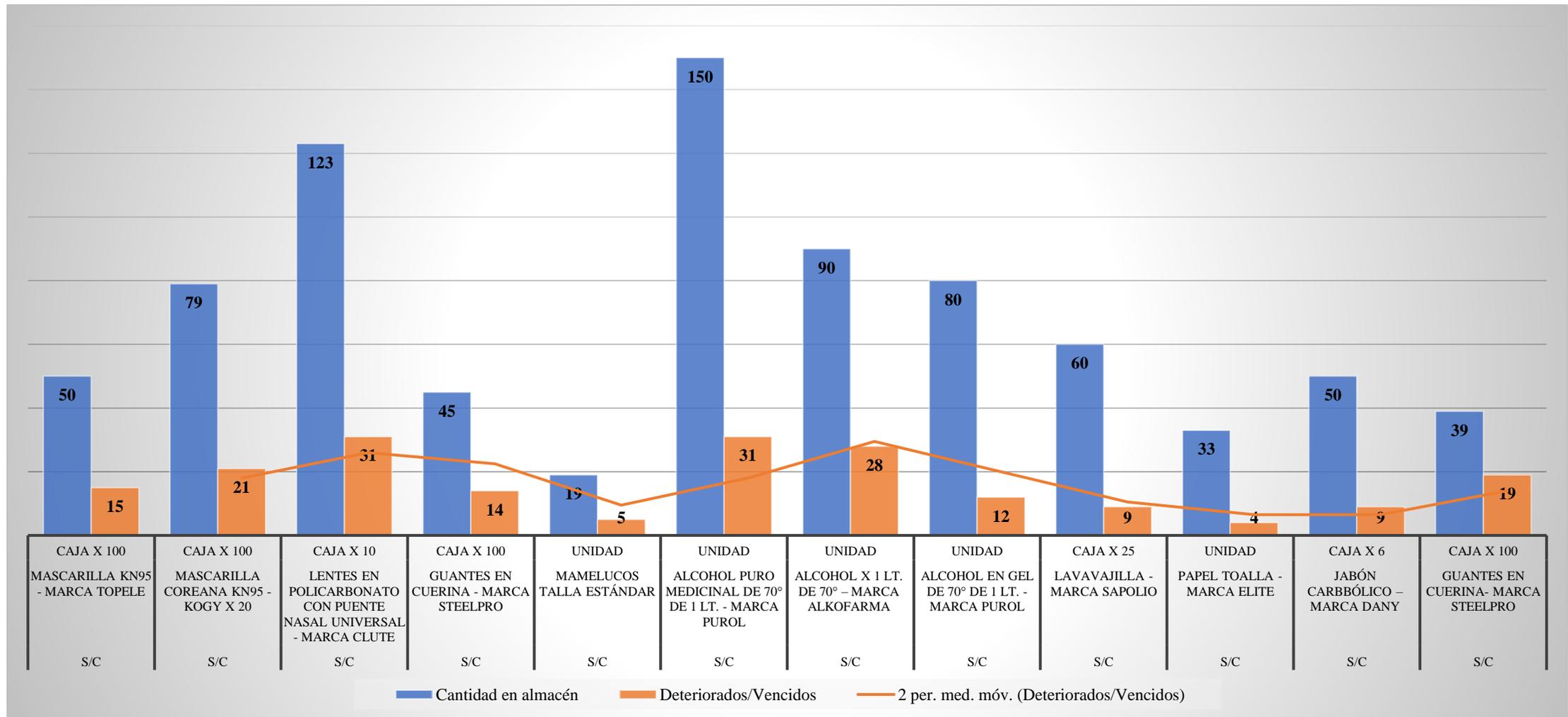
Listado de productos sin codificación, deteriorados/vencidos y pérdida económica - 2019

Código	Ítem	Medida	Cantidad en almacén	Deteriorados/Vencidos	% Deteriorados/Vencidos	Pérdida estimada
		Caja x				
S/C	Mascarilla KN95 - Marca Topele	100	50	15	30%	
		Caja x				
S/C	Mascarilla Coreana KN95 - KOGY x 20	100	79	21	27%	
	Lentes en policarbonato con puente nasal					
S/C	universal - Marca Clute	Caja x 10	123	31	25%	
		Caja x				
S/C	Guantes en cuerina - Marca Steelpro	100	45	14	31%	
S/C	Mamelucos talla estándar	Unidad	19	5	26%	
	Alcohol puro medicinal de 70° de 1 Lt. -					
S/C	Marca Purol	Unidad	150	31	21%	S/ 3,895.34
	Alcohol x 1 Lt. de 70° – Marca					
S/C	Alkofarma	Unidad	90	28	31%	
	Alcohol en gel de 70° de 1 Lt. - Marca					
S/C	Purol	Unidad	80	12	15%	
S/C	Lavavajilla - Marca Sapolio	Caja x 25	60	9	15%	
S/C	Papel toalla - Marca Elite	Unidad	33	4	12%	
S/C	Jabón Carbólico – Marca Dany	Caja x 6	50	9	18%	
		Caja x				
S/C	Guantes en cuerina- Marca Steelpro	100	39	19	49%	

Nota: La tabla muestra el listado de los principales productos de la empresa con los productos deteriorados y vencidos y la pérdida económica. Fuente: La empresa, a partir del análisis de los datos del negocio.

Figura 12

Productos en almacén versus productos deteriorados/vencidos



Nota: La figura muestra el comparativo entre los productos en almacén y la cantidad de productos deteriorados/vencidos. Fuente: La empresa, a partir de los datos del negocio.

3.3 Realizar un programa de capacitaciones a los empleados

La empresa no contaba con un programa de capacitaciones porque consideraba que no era necesario. Sin embargo, la falta de conocimientos y habilidades de los trabajadores en diferentes temas era lo que generaba los problemas en la elaboración de las cotizaciones y en el ordenamiento de los productos en el almacén.

Esta falta de conocimientos fue detectada con una pequeña encuesta realizada a los 10 trabajadores como se detalla en la tabla 3, en la cual el 70% de trabajadores no sabía “nada” del manejo del MS Excel y el 30% tenía conocimientos “regulares”; el 30% no sabía “nada” de MS Word y el 70% tenía conocimientos “regulares”; el 40% no sabía “nada” de Técnicas de Almacenaje, el 50% tenía conocimientos “regulares”, pero el 10% sí tenía “muchos” conocimientos.

Tabla 3

Conocimientos de los trabajadores

¿Diga si conoce Nada, Regular, Mucho sobre las siguientes herramientas?			
Trabajadores (T)	MS Excel	MS Word	Técnicas de Almacenaje
T1	Nada	Regular	Regular
T2	Regular	Regular	Nada
T3	Nada	Nada	Regular
T4	Regular	Regular	Nada
T5	Nada	Regular	Nada
T6	Nada	Nada	Regular
T7	Regular	Regular	Mucho
T8	Nada	Nada	Regular
T9	Nada	Regular	Nada
T10	Nada	Regular	Regular

Nota: La tabla muestra los resultados de la encuesta. Fuente: La empresa

Es importante señalar que con el análisis de los principales problemas de la empresa se pudieron trazar estrategias claras para eliminarlas como se detallarán en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Una vez que el empresario logró detallar los principales problemas de la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC, inició un proceso de elaboración de estrategias para solucionarlos basado en su experiencia académica y laboral; así:

4.1 Estrategias para resolver los problemas en la presentación de cotizaciones a los clientes.

En ese sentido, ya analizados a detalle los errores cometidos que generaban los rechazos y se procedió a estandarizar el envío de cotizaciones creando un formato general para todas las cotizaciones enviadas por la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC aprobada por la Gerencia General como se aprecia en la figura 13 conteniendo:

- Membrete, con nombre, logo y sello de agua.
- Datos generales del potencial cliente.
- Tabla de propuesta y Condiciones comerciales.
- Firma y sello.

Las competencias desarrolladas en el curso de Administración, fundamentalmente en la parte de organización donde se consolidaron los conocimientos de elaborar correctamente los documentos de gestión que toda empresa necesita. De igual forma, el curso de Marketing y Marketing Estratégico que permitieron desarrollar propuestas estandarizadas para los clientes a través de la elaboración de planes de negocio con una estructura debida.

Resultados obtenidos:

Con la aplicación de esta estrategia se logró que la cantidad de rechazos de cotizaciones enviadas a los clientes y potenciales clientes disminuyera, consiguiendo que el 2020 la proyección de pérdidas fuese sólo de S/ 18,049.20 soles, pero no por errores en la cotización sino porque la competencia tuvo mejor propuesta como se aprecia en la tabla 4.

Tabla 4

Reducción de rechazos de cotizaciones

Cotización enviada a:	RUC	Fecha	Aceptada / Rechazada	Monto perdido	Observaciones
Municipalidad de Chaclacayo	20131368233	06/01/2020	Rechazada	S/ 1,264.67	Por mejor oferta de la competencia
Municipalidad Distrital del Lince	20131367858	09/01/2020	Rechazada	S/ 239.43	
Total perdido Enero 2020				S/ 1,504.10	
Proyección 2020				S/ 18,049.20	

Nota: La tabla muestra las cotizaciones rechazadas en Enero del 2020 y la proyección de pérdida de dinero en el 2020, no por errores en la cotización sino por mejores propuestas de la competencia. Fuente: La empresa, a partir de los datos analizados. *Proyecciones realizadas por el Gerente General del negocio.

Así el año 2019 la pérdidas proyectada fue de S/ 165,764.40 soles y con las estrategias aplicadas para el año 2020 las pérdidas proyectadas cayeron a S/ 18,049.20 logrando aumentar las ventas en 89.11% como se aprecia en la tabla 5

Tabla 5

Reducción de rechazos y aumento de ventas

Pérdidas proyectadas	Monto S/	Aumento de ventas
Año 2019	S/ 165,764.40	
Año 2020	S/ 18,049.20	89.11%

Nota: La tabla muestra la reducción de los rechazos que lograron aumentar las ventas.

Fuente: La empresa, a partir del análisis de los datos.

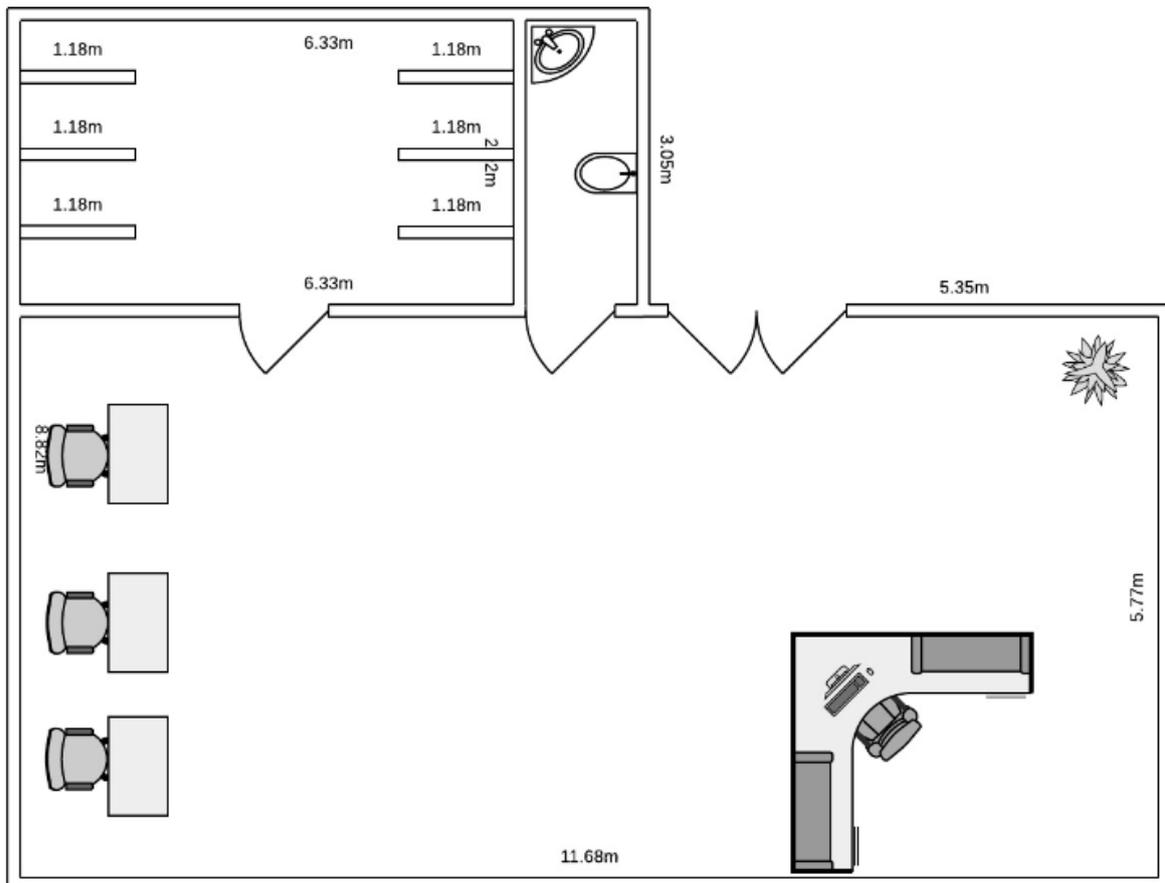
4.2 Estrategias para resolver los problemas de almacenaje de los productos de la empresa.

En ese sentido, la cuantificación de los productos deteriorados/vencidos y la pérdida económica que se generaba debido a un mal almacenaje, falta de codificación de los productos y falta de control de ingresos y egresos generaron que se aplicaran las siguientes soluciones:

- Se aplicó un ordenamiento de la oficina así como del almacén, para lo cual se elaboró un diseño o *Layout* eficiente que permitiera una mejor distribución de los espacios como se aprecia en la figura 14.

Figura 14

Distribución eficiente de la oficina y almacén



Nota: La figura muestra la elaboración de la distribución física de la oficina junto con el almacén lo que generó mayor control de los productos. Fuente: La empresa, utilizando Lucidchard.com

Las competencias desarrolladas los cursos de Gestión de Procesos y Gestión de la Cadena de Suministros permitieron comprender la importancia y diseño de una correcta distribución física del local o también llamada *Layout* que permitió elaborar el diseño del almacén, así como también la estrategia FIFO o PEPS.

De igual forma, el curso de Administración aportó conocimientos sobre la función e importancia del control que se debe establecer en las empresas y, sobre todo, en el almacén para controlar el vencimiento de productos.

Resultados obtenidos:

El ordenamiento del almacén permitió que los productos no se deterioraran y al controlar mejor para evitar el vencimiento de los mismos, lo que generó minimizar la cantidad de dinero perdido por deterioro o vencimiento de los productos pasando de perder S/ 3,895.34 soles anuales a S/ 234.00 soles anuales como se aprecia en la tabla 6.

Tabla 6
Reducción de productos deteriorados/vencidos y minimización de pérdidas económicas

Ítem	Medida	2019			2020				
		Cantidad en almacén	Deteriorados/ Vencidos	% Deteriorados/ Vencidos	Pérdida estimada	Cantidad en almacén	Deteriorados/ Vencidos	% Deteriorados/ Vencidos	Pérdida estimada
Mascarilla KN95 - Marca Topele	Caja x 100	50	15	30%		89	1	1%	
Mascarilla Coreana KN95 - KOGY x 20	Caja x 100	79	21	27%		119	0	0%	
Lentes en policarbonato con puente nasal universal - Marca Clute	Caja x 10	123	31	25%		78	1	1%	
Guantes en cuerina - Marca Steelpro	Caja x 100	45	14	31%		135	1	1%	
Mamelucos talla estándar	Unidad	19	5	26%		54	1	2%	
Alcohol puro medicinal de 70° de 1 Lt. - Marca Purol	Unidad	150	31	21%	S/	200	0	0%	S/
Alcohol x 1 Lt. de 70° – Marca Alkofarma	Unidad	90	28	31%	3,895.34	137	0	0%	234.00
Alcohol en gel de 70° de 1 Lt. - Marca Purol	Unidad	80	12	15%		179	0	0%	
Lavavajilla - Marca Sapolio	Caja x 25	60	9	15%		43	2	5%	
Papel toalla - Marca Elite	Unidad	33	4	12%		65	3	5%	
Jabón Carbólico – Marca Dany	Caja x 6	50	9	18%		78	1	1%	
Guantes en cuerina- Marca Steelpro	Caja x 100	39	19	49%		231	1	0%	

Nota: La tabla muestra las pérdidas de productos y dinero en el 2019 versus el 2020 luego de aplicar soluciones. Fuente: La empresa, a partir del análisis de los datos del negocio.

4.3 Estrategias para resolver problemas de falta de programa de capacitaciones a empleados.

En ese sentido, para eliminar los problemas de la falta de capacitación la empresa elaboró dos capacitaciones fundamentales; así:

1. Capacitación en MS Excel
2. Capacitación en técnicas de almacenaje bajo la metodología *First In, First Out* - FIFO- o también conocida como Primero Entra, Primero Sale -PEPS.

En la figura 15, se aprecia el sílabo de la capacitación que se realizó en Ms Excel para los diez (10) trabajadores de la empresa.

Estas capacitaciones brindaron nuevos conocimientos y desarrollaron capacidades en los trabajadores lo que permitió que se manejara eficientemente el Ms Excel para realizar las cotizaciones correctas, para el ingreso de mercadería y su respectiva codificación. De igual manera, aplicaron la técnica FIFO o PEPS para evitar el vencimiento de los productos así como un correcto almacenamiento de la mercadería.

Es importante señalar que, del total de los 10 trabajadores, uno sí contaba con conocimientos técnicos en el manejo de almacenes para el FIFO, lo que permitió que este trabajador replicara sus conocimientos a los demás logrando así una reducción de gastos en capacitación.

Las competencias logradas en los cursos de Habilidades de Comunicación, Administración y Gestión de Recursos Humanos permitieron necesarias para identificar, comprender y aplicar un programa de capacitaciones a los trabajadores en busca de desarrollar o potenciar sus habilidades en determinadas áreas de la empresa.

Figura 15

Capacitación en MS Excel

Páginas del Libro Digital “Los Secretos del Office – MS Excel®”

Botón de Office:

	Tema	Páginas
1.	Botón de Office / Opciones de Excel / Más Frecuentes / Al crear nuevos libros	13, 14
2.	Botón de Office / Opciones de Excel / Fórmulas / Trabajando con Fórmulas	15, 16, 17, 18, 19

Inicio:



	Tema	Páginas
1.	Inicio / Portapapeles / Pegado Especial	20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
2.	Inicio / Alineación / Alinear en la parte superior	32
3.	Inicio / Alineación / Orientación	34, 35, 36, 37
4.	Inicio / Alineación / Combinar y Centrar	38, 39
5.	Inicio / Alineación / Ajustar Texto	40
6.	Inicio / Número / Cuadro de Diálogo: Formato de Celdas	41, 42, 43, 44
7.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Resaltar Reglas de Celda	45, 46, 47
8.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Resaltar Superiores e Inferiores	48, 49, 50
9.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Barra de Datos	50, 51
10.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Escalas de Color	51, 52
11.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Conjuntos de Iconos	52, 53, 54, 55
12.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Nueva Regla	56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70
13.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Borrar Reglas	71
14.	Inicio / Estilos / Formato Condicional / Administrar Reglas	71
15.	Inicio / Estilos / Dar Formato como Tabla	72, 73, 74, 75, 76
16.	Inicio / Estilos / Estilos de Celda	77, 78, 79, 80
17.	Inicio / Celdas / Insertar	81, 82, 83

Nota: La figura muestra el contenido de la capacitación que se realizó en Ms Excel.

Fuente: La empresa

4.4 Resultados de las estrategias aplicadas en la rentabilidad de la empresa

Las soluciones propuestas junto con los resultados obtenidos permitieron incrementar la rentabilidad de la empresa Servicios Empresariales SAC, donde en la tabla 7 se aprecia el Estados de Resultados del 2019 versus el 2020 con el respectivo análisis vertical determinando que:

- El año 2019, la utilidad bruta representó el 22.13% de las ventas (S/ 28,139) y el 2020 representó el 23.75% (S/ 118,811).
- El año 2019, la utilidad operativa representó el 7.52% de las ventas (S/ 9,564) y el 2020 representó el 4.91% (S/ 24,548).
- El año 2019, la utilidad neta (después de impuestos) representó el 5.30% de las ventas (S/ 6,743) y el 2020 representó el 3.46% (S/ 17,306).

Tabla 7

Análisis vertical del Estado de Resultados 2019 versus 2020

	2019*	%	2020*	%
Ventas netas	S/ 127,160		S/ 500,217	
Costo de ventas	<u>S/ 99,021</u>	77.87%	<u>S/ 381,406</u>	76.25%
Resultado bruto de utilidad	S/ 28,139	22.13%	S/ 118,811	23.75%
Gastos de ventas	S/ 5,572	4.38%	S/ 30,388	6.08%
Gasto de administración	<u>S/ 13,002</u>	10.23%	<u>S/ 63,874</u>	12.77%
Resultado de operación de utilidad	S/ 9,564	7.52%	S/ 24,548	4.91%
Gastos financieros	<u>S/ -</u>	0.00%	<u>S/ -</u>	0.00%
Resultados antes de part. utilidad	S/ 9,564	7.52%	S/ 24,548	4.91%
Distribución legal de la renta	<u>S/ -</u>	0.00%	<u>S/ -</u>	0.00%
Resultado antes del imp. - Utilidad	S/ 9,564	7.52%	S/ 24,548	4.91%
Impuesto a la renta	<u>S/ 2,821</u>	2.22%	<u>S/ 7,242</u>	1.45%
Resultado de ejercicio - Utilidad	S/ 6,743	5.30%	S/ 17,306	3.46%

Nota: La tabla muestra el análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa para el 2019 y 2020 que fue multiplicado por un factor por temas de confidencialidad*. Fuente: La empresa, a partir del análisis de los Estados de Resultados reales.

En la tabla 8, se aprecia el Estados de Resultados del 2019 versus el 2020 con el respectivo análisis horizontal determinando que:

- El año 2020, las ventas crecieron 293.38% (S/ 500,217) versus el 2019 (S/ 127,160).
- La utilidad bruta el 2020 creció 322.24% (S/ 118,811) versus el 2019 (S/ 28,139).
- La utilidad operativa el 2020 creció 156.66% (S/ 24,548) versus el 2019 (S/ 9,564).
- La utilidad neta (después de impuestos) el 2020 creció 156.66% (S/ 17,306) versus el 2019 (S/ 6,743).

Tabla 8

Análisis horizontal del Estado de Resultados 2019 versus 2020

	2019*	2020*	%
Ventas netas	S/ 127,160	S/ 500,217	293.38%
Costo de ventas	<u>S/ 99,021</u>	<u>S/ 381,406</u>	
Resultado bruto de utilidad	S/ 28,139	S/ 118,811	322.24%
Gastos de ventas	S/ 5,572	S/ 30,388	
Gasto de administración	<u>S/ 13,002</u>	<u>S/ 63,874</u>	
Resultado de operación de utilidad	S/ 9,564	S/ 24,548	156.66%
Gastos financieros	<u>S/ -</u>	<u>S/ -</u>	
Resultados antes de part. utilidad	S/ 9,564	S/ 24,548	
Distribución legal de la renta	<u>S/ -</u>	<u>S/ -</u>	
Resultado antes del imp. - Utilidad	S/ 9,564	S/ 24,548	
Impuesto a la renta	<u>S/ 2,821</u>	<u>S/ 7,242</u>	
Resultado de ejercicio - Utilidad	S/ 6,743	S/ 17,306	156.66%

Nota: La tabla muestra el análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa para el 2019 y 2020 que fue multiplicado por un factor por temas de confidencialidad*. Fuente: La empresa, a partir del análisis de los Estados de Resultados reales.

Las competencias logradas en los cursos de Matemática Financiera, Costos y Presupuestos y Finanzas Corporativas permitieron analizar los Estados de Resultados de la empresa y poder determinar la necesidad de crear nuevas estrategias en diferentes áreas de la empresa para aumentar la rentabilidad bruta, operativa y neta.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- La empresa decidió aplicar una estrategia para resolver el problema de la presentación de las cotizaciones elaborando un formato estándar que permitió reducir la cantidad de rechazos de las cotizaciones pasando el 2019 de S/ 165,764.40 soles de pérdida por cotizaciones erradas a S/ 18,049.20 al 2020 reduciéndola en 89.11%. Esto fue logrado aplicando los conocimientos adquiridos en los cursos de Administración, Marketing y Marketing Estratégico así como con la experiencia profesional que permitieron aplicar en la empresa el proceso administrativo comprendido por planeación, organización, dirección y control, así como el comportamiento del consumidor y las estrategias de ventas para saber qué desean los clientes.
- La empresa elaboró la estrategia para resolver los problemas de almacenaje de productos que generaban una pérdida económica estimada ascendía a S/3,895.34 soles para el 2019 logrando mejorar la distribución física o *Layout*. El correcto ordenamiento de los productos en el almacén permitió reducir las pérdidas por vencimiento y deterioro de S/ 3,895.34 el 2019 a S/ 234.00 el 2020. Esto fue logrando con la aplicación de los conocimientos adquiridos en los cursos de Gestión de Procesos, Gestión de la Cadena de Suministros y Administración así como con la experiencia profesional que permitieron aplicar en la empresa las etapas de los procesos como son ingreso, transformación y salida, así como las técnicas de almacenaje fundamentales para todo negocio.
- La empresa no contaba con un programa de capacitaciones a los empleados y el 70% no sabía MS Excel, el 30% nada de MS Word y el 40% nada de Técnicas de almacenaje. Con la implementación de la estrategia de capacitaciones se redujeron los errores cometidos por el personal y se consiguió aplicando los conocimientos adquiridos en Habilidades de Comunicaciones, Administración y Gestión de Recursos Humanos así como con la experiencia profesional que permitieron entender el comportamiento de los trabajadores, la necesidad de capacitarlos para potenciar sus habilidades y lograr los objetivos y metas

establecidas en la empresa, así como la comunicación asertiva para dar órdenes claras y fácilmente entendibles.

- Finalmente, todas estas mejoras permitieron a la empresa Servicios Empresariales San Martín de Porras SAC incrementar sus ventas en 293.38%, su rentabilidad bruta en 322.24%, su rentabilidad operativa en 156.66% y su rentabilidad neta (después de impuestos) también en 156.66%. Esto fue logrado aplicando los conocimientos adquiridos en Matemática Financiera, Costos y Presupuestos y Finanzas Corporativas así como con la experiencia profesional que permitieron aplicar el análisis de costos para determinar el margen bruto, en análisis de los gastos operativos y el cálculo de los impuestos para poder determinar qué estrategias aplicar para maximizar las ganancias del negocio.

5.2 Recomendaciones

- Que, la empresa y todas las empresas, continuamente, realicen un análisis de cuáles son las causas del por qué sus clientes rechazan sus cotizaciones o propuestas, analizando a detalle errores, fallas, respuestas de los clientes y planteen soluciones innovadoras que permitan minimizar los rechazos para lograr incrementar las ventas, caso contrario estarán perdiendo una gran oportunidad de mejora.
- Que, la empresa y todas las empresas, periódicamente, realicen un análisis de sus almacenes, verificando que la mercadería esté debidamente ingresada y ordenada y si se detectan problemas entonces se apliquen soluciones inmediatas partiendo de mejoras en la distribución física o *Layout* que es un elemento sumamente importante en toda empresa porque permite eliminar o minimizar las pérdidas de dinero por vencimiento o deterioro de sus productos o por mal almacenaje.
- Que, la empresa y todas las empresas, continuamente, evalúen a sus trabajadores en cuando a los conocimientos que poseen, los que adolecen y los que quisieran lograr siempre relacionados al giro del negocio porque de esta manera se detectan errores en actividades rutinarias e importantes del negocio.

Seguidamente, una vez levantada la información, realicen programas de capacitaciones para eliminar esas deficiencias o potenciar sus habilidades ya que esto elevará notablemente la productividad de cada uno de ellos que redundará en el incremento de la competitividad del negocio.

- Finalmente, que la empresa o cualquier empresa, constantemente analice y evalúe sus estados financieros, sobre todo, sus estados de resultados poniendo mucho énfasis en analizar el nivel de la rentabilidad bruta para tomar acciones sobre incrementar las ventas y minimizar los costos de compras. De igual manera que analicen la rentabilidad operativa para tomar acción sobre la reducción de gastos administrativos y operativos innecesarios y, finalmente, revisar la utilidad neta (después de impuestos) que indicará si todas las medidas adoptadas funcionaron y replicarlas o modificarlas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrigo, I. (2018). *Estrategias de emprendimiento empresarial enfocadas en las TIC para mejorar la ventaja competitiva en el sector artesanal del cantón Loja período 2014 – 2016*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. [Tesis Posgrado].
https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9638/Abrigo_ct.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baque, L.; Viteri, D.; Álvarez, L. y Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 120-125.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400120&lng=es&tlng=es
- Borges, A. y Gomes, A. (2020). Pesquisa em empreendedorismo: a produção científica francófona em perspectiva. Investigación sobre emprendimiento: la producción científica francófona en perspectiva. *Cad. EBAPE.BR* 18 (4).
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/54kS97wKQPK9VGWhTsp3q6h/?lang=pt>
- Chew, M.; Viveros, L. y Velázquez, V. (2018). Metodología basada en análisis de decisiones para distribuir geográficamente una fuerza de ventas. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 19(3), 255-266.
<https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2018.19n3.022>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. ECOE Ediciones. 1era edición. ISBN 978-958-648-788-7
- Daza, J. (2016). Crecimiento y rentabilidad empresarial en el sector industrial brasileño. *Contaduría y Administración*, 61(2), 266-282. ISSN: 0186-1042.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39544252004>
- Delfín, C.; Cano, R. y Peña, E. (2020). Funcionabilidad familiar como estrategia para la generación del emprendimiento social en México. *Revista Venezolana de Gerencia*. Redalyc. [Artículo]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641007>

- Díaz, J. (2020). *Emprendimiento. Manual del estudiante. Estudios Generales. Universidad de San Martín de Porres – USMP*. Unidad Académica de Estudios Generales. Ciudad Universitaria. <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2020-I/MANUALES/II%20CICLO/EMPREDIMIENTO.pdf>
- Jaime, J. (2012). *Evaluación financiera de proyectos de emprendimiento derivados de resultados de investigación como paso para la creación de empresas de base tecnológica*. Facultad de Administración. Universidad EAFIT. Medellín, Colombia. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/619/JuanManuel_JaimeTobon_2012.pdf;jsessionid=64A2BDDE5C7545D17C82F09DA925AA3B?sequence=1
- Jara, A. y Ríos, P. (2020). *Redes sociales y su percepción en la rentabilidad de los emprendedores de USIL Ventures*. Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera de Administración y Emprendimiento. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d26a219a-7d58-427c-9f21-873107134cea/content>
- Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11ava edición. Cengage Learning Editores, S.A. México, D.F. ISBN-13: 978-607-481-455-2
- Hoz, B.; Ferrer, M. y Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIV(1),88-109. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673008>
- Koontz, H.; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. 14ava edición. McGraw Hill. Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. ISBN 978-607-15-0759-4
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2010). *Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras*. Catorceava edición. Cengage Learning Editores, S.A. ISBN-13: 978-607-481-362-3.

https://www.academia.edu/35744289/Longenecker_Moore_Petty_Palich_ADMINISTRACI%C3%93N_DE_PEQUE%C3%91AS_EMPRESAS

López-Lemus, J. y De la Garza, M. (2020). El papel de la gestión del emprendimiento y la innovación en relación con los resultados de las pymes en México. *Suma de Negocios*, vol. 11, núm. 24, pp. 12-23. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

<https://www.redalyc.org/journal/6099/609964339002/html/>

Martínez, G.; Palmero, Y. y González, L. (2017). Mejora en las condiciones de almacenamiento del almacén de insumos de la empresa Transcupet, UEB Centro. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 76-82. Recuperado en 14 de mayo de 2022, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200009&lng=es&tlng=es.

Penalillo, J. (2019). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo - USAT. Chiclayo.

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2227/1/TL_PenalilloGalloJavier.pdf

Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. Décima edición. Pearson Educación. México. ISBN 978-607-442-388-4

Salazar, F.; González, J.; Sánchez, P. y Sanmartín, J. (2019). Emprendimiento e innovación: agentes potenciadores de la Empresa familiar. *SAPIENTIAE: Revista de Ciencias Sociais, Humanas e Engenharias*. Universidad Óscar Ribas. Angola.

[Artículo]. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=572761148004>

Sánchez, J.; Ward, A.; Hernández, B. y Florez, J. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-473. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2017.v5n2.190>

Segura, M. (2019). Operaciones vinculadas y rentabilidad de la empresa A. Hatrodt Perú S.A.C, 2016-2018. *INNOVA Research Journal*.

<https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3.2019.1022>

Valderrama, D. (2020). *Análisis de los factores que condicionan la rentabilidad de los emprendimientos sociales*. Centro de Estudios Superiores de Administración -CESA. Bogotá – Colombia.

https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4094/ADM_1020816659_2020_2.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Van, J. y Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. 13ava edición. Pearson Educación. México. ISBN: 978-607-442-948-0

ANEXOS

Anexo 1

FICHA RUC : 20600706099						
SERVICIOS EMPRESARIALES SAN MARTIN DE PORRES S.A.C.						
Número de Transacción : 503251758						
CIR - Constancia de Información Registrada						
Información General del Contribuyente						
Apellidos y Nombres ó Razón Social	: SERVICIOS EMPRESARIALES SAN MARTIN DE PORRES S.A.C.					
Tipo de Contribuyente	: 39 - SOCIEDAD ANONIMA CERRADA					
Fecha de Inscripción	: 30/09/2015					
Fecha de Inicio de Actividades	: 01/10/2015					
Estado del Contribuyente	: ACTIVO					
Dependencia SUNAT	: 0023 - INTENDENCIA LIMA					
Condición del Domicilio Fiscal	: HABIDO					
Emisor electrónico desde	: 15/08/2019					
Comprobantes electrónicos	: (desde 15/08/2019),FACTURA (desde 15/08/2019)					
Datos del Contribuyente						
Nombre Comercial	: -					
Tipo de Representación	: -					
Actividad Económica Principal	: 4663 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN					
Actividad Económica Secundaria 1	: 4620 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS Y ANIMALES VIVOS					
Actividad Económica Secundaria 2	: 2220 - FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE PLÁSTICO					
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	: MANUAL					
Sistema de Contabilidad	: MANUAL					
Código de Profesión / Oficio	: -					
Actividad de Comercio Exterior	: SIN ACTIVIDAD					
Número Fax	: -					
Teléfono Fijo 1	: -					
Teléfono Fijo 2	: -					
Teléfono Móvil 1	: 1 - 997255468					
Teléfono Móvil 2	: -					
Correo Electrónico 1	: empresarialesmp@gmail.com					
Correo Electrónico 2	: -					
Domicilio Fiscal						
Actividad Económica	: 4663 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN					
Departamento	: LIMA					
Provincia	: LIMA					
Distrito	: PUENTE PIEDRA					
Tipo y Nombre Zona	: P.J. LADERAS DE CHILLON 1RA EXPLANADA					
Tipo y Nombre Vía	: CAL. SIN NOMBRE					
Nro	: -					
Km	: -					
Mz	: P					
Lote	: 76					
Dpto Interior	: -					
Otras Referencias	: ALT DE LOZA DEPORTIVA DE MANZANA P					
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	: OTROS.					
Datos de la Empresa						
Fecha Inscripción RR.PP	: 15/09/2015					
Número de Partida Registral	: 13492995					
Tomo/Ficha	: -					
Folio	: -					
Asiento	: -					
Origen del Capital	: NACIONAL					
País de Origen del Capital	: -					
Registro de Tributos Afectos						
Tributo	Afecto desde	Marca de Exoneración	Exoneración Desde	Hasta		
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/10/2015	-	-	-		
RENTA 3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	01/01/2017	-	-	-		
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/12/2021	-	-	-		
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/06/2020	-	-	-		
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/06/2020	-	-	-		
SNP - LEY 19990	01/06/2020	-	-	-		
Representantes Legales						
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -45798259	OSCO MONTALVO ANGEL ROBERTO	GERENTE GENERAL	04/07/1989	15/09/2015	-	
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	A.H. LADERAS DE CHILLON 1RA EX CAL. 22 Mz P Lote 27	LIMA LIMA PUENTE PIEDRA	15 - -	-		
Otras Personas Vinculadas						
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -45798259	OSCO MONTALVO ANGEL ROBERTO	SOCIO	04/07/1989	15/09/2015	-	40.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -70037950	OSCO MONTALVO RENATO	SOCIO	09/10/1995	15/09/2015	-	30.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vinculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD -43862800	OSCO MONTALVO RIKI JESUS	SOCIO	18/11/1986	15/09/2015	-	30.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	- - -	- - -	- - -	-		
Importante						
La SUNAT se reserva el derecho de verificar el domicilio fiscal declarado por el contribuyente en cualquier momento.						
Documento emitido a través de SOL - SUNAT Operaciones en Línea, que tiene validez para realizar trámites Administrativos, Judiciales y demás						

DEPENDENCIA SUNAT

