



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA CONSULTORA PARA LA MEJORA
Y OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS**

PRESENTADO POR:

**JUAN FELIPE CONTRERAS JOAQUIN
FREDDY ROBERTO INOCENTE RODRIGUEZ
GIULIANA LIZBETH NUÑEZ PEZO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ASESOR: DANIEL ONCHI MIURA

LIMA – PERU

2019

Índice general

Capítulo 1 Resumen Ejecutivo.....	5
Capítulo 2 Objetivos de la investigación	6
2.1. Objetivo general	6
2.2. Objetivos específicos	6
Capítulo 3 Descripción de la idea de negocio.....	7
3.1. Idea de negocio	7
3.2. Modelo de negocio.....	8
3.2.1. Segmento de clientes	10
3.2.2. Propuesta de valor.....	10
3.2.3. Canales.....	10
3.2.4. Relación con los clientes.....	10
3.2.5. Fuentes de ingresos	11
3.2.6. Recursos claves.....	11
3.2.7. Actividades claves	11
3.2.8. Aliados clave.....	11
3.2.9. Estructura de costos	11
3.2.10. Factores claves de éxito	12
Capítulo 4 Antecedentes	13
4.1. Mercado de la consultoría empresarial en el Perú	13
4.2. Interés en el desarrollo de la calidad en los servicios empresariales	14
4.3. Iniciativas para afrontar el entendimiento de temas complejos	15
Capítulo 5 Análisis del entorno y la industria.....	18
5.1. Análisis PESTE.....	18
5.1.1. Factores políticos y legales	18
5.1.2. Factores económicos y financieros	19
5.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas	20
5.1.4. Factores tecnológicos y científicos	20
5.1.5. Factores ecológicos.....	21
5.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	22
Capítulo 6 Plan Estratégico.....	23
6.1. Misión	23

	2
6.2. Visión.....	23
6.3. Valores	23
6.4. Objetivo general.....	24
6.5. Objetivos estratégicos	24
6.6. Análisis FODA.....	25
6.7. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	27
6.7.1. Negociación de proveedores	27
6.7.2. Negociación de clientes	28
6.7.3. Rivalidad de competidores.....	28
6.7.4. Amenazas de entrantes.....	29
6.7.5. Amenazas de sustitutos	29
6.8. Estrategia de negocio	30
6.9. Política de precios	31
Capítulo 7 Plan de Marketing	33
7.1. Validación del mercado	33
7.1.1. Diseño de la investigación de mercado.....	33
7.1.2. Mercado potencial.....	34
7.1.3. Mercado disponible.....	34
7.1.4. Mercado objetivo	36
7.2. Estudio de Mercado y Competencia	36
7.3. Objetivos de marketing	38
7.4. Estimación del crecimiento de la demanda.....	39
7.5. Mezcla de marketing.....	40
7.5.1. Estrategia de producto y marca.....	40
7.5.2. Posicionamiento de la marca	41
7.5.3. Logo de la empresa	42
7.5.4. Estrategia de precio: valor en el mercado	42
7.5.5. Estrategia de comunicación integral	42
7.6. Presupuesto de marketing	42
7.7. Indicadores de efectividad del servicio.....	43
Capítulo 8 Plan de Operaciones	45
8.1. Plan de operación.....	45

	3
8.1.1. Metodología	45
8.1.2. Resultado luego de la consultoría	46
8.2. Proceso de la consultoría	47
8.2.1. Iniciación	47
8.2.2. Diagnóstico	48
8.2.3. Plan de acción	48
8.2.4. Implementación	48
8.2.5. Terminación	49
8.3. Mapa de trayectoria del cliente (interacción con las piezas gráficas).....	49
8.4. Mapa de trayectoria del cliente (interacción con el servicio)	50
8.5. Diagrama de redes de los principales procesos.....	51
8.6. Evolución del servicio.....	51
8.7. Escalabilidad del servicio	52
8.8. Gestión de proveedores	52
8.8.1. Proceso de selección de proveedores	52
8.8.2. Evaluación y calidad de proveedores.....	54
8.8.3. Infraestructura	55
8.8.4. Mobiliario	55
8.8.5. Marketing.....	55
8.8.6. Gastos fijos de servicios	55
8.9. Gestión de calidad.....	56
8.9.1. Documentación	56
Capítulo 9 Plan de Recursos humanos	57
9.1. Estructura organizacional.....	57
9.2. Perfil de los puestos	58
9.3. Manual de organización y funciones (MOF)	59
9.4. Procesos de reclutamiento, selección y contratación	59
9.5. Inducción, capacitación y evaluación	59
9.6. Motivación y desarrollo	59
9.7. Remuneraciones y compensaciones.....	60
9.8 Política de aumento salarial	61
Capítulo 10 Plan Financiero.....	62

	4
10.1. Supuestos considerados	62
10.2. Mercado	63
10.3 Estructura de costos	63
10.3. Estados financieros proyectados	64
10.3.1. Estado de resultados proyectado	64
10.3.2. Estado de flujo de efectivo proyectado	65
10.4. Evaluación financiera.....	66
10.5. Análisis de sensibilidad.....	67
10.5.1. Determinación de probabilidad.....	67
Capítulo 11 Conclusiones y recomendaciones	69
11.1. Conclusiones	69
11.2. Recomendaciones	70
Bibliografía	71
Anexo A Preguntas realizadas en la encuesta de investigación de mercado	76
Anexo B Resultado de encuestas de la investigación de mercado.....	77
Anexo C Evolución de la estructura organizacional durante el servicio (escenario esperado)	81
Anexo D Análisis de escenarios en la planilla de Recursos humanos.....	82
Anexo E Análisis de escenarios en la estimación de gastos fijos anuales	83
Anexo F Proyección del flujo corriente y del flujo de financiamiento – Escenario pesimista	84
Anexo G Proyección del flujo corriente y del flujo de financiamiento – Escenario optimista	85

Capítulo 1

Resumen Ejecutivo

El presente documento desarrolla el Plan de negocio de una empresa consultora enfocada en la mejora continua de procesos, para empresas grandes y medianas dentro de la provincia de Lima. Busca unir una oferta de especialistas en muchos rubros, como recursos humanos, tecnología, operaciones, etc., con las necesidades de las empresas en la optimización de procesos.

Creemos que nuestra estrategia de marketing ofrece un servicio único en el mercado: hacer que los especialistas tengan un ámbito en donde puedan mostrar de forma simple la complejidad de las soluciones que ya han implementado y que, a modo de buenas prácticas, podamos ofrecer a diversas empresas para conseguir una mejora importante en su rendimiento operativo. Por tanto, ayuda a la promoción de buenas prácticas y a su vez, crea prestigio en la marca. Este prestigio es usado para crear un valor único, y estimado dentro del mercado, en donde se espera ofrecer de forma puntual, la solución a problemas tradicionales de la mejora de procesos, además de la creación de una comunidad virtual interesada en estos temas.

Si bien este esquema podría servir para cualquier rubro, creemos que quién invierte en mejora de procesos está dispuesto a proporcionar un mayor valor a sus clientes y, por tanto, se encuentra disponible para buscar un servicio diferenciado y efectivo.

Capítulo 2

Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de negocios con la finalidad de evaluar la viabilidad económica y técnica para una empresa que ofrezca servicios de consultoría empresarial en mejora de procesos dirigida a grandes y medianas empresas.

2.2. Objetivos específicos

1. Definir el segmento de mercado a quienes estará dirigido los servicios de la empresa consultora.
2. Desarrollar un modelo y estrategia de forma que los clientes perciban fácilmente el valor agregado en la propuesta de la empresa.
3. Realizar un estudio de mercado para determinar las necesidades del mercado objetivo en lo referente a la mejora y optimización de procesos.
4. Determinar los procesos operativos de la empresa consultora, definir la estructura de la organización y su evolución en el tiempo esperado del desarrollo del negocio.
5. Determinar la viabilidad financiera, definiendo el financiamiento de la inversión requerida, considerando los diversos escenarios posibles.

Capítulo 3

Descripción de la idea de negocio

3.1. Idea de negocio

La idea de negocio del presente plan es ofrecer una propuesta diferenciada de mejora y optimización de procesos a empresas grandes y medianas, siendo un intermediario entre los especialistas técnicos en diversos rubros, que a través de su experiencia han desarrollado soluciones puntuales que pueden ser aplicadas en otras organizaciones; y las empresas grandes y medianas que presentan dificultades que podrían ser resueltas por los especialistas técnicos mencionados. Para ello, buscamos posicionarnos en el mercado como una empresa reconocida, conocedora y con experiencia para ofrecer un servicio simple, profesional y de alta calidad.

El posicionamiento se conseguirá a través de una estrategia de marketing que incluye la continua publicación web de piezas gráficas relacionadas a temas de mejora de procesos, buscando su difusión a través de medios digitales, de forma que consiga progresivamente el posicionamiento de la marca como una empresa que ofrece servicios de consultoría con altos estándares de calidad. Una vez conseguido una cantidad determinada de seguidores en los medios digitales, se ofrecerán los servicios de consultoría, y se ampliará la base de especialistas.

El servicio que se ofrece ayudará a que las empresas minimicen sus costos, agilicen y simplifiquen sus procesos, implementen herramientas, optimicen sus actividades y clarifiquen sus roles, con énfasis en el uso de tecnologías, metodologías y buenas prácticas.

El nombre de la empresa consultora es xPRO, como simplificación de “Excelencia en procesos”, que será el lema de la empresa.

Las actividades económicas a desarrollar se pueden describir según la siguiente tabla del estándar CIIU (Clasificación industrial internacional uniforme):

Tabla 1

Código CIIU 4.0

Código CIIU	Descripción
7020	Actividades de consultoría de gestión
8299	Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas N.C.P.
8549	Otros tipos de enseñanza N.C.P.

3.2. Modelo de negocio

A continuación, en la tabla 2 se muestra el lienzo de modelo de negocio, el cual explica de forma resumida la propuesta de valor del presente Plan de negocio. Luego, detallamos y desarrollamos cada uno de los nueve aspectos y resaltamos sus principales características.

Tabla 2

Lienzo de modelo de negocio

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Especialistas en procesos con experiencia demostrada en optimización de procesos ✓ Especialistas en consultorías empresariales ✓ Colegios profesionales ✓ Universidades ✓ Cámara de comercio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora y optimización de procesos ✓ Consultorías especializadas ✓ Capacitaciones ✓ Implementación de herramientas ✓ Estrategia de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Para empresas: Proponer la mejora del rendimiento operativo de las empresas con consultorías expertas explicadas de forma simple y directa y en base a experiencias previas. ✓ Para especialistas: Proponer el uso del marketing digital promocionando sus servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Información simple y visual de las buenas prácticas ✓ Divulgación de temas de interés empresarial ✓ Contacto con especialistas expertos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresas medianas o grandes interesadas en la optimización de sus procesos o en consultorías empresariales
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseñador gráfico ✓ Community manager ✓ Base de datos de contactos empresariales 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plataforma web ✓ LinkedIn ✓ YouTube ✓ Facebook 	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Suscripción premium a plataformas sociales ✓ marketing digital ✓ Personal especializado en procesos 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de ganancia por hora de consultoría ✓ Conferencias personalizadas ✓ Seminarios y/o conferencias a todo público 		

3.2.1. Segmento de clientes

Este Plan de negocios se dirige a las empresas grandes y medianas con interés en la mejora y optimización de procesos dentro de la provincia de Lima.

3.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se centra inicialmente¹ en obtener una mejora operativa en la empresa, a través de la gestión de procesos. Esta mejora se consigue tras un análisis del problema, y luego de implementar una solución comprobada por especialistas experimentados en situaciones similares.

3.2.3. Canales

El principal canal será el marketing online a través de las redes sociales como YouTube, LinkedIn, Twitter y Facebook. En estos medios se publicarán infografías y videos explicativos de las experiencias que los especialistas ofrecen replicar en los clientes, diseñados de forma amena y sencilla. El objeto es crear una comunidad virtual interesada en diversos temas de la mejora de procesos y en lo posible viralizar estos contenidos.

3.2.4. Relación con los clientes

La relación con el cliente buscará ofrecer simplicidad y claridad en toda comunicación, tanto en la comunicación de las buenas prácticas, como durante el proceso de la consultoría. Esto se conseguirá explotando los elementos gráficos para sintetizar y explicar con facilidad la complejidad del problema o solución.

¹ Durante los dos primeros años del desarrollo del proyecto se contará con la asesoría experta de los socios fundadores de la empresa, quienes tienen experiencia en la mejora de procesos. Sin embargo, es posible que las necesidades de la empresa sean distintas y, de ser el caso, se podría ofrecer servicios distintos a la mejora de procesos, como capacitaciones, mejoras en el clima organizacional o en la cultura. De hecho, el plan de operaciones muestra cómo hacia el segundo año se espera la integración de más especialistas, los que permitirán la inclusión de una mayor diversidad de temas a ofrecer a las empresas. Este enfoque podría redefinir la propuesta de valor inicial.

3.2.5. Fuentes de ingresos

La fuente de ingresos principal considera el cobro de comisión por las consultorías que ofrecen los especialistas. Además, se conseguirá ingresos a través conferencias, seminarios y conferencias personalizadas.

3.2.6. Recursos claves

Los recursos claves para el presente proyecto son: Especialistas en mejora de procesos y personal que ayude a implementar el Marketing online.

3.2.7. Actividades claves

La actividad clave es la mejora y optimización de procesos, liderada por especialistas expertos y explicados de forma simple y amena para su publicidad e implementación.

3.2.8. Aliados clave

Los aliados clave identificados para el presente proyecto son los especialistas en procesos (con ellos trabajaríamos mano a mano y los contrataríamos para las consultorías, sin ser parte de la planilla), colegios profesionales de donde podríamos convocar a expertos, las universidades, en donde se puede ofrecer estas oportunidades a través de las bolsas de trabajo y la Cámara de comercio de Lima, que podría servir como canalizador de las conferencias y seminarios donde se explicaría la propuesta de valor a las empresas del segmento identificado.

3.2.9. Estructura de costos

Los costos del servicio incluirán principalmente: el despliegue del marketing online (hosting, diseño gráfico, cuentas Premium en redes sociales) y los honorarios del personal especializado en procesos que ejecutará la consultoría.

3.2.10. Factores claves de éxito

Se consideran algunas características clave para el desarrollo del negocio:

1. Red de contactos: Iniciar las consultorías con la red de contactos profesionales de los socios que forman la empresa. Con ellos se buscará ofrecer el servicio a empresas conocidas o al alcance de los contactos.
2. Experiencia y flexibilidad: Los consultores deben contar con una abundante experiencia profesional, demostrando haber resuelto situaciones reales y con la capacidad de adaptar sus resultados a empresas de diversos tipos.
3. Plazos de entregables predecibles: Al ofrecer servicios que ya realizaron en otros contextos, podemos garantizar un plazo de entrega con mayor certeza y brevedad.
4. Marketing digital: La estrategia de marketing digital debe ser considerar la mayor cantidad de alternativas y estrategias para llamar la atención de los futuros clientes, puesto que será el medio de contacto principal, luego de la etapa inicial con la red de contactos.

Capítulo 4

Antecedentes

4.1. Mercado de la consultoría empresarial en el Perú

Por más de 30 años, el rubro de servicios ha constituido cerca de la mitad del PBI del Perú. Este rubro representó más del 58% del PBI en el 2012 (UNCTAD - United Nations conference on trade and development, 2015) y considerando que en el Perú la mayor cantidad del empleo es informal, el sector de servicios contribuye de manera fundamental al potencial exportador del país.

El estudio realizado por UNCTAD muestra como un reto transversal: “Bajo uso de tecnología, simplificación administrativa y bajo capital de desarrollo del mercado”, entre otros, y al analizar el sector de servicios de ingeniería, indica la “necesidad de un esquema estratégico para el desarrollo del sector, escasez de personal calificado y la dificultad de acceder a información especializada del sector ingeniería” (UNCTAD - United Nations conference on trade and development, 2015).

Por otro lado, la economía global ha generado un entorno muy competitivo entre las empresas, que les exige revisar sus estrategias y procesos, a fin de mantenerse en el mercado para aprovechar las oportunidades que aparecen. En este contexto, el ingreso de grandes consultoras internacionales ha conseguido dinamizar el sector de consultoría en el Perú. (Proexport Colombia, 2003).

Este estudio realizado sobre las consultorías en el Perú mostró que la consultoría estratégica y la mediana empresa generan una gran demanda. De ellas, es la mediana empresa quién demanda más servicios de consultoría en el país. Entre las empresas grandes, prefieren la consultoría estratégica, y entre las PYMES se inclinan por contratar consultorías en el área legal y tributaria.” (Proexport Colombia, 2003).

En el Perú, la consultoría empresarial se ha conseguido ser más dinámica en las últimas dos décadas por la presencia de firmas como KPMG, Price WaterHouse Coopers, Ernest & Young, Deloitte, entre otras.

4.2. Interés en el desarrollo de la calidad en los servicios empresariales

Por otro lado, las empresas toman más conciencia del rol de la calidad en la entrega de los bienes y servicios ofrecidos. Filosofías de trabajo como Six Sigma, mejoramiento continuo, lean management, just in time; y en el ámbito de las tecnologías de información CMMI, PMI, COBIT, ITIL, TOGAF, IT4IT, Scrum entre otras, suelen ser marcos de trabajo necesarios y usados por las empresas para la mejora y optimización de sus procesos. Iniciativas para la mejora de procesos, como la ejecutada por el Programa de apoyo a la competitividad en la industria del Software (PACIS) a fines de la década pasada, y que permitió la certificación de más de 10 empresas en el modelo CMMI, hasta el lanzamiento de las normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 14001 y la creación del INACAL como ente rector y autoridad técnico-normativa en relación a la calidad, muestran un escenario favorable. La Figura 1 muestra el interés sostenido en el Perú en los temas relacionados a la mejora de procesos en la última década.

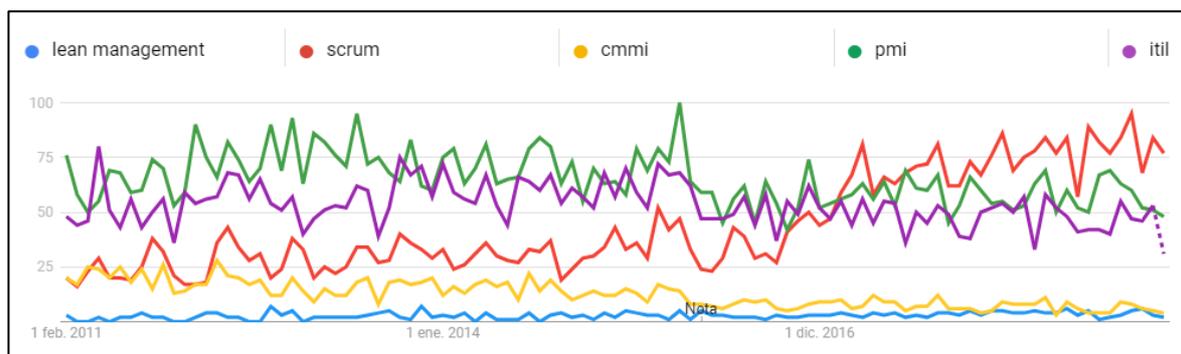


Figura 1

Interés en procesos a lo largo del tiempo.

Búsquedas en Perú de los términos “lean management”, “scrum”, “cmmi”, “pmi”, “itil” (Google Trends: 2011-2019)

Sin embargo, una barrera notable es la dificultad de implementar las buenas prácticas que, derivadas de la experiencia y el conocimiento de los especialistas en los distintos rubros de la industria, podrían ser requeridos en las empresas peruanas. Esta dificultad se expresa también en la forma de cómo explicar temas, problemas y soluciones complejas.

4.3. Iniciativas para afrontar el entendimiento de temas complejos

En su libro *Cultura Mainstream*, Frédéric Martel dice: “existen modelos de entretenimiento dominantes que son una tendencia en las industrias de la producción audiovisual y de la información (...) La industria de los contenidos se ha visto afectada por lo anterior y ha cambiado su manera de operar, uno de sus objetivos es tener y llegar a una gran audiencia para no concentrarse en un nicho específico.” (Martel, 2011).

En este contexto, apreciamos con interés iniciativas como Pictoline (Capital Digital, 2019), surgida en México el 2015 y que cuenta con más de 1.7 millones de seguidores en Twitter y más de 3.2 millones de seguidores en Facebook. Esta empresa de diseño de información fue fundada como una iniciativa de cuatro diseñadores que funcionan como un medio de noticias, replicando y haciendo entendible a través de ilustraciones o pequeños cómics -a los que llaman *bacon*- la información que llega a través de internet. Según Iván Mayorquín, uno de los fundadores, “el diseño no es solo gráfico: es pensar, es ver un problema y descifrar cómo solucionarlo” (El Tiempo, 2018). De este modo, los diseñadores se basaban en información de *The Guardian*, *Harvard Business Review*, y, “a través de esas piezas –que son gráficamente poderosas y que se pueden compartir fácilmente en redes como Facebook o Twitter– ellos no solo hacían traducciones gráficas de las historias que les parecían interesantes, también querían hacer parte de la conversación que dictaban las tendencias.” (Jaramillo, 2018).



Figura 2
Lecciones de liderazgo de Game of Thrones
Pictoline 2018

Un caso local también exitoso lo encontramos en Wayka.pe, quienes ejercen con un estilo más sobrio la difusión de las noticias más relevantes del acontecer político peruano. A la fecha cuenta con más de 25 mil seguidores en Twitter y más de 479 mil en Facebook. Si bien contar con seguidores no garantiza su lectura y entendimiento, es una medida evidente del interés por el contenido visual para acercar los temas complejos al entendimiento de la mayoría.



Figura 3
Las heladas en el altiplano peruano
 Wayka 2019

El éxito y desarrollo de ambos medios son un claro ejemplo de la importancia de la comunicación visual y la necesidad de mantenerse alineado a los tópicos del momento para, a partir de una imagen, proponer un tema de discusión.

Capítulo 5

Análisis del entorno y la industria

Definida la idea y el modelo de negocio, realizaremos un diagnóstico mediante el análisis PESTE (análisis político, económico, social, tecnológico, y ecológico) y elaboraremos otro análisis de la industria mediante el análisis de las fuerzas competitivas de Porter. Estos resultados nos ayudarán en la elaboración del plan estratégico de modo que, obtengamos ventaja de las oportunidades y reduzcamos o eliminemos el impacto de las amenazas.

5.1. Análisis PESTE

A continuación, realizaremos el análisis PESTE (Johnson, 2006) para el presente Plan de negocios.

5.1.1. Factores políticos y legales

La agencia de calificación Moody's ha mantenido la calificación del Perú en A3 con perspectiva estable, debido a tres puntos clave: La fortaleza económica moderada de Perú, la muy alta fortaleza fiscal del gobierno y la fortaleza institucional moderada del país (Moody's investors service, 2019).

El riesgo de incertidumbre política se ha elevado con los recientes eventos, tras el anuncio del presidente Vizcarra con respecto a la solicitud del adelanto de elecciones generales. Además, los continuos escándalos de corrupción por la contribución a campañas electorales y el pago de sobornos a autoridades, jueces, fiscales, empresarios y congresistas, han enturbiado el clima de confianza en las inversiones que reinaba en el país.

El año 2017, el gobierno aprobó el Decreto Supremo N° 259-2017, promoviendo el financiamiento a través de la factura comercial, como parte de los esfuerzos para ayudar a la productividad de las PYMES.

Tabla 3

Factores políticos y legales

Variable	Tendencia	Valoración
Calificación internacional	Calificación positiva y estable	Oportunidad
Cambios políticos	Incertidumbre.	Amenaza
Modificación de las leyes de financiamiento comercial	Mayor facilidad de financiamiento	Oportunidad

5.1.2. Factores económicos y financieros

La proyección del crecimiento para el año 2019 ha sido estimada por el FMI en 3.5%, como consecuencia de los casos de corrupción descubiertos en los últimos meses, aunque en comparación a las demás economías de la región, Perú muestra un desempeño resiliente.

Con respecto a la inversión privada, se ha previsto un crecimiento del 7.6%, esperada por la inversión minera, y por las inversiones en infraestructura (Línea 2 del Metro, ampliación del aeropuerto Jorge Chavez, entre otros) y por las obras de reconstrucción del norte y Juegos Panamericanos.

El empleo, ingreso y consumo de las familias se mantiene dinámico, con un crecimiento del ingreso promedio del sector privado en 1.4%, creciendo además la masa salarial en 5.9% (Ministerio de economía y finanzas, 2019)

Tabla 4

Factores económicos y financieros

Variable	Tendencia	Valoración
Proyección de crecimiento	Incremento de la solidez del Perú en cuanto a políticas de gobierno y democracia.	Oportunidad
Inversión privada	Crecimiento de inversiones en infraestructura	Oportunidad
Empleo, ingreso y consumo	Crecimiento y estabilidad	Oportunidad

5.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas

Según el INEI, en los últimos 10 años la población económicamente activa (PEA) se incrementó de 57% a 62%, y del total de la PEA, el 75% es empleado por PYMES. El aspecto negativo resulta que el empleo formal sólo es ocupado por el 28% del total de la PEA, haciendo que más de 11 millones de peruanos laboren en condiciones de informalidad.

Tabla 5

Factores sociales, culturales y demográficos

Variable	Tendencia	Valoración
Población económicamente activa	Incremento sostenido	Oportunidad
Empleo formal	Lento avance de la formalización del empleo	Amenaza

5.1.4. Factores tecnológicos y científicos

El acceso a Internet se ha incrementado velozmente en la última década. Osiptel calcula que el 75.4% de hogares peruanos contaba con acceso fijo o móvil a Internet a fines del 2017, gracias a los incentivos del marco regulatorio. Además, estima que el 97.6% de los peruanos cuenta con telefonía móvil.

Acerca del uso de las redes sociales, analizando el caso Facebook podemos ver que, habiendo aproximadamente 20 millones de cuentas registradas en Facebook, la penetración con respecto a la población del Perú es de 67.6% (Gestión, 2018). Por otro lado, según un funcionario de LinkedIn, cada año se incrementan 600 mil nuevos usuarios en esta red social profesional, sumando más de 4 millones de usuarios en el Perú en el 2018 (El Peruano, 2018).

Tabla 6

Factores tecnológicos y científicos

Variable	Tendencia	Valoración
Penetración de internet	Crecimiento en uso de internet mediante dispositivos móviles	Oportunidad
Acceso a la tecnología	Crecimiento de software y uso de la tecnología a nivel mundial	Oportunidad
Penetración de redes sociales	Crecimiento de usuarios en redes sociales	Oportunidad

5.1.5. Factores ecológicos

Los factores ecológicos y ambientales cobran cada vez más importancia. Es menester que la empresa pueda adaptarse y respetar la legislación vigente, además de la cultura que cada empresa cliente tenga respecto al tema ambiental.

Por ejemplo, la cultura “sin papel”, busca hacer que la información se transmita de forma digital, sin pasar por el formato impreso. La sensibilidad con respecto a temas ambientales también debe ser parte de la cultura de la organización.

Tabla 7

Factores ecológicos y ambientales

Variable	Tendencia	Valoración
Cultura sin papel	Comunicaciones orientadas a la visualización digital (pantallas o smartphones)	Oportunidad
Conciencia ecológica	Mayor expectativa en torno a comunicaciones relacionadas al tema ambiental	Oportunidad

Concluyendo con el análisis, hemos identificado las principales oportunidades y amenazas a la propuesta del presente Plan de negocio.

5.2. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

A continuación, determinaremos si el presente modelo de negocio aprovecha las oportunidades de forma apropiada y verificaremos si evita o no las amenazas identificadas.

En la siguiente tabla se verifica que la MEFE para una empresa consultora para la mejora y optimización de procesos cuenta con 14 factores determinantes de éxito, de los cuales 12 son oportunidades y 2 son amenazas.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
<i>Oportunidades</i>				
1	Crecimiento de la formalización de las empresas	5%	3	0.15
2	Desarrollo y competitividad de las empresas	5%	3	0.15
3	Ley de promoción de la micro y pequeña empresa	10%	4	0.4
4	Crecimiento del PBI al 4%	3%	1	0.03
5	Alianzas de empresas estratégicas	3%	2	0.06
6	Inversión de las empresas para sistematizar los procesos	3%	1	0.03
7	Incremento del ingreso real per cápita en Lima	3%	1	0.03
8	Tendencia de tercerización	10%	2	0.2
9	Reconocimiento de la importancia de la calidad	15%	3	0.45
10	Precio moderado y competitivo	10%	4	0.4
11	Uso de redes sociales y mensajería instantánea	10%	4	0.4
12	Medio ambiente	3%	1	0.03
<i>Amenazas</i>				
1	Empresas con alta experiencia en el mismo rubro	10%	4	0.4
2	Nuevas regularizaciones de las leyes	10%	4	0.4
Total		100%		3.13

Con el resultado de 3.13, podemos concluir que efectivamente se aprovechan las oportunidades encontradas y se evitan las amenazas del entorno.

Capítulo 6

Plan Estratégico

A continuación, estableceremos la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa. Adicionalmente se construirá y analizará la matriz FODA, resumiendo el análisis externo e interno para plantear las estrategias de negocio más adecuadas.

6.1. Misión

Brindar servicios de mejora continua y optimizar los procesos operativos de nuestros clientes, basados en un fácil entendimiento del problema y solución.

6.2. Visión

Ser referentes en el mercado para la optimización y mejora de procesos.

6.3. Valores

Se han establecido los siguientes valores:

- Excelencia: Desempeñar cada tarea y entregar los resultados del servicio con la máxima calidad.
- Pasión por el servicio: Buscar la máxima satisfacción de los clientes, ofreciendo la mejor experiencia.
- Integridad: Ser transparentes, claros y sinceros en nuestras opiniones y resultados.
- Simplicidad: Expresar de manera simple los problemas y soluciones a nuestros clientes.

6.4. Objetivo general

Al 2024 consolidarnos como una empresa de consultoría empresarial reconocida en el mercado por el ofrecimiento de servicios de alta calidad, para la mejora y optimización de procesos.

6.5. Objetivos estratégicos

- OE1: Posicionamiento de la marca: Hacernos conocidos por el trabajo, marketing online y marketing de boca a boca.
- OE2: Dar a conocer las diferentes soluciones ofrecidas por los especialistas.
- OE3: Obtener una tasa de rentabilidad mayor al 32%.

Para alcanzar estos objetivos estratégicos, consideramos algunos indicadores:

- Número de visualizaciones de los elementos web publicados (estadísticas en redes sociales).

Se estima un promedio de 20 mil visualizaciones por cada elemento publicado, alcanzado durante los quince primeros días de la publicación.

Incluye el total de visualizaciones realizadas en todas las redes sociales.

- Número de suscriptores a las redes sociales de la empresa.

Se espera llegar a 400 suscriptores al final del quinto año

- Número de contratos y horas contratadas

Se estima llegar a contratar más de 2000 horas anuales al final del quinto año

- Interés en la marca.

Se hará el seguimiento del interés sobre la marca xPRO, a través de la analítica web en la mención del nombre y de los temas propuestos.

6.6. Análisis FODA

Establecemos las siguientes estrategias a partir del análisis FODA:

- Ofrecer soluciones de consultoría empresarial a través de medios digitales.
- Usar las redes sociales como medio para exponer los servicios ofertados a través de publicaciones continuas.
- Crear interés en tópicos de la mejora de procesos, generando una comunidad virtual con expectativa de más información.
- Explorar la expansión de los servicios en otros servicios o a otras regiones.
- En el lanzamiento, sólo promocionar los servicios de dominio de los especialistas y evitar contratos riesgosos para la marca.
- Capacitarse en marketing digital y *community management*.
- En la etapa de crecimiento, mantener el posicionamiento mediante capacitaciones, seminarios y eventos, para ampliar la cartera de clientes.
- Contar con un staff de especialistas altamente calificado y con experiencia en el sector, para brindar un servicio atractivo y diferenciado.
- En los primeros años, posicionar la marca como potente, experta, que ofrece soluciones comprobadas, simple de entender.
- Asegurar que el proceso de la consultoría incluya la validación de parte del usuario.
- Evitar que los especialistas sean competidores de la empresa, al menos durante un tiempo establecido, a través de términos contractuales y de la promoción de su perfil profesional.
- Cuando se haya asegurado un crecimiento moderado del servicio, incluir un especialista en marketing digital que gestione la comunidad virtual.

Tabla 9

Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto personal con nuestros clientes. - Experiencia en el rubro. - Servicio personalizado y adaptado al cliente. - Se consideran especialistas altamente calificados y con experiencia en el sector. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posible sobreocupación de los profesionales. - Empresa nueva no conocida en el mercado. - Necesidad de buscar nuevos clientes, por no disponer de una amplia cartera inicial de clientes. - Falta de experiencia en marketing digital.
Oportunidades	FO: Explote	DO: Busque
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento de las consultorías en el Perú, en proporción al crecimiento económico. - Capital humano como ventaja competitiva. - Las empresas competidoras ofrecen servicios tradicionales. - Enfoque novedoso de promoción de servicios. - Uso extensivo de las redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer soluciones de consultoría empresarial a través de medios digitales. - Se utilizarán las redes sociales como medio para exponer los servicios ofertados a través de publicaciones continuas. - Se propone crear interés en tópicos de la mejora de procesos, generando una comunidad virtual con expectativa de más información. - Se estaría explorando la expansión de los servicios en otros servicios o a otras regiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - En el lanzamiento, sólo promocionar los servicios de dominio de los especialistas y evitar contratos riesgosos para la marca. - Capacitarse en marketing digital y <i>community management</i>. - En la etapa de crecimiento, mantener el posicionamiento mediante capacitaciones, seminarios grupales y eventos, para ampliar la cartera de clientes.
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<ul style="list-style-type: none"> - Coyuntura económica inestable. - Aumento del poder de negociación de los clientes. - Los especialistas podrían volverse competidores. - Enfoque incorrecto del problema por parte del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con un staff de especialistas altamente calificado y con experiencia en el sector, para brindar un servicio atractivo y diferenciado. - En los primeros años, posicionar la marca como potente, experta, que ofrece soluciones comprobadas, simple de entender. - Asegurar que el proceso de la consultoría incluya la validación de parte del usuario, para evitar el sesgo del ejecutivo que podría distorsionar la entrega del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evitar que los especialistas sean competidores de la empresa, al menos durante un tiempo establecido, a través de términos contractuales y de la promoción de su perfil profesional. - Cuando se haya asegurado un crecimiento moderado del servicio, incluir un especialista en marketing digital que gestione la comunidad virtual.

6.7. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Para contar con una visión integral de la industria que incluya a los competidores, hacemos el siguiente análisis, de forma que pensamos en cómo se desarrollará la industria en el futuro.

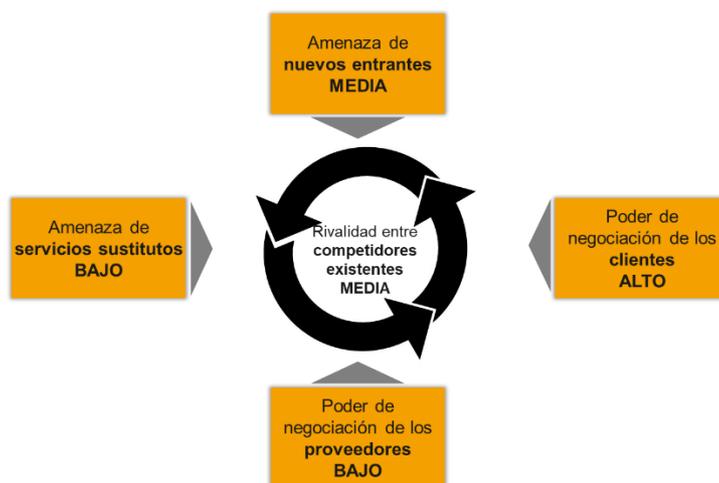


Figura 4
El modelo de competencia de las cinco fuerzas.
Elaboración propia

6.7.1. Negociación de proveedores

Consideramos que el poder de negociación de los proveedores es bajo, pues ya que las empresas incluidas en este subsector solo necesitan suministros de software, hardware y material de oficina. Por otro lado, existe una gran cantidad de especialistas con capacidad de proponer soluciones de mejora de procesos.

Tabla 10

Negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.40	Suministros necesarios	Alto	2	Bajo	0.80
0.60	Profesionales especializados	Alto	2	Bajo	1.20
1.00					2.00

6.7.2. Negociación de clientes

Valoramos el poder de negociación de los compradores como alto, por cuanto creemos que aunque la necesidad creada obligará a probar esquemas innovadores y que facilitará la experimentación con nuestra propuesta de valor, existe desconfianza en el aporte de valor que pueda ofrecer una empresa con una propuesta innovadora.

Tabla 11

Negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.50	Reconocimiento de marca como innovadora	Bajo	2	Alto	1.00
0.50	Desconfianza en empresa nueva	Bajo	3	Alto	1.50
1.00					2.50

6.7.3. Rivalidad de competidores

La rivalidad de competidores es media, ya que aunque no existen empresas que cuenten con un modelo idéntico al propuesto, si son capaces de ofrecer servicios similares en el mismo rubro. Se buscará un contrato de exclusividad con los especialistas, para evitarlos como posibles competidores de la empresa.

Tabla 12

Rivalidad de competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.40	Competidores similares	Alto	2	Bajo	0.80
0.20	Diferenciación del servicio	Bajo	4	Alto	0.80
0.40	Posicionamiento de competencia	Alto	2	Bajo	0.80
1.00					2.40

6.7.4. Amenazas de entrantes

En amenazas de entrantes es medio. Aunque una empresa podría organizarse para ofrecer un servicio similar, el tiempo de implementación hasta equilibrar nuestra propuesta de valor sería demasiado prolongado para que consiga éxito.

Tabla 13

Amenaza de entrantes

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.40	Empresas nuevas con servicios similares	Bajo	4	Alto	1.60
0.60	Tiempo de implementación y posicionamiento de entrantes	Bajo	2	Alto	1.20
1.00					2.80

6.7.5. Amenazas de sustitutos

Consideramos que, para reemplazar un servicio especializado de consultoría, se debería ofrecer un servicio de asesoría o que la empresa cliente tenga la capacidad de enfrentar los retos dentro de su propia organización. Como se verá en las encuestas realizadas (Anexo B), se evidencia la poca confianza en los resultados que se obtienen con recursos de la propia organización; por lo cual creemos que es bajo el nivel de amenazas en este rubro.

Tabla 14

Amenaza de sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Pond.
0.50	Confianza en la efectividad de mejoras ejecutadas por los clientes	Alto	2	Bajo	1.00
0.50	Capacidad de implementar mejoras dentro del cliente (por cuenta propia)	Bajo	2	Alto	1.00
1.00					2.00

Concluimos encontrarnos en una posición favorable para emprender este negocio, puesto que no se conocen alternativas de empresas con el modelo propuesto.

6.8. Estrategia de negocio

La estrategia elegida es liderazgo en diferenciación, por cuanto buscamos crear una marca potente, posicionada en el mercado como experta y capaz de ofrecer soluciones comprobadas a través de una metodología simple y fácil de entender. Por tanto, no se trata de una estrategia de bajo costo. Esta empresa ofrecerá precios superiores o iguales al mercado.

Se propone los siguientes objetivos:

- Desarrollar la capacidad de generar publicaciones continuas, al menos 2 veces por semana, manteniendo el interés de los suscriptores y consiguiendo más seguidores en las redes sociales.
- Crear una comunidad virtual que se encuentre a la expectativa de la siguiente publicación.
- Mantener un conjunto de especialistas disponibles para la generación del contenido gráfico, asegurando que son temas de interés del mercado.
- Una vez consolidada la empresa, mantener el posicionamiento de la empresa a través de eventos como seminarios, conferencias y participación en eventos.

La ventaja competitiva que se busca para este modelo de negocio se centra en:

- Ofrecer antes y durante el servicio de consultoría, un esquema visual llamativo y simple, tanto para las presentaciones como y documentos de trabajo.
- Ofrecer el servicio de especialistas experimentados y que son reconocidos en el mercado, sobre todo por la publicación de sus logros y resultados a través del marketing digital de xPRO.

- Ofrecer un servicio ágil, a diferencia de las empresas consultoras con tiempo en el mercado, -que suelen ser lentas en sus procesos- y sensibilizándose con las necesidades del cliente.

6.9. Política de precios

Como se mencionó, al posicionar la marca como experta, no se ofrecerá un servicio de bajo costo, en este sentido el margen de ganancia por cada hora de consultoría ofrecida por parte de los especialistas oscilará entre 40% y 70%. Para el caso del cálculo en el presente Plan de negocio, se considera:

- Ganancia por un consultor propio o un externo senior: 43%
- Ganancia por un consultor externo junior: 67%

Los sectores que se orientará la consultoría de optimización de procesos son los siguientes:

- Mejora de procesos operativos
- Recursos Humanos
- Estrategias para aumentar ventas
- Procesos mineros y metalúrgicos

Como se explica en el Plan de operaciones, estos rubros son los que se promocionarán durante el primer año, y a partir del segundo año se ampliará según la experiencia de los especialistas disponibles.

A través de Michael Page (Michael Page, 2019), se ha estimado el precio de la hora de consultoría en el mercado peruano, las cuales se revisan en la siguiente tabla.

Tabla 15

Precios promedio en Lima del precio de hora de consultoría

Tipo de consultor	Precio hora en soles
Consultor Senior >8 años de experiencia	300.00
Consultor Semi Junior 2-8 años de experiencia	200.00
Consultor Junior Menor a 2 años experiencia	100.00

Capítulo 7

Plan de Marketing

El presente Plan de negocios busca establecer un servicio de consultoría para que las empresas medianas y grandes optimicen y mejoren sus procesos, de forma que se nos reconozca por los resultados, y por el aporte de valor a la mejora continua. Por tanto, establecemos el segmento de mercado, como todas las empresas medianas y grandes que operan en la provincia de Lima.

7.1. Validación del mercado

7.1.1. Diseño de la investigación de mercado

El estudio de mercado fue diseñado en dos etapas:

- Investigación exploratoria. Se recopiló información de fuentes estadísticas como el INEI, Cámara de Comercio de Lima, Produce, para conseguir información fiable sobre el universo de empresas medianas y grandes. La base escogida fue el documento Perú: Estructura empresarial 2017, publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Investigación cuantitativa de tipo descriptiva, a través de un cuestionario virtual como fuente de información primaria. La encuesta fue diseñada de forma estructurada, con preguntas de opción múltiple y abierta, y se dirigió a funcionarios de nivel medio y alto, de empresas peruanas, grandes y medianas, a quienes se solicitó, representar los intereses de su empresa y responder como personas influyentes en la contratación de servicios.

7.1.2. Mercado potencial

Según el Directorio central de empresas y establecimientos (INEI, 2017), la cantidad registrada de empresas del segmento grande y mediana empresa en la provincia de Lima fue de 9,565 empresas, 4.8% mayor al registrado en el año 2016 (9,128). Asumimos que toda empresa está dispuesta a buscar una mejora sustantiva en la operación de sus procesos, sean administrativos u operativos, de forma que mejore su generación de valor y consiguiendo mayores utilidades, o haciendo más eficiente la ejecución de sus gastos. En general, asumimos que toda empresa busca la eficiencia operativa y, por tanto, el mercado potencial sería de 9,128 empresas.

7.1.3. Mercado disponible

Cálculo de la muestra

La muestra se refiere al número de directivos de empresas medianas y grandes a quienes se dirigirá la encuesta. Para la obtención del tamaño de la muestra (n) se aplica la siguiente fórmula:

$$n = (z^2 * p * q) / e^2$$

Donde:

z = Variable normalizada (del nivel de confianza) = 1,645

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de fracaso = $1 - p = 0,5$

e = Margen de error = $\pm 10\% = 0,1$

Según la fórmula empleada, el resultado del tamaño de la muestra es de 67 encuestas. Se consideró un 10% de margen de error, un nivel de confianza de 90%, con una probabilidad de éxito del 50%, y probabilidad de fracaso del 50%.

Cálculo de la tasa de conversión

En la encuesta se ha preguntado cuál es la acción a tomar en caso de encontrar contenido valioso para la mejora de procesos en su organización (Ver Anexo A). El 16% indicó que simplemente almacenaba el contenido y no ejecutaba ninguna acción posterior. El 44% de los encuestados expresó que suele compartir con sus compañeros de trabajo el contenido, mientras que el 24% se mostraron dispuestos a suscribirse al canal o al publicador. Finalmente, el 64% mostró interés por contar con más información relacionada a la mejora y optimización de procesos (disponibles). De todas estas cifras, y considerando que se procura mantener un canal abierto con el posible cliente, consideraremos el porcentaje de posibles suscriptores como la tasa de conversión correspondiente (24%).

Se observa que la tasa de conversión es elevada para los estándares del marketing online. Según el consultor en medios digitales Ernesto del Valle, este índice varía entre 1% y 3% (Valle, 2018). De hecho, el marketing con elementos atractivos visualmente y auto explicativos serán parte de la propuesta del plan de marketing que se desarrollará a continuación.

Cálculo del mercado disponible

Considerando las variables anteriores, tenemos:

Mercado disponible = Tasa de conversión x Mercado potencial

Mercado disponible = 24% x 9128 = 2 191 empresas

Por tanto, el mercado disponible es de 2 191 empresas

7.1.4. Mercado objetivo

El mercado objetivo se enfocará en empresas medianas y grandes, apalancando en los contactos que ya son conocidos por los especialistas, por lo cual se planea conseguir contratos en el 1% de empresas disponibles:

Mercado objetivo = 1% x 2 191 = 22 empresas

Por tanto, el mercado objetivo es de 22 empresas.

7.2. Estudio de Mercado y Competencia

Cuando se tiene crecimiento de ventas y el mercado obliga a adecuarse a la tecnología, los directivos contratan asesor externo, para encarar el futuro.

El tamaño del mercado de consultoría para el Año 2018 se estimó en US\$ 7,044 millones (Lumbreras, 2019), los cuales se presentan a continuación.

Tabla 16

Tamaño de facturación de consultoras en año 2018

Tamaño de empresas consultoras	\$ mlls	%
Grandes (más de 3 millones de dólares)	3,170	45%
Medianas (entre 0.5 y 3 millones de dólares)	2,113	30%
Pequeñas (menos de 0.5 millones de dólares)	1,761	25%
Facturación total	7,044	100%

La demanda de consultoría es diferente dependiendo del tipo de cliente. Las grandes empresas solicitan principalmente una consultoría estratégica, de negocio o de tecnología, con la que intentan mantener o incrementar su competitividad; también requieren de consultorías especializada (transporte marítimo, ingeniería) y consultoría en recursos humanos.

En el Perú, se estima un total de 208 grandes consultoras, están orientadas según se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Distribución de grandes consultoras por tipo de consultoría

Tipo de consultoría ofrecida	Cantidad	Porcentaje
Consultoría informática	59	28%
Investigación/ Ciencia/ Ingeniería	7	3%
Contabilidad	17	8%
Investigación de Mercados	8	4%
Asesoría Empresarial/ Gestión	117	56%
Total	208	100%

Tabla 18

Listado de principales empresas consultoras

Empresa	Tipo
Baufest	Gestión empresarial
Isfb consultores	Gestión empresarial
Fenix consultoria	Gestión empresarial
4evolution	Gestión empresarial
ABC consultores	Gestión empresarial
Sustant	Gestión empresarial
Indra	Gestión empresarial
RSM	Gestión empresarial
Lizard	Gestión empresarial
Tipse	Gestión empresarial
BQM	Gestión empresarial
Accenture	Gestión empresarial
BDO peru	Integral
KPMG	Integral
Ernst & Young	Integral
PWC (Price Waterhouse Coopers)	Integral
Deloitte	Integral
Mckinsey	Integral
Apoyo	Integral
Macroconsult	Integral
Maximixe	Integral
Manpower	Recursos humanos
GMD - Canvia	TI
Cosapisoft - Sapia	TI
Burea veritas	TI
Qualitas	TI

7.3. Objetivos de marketing

Se plantea los siguientes objetivos:

- Número de suscriptores a los canales online
- Ventas anuales (miles de soles)
- Número de empresas que muestran interés en conocer los servicios

Tabla 19

Proyección de objetivos de marketing

Concepto/ Año	1	2	3	4	5
Número de suscriptores a los canales online	50	150	200	300	400
Ventas anuales (miles de soles)	40	100	200	300	400
Número de personas que muestran interés en conocer los servicios	100	200	300	400	500

Las visitas a las publicaciones a través de la página web o redes sociales, servirán como Base de Datos, en donde se creará un enlace para llenar el formulario donde se pueda recopilar información del interesado. Como medio alternativo, se indica la dirección del mail, para que el envío de consultas por este medio.

Con esta información se analiza el perfil de la empresa, la posición frente a la competencia y las acciones a realizar para mejorar el desempeño de empresa.

La propuesta al cliente debe mostrar información que atraiga el interés del posible cliente, de forma que muestre su apertura a contratar los servicios específicos que se ofrecen.

Se contará con un registro para la cuantificación de las propuestas, del cual se podrá extraer el siguiente indicador:

- Número de propuestas aceptadas/pendientes/rechazadas versus el total de propuestas

7.4. Estimación del crecimiento de la demanda

Se ha proyectado que la estrategia de marketing permitirá una creciente cantidad de contratos firmados año a año, por lo cual, la cantidad de total de horas contratadas siempre irá en incremento. Adicionalmente se ha considerado un escenario optimista y pesimista, en donde la cantidad de contratos firmados es 30% mayor o 40% menor al esperado respectivamente.

Tabla 20

Supuestos de ventas por escenario

Escenario	Métrica	Año				
		1	2	3	4	5
Esperado	Porcentaje de interesados en procesos	4	3	3	3	3.5
	Cantidad de contratos firmados	2	4.5	6	9	14
	Horas contratadas estimadas	160	160	160	160	160
	Cantidad total de horas	320	720	960	1,440	2,240
Pesimista (40% menor al esperado)	Porcentaje de interesados en procesos	2.4	1.8	1.8	1.8	2.1
	Cantidad de contratos firmados	1.2	2.7	3.6	5.4	8.4
	Horas contratadas estimadas	160	160	160	160	160
	Cantidad total de horas	192	432	576	864	1,344
Optimista (30% más que el esperado)	Porcentaje de interesados en procesos	5.2	3.9	3.9	3.9	4.55
	Cantidad de contratos firmados	2.6	5.85	7.8	11.7	18.2
	Horas contratadas estimadas	160	160	160	160	160
	Cantidad total de horas	416	936	1,248	1,872	2,912

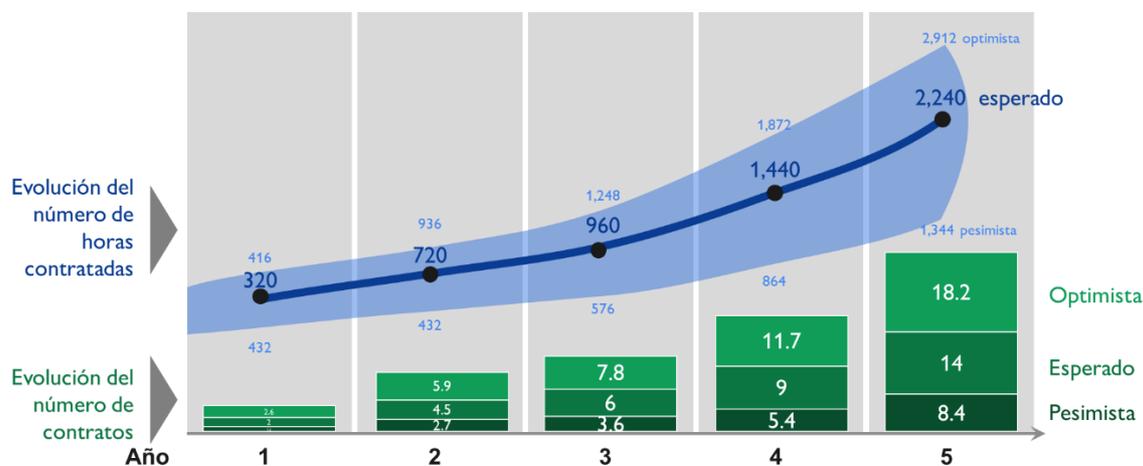


Figura 5

Estimación del crecimiento de la demanda.

Elaboración propia

7.5. Mezcla de marketing

7.5.1. Estrategia de producto y marca

Durante el primer año, la empresa se encargará de generar contenido del tipo infografías, videos resumen y reportajes, que expliquen el valor de la mejora de procesos, ejemplificando con medios ilustrativos y amenos los resultados esperados.

La publicación de estos contenidos deberá ser semanal, y se publicará a través de redes sociales como LinkedIn y Facebook, buscando incrementar la cantidad de suscriptores y generando una comunidad online alrededor de estos temas, procurando que se conviertan en información viral de algunos contenidos. Esta mecánica debe ser continua e ininterrumpida, pues muestra dominio sobre la mejora de procesos y sirve para posicionarse como expertos.

Luego de 1 mes de publicaciones continuas, se introducirá el concepto “también lo puedes hacer en tu empresa”, para verificar el interés de las empresas en este tipo de propuesta de mejora de procesos, y revelar, a través de cuestionarios focalizados, los principales problemas que se mantienen dentro de sus operaciones. A partir del segundo año se promoverá “comparte tu experiencia”, de forma que especialistas senior puedan afiliarse o asociarse a la empresa al compartir su experiencia. Le podemos ayudar con la forma gráfica y podría ofrecerse un servicio, incorporando los servicios de estos especialistas. De este modo, la consultora puede servir como plataforma de intermediación entre especialistas de mejora de procesos y empresas que lo requieran.

Se plantean dos tipos de relación con el especialista: especialista asociado y especialista aliado.

El especialista asociado tiene las siguientes características:

- Deberá promocionarse con nombre y apellido en los diseños gráficos que se publican a través del marketing digital.

- Firmará un contrato de exclusividad para restringir su contratación directa con la empresa cliente, por un periodo de 6 meses (tiempo mínimo del contrato)
- El especialista asociado debe entregar 1 artículo de especialización una vez al mes.

El especialista aliado:

- No es promocionado de forma personal en los diseños gráficos.
- Firmará un acuerdo para la producción eventual de uno o dos diseños gráficos.
- El cliente podrá solicitar mediante la empresa, la contratación del especialista.

7.5.2. Posicionamiento de la marca

En todo momento, se procurará que la marca xPRO se posicione con cinco atributos:

- Dinámica: Debe ir al ritmo de las nuevas tendencias de la tecnología, y divulgando temas de actualidad.
- Simple: Se buscará en todo momento y a través de diversas formas, presentar y adaptar la complejidad y mostrarla de manera simple, tanto en las comunicaciones de marketing digital, como durante el desarrollo de la consultoría.
- Eficiente: La empresa buscará eficiencias para el cliente, a través de enfoques que no eleven innecesariamente sus costos operativos.
- Excelencia: Todo producto o servicio debe ser entregado con estándares de alta calidad, en el tiempo acordado.
- Comunicación activa: Se debe reconocer a la empresa como en permanente difusión de novedades, y nunca dejar de publicar. Durante el servicio, también debe buscarse una comunicación permanente y bidireccional entre el consultor y el cliente.

7.5.3. Logo de la empresa



Figura 6
Logo de la empresa xPRO
Elaboración propia

7.5.4. Estrategia de precio: valor en el mercado

Los precios estarán fijados según la dedicación de horas hombre del especialista o consultor y un porcentaje de comisión para la empresa. Al no tratarse de una estrategia de bajo costo, el costo total será igual o mayor al estándar del mercado.

7.5.5. Estrategia de comunicación integral

La estrategia de comunicación es fundamentalmente vía online, creando contenidos visuales y haciéndolos disponibles a través de las redes sociales según lo descrito en la estrategia de producto y marca. Adicionalmente, se creará un website donde a modo de blog se difundirán los contenidos gráficos creados.

También hacia el primer año se participará en eventos empresariales a través de stands, en el segundo año se organizarán eventos anuales de promoción y explicación de buenas prácticas en mejora de procesos.

7.6. Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing está compuesto por el pago al personal que elabora los elementos gráficos a partir de las buenas prácticas y ejemplos que se desea promocionar, del

canal Website, de los elementos físicos y de los eventos que se estima realizar a partir del segundo año de operación.

Tabla 21

Presupuesto de marketing

Año	0	1	2	3	4	5
Seminarios		8,800	8,800	8,800	8,800	8,800
Página Web		1,200	1,200	1,200	1,200	1,200

7.7. Indicadores de efectividad del servicio

Adicionalmente a la encuesta por satisfacción para medir la efectividad del servicio de consultoría, se utilizarán otros indicadores:

- a. Medición de plazos.

Luego de definir el alcance de los proyectos, se estimará fecha de término y detalles de realización en cada fase, lo cual se registra en una tabla, similar a la presentada en

Tabla 22

Formato del registro de tareas y fechas

Tareas realizadas	Fecha estimada de culminación	Fecha real de culminación	Días de desfase
A			
B			
C			
D			

Para la evaluación de los retrasos en el tiempo se utilizará la siguiente escala:

Tabla 23

Valoración del desfase en el tiempo en la ejecución de tareas

Desfase	Resultado
=0	Excelente
Entre 1-7 días	Bueno
Entre 7-30 días	Por mejorar
>30 días	Revisión

- b. Comparaciones después de la implementación de mejora de procesos

Para demostrar la efectividad de la ejecución del servicio, se deberá identificar un conjunto de indicadores que garanticen la mejora a nivel cuantitativo. Estos indicadores se deben definir al inicio de la ejecución de la consultoría, y podrían estar relacionados a:

- **Tiempos:** velocidad de atención desde el inicio hasta el fin del servicio
- **Costos:** reducción de costos o de las horas hombre de personal involucrado en las actividades ineficientes
- **Recursos:** Horas hombre invertidas en el proyecto de mejora, horas hombre ahorradas a causa de las mejoras.

Tabla 24

Registro de indicadores antes y después de la consultoría

Indicador	Antes de la consultoría	Después de la consultoría	Índice de mejora
Tiempo de ejecución del proceso			
Costo del proceso (soles)			
Horas hombre en la ejecución del proceso			

Capítulo 8

Plan de Operaciones

Se desarrollará la planificación y operación del proceso de la consultoría, así como la logística de la empresa para conseguir los objetivos planteados. De este modo, obtendremos la inversión y los costos durante la operación del negocio, tales como utilización de recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Para empresas de servicios de consultoría, el objetivo es optimizar un proceso con alta eficiencia, y la prioridad es mantener satisfecho al cliente.

Para optimizar procesos de empresas de servicios, se debe contar con análisis metodológico y sistemático que ayude a mejorar los procesos, reduciendo ineficiencias y problemáticas en los servicios, apuntando a una gestión sin errores.

La conveniente utilización de los recursos mencionados determinará el grado de satisfacción de las empresas cliente, y finalmente, la rentabilidad de la empresa.

8.1. Plan de operación

8.1.1. Metodología

La consultoría, se inicia con preparación inicial, luego diagnóstico y relevamiento de los procesos de negocio involucrados.

Posteriormente, y según la naturaleza de la consultoría, se analizan las oportunidades de mejora detectadas (plan de acción) y se establecen indicadores clave para medir los procesos (Implementación).

Para finalizar se establece una hoja de ruta para la implementación de la mejora y optimización y se determina un plan de seguimiento para evaluar la implementación.

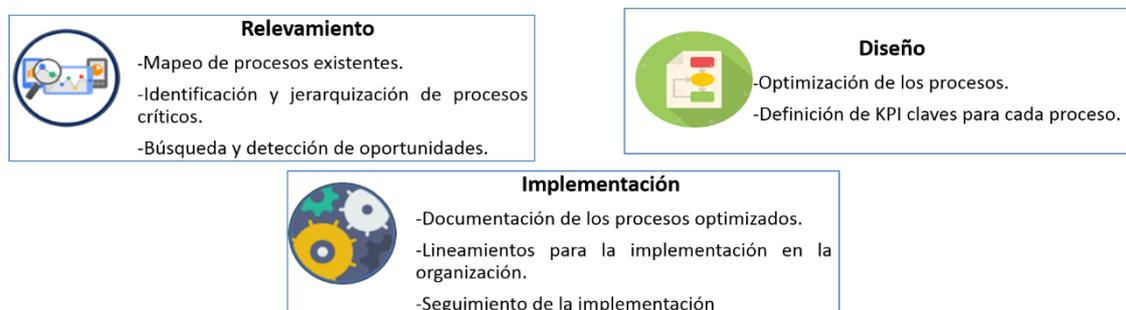


Figura 7
Estructura del servicio.
Elaboración propia

8.1.2. Resultado luego de la consultoría

Los resultados que se obtendrán al finalizar la consultoría pueden ser muy amplios, desde un informe de implementación de herramientas hasta los resultados de capacitaciones. Sin embargo, durante el primer año de operación se buscará enfocarse principalmente en mejoras y optimización de procesos. En este sentido, se espera que luego de la consultoría, el cliente reciba típicamente:

- Mapa de procesos claves actuales identificando responsables, flujo de información y conexiones entre áreas funcionales de la empresa.
- Informe con los indicadores clave para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Informe con las recomendaciones del consultor para la optimización de los procesos.
- Plan de implementación para la mejora de los procesos.

Se debe entender que esta relación de entregables no es restrictiva, sino un ejemplo de los entregables finales por los cuales se espera la aceptación del servicio de consultoría realizado.

8.2. Proceso de la consultoría



Figura 8
Proceso de la consultoría.
 Elaboración propia

8.2.1. Iniciación

El primer contacto comienza por iniciativa del cliente, al contactarse a través de los canales previstos en los medios digitales. Puede realizarse vía telefónica o correo electrónico, siendo respondido por el Gerente, quien buscará una cita de negocios, de preferencia visitando la empresa cliente. Junto al especialista en procesos, se realiza una indagación inicial de la necesidad y se amplían los conceptos o buenas prácticas sobre las que manifestó el interés. Finalmente se realiza una propuesta y se programan las siguientes reuniones, comenzando por la firma del contrato.

Específicamente en la etapa de iniciación, se realiza reunión entre consultor y cliente, con la finalidad de:

- Aclarar las expectativas del cliente.
- Realizar el diagnóstico preliminar del problema.
- Definir funciones y responsabilidades de los consultores externos y del cliente

- Explicar la metodología, técnicas y herramientas a utilizar, intercambio de opiniones y definir, entregables de la consultoría, y cuáles son los alcances y servicios a ofrecer.
- Después de haber revisado y discutido los distintos puntos, elaborar y entregar la propuesta para ser aprobada, y firma de contrato para formalizar la consultoría.

8.2.2. Diagnóstico

Incluye la reunión inicial, el establecimiento de las expectativas del cliente, la recolección de las métricas actuales y la descripción y análisis del problema. Debe hacerse énfasis en las necesidades que expresen los órganos ejecutivos de la empresa cliente, y los retos a corto plazo que se han establecido. Para ello se realiza una entrevista con los ejecutivos para tener una visión general del problema, luego se programará otra entrevista con los usuarios del área. Con toda la información recolectada, se diseñará un prototipo de la solución para estimar los recursos que se deberá destinar.

8.2.3. Plan de acción

En base al diagnóstico realizado se definirán los planes de acción, el cual debe contemplar el esfuerzo requerido del equipo del cliente y las alternativas que debe presentarse al cliente. Se buscará recolectar las oportunidades de mejora y mostrar su criticidad y facilidad en su implementación, para que el cliente tenga la libertad de escoger los “quick wins”, o medidas de fácil implementación y alto impacto. Se buscará también presentar tiempos realistas de implementación y exponer los supuestos que lo sustentan.

8.2.4. Implementación

En esta fase se ejecuta el plan de acción de la etapa previa, procurando una gestión efectiva sobre los plazos comprometidos y el esfuerzo proyectado, a fin de monitorear con la

mayor eficiencia el despliegue de los recursos. Se debe estar dispuestos a la replanificación y a la comunicación efectiva con el cliente, en el caso que los supuestos no hayan sido correctos. Se sugiere un contacto directo con el responsable de la aprobación del servicio, a fin de validar la satisfacción de las expectativas establecidas al inicio.

8.2.5. Terminación

Aplicado el plan de acción, se requiere valorar el cumplimiento del plan de acción, a través de la entrega de un informe que recopile información como métricas, resultado de las implementaciones, compromisos y acuerdos, encuestas de satisfacción, y los documentos elaborados durante el servicio². Finalmente, una encuesta de satisfacción y el permiso de publicar los resultados positivos del servicio, de forma que sirva como herramienta a la estrategia de marketing.

8.3. Mapa de trayectoria del cliente (interacción con las piezas gráficas)

Primero se da a conocer los servicios de la empresa a través de la red de contactos (amigos y conocidos). Luego se capta a clientes con ayuda de las redes sociales (LinkedIn, Facebook, página web, entre otros) con temas de interés actual. Luego, según lo indicado en el plan de operaciones, las capacitaciones y conferencias permitirán generar la necesidad de mejorar los procesos en los clientes, tratando de explorar las dificultades que afrontan en su operación y proponiendo alternativas de solución ya ejecutadas en otras instituciones.

² Como se indicó en la propuesta de valor, inicialmente la empresa ofrecerá principalmente servicios orientados a la mejora de procesos, por ser el dominio de los socios fundadores. A partir del segundo año se integrará a la cartera de servicios una mayor diversidad de temas, por lo cual, la relación de entregables del servicio podría ser distinta, de acuerdo a los especialistas que se vinculen a la empresa a modo de consultores senior expertos.



Figura 9
Mapa de trayectoria del cliente (interacción con piezas gráficas)
Elaboración propia

8.4. Mapa de trayectoria del cliente (interacción con el servicio)

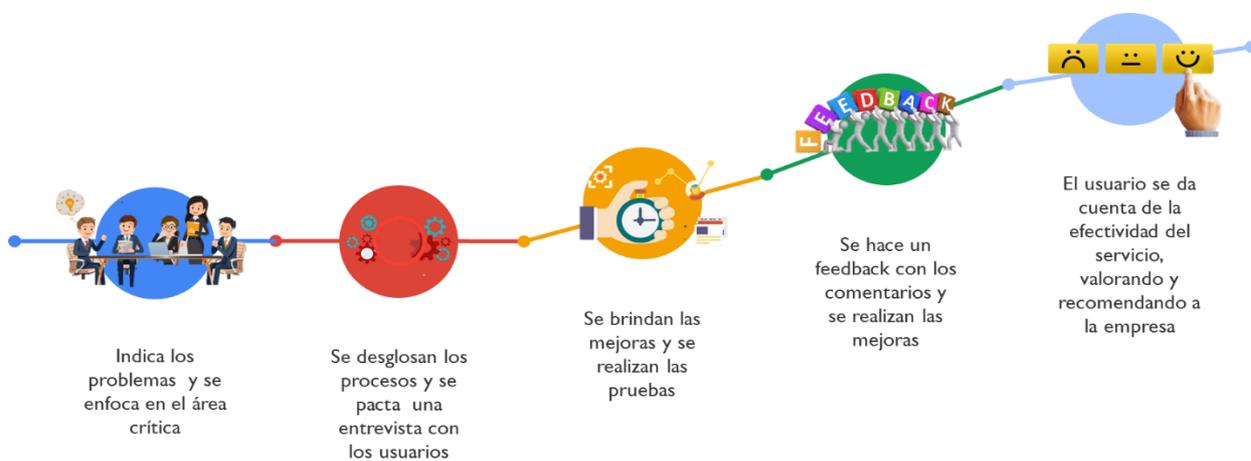


Figura 10
Mapa de trayectoria del cliente (interacción con el servicio)
Elaboración propia

8.5. Diagrama de redes de los principales procesos

Aunque se estima que cada servicio de consultoría ofrecido sea un servicio único y a la medida de la problemática propuesta, de modo general se espera que se sigan los siguientes pasos, pudiendo ser adaptados de acuerdo a las circunstancias de la empresa cliente.

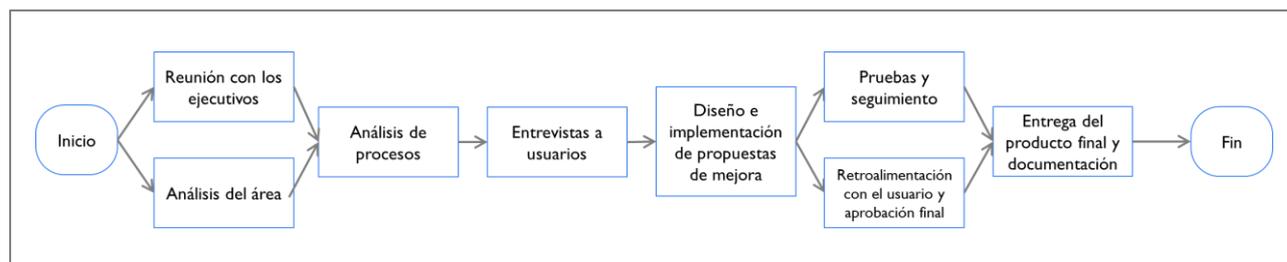


Figura 11
Diagrama de redes
Elaboración propia

8.6. Evolución del servicio

Tabla 25

Evolución del servicio

Etapa	Foco del servicio
Año 0	<i>Etapa pre-operativa</i> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y lanzamiento de contenidos gráficos en redes sociales. • Establecimiento de la marca.
Año 1	<i>Lanzamiento</i> <ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecen las consultorías relacionadas a los temas de dominio del equipo básico de consultores.
Año 2	<i>Crecimiento moderado</i> <ul style="list-style-type: none"> • Integración de más especialistas de procesos, mayor diversidad de temas y mayor frecuencia en la emisión de contenidos gráficos.
Año 3	<i>Consolidación</i> <ul style="list-style-type: none"> • Se busca participar en conferencias con los temas que generan más interés en el público objetivo
Año 4	<i>Ampliación del mercado</i> <ul style="list-style-type: none"> • Se exploran oportunidades en el sector público y se explora el interés en otras regiones del Perú y extranjero
Año 5	<i>Comunidad virtual</i> <ul style="list-style-type: none"> • Moderación activa de la comunidad virtual. Mayor difusión de la marca. • Analítica del interés generado en torno a los temas publicados.

8.7. Escalabilidad del servicio

Si bien en el presente Plan de negocio se exploran los escenarios pesimistas y optimista del servicio, en el caso que hubiera una mayor receptividad de la esperada o de la optimista; significaría que más clientes estarían dispuestos a contratar con la empresa, en una mayor diversidad de servicios del planificado originalmente. Por ello, se considera que a nivel de servicios, adicionalmente a las consultorías se podría ofrecer capacitaciones, talleres, coaching, implementación de herramientas, entre otras actividades de dominio de los consultores externos senior con que se cuente.

De modo general, los procesos se adaptarían para el desarrollo de cada nuevo tipo de servicio, que por su diversidad no conviene detallar en el presente documento. Por otro lado consideremos que el Gerente de proyectos es quien asegurará al inicio de cada proyecto, la adaptación metodológica según la naturaleza de cada consultoría a realizar.

8.8. Gestión de proveedores

La contratación de proveedores (especialistas en mejora de procesos) se realizará ante la existencia de interés del mercado en los tópicos desarrollados. La contratación no generará un vínculo laboral, sino que se efectuará a través de servicios puntuales, los cuales emitirán recibos por honorarios.

8.8.1. Proceso de selección de proveedores

Requisitos de proveedor para consultoría

Principalmente, el proveedor deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser profesional calificado
- Ser persona natural, que emita recibo por honorarios electrónico.
- Tener experiencia práctica actualizada y constante en una determinada actividad.

- Estar inscritos en el registro de proveedores.

Fuente de Proveedores

Para el desarrollo de las actividades, se tomará como fuente de proveedores:

- **Profesionales referenciados:** Colegas que refieran con experiencia positiva a especialistas.
- **LinkedIn:** Fuente de convocatoria de nuevos especialistas.
- **Página web propia,** donde se tiene vínculo “comparte tu experiencia”
- **Seminarios o exposiciones** especializadas.

Selección de proveedores para consultoría.

Es la etapa en la que se analiza la idoneidad del especialista como proveedor, validando, y aprobándolo y con las competencias para satisfacer adecuadamente las necesidades del negocio y de los clientes finales. En este proceso se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- **Calidad**
 - Formación y capacitación a cliente
 - Entregables que presenta por contrato
- **Cumplimiento de plazo ofrecido**
- **Condiciones económicas**
 - Precio: por contrato
 - Forma de pago
- **Otras condiciones**
 - Validez de oferta
 - Cantidad de horas invertidas por contrato.

8.8.2. Evaluación y calidad de proveedores

Se realiza una evaluación semestral para conocer la calidad del servicio recibido. Al finalizar el periodo se toman acciones según la calificación y puntuación obtenidas.

Tabla 26

Criterios para la evaluación y ponderación

Criterio	Peso
Calidad de información	50%
Cumplimiento de plazo ofrecido	30%
Condiciones económicas	10%
Otras condiciones	10%

Tabla 27

Puntuación para la evaluación y ponderación de proveedores

Criterio por evaluar	Peso
No se tiene incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.	5
Incumplimiento entre el 1% y el 2% en periodo evaluado	4
Incumplimiento entre el 3% y el 5%, en periodo evaluado	3
Incumplimiento entre el 6% y el 10%, en periodo evaluado	2
Incumplimiento entre el 11% a 20% en periodo evaluado	1
Incumplimiento mayor a 20% en periodo evaluado	0

Tabla 28

Calificación de proveedores

Calificación	Puntaje
Proveedor comprometido con la empresa	Mayor a 4
Se notifica al proveedor los incumplimientos que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados	3-4
Se notifica al proveedor que en un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un plan escrito y programado de acciones para corregir sus incumplimientos	1-2
Eliminar de registro de proveedores	0

8.8.3. Infraestructura

En su inicio se usará el domicilio de los inversionistas con el fin de reducir los costos de instalación de la empresa de la empresa.

8.8.4. Mobiliario

Tabla 29

Costos del mobiliario

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio de ítem
1	Escritorio	1	1,500.00	1,500.00
2	Archivador	1	1,000.00	1,000.00
3	Sillas	4	500.00	2,000.00
4	Celulares	3	800.00	2,400.00
Inversión				6,900.00

8.8.5. Marketing

Tabla 30

Costo anual de marketing

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio de ítem
1	Página Web	01	1,200.00	1,200.00
2	Seminarios	04	2,200.00	8,800.00
Total				S/ 10,000.00

8.8.6. Gastos fijos de servicios

Tabla 31

Gastos fijos anuales de servicios

Ítem	Descripción	Cantidad	Precio unitario	Mensual	Plazo	Costo Anual
1	Energía	1	150.00	150.00	12	1,800.00
2	Agua	1	50.00	50.00	12	600.00
3	Internet	1	150.00	150.00	12	1,800.00
4	Plan Celular	3	80.00	240.00	12	2,880.00
Total anual						7,080.00

8.9. Gestión de calidad

Para medir la calidad del servicio, se utilizarán indicadores cualitativos y cuantitativos

- Cumplimiento de avance según cronograma y metodología
- Encuestas de satisfacción al cliente.
- Comparación, entregables en contrato y finalización del servicio.

8.9.1. Documentación

- Manual de calidad
- Manual de procedimientos
- Registros

Capítulo 9

Plan de Recursos humanos

Se planifica la gestión de recursos humanos con el objetivo de identificar, desarrollar y potenciar a los colaboradores, maximizando su aporte de valor a la organización para así lograr los objetivos empresariales planteados.

El primer año tendremos al Gerente General en planilla. Adicionalmente contaremos con personal externo (especialistas) contratados por proyecto y a través de recibos por honorarios.

9.1. Estructura organizacional

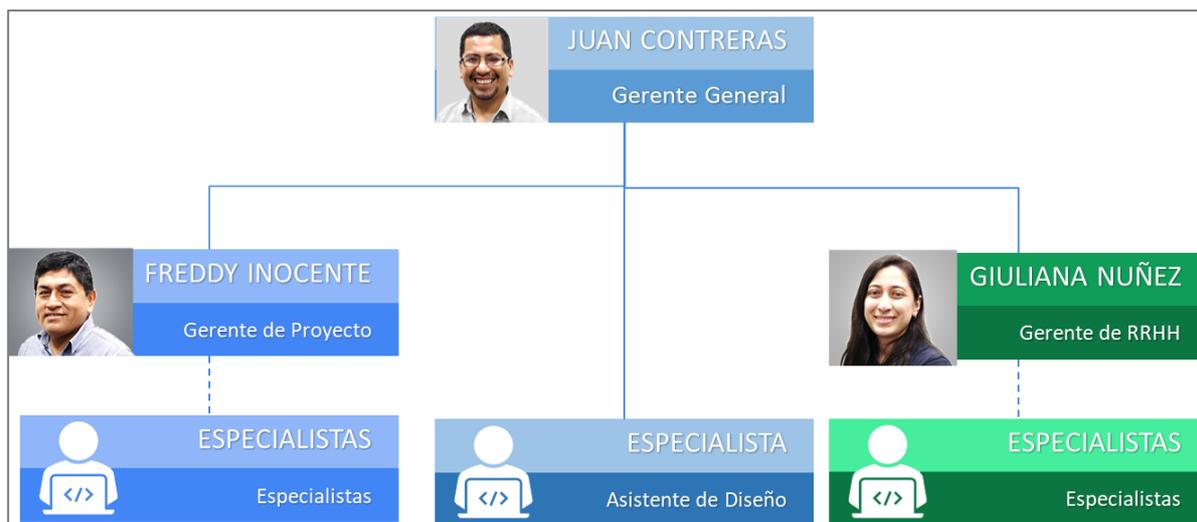


Figura 12
Organigrama base de la empresa
Elaboración propia

La empresa adaptará su estructura organizacional en función a la evolución del servicio (Ver Plan operativo). La variación en esta estructura se puede revisar en el Anexo C.

9.2. Perfil de los puestos

Tabla 32

Perfil de los puestos en la planilla de recursos humanos

Gerente general	
Rol	Planear, organizar, dirigir, controlar y analizar los diferentes proyectos de la empresa. Debe poseer capacidad numérica, manejo fluido del lenguaje, tener empatía y saber cerrar tratos con los clientes.
Formación profesional	Título universitario en administración de empresas, ingeniería, economía o carreras afines.
Grado académico	Maestría en administración, gestión pública o afines.
Experiencia	Siete años de experiencia liderando grupos de proyectos de procesos diversos, cuatro de las cuales deben ser roles de Gerencia y/o Dirección de empresas.
Idioma	Inglés nivel avanzado
Gerente de proyectos	
Rol	Debe ser el responsable de los proyectos y cartera de clientes, debe analizar, organizar y proponer las mejoras en cada situación y tipo de empresa. Debe poseer capacidad numérica, manejo fluido del lenguaje, tener empatía y saber cerrar tratos con los clientes.
Formación profesional	Título universitario en administración de empresas, ingeniería, economía o carreras afines.
Grado académico	Maestría en administración, gestión pública, ingeniería o afines.
Experiencia	Cinco años de experiencia liderando grupos de proyectos de procesos diversos, tres de las cuales deben en consultoría de procesos en empresas públicas y privadas. Debe conocer la legislación laboral peruana vigente.
Idioma	Inglés nivel intermedio.
Gerente de Recursos humanos	
Rol	Profesional en la evaluación y análisis de puestos, evaluación de competencias por puesto, elaboración de MOF, ROF y diversos documentos de gestión, asesorar en materias jurídico - laboral, proponer procesos de mejora y sistematización de los procedimientos. Debe poseer habilidades de comunicación y empatía con personal de todo nivel jerárquico.
Formación profesional	Título universitario en administración de empresas, ingeniería, economía o carreras afines.
Grado académico	Ninguno.
Experiencia	Cuatro años de experiencia en consultoría de procesos en empresas públicas y privadas. Debe conocer la legislación laboral peruana vigente.
Idioma	Inglés nivel intermedio.
Especialista	
Formación profesional	Título universitario en sistemas, experiencia en mejora de procesos.
Grado académico	Ninguno.
Experiencia	Cuatro años de experiencia en mejora y optimización de procesos e indicadores de calidad.
Idioma	Inglés nivel intermedio.

9.3. Manual de organización y funciones (MOF)

Tabla 33

Manual de organización y funciones

Puesto	Función
Gerente de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - Colaborar con el cliente en la definición de los objetivos del proyecto. - Planificar, desarrollar, coordinar y supervisar los procesos, metas y riesgos del proyecto. - Gestionar el trabajo del especialista asignado para la correcta ejecución de los proyectos. - Ejecutar acciones tácticas periódicas a fin de cumplir con los indicadores. - Brindar propuestas, sugerencias e identificar las oportunidades de mejoras internas y externas.
Gerente de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y relevar toda la información de la organización, describir, analizar y evaluar los puestos, elaborando la estructura organizacional más conveniente para la empresa. - Organizar y realizar capacitaciones internas y externas, llevando el control e información de los clientes.
Especialista	<ul style="list-style-type: none"> - Medir y comunicar indicadores de calidad de los servicios desarrollados en cada proyecto. - Alimentar la base de conocimiento de la organización. - Diversas funciones encargadas por el Gerente.

9.4. Procesos de reclutamiento, selección y contratación

Avisos en las redes sociales como LinkedIn, Facebook y la página web de la empresa.

9.5. Inducción, capacitación y evaluación

El Gerente de proyectos realizará la capacitación y evaluación de los especialistas, poniéndoles ejemplos, solucionando conflictos y manejo del lenguaje y personal.

9.6. Motivación y desarrollo

Se procurará un buen ambiente clima laboral, pues se ha demostrado que genera motivación. Además buscará autonomía en el trabajo para mayor responsabilidad y comodidad de los especialistas.

9.7. Remuneraciones y compensaciones

Las bandas salariales se establecen de la siguiente forma:

- Gerente general: 930 con un incremento de 4% según el escenario esperado.
- Gerente de proyectos: 930 con un incremento de 4% según el escenario esperado.
- Gerente de recursos humanos: 930 con un incremento de 4% según el escenario esperado.
- Asistente de diseño gráfico: Recibo por honorarios.

Tabla 34

Presupuesto esperado en la planilla

Concepto	Puesto	Año				
		1	2	3	4	5
Sueldo Mensual	Gerente General	S/11,160.00	S/11,714.40	S/12,195.48	S/12,675.48	S/13,182.48
	Gerente de Proyecto		S/11,160.00	S/11,714.40	S/12,195.48	S/12,675.48
	Gerente de RRHH				S/11,160.00	S/11,714.40
Gratificación	Gerente General	S/2,027.40	S/2,108.50	S/2,233.24	S/2,304.14	S/2,394.82
	Gerente de Proyecto		S/2,027.40	S/2,108.50	S/2,233.24	S/2,304.14
	Gerente de RRHH				S/2,027.40	S/2,108.50
CTS	Gerente General	S/1,085.00	S/1,138.90	S/1,185.68	S/1,232.34	S/1,281.64
	Gerente de Proyecto		S/1,085.00	S/1,138.90	S/1,185.68	S/1,232.34
	Gerente de RRHH				S/1,085.00	S/1,138.90
Vacaciones	Gerente General	S/930.00	S/967.20	S/1,016.29	S/2,112.58	S/2,197.08
	Gerente de Proyecto		S/930.00	S/967.20	S/1,016.29	S/2,112.58
	Gerente de RRHH				S/930.00	S/967.20
Total		S/ 15,202.40	S/ 31,131.40	S/ 32,559.69	S/ 50,157.63	S/ 53,309.56

Según se ha explicado en el Plan operativo, al inicio de las operaciones se considera a un especialista en planilla. A partir del segundo año, se incrementa el personal en planilla, incluyendo a los especialistas externos, según la demanda que hayan generado en el mercado. De acuerdo a este análisis de la demanda, los especialistas podrían tener la opción de contrato por locación de servicios o ingresar en planilla, según acuerden la empresa y el especialista.

9.8 Política de aumento salarial

La empresa considera conveniente establecer una política de incremento salarial que podría variar dependiendo del contexto económico de la empresa y de las ventas que consiga. Por tanto, en un escenario esperado, se aumentará 4% al año. En un escenario pesimista, se incrementará un 2% y en un escenario optimista, se incrementará un 6%.

Capítulo 10

Plan Financiero

Se realizará el análisis de la información contable y financiera del Plan de negocios. Se determinarán los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, además del tiempo requerido para obtener el punto de equilibrio.

Con respecto al tipo de empresa en proyecto, se considera PYME y utilizará recursos humanos según la necesidad del mercado, por lo cual la inversión considerada es mínima.

La estructura de financiamiento será de 50% aporte de accionistas y 50% aporte de terceros (financiamiento externo).

10.1. Supuestos considerados

Tabla 35

Supuestos para la evaluación financiera

Moneda para el cálculo	Soles
Tipo de venta	Al contado
Incremento anual en el costo fijo	3%
Impuesto a la renta	30%
Inflación anual	2%
Método de depreciación	Lineal
Liquidación al final del periodo	1,000 soles al final del quinto año
Financiamiento	Fuentes propias: 50% Terceros o externos: 50%
Periodo para el financiamiento	5 años (60 meses)
Condiciones para el financiamiento	Cuotas anuales iguales Tasa efectiva anual 18%
Costo de oportunidad del capital (COK)	32% (estimado para 3 socios)
Capital de trabajo neto (CTN)	10,000 soles (incremental)
Riesgo país	1.28%

10.2. Mercado

Tabla 36

Cantidad estimada de suscriptores

Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad de suscriptores	0	50	150	200	300	400

Tabla 37

Supuestos para el cálculo de horas laboradas

Horas estimadas por contrato	160
Horas por día	8
Días de contrato	20

10.3 Estructura de costos

Los consultores especialistas en procesos se contratarán según demanda o se ofrecerán desde el equipo contratado en planilla y se categoriza en Consultor propio, Consultor externo junior y Consultor externo senior. A continuación, se presentan las consideraciones de tarifa, dedicación y proyección de horas de trabajo.

Tabla 38

Tarifa a clientes y pago a consultores

Elaboración propia

Tipo de consultor	Tarifa a clientes	Porcentaje para el consultor	Pago a consultores por hora
Consultor propio	250	70%	175
Consultor externo junior	120	60%	72
Consultor externo senior	300	70%	210

Tabla 39

Estimación de dedicación de cada tipo de consultor en cada consultoría

Elaboración propia

Tipo de consultor	Asignación
Consultor propio	40%
Consultor externo junior	20%
Consultor externo senior	40%

Tabla 40

Horas estimadas anuales de trabajo – Escenario esperado

Escenario	Tipo de consultor	Año				
		1	2	3	4	5
Esperado	Consultor propio	128	288	384	576	896
	Consultor externo junior	64	144	192	288	448
	Consultor externo senior	128	288	384	576	896
	Total de horas	320	720	960	1,440	2,240

Tabla 41

Cantidad de personas en planilla por año y gastos fijos por año – Escenario esperado

Escenario esperado	Año				
	1	2	3	4	5
Cantidad de personas	1	2	2	3	3
Gastos fijos anuales	32,282.4	48,423.80	50,070.86	67,894.14	71,278.16

10.3. Estados financieros proyectados

10.3.1. Estado de resultados proyectado

Tabla 42

Estado de resultados del flujo corriente

Concepto	0	1	2	3	4	5
(+) Ventas		78,080.00	175,680.00	234,240.00	351,360.00	546,560.00
(-) Costo variable		53,888.00	121,248.00	161,664.00	242,496.00	377,216.00
(-) Costo fijo		32,282.40	48,423.80	50,070.86	67,894.14	71,278.16
(-) Depreciación		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
(=) Utilidad a/imp		-9,470.40	4,628.20	21,125.14	39,589.86	96,685.84
(-) Impuestos		2,841.12	-1,388.46	-6,337.54	-11,876.96	-29,005.75
(=) Utilidad neta		-6,629.28	3,239.74	14,787.60	27,712.90	67,680.09
(+) Depreciación		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
(=) FC Operativo		-5,249.28	4,619.74	16,167.60	29,092.90	69,060.09
(+) Inversión	-6,900.00					700.00
(+) CTN (incred.)	-20,000.00					20,000.00
(=) FC Económico	-26,900.00	-5,249.28	4,619.74	16,167.60	29,092.90	89,760.09

Tabla 43

Cálculo del punto de equilibrio

Punto de equilibrio	1	2	3	4	5
Ingresos (soles)	104,191.87	156,288.46	161,604.37	219,129.23	230,051.21
Horas contratadas	427	641	662	898	943

La tabla muestra cuál es la cantidad mínima de horas que año a año debemos contratar para asegurar cubrir los gastos fijos, cumpliendo con la amortización de la deuda y el pago en planilla.

Tabla 44

Estado de resultados - Flujo real (incluye inflación)

Concepto	0	1	2	3	4	5
(+) Utilidad op. nominal		-8,090.40	6,008.20	22,505.14	40,969.86	98,065.84
(+) Utilidad op. real		-7,931.76	5,774.89	21,207.09	37,849.82	88,821.25
(-) Depreciación real		1,352.94	1,326.41	1,300.40	1,274.91	1,249.91
Utilidad a/imp		-9,284.71	4,448.48	19,906.69	36,574.91	87,571.34
Impuesto a la renta		2,785.41	-1,334.54	-5,972.01	-10,972.47	-26,271.40
(=) Utilidad d/imp		-6,499.29	3,113.94	13,934.68	25,602.44	61,299.94
(+) Depreciación real		1,352.94	1,326.41	1,300.40	1,274.91	1,249.91
FC operativo real	0.00	-5,146.35	4,440.35	15,235.09	26,877.35	62,549.85
(+) Inversión	-6,900.00					634.01
	-20,000.00					18,114.62
FC económico real	-26,900.00	-5,146.35	4,440.35	15,235.09	26,877.35	81,298.48

10.3.2. Estado de flujo de efectivo proyectado

En esta herramienta financiera incluiremos proyecciones de ingresos y egresos de efectivo, con los supuestos establecidos anteriormente.

Tabla 45

Flujo de financiamiento

Concepto	0	1	2	3	4	5
Préstamo	13,450.00					
Cuotas		-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01
Interés anual (valor)		-2,421.00	-2,082.60	-1,683.28	-1,212.09	-656.09
Amortización		-1,880.01	-2,218.41	-2,617.73	-3,088.92	-3,644.93
Saldo	13,450.00	11,569.99	9,351.57	6,733.85	3,644.93	0.00
Escudo fiscal (intereses)		-726.30	-624.78	-504.98	-363.63	-196.83
FFN (flujo real pago)	13,450.00	-3,574.71	-3,676.23	-3,796.03	-3,937.38	-4,104.19
Flujo de caja del accionista	-13,450.00	-8,823.99	943.51	12,371.57	25,155.52	85,655.90

10.4. Evaluación financiera

La evaluación de la rentabilidad se realizó considerando el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el período de recuperación, la inflación y la tasa real, y permite encontrar el flujo libre o económico y el flujo de caja del accionista.

Tabla 46

Validación financiera y cálculo del WACC, VAN y TIR económico

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo libre o económico	-26,900.00	-5,249.28	4,619.74	16,167.60	29,092.90	89,760.09
COK		33.28%				
D/D+E		50%				
E/D+E		50%				
Tasa descuento		18%				
T (Impuesto a la renta)		30%				
WACC corriente		22.9%				
VAN económico		S/ 25,283.91				
TIR		42%				

$$\text{CPPK o WACC} = \frac{D}{D+E} \times r_d \times (1 - \text{Tax}) + \frac{E}{D+E} \times r_e$$

↓ Aporte
↓ Tasa de interés
↓ COK

Tabla 47

Flujo de caja del accionista, VAN y TIR

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del accionista	-13,450.00	-8,823.99	943.51	12,371.57	25,155.52	85,655.90
COK corriente				33.28%		
COK real				30.67%		
VAN financiero				S/ 14,025.39		
TIR				52%		

Por los resultados mostrados, el proyecto cuenta con un VAN positivo y una TIR mayor al COK y al WACC, por lo tanto, el proyecto es factible.

10.5. Análisis de sensibilidad

En los anexos F y G se encuentran las proyecciones del flujo corriente y del flujo de financiamiento, tanto para el escenario optimista como para el escenario pesimista.

10.5.1. Determinación de probabilidad

Tabla 48

Análisis de escenarios (VAN y TIR)

Escenario	0	1	2	3	4	5	VAN	TIR
Esperado	-26,900.00	-5,249.28	4,619.74	16,167.60	29,092.90	89,760.09	36,050.14	42%
Pesimista	-26,900.00	-12,023.04	316.25	7,566.51	22,841.62	68,141.58	9,310.09	24%
Optimista	-26,900.00	-168.96	15,920.58	20,321.48	51,153.03	113,930.91	72,943.42	64%

Tabla 49

Cálculo del VAN esperado

Con una tasa de descuento del 18%

Escenario	Probabilidad	VAN	VAN × Probabilidad
Esperado	40.00%	36,050.14	14,420.06
Pesimista	30.00%	9,310.09	2,793.03
Optimista	30.00%	72,943.42	21,883.03
		VAN esperado	39,096.11

Tabla 50

Estimación del riesgo absoluto

A través de la desviación estándar

Escenario	VAN-VANE	(VAN-VANE) ²
Esperado	-3.05	9.28
Pesimista	-29.79	887.21
Optimista	33.85	1,145.64
Varianza:		613.57
Desv. estándar:		24.77

Tabla 51

Estimación del riesgo relativo y coeficiente de variación

Estimación de la probabilidad de ganar o perder

Riesgo relativo	0.63
Z=	-1.578
Probabilidad de perder	5.7%
Probabilidad de ganar	94.3%

Por los resultados mostrados y al considerar los riesgos obtenidos luego del análisis de sensibilidad, podemos ver que la probabilidad de éxito es altamente favorable (94.3%).

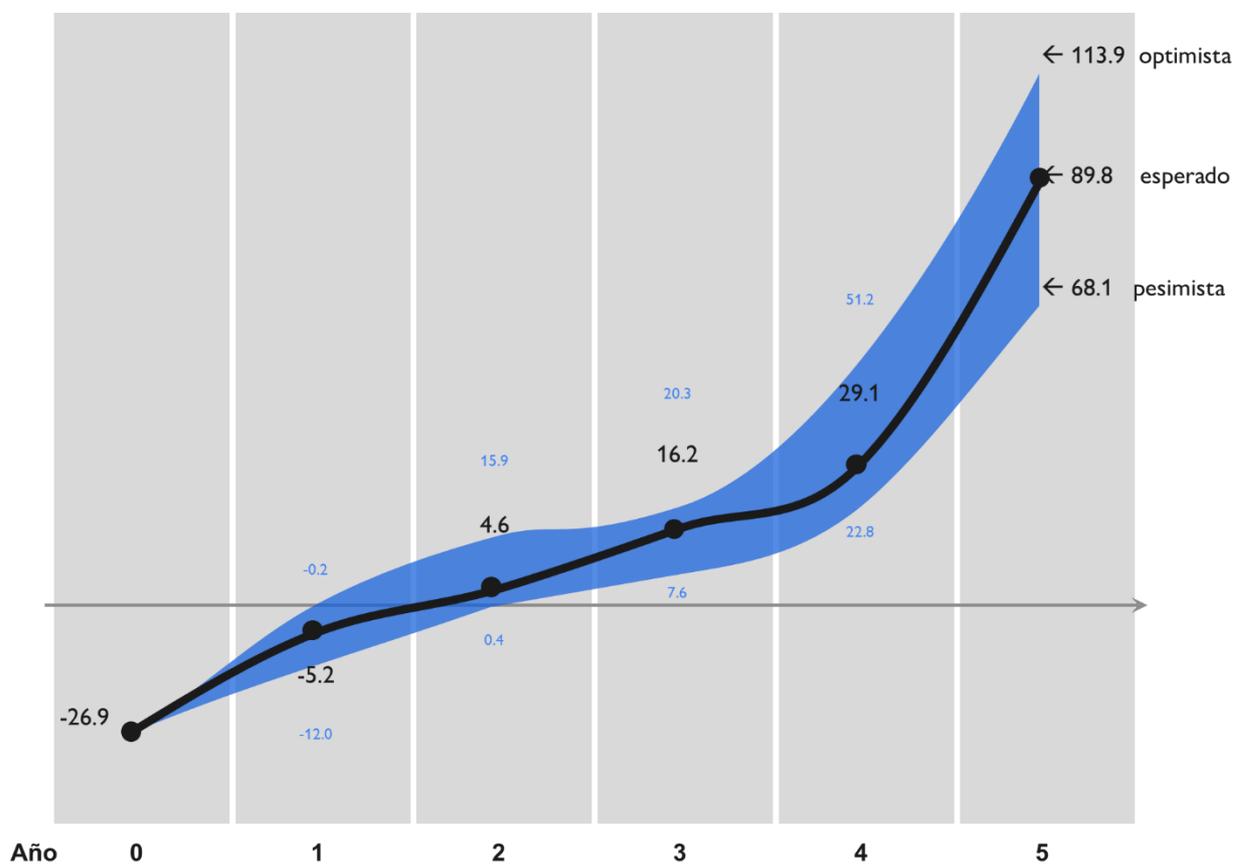


Figura 13
Análisis de sensibilidad (Flujo económico)
Elaboración propia

Capítulo 11

Conclusiones y recomendaciones

11.1. Conclusiones

Luego de elaborar este Plan de negocio para la empresa de consultoría empresarial en mejora y optimización de procesos para grandes y medianas empresas, podemos confirmar la viabilidad técnica y económica propuesta en el objetivo general.

1. Se ha definido el segmento de mercado al cuál se dirigen los servicios que se ofrecen en el Plan de negocios, y se trata de las empresas grandes y medianas dentro del territorio peruano.
2. Se ha desarrollado el modelo de negocio y se ha descrito la estrategia para una empresa de servicios de consultoría que se posicione en el mercado a partir de la difusión de material del interés de los potenciales clientes, y que ofrezca un servicio diferenciado al de sus competidores.
3. Realizado el análisis de mercado, se concluye la existencia de una oportunidad en el sector económico de las empresas grandes y medianas, y que el interés de los trabajadores por temas relacionados a la mejora de procesos puede ser aprovechado para ofrecer contenidos que posicionen a la marca como experta en buenas prácticas de mejora y optimización de procesos.
4. Se ha determinado el proceso para la instalación y operación del servicio de consultoría, que inicia en una etapa pre-operativa, y -durante la ejecución-, consta de una etapa de preparación inicial, diagnóstico, plan de acción, implementación y cierre. Además, se ha definido la estructura propuesta de la organización, y cómo evolucionará en el transcurso de su operación.

5. Se ha determinado que la propuesta es financieramente rentable: la rentabilidad esperada del plan se demuestra al obtener un VAN financiero de 14,025.39 soles, una TIR de 52%, y un VAN económico de 25,283.91 y TIR económico de 42%; y al analizar los escenarios optimista, esperado y pesimista, se ha obtenido un 94.3% de probabilidad de éxito.

11.2. Recomendaciones

1. Se recomienda iniciar las operaciones según el Plan de negocio propuesto, dado que genera valor tanto para los especialistas en la mejora de procesos como para las empresas que contraten, mejorando las oportunidades de que ambos encuentren una propuesta atractiva.
2. Si bien al principio se iniciará como una empresa pequeña, nutrida en la experiencia y conocimiento de los iniciadores, luego deberá evolucionar y evolucionar como una empresa contratista de servicios personales, con una identidad visual característica, que atraiga el mejor talento para las empresas que buscan soluciones de optimización y mejora de procesos.
3. La consolidación de una empresa de esta categoría dependerá de la rápida reacción mes a mes, según la recepción del público objetivo. Esta estrategia inicial, definirá el rumbo y el tono de las publicaciones y a la larga, definirán la identidad de la empresa.
4. Dado que la estrategia de marketing no está focalizada sólo en el Perú, sino que podría ser de interés de un público global, conviene monitorear el interés de mercados de otros países, y por tanto, formular alternativas que ayuden a ofrecer estos servicios como una franquicia a nivel latinoamericano.

Bibliografía

- Capital Digital. (2019). *Pictoline*. Obtenido de <https://www.pictoline.com/>
- El Peruano. (27 de julio de 2018). *LinkedIn tiene 4 millones de usuarios en el Perú*. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia-linkedin-el-peru-69580.aspx>
- El Tiempo. (15 de abril de 2018). *Pictolinhe no busca acabar con la escritura: Iván Mayorquín*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/los-secretos-tras-del-exito-de-pictoline-entrevista-con-uno-de-sus-cocreadores-204978>
- Gestión. (17 de marzo de 2018). *Cifras de la penetración de internet*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/revolucion-digital/2018/03/super-interesantes-cifras-de-la-penetracion-de-internet-y-facebook-en-el-peru-y-el-mundo.html/?ref=gesr>
- INEI. (2017). *Perú: Estructura Empresarial, 2017*. Lima: INEI.
- Jaramillo, J. A. (9 de Octubre de 2018). *Pictoline: periodismo e impacto visual*. Obtenido de <https://medium.com/el-otro/pictoline-periodismo-e-impacto-visual-7b30ccd6b06b>
- Johnson, G. S. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Person-Prentice Hall.
- Lumbreras, J. C. (2019). *El mercado de consultoría en el Perú*. Lima.
- Martel, F. (2011). *Cultura mainstream. Cómo nacen los fenómenos de masas*. Penguin Random House.
- Michael Page. (20 de Agosto de 2019). *Michael Page - Estudio de rentas*. Obtenido de <https://www.michaelpage.pe/prensa-y-estudios/estudios/estudio-de-rentas>
- Ministerio de economía y finanzas. (2019). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022*. Lima: MEF.
- Moody's investors service. (25 de Junio de 2019). *Moody's*. Obtenido de https://www.moodys.com/research/Moodys-affirms-Perus-A3-ratings-maintains-stable-outlook--PR_400557

Proexport Colombia. (2003). *Estudio de servicios de consultoría en el Perú*. Bogotá, Colombia: BID-FOMIN.

UNCTAD - United Nations conference on trade and development. (2015). *Service Policy Review: Peru*.

Valle, E. d. (5 de agosto de 2018). *Social Media y Contenidos*. Obtenido de <https://www.socialmediaycontenidos.com/tasa-de-conversion-en-e-commerce-cifras-informes-suenos-y-realidad/>

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Código CIU 4.0</i>	8
Tabla 2 <i>Lienzo de modelo de negocio</i>	9
Tabla 3 <i>Factores políticos y legales</i>	19
Tabla 4 <i>Factores económicos y financieros</i>	19
Tabla 5 <i>Factores sociales, culturales y demográficos</i>	20
Tabla 6 <i>Factores tecnológicos y científicos</i>	21
Tabla 7 <i>Factores ecológicos y ambientales</i>	21
Tabla 8 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	22
Tabla 9 <i>Matriz FODA</i>	26
Tabla 10 <i>Negociación de los proveedores</i>	27
Tabla 11 <i>Negociación de los clientes</i>	28
Tabla 12 <i>Rivalidad de competidores</i>	28
Tabla 13 <i>Amenaza de entrantes</i>	29
Tabla 14 <i>Amenaza de sustitutos</i>	29
Tabla 15 <i>Precios promedio en Lima del precio de hora de consultoría</i>	32
Tabla 16 <i>Tamaño de facturación de consultoras en año 2018</i>	36
Tabla 17 <i>Distribución de grandes consultoras por tipo de consultoría</i>	37
Tabla 18 <i>Listado de principales empresas consultoras</i>	37
Tabla 19 <i>Proyección de objetivos de marketing</i>	38
Tabla 20 <i>Supuestos de ventas por escenario</i>	39
Tabla 21 <i>Presupuesto de marketing</i>	43
Tabla 22 <i>Formato del registro de tareas y fechas</i>	43
Tabla 23 <i>Valoración del desfase en el tiempo en la ejecución de tareas</i>	43
Tabla 24 <i>Registro de indicadores antes y después de la consultoría</i>	44
Tabla 25 <i>Evolución del servicio</i>	51
Tabla 26 <i>Criterios para la evaluación y ponderación</i>	54
Tabla 27 <i>Puntuación para la evaluación y ponderación de proveedores</i>	54
Tabla 28 <i>Calificación de proveedores</i>	54
Tabla 29 <i>Costos del mobiliario</i>	55
Tabla 30 <i>Costo anual de marketing</i>	55
Tabla 31 <i>Gastos fijos anuales de servicios</i>	55

Tabla 32 <i>Perfil de los puestos en la planilla de recursos humanos</i>	58
Tabla 33 <i>Manual de organización y funciones</i>	59
Tabla 34 <i>Presupuesto esperado en la planilla</i>	60
Tabla 35 <i>Supuestos para la evaluación financiera</i>	62
Tabla 36 <i>Cantidad estimada de suscriptores</i>	63
Tabla 37 <i>Supuestos para el cálculo de horas laboradas</i>	63
Tabla 38 <i>Tarifa a clientes y pago a consultores</i>	63
Tabla 39 <i>Estimación de dedicación de cada tipo de consultor en cada consultoría</i>	63
Tabla 40 <i>Horas estimadas anuales de trabajo – Escenario esperado</i>	64
Tabla 41 <i>Cantidad de personas en planilla por año y gastos fijos por año – Escenario esperado</i>	64
Tabla 42 <i>Estado de resultados del flujo corriente</i>	64
Tabla 43 <i>Cálculo del punto de equilibrio</i>	64
Tabla 44 <i>Estado de resultados - Flujo real (incluye inflación)</i>	65
Tabla 45 <i>Flujo de financiamiento</i>	65
Tabla 46 <i>Validación financiera y cálculo del WACC, VAN y TIR económico</i>	66
Tabla 47 <i>Flujo de caja del accionista, VAN y TIR</i>	66
Tabla 48 <i>Análisis de escenarios (VAN y TIR)</i>	67
Tabla 49 <i>Cálculo del VAN esperado</i>	67
Tabla 50 <i>Estimación del riesgo absoluto</i>	67
Tabla 51 <i>Estimación del riesgo relativo y coeficiente de variación</i>	67

Índice de figuras

Figura 1 <i>Interés en procesos a lo largo del tiempo.</i>	14
Figura 2 <i>Lecciones de liderazgo de Game of Thrones</i>	16
Figura 3 <i>Las heladas en el altiplano peruano</i>	17
Figura 4 <i>El modelo de competencia de las cinco fuerzas.</i>	27
Figura 5 <i>Estimación del crecimiento de la demanda.</i>	39
Figura 6 <i>Logo de la empresa xPRO</i>	42
Figura 7 <i>Estructura del servicio.</i>	46
Figura 8 <i>Proceso de la consultoría.</i>	47
Figura 9 <i>Mapa de trayectoria del cliente (interacción con piezas gráficas)</i>	50
Figura 10 <i>Mapa de trayectoria del cliente (interacción con el servicio)</i>	50
Figura 11 <i>Diagrama de redes</i>	51
Figura 12 <i>Organigrama base de la empresa</i>	57
Figura 13 <i>Análisis de sensibilidad (Flujo económico)</i>	68

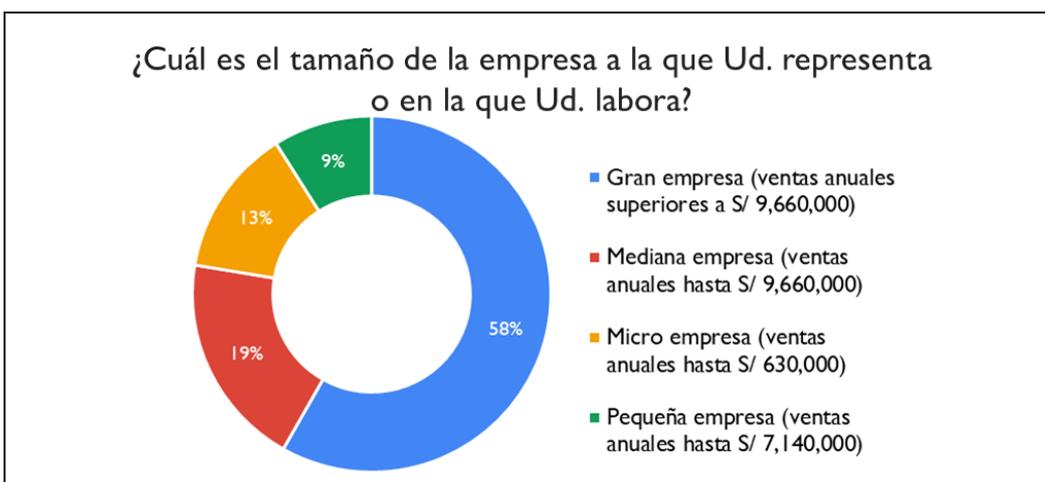
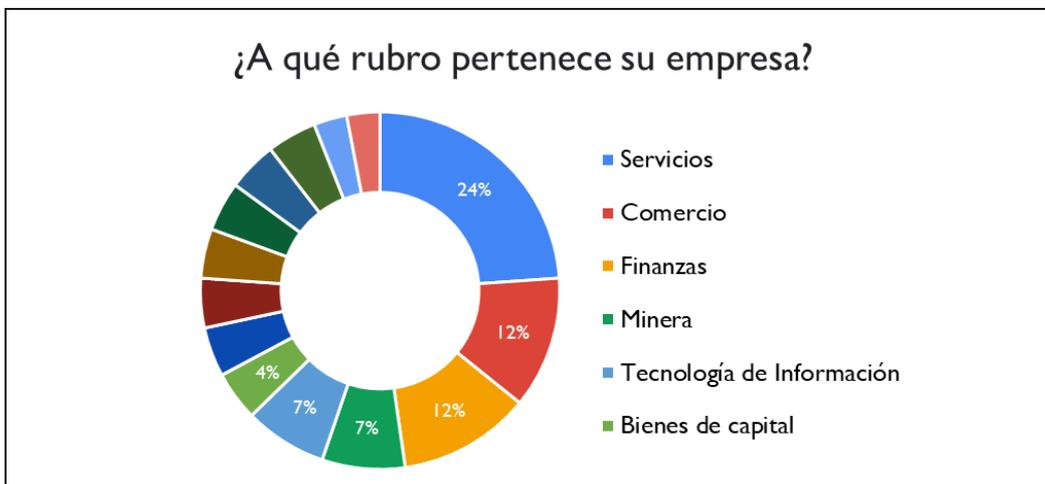
Anexo A

Preguntas realizadas en la encuesta de investigación de mercado

1. ¿A qué rubro pertenece su empresa?
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa a la que Ud. representa o la que Ud. labora?
3. ¿En qué ámbito de la organización considera Ud. que existen mayores oportunidades de mejora a sus procesos?
4. ¿Cuál es el presupuesto anual que estima invertir para la mejora de sus procesos?
5. ¿Qué atributo valora más de una empresa en la que debe confiar la mejora de procesos de su organización? [Bajo costo] [Prestigio local] [Prestigio internacional] [Conocimiento y experiencia del equipo contratado] [Experiencia y resultados obtenidos en otras organizaciones]
6. ¿Qué empresas enfocadas a la mejora continua de procesos conoce?
7. ¿Se suele suscribir a personas o empresas que publican contenido de interés para su negocio en redes sociales? ¿a través de qué medio?
8. Si encuentra en internet, contenido valioso para sus iniciativas de mejora de procesos, ¿qué suele hacer?
9. Cuando encuentra un problema de procesos en su organización, ¿cómo lo aborda y cuál es la efectividad de la solución?
10. ¿Cuáles son los mayores retos en los procesos en su organización? [Optimización de actividades] [Implementación de herramientas] [Claridad en los roles] [Comunicación integral a los colaboradores]

Anexo B

Resultado de encuestas de la investigación de mercado



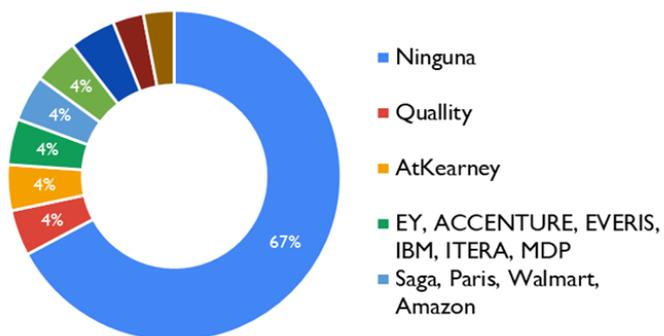
¿Cuál es el presupuesto anual que estima invertir para la mejora de sus procesos?



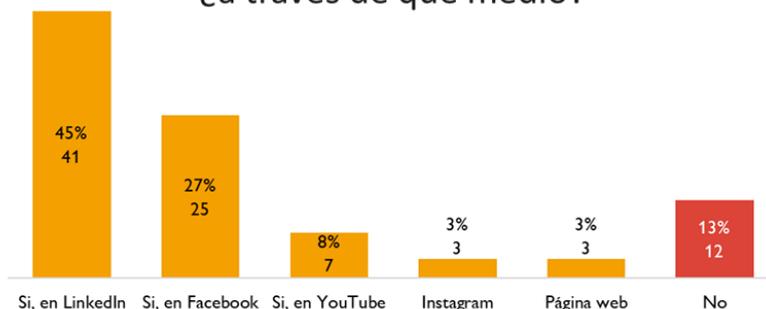
¿Qué atributo valora más de una empresa en la que debe confiar la mejora de procesos de su organización?



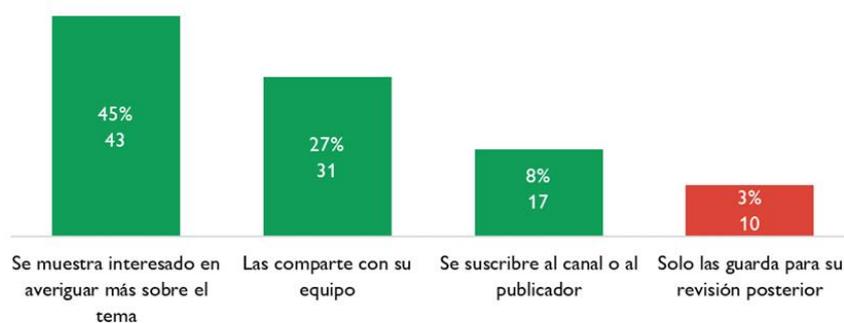
¿Qué empresas enfocadas a la mejora continua de procesos conoce?



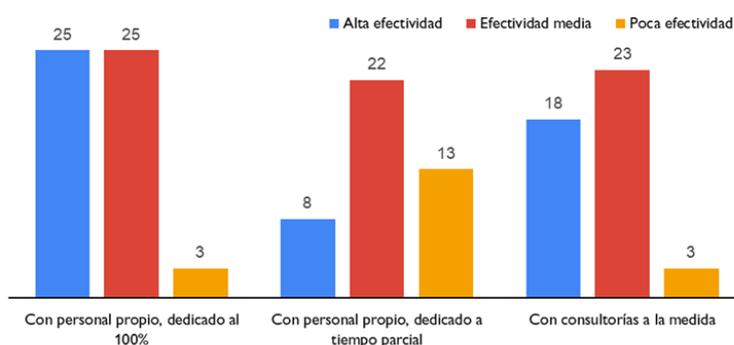
¿Se suele suscribir a personas o empresas que publican contenido de interés para su negocio en redes sociales?
¿a través de qué medio?

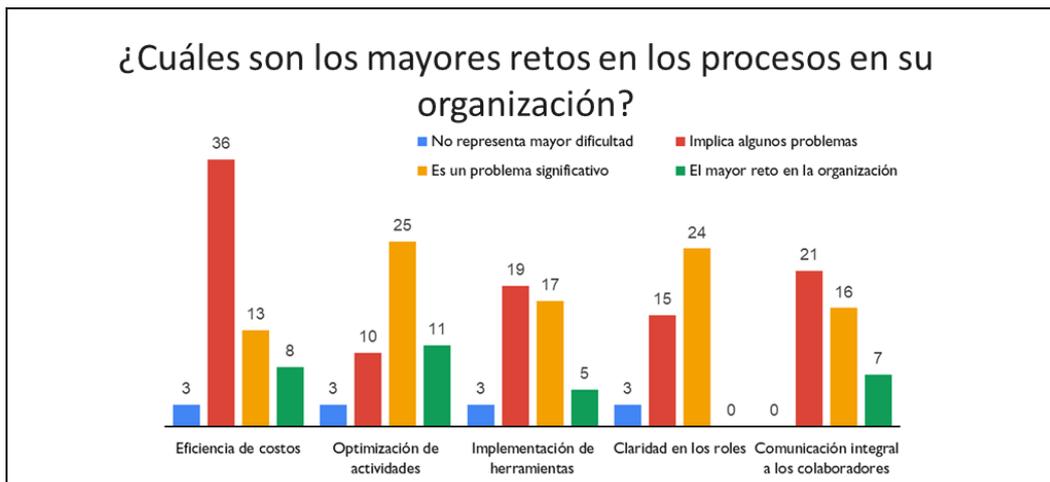


Si encuentra en internet, contenido valioso para sus iniciativas de mejora de procesos, ¿qué suele hacer?



Cuando encuentra un problema de procesos en su organización, ¿cómo lo aborda y cuál es la efectividad de la solución?

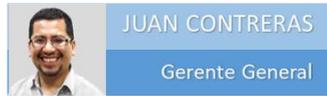




Anexo C

Evolución de la estructura organizacional durante el servicio (escenario esperado)

Primer año



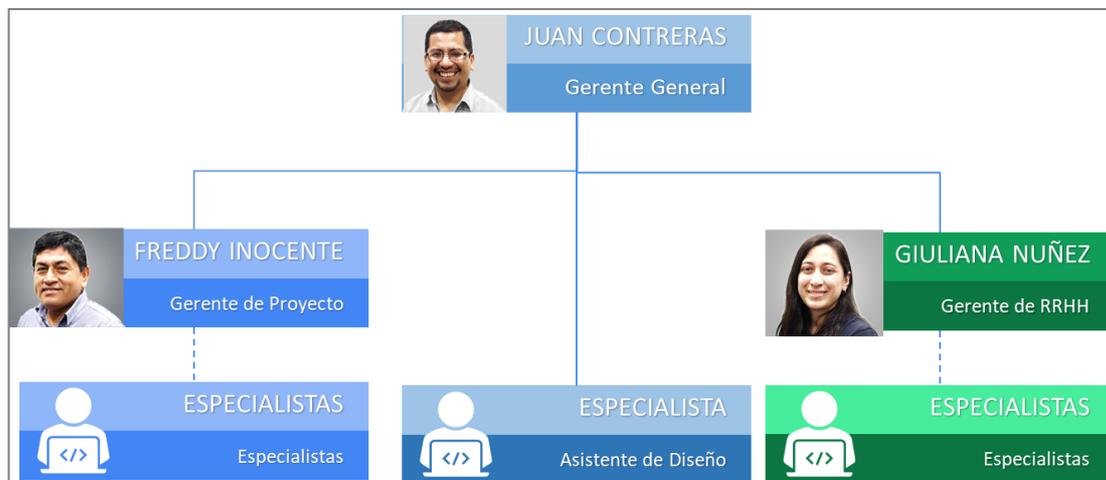
Segundo y tercer año



Cuarto año



Quinto año



Anexo D

Análisis de escenarios en la planilla de Recursos humanos

Presupuesto de Recursos humanos en planilla según escenario optimista

Concepto	Puesto	Año				
		1	2	3	4	5
Sueldo Mensual	Gerente General	S/11,160.00	S/11,829.60	S/12,539.40	S/13,291.80	S/14,089.32
	Gerente de Proyecto		S/11,160.00	S/11,829.60	S/12,539.40	S/13,291.80
	Gerente de RRHH			S/11,160.00	S/11,829.60	S/12,539.40
	Asistente de diseño					S/11,160.00
Gratificación	Gerente General	S/2,027.40	S/ 2,149.04	S/ 2,277.98	S/ 2,414.68	S/ 2,559.56
	Gerente de Proyecto		S/ 2,027.40	S/ 2,149.04	S/ 2,277.98	S/ 2,414.68
	Gerente de RRHH			S/ 2,027.40	S/ 2,149.04	S/ 2,277.98
	Asistente de diseño					S/ 2,027.40
CTS	Gerente General	S/1,085.00	S/ 1,150.10	S/ 1,219.10	S/ 1,292.26	S/ 1,369.80
	Gerente de Proyecto		S/ 1,085.00	S/ 1,150.10	S/ 1,219.10	S/ 1,292.26
	Gerente de RRHH			S/ 1,085.00	S/ 1,150.10	S/ 1,219.10
	Asistente de diseño					S/ 1,085.00
Vacaciones	Gerente General	S/ 930.00	S/ 985.80	S/ 1,044.95	S/ 1,107.65	S/ 1,174.11
	Gerente de Proyecto		S/ 930.00	S/ 985.80	S/ 1,044.95	S/ 1,107.65
	Gerente de RRHH			S/ 930.00	S/ 985.80	S/ 1,044.95
	Asistente de diseño					S/ 930.00
Total		S/ 15,202.40	S/. 31,316.94	S/. 48,398.37	S/. 51,302.36	S/. 69,583.01

Presupuesto de Recursos humanos en planilla según escenario pesimista

Concepto	Puesto	Año				
		1	2	3	4	5
Sueldo Mensual	Gerente General	S/11,160.00	S/. 11,383.20	S/. 11,610.84	S/. 11,843.04	S/. 12,079.92
Gratificación	Gerente General	S/2,027.40	S/. 2,067.94	S/. 2,109.30	S/. 2,151.48	S/. 2,194.52
CTS	Gerente General	S/1,085.00	S/. 1,106.70	S/. 1,128.84	S/. 561.00	S/. 1,174.44
Vacaciones	Gerente General	S/ 930.00	S/. 948.60	S/. 967.57	S/. 986.92	S/. 1,006.66
Total		S/ 15,202.40	S/. 15,506.44	S/. 15,816.55	S/. 15,542.44	S/. 16,455.54

Anexo E

Análisis de escenarios en la estimación de gastos fijos anuales

Horas estimadas anuales de trabajo - Escenario optimista

Escenario	Tipo de consultor	Año				
		1	2	3	4	5
Optimista	Consultor propio	166	374	499	749	1,165
	Consultor externo junior	83	187	250	374	582
	Consultor externo senior	166	374	499	749	1,165
	Total de horas	416	936	1,248	1,872	2,912

Cantidad de personas en planilla por año - Escenario optimista

Escenario optimista	Año				
	1	2	3	4	5
Cantidad de personas	1	2	3	3	4
Gastos fijos anuales	32,282.40	48,609.34	65,909.54	69,038.87	87,551.61

Horas estimadas anuales de trabajo - Escenario pesimista

Escenario	Tipo de consultor	Año				
		1	2	3	4	5
Pesimista	Consultor propio	64	144	192	288	448
	Consultor externo junior	32	72	96	144	224
	Consultor externo senior	64	144	192	288	448
	Total de horas	160	360	480	720	1,120

Cantidad de personas en planilla por año - Escenario pesimista

Escenario pesimista	Año				
	1	2	3	4	5
Cantidad de personas	1	1	1	1	1
Gastos fijos anuales	32,282.40	32,798.84	33,327.72	33,278.95	34,424.14

Anexo F

Proyección del flujo corriente y del flujo de financiamiento – Escenario pesimista

Proyección del flujo corriente

Concepto	0	1	2	3	4	5
(+) Ventas		46,848.00	105,408.00	140,544.00	210,816.00	327,936.00
(-) Costo variable		32,332.80	72,748.80	96,998.40	145,497.60	226,329.60
(-) Costo fijo		32,282.40	32,798.84	33,327.72	33,278.95	34,424.14
(-) Depreciación		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
(=) Utilidad a/imp		-19,147.20	-1,519.64	8,837.88	30,659.45	65,802.26
(-) Impuestos		5,744.16	455.89	-2,651.36	-9,197.84	-19,740.68
(=) Utilidad neta		-13,403.04	-1,063.75	6,186.51	21,461.62	46,061.58
(+) Depreciación		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
(=) FC Operativo		-11,372.04	980.27	8,447.61	23,530.83	48,769.96
(+) Inversión	-6,900.00					700.00
(+) CTN (incred.)	-20,000.00					20,000.00
(=) FC Económico	-26,900.00	-12,023.04	316.25	7,566.51	22,841.62	68,141.58

Proyección del flujo de financiamiento

Concepto	0	1	2	3	4	5
Préstamo	13,450.00					
Cuotas		-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01
Interés anual (valor)		-2,421.00	-2,082.60	-1,683.28	-1,212.09	-656.09
Amortización		-1,880.01	-2,218.41	-2,617.73	-3,088.92	-3,644.93
Saldo	13,450.00	11,569.99	9,351.57	6,733.85	3,644.93	0.00
Escudo fiscal (intereses)		-726.30	-624.78	-504.98	-363.63	-196.83
FFN (flujo real pago)	13,450.00	-3,574.71	-3,676.23	-3,796.03	-3,937.38	-4,104.19
Flujo de caja del accionista	-13,450.00	-15,597.75	-3,359.98	3,770.49	18,904.23	64,037.39

Anexo G

Proyección del flujo corriente y del flujo de financiamiento – Escenario optimista

Proyección del flujo corriente

Concepto	0	1	2	3	4	5
(+) Ventas		101,504.00	228,384.00	304,512.00	456,768.00	710,528.00
(-) Costo variable		-70,054.40	-157,622.40	-210,163.20	-315,244.80	-490,380.80
(-) Costo fijo		-32,282.40	-48,609.34	-65,909.54	-69,038.87	-87,551.61
(-) Depreciación		-1,380.00	-1,380.00	-1,380.00	-1,380.00	-1,380.00
(=) Utilidad a/imp		-2,212.80	20,772.26	27,059.26	71,104.33	131,215.59
(-) Impuestos		663.84	-6,231.68	-8,117.78	-21,331.30	-39,364.68
(=) Utilidad neta		-1,548.96	14,540.58	18,941.48	49,773.03	91,850.91
(+) Depreciación		1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00	1,380.00
(=) FC Operativo		-168.96	15,920.58	20,321.48	51,153.03	93,230.91
(+) Inversión	-6,900.00					700.00
(+) CTN (incred.)	-20,000.00					20,000.00
(=) FC Económico	-26,900.00	-168.96	15,920.58	20,321.48	51,153.03	113,930.91

Proyección del flujo de financiamiento

Concepto	0	1	2	3	4	5
Préstamo	13,450.00					
Cuotas		-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01	-4,301.01
Interés anual (valor)		-2,421.00	-2,082.60	-1,683.28	-1,212.09	-656.09
Amortización		-1,880.01	-2,218.41	-2,617.73	-3,088.92	-3,644.93
Saldo	13,450.00	11,569.99	9,351.57	6,733.85	3,644.93	0.00
Escudo fiscal (intereses)		-726.30	-624.78	-504.98	-363.63	-196.83
FFN (flujo real pago)	13,450.00	-3,574.71	-3,676.23	-3,796.03	-3,937.38	-4,104.19
Flujo de caja del accionista	-13,450.00	-3,743.67	12,244.35	16,525.45	47,215.65	109,826.73