



## **“DESCENTRALIZACIÓN DE KPMG EN PERÚ HACIA LA ZONA NORTE DEL PAÍS”**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar el Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por:**

**Sr. Adriazola Paco, César Edilberto  
Sr. Casanova-Regis Albi, Roberto José  
Sr. Córdova Campos, Henry José  
Srta. Paredes Reyes, Flor María  
Srta. Sayas Vidal, Pamela Mónica  
Srta. Vergaray Solano, Magaly**

**Asesores: Vicente del Río y Carolina Rojas**

**2015**

**Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, por ser nuestra fuente de motivación y por el acompañamiento permanente durante todo el proceso que duró culminar nuestros estudios y la elaboración de este trabajo.**

**Agradecemos a KPMG, por darnos la  
oportunidad y flexibilidad para culminar  
nuestros estudios de manera satisfactoria.**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente documento se hizo en base a un análisis efectuado en la región norte del país con la intención de descentralizar y extender los servicios que ofrece KPMG en Lima

Se han realizado estudios sobre cual podría la mejor ubicación para nuestro centro de operaciones, siendo elegida la ciudad de Chiclayo, por ser un punto medio entre Piura y Trujillo.

Para poder realizar la inversión necesaria, se hicieron mejorar algunas capacidades financieras de la oficina principal ubicada en la ciudad de Lima mediante el incremento de líneas de crédito o aumento de capital.

Mejorar la presencia en los medios de comunicación social de la oficina principal así como problemas internos como el presupuesto de marketing.

Implementar nuestra área de investigación y desarrollo a capacidad total y aprovechar el análisis que la misma realice de la región.

Tenemos la ventaja de contar con clientes de la zona que nos sirven de base para entender como son las operaciones en esa región.

En cuanto al staff profesional, el reclutamiento de los mismos no será difícil debido a la cantidad de universidades que están aperturando en dicha ciudad.

El proyecto es viable debido a que de acuerdo a los resultados obtenidos en la elaboración del Plan Financiero contamos con un valor neto positivo y una TIR mayor a 50%.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Marco teórico.....</b>	<b>2</b>
1. Nuestra visión y misión .....	2
1.1 Visión.....	2
1.2 Misión .....	2
2. Modelo de negocio CANVAS .....	3
2.1 Asociaciones clave - key partners.....	3
2.2 Actividades clave - key activities .....	4
2.3 Recursos clave - key resources .....	5
2.4 Propuesta de valor - value proposition.....	6
2.5 Relación con el cliente - <i>customer relationship</i> .....	6
2.6 Segmentación de clientes .....	7
2.7 Canales.....	8
2.8 Estructura de costos .....	8
3. Contratación de personal.....	9
3.1 Infraestructura.....	9
3.2 Fuentes de ingresos - revenue streams .....	10
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>11</b>
1. Análisis socio económico .....	11
1.1 Producto Bruto Interno .....	11
1.2 Inflación .....	13
1.3 Deuda pública .....	15
1.4 Fuerza laboral y tasa de actividad y desempleo .....	15
2. Análisis de la demanda .....	17
2.1 Evolución y perspectivas de crecimiento de la zona norte de Perú .....	17

2.2	Perspectivas de crecimiento .....	18
2.3	Consumidor.....	18
2.4	Segmentos.....	19
2.5	Perfil de clientes.....	23
3.	Análisis de los competidores .....	23
3.1	Las Big Four .....	23
3.2	Empresas auditoras y consultoras en la zona norte del país.....	28
4.	Benchmarking de la incursión en provincias .....	28
4.1	Ernst & Young (en adelante EY).....	29
4.2	PricewaterhouseCoopers (en adelante PWC) .....	29
5.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
5.1	Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes .....	32
5.2	Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores .....	35
5.3	Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	38
5.4	Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos.....	40
5.5	Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores .....	41
6.	Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).....	43
6.1	Entorno político .....	43
6.2	Entorno económico .....	44
6.3	Entorno social .....	46
6.4	Entorno tecnológico.....	48
	<b>Capítulo IV. Análisis Interno.....</b>	<b>49</b>
1.	Estrategia y Posicionamiento .....	49
1.1	¿Dónde estamos hoy? .....	49
2.	Capacidades comerciales .....	51
2.1	Marca e Imagen .....	51
2.2	Orientación al cliente .....	51
2.3	Ventas .....	52
2.4	Precios.....	53
2.5	Entrega y post-venta .....	53
3.	Clientes .....	54
4.	Tipos de servicios .....	54
5.	Organización.....	56

6. Competencias clave .....	56
7. Análisis DAFO interno de KPMG.....	57

<b>Capítulo V. Análisis del Proyecto Actual: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.....</b>	<b>58</b>
---	-----------

<b>Capítulo VI. Propuesta de Valor Actualizada.....</b>	<b>59</b>
---	-----------

<b>Capítulo VII. Marketing Mix.....</b>	<b>60</b>
---	-----------

1. Definición de Mercado .....	60
2. Segmentación de mercado .....	60
3. Posicionamiento.....	61
4. Factores para el desarrollo del posicionamiento .....	64
5. Estrategias de Posicionamiento.....	66
5.1 Posicionamiento por calidad .....	67
5.2 Posicionamiento por valor o precio .....	67
5.3 Posicionamiento por beneficios .....	67
5.4 Posicionamiento por solución de problemas.....	67
5.5 Posicionamiento en base a competidores.....	67
5.6 Posicionamiento por celebridades.....	68
5.7 Estrategia de Marca.....	68
6. Comunicación .....	69

<b>Capítulo VIII. Plan de Operaciones y Recursos.....</b>	<b>70</b>
---	-----------

1. Plan de Operaciones.....	70
1.1 ¿Qué se va a hacer?.....	70
1.2 ¿Dónde se va a hacer?.....	70
1.3 ¿Cómo se va hacer? .....	71

<b>Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos.....</b>	<b>73</b>
---	-----------

1. Estructura organizativa .....	73
2. Personal clave y principales funciones .....	73
3. Participación societaria y plan de compensación del equipo gestor .....	74
4. Otros acuerdos relevantes con empleados .....	74

5. Asesores .....	74
<b>Capítulo X. Plan Financiero.....</b>	<b>75</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>76</b>
1. Conclusiones.....	76
2. Recomendaciones .....	77
<b>Bibliografía .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>80</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>85</b>



## Índice de tablas

Tabla 1	Distribución por sexo del empleo.....	17
Tabla 2	Comportamiento financiero de los distintos sectores económicos en la zona norte del Perú.....	21
Tabla 3	Servicios prestados por Deloitte.....	24
Tabla 4	Servicios prestados por Ernst & Young.....	25
Tabla 5	Servicios prestados por PricewaterhouseCoopers.....	26
Tabla 6	Servicios prestados por Deloitte.....	27
Tabla 7	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	33
Tabla 8	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	37
Tabla 9	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	39
Tabla 10	Amenaza de productos sustitutos.....	41
Tabla 11	Rivalidad entre los competidores.....	42
Tabla 12	Ingresos por firma.....	49
Tabla 13	Análisis DAFO interno de KPMG.....	57
Tabla 14	Análisis de las Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.....	58
Tabla 15	Propuesta de valor actualizada.....	59
Tabla 16	Comparación entre publicidad y venta personal.....	65
Tabla 17	Clientes actuales de KPMG con oficina en la zona norte del país.....	71
Tabla 18	Clientes actuales de KPMG con oficina en Lima.....	71
Tabla 19	Potenciales clientes identificados.....	72
Tabla 20	Plan de contingencia.....	76

## Índice de gráficos

Gráfico 1	Modelo de negocio CANVAS.....	3
Gráfico 2	Comportamiento del PBI (histórico país y Sector Servicios).....	12
Gráfico 3	Variación de PBI del Sector Servicios .....	12
Gráfico 4	Comportamiento del PBI (proyectado 2013 – 2022).....	13
Gráfico 5	Comportamiento de la inflación .....	14
Gráfico 6	Proyección de la inflación .....	14
Gráfico 7	Evolución de la deuda pública (% del PBI).....	15
Gráfico 8.	Distribución de la población por edad y por condición.....	16
Gráfico 9	Evolución del desempleo.....	16
Gráfico 10	Proyectos que se realizarán en los próximos cuatro años en el Perú.....	18
Gráfico 11	Distribución de personas según nivel socio económico .....	46
Gráfico 12	Distribución de personas según nivel socio económico por departamento .....	47
Gráfico 13	Distribución de personas según nivel socio económico por departamento .....	47
Gráfico 14	Presencia % de KPMG en el sector financiero y seguros.....	50
Gráfico 15	Presencia % de KPMG en el sector minería, petróleo, gas y energía.....	50
Gráfico 16	Estrategia de KPMG en Perú – proyecto One Firm .....	52

## Índice de anexos

Anexo 1	Proyección de Ingresos y Gastos .....	81
Anexo 2	Estado de ganancias y pérdidas .....	82
Anexo 3	Flujo de efectivo .....	83
Anexo 4	Tasa de descuento.....	84

## **Capítulo I. Introducción**

Con la finalidad de extender los servicios que actualmente brinda KPMG hacia la Región Norte del país hemos elaborado este documento que nos permita conocer a detalle las ventajas y desventajas de nuestra presencia o posicionamiento.

Sobre la base del Modelo Canvas hemos podido identificar algunas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del trabajo, incluyendo la Propuesta de Valor, el Plan de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos y Financiero que sustentan la forma en la cual llevaremos adelante nuestra visión.

Consideramos como base de operaciones, para nuestra mejora de presencia, a la ciudad de Chiclayo, principalmente por su ubicación media y céntrica entre Piura y Trujillo. Esta última no la consideramos como centro de operaciones debido a la experiencia negativa de la competencia.

Para incrementar nuestra presencia en la zona norte del país, se realizarán actividades educativas mediante charlas para los clientes potenciales sobre temas de actualidad contable y tributaria y *networking* de los socios y gerentes a cargo del proyecto, pero sin alquilar un local.

Mejorar la presencia en los medios de comunicación social de la oficina principal así como problemas internos como el presupuesto de marketing.

Debido a que contamos con clientes de la zona, estos nos proporcionan la información que nos sirven de base para entender como son las operaciones en esa región y los servicios que se les puede ofrecer.

Se ha elaborado un Plan Financiero con un valor neto positivo y una TIR mayor a 50%.

## **Capítulo II. Marco teórico**

### **1. Nuestra visión y misión<sup>1</sup>**

#### **1.1 Visión**

Construir y afianzar nuestra reputación como firma de auditoría y consultoría en la región norte del país como la mejor firma para trabajar, asegurando que nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades desarrollen su máximo potencial.

#### **1.2 Misión**

Transformar el conocimiento y experiencia de la firma en valor para el beneficio de nuestros clientes, nuestra gente y los mercados de capitales, mediante el ofrecimiento de talento y experiencia para ofrecer soluciones claras que aporten valor.

---

<sup>1</sup> <http://www.kpmg.com/PE/es/servicios/Documents/Brochure-KPMG-Peru-esp.pdf>  
<https://www.kpmg.com/ar/es/acerca/paginas/nuestrovalores.aspx>

## 2. Modelo de negocio CANVAS

Gráfico 1. Modelo de negocio CANVAS

<b>Asociaciones clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gremios empresariales</li> <li>- Reguladores</li> </ul>	<b>Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de oportunidades- Creación de servicios</li> <li>- Mantenimiento de Servicios</li> </ul> <b>Recursos clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Físicos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler / Mobiliario</li> <li>- Útiles de oficina</li> </ul> </li> <li>- <b>Financieros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondos p/inicio de operaciones, mantenimiento, MKT, capacitación</li> </ul> </li> <li>- <b>Humanos:</b> socios, gerentes, jefes, Universidades</li> </ul>	<b>Propuesta de valor</b> <p>Soluciones de valor diferencia por segmento de cliente, distinguiendo al cliente conocedor del cliente cumplidor</p>	<b>Relación con cliente</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personal (lenguaje coloquial, correos informativos, asignación de cartera, post-venta)</li> <li>- Asistencia personal dedicada (consultas contables gratuitas, monitoreo, merchandising)</li> <li>- Autoservicio (información en intranet para clientes)</li> </ul> <b>Canales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta directa</li> <li>- Electrónico</li> <li>- Físico</li> <li>- Presencial</li> </ul>	<b>Segmento de cliente</b> <p><b>Cientes por sector:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agroindustrial</li> <li>- Oil &amp; Gas</li> <li>- Otros</li> </ul> <p><b>Por monto de facturación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de cliente</li> </ul> <p><b>Por expectativa de servicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocedor</li> <li>- Cumplidor</li> </ul>
<b>Estructura de costos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrataciones / Capacitaciones</li> <li>- Infraestructura - Marketing y Publicidad</li> <li>- Tecnología y equipo de computo</li> </ul>		<b>Fuente de ingresos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- US\$ 45 tarifa por hora promedio para auditoría financiera y por servicios no menores a US\$ 8mil.</li> <li>- Consultoría no menor a US\$ 3 mil, tarifa promedio US\$ 50 por hora.</li> <li>- Cronograma de pago por visita y por entregables.</li> <li>- Cobro vía transferencia electrónica</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia, 2014.

### 2.1 Asociaciones clave - *key partners*

Tener en cuenta quiénes son los socios estratégicos es clave para establecer contactos y alianzas para la expansión de la firma. En otras palabras, definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes es esencial para el desarrollo del negocio. Para KPMG los socios estratégicos son:

#### 2.1.1. Los gremios empresariales

Los gremios empresariales agrupados en las cámaras de comercio, así como en otro tipo de agrupaciones empresariales, son concedores del entorno local y de las necesidades concretas de sus agremiados. Dicha relación permite la identificación de oportunidades de negocio mucho más rentables al estar éstas alineadas con las necesidades de los potenciales clientes.

Adicionalmente, los gremios permiten canalizar hacia el Estado las necesidades de mejora, no sólo a nivel legal sino también operativo, en dicho proceso la participación de KPMG como firma de auditoría y de consultoría permitiría viabilizar dichas oportunidades de mejora dotándolas del soporte técnico necesario para su implementación.

### **2.1.2. Los reguladores (Administración Tributaria)**

La Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria - SUNAT es un *stakeholder* estratégico en el desarrollo de las líneas de servicios de auditoría y consultoría.

Cada vez más, los requerimientos de cumplimiento financiero y fiscal son mayores y más complejos. Las actuaciones fiscales son más técnicas y profundas requiriendo que los clientes estén permanentemente acompañados de un cuerpo técnico de profesionales que permitan atender los requerimientos financieros y fiscales de la autoridad fiscal no sólo con eficiencia sino también reduciendo el riesgo de exposición a posibles contingencias.

## **2.2 Actividades clave - *key activities***

Conocer las actividades clave que dan valor a nuestra marca y saber las estrategias necesarias para potenciarlas:

### **2.2.1. Búsqueda de Oportunidades y Creación de Servicios**

De la gama de servicios que ofrecemos, seleccionaremos aquellos que según nuestra experiencia en industrias similares se necesitan en el mercado donde queremos establecernos.

Desarrollar los servicios de valor agregado requeridos por nuestros clientes y estar atentos a las oportunidades que se presenten.

### **2.2.2. Mantenimiento de servicios**

Los servicios deben ser prestados incorporando nuevas metodologías y especialistas que proporcionen valor agregado a los clientes. De esa forma se desarrolla la fidelización del cliente que genera la recurrencia de los servicios.

Visitas a potenciales clientes, visitas a instituciones empresariales (como las cámaras de comercio, los colegios de contadores, etc.) en las cuales podamos relacionarlos con nuestros potenciales clientes.

### **2.3 Recursos clave - *key resources***

Identificar los activos y los recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el desarrollo de nuestro plan de negocios.

#### **2.3.1. Físicos**

- Alquiler o compra de un inmueble para la instalación de las oficinas de KPMG en la región norte del país. Esto incluye los servicios generales básicos de electricidad, agua, teléfono, Internet, etc.
- Compra de mobiliario para la oficina (*i.e. escritorios, sillas, pizarras para salas de reuniones, armarios para papeles de trabajo, etc.*), así como material y/o útiles de oficina diversos.
- Compra de equipos de tecnología para el desarrollo del trabajo (*i.e. laptops, servidores, equipos de telefonía, licencia de software, etc.*)
- Alquiler o leasing de una camioneta para movilización del equipo a los clientes de zonas alejadas o viajes a otras provincias de la zona norte del país.

#### **2.3.2. Financieros**

Se necesitará capital de trabajo para la implementación de la oficina y la contratación del personal; para el manejo de la oficina (*i.e. pago de servicios, caja chica, etc.*), inversión en marketing y publicidad, así como para el lanzamiento de la nueva oficina.

#### **2.3.3. Humanos**

- Un socio del grupo de socios actuales de KPMG, trabajará desde Lima, y será asignado a la supervisión del equipo de trabajo en la zona norte del país. Deberá realizar visitas periódicas de supervisión.



- Gerente senior y/o gerente, de la región norte del país, quien residirá en alguna provincia de dicha región y estará a cargo de la oficina.
- Staff profesional residente de la región norte del país a todo nivel (*i.e. supervisor, senior, staff, asistente, practicante, etc.*)
- Equipo administrativo residente de la región norte del país (*i.e. secretaria, recepcionista, técnico de sistemas, etc.*)

Las universidades y los colegios profesionales son los dos foros más importantes de difusión de los servicios de KPMG. Dichos foros no sólo permiten construir conocimientos, sino también difundirlos a los alumnos quienes, como futuros profesionales, integrarán los cuadros técnicos con los que KPMG podría interactuar en el futuro. Las universidades y colegios profesionales permiten también reclutar cuadros de profesionales con talento que pueden integrarse como miembros de la firma.

#### **2.4 Propuesta de valor - *value proposition***

Hemos determinado preliminarmente que nuestra propuesta de valor es la siguiente: Entregaremos a los clientes, localizados en la región norte del país, servicios de auditoría y de consultoría de una calidad superior a los servicios similares prestados por las prácticas locales a un menor costo que el actual. La ubicación en la zona norte del país permitirá una mayor cercanía con los clientes lo que traducirá en, por ejemplo, menores costos de tickets aéreos, y moviidades relacionadas con el viaje.

Mediante estos servicios los clientes tendrán una opción adicional de calidad. La calidad será evidenciada por la aplicación de la metodología internacional de KPMG.

Diferenciaremos al cliente conocedor que busca valor agregado del cliente cumplidor que solo quiere lo mínimo indispensable para cumplir con las normativas vigentes. Nuestra meta es lograr transformar al cliente cumplidor en conocedor progresivamente.

#### **2.5 Relación con el cliente - *customer relationship***

Parte de nuestro objetivo es reforzar nuestra presencia en la región norte del país mediante nuestros clientes actuales, por ello es necesario mantener una relación comercial de mediano a largo plazo con ellos. Asimismo, para lograr el objetivo de tener una cuota importante del mercado

debemos captar nuevos clientes incrementando nuestra participación con el fin de lograr la facturación esperada.

La relación que se espera mantener con cada uno de los segmentos de clientes integra la asistencia personal y el auto-servicio, los cuales se ejecutarán mediante las siguientes actividades:

### **2.5.1. Asistencia personal**

- Asignar una cartera de clientes a los gerentes de auditoría y consultoría de acuerdo con su especialización, manteniendo un lenguaje simple y claro de comunicación.
- Enviar correos informativos (*i.e. contables, legales, tributarios, entre otros*) de interés de acuerdo al rubro de negocio del cliente.
- Efectuar encuestas de satisfacción *post-venta* a los clientes.

### **2.5.2. Asistencia personal dedicada**

En adición a las actividades realizadas en la asistencia personal, para los clientes identificados como top o ancla (*i.e. clientes actuales ubicados en la zona norte*) los cuales generan mayor ingreso o dan mayor prestigio a la firma, podemos efectuar las siguientes actividades: i) brindar servicios personalizados de consultas contables, ii) conceder cierto número de consultas gratuitas, iii) asignar al personal de monitoreo permanente durante la prestación del servicio, iv) envío permanente de *merchandising*, v) envío de presentes por aniversario y otras festividades, entre otras actividades.

### **2.5.3. Autoservicios**

Nuestros servicios consisten principalmente en brindar conocimiento, por ello nuestra página *web* debe contener información valiosa para nuestros clientes y que ellos puedan acceder a publicaciones, interpretaciones e información actualizada.

## **2.6 Segmentación de clientes**

Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. Preliminarmente planteamos segmentar de la siguiente manera:

- Por sector de negocio (*oil & gas*; agropecuarios, entre otros)
- Por expectativa del servicio (conocedor y cumplidor)
- Por nivel de facturación

## **2.7 Canales**

Delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguiremos, para fortalecer nuestra marca e idea de negocio. Por el tipo de servicio que brindaremos, nuestros clientes se encuentran en entornos profesionales y de negocios, por lo cual nuestras canales de comunicación serán los siguientes:

### **2.7.1. Físicos**

- Colegio de Contadores Públicos de Lambayeque y de La Libertad.
- Cámara de Comercio de Lambayeque y de La Libertad.
- Escuelas de negocios de la zona norte del país.
- Participación en congresos profesionales.

### **2.7.2. Electrónicos**

- Página *web* con *links* direccionados a la industria de los clientes.
- Revistas electrónicas enviadas a los correos electrónicos de las personas de contacto.

### **2.7.3. Presenciales**

Mantener constante comunicación con el cliente, desarrollar capacitaciones *in-house* invitarlos a nuestros cursos, visitas recurrentes de seguimiento.

### **2.7.4. Venta Directa**

Visitas a clientes para ofrecer nuestros servicios.

## **2.8 Estructura de costos**

Definir la estructura de costos para llegar determinar el precio que tendrán que pagar los clientes por adquirir nuestros servicios.

### **3. Contratación de personal**

Esta tarea es clave ya que vamos a requerir personal profesional de calidad de las universidades más prestigiosas del norte de Perú.

Actualmente KPMG realiza ferias de trabajo en las universidades más importantes del país, el reclutamiento resulta más atractivo para los estudiantes y una oportunidad para desarrollarse profesionalmente. Este es uno de los costos más importantes a incurrir durante el desarrollo de las actividades.

#### **3.1 Infraestructura**

Nuestro plan contempla ingresar al mercado con un inmueble arrendado o adquirido.

##### **3.1.1 Campaña de marketing y publicidad**

Otra de las actividades clave para ingresar al mercado de la zona norte son las campañas publicitarias, *merchadising*, ferias de trabajo, participación en las cámaras de comercio de la zona norte del país, etc.

##### **3.1.2 Tecnología y equipos de cómputo**

Los sistemas de información y los equipos de cómputo son herramientas vitales para poder cumplir con el trabajo de auditoría, impuestos, y consultoría. El equipo plantea ingresar con el mismo sistema con el que actualmente KPMG en Perú trabaja (llamado *E-Audit*), asimismo una persona especializada en temas de tecnología de la información (TI) que esté destacado de manera permanente, *in-situ*, para garantizar el adecuado funcionamiento de los sistemas y comunicaciones de KPMG.

##### **3.1.3 Capacitación**

La capacitación respecto de las metodologías internacionales de KPMG deberá ser constante debido a que es ésta la que garantiza la calidad del trabajo.

### **3.2 Fuentes de ingresos - *revenue streams***

Determinar las fuentes de recursos de nuestra idea de negocio es un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Los ingresos estimados por los servicios serían:

Servicios por honorarios no menores de US\$. 8,500, con una tarifa estándar de US\$ 45 dólares por hora.

Otros servicios de consultoría complementarios por un honorario no menor de US\$. 3,000, con una tarifa estándar de US\$50 dólares por hora.

Por el servicio de auditoría el cronograma de pagos está relacionado de acuerdo a las visitas realizadas. Por los otros servicios de consultoría el cronograma de pago está relacionado a los entregables generados por la prestación de dichos servicios.

El medio de pago sería transferencia electrónica o cheques.

### **Capítulo III. Análisis externo**

#### **1. Análisis socio económico**

##### **1.1 Producto Bruto Interno**

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), se prevé que la economía peruana tendrá un crecimiento de 4% durante el 2015. La estimación se sustenta en la desaceleración de la actividad productiva respecto a los años anteriores.

El dinamismo económico se ha desacelerado este año debido a una menor demanda de metales producto del débil crecimiento de las economías desarrolladas. Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha previsto que el segundo semestre será mejor que el primero, y por ello la economía obtendría el crecimiento general de 4,2%. De acuerdo con el MEF, el crecimiento en el último semestre se sustenta en la recuperación de la confianza empresarial, las mejores perspectivas de crecimiento de la producción nacional (pesca), paquetes tributarios y un mayor dinamismo de la economía mundial.

En opinión del BCRP, se revertirá este proceso de desaceleración y en el año 2016 se esperaría un crecimiento de 6%. Los sectores minería, pesca y la demanda interna acelerarán dicha expansión. Para ello según lo que recomienda el BCRP, es importante mantener un clima de confianza que fomente la inversión privada e implementar medidas que generen una mayor productividad y competitividad de la economía.

El crecimiento del mercado de prestación de servicios profesionales toma como uno de sus referentes el crecimiento del PBI. Considerando que este indicador mide el desarrollo de las actividades productivas, su crecimiento implica el mayor desarrollo de las empresas en los diversos sectores económicos.

En ese sentido, el crecimiento de las actividades de las empresas, así como la constitución de otras nuevas, generan para el sector de servicios mayores oportunidades de negocio al crecer el mercado y las posibilidades no sólo de ofrecer más servicios sino también incrementar los honorarios establecidos en función a la tasa de crecimiento. En nuestro caso, el crecimiento en el sector minero, de servicios y producción son importantes ya que en dichos sectores tenemos carteras de clientes representativos.

Se observa durante los últimos años tasas de crecimiento positivo en la economía peruana, lo que alienta a la inversión (ver gráfico 2).

**Gráfico 2 Comportamiento del PBI (histórico país y Sector Servicios)**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP.

El crecimiento del sector de servicios el cual guarda estrecha relación con el desarrollo de la economía, inclusive el sector servicios (aisladamente considerado) muestra tasas de crecimiento mayores y mejores a las obtenidas por la variación general del PBI (ver gráfico 3).

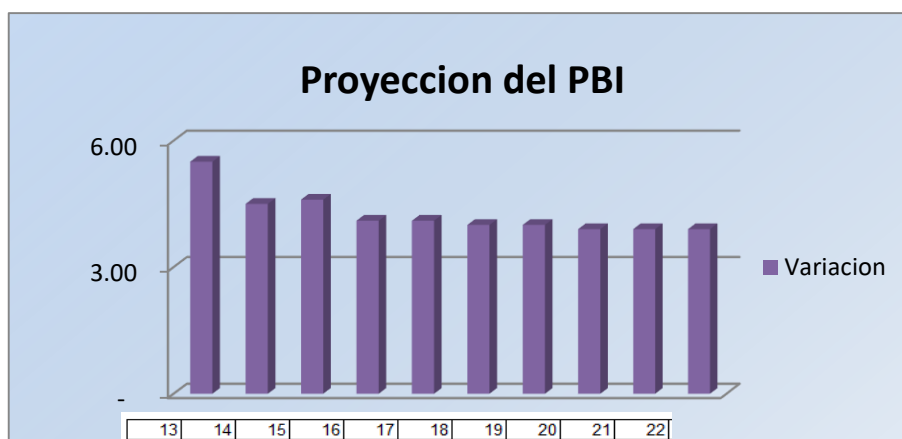
**Gráfico 3: Variación de PBI del Sector Servicios**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP.

El PBI mantendrá un crecimiento constante en los siguientes años, dicha variable, mejora el clima de inversión pues éste indicador se observa no como un breve episodio, sino como una constante (ver gráfico 4).

**Gráfico 4 Comportamiento del PBI (proyectado 2013 – 2022)**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas.

## 1.2 Inflación

La inflación es el proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda la cual provoca una subida continua de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor adquisitivo del dinero necesario para su adquisición.

El interés del gobierno es mantener una tasa baja y estable, el promedio de la inflación de los últimos 10 años es de 2.6% por periodo.



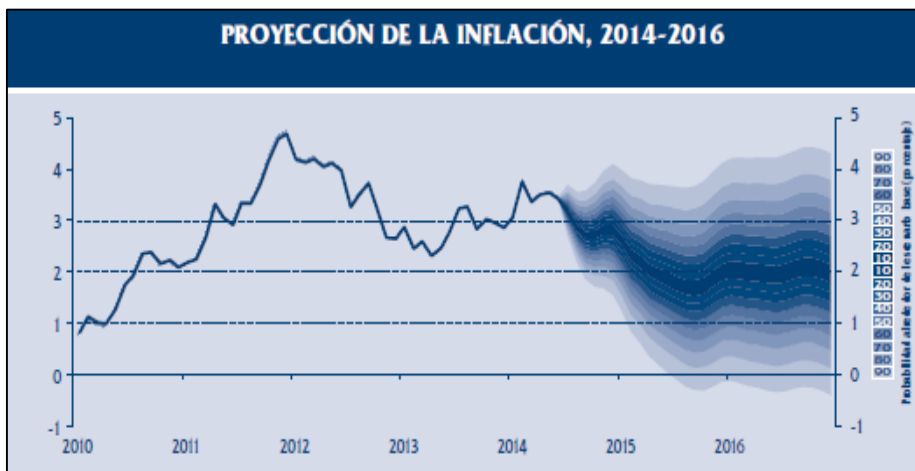
**Gráfico 5 Comportamiento de la inflación**



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP.

De acuerdo a las proyecciones del BCRP, existe más probabilidad de que la inflación fluctúe entre 2 % y 2.5 % en los siguientes años.

**Gráfico 6 Proyección de la inflación**



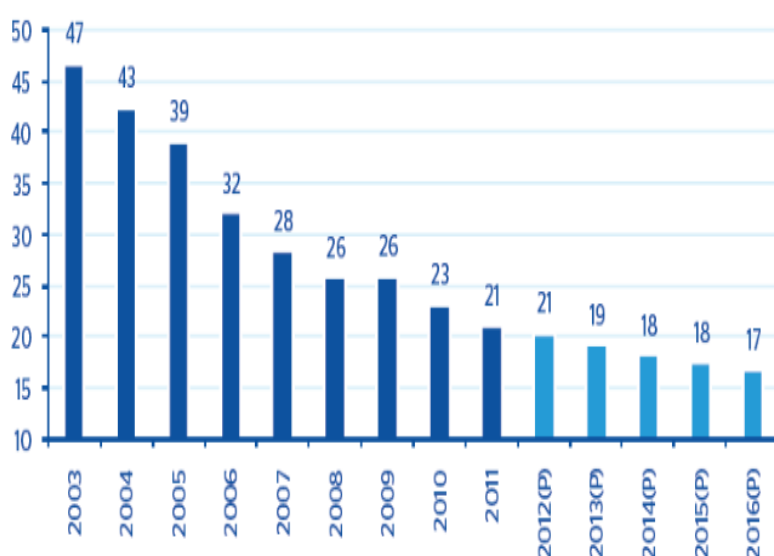
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP

Según explicación realizada por el Banco Central de Reserva del Perú (ver gráfico 6), se muestra la probabilidad de ocurrencia de valores de la inflación en el futuro, de acuerdo con la combinación del análisis estadísticos y el balance de riesgos del BCRP, con lo cual se interpreta que, por cada 100 posibles valores futuros del crecimiento del PBI, se espera que 10 se encuentren dentro de las bandas más oscuras (ubicadas hacia el centro), las cuales contienen la trayectoria del escenario base.

### 1.3 Deuda pública

En los últimos 10 años la evolución de la deuda pública en función al PBI (ver gráfico 7) ha sido favorable, debido al crecimiento de éste y a la aplicación, desde el Estado, de una política fiscal acertada. Lo anterior, ha permitido al Estado contar con mayores recursos e independencia en sus decisiones al tener una mayor capacidad de gasto con una considerable disminución del costo financiero asociado a los intereses por endeudamiento.

**Gráfico 7 Evolución de la deuda pública (% del PBI)**



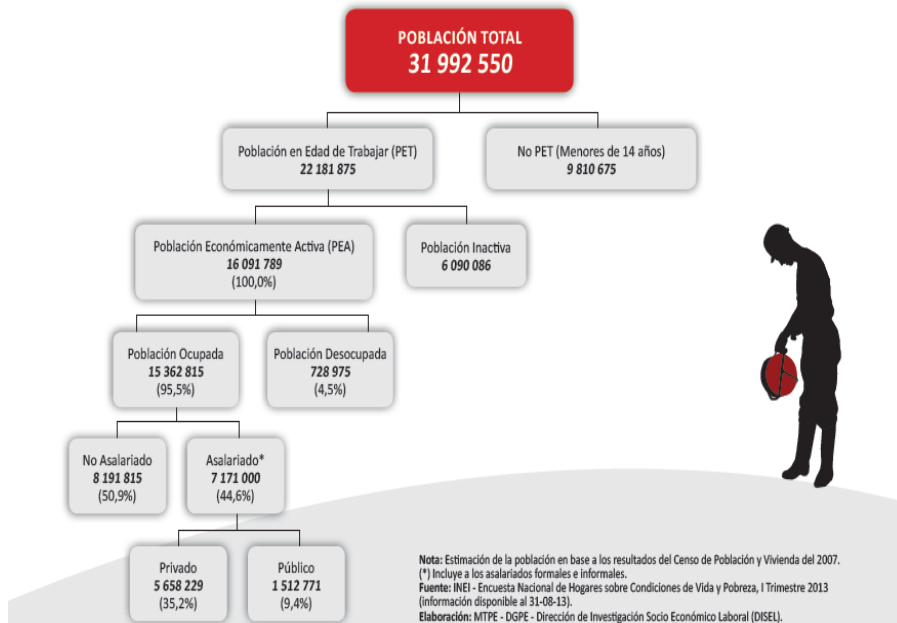
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú – BCRP.

### 1.4 Fuerza laboral y tasa de actividad y desempleo

A inicios de 2014 la fuerza laboral ascendía a 16 millones, y el comportamiento ha sido ascendente, duplicándose en 10 años, esto ha sido motivado tanto por el crecimiento de la población como por las mayores oportunidades laborales.

La tasa de empleo fue de 95.5% y el desempleo fue de 4.5%, la tendencia es que cada vez la tasa de desempleo sea menor y que los empleos ofrezcan mejores salarios.

### Gráfico 8. Distribución de la población por edad y por condición

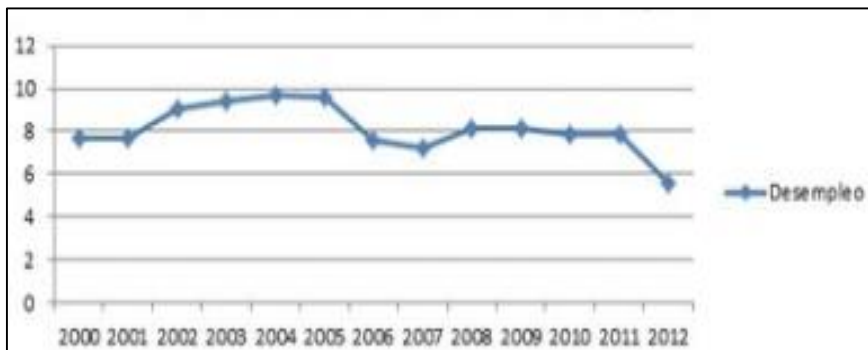


Nota: Estimación de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007.  
 (\*) Incluye a los asalariados formales e informales.  
 Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, I Trimestre 2013 (información disponible al 31-08-13).  
 Elaboración: MITPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, I Trimestre 2013.

De acuerdo a las proyecciones de los últimos 10 años, la tendencia de desempleo sobre la totalidad de la población es descendente y oscila en los últimos años entre 4% y 5%.

### Gráfico 9 Evolución del desempleo



Fuente: Ministerio de Trabajo.

La distribución por sexo (ver tabla 1), indica que las mujeres presentan una mayor tasa de desocupación, pero esa diferencia en los últimos años ha disminuido considerablemente, y la tendencia es que tengan parámetros similares en el futuro.

**Tabla 1 Distribución por sexo del empleo**

Sexo / Condición de actividad	I TRIM 2013	
	Absolutos	%
<b>Perú total</b>		
Desempleo	728 975	4,5
Ocupado	15 362 815	95,5
<b>Total</b>	<b>16 091 789</b>	<b>100,0</b>
<b>Hombre</b>		
Desempleo	326 474	3,6
Ocupado	8 692 648	96,4
<b>Total</b>	<b>9 019 122</b>	<b>100,0</b>
<b>Mujer</b>		
Desempleo	402 501	5,7
Ocupado	6 670 167	94,3
<b>Total</b>	<b>7 072 668</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

## 2. Análisis de la demanda

### 2.1 Evolución y perspectivas de crecimiento de la zona norte de Perú<sup>2</sup>

La región norte de Perú, la cual está conformada por las regiones de La Libertad, Piura, Lambayeque, Cajamarca y Tumbes, contribuyó en un 15.6% al PBI nacional durante el año 2014. Dentro de las cinco regiones mencionadas la participación de cada una en el resultado indicado fue como sigue:

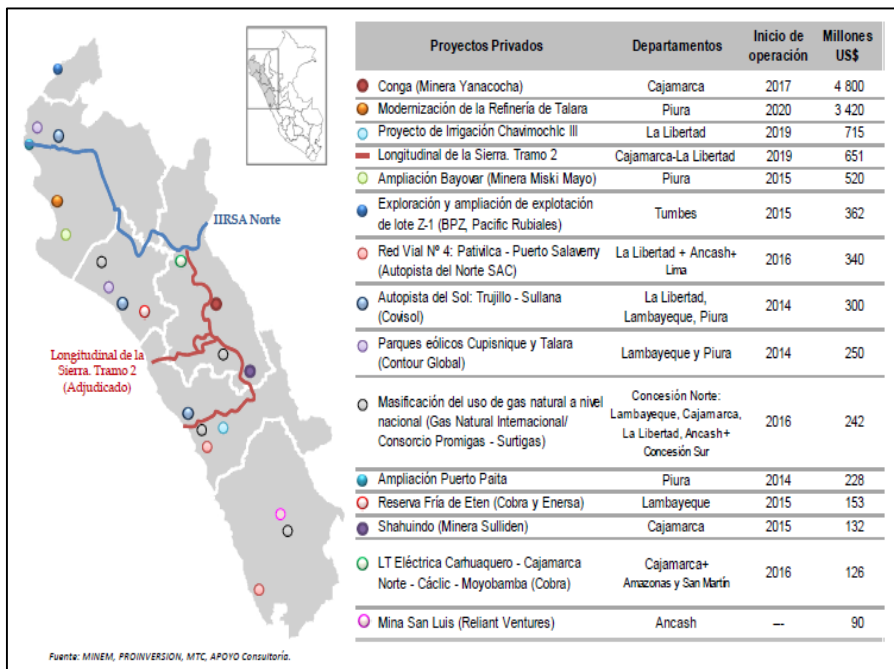
La Libertad	33.5%
Piura	28.2%
Lambayeque	18.9%
Cajamarca	15.7%
Tumbes	3.7%

<sup>2</sup> Fuente: INEI / CIE Perucamaras 2014

## 2.2 Perspectivas de crecimiento

La zona norte de Perú será sede de proyectos importantes, lo cual atraerá nuevas inversiones e impulsará el crecimiento de dicha región. En efecto, los principales megaproyectos privados y público-privados iniciarán operaciones en los próximos años (ver gráfico 10)

**Gráfico 10. Proyectos que se realizarán en los próximos cuatro años en el Perú**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática / CIE Perucamaras 2014.

Podemos ver además que en los próximos 4 años se espera la ejecución de nuevos proyectos en la zona norte del Perú, principalmente en los departamentos de La Libertad y Lambayeque por un monto aproximado de US\$ 2,969 millones, lo cual contribuirá en el crecimiento de la economía de esos departamentos e incrementará las oportunidades para ofrecerles nuestros servicios profesionales.

## 2.3 Consumidor

Las empresas que solicitan los servicios profesionales de KPMG (*i.e. auditoría y consultoría*) no tienen un perfil de cliente único. Sin embargo, es recurrente recibir solicitudes de propuestas de empresas cuyo perfil de cliente ha sido definido (*sobre la base de nuestra experiencia*) como *cumplidor*, ya que de acuerdo a las exigencias legales y normativas de los entes reguladores (*como*

por ejemplo la Superintendencia del Mercado de Valores – SMV) o debido a los requerimientos de las entidades bancarias para acceder a líneas de crédito se ven obligados a presentar estados financieros auditados por una *Big Four*.

Actualmente existen retos de diferenciación, de mejora en los procesos y de actualización en asuntos normativos, financieros y tributarios, en los que debemos seguir trabajando para que nuestros clientes y potenciales clientes busquen en nosotros servicios que les proporcionen mayor valor agregado por encima del mero cumplimiento de los requisitos legales.

## **2.4 Segmentos**

En el análisis de la segmentación de clientes, es importante preguntarse si *¿Deberíamos tratar a todos nuestros clientes por igual cuando obviamente no son iguales?*, la respuesta es negativa sobre los siguientes criterios de segmentación:

### **2.4.1. Criterios geográficos**

Como parte de nuestro análisis hemos definido como zona de estudio de la viabilidad de nuestro proyecto a la zona norte de Perú. Para nuestro propósito, las principales regiones, por su distribución geográfica, son La Libertad, Piura, y Lambayeque, las cuales tienen desarrollos distintos; no obstante, el común denominador es que están enfocadas principalmente en los sectores de *oil & gas*, agroindustrial, construcción y de manufactura.

### **2.4.2. Sectores económicos**

El crecimiento del PBI de la región norte de Perú ha sido impulsado principalmente por los siguientes sectores:

Comercio	15.8%
Manufactura	15.9%
Agricultura, caza y silvicultura	13.1%
Construcción	9.3%
Otros servicios	17%

### **2.4.3. Comportamiento financiero de los distintos sectores**

Los datos que se muestran a continuación corresponden al informe anual por Región emitido por el Banco Central de Reserva, con lo cual podemos observar que la Región Norte del Perú ha desarrollado y crecido en algunos sectores económicos importantes. Esto representa una oportunidad para nuestro Proyecto (ver tabla 2).

**Tabla 2 Comportamiento financiero de los distintos sectores económicos en la zona norte del Perú**

Actividad/Ubicación	La Libertad	Piura	Lambayeque
<b>Actividad pesquera</b>	Decreció 72,5 por ciento interanual, por la baja pesca de diversas especies para el consumo humano directo (-72,5 por ciento).	Registró un leve crecimiento de 0,1 por ciento respecto a análogo mes del año pasado. El mayor desembarque para congelado (40,5 por ciento) fue neutralizado por la caída en enlatado (-60,5 por ciento) y fresco (-85,8 por ciento). Se observó una recuperación de los desembarques en Paita, sobre todo de pota, especie que siguió mostrando irregularidad en su disponibilidad.	Destinada al consumo en estado fresco creció en 131,9 por ciento respecto a similar mes del año anterior.
<b>Actividad agropecuaria</b>	Cayó en septiembre 5,2 por ciento interanual, por la menor producción agrícola (- 7,6 por ciento) y producción pecuaria (-2,0 por ciento). Sin embargo, el sector acumuló un crecimiento de 2,6 por ciento en los primeros nueve meses del presente año.	Creció en 6,8 por ciento respecto a similar mes del año anterior, por la expansión del sub-sector agrícola (45,3 por ciento) que compensó con creces la caída del sub-sector pecuario (-11,4 por ciento). Fue determinante el incremento en la producción de uva (501,7 por ciento), que de esta manera inició la campaña 2014-2015; cabe señalar que este cultivo viene atravesando en los últimos años por un proceso continuo de incorporación de nuevas áreas.	Decreció en 22,4 por ciento interanual, por la caída de la producción agrícola (-25,1 por ciento) y pecuaria (-11,1 por ciento). De manera especial, se contrajeron los cultivos destinados al mercado externo y a la agroindustria (-31,2 por ciento), destacando en este caso el maíz amarillo duro (-45,0 por ciento) y la caña de azúcar (-13,5 por ciento). Esto ocurrió en un contexto de déficit hídrico.
<b>Producción minera</b>	Disminuyó 1,3 por ciento en setiembre, con respecto a similar mes de 2013, por la menor producción de plomo (-23,7 por ciento), zinc (- 23,2 por ciento) y oro (-1,3 por ciento).	No se evidencian datos relevantes.	No se evidencian datos relevantes.
<b>Actividad manufacturera</b>	Creció en setiembre 4,3 por ciento interanual, por el aumento de la producción de la industria procesadora de recursos primarios (2,9 por ciento) y de la industria no primaria (4,7 por ciento).	La actividad industrial creció en 12,9 por ciento respecto de análogo mes del año anterior, merced a la expansión de la manufactura primaria (13,7 por ciento) y no primaria (8,2 por ciento). En el primer caso, incidió el repunte en la producción de derivados pesqueros (45,7 por ciento) motivado por la mayor disponibilidad de materia prima (pota) para el procesamiento de pescado congelado, el cual se expandió en 48,9 por ciento.	Decreció en 5,1 por ciento respecto de análogo mes del año previo, merced a la caída en la producción de azúcar (-22,0 por ciento) debido a restricciones en la disponibilidad de material prima.



Actividad/Ubicación	La Libertad	Piura	Lambayeque
<b>Sector construcción</b>	Los despachos de cemento aumentaron en septiembre 1,4 por ciento, frente a igual mes de 2013, debido a un relativo dinamismo de la construcción en pequeña escala (autoconstrucción).	Los despachos de cemento aumentaron en setiembre 1,4 por ciento, frente a igual mes de 2013, debido a un relativo dinamismo de la construcción en pequeña escala (autoconstrucción).	Los despachos de cemento decrecieron en 0,9 por ciento con relación a análogo mes del año previo. De esta manera, se observó una contracción menor que la registrada en los tres meses previos y, en particular, en agosto, cuando la caída fue del 8,0 por ciento. Un factor subyacente fue la notable expansión en la inversión de los gobiernos locales. En el período enero-septiembre, el sector creció 1,8 por ciento respecto de similar lapso del año anterior, en medio del incremento de la inversión pública (13,9 por ciento interanual) y del saldo del crédito hipotecario (20,1 por ciento).
<b>Sector hidrocarburos</b>	No se evidencian datos relevantes.	Se expandió en 4,1 por ciento interanual. Esto obedeció al incremento en la extracción de gas natural (50,9 por ciento) y petróleo (3,0 por ciento). En lo que va del año, el sector creció en 3,5 por ciento debido al repunte en la producción de gas natural (39,8 por ciento) y petróleo (2,7 por ciento).	No se evidencian datos relevantes.

Fuente: Banco Central de Reserva, presentación por regiones, setiembre 2014 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2014/presentacion-lambayeque-09-2014>).

## **2.5 Perfil de clientes**

Sobre la base de nuestra propia experiencia, en el proceso de evaluación de la demanda, hemos identificado los siguientes perfiles de clientes:

- 4 Aquellos que en cumplimiento de regulaciones legales y/o estatutarias requieren servicios de consultoría y/o auditoría.
- 5 Aquellos que buscan valor agregado con la finalidad de mantenerse actualizados e innovar y por tanto aceptan nuevas propuestas de servicios adicionales al de auditoría financiera. Dentro de éstos podemos encontrar clientes nuevos y recurrentes.

## **3. Análisis de los competidores**

### **3.1 Las Big Four**

La principal competencia de KPMG son las otras firmas integrantes de las conocidas como *Big Four* de las cuales KPMG forma parte: i) Deloitte (DT), ii) PricewaterhouseCoopers (PWC) y iii) Ernst & Young (EY). El término *Big Four* se emplea para definir y agrupar a las firmas más importantes a nivel mundial en consultoría y auditoría, y que en Perú tienen presencia desde hace muchos años.

De estas empresas, dos han incursionado en la zona norte del país abriendo oficinas para atender la demanda en dicha zona: PWC y EY. En la sección 3.4 Benchmarking hacemos una explicación de la incursión realizada en la zona norte del país.

A continuación presentamos un análisis de cada una de las tres firmas competidoras mencionadas indicando cuáles son sus principales servicios en Perú, en qué sectores económicos tienen presencia y experiencia, y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades.

### 3.1.1. Deloitte

**Tabla 3 Servicios prestados por Deloitte**

<b>Principales Servicios</b>	<b>Sectores</b>
Auditoría	Consumo
Asesoría Tributaria y Legal	Energía y Recursos
Consultoría	Manufactura
Financial Advisory Services	Servicios Financieros
<i>Outsourcing</i>	Tecnología
	Medios y Telecomunicaciones
	Sector Público

Fuente: Página web de Deloitte ([www.deloitte.com/pe](http://www.deloitte.com/pe))

#### **Fortalezas**

- 6 Sólida práctica de consultoría.
- 7 Relación sólida con la Superintendencia del Mercado de Valores, Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs y con la SUNAT.
- 8 Tiene presencia en las redes sociales facebook, twitter, linkedin y youtube.
- 9 Socio asignado como responsable de la atención del cliente.

#### **Debilidades**

- 10 Reorganización de líderes y cambios constantes.
- 11 Reputación que no logra consolidarse del todo a nivel local.
- 12 Carece de masa crítica de clientes por sectores.
- 13 Servicios de consultoría que no están especializados según industrias específicas.

### 3.1.2. Ernst & Young

**Tabla 4 Servicios prestados por Ernst & Young**

<b>Principales Servicios</b>	<b>Sectores</b>
<b>Consultoría</b>	Automotriz
<b>Auditoría</b>	Capital privado
<b>Impuestos</b>	Ciencias de la vida
<b>Transacciones</b>	Energía
<b>Mercados de crecimiento</b>	Gobierno y sector público
<b>Servicios especializados</b>	Inmobiliaria
	Minería y metales
	Petróleo y gas
	Productos de consumo
	Tecnología
	Servicios financieros
	Tecnologías limpias
	Telecomunicaciones
	Medios de comunicación

Fuente: Página web de Ernst & Young ([www.ey.com/PE/es/Home](http://www.ey.com/PE/es/Home))

#### **Fortalezas**

- 14 Cultura organizacional más sólida que otras Big Four.
- 15 Personal altamente fidelizado con la firma.
- 16 Sólida base de clientes locales.
- 17 Altamente especializado por industrias.
- 18 Efectivo programa de manejo de cuentas globales.
- 19 Especial desarrollo de habilidades de liderazgo de su capital humano.
- 20 Alta inversión en beneficios laborales para su personal.
- 21 Remuneración por encima del promedio de mercado para los profesionales clave.
- 22 Alta inversión en creación y desarrollo de especialistas.
- 23 Precios altamente competitivos.
- 24 Oficinas en Chiclayo (norte del país) y Arequipa (sur del país).
- 25 Comunicación sólida, sala de prensa.
- 26 Tiene presencia en las redes sociales facebook y linkedin.
- 27 Fuerte red de contactos de ex personal de EY (alumni).
- 28 Priorizan one to one, servicio top a sus clientes clave.
- 29 Equipo sólido para desarrollo de negocio.
- 30 Comunicación efectiva de su propuesta de valor al mercado superando a las otras Big Four.

- 31 Invierten en la promoción de consultoría y mercados emergentes.
- 32 La percepción de la mejor firma auditora aumento de 4% a 15% en el estudio liderazgo empresarial 2011 de Ipsos Apoyo pasando del cuarto lugar al segundo lugar.

### **Debilidades**

- 33 Algunos clientes manifiestan problemas en la entrega del servicio.
- 34 Calidad de servicio decreciente.
- 35 Honorarios altos.

### **3.1.3. PricewaterhouseCoopers**

**Tabla 5 Servicios prestados por PricewaterhouseCoopers**

<b>Principales Servicios</b>	<b>Sectores</b>
<i>Assurance</i>	Minería
Tributación y Legal (TLS)	Agroindustria
Consultoría de Negocios	Diversificados
Soluciones en Recursos Humanos	Energía

Fuente: Página web de PWC ([www.pwc.com/pe/es/](http://www.pwc.com/pe/es/))

### **Fortalezas**

- 36 Tamaño y masa crítica local.
- 37 Imagen de marca sólida con alta recordación.
- 38 Amplia base de clientes referidos vs. el resto de las Big Four.
- 39 Clara especialización por industria.
- 40 *Though leadership* se anticipa al mercado.
- 41 Equipo de *capital markets* más sólido de las *Big Four*.
- 42 Comunicación con una sólida sala de prensa. Tiene presencia en facebook, twitter y linkedin.
- 43 Con presencia en Perú desde hace 90 años.
- 44 Utiliza una segmentación de mercado bien planeada e implementada para llegar a sus clientes.
- 45 Inversión en iniciativas de marketing y desarrollo de mercados.

## Debilidades

- 46 Existen brechas entre líderes reconocidos y staff.
- 47 Planificación deficiente en sus trabajos de auditoría.
- 48 Recordación de marca decreciente en últimos años.
- 49 No cuenta con una estrategia de precios establecida, pero si adecuan los honorarios a cada propuesta dependiendo de cuál es la estrategia para cada cliente.
- 50 Calidad percibida del servicio es decreciente en mercado peruano.
- 51 Ingresó en la zona norte del país. Sin embargo cerró sus oficinas allí. Ahora sólo mantienen la oficina central en Lima. Al parecer no tenían una base de clientes sólida en la región norte que permitiera mantener sus oficinas en dicha región.

### 3.1.4. Otras firmas consultoras - BDO

En Perú, adicionalmente a las *Big Four*, actualmente existen otras firmas consultoras representantes de firmas internacionales pero con menor participación de mercado. Sin embargo, en Perú, estas firmas están creciendo en algunos sectores, ofreciendo servicios más baratos y en algunos casos, sin tanta complicación de procedimientos administrativos requeridos para su aprobación y contratación. Entre éstas, la que más destaca es BDO (ver tabla 6). A continuación presentaremos su análisis:

**Tabla 6. Servicios prestados por Deloitte**

Principales Servicios	Sectores
Auditoría	No hay definiciones de Sectores o Industrias en BDO
Consultoría Tributaria y Legal	
Consultoría de Negocios, Financiera, Procesos y Organizacional	
Consultoría en Tecnología de la Información	
Auditoría Interna	
Gestión de Riesgos	
Búsqueda y selección de profesionales	
Outsourcing contable y de nóminas	
Asesoría laboral	
Sector publico	
Consultoría en talento humano	

Fuente: Página web de BDO ([www.bdo.com.pe](http://www.bdo.com.pe))

## **Fortalezas**

52 No tiene muchos procedimientos administrativos y de riesgos como las Big Four.

53 Precios competitivos.

54 Se encuentra en crecimiento y las Big Four no lo consideran un competidor.

## **Debilidades**

55 Calidad de servicios aún no percibida como óptima.

56 No especialización por industrias.

### **3.2 Empresas auditoras y consultoras en la zona norte del país**

Según información de la Superintendencia de Banca y Seguros, en la zona norte del país hay registradas aproximadamente 19 empresas auditoras y consultoras con sede y origen en dicha zona, de capitales peruanos. De estas, 12 se encuentran en La Libertad, 2 en Lambayeque y 5 en la ciudad de Piura. Cabe resaltar que dentro de La Libertad y Lambayeque se encuentran dos de nuestros competidores directos.

Estas empresas no ofrecen una variedad de servicios, sino que por lo general son mono producto: unas ofrecen auditoría financiera, otras, asesoría legal y tributaria, y otras, consultoría. Asimismo, no se especializan por industrias o sectores de negocio.

Las principales ventajas de estas empresas para los clientes de la zona norte son la cercanía y los bajos costos por honorarios menores dado que el personal radica en dicha zona. Asimismo, al estar ubicadas en la zona norte del país tienen pleno conocimiento de la realidad de dichas localidades, sus problemas y las oportunidades de mejora respecto de los clientes locales. Ver listado de empresas auditoras en 3.5 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter.

## **4. Benchmarking de la incursión en provincias**

Los competidores directos y sobre los cuales podemos comparar los modelos de negocio, estrategias y resultados operativos son:

#### **4.1 Ernst & Young (en adelante EY)**

Con presencia actual en la zona norte del país (con una oficina ubicada en la ciudad de Chiclayo) y otra ubicada en la zona sur de Perú (Arequipa), ésta última fue abierta hace menos de un año, la cual es considerada como el *Hub* en la región sur del país. En el caso de la zona norte Ernst & Young ha evaluado a las empresas ubicadas en dicha provincia y como resultado de dicha planificación decidió instalarse estratégicamente en la ciudad de Chiclayo.

#### **4.2 PricewaterhouseCoopers (en adelante PWC)**

Mantuvo su presencia en la ciudad de Trujillo por un periodo sólo de tres años, se centró básicamente en las áreas de consultoría tributaria y auditoría. Sin embargo, decidió cerrar la oficina en dicha ciudad principalmente por falta de interés de los socios de Lima de prestar atención a la gestión de dicha oficina. Según lo informado por personal propio de PWC, el gerente a cargo de dicha oficina se sintió sin apoyo local para lograr las altas metas de venta propuestas. A continuación realizamos un análisis de PWC en base a información obtenida de fuentes públicas (página web, conversaciones con personal de PWC, entre otras):

##### **4.2.1. Estrategia**

La estrategia en ambos casos está sostenida en la innovación, llegar a los clientes y poder organizarse geográficamente con criterios de proximidad a los clientes lo que permite tener un mayor conocimiento de sus requerimientos y necesidades así como atenderlos de manera personal y eficiente.

PWC hace énfasis en el cambio estructural, el cual establece responsabilidades organizativas que dependen de cada sub-estrategia y de la consecución de los objetivos. Cabe resaltar que las pautas son determinadas por el comité de socios.

##### **4.2.2. Estructura corporativa**

PWC ha determinado y diferenciado 19 industrias, dentro de las cuales están, minería, energía, construcción, agroindustria, pesca, consumo, entre otros; esto con la finalidad de que todos los profesionales de la firma tengan un valor diferenciador frente a sus clientes durante la prestación de servicios. La especialización por industrias ha sido definida para abordar a sus clientes con un



conocimiento especializado en la evolución de mercado y de los principales aspectos que tienen impacto en los sectores de la actividad económica.

En la zona norte del país PWC se concentró (*como core business*) en los sectores hidrocarburos, energía y agroindustrial.

#### **4.2.3. Asamblea de socios**

La asamblea de socios es la máxima autoridad en PWC Perú, la cual está integrada por todos sus socios y presidida por el socio principal del territorio. La asamblea de socios de territorio está regida por un conjunto de reglas relacionadas con la supervisión de la dirección de la firma, determinación de capital operativo y social, elección o destitución del socio principal del territorio, supervisión del cumplimiento de las estrategias y políticas, aprobación de los planes de negocio de largo y mediano plazo, el proponer y aprobar la admisión de nuevos socios, entre otras actividades ligadas a la dirección y buena gestión de la firma en Perú.

#### **4.2.4. Organización funcional**

PWC cuenta con una organización funcional en donde existe un socio responsable para cada una de las siguientes funciones: *Risk & Quality, Independence, Technical Committee, Human Capital – Learning & Education, Infrastructure Finance & Planning y Markets.*

#### **4.2.5. Equipos de liderazgo de territorio**

El equipo de liderazgo del territorio está integrado por:

- Socio Principal del Territorio
- Socio Líder de *Advisory*
- Socio Líder de *Assurance*
- Socio Líder de Tax & Legal
- Socio Líder de *Infrastructure – Finance & Planning*
- Socio Líder de *Human Capital y Learning & Education*

El equipo de liderazgo del territorio es responsable de planificar, administrar y controlar las operaciones en el territorio, establecer estrategias, y principalmente impulsar el liderazgo de la

firma dentro del marco de las normas, reglamentos y políticas de la red global de PWC, asegurando el éxito en los resultados de todas las operaciones, objetivos y estrategias propuestas.

## 5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis concreto de las cinco fuerzas de Porter tendremos en cuenta a las sociedades auditoras ubicadas en dichas jurisdicciones<sup>3</sup> dos de las cuales son *Big Four*:

1 Arancibia & Bazan S.Civil de R.L.	La Libertad
2 Ávila & García Sociedad Civil.	La Libertad
3 Daniel Burgos & Asociados SC de R.L.	La Libertad
4 Jiménez & Asociados Sociedad Civil Ordinaria	La Libertad
5 Juan Antonio Zelada Chavarry & Asociados	La Libertad
6 Auditores Consultores Sociedad Civil	La Libertad
7 Larry Manuel Pimichumo Leyton & Asociados S. Civil	La Libertad
8 Li Valencia & Asociados Sociedad Civil.	La Libertad
9 Moreno y Asociados Sociedad Civil	La Libertad
10 Tejada Urquizo & Asociados Sociedad Civil	La Libertad
11 Vera & Asociados Sociedad Civil Auditores Consultores	La Libertad
12 <b>PWC (Big Four)</b>	La Libertad
13 Piscoya Bances Asociados Sociedad Civil	Lambayeque
14 <b>Ernst &amp; Young (Big Four)</b>	Lambayeque
15 Calle & Asociados Auditores Consultores S. Civil.	Piura
16 Galecio Sosa Auditores Consultores Sociedad Civil	Piura
17 Suarez Auditores & Asociados S. Civil	Piura
18 Ubillus & Asociados Contadores Públicos SC Ordinaria	Piura
19 Econegs S.A.C.	Tumbes

---

<sup>3</sup> La fuente de las sociedades auditoras proviene de la Relación de sociedades inscritas en el registro de sociedades calificadas para la designación y contratación de auditorías en las entidades sujetas al sistema de nacional de control indicadas en la Resolución de Contraloría No 137-2015-CG del 15 de abril de 2015.

El modelo de Porter propone un marco de reflexión estratégica que de manera sistemática nos permite determinar la rentabilidad de un sector en específico con la finalidad de evaluar el valor y la proyección futura de una empresa o unidad de negocio que opera en el sector objeto de análisis. El análisis está estructurado bajo la eficacia y eficiencia de cinco fuerzas.

### **5.1 Fuerza 1: Poder de negociación de los compradores o clientes**

Si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa debido a que serán aquéllos y no ésta quien controla la oferta de servicios. Dicho de otro modo, los clientes adquirirán la posibilidad de fijar el precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar en su oferta.

Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarían su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes. En el caso de las *Big Four* la oferta de servicios es similar entre ellas. Dicha circunstancia hace necesario encontrar y desarrollar factores de diferenciación que sean percibidos de manera tan evidente que por su contraste generen posicionamiento para la firma prestadora. Para el caso concreto de la descentralización de las actividades de KPMG en la zona norte del país, la atomización de los clientes y la existencia de varias firmas locales que prestan servicios, en apariencia similares, hace que los clientes sin necesariamente tener poder de negociación opten por alternativas para la prestación de servicios que si bien son percibidas como equivalentes a los servicios prestados por KPMG son más baratos.

La circunstancia anterior, hace que los clientes (consumidores o compradores) cuenten con poder de negociación de los precios debido a la amplia oferta de servicios similares prestados a más bajos precios que aquéllos aplicados por KPMG debido a su estructura de costos.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los servicios, o pese a que hay diferenciación, ésta no es percibida por los clientes como un elemento que genere posicionamiento.

- Los consumidores compran en volumen. Ejemplo de ello, en el caso de los servicios prestados por las *Big Four* con el empaquetamiento de diferentes servicios en una sola oferta.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a servicios sustitutos. Esto es especialmente crucial en el mundo de las *Big Four* las cuales actúan evidenciando, en cada oportunidad que pueden, lo que ellos consideran errores en la prestación de servicios de la competencia como una forma de desplazarlos en el mercado.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, servicios, precios y costos de los vendedores. Muchos, de los clientes y consumidores cuentan con personal proveniente de las *Big Four*, circunstancia que los hace conocedores de la estructura de costos con las que trabajan las grandes firmas.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o clientes permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar la diferenciación en los productos y servicios.
- Ofrecer mayores servicios de postventa y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas y la comunicación con el cliente.
- Implementar estrategias de fidelización.

**Tabla 7 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Poder de negociación de los compradores o clientes</b>	Número de clientes	Cuanto mayor es el número de compradores o clientes menor es su poder de negociación frente al proveedor	<b>F</b>	<b>Desfavorable</b>
	Organización de los compradores - Compradores fragmentados.	Un número alto de posibles compradores determina que no resulte fácil que puedan organizarse	<b>F</b>	
	Posibilidad de optar por otros proveedores sustitutos de servicios equivalentes	Existe la posibilidad de que los compradores opten por servicios equivalentes más baratos proporcionados por otros proveedores locales con estructuras de costos inferiores a las soportadas por una <i>Big Four</i> . Una de las posibilidades	<b>D</b>	

<b>Fuerza</b>	<b>Factor</b>	<b>Análisis</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Resultado</b>
		existentes para mejorar este factor es la aplicación de economías de escala que permitan abaratar los costos, así como incrementar la diferenciación de los servicios ofertados. El poder de diferenciación es mucho más fácil de alcanzar cuando comparamos la calidad de los servicios ofertados por las <i>Big Four</i> en relación con los servicios ofertados por las firmas locales.		
<b>Fuerza</b>	<b>Factor</b>	<b>Análisis</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Resultado</b>
<b>Poder de negociación de los compradores o clientes</b>	Poder de diferenciación	Este es un factor desfavorable debido a que es muy difícil identificar y desarrollar un factor de diferenciación cuando los servicios son percibidos por el consumidor como equivalentes e inclusive sustitutos entre las <i>Big Four</i> y los demás competidores.	<b>D</b>	<b>Desfavorable</b>
	Economías de escala	Las <i>Big Four</i> pueden aplicar economías de escala y abaratar costos en especial cuando ejecuta proyectos similares a los ejecutados anteriormente.	<b>F</b>	
	Conocimiento de los costos de los servicios	Los clientes conocen las estructuras de costos de los servicios, en la mayoría de casos solicitan cotizaciones a más de una firma prestadora de servicios equivalentes.	<b>D</b>	
	Costos de cambio son altos para los compradores	Este es un factor desfavorable debido a que los costos asociados a la contratación de una <i>Big Four</i> son más altos que los asociados a la contratación de otros proveedores de servicios equivalentes con estructuras de costos más pequeñas.	<b>D</b>	

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Poder de negociación de los compradores o clientes</b>	Los clientes no pueden integrarse verticalmente o hacia atrás	Este factor es especialmente importante en la prestación de servicios de auditoría en donde las empresas deben recurrir a un tercero independiente. No necesariamente se presenta en los servicios de consultoría donde la tendencia es que exista un asesor fiscal <i>in-house</i> .	<b>F</b>	<b>Desfavorable</b>
	El servicio contratado tiene mucha relevancia en el rendimiento de la empresa adquirente	Salvo algunas excepciones como son el planeamiento tributario, en general los servicios de auditoría y de consultoría están principalmente relacionados con el adecuado y oportuno nivel de <i>compliance</i> con la la SMV o con la SUNAT pero no se relacionan directamente con la rentabilidad del negocio.	<b>D</b>	
	La rentabilidad de los clientes en sus industrias es baja	Este factor es un incentivo para la contratación de servicios equivalentes más baratos. Por dicha razón debemos concentrarnos en los clientes más grandes ubicados en la zona norte del país.	<b>D</b>	

Fuente: <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/> y <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

## 5.2 Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores o vendedores para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existen, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando: (i) existen pocos servicios sustitutos; (ii) el costo de cambiar de un proveedor a otro es alto, etc.

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los servicios que proveen, por el impacto de los costos que se manejan en el sector, etc.

Por ejemplo, la capacidad de negociar con los proveedores es generalmente alta en las cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores en su mayoría indiferenciados. Sin embargo, dicho poder no es tan alto en el caso de la prestación de los servicios brindados por las *Big Four*, si bien puede hablarse de un oligopolio, debe tenerse presente que la amplia oferta de servicios similares permite a los consumidores o clientes cambiar fácilmente de proveedor.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir por servicios equivalentes
- Evolución de los precios relativos de la sustitución
- Los costes asociados al cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de los servicios
- Número de servicios sustitutos ofertados en el mercado

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación y lograr mejores condiciones o un mejor y mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a la posible competencia.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

**Tabla 8 Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Poder de negociación de los vendedores o proveedores</b>	Número de proveedores	Si bien en territorio objeto de análisis existe poca presencia de una <i>Big Four</i> lo que nos haría pensar que el número de proveedores es bajo, lo cierto es que existen en el área de influencia examinada un sinnúmero de sociedades de auditoría que pueden prestar servicios equivalentes a más bajo costo.	D	<b>Desfavorable</b>
	Posibilidad de optar por otros proveedores sustitutos de servicios equivalentes	La existencia de un sinnúmero de sociedades de auditoría que pueden prestar servicios equivalentes a más bajo costo.	D	

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Poder de negociación de los vendedores o proveedores</b>	Costos de cambio son altos para los compradores	Este es un factor desfavorable debido a que los costos asociados a la contratación de una <i>Big Four</i> son más altos que los asociados a la contratación de otros proveedores de servicios equivalentes con estructuras de costos más pequeñas.	D	<b>Desfavorable</b>
	Tendencia del comprador a sustituir por bienes o servicios equivalentes	Existe la posibilidad de que los compradores opten por servicios equivalentes más baratos proporcionados por otros proveedores con estructuras de costos inferiores a las soportadas por una <i>Big Four</i> .	D	
	Evolución de los precios relativos de la sustitución	Migrar a los servicios prestados por una <i>Big Four</i> es más costoso debido a la estructura de costos de una empresa.	D	
	Percepción del nivel de diferenciación de productos	Este es un factor desfavorable debido a que es muy difícil identificar y desarrollar un factor de diferenciación cuando los servicios son percibidos como equivalentes e inclusive sustitutos entre las <i>Big Four</i> y los demás competidores.	D	



Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Poder de negociación de los vendedores o proveedores</b>	Número de productos sustitutos disponibles en el mercado	Existe la posibilidad de que los compradores opten por servicios equivalentes más baratos proporcionados por otros proveedores con estructuras de costos inferiores a las soportadas por una <i>Big Four</i>	D	<b>Desfavorable</b>

Fuente: <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/> y <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

### 5.3 Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar a un mercado mayor será la amenaza. La entrada potencial de empresas que prestan el mismo servicio aumenta la posibilidad de que las cuotas del mercado se atomicen.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a un sector prestador de bienes y servicios, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces se puede ingresar al mercado cuando la empresa cuenta con servicios de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entrada, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los servicios.
- Reducir los precios.
- Aumentar la publicidad.

**Tabla 9 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

<b>Fuerza</b>	<b>Factor</b>	<b>Análisis</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Resultado</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>	Disponibilidad baja de servicios	Existe en la zona de análisis disponibilidad de servicios equivalentes	D	<b>Favorable</b>
	Precio de servicios sustitutos	Los servicios sustitutos son más baratos	D	
	La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.	Las <i>Big Four</i> pueden aprovechar economías de escala a diferencia de otras firmas al contar con un conocimiento amplio derivado de su experiencia.	F	
	La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.	Las <i>Big Four</i> se caracterizan por tener un conocimiento especializado.	F	
	La falta de experiencia.	Los competidores locales no tienen tanta experiencia como la acumulada por las <i>Big Four</i>	F	

<b>Fuerza</b>	<b>Factor</b>	<b>Análisis</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Resultado</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores entrantes</b>	Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.	A nivel de firmas auditoras y consultoras, el contratar con una firma local más pequeña genera generalmente lazos de fidelidad con el usuario de los servicios. En otras palabras hay una mayor cercanía entre el usuario y prestador de los servicios. Las <i>Big Four</i> tienden a ser lejanas.	D	<b>Favorable</b>
	Necesidades de capital.	Las <i>Big Four</i> generalmente tienen un mucho mayor respaldo financiero que las firmas pequeñas.	F	
	Falta de canales adecuados de distribución.	Las <i>Big Four</i> adolecen en general de una agresiva política de marketing.	D	
	Políticas reguladoras gubernamentales.	Este es un factor favorable debido a que las firmas de auditoría deben estar autorizadas por la Contraloría General de la República a actuar como tales. Esto genera una barrera de ingreso al mercado de nuevos competidores debido al cumplimiento de determinados requisitos.	F	
	Saturación del mercado.	El mercado en la zona de influencia examinada no está saturado.	F	

Fuente: <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/> y <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

#### **5.4 Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos**

En los mercados en los que existen muchos servicios iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad debido a un sinnúmero de factores entre ellos: i) propensión del comprador a sustituir; ii) precios relativos de los productos sustitutos; iii) coste o facilidad del comprador; iv) nivel percibido de diferenciación del servicio; v) disponibilidad de sustitutos cercanos; vi) suficientes proveedores.

La fuerza antes mencionada se refiere al ingreso potencial de empresas que prestan servicios alternativos a los de la industria.

La presencia de servicios equivalentes fácilmente sustituibles establece un límite al precio que se puede cobrar por aquél. Un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el servicio equivalente que lo sustituye.

Los servicios sustitutos suelen ingresar fácilmente cuando:

- Los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.
- Existe poca publicidad de los servicios existentes.
- Existe poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que presten servicios equivalentes diseñando e implementando estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los servicios.
- Reducir sus precios.
- Aumentar los canales de ventas, la publicidad, las promociones de ventas como estrategia para generar valor añadido y elementos de diferenciación de los servicios prestados por KPMG en relación con los servicios prestados por otras firmas locales.

**Tabla 10 Amenaza de productos sustitutos**

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
Amenaza de productos sustitutos	Disponibilidad baja de productos sustitutos	Existe en la zona examinada proveedores de servicios equivalentes que ya están atendiendo a los clientes locales	D	Desfavorable
	Precio alto de productos sustitutos	Como se indicó los servicios de las <i>Big Four</i> de manera general son más caros que los suministrados por firmas locales más pequeñas.	D	
	Los precios de los servicios sustitutos son bajos o menores que los de los servicios existentes.	Como se indicó los servicios de las <i>Big Four</i> de manera general son más caros que los suministrados por firmas locales más pequeñas.	D	
	Existe poca publicidad de los servicios existentes.	Las <i>Big Four</i> adolecen en general de una agresiva política de marketing.	D	
	Existe poca lealtad en los consumidores.	Ello debido a que los servicios prestados por las otras firmas son equivalentes y más baratos.	D	
	El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.	El migrar de una <i>Big Four</i> a otra firma más pequeña que preste servicios equivalentes más baratos no representa un costo adicional sino que es visto como un ahorro.	D	

Fuente: <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/> y <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

### 5.5 Fuerza 5: Rivalidad entre los competidores

Cuanto mayor e intensa es la rivalidad entre los competidores, menor las ganancias del sector haciendo que éste se haga menos atractivo lo que disminuye el ingreso de nuevos competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la interacción de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un empresa, cuanto menos competencia exista en un sector normalmente será más rentable y viceversa. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en un mismo sector ofreciendo servicios similares.

Una fuerte rivalidad entre competidores está asociada a la puesta en práctica de una gran cantidad de estrategias destinadas a superar al competidor aprovechando toda muestra de debilidad y errores en ellos a través de reacciones inmediatas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar en la medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad. Además nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras para formular estrategias que nos permitan superarlas.

La rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los servicios disminuye.
- Hay poca diferenciación en los servicios.
- Las reducciones en los precios son comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marca de servicios.
- Los costos fijos son altos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los servicios.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los servicios existentes.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.

**Tabla 11 Rivalidad entre los competidores**

Fuerza	Factor	Análisis	Tendencia	Resultado
<b>Rivalidad entre los competidores</b>	Hay poca diferenciación en los servicios.	Las firmas auditoras ofrecen servicios equivalentes con escaso poder de diferenciación. En todo caso, la diferencia entre los servicios no es necesariamente percibida como un factor de diferenciación	D	Desfavorable
	Las reducciones en los precios son comunes.	Los servicios de auditoría son cotizados con varias firmas en paralelo. Ello motiva una competencia acérrima de precios.	D	
	Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marca de servicios.	La poca diferenciación de los servicios y la amplia oferta de servicios equivalentes a precios más baratos genera las condiciones que propicia la migración hacia otra marca de servicios.	D	
	Los costos fijos son altos.	Los costos fijos de las <i>Big Four</i> son considerablemente superiores a los incurridos por las firmas locales.	D	

Fuente: <http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/> y <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

## **6. Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)**

### **6.1 Entorno político**

#### **A nivel de país**

Desde el año 2012, el electo presidente Ollanta Humala y su gabinete han identificado las áreas prioritarias con el fin de prevenir el aumento de la pobreza extrema, lo cual incluye cerrar las brechas en infraestructura, incrementar la calidad de los servicios básicos tales como la educación y la salud, y ampliar el acceso a los mercados para los segmentos pobres y vulnerables de la población.

Actualmente el programa del Gobierno del Perú tiene por objeto proporcionar igual acceso a los servicios básicos, el empleo y la seguridad social, reducir la pobreza extrema; prevenir los conflictos sociales; mejorar la vigilancia de posibles daños ambientales y reconectar con el Perú rural a través de una extensiva agenda de inclusión.

*(Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_de\\_Ollanta\\_Humala](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_de_Ollanta_Humala))*

#### **A nivel de provincias**

Se observa un entorno político estable influenciado notablemente por los gobiernos regionales más que por los gobiernos distritales. Ello favorece el desarrollo de las ciudades en provincias ya que la estrecha coordinación con el gobierno central y el buen presupuesto con el que cuentan los gobiernos regionales hacen que se presenten muchos proyectos de beneficio no solo local sino nacional.

El Perú se encuentra organizado jurídicamente en regiones y departamentos, siendo geopolíticamente las regiones, las entidades mayores del país, con gobierno autónomo en asuntos políticos y administrativos delimitados.

Los departamentos fueron creados inicialmente al nacimiento de la República, en 1821. Bajo sucesivas escisiones de estos, se crearon nuevos departamentos y provincias de régimen especial.

Las regiones, por otro lado, aparecieron en el texto de la Constitución de 1979 y disueltas en 1992. En 2002, se volvió a añadir las regiones al texto constitucional y se crearon los denominados gobiernos regionales para cada circunscripción departamental (los veinticuatro departamentos más la Provincia Constitucional del Callao), con el fin de que éstas dirigiesen la conformación de nuevas regiones mediante la fusión de departamentos a iniciativa de sus propios gobiernos. (Fuente Wikipedia / [ww.mef.gob.pe](http://www.mef.gob.pe))

Las regiones costeñas de La Libertad, Lambayeque y Piura se encuentran localizadas al norte del país (a 1, 1.2 y 1.5 horas de vuelo desde la ciudad de Lima). Geográficamente podemos decir que se encuentran bien ubicadas e históricamente han sido las ciudades (que junto Arequipa) han logrado mayor desarrollo comercial en los últimos 8 años.

Si miramos el escenario regulatorio, podemos mencionar que actualmente el país presenta estabilidad en el esquema tributario como sigue:

- Impuesto a la Renta de 28% para los ejercicios 2015 y 2016; 27% para los ejercicios 2017 y 2018; y 26% en el 2019
- Impuesto a los dividendos de no domiciliados de 4.1% para el ejercicio 2014 (6.8%, 8% y 9.3% en el 2015-16, en el 2017-18 y 2019 en adelante, respectivamente)
- Impuesto General a las Ventas (IVA) de 18%
- Consistencia en las tasas de aportaciones de empleadores para contribuciones sociales

## **6.2 Entorno económico**

En el análisis del país podemos decir que el Perú es una de las economías de más rápido crecimiento en la región en Sudamérica y se espera que continúe como tal en el mediano plazo.

Los estimados más recientes de crecimiento del PBI para el 2014 -2015 están por encima del promedio de la región (3.5% contra 1.2% respectivamente). La inflación se ha mantenido baja dentro del intervalo objetivo en el 2014 de 3% (fuente BCRP). A nivel externo se observa un entorno aún favorable, con prudentes políticas macro-económicas y profundas reformas estructurales que se han combinado para apoyar este escenario de crecimiento y baja inflación en el Perú. Desde hace un año, el país ha entrado a un periodo desafiante, ya que el impulso del crecimiento se desaceleró en el 2013 por efecto de condiciones externas adversas, un declive correspondiente en la confianza interna y una reducción de la inversión.

Los efectos de un fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos han reducido los índices de pobreza considerablemente e impulsado la prosperidad compartida. Entre los años 2005 y 2013, los índices de pobreza fueron más de la mitad, desde aproximadamente un 45% hasta un 24 % de la población (fuente: INEI). Se estima que en el 2013, aproximadamente medio millón de personas escaparon de la pobreza.

Un rasgo de crecimiento importante en Perú es que aquél parece ser de base amplia, con estimados que ilustran que los menos acomodados se han beneficiado más del crecimiento que la personas promedio en el país. Mientras el ingreso de la media total *per cápita* para la región creció aproximadamente un 5%, el índice de crecimiento de los dos quintiles más bajos fue aproximadamente de un 6.4% (fuente: INEI).

Además de esto, hubo un declive dramático de aproximadamente 10 puntos porcentuales de 16.4% a 6% de la participación de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza. Aunque aún continua elevada, la desigualdad en ingresos en el Perú, según se mida por el Coeficiente Gini, ha declinado de 0.49 en el 2004 a 0.44 en el 2013. Aun así, esta mejora en la desigualdad total enmascara algunas diferencias geográficas importantes. Mientras que el Gini en áreas rurales en el año 2004 y el año 2013 solo cayó por 1 punto, la desigualdad urbana cayó por 5 puntos. El año 2013 fue la primera vez, desde el año 2010, en que la desigualdad se redujo en las áreas rurales.

La pobreza extrema no solo es altamente rural, sino que también se concentra en unos cuantos distritos. En el año 2012, casi la mitad de la pobreza extrema se concentró en aproximadamente un 8% de los distritos de Perú. Una gran parte de estos distritos se ubicó en las regiones de Cajamarca, Piura, La Libertad y Apurímac. La reducción de la extrema pobreza ha sido más rápida en algunas regiones que en otras. La mayoría de regiones en el país ha visto declives en extrema pobreza entre el año 2004 y el año 2013, siendo Huancavelica, Huánuco, y Puno los más dinámicos. Una gran parte de la población peruana sigue siendo vulnerable a los impactos y podría recaer en la pobreza revirtiendo, de este modo, el progreso logrado en el curso de la década pasada.

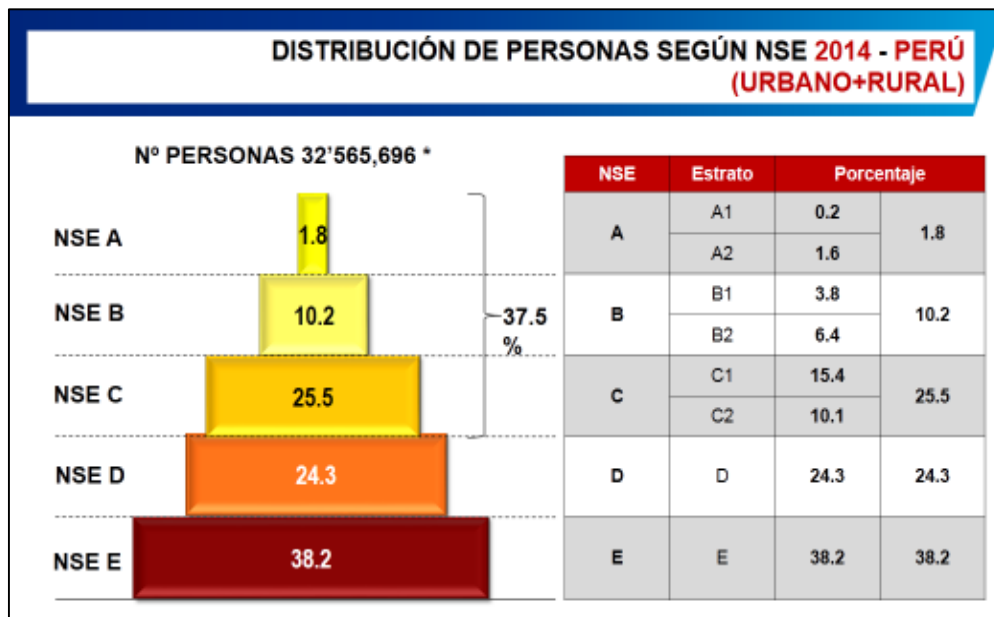


### 6.3 Entorno social

El Perú es un país dividido geo-políticamente en 24 departamentos u 8 regiones. Las ciudades que hemos elegido para el presente trabajo, se encuentran localizadas en los siguientes departamentos: La Libertad (Trujillo como capital), Lambayeque (Chiclayo) y Piura (con capital del mismo nombre). (Fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_del\\_Per%C3%BA](https://es.wikipedia.org/wiki/Historia_del_Per%C3%BA))

- La Libertad, es un departamento que cuenta con 1.8 millones de habitantes cuya característica predominante es la de una población de nivel Socio económico C, D y E (grafico 12).
- Lambayeque, es un departamento que cuenta con 1.2 millones de habitantes cuya población está concentrada en el nivel socio económico D y E.
- Piura, es un departamento que cuenta con 1.6 millones de habitantes cuya población está concentrada en el nivel Socio económico D y E

**Gráfico 11 Distribución de personas según nivel socio económico**



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación 2014, encuesta nacional de hogares 2013.

**Gráfico 12 Distribución de personas según nivel socio económico por departamento**

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO+RURAL (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Amazonas	100%	2.5	9.2	15.1	73.2
Ancash	100%	7.0	21.1	24.3	47.5
Apurímac	100%	3.0	6.1	14.7	76.2
Arequipa	100%	17.1	31.4	32.4	19.1
Ayacucho	100%	3.6	9.9	15.2	71.3
Cajamarca	100%	3.8	7.9	14.8	73.5
Cusco	100%	16.5	44.3	26.4	12.9
Huancavelica	100%	7.8	12.3	18.0	62.0
Huanuco	100%	0.7	5.3	10.7	83.2
Ica	100%	4.6	10.6	16.3	68.4

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación 2014, encuesta nacional de hogares - 2013.

**Gráfico 13. Distribución de personas según nivel socio económico por departamento**

DEPARTAMENTO	PERSONAS - NIVEL SOCIOECONÓMICO - URBANO+RURAL (%)				
	TOTAL	AB	C	D	E
Lambayeque	100%	9.8	23.0	30.5	36.6
Loreto	100%	3.3	12.3	16.4	68.0
Madre de Dios	100%	6.1	19.3	29.6	45.0
Moquegua	100%	20.4	30.4	27.2	22.0
Pasco	100%	4.5	17.8	26.5	51.2
Piura	100%	6.4	19.5	26.8	47.3
Puno	100%	6.6	10.2	20.5	62.8
San Martín	100%	4.6	17.6	25.3	52.5
Tacna	100%	15.6	32.1	36.0	16.3
Tumbes	100%	5.9	24.9	30.4	38.8
Ucayali	100%	4.2	12.4	27.8	55.5

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación 2014, encuesta nacional de hogares 2013.

## **6.4 Entorno tecnológico**

En tecnología, la situación es agónica. El ranking de Competitividad del *World Economic Forum* 2013-2014 construido sobre la base de 134 países, señala que Perú está ubicado en el puesto 86 en preparación tecnológica, habiendo bajado del puesto 69, y en el 122 en innovación, habiendo bajado del puesto 113.

En este sentido podemos mencionar que las empresas enfrentan problemas de ancho de banda, conexión rápida y compartimiento de *wi-fi* para externos (esto último debido a los problemas de hackers).

Esta situación dificulta la posibilidad de conexión de nuestros auditores/consultores, que se encuentren laborando en las oficinas del cliente, para con la oficina principal; ello incrementará el costo por la conexión inalámbrica que utilizaremos para desarrollar el trabajo.

### **Desde el punto de vista interno**

En este aspecto consideramos que no tendríamos problemas con la tecnología por qué haríamos uso de la misma tecnología de nuestra oficina principal en Lima y tendríamos asistencia remota para la implementación de nuevas aplicaciones.

Para el uso por primera vez de las máquinas y la capacitación, se efectuaría en la ciudad de Lima y las posteriores actualizaciones de efectuarían en la ciudad del norte del país donde se ubique nuestra oficina o vía remota.

Los softwares que actualmente utilizan los profesionales de auditoría y consultoría son los siguientes:

- Microsoft Office 2013.
- Win Zip.
- Antivirus.
- Adobe Flash.
- E-audit.

## Capítulo IV. Análisis Interno

### 1. Estrategia y Posicionamiento

Como firma de servicios profesionales la estrategia de este proyecto está sustentada en la estrategia global de KPMG y ajustada a qué es lo que queremos conseguir al expandir nuestro negocio:

Queremos ser la mejor firma para nuestros clientes, nuestra gente y para la comunidad, brindando soluciones completas al mercado y demostrando una cultura de alto desempeño.

Para ello efectuaremos las siguientes actividades estratégicas:

- Crecimiento Focalizado en clientes top de la zona norte del país que tengan una facturación mayor a S/. 15 millones.
- Gestión adecuada de riesgos y calidad de servicio
- Presentaremos un portafolio de servicios competitivo
- Especialización técnica y sectores

#### 1.1 ¿Dónde estamos hoy?

El crecimiento de los ingresos de las *Big Four* en los que a servicios de auditoría se refiere es como sigue (en miles de dólares):

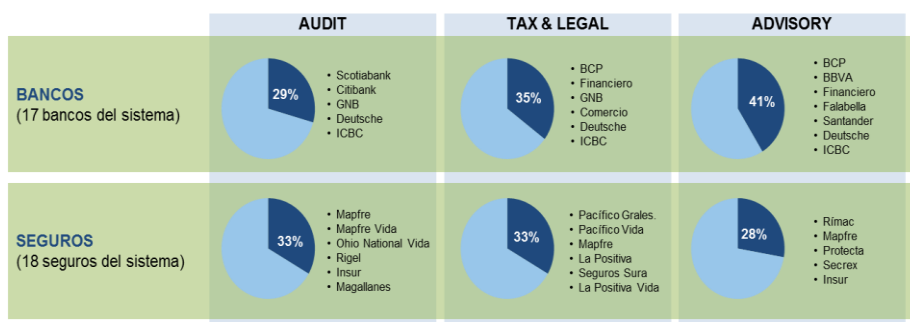
**Tabla 12 Ingresos por firma**

<b>Razón Social</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Zaldivar, Paredes &amp; Asoc.</b>	19,105	17,447	21,554	20,378	21,355
<b>Aparicio, Gaveglio y Asoc.</b>	15,986	15,498	15,574	14,866	15,430
<b>Beltrán, Gris &amp; Asociados</b>	11,836	10,638	11,752	10,515	11,644
<b>Caipo y Asociados</b>	7,672	8,375	8,739	7,252	8,659
<b>Total</b>	<b>54,599</b>	<b>51,958</b>	<b>57,619</b>	<b>53,010</b>	<b>57,088</b>

Fuente: Elaboración propia

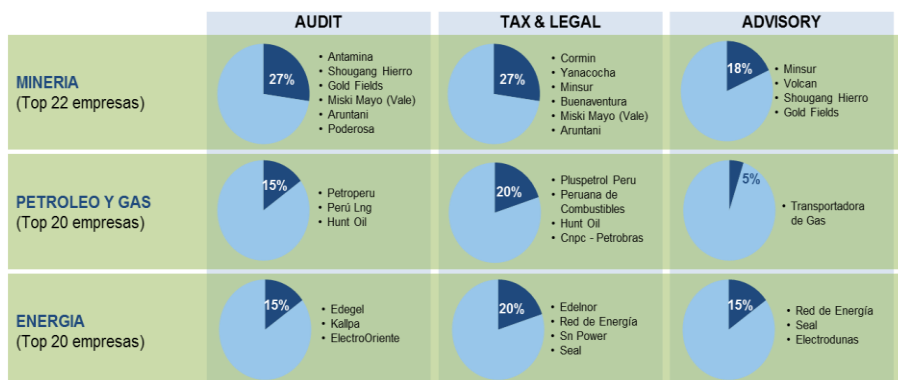
Esta situación evidencia nuestra participación en el mercado con un cuarto puesto, sin embargo si detallamos cómo se conforma esta participación por sector de negocios podemos observar que la presencia de KPMG es principalmente en el sector de servicios financieros (banca y seguros) (gráfico 14) y en el sector minero (gráfico 15):

**Gráfico 14 Presencia % de KPMG en el sector financiero y seguros**



Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

**Gráfico 15 Presencia % de KPMG en el sector minería, petróleo, gas y energía.**



Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

## **2. Capacidades comerciales**

### **2.1 Marca e Imagen**

Con más de 115 años de experiencia y 155,000 profesionales a nivel mundial, KPMG es una de las redes internacionales más importantes del mundo de firmas que brindan servicios de auditoría, tributarios, legales y de asesoría. KPMG opera en más de 155 países, apoyando a todo tipo de industrias.

KPMG, no es solo una firma de servicios, es un grupo de profesionales que comparten conocimientos, metodologías, valores y un mismo código de conducta, por lo que sus clientes saben lo que pueden esperar del servicio en cualquier parte del mundo. En especial saben que, por encima de todo, KPMG actúa con integridad.

El servicio que esperan los clientes de KPMG, (tanto en Lima como Provincias) es un servicio de calidad, pues a pesar que no conocen a los profesionales que les brindaran el servicio, está sobre entendido que la fuerza de la marca asegurará un trabajo de calidad.

Por tanto, la imagen que deben proyectar los profesionales que laboran en KPMG, debe estar alineada con lo que busca la firma, ya que cada profesional es un promotor de la marca. Tomaremos la política establecida por la firma para, que la oficina ubicada en la zona norte del país esté en alineada con las políticas de la firma.

### **2.2 Orientación al cliente**

La estrategia que tiene KPMG Perú, (ver gráfico 16) y vamos a desarrollar en la oficina en la zona norte del país es potenciar el concepto del cliente al centro. Fortaleciendo dicho concepto con otras acciones, por ejemplo:

- Soluciones completas, no solo brindarles los servicios de auditoría, irradiaremos en el cliente otros servicios. Nuestra respuesta debería abarcar los aspectos desde otro punto de vista (un tratamiento financiero, debe estar acompañado de los efectos fiscales, de precio de transferencia, legales por poner un ejemplo).

- El concepto de pensar en el cliente, está asociado también a la calidad del servicio prestado, no solo pensar en cumplir con el trabajo, sino de darle un valor agregado, que los clientes sepan la razón por la cual nuestros servicios y nuestros profesionales son diferentes.

**Gráfico 16 Estrategia de KPMG en Perú – proyecto *One Firm***



Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

### 2.3 Ventas

El proceso de ventas mantiene un proceso administrativo y de riesgo en paralelo para poder aceptar al cliente:

- **Administrativo:** reunión inicial para conocer al cliente y el servicio a prestar, indagaciones relacionadas al servicio, elaboración de un presupuesto de horas y tareas, y con ellos elaborar una propuesta.
- **Riesgo:** se envía una solicitud de *due diligence* (antecedentes, *background check*) tanto respecto del potencial cliente como respecto de sus representantes, en forma paralela se envía una consulta llamada *Sentinel Approvala* nivel regional para saber si existen riesgos en la prestación de los servicios. Este análisis se realiza por cada nuevo encargo en clientes nuevos o actuales, y por cada cliente sea nuevo o recurrente.

Luego de completar los procedimientos administrativos y de riesgo, nos contactamos con el cliente para firmar un contrato donde se establece las condiciones de los servicios a prestar, así como una serie de responsabilidades y derechos que contraerán ambas partes.

El reconocimiento de ingresos de KPMG va en función al consumo de horas presupuestadas para la prestación del servicio, cualquier ajuste que surja se realiza en el momento que se conozca y ambas partes hayan acordado el reconocimiento de dicho ajuste.

## **2.4 Precios**

Los precios están en función a las tarifas establecidas al inicio de cada año por el Comité Directivo de KPMG, en función a los márgenes estimados que se espera recibir. Los ajustes a los precios afectan directamente la realización del contrato. La realización que se espera recibir por servicio en condiciones normales, no debe ser menor al 60% y el ingreso promedio por servicio no debe ser menor a S/. 12,000.00. Las tarifas estándar de este año en promedio son:

Socio	S/. 1,000.00
Director	S/. 950.00
Gerente Senior	S/. 650.00
Gerente	S/.450.00
Supervisor	S/. 320.00
Senior	S/. 230.00
Staff	S/. 165.00
Asistente	S/. 140.00

## **2.5 Entrega y post-venta**

La entrega del servicio está asociada a la entrega del informe de nuestro trabajo, dichos informes en su mayoría se entregan al final del servicio e incluyen nuestras recomendaciones y hallazgos. Adicional a ello se ha establecido que como parte de la entrega del servicio, se realicen presentaciones de resultados al comité directivo de la empresa.

El servicio de venta de KPMG, no concluye con los entregables, se ha establecido un formato de retroalimentación del servicio que dependiendo del tamaño del cliente se realiza en una reunión personal o una evaluación *on-line*. Esta evaluación contempla varios aspectos de evaluación,



como; calidad del servicio, oportunidad de entregables, valor agregado del servicio, conocimiento técnico y soporte durante todo el proceso del servicio.

El programa *Client Care*, nos permite medir la satisfacción de nuestros clientes. Esto es importante para conocer las expectativas de nuestros clientes y poder cumplir con nuestro objetivo de calidad y consistencia en los servicios brindados. Los objetivos de la encuesta son: Medir niveles de satisfacción y perspectiva del cliente hacía KPMG y obtener retroalimentación para mejorar la calidad de nuestros servicios y nivel de atención al cliente.

### **3. Clientes**

KPMG, como firma, es una empresa de servicios profesionales que vende conocimientos, cuenta con recursos humanos especializados en las distintas áreas relacionadas con la consultoría. Su enfoque multidisciplinario requiere las áreas interactúen entre ellas a través de la prestación de servicios recíprocos, siendo el concepto adecuado el de *cliente interno – proveedor interno*. Todos los profesionales que integran la firma están orientadas al mercado, enfocados en los clientes y en los proveedores internos con los que trabajan en todo momento.

Las áreas que participan como *cliente interno – proveedor interno* son *Audit, Tax & Legal* y *Advisory*.

Actualmente KPMG tiene un promedio de 600 clientes, de los cuales 50 son considerados como principales y cuentan con un plan estratégico de atención definido, con participación directa de Socios y Gerentes asignados como responsables.

### **4. Tipos de servicios**

Cada una de las áreas presta los siguientes servicios profesionales de manera directa a los clientes externos o como insumo a las otras áreas de la firma que lo requieran a su vez como insumo para prestar servicios interdisciplinarios que se ajusten a los asuntos a los que los clientes están enfocados. Dichos servicios incluyen:

## **Audit**

- Servicios de auditoría financiera
- Revisión de los aspectos financieros y no financieros de los informes de sostenibilidad
- Análisis de estructuras financieras y sus efectos contables

## **Tax & Legal**

- Servicios de consultoría fiscal
- Servicios de consultoría legal y corporativa
- *Global transfer price services*
- *Global mobility services*
- *Labour*
- *Tax compliance*

## **Advisory**

- *Accounting advisory services*
- *Transactions, corporate finance & infraestructura*
- Revisión relacionada con tecnología e información
- Cálculos relacionados con finanzas corporativas
- Cronograma anual de capacitaciones
- Servicios de consultoría de procesos, auditoría interna, y servicios forenses (investigaciones de fraudes).

Fuente: Página web de KPMG (<http://www.kpmg.com/pe/es>)

## **Back office**

Estos servicios son brindados por el personal de back-office, tales como: secretarías, imprenta, mensajería y archivo, con lo cual se convierten en nuestros proveedores internos. Asimismo, este personal es considerado nuestro cliente interno, debido a que debemos proveer información para que puedan efectuar sus actividades de control.

## **5. Organización**

La organización de KPMG en Perú está conformada de la siguiente manera:

- Presidente de KPMG en Perú
- Socios principales de auditoría, consultoría e impuestos
- Socios alienados por sector y especialidad
- Direcciones de marketing y recursos humanos.
- Personal de soporte en gestión humana, sistemas, traducción, secretarías y asistentes de piso, contabilidad y tesorería, archivo, imprenta, entre otros.

## **6. Competencias clave**

Las competencias claves que son requeridas en los profesionales de KPMG actualmente son:

- Aprovechar oportunidades de negocio: Establecer relaciones de largo plazo con clientes y colegas. Demostrar perspicacia de negocios y comercial al aplicar conocimiento con clientes globales y locales. Detectar y desarrollar oportunidades, anticipar cambios y responder a las necesidades del cliente.
- Demostrar curiosidad y capacidad de innovación: Adaptarnos a circunstancias variables y responder a ambientes inciertos. Proponer y desarrollar soluciones; estar dispuesto a aprender y conducirnos a través del cambio. Aportar valor agregado mediante la búsqueda de nuevas perspectivas y criterios; el desarrollo de nuevas ideas y la implementación de soluciones prácticas.
- Fomentar la colaboración e inclusión: Compartir conocimiento y trabajo más allá de las fronteras. Establecer relaciones laborales positivas a nivel interno y externo. Ser respetuoso con los valores culturales, contar con enfoque global y respeto las opiniones y puntos de vista de los demás. Hacer una diferencia positiva ante colegas y las distintas comunidades.
- Buscar la mejora continua: Estar enfocado en alcanzar el éxito y aportar valor agregado a clientes. Plantear metas ambiciosas y desafiarlos a nosotros mismos y a los demás para mejorar, brindar y buscar retroalimentación sincera en el camino. Con frecuencia brindar coaching y proporcionar desarrollo a los demás. Trabajar bien bajo presión.

- Trabajar con calidad: Desempeñarnos con pasión en la ejecución consistente de trabajo de alta calidad, para cumplir con las necesidades de clientes y las necesidades del equipo. Enorgullecernos por la forma eficaz y eficiente en que estructuramos los proyectos de los equipos y clientes. Organizarnos bien y planear frente a contingencias.
- Aplicar un criterio profesional: Demostrar experiencia profesional en todos los aspectos del trabajo. Comprender el panorama en el sentido más amplio y tomar las decisiones correctas. Demostrar integridad y mantener objetividad e independencia en todo momento. Llevar a cabo un análisis efectivo, consultar de manera adecuada y administrar el riesgo.

## 7. Análisis DAFO interno de KPMG

Para finalizar el análisis interno de KPMG, a continuación presentamos un análisis de sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

**Tabla 13 Análisis DAFO interno de KPMG**

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contamos con una gestión comercial sólida y diferenciada</li> <li>• Sistemas de información interna deficientes</li> <li>• Falta de un área de investigación y desarrollo</li> <li>• Tenemos por mejorar la estructura de financiamiento - ampliar las líneas de crédito</li> <li>• Tenemos por mejorar la estrategia de posicionamiento y presencia en medios</li> <li>• Débil presencia de los socios líderes en medios y relacionamiento con directores de las principales empresas <i>target</i></li> <li>• Actividades gerenciales recargadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega del servicio de alta calidad</li> <li>• Personal de gerencia y directores comprometidos</li> <li>• Política de puertas abiertas y trato horizontal</li> <li>• Líderes en el sector financiero (Banco, Seguros, AFP, Fondos, etc.)</li> <li>• Respaldo financiero de KPMG International</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre por la volatilidad del dólar en inversiones puede desestabilizar a grandes clientes y recortar servicios</li> <li>• Propuestas de la competencia donde destacan su liderazgo en tamaño por número de clientes y número de personal y supervisores</li> <li>• Mayor presencia de los socios de la competencia con directores de las principales empresas <i>target</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía permite nuevos servicios de consultoría</li> <li>• Vender servicios de <i>non-audit</i> a clientes de la competencia donde tienen incompatibilidad por temas de independencia</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo V. Análisis del Proyecto Actual: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Luego de la revisión del análisis interno y externo del presente proyecto, presentamos el siguiente análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del mismo:

**Tabla 14 Análisis de las Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**

Debilidades	Fortalezas
<p style="text-align: center;"><b>¿Qué podría mejorarse?</b> <b>¿Qué se ha estado haciendo mal?</b> <b>¿Qué deberíamos evitar?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca presencia de la firma en la zona norte de Perú.</li> <li>• Poca participación en medios y en las universidades de la zona norte del país.</li> <li>• No contar con el 100 % del personal interesado en radicar temporal o permanentemente fuera de Lima Metropolitana.</li> <li>• Poco interés de los socios y gerentes a ser asignados a la zona norte del país.</li> <li>• Falta de información de las empresas competencia de la zona norte del país.</li> <li>• No contar con el presupuesto oportunamente para la inversión a realizar y para mantener la oficina con las obligaciones que ésta conlleva.</li> <li>• Problema interno de no tener a la fecha la cantidad de gerentes necesarios para atender a Lima, lo que dificulta su asignación a la supervisión de la región.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>¿Cuáles son tus ventajas?</b> <b>¿Qué puedes hacer bien?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de valor agregado a un costo diferenciado.</li> <li>• Recursos propios con larga experiencia en la firma y conocimiento de la forma de trabajo y metodologías.</li> <li>• Contamos con algunos clientes que trabajan en dicha localidad que conocen nuestro servicio de calidad y pueden ser nuestros referentes.</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<p style="text-align: center;"><b>¿Cuáles son los obstáculos importantes?</b> <b>¿Qué hace tu competencia?</b> <b>¿Está la industria cambiando?</b> <b>¿Tienes problemas internos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia hace publicidad continua a nivel nacional.</li> <li>• La competencia realiza talleres para CFOs y gerentes de contabilidad por industria, informa continuamente a las empresas de la zona sobre cambios en la regulación que pudieran afectarlos.</li> <li>• Clientes fidelizados por la competencia con mayor presencia que nosotros. Experiencia de la competencia en la zona con base a estos clientes.</li> <li>• Las empresas locales de auditoría y consultoría conocen la zona y tienen precio menor.</li> <li>• Escasez de recursos de la región norte del país con experiencia en servicios de consultoría.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>¿Cuáles son las tendencias más interesantes?</b> <b>Potenciales fuentes de oportunidades</b> <b>Clientes</b> <b>Productos y Servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento económico de la zona que permitiría nuevos servicios de consultoría, dado el crecimiento de las empresas y sus negocios.</li> <li>• La experiencia previa negativa de un competidor que incursionó en la ciudad de Trujillo nos deja lecciones aprendidas, asimismo la experiencia positiva de otro competidor en la ciudad de Chiclayo.</li> <li>• Obligación de llevar a cabo auditorías financieras según marco normativo de la SMV.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo VI. Propuesta de Valor Actualizada

Proponemos diferenciar al cliente conocedor que busca oportunidades de mejora en sus procesos internos y que valora el servicio brindado de auditoría y consultoría considerándonos su socio estratégico, del cliente cumplidor cuya principal preocupación es como su nombre lo indica cumplir con los plazos otorgados por los reguladores para presentar sus estados financieros y solo quiere lo mínimo necesario requerido por la ley.

Uno de nuestros objetivos es poder transformar este cliente cumplidor en conocedor, a través de la siguiente propuesta de valor.

**Tabla 15 Propuesta de valor actualizada**

Propuesta de Valor	Cliente Cumplidor	Cliente Conocedor
Bajo Costo	X	X
Presencial del equipo gerencial (Socio+Gerente)	X	X
Carta de Recomendaciones de control interno	X	X
Informe emitido a los 30 días de recibir la información para las notas a los estados financieros de parte del cliente	X	
Respuesta oportuna y rápida a consultas realizadas (24 horas desde realizada la consulta)	X	X
Invitación a eventos de actualización profesional y difusión de conocimientos	X	X
Visitas constante de mínimo 6 al año, incluyendo reuniones personalizadas con la gerencia general del cliente (2 como mínimo)		X
Capacitaciones y talleres tributarios y aspectos financieros relevantes	X	X
Revisión de apoyo de otros especialistas de consultoría según el caso lo requiera	X	X

Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo VII. Marketing Mix**

### **1. Definición de Mercado**

La definición de mercado busca saber cómo se comportan nuestros clientes, del mismo modo saber contra quién estamos compitiendo.

Nuestro mercado son todas aquellas empresas del sector de hidrocarburos, sector agropecuario, entre otras ubicadas en la zona norte del país.

Las empresas de dichos sectores y con oficinas ubicadas físicamente en la zona norte del país, en su mayoría están atendidos por la competencia directa, las llamadas *Big Four* (E&Y y PWC) y empresas auditoras locales medianas o pequeñas.

Estas empresas auditoras tienen cubierto el mercado atendiéndolo principalmente por requerimiento de terceros, por ejemplo; requerimientos de los bancos, de entidades supervisoras, etc. Existen también otro tipo de clientes que además de realizar la auditoría por fines regulatorios, visualiza el trabajo de auditoría como una ayuda a la gestión tributaria, contable o financiera.

Sobre la base de nuestra experiencia, hemos clasificado a nuestros clientes de la siguiente manera:

- Cliente cumplidor: buscan cumplir con la auditoría únicamente por requerimiento normativo
- Cliente conocedor: buscan un valor agregado al servicio de auditoría.

En el siguiente punto se desarrolla en mayor detalle las características de cada perfil.

### **2. Segmentación de mercado**

Las empresas ubicadas en la zona norte del país son de diversa índole, cada una de ellas posee necesidades distintas, por este motivo y con la finalidad de establecer una estrategia para cada grupo hemos segmentado a nuestro mercado de la siguiente manera:

- Por sector económico: sector oil & gas, agropecuario y otros
- Por expectativa: clientes cumplidores y conocedores

En el primer caso hemos identificado un número importante de empresas de dichos sectores que son nuestro objetivo, estas empresas actualmente son auditadas en su mayoría por la competencia (otras *Big Four*). Nosotros contamos con la experiencia necesaria para auditar empresas del sector oil & gas y agropecuaria. Actualmente atendemos clientes en dicha región lo que nos ha permitido conocer dichos negocios.

Respecto a la expectativa, hemos dividido a nuestros clientes en los siguientes subgrupos:

- Clientes cumplidores:

Tal como se menciona en líneas anteriores, dichos clientes valoran la rapidez y cumplimiento de los plazos a fin de cumplir con los informes requeridos por terceros (bancos, accionistas, entidades reguladoras, etc). Estos clientes no valoran el trabajo de auditoria como tal, ni ven en este un aliciente para mejorar su performance.

- Clientes conocedores:

Estos clientes en adición a lo mencionado por los clientes cumplidores aprecian el valor agregado que le pueda dar un trabajo de auditoria, cómo nuestro trabajo aporta a la gestión de sus empresas. Estos clientes usualmente envían a los firmas auditoras consultas sobre temas contables, financieros y tributarios, ven en nosotros un buzón de respuestas o soluciones a sus problemas.

### 3. Posicionamiento<sup>4</sup>

Posicionar es el arte de diseñar la oferta y la imagen corporativa externa e interna de una empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta (i.e. el público objetivo al que está orientado). El posicionamiento es el lugar mental que ocupan nuestros servicios en la mente del consumidor y la concepción del producto y su imagen cuando se le compara con el resto de los competidores. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el servicio y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor.

---

<sup>4</sup> La presente sección se ha desarrollado tomando como referencia el Manual Curso Plan de negocios elaborado por Samuel Chaquilla. Recuperado del siguiente website: <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual>; de Ejemplos de estrategias de posicionamiento de marca escrito por Amy Guettler, Demand Media. Recuperado del siguiente website: <http://pvme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca-8633.html>; y Fundamentos mkt posicionamiento de Romina Melin. Recuperado del siguiente website: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-Mkt-Posicionamiento/64679794.html>



Por ello es importante tener una idea real qué opinan los clientes de los servicios de la firma (*lo cual en el caso concreto de KPMG se realiza a través del programa Client Care*) en relación a los servicios similares o sustitutos prestados por los competidores. Cuanto más y mejor son percibidos los atributos diferenciadores de los servicios prestados y dichos atributos se corresponden con las expectativas del consumidor meta, mayor será el posicionamiento y la fidelidad del cliente.

La promoción es la fase final que mezcla las estrategias de mercadotecnia y todas las actividades a través de las cuales se comunica a los consumidores o público objetivo la información sobre las bondades de un determinado producto o servicio.

Dicha actividad exige la combinación de cinco elementos a saber: i) venta personal, ii) promoción de venta, iii) publicidad, iv) propaganda y v) relaciones públicas.

i) Venta personal:

Consiste en el ofrecimiento directo de un vendedor de la empresa a los posibles clientes. En el caso específico de las *Big Four* es conocido el perfil vendedor de servicios en los niveles técnicos más altos comenzando desde seniors, supervisores, gerentes, gerentes seniors, directores y socios. En efecto, el perfil de los profesionales de las firmas consultoras y auditoras exige su orientación al mercado como uno de los necesarios *skills* que permitan la identificación de nuevas oportunidades de negocios que se materialicen en la prestación de servicios de alto valor agregado para los clientes y en consecuencia en mayores *fees* para la firma.

Inclusive la venta personal es realizada de manera interdisciplinaria y cruzada. Es decir, los profesionales de auditoría identifican en sus clientes oportunidades para la prestación de servicios fiscales (Tax) y viceversa tratando de blindar al cliente con la prestación de la mayor gama de servicios posibles.

ii) Promoción de ventas:

Son actividades como ferias comerciales, concursos, exhibiciones de productos y servicios. En el caso particular de las *Big Four*, la promoción de ventas se da a través de la participación en los seminarios organizados por los gremios empresariales y las instituciones académicas en las que participan, en calidad de asistentes, contadores, gerentes generales, *CEOs*, *CFOs* y directores de los principales clientes y potenciales clientes. Dicha labor también es realizada a través de los seminarios técnicos que, con cierta regularidad, proporciona KPMG a sus clientes especialmente cuando se afrontan escenarios que implican cambios normativos relevantes.

iii) Publicidad:

La comunicación masiva que se realiza por diferentes medios de comunicación tales como periódicos, televisión, radio y revistas. En el caso particular de las *Big Four* la publicidad no es permitida en el caso de los servicios de auditoría pero si en los servicios de consultoría. Sin embargo, al margen de la publicación de artículos en revistas especializadas, artículos de interés, las *Big Four*, dentro del mercado peruano, no tienen como política de publicidad realizar publicidad en los medios de comunicación masiva salvo algunas apariciones esporádicas en algún medio radial.

iv) Propaganda:

Es una presentación en algún medio publicitario que beneficia a una determinada empresa, y que no se paga por ella. Las principales formas son los comunicados de prensa. Al respecto, es común que los comentarios de los especialistas de KPMG aparezcan en medios de comunicación periodística comentando algún tema de relevancia profesional para determinado sector empresarial.

v) Relaciones públicas:

Son esfuerzos que realiza la empresa para influir sobre un determinado grupo de personas. Dentro de las estrategias de KPMG está el estar cercana a los *decission makers* (contadores, gerentes generales, *CEOs*, *CFOs* y directores) de las principales clientes de forma tal que se puedan identificar oportunidades de negocio. Otra forma de desarrollar las relaciones públicas en el caso específico de KPMG consiste en el envío de Circulares a todos los clientes y potenciales clientes

conteniendo las principales modificaciones fiscales y legales que tengan especial incidencia en la actividad empresarial de los principales clientes. A través de dicha actividad KPMG mantiene de manera permanente la visibilidad de la marca en la mente de su cliente.

Como vemos, la promoción debe ser diseñada para actuar como un elemento más dentro del plan estratégico de mercadotecnia. Un punto importante a considerar es la comunicación. Es por ello que la actividad promocional debe diseñarse equilibrando la cantidad de información transmitida con la simplicidad del mensaje. En otras palabras, se debe buscar de manera consciente y planificada que el cliente reciba la mayor cantidad de estímulos que sirvan para persuadirlo o para afectar su percepción del servicio como uno diferenciado en relación al de la competencia. Para ello la estrategia de promoción que permita desarrollar un fuerte posicionamiento de la marca debe considerar cuatro factores.

#### **4. Factores para el desarrollo del posicionamiento**

**Tamaño del mercado:** Es importante saber el tamaño del mercado al cual se dirige la actividad de la empresa. Si el mercado es grande la publicidad debe realizarse a través de medios masivos Si por el contrario es muy pequeño, entonces una revista especializada puede ser la mejor forma.

**Naturaleza del servicio:** El valor del servicio determina en gran medida qué tipo de promoción es la más adecuada. En el caso concreto de los servicios de consultoría y de auditoría se debe tener presente la distinta naturaleza de ambos.

En efecto, los servicios de auditoría son servicios de *assurance* que, por disposición legal estatutaria, deben ser necesariamente realizados. Si bien ellos proporcionan valor agregado, la obligatoriedad y necesidad de su realización hace que puedan, equivocadamente, ser percibidos como servicios necesarios carentes de valor agregado para el usuario. Al existir la obligatoriedad de contar con estados financieros auditados, es más fácil que los servicios de auditoría sean recurrentes circunstancia que reduce la necesidad de su esfuerzo publicitario.

En cambio, los servicios de consultoría son servicios de alto valor agregado pues son buscados de manera general cuando el cliente afronta alguna contingencia fiscal o problema de optimización fiscal. Por tanto, si bien el servicio es percibido como necesario su recurrencia depende de la concreta situación fiscal particular por la que esté atravesando el cliente. Sobre la base de lo anterior, la cercanía interdisciplinaria de los profesionales de KPMG con el cliente es

vital. En otras, palabras, los servicios de consultoría están más expuestos a temas de oportunidad por lo que es imprescindible que el cliente esté plenamente consciente (i.e. *aware of*) de las capacidades de pronta y oportuna respuesta con las que cuenta KPMG.

En ambos casos, la alta especialización y carácter técnico de los servicios antes indicados, los cuales también son prestados por la otras Big Four y demás firmas locales enfatice los elementos de diferenciación que coadyuven al posicionamiento de la marca KPMG.

El ciclo de vida del servicio: La actividad promocional debe ajustarse al ciclo de vida del servicio, en el caso de los servicios de auditoría, salvo por la eventual necesidad de tener que rotar de auditor, como consecuencia de una decisión de la dirección de la entidad, los servicios de auditoría son servicios recurrentes siendo una de las principales actividades de marketing la realización de un buen trabajo que genere como consecuencia la recurrencia del servicio.

Fondos disponibles: El presupuesto asignado y disponible por la empresa es importante al elegir la mejor estrategia de la que se disponga para la promoción de sus servicios.

Asimismo, debido a que la publicidad y la venta personal son los métodos más conocidos de promoción, a continuación se hará una comparación entre los dos:

**Tabla 16 Comparación entre publicidad y venta personal**

Publicidad	Venta Personal
Altos recursos financieros	Bajos recursos financieros
Mercado amplio	Mercado concentrado
Muchos clientes	Pocos clientes
Producto estandarizados	Producto hecho a la medida
Valor unitario	Valor unitario alto

Fuente: Elaboración propia.

La mercadotecnia por sí sola no va a lograr que un negocio tenga éxito, a menos que las operaciones del mismo funcionen adecuadamente. Por operaciones nos referimos a los procesos de transformación de generación de bienes y servicios.

En realidad, el plan de operaciones y el plan de mercadotecnia son consecuencia cada uno del otro. No se pueden elaborar las promesas de mercadotecnia sin tener en cuenta los procesos sin saber cuál es el objetivo de los mismos, objetivo que establece el plan de mercadotecnia. Ambos

planes están, en consecuencia, íntimamente ligados y eso es algo que debe respetarse al elaborar un plan de negocios.

## **5. Estrategias de Posicionamiento<sup>5</sup>**

Para definir la mejor estrategia de posicionamiento, se debe determinar cuál es el segmento o público objetivo al cual están destinados los servicios, de esa forma se ha de establecer una estrategia para posesionar firmemente los servicios en el segmento elegido. Para ello, se deben considerar tres factores:

El análisis del entorno y la competencia.

El estudio de las necesidades del consumidor.

La evaluación de los puntos fuertes y débiles de la propia empresa.

El análisis de tales factores permite determinar cómo diferenciar nuestra marca ante el público objetivo. De manera concreta, el posicionamiento es el lugar diferenciado que nuestra marca ocupa en la mente del consumidor, dicho concepto se define como la imagen que tiene en su mente el consumidor respecto a un determinado servicio.

El posicionamiento es el resultado de las decisiones tomadas en relación a la forma como se prestarán servicios de calidad, la estrategia de precios, el sistema de ventas y la comunicación publicitaria.

Planear el posicionamiento también permite controlarlo. La marca de una empresa como KPMG es el alma de sus negocios, es la afirmación de la personalidad de la empresa y el símbolo que identifica sus valores.

Ejecutando una estrategia de posicionamiento correcta, la marca crea una impresión indeleble que ancla la marca en la mente de los clientes de una manera más personal y emocional elevando el conocimiento de la empresa como de los servicios que ofrece.

---

<sup>5</sup> Sección basada en [Estrategias de posicionamiento de marca](http://marketingdesigne.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/) de Marketing Design. Recuperado del website: <http://marketingdesigne.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>

### **5.1 Posicionamiento por calidad**

La calidad de un servicio es uno de los componentes más importantes de una marca y se puede combinar con otras estrategias de posicionamiento con bastante facilidad, cuanto mayor es la especialización de los profesionales encargados de la prestación de un servicio determinado, mayor será la calidad del mismo. Reducir el ámbito de prestación de servicios a áreas especializadas redundará en una mayor calidad del servicio la cual posiciona la marca de la compañía como especialista de alta calidad y confianza.

### **5.2 Posicionamiento por valor o precio**

Existen dos formas de abordar el posicionamiento por valor o precio los cuales son dependientes de la calidad. Un primer *approach* es realizar un enfoque de alta gama que explote la creencia psicológica de que cuanto más caro es el servicio, más valor intrínseco tiene. Un segundo *approach* consolida servicios de alta calidad con un buen precio.

### **5.3 Posicionamiento por beneficios**

Comunicar los beneficios asociados a la prestación de servicios resalta los atributos valiosos más poderosos de la firma que el cliente objetivo puede reclamar como valiosos. En el caso de KPMG el principal beneficio consiste en el suministro de soluciones simples de alto valor agregado frente a problemas complejos. En dicha estrategia es importante identificar el mejor atributo de nuestros servicios, la alta calidad y valor agregado.

### **5.4 Posicionamiento por solución de problemas**

Posicionar la marca como la solución a los problemas del cliente, lo ideal es demostrar que la empresa tiene la capacidad de respuesta especializada que les permite a los clientes enfrentar problemas de forma rápida y eficiente.

### **5.5 Posicionamiento en base a competidores**

El posicionamiento sobre la base de los competidores apunta a demostrar la superioridad frente a otras firmas que ofrecen el mismo tipo de servicios. Bajo esta perspectiva es importante conocer la posición de los competidores en relación al atributo que caracteriza la prestación de servicios.

## **5.6 Posicionamiento por celebridades**

Otra estrategia de posicionamiento consiste en contratar a diversos profesionales destacados en el ámbito profesional específico que puedan, dada su asociación con la marca KPMG, generar elementos de diferenciación que permitan promocionar servicios de alta calidad frente al cliente objetivo.

Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento, ésta se debe de comunicar a través de mensajes claves que penetren en la mente de nuestro consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente de nuestro producto.

## **5.7 Estrategia de Marca**

Nuestra marca representa una promesa. Por lo tanto, no basta con que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Lo que se espera de nuestra marca es que despierte entusiasmo y genere lealtad de nuestros clientes, por lo tanto, el objetivo es fortalecer nuestra marca en la zona norte del país de manera tal que genere confianza y que emane una promesa relevante para los clientes y sea vista como una propuesta diferenciada, principalmente en los clientes objetivo segmentados por sector económico y por la expectativa del servicio que esperan.

Ventaja de disponer de una marca fuerte – KPMG:

La firma dispone de una serie de ventajas que la benefician en el mercado internacional y nacional (principalmente en Lima) y que se derivan de la forma en que esta crea valor. La entrada de nuestra marca en el mercado de la Región Norte del Perú genera creación de valor tanto para la Firma como para los potenciales clientes de la Firma.

Valor para KPMG:

- Tener mayor presencia en provincias (zona norte del país)
- Incremento de cuota de mercado
- Incremento de margen de rentabilidad

Valor para clientes:

- Prestigio por ser auditado por una firma internacional (socio estratégico)
- Asesoría ante consultas técnicas
- Acceso a información actualizada
- Servicios especializados

## **6. Comunicación**

Como parte del proceso de comunicación de nuestra marca en la zona norte del país, nos enfocaremos en tres aspectos para que dicho mercado pueda reconocer nuestra marca:

- Diferenciación de nuestra marca (ADN)
- Herramienta CRM
- Credenciales



## Capítulo VIII. Plan de Operaciones y Recursos

### 1. Plan de Operaciones

#### 1.1 ¿Qué se va a hacer?

Los servicios que se prestarán a los clientes de provincias serán los mismos que se brinden a clientes de la ciudad de Lima y consisten en los siguientes:

##### **Auditoría:**

- Auditoría de estados financieros
- Revisiones de alcance limitado
- Procedimientos previamente acordados con la gerencia
- *Due dilligence* financiero

##### **Tax & Legal:**

- Asesoría tributaria
- Cumplimiento tributarios
- Precios de transferencia
- Servicios legales
- Aduanas y comercio exterior

##### **Advisory:**

- Consultoría en riesgos
- Consultoría de negocios
- Transacciones y finanzas corporativas

#### 1.2 ¿Dónde se va a hacer?

Los servicios serán prestados en las localidades de Piura, Chiclayo y Trujillo, teniendo como oficina base a la ciudad de Chiclayo por encontrarse en el centro de las otras dos ciudades.

Para dicho fin alquilaremos un inmueble ubicado en la avenida Balta, distrito de Santa Victoria. Hemos estimado un alquiler de US\$ 3,000 promedio mensual lo que nos da un total anual de US\$ 36,000. En el primer piso funcionarían las oficinas y en el segundo piso 4 dormitorios para el uso del personal que se quede operando en la ciudad o personal que se encuentre de visita.

La ubicación de la oficina es desde nuestro punto de vista una zona céntrica como base de operaciones para atender a las otras dos ciudades cercanas. Desde allí, movilizarse hacia la ciudad de Trujillo toma un tiempo aproximado de 3 horas vía autobús y de igual forma hacia la ciudad de Piura (con un viaje promedio de 3 horas).

Si pensamos en movilizarnos desde la oficina principal a la ciudad de Chiclayo (oficina base) podemos describir que la frecuencia de vuelos ha aumentado en los últimos 4 años de 1 vuelo diario a 2 vuelos por día, por aerolínea. Actualmente existen tres aerolíneas que vuelan hacia esa ciudad.

### 1.3 ¿Cómo se va hacer?

Actualmente KPMG está trabajando con los clientes que se muestran en la siguiente tabla. Dichos clientes tienen como oficina principal las ciudades del norte donde pensamos operar.

**Tabla 17 Clientes actuales de KPMG con oficina en la zona norte del país**

Nombre del cliente	Total horas	Honorarios En S/.	Ciudad
Ingleby Peru Holding S.A.C.	153	22,000	Chiclayo
Ingleby Peru Holding S.A.C.	38	6,000	Chiclayo
Juan Paulo Quay S.A.C.	209	21,500	Piura
Sociedad Agrícola Virú	746	97,000	Trujillo
Danper Agrícola la Venturosa S.A.C.	271	30,000	Trujillo
Danper Agrícola Olmos S.A.C.	167	20,000	Trujillo
Danper Arequipa S.A.C.	383	40,000	Trujillo
Danper Trujillo S.A.C.	1001	110,000	Trujillo
Plantaciones Del Sol S.A.C.	198	27,000	Trujillo
Plantaciones Del Sol S.A.C.	435	59,000	Trujillo
La Virgen S.A.C.	167	24,780	Trujillo
	<b>3,768</b>	<b>457,280</b>	

Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

Los clientes que se licitan por contraloría y cuya oficina se encuentra en provincia, serían atendidos desde la ciudad de Lima.

**Tabla 18 Clientes actuales de KPMG con oficina en Lima**

Nombre del cliente	Total horas	Honorarios En S/.	Ciudad
Empresa Eléctrica del Oriente S.A.	1,673	279,089	Iquitos
Empresa Eléctrica Ucayali S.A.	1,640	212,584	Pucallpa

Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

**Tabla 19 Potenciales clientes identificados**

Nombre del cliente	Total horas	Honorarios En S/.	Ciudad
Grupo Olimpyc	1,600	242,000	Piura
Embotelladora del Norte S.A.	500	75,000	Chiclayo

Fuente: Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

El ahorro que generaríamos en los clientes (US\$ 2,000 aproximadamente por cliente), originará:

- Que podamos ser competitivos respecto a otras firmas que ofrecen los mismos servicios
- Que el cliente pueda convertir ese gasto en una inversión.
- Un ahorro de costos para los clientes.

**Cómo asegurar la calidad del servicio:** Aplicaremos la misma política de revisión y aseguramiento de la calidad que se aplica en la oficina principal: revisión interna y encuesta de *Client Care* al finalizar el servicio.

**Gestión del Proceso de Ventas:** Esto será parte de las metas (*Score Card*) del Socio y Gerentes quienes participarán en dicha ciudad. Debemos participar en exposiciones en universidades y agremiación de profesionales, cámaras de comercio de esas ciudades. Se prepararán *brochures* para publicitar nuestra presencia en dicha zona con publicidad en medios locales y un evento central por la inauguración en un hotel en dicha ciudad. El costo lo estimamos en US\$ 5,000.

## **Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos**

### **1. Estructura organizativa**

Se mantiene la estructura organizativa de KPMG, creándose una división para la atención de clientes de la zona norte del país conformada preliminarmente por:

- 1 socio y un director a cargo de las cuentas de la zona norte del país
- 2 gerentes o gerentes senior, siendo uno del área de Auditoría Financiera y uno de Tax & Legal
- 3 supervisores y seniors de especialidades diversas
- 6 staff y asistentes

Asimismo, se requerirá contar con una asistente administrativa dedicada a estos clientes y apoyar al equipo en el norte del país.

Todas las áreas de soporte estarán desde la central en Lima: marketing, sistemas, recursos humanos, contabilidad.

Finalmente, dependiendo del servicio a brindar y la problemática particular de cada cliente, se involucrarían los especialistas que sean necesarios (de consultoría contable, IFRS, procesos, auditoría interna, fraude, sistemas, temas financieros, tributarios, laborales, entre otros).

### **2. Personal clave y principales funciones**

Las funciones del personal antes descrito serán:

- Socio y o director: responsable de las cuentas de clientes de la zona norte del país, a cargo de la revisión y supervisión de calidad y de dirigir a los equipos asignados a estos clientes. Deberá viajar una vez al mes a la sede de las oficinas en el norte (Chiclayo) así como realizar las visitas que sean requeridas a los clientes según la propuesta de valor de nuestro proyecto.
- Gerentes y gerentes senior, responsables de la gestión de los clientes, presencia permanente en la zona norte del país, dirigir a los equipos de atención al cliente, revisión de los entregables de forma detallada.

- Supervisores y seniors a cargo del trabajo de campo en los clientes, supervisando al personal staff y asistente.
- Staff y asistentes, ejecutores del trabajo de campo en los clientes bajo supervisión de los supervisores y senior.
- Asistente Administrativo: soporte administrativo (atención de llamadas telefónicas, contacto directo con las áreas de soporte de Lima, envío de documentación por correo postal, gestión de viáticos del equipo profesional, compras de útiles de oficina, entre otros).

### **3. Participación societaria y plan de compensación del equipo gestor**

La participación societaria de este equipo y el plan de compensación del equipo asignado a la zona norte del país será establecida siguiendo los estándares de KPMG. Dado que la gestión humana tiene su base centralizada en Lima, las decisiones del plan de compensaciones y participación societaria se tomarán desde Lima.

### **4. Otros acuerdos relevantes con empleados**

Se mantienen los mismos beneficios existentes para todos los empleados de KPMG, sin importar su ubicación. Adicionalmente, si uno de los profesionales que radican en Lima desea trabajar en el proyecto de la región norte, se le da el beneficio de apoyo para la mudanza a dicha región.

### **5. Asesores**

KPMG cuenta con asesores legales y de marketing, los cuales apoyarán en lo necesario a la sede en el norte del país, bajo la coordinación de las áreas de soporte de Lima.

## **Capítulo X. Plan Financiero**

A continuación adjuntamos el plan financiero de este proyecto para los primeros 5 años (ver anexos 1, 2, 3 y 4).








2015-05-20  
Proyecto Grupo 4 - F

## Conclusiones y Recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Con base en el análisis efectuado externo e interno y la revisión del análisis DAFO del proyecto, podemos concluir que la ciudad idónea como base de operaciones para nuestra mejora de presencia en toda la zona norte del país es la ciudad de Chiclayo. Principalmente por su ubicación media y céntrica entre Piura y Trujillo, lo que permitirá abaratar costos de transporte mediante el uso de transporte terrestre hacia dichas ciudades.
- Experiencia con clientes de la zona que nos sirve de base para entender como son las operaciones en esa región.
- Obtener el staff profesional no será difícil por la cantidad de universidades que están abriendo sedes en dicha ciudad, quienes para hacer esto han realizado un análisis de demanda de profesionales nuevos por el crecimiento de las industrias localizadas en la zona norte del país, lo que incrementa la cantidad de vuelos en la zona, y nuevos centros comerciales, tiendas por departamento y otros.
- El proyecto es viable debido a que de acuerdo a los resultados obtenidos en la elaboración del Plan Financiero contamos con un valor neto positivo y una TIR mayor a 50%.
- Hemos desarrollado un plan de contingencia (ver tabla 20) que permita cubrir los posibles riesgos existentes en nuestro proyecto identificados a la fecha:

**Tabla 20 Plan de contingencia**

Riesgo	Impacto	Plan de Contingencia
Desinterés del personal asignado en provincia con consecuencia de renuncia.		Tener identificado al personal de reemplazo con disposición y motivación para trabajar en provincia.
Ausencia voluntaria o fortuita del cargo de Gerente, Director y/o Socio.		Asignar un Gerente con la experiencia necesaria para cubrir el cargo de manera provisional.
No captar la suficiente clientela para cubrir los costos fijos en los primeros años.		Continuar las operaciones desde las oficinas de Lima, tal cual el primer año de operación de este proyecto.
Alto grado de penetración y estrecha relación de la competencia con algunos potenciales clientes.		Actividades de difusión y marketing que hagan frente a la competencia agresiva.
Falta de capital de trabajo para iniciar operaciones		Monitoreo desde de Lima, tal cual el primer año de operación.

Fuente: Elaboración propia

## **2. Recomendaciones**

- Mejorar algunas capacidades financieras de la oficina principal Lima (mediante el incremento de líneas de crédito o aumento de capital) para poder realizar la inversión necesaria.
- Incrementar nuestra presencia en la zona norte del país con actividades educativas (charlas para los clientes potenciales sobre temas de actualidad contables y tributarios) y networking de los socios y gerentes a cargo del proyecto, pero sin alquilar un local. El establecimiento con un local alquilado en dicha ciudad, se estima para el segundo año del proyecto.
- Implementar nuestra área de investigación y desarrollo a capacidad total y aprovechar el análisis que la misma realice de la región.
- Mejorar la presencia en los medios de comunicación social de la oficina principal como en la provincia/región seleccionada, y mejorar problemas internos como son el presupuesto de marketing.
- Comprar un local propio o acceder a un préstamo de arrendamiento financiero.



## Bibliografía

Publicaciones electrónicas.-

Página web de Banco Central de Reserva del Perú – BCRP. <http://www.bcrp.gob.pe>

Página web de Banco Central de Reserva, presentación por regiones, setiembre 2014 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Piura/2014/presentacion-lambayeque-09-2014>).

Página web de BDO ([www.bdo.com.pe](http://www.bdo.com.pe))

Página web de Deloitte ([www.deloitte.com/pe](http://www.deloitte.com/pe))

Página web de Ernst & Young ([www.ey.com/PE/es/Home](http://www.ey.com/PE/es/Home))

Página web de Instituto Nacional de Estadística e Informática, I Trimestre 2013.

<http://www.inei.gob.pe>

Página web de <http://inei.gob.pe>. INEI / CIE Perucamaras 2014

<http://www.kpmg.com/PE/es/servicios/Documents/Brochure-KPMG-Peru-esp.pdf>

<https://www.kpmg.com/ar/es/acerca/paginas/nuestrosvalores.aspx>

Página web de Ministerio de Economía y Finanzas

Página web de Ministerio de Trabajo.

Página web de PWC ([www.pwc.com/pe/es/](http://www.pwc.com/pe/es/))

<http://www.forocapitalpymes.com/articulos/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

<http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

(Fuente:[https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_de\\_Ollanta\\_Humala](https://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_de_Ollanta_Humala))

*(Fuente Wikipedia / ww.mef.gob.pe)*

Manual Curso Plan de negocios elaborado por Samuel Chaquilla. Recuperado del siguiente website: <http://www.mailxmail.com/curso-plan-negocios-manual>; de

Ejemplos de estrategias de posicionamiento de marca escrito por **Amy Guettler, Demand Media**. Recuperado del siguiente website: <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca-8633.html>; y

Fundamentos mkt posicionamiento de Romina Melin. Recuperado del siguiente website: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-Mkt-Posicionamiento/64679794.html>

Estrategias de posicionamiento de marca de Marketing Design. Recuperado del website: <http://marketingdesign.com/estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación 2014, encuesta nacional de hogares 2013.

Caipo y Asociados S.C.R.L., área de marketing.

Relación de sociedades inscritas en el registro de sociedades calificadas para la designación y contratación de auditorías en las entidades sujetas al sistema de nacional de control indicadas en la Resolución de Contraloría No 137-2015-CG del 15 de abril de 2015

## **Anexos**

# Anexo 1 Proyección de Ingresos y Gastos

PROYECTO DE OFICINA EN EL NORTE DE PERÚ  
Estado de Ganancias y Pérdidas / Proyección de Ingresos y Gastos

Referencia	Año Previo	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	Total año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>																		
Clientes Actuales	457,280													457,280	498,225	523,136	549,293	576,758
Total Horas	3,600													3,600	3,833	4,024	4,225	4,437
Tarifa x Hora + inflación 3%	127													127	130	130	130	130
<b>Clientes Nuevos</b>																		
Servicio mínimo en S/.	26,350													26,350	26,350	26,350	26,350	26,350
Desarrollo normal	92%													24,242	24,242	24,242	24,242	24,242
Premier	5%													1,318	1,318	1,318	1,318	1,318
Estrategico	2%													527	527	527	527	527
Referido	1%													264	264	264	264	264
<b>Total Ingresos</b>														26,350	26,350	26,350	26,350	26,350
<b>Horas Cargables</b>																		
Socio	5%													207	207	207	207	207
Gerente Audit	1													10	10	10	10	10
Gerente Tax	1													12	12	12	12	12
Staff profesional	1													10	10	10	10	10
Asistente	2													83	83	83	83	83
<b>Total Horas Cargables</b>	100%													207	207	207	207	207
<b>Horas No Cargables</b>																		
Socio	168													184	184	184	184	184
Gerente Audit	1													16	16	16	16	16
Gerente Tax	1													168	168	168	168	168
Staff profesional	1													32	32	32	32	32
Asistente	2													85	85	85	85	85
<b>Total Horas No Cargables</b>														184	184	184	184	184
<b>Número de personas</b>														2	2	2	2	2
<b>Total Horas</b>														168	168	168	168	168
Socio	168													168	168	168	168	168
Gerente Audit	1													16	16	16	16	16
Gerente Tax	1													100%	100%	100%	100%	100%
Staff profesional	1													42	42	42	42	42
Asistente	2													100%	100%	100%	100%	100%
<b>Total Horas x Personal</b>														184	184	184	184	184
<b>Número de personas promedio</b>														1	3	3	3	3
<b>Costo Basico del Servicio</b>																		
Realizacion de Clientes Actuales	75%																	
Socio	15,000													1,429	926	926	1,853	2,779
Gerente Audit	13,000													13,000	13,000	13,000	13,000	13,000
Gerente Tax	13,000													803	803	803	1,606	2,408
Staff profesional	6,000													6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Asistente	1,500													1,500	1,500	1,500	3,000	3,000
<b>Contribuciones Sociales</b>																		
Socio	9%													129	83	83	167	250
Gerente Audit	9%													1,170	1,170	1,170	1,170	1,170
Gerente Tax	9%													72	72	144	217	217
Staff profesional	9%													540	540	540	540	540
Asistente	9%													135	135	135	270	270
<b>CTS</b>																		
Socio	8%													114	74	74	148	222
Gerente Audit	8%													1,040	1,040	1,040	1,040	1,040
Gerente Tax	8%													64	64	128	193	193
Staff profesional	8%													480	480	480	480	480
Asistente	8%													120	120	120	240	240
<b>AFP</b>																		
Socio	13%													186	120	120	241	361
Gerente Audit	13%													1,690	1,690	1,690	1,690	1,690
Gerente Tax	13%													104	104	209	313	313
Staff profesional	13%													780	780	780	780	780
Asistente	13%													195	195	195	390	390
<b>Total Costo de Personal</b>														18,757	28,898	28,898	31,145	35,343
<b>Gastos de Administración</b>																		
Alquiler de local (leasing)	\$ 2,400													7,440	7,440	7,440	7,440	7,440
Equipo de computo	\$ 185													628	1,918	1,918	1,918	2,492
Muebles y enseres	\$ 15,000													46,500	46,500	46,500	46,500	46,500
Costo de Instalación	\$ 15,000													46,500	46,500	46,500	46,500	46,500
Licencia municipal + Letrero	20000													20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
Luz - Agua	4%													298	298	298	298	298
Telefono e Internet	10%													744	744	744	744	744
Útiles de oficina	5%													372	372	372	372	372
<b>Otros Gastos Administrativos</b>																		
Gastos de Venta	15%													2,814	4,335	4,335	4,672	5,301
Publicidad y Marketing	S/ 7,500													22,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Otros Gastos de Operación	15%													2,814	4,335	4,335	4,672	5,301
<b>Resultado de Operación</b>														22,500	10,314	4,335	11,835	4,672
<b>Gastos Financieros</b>																		
Resultado de Operación	Negativo													-22,500	-130,920	-12,217	-19,717	-12,329
Impuesto a la Renta	28%													6,300	36,657	3,421	5,521	3,452
<b>Resultado Neto</b>														-16,200	-94,262	-8,796	-14,196	-8,877

Inpuestos Utilizado [Por mes]	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de Cambio	3.1	3.1	3.1	3.1	3.1
Tarifa x hora	127	130	130	130	130
Inflación	3%	3%	3%	3%	3%
Crecimiento Anual	5%	5%	5%	5%	5%
Tarifa mínima	S/ 26,350.00				
Cantidad de Trabajos esperados					
Realizacion Actual	65%				
Socio	15,000				
Gerente Audit	13,000				
Gerente Tax	13,000				
Staff profesional	6,000				
Asistente	1,500				
Contribuciones sociales	9%				
CTS	8%				
AFP	13%				
Gastos Financieros	Sin deuda/ todo se aporta				
Otros gastos de Operación	según estructura de costos de la firma / P&L Gerencial				

Es lo que esperamos cobrar en procedo por cliente (US\$ 8,500)

**Anexo 2 Estado de ganancias y pérdidas**

**PROYECTO DE OFICINA EN EL NORTE DE PERÚ**  
Estado de Ganancias y Pérdidas

Referencia	Año 0	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	Total año 1	Año	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	-	-	26,350	26,350	52,700	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	737,800	948,600	996,030	1,045,832	1,098,123
<b>Costo del Servicio</b>	-	-18,757	-28,898	-28,898	-31,145	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-390,443	-422,250	-426,203	-430,353	-528,310
<b>Margen Bruto</b>	-	-18,757	-2,548	-2,548	21,555	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	347,357	526,350	569,828	615,479	569,813
			-10%	-10%	41%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	47%	55%	57%	59%	52%
<b>Gastos de Administración</b>																		
Alquiler de local	Activo	-	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-89,280	-89,280	-89,280	-89,280	-89,280
Equipo de computo	Activo	-	-628	-1,918	-1,918	-1,918	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-26,320	-34,410	-44,733	-44,733	-44,733
Muebles y enseres	Activo	-	-46,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-46,500	-	-	-	-
Costo de Instalación	Activo	-	-46,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-46,500	-	-	-	-
Licencia municipal	Activo	-	-20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-20,000	-	-	-	-
Luz - Agua		-	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-3,571	-3,571	-3,571	-3,571	-3,571
Telefono e Internet		-	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-8,928	-8,928	-8,928	-8,928	-8,928
Utiles de oficina		-	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-4,464	-4,464	-4,464	-4,464	-4,464
Otros Gastos Administrativos		-	-2,814	-4,335	-4,335	-4,672	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-58,566	-63,338	-63,930	-64,553	-79,247
		-	-125,295	-15,107	-15,107	-15,444	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-304,129	-203,991	-214,907	-215,529	-230,223
<b>Gastos de Venta</b>																		
Publicidad y Marketing		-22,500	-7,500	-	-7,500	-	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-75,000	-22,500	-22,500	-22,500	-22,500
Gastos de viaje Temporales	\$ 280		-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-10,416	-20,832	-20,832	-20,832	-20,832
Otros Gastos de Operación	15%	-	-2,814	-4,335	-4,335	-4,672	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-58,566	-63,338	-63,930	-64,553	-79,247
		-22,500	-11,182	-5,203	-12,703	-5,540	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-143,982	-106,670	-107,262	-107,885	-122,579
<b>Resultado de Operación</b>		-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-100,754	215,690	247,659	292,065	217,012
<b>Gastos Financieros</b>	<b>Negativo</b>																	
<b>Resultado de Operación</b>		-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-100,754	215,690	247,659	292,065	217,012
Impuesto a la Renta	28%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,211	-60,393	-69,344	-81,778	-60,763
<b>Resultado Neto</b>		-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-72,543	155,297	178,314	210,287	156,248
															0.16	0.18	0.20	0.14
															0.23	0.25	0.28	0.20

### Anexo 3 Flujo de efectivo

#### PROYECTO DE OFICINA EN EL NORTE DE PERÚ Estado de Ganancias y Pérdidas / Flujo de Efectivo

Referencia	Año 0	Mes-1	Mes-2	Mes-3	Mes-4	Mes-5	Mes-6	Mes-7	Mes-8	Mes-9	Mes-10	Mes-11	Mes-12	Total año 1	Año	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	-	-	26,350	26,350	52,700	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	79,050	737,800	948,600	996,030	1,045,832	1,098,123
<b>Costo del Servicio</b>	-	-18,757	-28,898	-28,898	-31,145	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-35,343	-390,443	-422,250	-426,203	-430,353	-528,310
<b>Margen Bruto</b>	-	-18,757	-2,548	-2,548	21,555	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	43,707	347,357	526,350	569,828	615,479	569,813
			-10%	-10%	41%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	55%	47%	55%	57%	59%	52%
<b>Gastos de Administración</b>																		
Alquiler de local (leasing) Activo	-	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-7,440	-89,280	-89,280	-89,280	-89,280	-89,280
Equipo de computo Activo	-	-628	-1,918	-1,918	-1,918	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-2,492	-26,320	-34,410	-44,733	-44,733	-44,733
Muebles y enseres Activo	-	-46,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-46,500	-	-	-	-
Costo de Instalación Activo	-	-46,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-46,500	-	-	-	-
Licencia municipal Activo	-	-20,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-20,000	-	-	-	-
Luz - Agua	-	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-298	-3,571	-3,571	-3,571	-3,571	-3,571
Telefono e Internet	-	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-744	-8,928	-8,928	-8,928	-8,928	-8,928
Utiles de oficina	-	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-372	-4,464	-4,464	-4,464	-4,464	-4,464
Otros Gastos Administrativos	-	-2,814	-4,335	-4,335	-4,672	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-58,566	-63,338	-63,930	-64,553	-79,247
	-	-125,295	-15,107	-15,107	-15,444	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-16,647	-304,129	-203,991	-214,907	-215,529	-230,223
<b>Gastos de Venta</b>																		
Publicidad y Marketing	-22,500	-7,500	-	-7,500	-	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-7,500	-97,500	-22,500	-22,500	-22,500	-22,500
Gastos de viaje Temporales \$ 280	-	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-868	-10,416	-20,832	-20,832	-20,832	-20,832
Otros Gastos de Operación 15%	-	-2,814	-4,335	-4,335	-4,672	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-5,301	-58,566	-63,338	-63,930	-64,553	-79,247
	-22,500	-11,182	-5,203	-12,703	-5,540	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-13,669	-166,482	-106,670	-107,262	-107,885	-122,579
<b>Resultado de Operación</b>	-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-123,254	215,690	247,659	292,065	217,012
<b>Gastos Financieros</b> Negativo																		
<b>Resultado de Operación</b>	-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-123,254	215,690	247,659	292,065	217,012
Impuesto a la Renta 28%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	34,511	-60,393	-69,344	-81,778	-60,763
<b>Resultado Neto</b>	-22,500	-155,234	-22,857	-30,357	571	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	13,390	-88,743	155,297	178,314	210,287	156,248
Saldo inicial de Caja	200,000	177,500	22,266	-591	-30,948	-30,377	-16,987	-3,597	9,794	23,184	36,574	49,965	63,355	200,000	76,746	292,435	540,094	832,159
Saldo Final de Caja	177,500	22,266	-591	-30,948	-30,377	-16,987	-3,597	9,794	23,184	36,574	49,965	63,355	76,746	76,746	292,435	540,094	832,159	1,049,170

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor Terminal
<b>Flujo de caja Económico</b>	-200,000	-123,254	215,690	247,659	292,065	217,012	1,728,100
	-200,000	-123,254	215,690	247,659	292,065	1,945,111	

UBTax	0.16	0.18	0.20	0.14
Uafter Tax	0.23	0.25	0.28	0.20

Actual estructura de rentabilidad de la firma

<b>VAN Estimado</b>	
VAN Flujos @ 13%	1,293,004
VAN Económico (Nuevos Soles)	1,293,004
TIR	74%

#### Anexo 4 Tasa de descuento

<b>Cálculo</b>	
Tasa libre de riesgo (Rf)	2.54%
Prima por Riesgo de Mercado (E(Rm)-Rf)	5.50%
Beta de la empresa ( $\beta$ )	1.49
Beta desapalancado	1.16
Deuda/Patrimonio	38.9%
Riesgo País	1.8%
Tasa de Impuesto	26.0%
<b><math>Ke = Rf + \beta(E(Rm) - Rf)</math></b>	<b>13%</b>

## **Nota biográfica**

### **César Edilberto Adriazola Paco**

Nació en Lima el 17 de setiembre de 1983. Contador Público Colegiado egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con Diplomados en Finanzas en la Universidad ESAN y Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad del Pacifico.

Tiene 12 años de experiencia profesional, 10 de ellos en auditoría financiera. Actualmente desempeña el cargo de Gerente de Auditoría en KPMG.

### **Roberto José Casanova-Regis Albi**

Nació en Lima el 20 de mayo de 1973. Titulado en Derecho por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Máster en Tributación y Política Fiscal por la Universidad de Lima.

Tiene 15 años de experiencia profesional en el área de impuestos. Actualmente desempeña el cargo de Gerente Senior del área de Tax Advisory de KPMG.

### **Henry José Córdova Campos**

Nació en Lima el 10 de julio de 1972. Contador Público Colegiado egresado de la Universidad Nacional Federico Villarreal

Tiene 22 años de experiencia en auditoría, con especial énfasis en empresas de los sectores privado y público. Actualmente desempeña el cargo de Socio de Auditoría en KPMG.



**Flor María Paredes Reyes**

Nació en Lima el 02 de junio de 1985. Contadora Publica Colegiada egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tiene 8 años de experiencia profesional en auditoría externa. Actualmente desempeña el cargo de Supervisora de Auditoría en KPMG.

**Pamela Mónica Sayas Vidal**

Nació en Lima el 1 de mayo de 1981. Contador Público egresado de la universidad de Lima.

Tiene 12 años de experiencia profesional en auditoría y consultoría de negocios. Actualmente desempeña el cargo de *Risk Advisor* en APM Terminals Inland Services S.A.

**Magaly Vergaray Solano**

Nació en Ancash el 12 de junio de 1986. Contador Público Colegiado egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Titulada en Contabilidad,

Tiene 9 años de experiencia profesional, 7 de ellos en auditoría financiera. Actualmente desempeña el cargo de Supervisora de Auditoría en KPMG.