



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
EJECUTIVO**

Plan de Negocio para Implementar Nuevas Líneas de Servicio en el Área
de Control Interno y Administración de Riesgo en una Firma Consultora

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas

AUTORES

Romero Rugel, Elvia Ximena (0000-003-4643-3496)

Tipacti Rodríguez, Fany Katie (0000-0001-99907937)

ASESOR DE TESIS

Vigil Cornejo, Fernando Rafael (0000-0002-0471-601X)

Lima, 1 de julio de 2019

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	v
Abstract	viii
Introducción	10
1. Análisis estratégico	11
1.1 Visión	11
1.2 Misión	11
1.3 Valores	11
1.4 Políticas y principios institucionales	11
1.5 Análisis interno:	14
1.5.1 FODA	14
1.5.2 FODA Cruzado	15
1.5.3 Cadena de valor	16
1.6 Análisis externo:	16
1.6.1 Cinco fuerzas de Porter	16
1.6.2 Análisis PEST	17
2 Análisis del negocio	29
2.1 Idea y oportunidad del negocio	30
2.2 Concepto de negocio	36
2.3 Estrategia de negocio	37
2.4 Modelo de negocio	41
2.5 Matriz CANVAS	42
3 Análisis de mercado	45
3.1 Mercado objetivo	45
3.2 Análisis oferta	47
3.3 Análisis demanda	48
3.4 Estrategia de marketing (7 Ps)	57
4 Análisis operativo	63
4.1 Objetivos	63
4.2 Flujograma de procesos	64
4.3 Funciones del personal	64
4.4 Procesos de los servicios a prestar	67
5 Análisis económico	72

5.1 Inversiones en activos fijos, intangibles y capital de trabajo	72
5.2 Capacidad operativa	73
5.3 Presupuesto de ventas	74
5.4 Costos y Personal	75
6 Análisis financiero	77
6.1 Financiamiento	77
6.2 Cálculo del WACC	77
6.3 Estados financieros y flujos de caja proyectados	79
6.4 Indicadores de rentabilidad	80
6.5 Nivel de equilibrio	80
6.6 Análisis de sensibilidad	80
7 Conclusiones	81
8 Referencias	83

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental, establecer un modelo de negocio rentable que posibilite ofrecer a las medianas empresas servicio de auditorías operacionales, control interno, administración de riesgos y servicios forenses.

El desarrollo de estos servicios posibilitará que las empresas puedan mitigar los riesgos de negocio, el fraude interno o externo, los cuales se traducen en pérdidas financieras dentro de las empresas, así como en la reducción de su rentabilidad futura, arriesgando su sostenibilidad en el mercado.

Sin embargo, ante los diversos escenarios que ha atravesado el país, surge la necesidad, por parte del sector empresarial, de invertir en la mejora de sus capacidades y procesos para obtener ventajas competitivas y aumentar su cuota en el mercado, dado que la incertidumbre y la falta de información son obstáculos claves para la toma de decisiones en los distintos niveles de una organización.

En esta línea, las empresas deben adaptar nuevos estándares de cumplimiento legal dentro de la lucha contra la corrupción plasmada en el Decreto Legislativo N° 1385, la cual motiva a que las empresas adopten medidas de control interno y riesgos y posibiliten el desarrollo de lineamientos y objetivos empresariales enfocados al control del fraude y la corrupción.

Ciertamente, se puede inferir que las pequeñas y medianas empresas desatienden el desarrollo del control interno debido a su dimensión, dado que tienen dificultades para crecer a causa de su cultura desordenada de desarrollo, como cuando van creando áreas de acuerdo con la necesidad del momento, el cual puede generar mayores costos y una difícil detección de los procesos, lo que no permitiría un adecuado control y correcta gestión de riesgos.

Frente a lo planteado, nuestra propuesta de negocio está orientada la atención de medianas empresas, con el fin de fortalecer las capacidades de estas empresas en los distintos sectores económicos del país y que, a la vez, les posibilite hacer frente a los nuevos riesgos, dentro y fuera, de sus organizaciones. Y si bien surgen en el mercado diversas consultoras que buscan cubrir estos servicios, la mayoría son extranjeras reconocidas, por

lo que nuestra firma ingresa al mercado de la consultoría como una proveedora de los más apremiantes servicios, con bajos costos y al alcance de las empresas, con la finalidad de contribuir al desarrollo, crecimiento y generación de valor de dichas organizaciones.

Por ello, los servicios propuestos en el Plan de negocio están definidos por paquetes alineados a una estrategia por diferenciación, por lo que ofrecemos servicios con características únicas y con posibilidades de obtener mayores precios en el mercado.

En la primera etapa del Proyecto, los años uno y dos del periodo de análisis, la prioridad es consolidar el negocio a través de la formación del equipo de consultores y auditores altamente calificados, la implementación de procesos internos, uso y aplicación de tecnologías, sistemas de control y de dirección. Para ello, es indispensable el desarrollo de alianzas estratégicas con instituciones del ejercicio de la profesión contable, así como con las principales empresas y certificadoras de calidad asociadas para fortalecer los servicios.

Con respecto a la expansión, a partir del tercer año del análisis. En esta etapa se consolidará las actividades de la etapa uno y para ello se requerirá incrementar la capacidad instalada, para lo cual se considerará el espacio físico requerido, así como a los consultores especializados y el equipamiento respectivo. Se busca, por tanto, crecer significativamente en facturación y acumulación de clientes. También, en esta etapa, se debe expandir el negocio a las regiones del interior del país, se consolidarán alianzas con asociaciones de empresas y se buscará integrar una red de socios externos de confianza y de organizaciones que impulsen la consultoría.

El proyecto presenta niveles aceptables de rentabilidad sustentado en el mercado objetivo, al cual se orienta de acuerdo con el estudio de mercado y al tamaño de la demanda potencial. Por tanto, es un negocio viable porque existen las condiciones necesarias para implementar los servicios y porque se proyecta a un entorno favorable en el segmento empresarial peruano, que es impulsado desde el Gobierno central y respaldado por las proyecciones favorables de crecimiento en la actividad económica.

Se puede concluir, que el mercado empresarial peruano es reacio a invertir en contratos de consultoría, por lo cual la tarea principal para la captación de clientes será difundir la importancia de los beneficios que genera la adquisición de los servicios propuestos en el presente Plan de negocio.

Finalmente, la firma consultora busca, en el mediano plazo, ser reconocida en los sectores económicos objetivo y en las asociaciones como una consultora experta en potenciar a medianas empresas.

ABSTRACT

The main objective of this project is to establish a profitable business model that makes it possible to offer forensic audit and internal control and risk audit services to medium-sized companies.

The development of these services will enable companies to mitigate business risks, internal or external fraud, which translate into financial results of companies, as well as reducing their future profitability, risking their sustainability in the market.

However, faced with the different scenarios that the country has gone through, there is a need, on the part of the business sector, to invest in the improvement of its capacities and processes in order to obtain competitive advantages and increase its share in the market, given that the uncertainty and The lack of information are key obstacles to decision making at different levels of an organization.

In this line, companies must adapt new standards of legal compliance within the fight against corruption embodied in Legislative Decree No. 1385, which motivates companies to adopt internal control measures and risks and enable the development of guidelines and business objectives focused on the control of fraud and corruption.

Certainly, it can be inferred that small and medium enterprises disregard the development of internal control due to their size, given that they have difficulties to grow because of their disorderly culture of development, as when they are creating areas according to the need of the moment, which can generate higher costs and a difficult detection of the processes, which would not allow an adequate control and correct risk management.

In light of the above, our business proposal is focused on the attention of medium-sized companies, in order to strengthen the capabilities of these companies in the different economic sectors of the country and, at the same time, make it possible to face the new risks, inside and outside, of their organizations. And while there are several consultants in the market that seek to cover these services, most are foreign recognized, so our firm enters the consulting market as a provider of the most pressing services, with low costs and within the reach of companies, with the purpose of contributing to the development, growth and generation of value of said organizations.

Therefore, the services proposed in the Business Plan are defined by packages aligned to a differentiation strategy, which is why we offer services with unique characteristics and with the possibility of obtaining higher prices in the market.

In the first stage of the Project, years one and two of the analysis period, the priority is to consolidate the business through the formation of a team of highly qualified consultants and auditors, the implementation of internal processes, use and application of technologies, systems of control and direction. For this, it is essential to develop strategic alliances with institutions in the accounting profession, as well as with the main companies and associated quality certifiers to strengthen the services.

With respect to the expansion, from the third year of the analysis. In this stage, the activities of stage one will be consolidated and for that, it will be necessary to increase the installed capacity, for which the physical space required will be considered, as well as the specialized consultants and the respective equipment. Therefore, it seeks to grow significantly in billing and customer accumulation. Also, at this stage, the business should be expanded to the interior regions of the country, alliances with business associations should be consolidated, and a network of trusted external partners and organizations that promote the consultancy should be integrated.

The project presents acceptable levels of profitability sustained in the target market, which is oriented according to the market study and the size of the potential demand. Therefore, it is a viable business because the necessary conditions exist to implement the services and because it is projected to a favorable environment in the Peruvian business segment, which is driven by the central government and supported by favorable projections of growth in economic activity.

It can be concluded that the Peruvian business market is reluctant to invest in consulting contracts, so the main task for attracting customers will be to disseminate the importance of the benefits generated by the acquisition of the services proposed in this Business Plan.

Finally, the consulting firm seeks, in the medium term, to be recognized in the target economic sectors and associations as an expert consultant in empowering medium-sized companies.

INTRODUCCIÓN

Nuestro principal objetivo de este estudio es poder definir un plan de negocio rentable y viable que permita a las empresas una adecuada administración de sus riesgos y controles en los procesos que afectan en sus resultados operativos y financieros; por lo tanto, el presente trabajo es un esfuerzo de sistematización en sus procesos ya sean implementando controles manuales y/o sistematizados y que de esta manera les ayude a un crecimiento sostenible en el tiempo, maximizando sus utilidades y una adecuada optimización de recursos. En ese sentido la firma Consultora ha encontrado un nicho de mercado a ser atendido.

Nuestra propuesta se refiere a un estudio integral y pormenorizado de los principales procesos de dirección estratégica y metodologías de análisis competitivo; juntamente con su aplicación en el diseño y puesta en marcha de un Plan de negocios ante los posibles escenarios de mercado.

Asimismo, nuestros factores de éxitos serán la plana de profesionales de buen nivel, con experiencia en los sectores empresariales, una formación ética y un espíritu de servicio.

El gobierno ha aprobado un Decreto Legislativo N° 1385 el cual permite generar un incentivo para que las empresas de diversos sectores económicos adquieran servicios en temas de control interno, gestión de riesgos y servicios forenses con el fin de reducir riesgos de fraude corporativos.

Además, el crecimiento desordenado de las pequeñas y medianas empresas, generan altos costos que pueden ser mitigados con un adecuado sistema de control.

En ese sentido, el presente estudio que se presenta a continuación es un plan de negocios para formar una empresa de consultoría, que apoye a potenciar a las empresas medianas, con la finalidad de continuar su senda de crecimiento de manera más sólida y sostenible en el tiempo.

1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

1.1 Visión

Llegar a ser la firma peruana líder en temas de consultoría y auditoría con la mayor participación y presencia en el mercado nacional e internacional.

1.2 Misión

La fortaleza profesional de nuestros líderes y equipos de trabajos contribuyen a brindar servicios de alta calidad para clientes que buscan mayor rentabilidad y control del riesgo, mejorando su competitividad empresarial.

1.3 Valores

Los principales valores organizativos son los siguientes:

Liderazgo: compromiso con el desarrollo profesional de los diferentes equipos de trabajo, cumpliendo con la labor encomendada.

Innovación: fomento de ideas y alternativas de solución para cada servicio adquirido.

Garantía de calidad: satisfacción de los clientes a base de los estándares normativos vigentes.

Eficiencia: capacidad de conseguir las metas trazadas, garantizando la calidad de los servicios.

1.4 Políticas y principios institucionales

La firma consultora contará con políticas y principios institucionales que prevalecerán para el desarrollo del negocio:

Principios:

Globalidad de la oferta: ofrecer a sus clientes productos de calidad, altamente especializados que permita atender las necesidades de control interno y mitigar riesgos en las empresas.

Especialización: procurar mantener un staff multidisciplinario de profesionales altamente entrenado en los estándares internacionales de auditoría y de contabilidad, con un alto grado de compromiso, integridad y enfoque al cliente, lo cual nos posibilita apoyarlos en la generación de valor en su empresa y en su camino de crecimiento.

Actuación coordinada: buscar una relación coordinada y colaborativa entre los diferentes consultores senior, analistas y el gerente de la empresa.

Vocación de liderazgo: liderar el mercado.

Eficacia: optimizar el uso de nuestros recursos humanos y de capital para responder a nuestros clientes con la mayor eficiencia posible.

Asimismo, la firma consultora presenta las siguientes **políticas**:

Cada proyecto de consultoría se hará por lo menos por dos consultores, en el caso que, si alguien se ausentara, el otro consultor tendrá el conocimiento pleno a fin de concluirlo de manera exitosa y oportuna.

Todo trabajo de consultoría debe ser hecho siempre por un personal que forme parte de la planilla de la empresa.

Cada vez que se inicie un proyecto con el cliente se hará reuniones iniciales por los integrantes del trabajo de forma interna para revisar la estrategia del proyecto. Asimismo, periódicamente se harán reuniones periódicas a efectos de monitorear el avance del proyecto. Estas reuniones serán lideradas por el Gerente del proyecto.

Luego de la reunión inicial interna entre el equipo del proyecto, el gerente a cargo del proyecto se reunirá con el cliente para hacerles de conocimiento el alcance del proyecto: Presentación del equipo de trabajo, duración del trabajo en campo, requerimientos de información, entrega de los informes correspondientes, avances de los trabajos y su comunicación respectiva, formas de pago; etc.

A continuación, como parte de nuestra política se ofrecen los paquetes en cada consultoría tomando procesos bases con una cantidad de controles base, esto dependerá de la complejidad de las operaciones de la empresa; sin embargo, se presenta los tiempos standard de acuerdo a la experiencia de los consultores en temas de contraloría y administración de riesgos y controles.

Los proyectos del paquete 1 que corresponde al diagnóstico de una base de cuatro (4) procesos claves operacionales; es decir el proyecto de diagnóstico por los 4 procesos claves debería contar con una base de 10 a 15 controles por procesos dando un total como máximo de 60 controles en los 4 procesos claves y con una cantidad base de 400 horas aprox (320 horas mensuales para el diagnóstico y 80 horas para el monitoreo de

las remediaciones). Este paquete equivale a un período que oscila entre 2 meses y medio y menos de tres meses de trabajo aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes sería de mayor rentabilidad.

Los proyectos del paquete 2 “Prueba de efectividad de controles” por una base de cuatro (4) procesos claves debería contar con una base entre 10 a 15 controles por proceso dando un total como máximo de 60 controles en los 4 procesos y con una cantidad base de 400 horas aprox. (320 horas por dos meses y 80 horas (medio mes). Este paquete 2 equivale a un período de trabajo que oscila entre dos meses y medio y tres meses aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes sería de mayor rentabilidad.

El proyecto del paquete 3 debería contar 480 horas aproximadamente. Esta cantidad de horas de estar en función de los procesos a revisar (2 procesos como mínimo) con un total de base de 15 controles por cada proceso generando un total de 60 controles por los dos procesos. Este paquete 3 equivale a un período de trabajo que oscila por 3 meses aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes mucho mejor su rentabilidad.

El líder del proyecto debe llevar el monitoreo del avance de trabajo en función a las horas incurridas y el cumplimiento de los entregables. Ante a una eventualidad de demora exagerada de la información por parte del cliente se procede a parar el proyecto por la falta de información y se comunicará al cliente.

Se permitirá a nuestros clientes el pago de nuestros servicios de forma fraccionada para el paquete 1; es decir 40% a la aceptación del servicio, 30% con la culminación de la matriz de riesgos y controles y sus flujogramas respectivos ya que formará parte del primer entregable al cliente. Estos flujogramas serán firmados por los dueños de los controles del cliente, un 20% a la culminación del servicio, contra la entrega de la plantilla de observaciones y recomendaciones de diseño y un 10% con el tracking respectivo del monitoreo del periodo de un mes con nuevos resultados y la comunicación a la Alta Dirección.

Se permitirá atender trabajos de proyectos en paralelos de acuerdo con la capacidad de los consultores internos y que permita un buen monitoreo del trabajo.

1.5 Análisis interno

Este proyecto tiene como objetivo fundamental establecer un modelo de negocio rentable que posibilite ofrecer a las medianas empresas el servicio de consultoría en temas de Control interno, Administración de riegos y Servicios forenses en vista de que, con el desarrollo de este servicio, las empresas podrán mitigar los riesgos de sus negocios, el fraude interno o externo, que se traduce en pérdidas financieras dentro de las empresas, así como la reducción de su rentabilidad futura, arriesgando su sostenibilidad en el mercado.

Asimismo, busca adoptar medidas de control interno y riesgos, posibilita el desarrollo de lineamientos y objetivos empresariales enfocados al control del fraude y la corrupción, y que están enmarcados en los nuevos estándares de cumplimiento legal dentro de la lucha contra la corrupción plasmada en el Decreto Legislativo N° 1385.

1.5.1 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA

El análisis FODA es una herramienta para estudiar interna y externamente el negocio y evaluar su posición y viabilidad en el mercado. Se presenta así:



Fuente: Elaboración propia.

La creación de una consultoría en temas de control interno y administración de riesgo encontraría una clara ventaja en el mercado empresarial peruano, pudiendo obtener una potencial demanda de pequeñas y medianas empresas en todo el país, y que no es una demanda altamente interesada por las grandes consultoras al generar bajas expectativas de ganancias, además de existir factores favorables en la recuperación de la actividad económica peruana para los siguientes años.

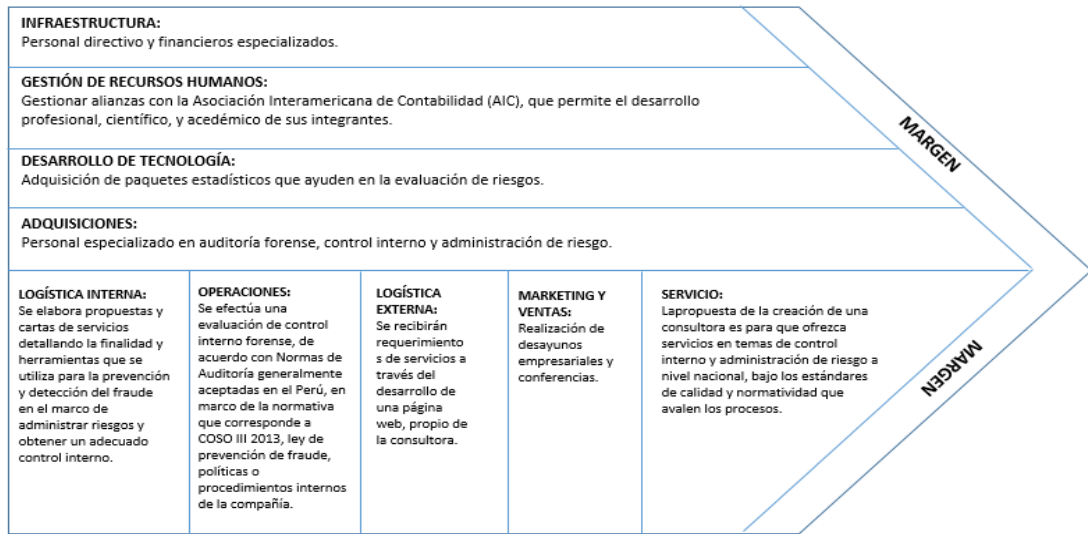
1.5.2 Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – FODA cruzado

La identificación y planteamiento de las acciones estratégicas de la propuesta de negocio se obtiene del cruce de líneas a partir del análisis FODA, mediante el cual definirá el Plan estratégico y operativo del Plan de negocios.

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA CRUZADA</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con la aprobación del D. L. N° 1385, genera un incentivo para que las empresas de diversos sectores económicos adquieran servicios en temas de control interno y gestión de riesgos. - No existe un fuerte posicionamiento de una reconocida firma de consultoría de este tipo de negocio. 	<p style="text-align: center;">AMENAZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potencial crecimiento de la competencia en el mercado y guerra de precios que contribuyan a que baje la rentabilidad del mercado consultor. - Desconocimiento de los alcances del D. L. N° 1385 por parte de las medianas empresas. - Mercado abierto que genera ingresos de competidores.
<p style="text-align: center;">FORTALEZA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal especializado en auditoría forense, control interno y administración de riesgo. - Innovadores paquetes de servicio (únicos en el mercado) con precios competitivos que se ofrece a los clientes a fin de ser atractivos y de necesidad para el cliente. - Líderes con experiencia en el mercado consultor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un diseño de servicio adaptado a los requerimientos del segmento de mercado escogido en cumplimiento de la vigencia legislativa. - Plantear una estrategia de marketing enfocado al segmento de mercado elegido de acuerdo con las características y concentración de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear un servicio especializado para el diagnóstico adecuado según el tipo de cliente, con lo cual se concretan exposiciones para mostrar resultados recabados con otras empresas.
<p style="text-align: center;">DEBILIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal - Capacidad limitada de inversión. - Recursos limitados para la estrategia de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planear un plan de capacitación al personal en temas de habilidades blandas y servicio al cliente. - Diseñar estrategias y acciones dirigidas a lograr los objetivos comerciales. - Diseñar estrategias publicitarias orientadas a las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar desayunos empresariales a las medianas empresas a efectos de fomentar esta legislación y la necesidad de contar con un área de contraloría mostrando los beneficios que generarías en su empresa. - Generar mayor reconocimiento nacional en la firma, por parte de Colegios de Contadores Públicos, así como buscar alianzas con asociaciones que otorguen respaldo y promuevan el desarrollo profesional de los especialistas de la consultora.

Fuente: Elaboración propia.

1.5.3 Análisis de la cadena de valor



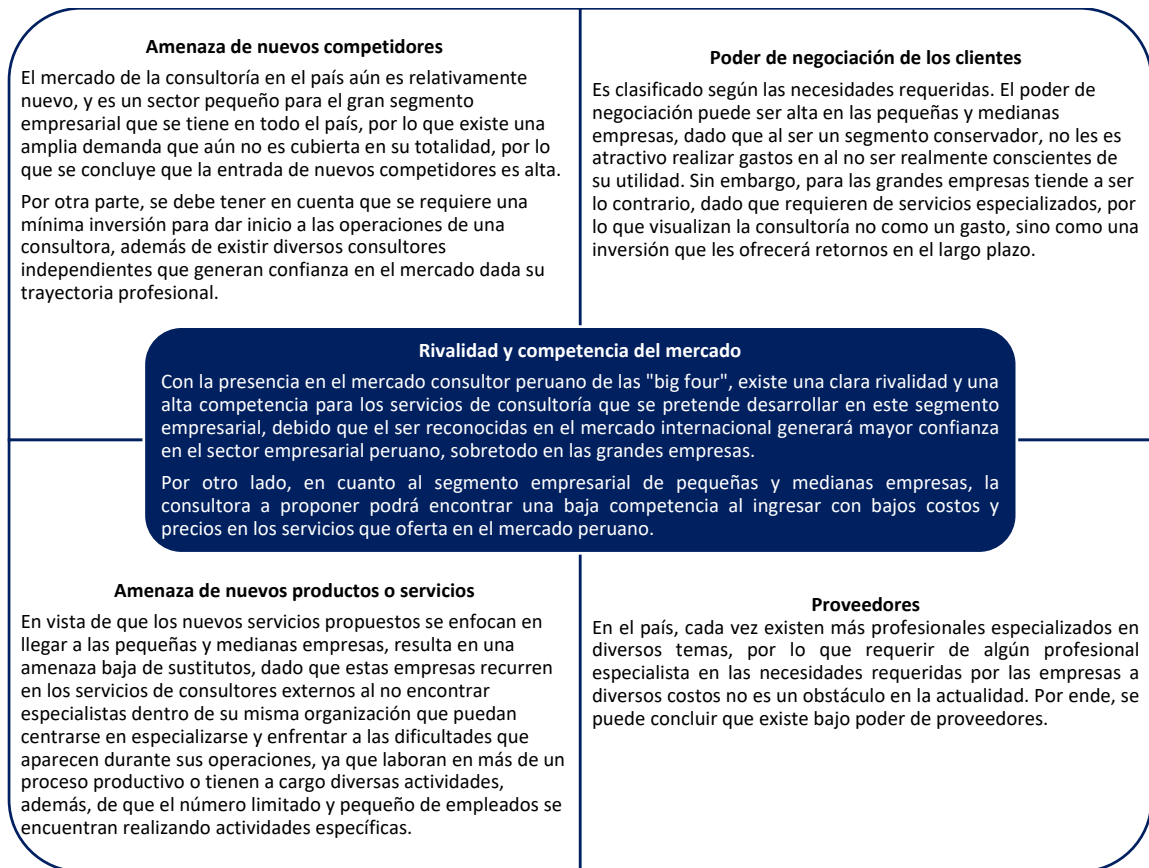
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la cadena de valor para el plan de negocio tiene como finalidad identificar las fuentes de ventaja competitiva.

1.6 Análisis externo

1.6.1 Análisis de las Cinco fuerzas de Porter

Los resultados del análisis de las Cinco fuerzas de Porter muestran el entorno competitivo que existe para la firma consultora.



Fuente: Elaboración propia.

1.6.2 Análisis PEST

Para el análisis del entorno, donde se desarrollará la firma a proponer, se utilizará la técnica de análisis PEST, que consiste en analizar cuatro factores: político, económico, social y tecnológico, y que es básicamente el análisis descriptivo del entorno de la empresa y que hace referencia a los factores externos que pueden influir en el desarrollo del negocio.

Asimismo, en ciertas ocasiones se utiliza el modelo PESTEL, que incluye dos factores adicionales: ecológico y legal. Sin embargo, para la propuesta del negocio planteada se considera que el factor legal se incorpore al factor político. En cuanto al factor ecológico, no se ha encontrado normatividad relacionada a la actividad que desarrollan las empresas de consultoría.

1.6.2.1 Entorno político

El vivir una etapa de inestabilidad política y social no posibilita establecer políticas de desarrollo de largo plazo, lo que incide en la paralización del desarrollo en sectores económicos empresariales. Asimismo, cabe resaltar que la economía peruana se encuentra en una etapa de aceleración económica y se proyecta que continúe así en los próximos años, asociándose con un fortalecimiento de la demanda interna, el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada (MEF, 2019).

Cabe resaltar que los últimos años el país ha tenido bajas tasas de crecimiento en el PBI, pues en la última década se ha vivido un contexto de inestabilidad política provocado por los escándalos de corrupción en los diferentes niveles de Estado, lo que ha conllevado a un entorno de inestabilidad para el desarrollo de la inversión privada. Por ende, es necesario garantizar niveles confiables y de credibilidad institucional para facilitar y promover la inversión privada, que requiere de un sistema predecible, justo y transparente.

Es así que en el año 2018 la percepción de la población sobre la corrupción en las instituciones del Estado se incrementó, llegando a considerar que este es el principal problema del país, por lo cual, uno de los ejes de la política general de gobierno es la integridad y lucha contra la corrupción, combatiendo las actividades ilícitas y asegurando la transparencia en las entidades gubernamentales.

En respuesta a los grandes eventos de corrupción que se ha visto envuelta la economía peruana, como es el caso de corrupción por parte de la empresa Odebrechet, el 4 de setiembre del año 2018, con la delegación de facultades al Poder Ejecutivo para legislar en materia de gestión económica y competitividad, de integridad y lucha contra la corrupción, de prevención y vulnerabilidad y de modernización de la gestión del Estado, se aprobó el Decreto Legislativo (DL) N° 1385 que tiene por objeto modificar el código penal con la finalidad de sancionar penalmente los actos de corrupción

cometidos entre privados que afectan el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la competencia leal entre empresas.

Al respecto, en el artículo 2 del DL N° 1385, se señala que el socio, accionista, gerente, director, administrador, apoderado, empleado o asesor de una persona jurídica de derecho privado, organización no gubernamental, asociación, fundación, comité, que directa o indirectamente acepta, reciba o solicite donativo, promesa o cualquier otra ventaja o beneficio indebido de cualquier naturaleza, para sí mismo será reprimido con pena privativa de libertad no mayor de cuatro años e inhabilitación.

De otro lado, se debe señalar que el gobierno central viene impulsando el desarrollo de las Mypes y se proyecta que en los próximos años se incentive y consolide el aumento de la inversión privada (MEF, 2019), que es el motor fundamental para sostener el crecimiento económico. En ese sentido, las empresas deberán mejorar sus procesos y controles de calidad, monitoreando su eficiencia y eficacia en la utilización de sus recursos, con el objetivo de mejorar su competitividad en el mercado

Asimismo, los decretos legislativos 1414, 1399, 1409 y 1400, permiten adquirir, por parte de los ministerios, gobierno central y gobiernos regionales bienes producidos por las Mypes (Micro y pequeñas empresas), con mayor celeridad. Se crea el Fondo CRECER y se establece el régimen de sociedad por acciones cerrada simplificada que promueve una alternativa de formalización de las actividades económicas de las personas naturales, y se facilita la utilización de garantías sobre bienes muebles con el objetivo de promover el acceso al financiamiento formal de las Mypes, teniendo, todos ellos, en común, impulsar el crecimiento y la productividad de las Mypes en el país, dado que representan más del 90 % del segmento empresarial.

Por lo expuesto, uno de los propósitos del control interno en las empresas es evitar pérdidas por fraude o negligencia, así como malversación o pérdida de activos e incumplimientos de normas, ya sean legales o impositivas, entre otros. Asimismo, el tamaño de la empresa no es un factor que defina la

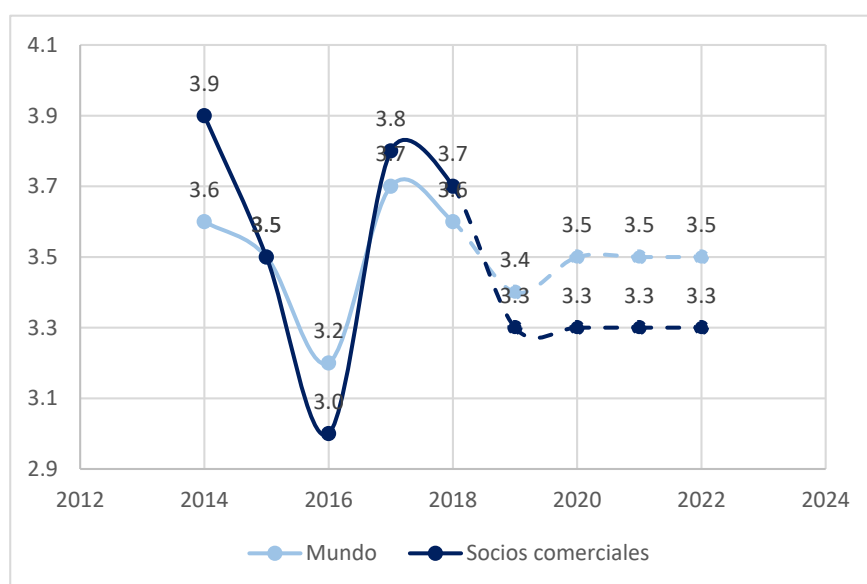
importancia o implementación del sistema de control, es así que en mayo del año 2013 se publica la tercera versión por *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno, a través del cual se proporciona a las empresas mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan.

1.6.2.2 Entorno económico

1.6.2.2.1 Panorama internacional

Debido al mayor proteccionismo global y una salida de capitales en economías emergentes, las proyecciones de crecimiento para los próximos años para el mundo y para los socios comerciales son decrecientes, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 1.1: PBI mundo y socios comerciales



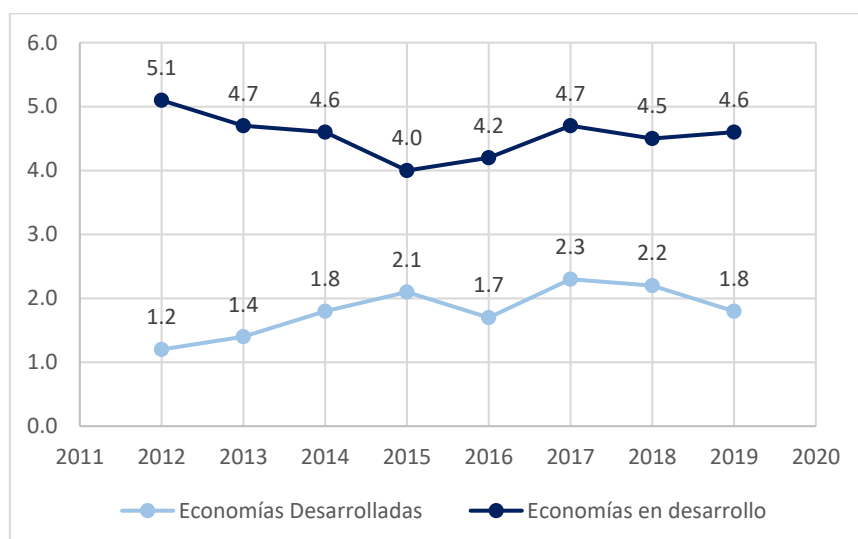
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas – Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022.

Conforme a lo indicado por el MEF en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022, la tasa de crecimiento de 2019 para las economías avanzadas como los Estados Unidos (EE. UU.) se espera que sea 2.3 % y en la Zona Euro de 1.1 %. Tales proyecciones, para EE. UU., responden a la moderada

inversión privada y al menor dinamismo del mercado laboral. Asimismo, se prevé que se produzca una desaceleración producto del menor gasto público, efectuado en el contexto de tensiones políticas.

En la Zona Euro, la tasa de crecimiento proyectada responde a la moderación del gasto privado y las exportaciones. Sin embargo, se proyecta un crecimiento económico para los siguientes años, debido a que el menor gasto privado y de las exportaciones sería temporal.

Gráfico N° 1.2: Crecimiento de economías desarrolladas y en desarrollo



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas - Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2019-2022.

Por otro lado, la proyección de 2019 para América Latina y el Caribe, es de 1.9 %, debido al deterioro de las perspectivas del gasto privado y por factores idiosincráticos. No obstante, se espera una mejora en los balances macroeconómicos de países como Brasil y Argentina, la cual ocasionaría efectos positivos en el empleo y consumo privado.

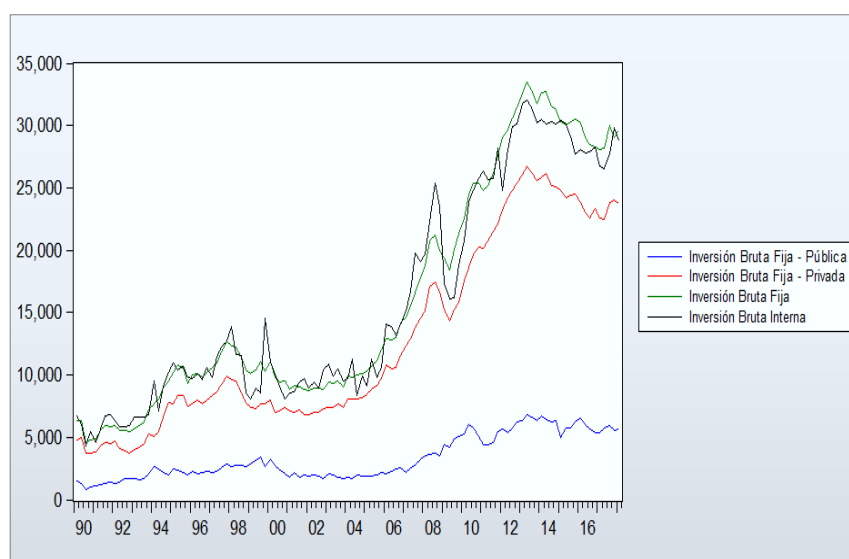
De igual forma, los problemas internacionales tienen mucha relevancia, pues es probable que las medidas arancelarias adoptadas por EE. UU. provoque mayores tensiones comerciales con China, la

Zona Euro, México, Canadá, entre otras, desencadenando el deterioro significativo en el precio de los metales industriales y agrícolas. Además, la apreciación del dólar puede ocasionar menor entrada de capitales y deterioro de las perspectivas de la actividad económica local.

1.6.2.2 Panorama local

Según la proyección de crecimiento del PBI elaborado por el MEF, para el año 2019 sería de 4.2 %, y se espera que sea de 4.5 % para 2020. Tal proyección se sostiene por el fortalecimiento de la demanda interna y la sostenida recuperación de la inversión privada. La inversión privada viene de pasar de un crecimiento de 0.2 % en 2017 a 4.4 % en 2018, y se prevé que pase a 7.6 % en 2019.

Gráfico N° 1.3: Comportamiento de la Inversión Bruta – Perú (millones S/ 2007)

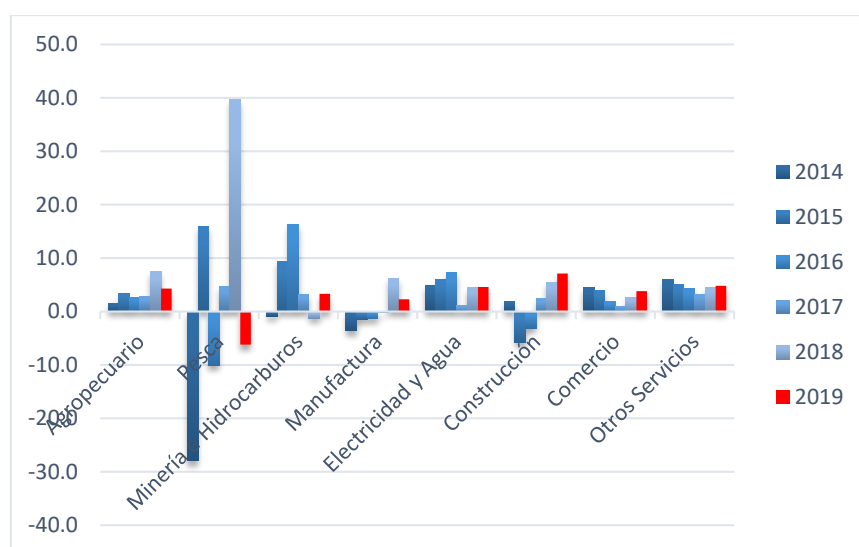


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Series estadísticas (primer trimestre del año 1990 hasta el primer trimestre del año 2018). Series desestacionalizadas.

Asimismo, desde 2016 han mejorado las tasas de crecimiento de nuestros socios comerciales, a pesar de que para los próximos años se proyecta tasas decrecientes ocasionadas por las probabilidades de ocurrencias de ciertos factores internacionales, en el presente año ha beneficiado a la demanda de productos no tradicionales de mayor

valor agregado en sectores como el agropecuario, pesquero, textil y químico. En ese sentido, la balanza comercial de bienes se sitúa dentro de los márgenes positivos a consecuencia del incremento de las exportaciones que crecería en 3.4 % en 2019 y en 3.5 % en 2020. Además, la reactivación de la demanda interna estimulará el incremento de las importaciones.

Gráfico N° 1.4: Evolución del PBI por Sectores
(Var. % real anual)



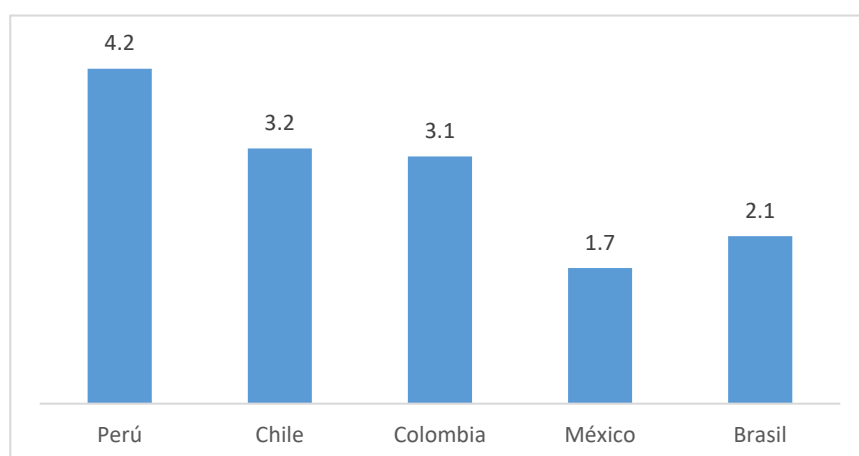
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú - Series estadísticas. Ministerio de Economía y Finanzas - Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022.

Si bien el crecimiento del PBI potencial de la economía peruana alcanzó la mayor tasa durante el boom de los precios de materias primas que se produjo a comienzos del siglo XXI y que duró alrededor de diez años, este se observa debilitado debido a la ausencia de nuevos motores de crecimiento. Asimismo, la caída del PBI potencial, que pasó de un promedio de 6.1 % entre el 2003-2012, a 4.6 % entre 2012-2016 y a 3.5 % en 2017, se explica por la caída en los términos de intercambio ante el descenso del precio de las materias primas, la disminución de la inversión privada, la desaceleración del empleo y la informalidad en el mercado laboral.

Cabe precisar que, los términos de intercambio se verían afectados por el alza del precio del petróleo que influye en los precios de importación y por la baja del precio del cobre, zinc y el oro a causa de los problemas comerciales entre EE. UU. y sus socios comerciales, además del fortalecimiento del dólar. Estos últimos afectarían los precios de exportación.

Se espera que, para el cierre del presente año, Perú siga liderando el crecimiento regional, dado que hasta el momento la economía peruana posee una de las más altas tasas de crecimiento en América Latina.

Gráfico N° 1.5: PBI 2019 (Var. % real anual) ^{2/}



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas. Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022.

Finalmente, en vista de las mejores expectativas de la tasa de crecimiento en la economía peruana, sujeto a la probabilidad de ocurrencia de ciertos factores internacionales descritos en el presente estudio, a la fecha se puede proyectar que se establecerá un entorno favorable para la inversión privada y como consecuencia el consumo privado, que además, será impulsado por el Gobierno Central. Por ende, se encontrará un clima de oportunidades para que las empresas del país desarrollen sus ventajas competitivas con la probabilidad de

obtener mayores niveles de rentabilidad en vista de un entorno favorable de la actividad económica, en beneficio de su desarrollo y crecimiento. Por estos motivos y, entre otros, se situarán en la búsqueda de mejorar su estructura empresarial o procesos productivos.

1.6.2.3 Entorno social

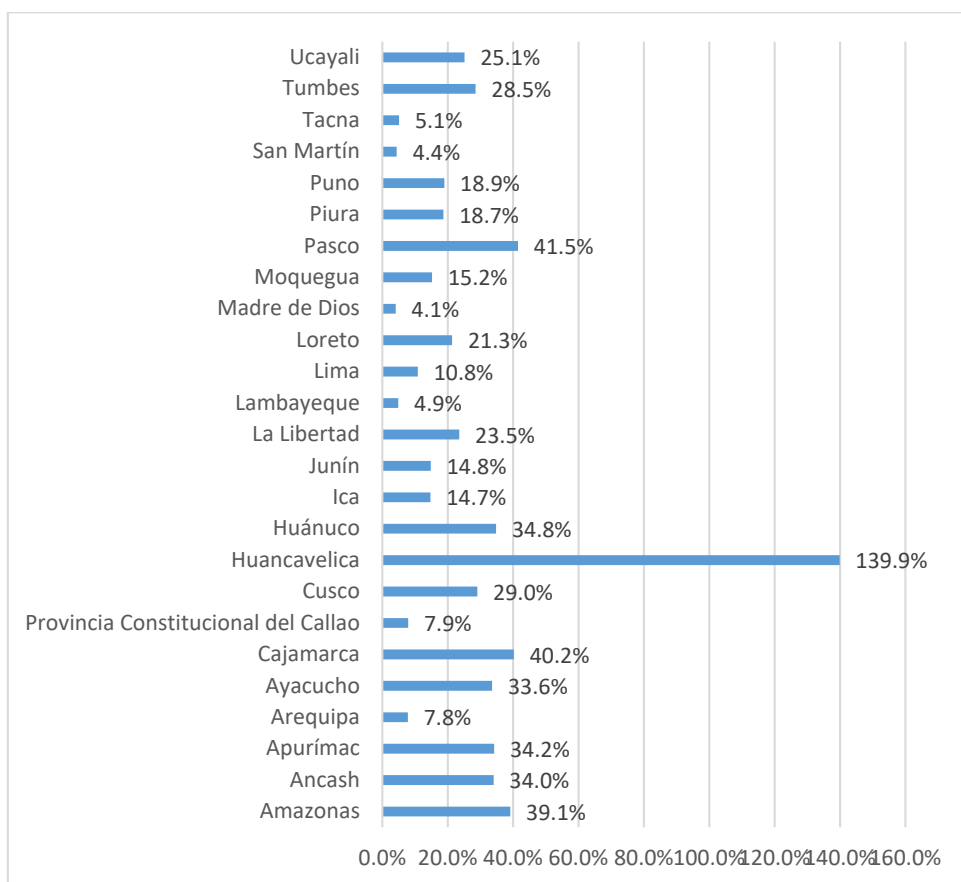
En la actualidad, se observa un alto grado desarrollo y concentración en la actividad empresarial en la capital del país, debido a que en el primer trimestre de 2019 la creación de empresas en el departamento de Lima representó el 42.4 % del total de empresas creadas en todo el país. Le siguieron La Libertad y Arequipa.

La mayoría de las regiones presentó un aumento significativo en el número de altas de empresas, comparado al año 2017 y 2018. Sin embargo, las regiones de Moquegua, Madre de Dios y Pasco, fueron las que presentaron menor participación en cuanto al número de altas efectuadas al primer trimestre del presente año.

Cabe precisar que, como el departamento de Lima concentra el mayor número de empresas del país, las consultorías ubicadas en Lima Metropolitana ofrecerán menores costos ante el nicho potencial de clientes concentrados alrededor de su localización.

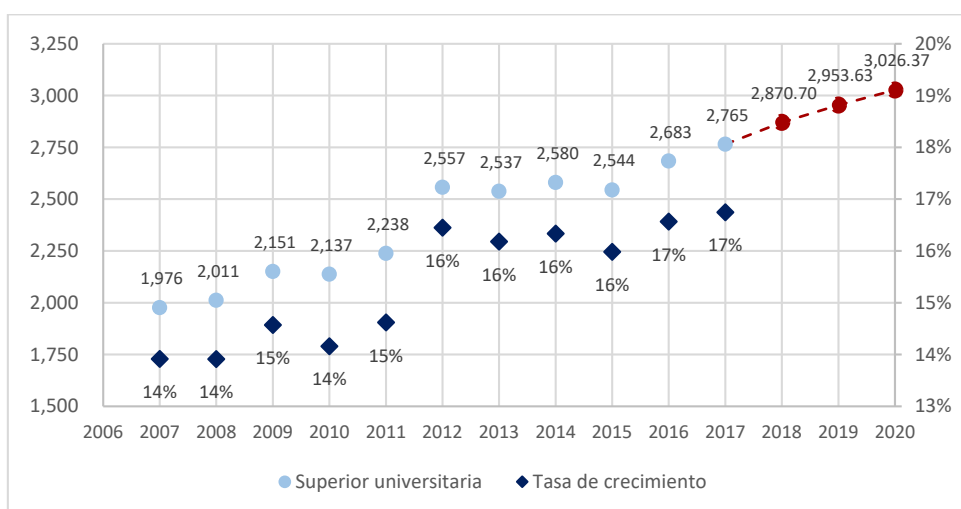
Asimismo, en un mundo globalizado y altamente competitivo y de constante desarrollo, las sociedades requieren de personas debidamente capacitadas y competentes, ya que el desarrollo del capital humano influye en el crecimiento y desarrollo económico de una nación (Barro, 1991). Es así, que, de acuerdo con los datos del INEI, en el año 2007 la población económicamente activa (PEA) que se encuentra ocupada y que cuenta con un nivel de educación superior universitaria representaba el 14 % de la PEA ocupada total en todo el país, y desde ese entonces, el comportamiento y la toma de decisiones de la población por optar estudios universitarios se ha visto incrementado al 3 % dentro de los diez años siguientes.

Gráfico N° 1.6: Var (%) 2017-2018, Altas de empresas, según región



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Primer Trimestre de 2019.

Gráfico N° 1.7: Población Económicamente Activa Ocupada – Nivel de educación superior universitaria (miles de personas)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta Nacional de Hogares.

En dicho contexto, se puede inferir que antes los constantes cambios políticos, económicos y sociales, la población peruana ha optado por el desarrollo de sus capacidades a un nivel competitivo y requerido por el mercado. Encontrando hoy en día, disponibilidad de capital humano capaz de responder a los cambios y necesidades del sector empresarial peruano.

1.6.2.4 Entorno tecnológico

Los avances tecnológicos han permitido mayores posibilidades en el desarrollo y formación del capital humano y, hoy en día, uno de los grandes beneficios que proporciona el uso del internet son las plataformas de capacitación virtual, herramientas que han facilitado a las empresas comprometidas en el crecimiento y desarrollo constantes de las capacidades de sus colaboradores.

Actualmente, las plataformas de capacitación virtual, conocidas como “e-learning”, son un sistema de formación que se realiza a través de la conexión a internet y que trae consigo beneficios, como la reducción de costos en capacitaciones, alquileres de espacios físicos, gastos de traslado de personal y servicios básicos, alojamiento o material didáctico, entre otros, además de encontrar atractivo sus principales características dado que es un sistema flexible, accesible e interactivo. Asimismo, las capacitaciones virtuales tienen la facilidad de efectuarse en tiempo real y actualizar inmediatamente los contenidos, por lo que permite una mejor interacción y capacitación entre los participantes.

También existen plataformas e-learning libres o de código abierto y las plataformas comerciales. Las plataformas de código abierto se refieren a aquellas que están diseñadas para ser distribuidas y desarrolladas libremente, y son de dominio público. Las más usadas se encuentran Moodle, Canvas, Chamilo, Sakai o los Learning Management System (LMS) para Wordpress, entre otras.

Por último, para acceder a las plataformas comerciales se distinguen distintas formas de pago y en función al uso que se le vaya a dar la

plataforma, así como las que se acceden por licencia y que pueden ser utilizadas durante el tiempo que perdure su pago.

2. ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Casos como la crisis generada en la compañía Enron, en los Estados Unidos (2001), por la inadecuada aplicación de técnicas contables y de los actos de corrupción y pagos de sobornos para la obtención de contrataciones públicas cometidas por la compañía Odebrecht (2016), da cuenta como la indebida utilización de la contabilidad puede ocasionar desastres financieros perjudicando a todos los actores involucrados en la sostenibilidad de la compañía y de su envergadura, económica y financiera, puede afectar a la economía de un país residente.

Para enero del año 2019, el Perú descendió en el Índice de Percepción de la Corrupción, elaborado por Transparencia Internacional, y es que las investigaciones realizadas en el año 2018 sobre las organizaciones criminales que operaban en la capital del país, destaparon una corrupción incrustada en el sistema judicial y en diversas instituciones públicas. En ese sentido, diversos estudios realizados sugieren que la corrupción tiene una asociación negativa en la inversión, así como el crecimiento de una economía (Mauro, 1995).

La corrupción tiende a distorsionar los incentivos dentro de los cuales opera la empresa privada, en tanto se refiere a sus niveles de inversión y producción, reduciendo la eficiencia económica. Por ello, los negocios no dependen solo de su competitividad sino de su capacidad para influenciar en las decisiones que toman los hacedores de políticas sobre la regulación o la asignación de los fondos públicos (Soto, 2003). Si bien los costos de la corrupción suelen ser difícilmente cuantificables, se puede calcular en función de los sobornos pagados cada año. Es así, que según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el costo anual de corrupción alcanza casi el 2 % del producto bruto interno (PBI) mundial.

Por otra parte, la señal de debilidad de una economía puede ocasionar distorsiones en su sector empresarial, lo que impulsa a las empresas a la búsqueda de planes estratégicos que permitan mitigar estos riesgos inherentes en el sistema. Por otra parte, la actividad económica en Perú no evidencia signos de recuperación sostenida. Se prevé un mejoramiento en las condiciones internacionales que favorecerá a la economía peruana y la ejecución del Plan de Impulso Económico 2018-2021 que viene

elaborando el Ministerio de Economía y Finanzas, y que tiene como fin, entre otros, el impulso de la inversión privada.

Al respecto, según el Informe Global de Competitividad (World Economic Forum, 2017), cuya finalidad es evaluar los factores que impulsan la productividad y crecimiento en 140 países, Perú refleja retroceso en el pilar de dinamismo empresarial. Cabe precisar que la cultura conservadora del sector empresarial en el Perú impide que visualicen como una inversión el optar por un servicio de consultoría y no solo contemplarlo como un gasto. Pocas empresas deciden contratar los servicios de un consultor, y esto se debe, entre otras razones, al desconocimiento de los beneficios que puede generar su implementación al optimizar sus procesos e impulsar su competitividad en el mercado.

2.1 Idea y oportunidad de negocio

En la actualidad, en el Perú se visualizan grandes problemas de corrupción enquistados en los distintos niveles del Estado peruano, así como en las empresas involucradas en obras públicas, lo que genera pérdidas y desvíos de recursos del Estado y la insolvencia y quiebra de las empresas participantes de estos actos ilegales, así como la poca participación de empresas más eficientes en proyectos públicos. Cabe resaltar, que de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el costo anual de la corrupción alcanza casi el 2 % del PBI mundial, y al aplicar este porcentaje al PBI peruano, se obtiene la cifra de S/ 12,974 millones para el año 2017, lo cual representa el 9 % del presupuesto nacional (Defensoría del Pueblo, 2017).

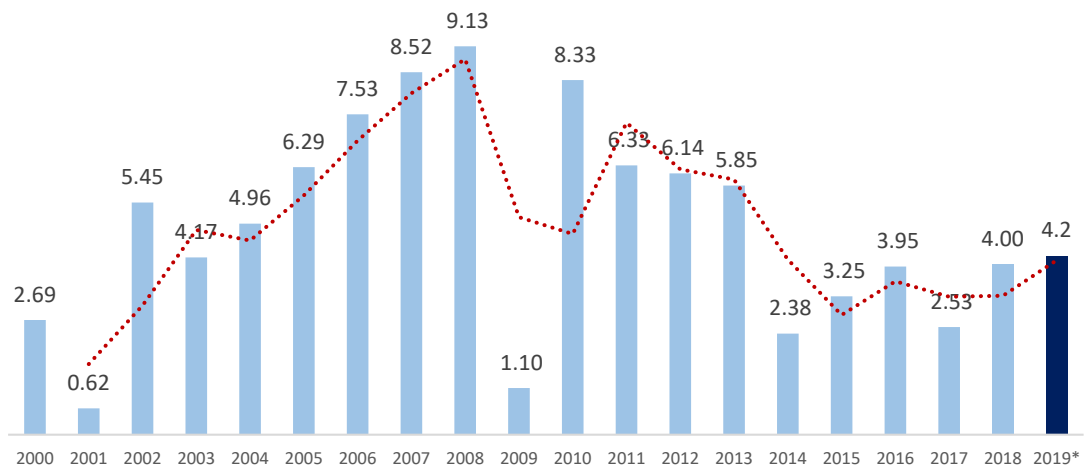
De acuerdo con Soto (2003), la corrupción menoscaba el ambiente de negocios, por lo que dicha situación incentiva a las empresas a ofrecer bienes y servicios de baja calidad, y bajos niveles de producción, además de reducir el nivel de inversión en la economía, distorsionando los flujos y estados financieros de una compañía. Por ende, es indispensable que el país enfrente la corrupción en vista de que afecta negativamente al crecimiento económico.

Por otro lado, Perú afronta diversos retos políticos, económicos y financieros en el corto y largo plazo, que impacta en su desarrollo y crecimiento. Si bien el país ha atravesado por marcados ciclos económicos, desde una etapa de oscilaciones reiteradas en las tasas de crecimiento de la producción, el empleo, el consumo y otras variables

macroeconómicas, estas tienden a incidir de manera profunda en la actividad empresarial, en particular en las actividades de producción.

Al respecto, Winkelried (2017) ha determinado que las fases de la actividad económica peruana desde finales de la década de 1990 son menos volátiles y de mayor duración a consecuencia de la mayor capacidad de reacción por parte de las familias y empresas para protegerse de las variaciones de los ingresos. No obstante, ante los diversos escenarios que ha atravesado el país, surge la necesidad, por parte del sector empresarial, de invertir en la mejora de sus capacidades para obtener ventajas competitivas y aumentar su cuota de mercado en los distintos rubros del sector, dado que la incertidumbre y la falta de información son obstáculos claves para la toma de decisiones en los distintos niveles de una organización empresarial.

Gráfico N° 2.1: Tasa de Crecimiento – PBI %



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Banco Central de Reserva del Perú.

Los ciclos económicos que se presentan en la economía peruana y las inestabilidades políticas inciden en el desarrollo y crecimiento del sector empresarial, lo que presiona a las pequeñas, medianas y grandes empresas en la búsqueda de estrategias que permitan mitigar los riesgos inherentes en el sistema y sostenerse en el mercado, teniendo en cuenta su costo-beneficio.

Asimismo, debe resaltarse que la competitividad de una nación no depende solo de producir los bienes a menor costo, sino que, a su vez debe contar con otros elementos como son calidad (tanto en los sistemas de producción como en el producto final), capacidad de respuesta a la demanda de los consumidores, rapidez en la entrega, entre

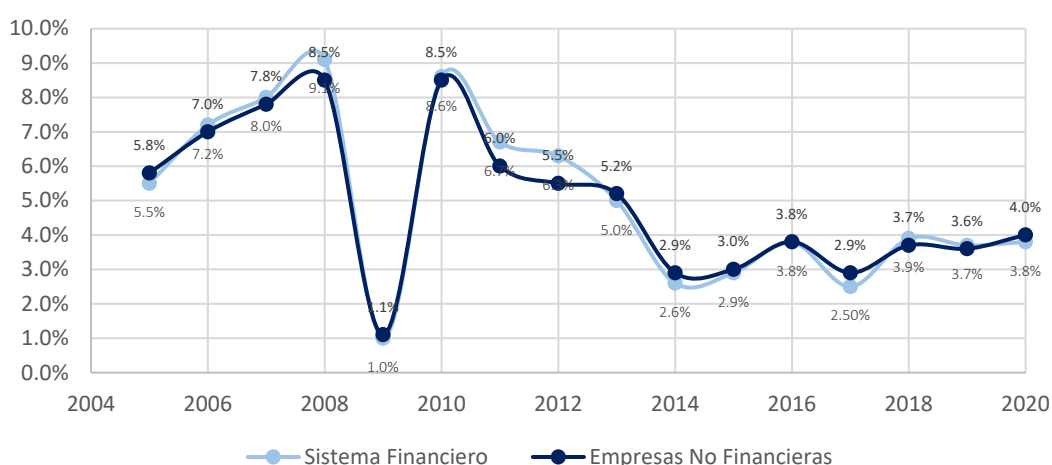
otros. Las empresas multinacionales concentran estos aspectos, lo que presiona a los empresarios locales a buscar la optimización de sus procesos y la mejora de su productividad.

Según un informe de la CEPAL (2014), un alto nivel de entrada de IED no necesariamente se traduce en un impacto positivo en el desarrollo o crecimiento económico. Existe evidencia que muestra que el capital extranjero no proporciona nuevas capacidades a la economía, sino que pueden llegar a sustituir a las empresas locales.

La apertura de las fronteras al comercio, como los Tratados de Libre Comercio (TLC), enmarca desafíos cruciales para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, al incidir indirecta e directamente en el camino de la competencia por la captación de consumidores y de alcanzar una competencia globalizada.

Hoy en día, las bajas expectativas respecto al entorno macroeconómico poco favorable y las políticas de aperturas al comercio exterior implementadas en los últimos años en el país, han impulsado a las pequeñas y medianas empresas a encarar un entorno donde obtener mayor competitividad representa la subsistencia y desarrollo de diversas firmas del territorio, donde las ventajas de crecimiento se encuentran en el desarrollo de capacidades más que centrarse en un crecimiento de activos tangibles.

Gráfico N° 2.2: Expectativas de crecimiento económico

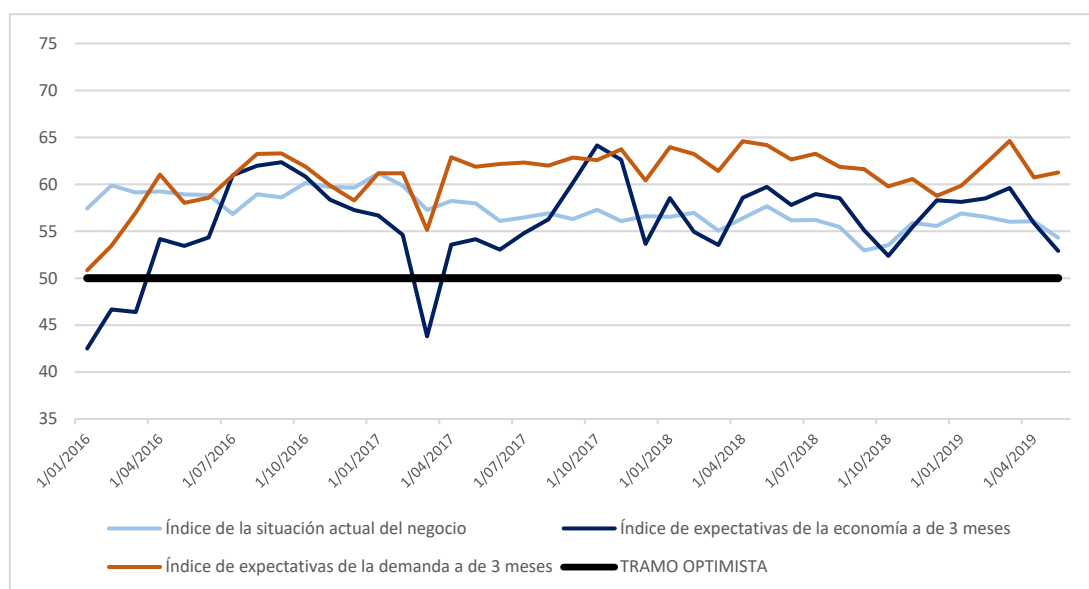


Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Encuesta de expectativas macroeconómicas.

A pesar de las bajas expectativas de crecimiento económico del Sistema Financiero y de las Empresas No Financieras al 31 de mayo de 2019, se mantiene un tramo optimista

por parte del sector empresarial. No obstante, a pesar de que a finales del mes de mayo de 2019 se visualiza un descenso en tales expectativas, la confianza del sector empresarial aún se mantiene en el tramo optimista.

Gráfico N° 2.3: Índice de Confianza Empresarial ^{1/}



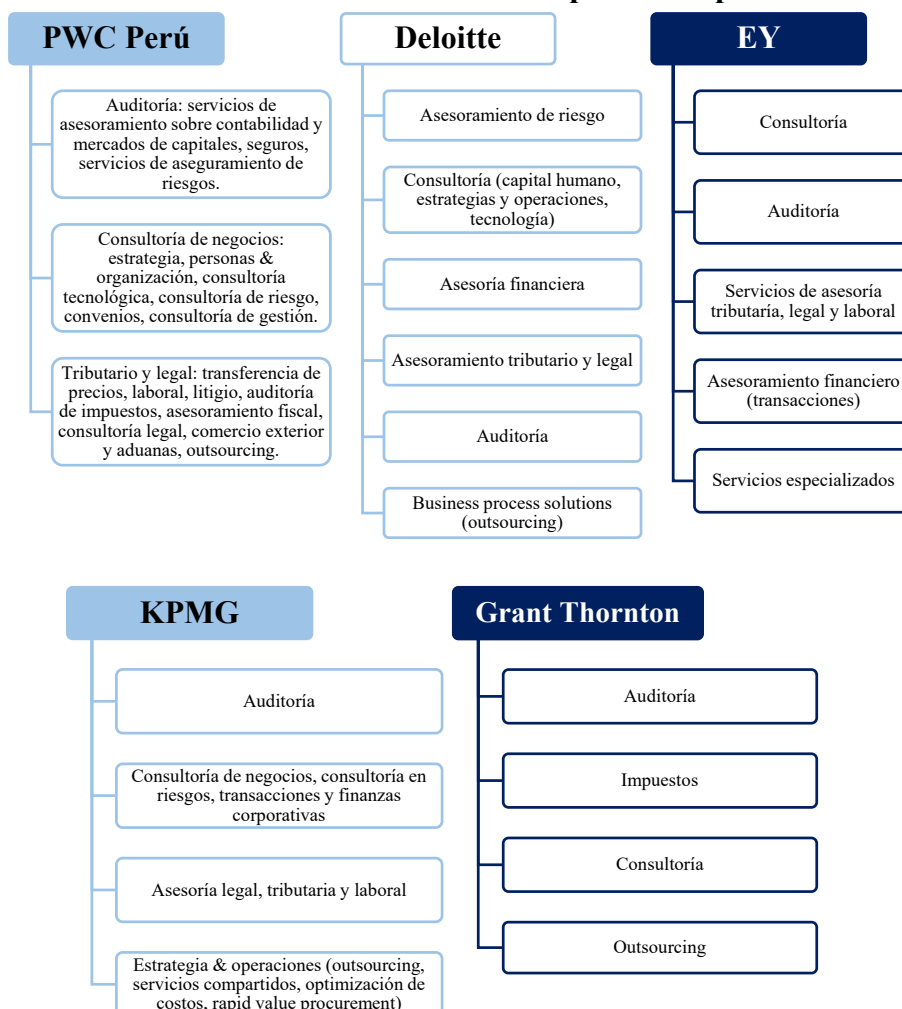
Fuente: Banco Central de Reserva del Perú. Encuesta de expectativas macroeconómicas. 1/ Mayor a 50 puntos significa que la confianza está en el tramo optimista, y menor a 50 puntos en el tramo pesimista.

Por los motivos expuestos, es que las empresas se enfrentan a diversos tipos de riesgos, como aquellos que se generan dentro de los propios negocios o los que son ajenos a su desarrollo, como los impactos macroeconómicos que se generan dentro de un territorio. Por ello, usualmente, las empresas obtienen mayores rentabilidades cuando los impactos macroeconómicos, que son riesgos externos al negocio, son favorables a su país de residencia. Es así, que en la búsqueda por lograr resultados rentables dentro de una organización y la desatención en el control interno, puede generar oportunidades e incentivos para cometer fraude.

Ciertamente, se puede deducir que las medianas empresas desatienden el desarrollo del control interno debido a su dimensión, dado que tales empresas tienen mayores dificultades para crecer a causa de su cultura desordenada de desarrollo, en vista de que van creando áreas en los momentos de necesidad, el cual puede generar mayores costos y una difícil detección de los procesos, lo cual no permite un adecuado control y correcta gestión de los riesgos.

En ese sentido, surgen en el mercado diversas consultoras con el fin de cubrir los servicios en temas de Control Interno y Administración de Riesgo, entre los cuales la oferta de empresas consultoras reconocidas en su mayoría es extranjera, y que es valorado por las empresas locales grandes y medianas debido a la confianza y respaldo internacional que generan. No obstante, la cuota de mercado por parte de estas firmas no se centra en las pequeñas empresas, debido a su baja rentabilidad y capacidad de inversión. Asimismo, cabe precisar que, según la Oficina de Estudios Económicos – PRODUCE, el sector empresarial del país está conformado principalmente por MIPYMES, de los cuales el 94.9% son microempresas, 4.5% pequeña y 0.2% mediana. En ese sentido, se describe los siguientes servicios ofrecidos por las grandes firmas como PWC Perú, Deloitte, EY, Grant Thornton y KPMG, el cual se detalla a continuación:

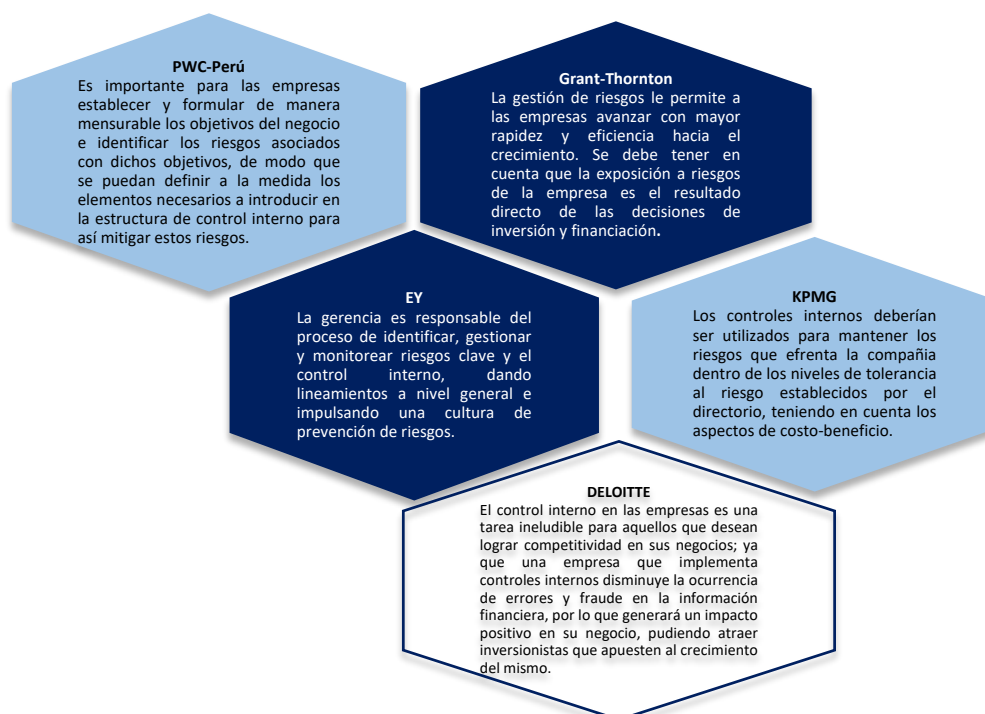
Gráfico N° 2.4: Servicios ofrecidos por la competencia



Fuente: Elaboración propia.

Al respecto, de la revisión y evaluación efectuada hacia las consultorías que ofrecen servicios en temas de control interno y gestión de riesgos, se puede inferir que el objetivo común es ofrecer a las diversas empresas de los distintos sectores económicos alternativas para gestionar su riesgo, aumentando su rentabilidad y creando valor, por lo que, incrementan las probabilidades de que su permanencia en el mercado sea sostenida en el tiempo. La importancia de cubrir los temas de control interno y gestión de riesgo por parte de estas firmas se detalla a continuación:

Gráfico N° 2.5: Finalidad de implementar los temas de control interno y administración de riesgo por parte de la competencia



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la cultura conservadora por parte de las diversas empresas locales les impide fortalecer y desarrollar su capital humano, por lo que adquirir el servicio de un consultor es percibido como un gasto fijo y no como una inversión a largo plazo debido a los altos costos que involucra su adquisición.

Es preciso señalar, que en el año 2018 se aprobó el Decreto Legislativo N° 1385, que tiene por finalidad sancionar penalmente los actos de corrupción cometidos entre privados que afecten el normal desarrollo de las relaciones comerciales y la

competencia leal entre empresas. Asimismo, en el año 2013, se publicó la última actualización el Marco Integrado de Gestión de Riesgos, versión por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), COSO III, el cual proporciona una cobertura de riesgos y aumenta la confianza en la consecución de objetivos.

Finalmente, por las razones antes expuestas y otras que se desarrollarán a lo largo del presente estudio, surge la oportunidad de negocio de proponer la creación de una consultora que ofrezca a las medianas empresas los servicios en temas de control interno, optimización de recursos, administración de riesgos, prevención y detección de fraude para hacer frente a las nuevas amenazas y retos que se genera dentro de una organización. Hoy en día, las medianas empresas son negocios que están entendiendo la importancia de una cultura de control interno, procesos adecuados y la sistematización de procesos. Los dueños de las medianas empresas necesitan administrar su negocio con herramientas de gestión, administración de riesgos, controles manuales y automatizados a fin de optimizar recursos, maximizar sus utilidades y generar confianzas en sus clientes internos y externos.

2.2 Concepto de negocio

En un entorno empresarial complejo, hoy en día las empresas se enfrentan a una fuerte presión por cumplir metas, innovar, competir, aumentar eficiencia operativa, optimizando costos y cumpliendo con requisitos regulatorios. A través de nuestros servicios podemos ayudar a nuestros clientes a evaluar, remediar y mejorar de manera estratégica los asuntos de control identificados y, a la vez, elevar el perfil del área de Contraloría para identificar y abordar las áreas de riesgo emergentes y complejas.

Los riesgos van aumentando constantemente en una empresa mientras mayor grado de crecimiento y complejidad se encuentre. Estos riesgos no solo afectan a procesos o unidades de negocios, sino también pueden afectar a una empresa en su totalidad. Nosotros ayudamos a nuestros clientes a gestionar los riesgos proporcionando herramientas que puedan ser aplicados en toda la organización.

Hoy en día, ante esta falta de control y administración de riesgos, muchas empresas están inmersas en eventos de fraudes y altos niveles de corrupción. La alta dirección y la administración podrían no estar preparadas para prevenir y detectar situaciones que

puedan generar fraude lo cual impactaría de forma desfavorable su reputación, sus objetivos financieros y enfrentar contingencias legales y hasta penales.

Nuestros servicios tienen objetivos de prevención y de detección de fraude y asistimos a las compañías en el proceso de implementación de modelos de prevención de fraude, área de control interno o Contraloría alineados a los requerimientos de las normativas peruanas referentes a la responsabilidad administrativa de la persona jurídica.

2.3 Estrategia de negocio

El presente modelo de negocio reconoce que la estrategia que utilizará será el de innovación / diferenciación.

Productos: El portafolio de productos y servicios estará conformado por consultorías de contraloría, administración de riesgos y servicios forenses.

Para el primer año: Se brindará el paquete 1 y el paquete 2.

Para el segundo año se lanzará el paquete 3.

Diseño de productos por paquetes (Productos + Servicios)

Paquete 1: Primer año

Paquete 1: “Diagnóstico de los procesos claves operacionales de una empresa (4 procesos claves de negocios) + seguimiento de medidas correctivas de observaciones de un período de un mes”

- Implementación de una matriz de riesgos y controles.
- Elaboración de flujogramas.
- Elaboración de plantilla de observaciones y recomendaciones a nivel de diseño.
- Comunicación formal de los resultados de las observaciones de diseño y recomendaciones a la Alta Dirección.
- Seguimiento de las remediaciones de las observaciones de un período de un mes luego de concluir con el diseño respectivo y la comunicación de los nuevos resultados a la Alta Dirección.

Este paquete N°1 comprende el diseño y evaluación de cuatro procesos claves operacionales de negocio: matrices de controles y riesgos, flujogramas. Como resultado de este diagnóstico se obtendrá las observaciones con sus recomendaciones.

Luego se procederá con la comunicación formal a los dueños de los procesos y dueños de controles y la Alta Dirección.

El paquete 1 brinda un servicio Plus que corresponde al monitoreo y avance de las remediaciones de observaciones por parte de los dueños de los controles y procesos del cliente al final del mes luego de haber concluido la etapa de diseño.

El líder del área de la firma presentará el avance o status de las remediaciones de las nuevas observaciones a la Alta Dirección del cliente. Si el cliente requiere continuar con el monitoreo mucho más periódico se puede presentar una propuesta adicional al cliente y se va facturando de forma mensual a un precio razonable y de acuerdo con las necesidades del cliente.

Los proyectos del paquete 1 que corresponde al diagnóstico de una base de cuatro (4) procesos claves operacionales; es decir el proyecto de diagnóstico por los 4 procesos claves debería contar con una base de 10 a 15 controles por procesos dando un total como máximo de 60 controles en los 4 procesos claves y con una cantidad base de 400 horas aprox (320 horas mensuales para el diagnóstico y 80 horas para el monitoreo de las remediaciones). Este paquete equivale a un período que oscila entre 2 meses y medio y menos de tres meses de trabajo aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes sería de mayor rentabilidad.

Paquete 2: Primer año

Paquete 2: “Prueba de efectividad de controles operacionales de cuatro procesos claves operacionales del cliente”

- Actualización de una matriz de riesgos y controles operacionales, (Si es necesario)
- Testeo de controles de procesos de acuerdo a sus políticas y procedimientos internos y externo según el sector económico que pertenece.
- Informe de evaluación de controles de procesos – Prueba de efectividad: Observaciones y recomendaciones.
- Comunicación a la Alta Dirección.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Servicio Plus: Asesoría gratuita de controles por parte del equipo durante el proyecto de consultoría. |
|--|

Este paquete N°2 ofrece a las empresas herramientas como la actualización de la matriz de controles y riesgos, si amerita; asimismo, se efectuará el testeo de controles de sus procesos de acuerdo a sus políticas, procedimientos y/o normativas internas y externas. Para realizar este testeo de controles se obtendrá las evidencias físicas y/o digitales para la revisión del proyecto. Como producto del trabajo se emitirá un informe de evaluación de controles de cuatro procesos claves operacionales y se comunicará formalmente a los dueños de los controles, procesos y la Alta Dirección de las observaciones identificadas en el proceso de revisión.

Se realizará una revisión de controles (Testing) de procesos de negocios (Automatizados y manuales): Testeo de Controles manuales, automáticos y semi automáticos mediante normativa Evaluación de Control Interno COSO II.

Los proyectos del paquete 2 “Prueba de efectividad de controles” por una base de cuatro (4) procesos claves debería contar con una base entre 10 a 15 controles por proceso dando un total como máximo de 60 controles en los 4 procesos y con una cantidad base de 400 horas aprox (320 horas por dos meses y 80 horas (medio mes). Este paquete 2 equivale a un período de trabajo que oscila entre dos meses y medio y tres meses aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes sería de mayor rentabilidad.

Paquete 3: Segundo año

<i>Paquete 3: “Servicios Forenses”</i>
<ul style="list-style-type: none">- Obtención de evidencias de investigación.- Informe de auditoría forense- Servicio Plus: Implementación de política de código de ética y procedimiento de canal de denuncia

En este paquete, la Consultora ofrece el Servicio Forense a las empresas que consiste en una revisión de áreas sensibles de fraude, así como la identificación de hallazgos

de posibles situaciones de fraude y/o irregularidades. Con ello se presentará el informe de los hallazgos de posibles situaciones de fraude que pueden conformar:

- Manipulación de información
- Dolo
- Sobornos, estafa
- Malversación de fondos
- Robos o hurtos
- Irregularidades que infrinjan el código de ética-

En este paquete se elabora un código de ética y se brinda la difusión a todo el personal de la organización.

Además, se realiza el diseño de un procedimiento de un canal de denuncia que consiste en una herramienta de gestión y detección de fraude e informaremos diversos canales de denuncia que puede contar el denunciante.

La investigación forense comprende la evaluación de un evento o eventos, así como el análisis e investigación de fraude en sistemas, utilizamos técnicas de investigación de auditoría. Se verifica si existe manipulación de información o fraude en transacciones realizadas en sistemas de gestión.

El proyecto del paquete 3 debería contar 480 horas aproximadamente. Esta cantidad de horas de estar en función de los procesos a revisar (2 procesos como mínimo) con un total de base de 15 controles por cada proceso generando un total de 60 controles por los dos procesos. Este paquete 3 equivale a un período de trabajo que oscila por 3 meses aproximadamente. Si el proyecto se concluye antes mucho mejor su rentabilidad.

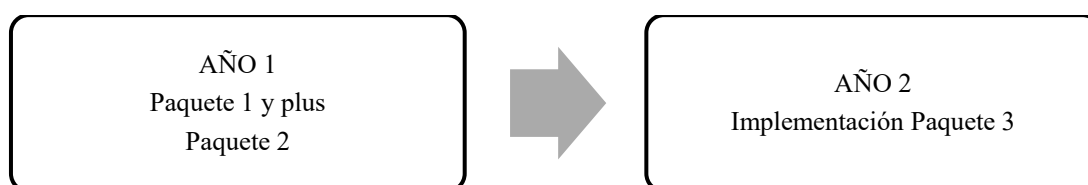
2.3 Modelo del negocio

Propuesta de valor

Proporcionar servicios de aseguramiento y asesoría independiente y objetiva a las empresas que necesite “profesionalizarse” para desarrollar un crecimiento sostenible en el tiempo, con el fin de cumplir los objetivos financieros, operacionales, estratégicos y de cumplimiento y, sobre todo, maximizar la utilidad de las empresas y una adecuada gestión de optimización de costos.

Modelo de negocios de varios lados

Asimismo, como la propuesta del modelo de negocio es implementar tres unidades de servicio en la firma, específicamente en temas de Control interno/contraloría, Administración de riesgo y Servicios forenses, estas líneas de servicio estarán dirigidas a las medianas empresas que representan el 0.6 % del total de empresas del sector empresarial peruano en todo el país y se utilizará el modelo de negocio de dos lados. Además, los nuevos servicios están orientados a implementarse en el largo plazo, de acuerdo con el siguiente detalle:



Una vez teniendo la estrategia de negocios y la propuesta de valor definida, corresponde definir los lineamientos y establecer cómo funcionaría la empresa para rentabilizar los servicios de la nueva unidad de negocio en la Consultora. En ese sentido, para este Plan de negocios se determinó que se aplicaría el *Modelo de negocios de varios lados*, en el cual operan dos segmentos interdependientes, un lado para que reciba mayor valor debe existir el otro lado y así ambos segmentos se beneficiarán mutuamente.

A continuación, se explicará a detalle el funcionamiento de este modelo, a través de la explicación de los puntos relevantes.

El diseño del paquete 1 genera una ventaja frente a la competencia ya que incrementa significativamente las posibilidades de captar servicios complementarios por el paquete 2 y los beneficios serán por ambos productos.

Los dos lados (Paquete 1 y paquete 2) son interdependientes y están íntimamente relacionados y el valor que representa cada uno es muy importante dado que por un lado el cliente tiene claro el diseño de los procesos, se tiene definidos los controles que mitigan los riesgos y se tiene identificado riesgos financieros, operacionales y estratégicos; asimismo, por otro lado, el cliente puede obtener una ventaja de conocer el status de las remediaciones de observaciones.

En el caso del Paquete 3, implica un beneficio, por el lado de que el cliente pueda tener un mecanismo de control para mitigar riesgos de fraude y asimismo brindar una asesoría legal gratuita durante el tiempo del informe de auditoría forense.

2.4 Matriz Canvas

El Modelo de Canvas implica la utilización de una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de una propuesta de negocio y proporciona un gráfico visual de los elementos que involucraría su ejecución. La metodología del Modelo Canvas comprende nueve módulos básicos, que son los siguientes:

1. Segmento de clientes
2. Propuesta de valor
3. Relación con el cliente
4. Canal de distribución, comunicación y de la estrategia publicitaria
5. Fuente de ingresos
6. Actividades clave
7. Recursos clave
8. Socios clave
9. Estructura de costes

El modelo se adapta a cualquier tipo de estrategia empresarial, dado que los nueve módulos interactúan entre sí para reflejar el ciclo que persigue una empresa para conseguir ingresos.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
Trabajadores que se encuentran en otras áreas de la firma.	Desarrollo de una plataforma Web de capacitación. Desayunos empresariales, talleres, conferencias.	Servicios de consultoría a precios competitivos, seguridad y cumplimiento. Evaluación, seguimiento y monitoreo con los principales conductores de las organizaciones.	Servicios personalizados.	Medianas empresas.
Socios principales de la firma.	Recursos clave		Canales de distribución	
Profesionales, especialistas, entre otros.	Recursos humanos: auditores, técnicos informáticos, abogados tributarios, plataforma Web.		Página Web de la firma redes sociales, conferencias, talleres.	
Estructura de costos			Fuente de ingresos	
Gastos en la realización de talleres, desayunos, conferencias empresariales. Adquisición de plataforma online. Viáticos, remuneraciones.			Ingresos por capacitación online. Contratos por servicios de consultoría, pagos fraccionados.	

Fuente: Elaboración propia.

El módulo segmento de clientes de la propuesta de negocio, principalmente, se centra en las medianas empresas del mercado empresarial peruano. La propuesta de valor es la idea de negocio desarrollada en el presente documento. Es decir, la oferta de los nuevos servicios en el área de control interno y administración de riesgo en la firma a crear. El tercer módulo, abarca la relación con el cliente, que se proyecta a una asistencia personalizada, con ello se pretende conseguir de manera clara las necesidades del cliente.

En el quinto módulo, que abarca la fuente de ingresos, el pago total de la consultoría se prevé que sea fraccionado y, según las especificaciones que acuerden las partes interesadas. El sexto módulo, que son las actividades clave, se desarrollará una plataforma Web, realización de desayunos empresariales, conferencias.

El módulo de recursos clave, son los recursos que se necesitan para poner en marcha el funcionamiento de la propuesta de negocio. En este caso, se necesitará capital humano especializado, así como la adquisición de una plataforma online.

En el módulo de socios clave, se necesitará proveedores, que son las contrataciones de profesionales que ofrecen sus servicios en el mercado laboral, así como el acuerdo con los principales socios de la firma para poner en operaciones las nuevas unidades de servicio que se propondrá.

Por último, la estructura de costes abarcará la inversión requerida para la propuesta de negocio, que esencialmente son el gasto de remuneraciones del personal contratado, los gastos en viáticos para la realización de talleres y desayunos empresariales, que son los instrumentos de captación de clientes, así como el desarrollo de una plataforma online que será necesaria para las capacitaciones que se ofrecerán en temas de control interno.

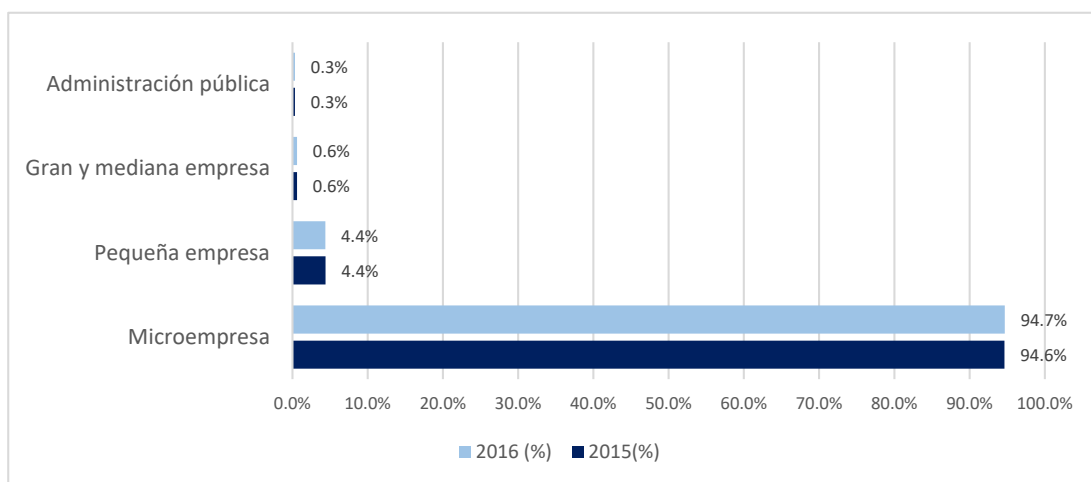
3. ANÁLISIS DE MERCADO

3.1 Mercado objetivo

La consultora pretende disponer de precios asequibles al mercado, brindando una atención personalizada a los potenciales clientes que optan por adquirir cualquiera de los servicios a ofertar por la firma.

Según el INEI (2017), al cierre del año 2016 el segmento empresarial en el país abarca un total de 2,124,280 empresas, encontrándose altamente concentrado en micro y pequeñas empresas, que representan el 94.7% y 4.4% de la conformación del mercado, respectivamente. Además, el 43.4% del total de empresas conformadas se encuentra en Lima Metropolitana, por lo que geográficamente la consultora por crear se encontraría al alcance de una alta concentración de potenciales clientes. Cabe precisar que, uno de los objetivos es la brindar la atención de servicios a nivel nacional y acorde a las necesidades de las empresas clientes.

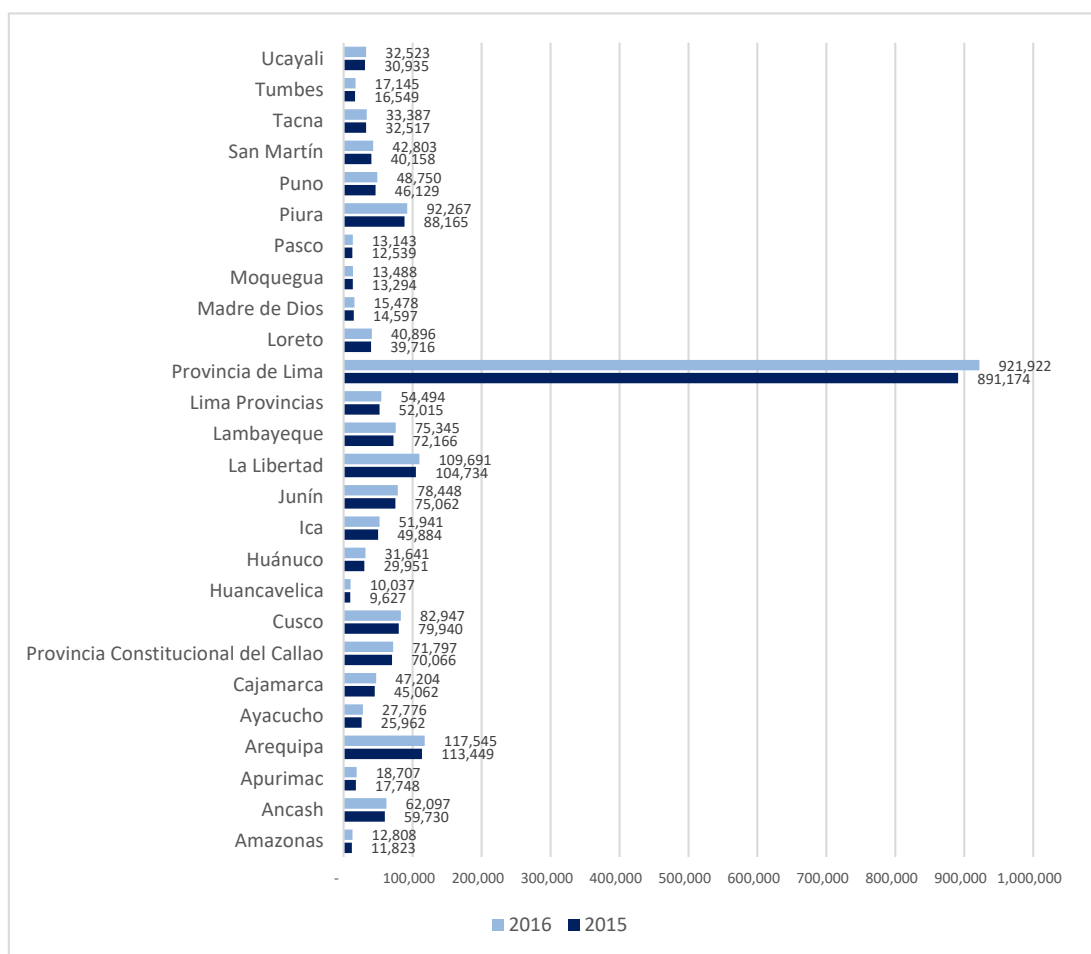
Gráfico N° 2.6: Distribución del segmento empresarial



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú: Estructura Empresarial, 2016.

Para el presente Plan de negocio de creación de las líneas de servicios que se pretende desarrollar en la consultora, es relevante conocer y delimitar el tamaño del mercado objetivo y, dado que el Plan principalmente se focaliza en las medianas empresas, será preciso conocer el tamaño de estos segmentos empresariales y su distribución en todo el país.

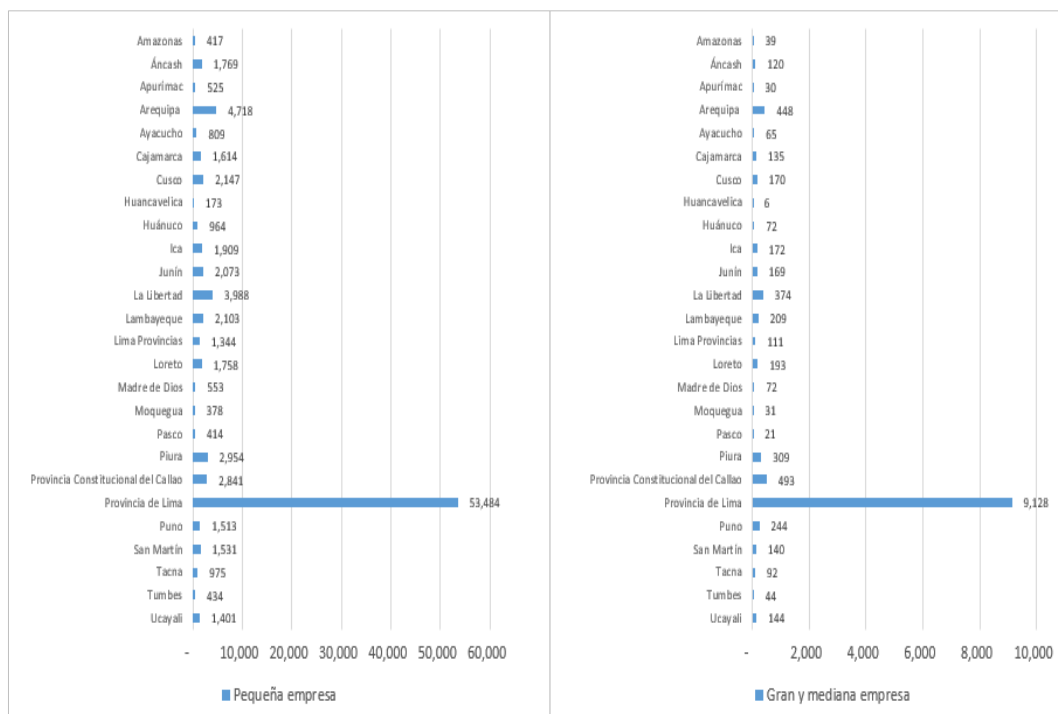
Gráfico N° 2.7: Perú – Número de empresas por región



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú: Estructura Empresarial, 2016.

Al respecto, en el Gráfico N° 2.8, se puede observar que el número total de pequeñas empresas en el país asciende a 92,789, mientras que las medianas y grandes empresas contabilizan un total de 13,031. Si bien la participación en el mercado de estos segmentos empresariales es menor en comparación con el segmento de las microempresas, en el mercado de las medianas empresas existe un amplio margen de negocios que nuestra consultora puede captar en el corto y mediano plazo, dado que sus servicios no son exclusivos en la provincia de Lima, sino que se brindan en todo el país.

Gráfico N° 2.8: Número de empresas por segmento empresarial (pequeña, mediana y grandes empresas)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Perú: Estructura Empresarial, 2016.

3.2 Análisis de oferta

La metodología efectuada es el uso de entrevistas, por lo que permitirá determinar la percepción de las empresas del sector privado por adquirir servicios de auditoría forense y servicio de auditoría de control interno y riesgos.

Se ha entrevistado a 10 empresas de tamaño mediano de los sectores de transporte, servicios de salud, manufactura, pesca y alojamiento y restaurantes que pertenecen a Lima Metropolitana.

Según lo indicado, los clientes de estas empresas son locales y el 75% indicó que no cuentan con un plan de negocio para el desarrollo de sus actividades.

El 60% de las empresas entrevistadas consideraron que si han recibido servicios de consultoría. La mayoría en temas de tributación, reestructuración empresarial, TICS, sistemas de gestión (calidad), mercadeo y ventas, comercio exterior y finanzas y contabilidad.

El 70% indicó que no conoce los servicios de auditoría forense de manera exhaustiva. Las principales respuestas que justificaron su desconocimiento son:

- Desconoce el tema. No conoce los beneficios que se obtendrían al acceder a estos servicios.
- Conoce del tema, pero considera que no lo necesita
- Muy Costoso
- Ha buscado y no ha encontrado consultoras que oferten el servicio
- No le han ofrecido

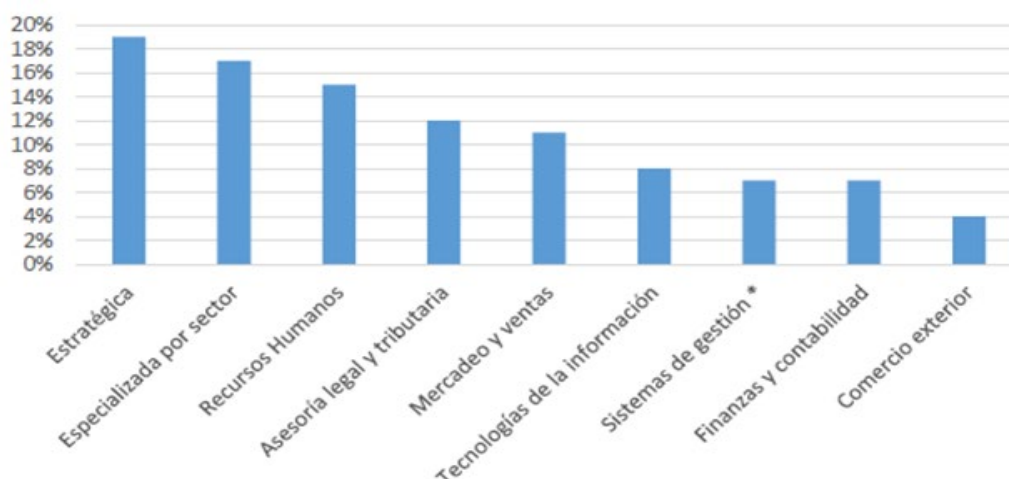
Estos datos nos permiten establecer márgenes de potenciales clientes por captar en el primer año de implementación del negocio propuesto en el presente documento, así como determinar los plazos esperados para el retorno de la inversión, capturando la perspectiva de los clientes como sus necesidades básicas de atención.

3.3 Análisis de la demanda

3.3.1 Tamaño de la empresa

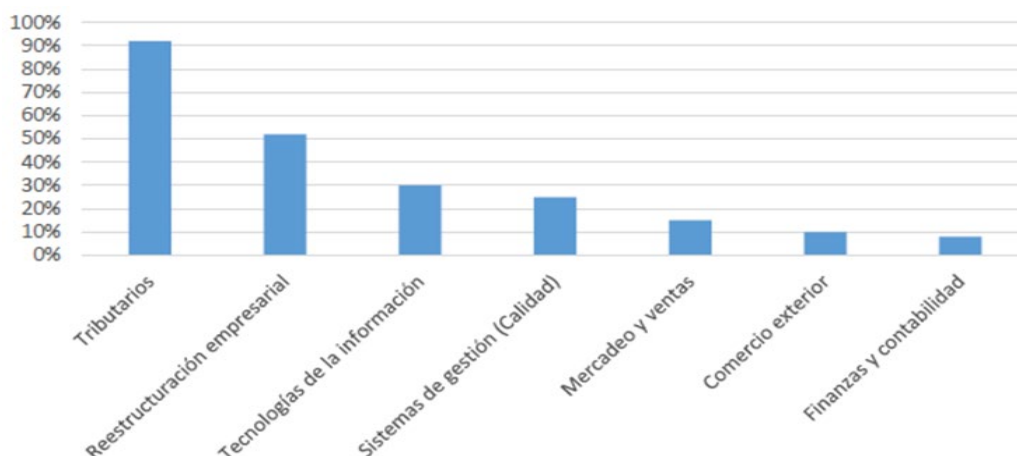
Las necesidades de consultoría están sujetas al tamaño y sector de la empresa, como se aprecia en los siguientes gráficos:

Gráfico N° 2.9: Demanda de servicios de consultoría en las grandes empresas



Fuente: Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú. David Lossio – Andrade.

Gráfico N° 2.10: Demanda de servicios de consultoría en las pequeñas y medianas empresas

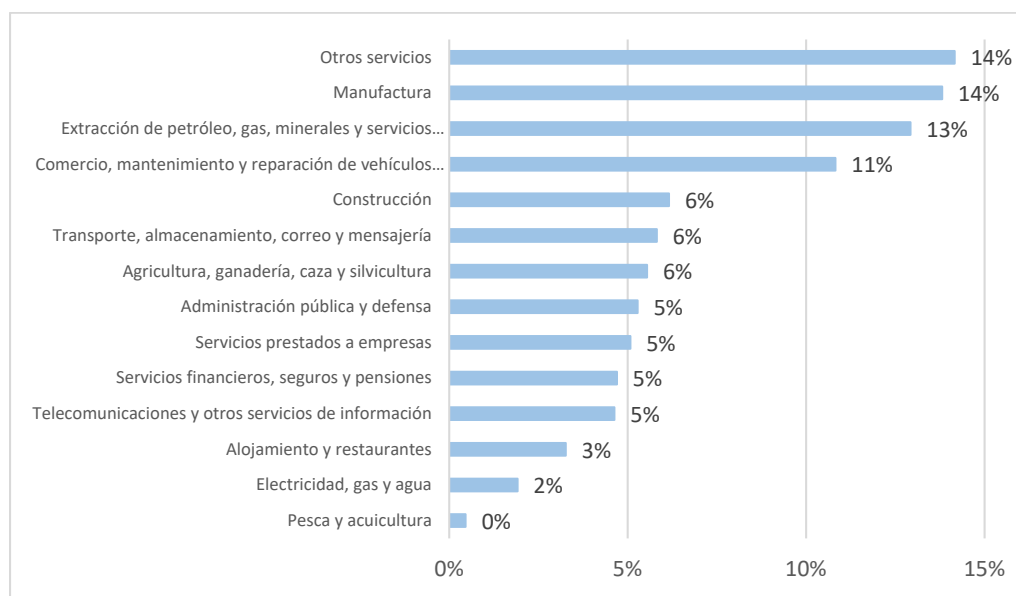


Fuente: Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú. David Lossio – Andrade.

De los gráficos presentados, se puede inferir que el sector empresarial en el Perú se caracteriza por ser conservador y las pequeñas y medianas empresas no poseen fuertes incentivos para invertir en auditorías, si no es altamente indispensable en un momento crítico o en cumplimiento del marco legal del país. Tal desinterés se ocasiona debido a los altos costos y el desconocimiento de los beneficios que genera acceder a tales servicios.

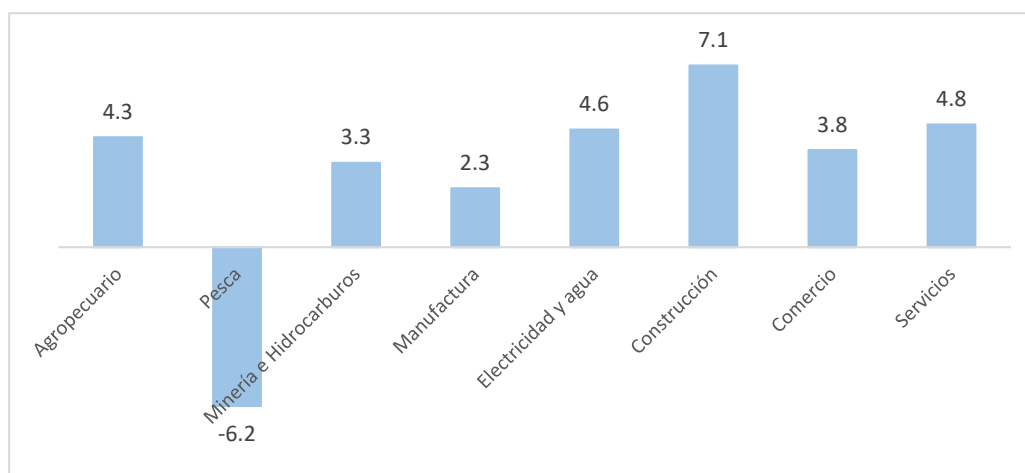
Además, es preciso señalar, que los sectores económicos que pueden ser más atractivos para captar potenciales clientes a base de su contribución en la actividad económica del país se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 2.11: Participación por Actividad Económica en el PBI 2018. Perú (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Principales indicadores macroeconómicos.

Gráfico N° 2.12: PBI por Sector económico 2019 (Var. % real anual)



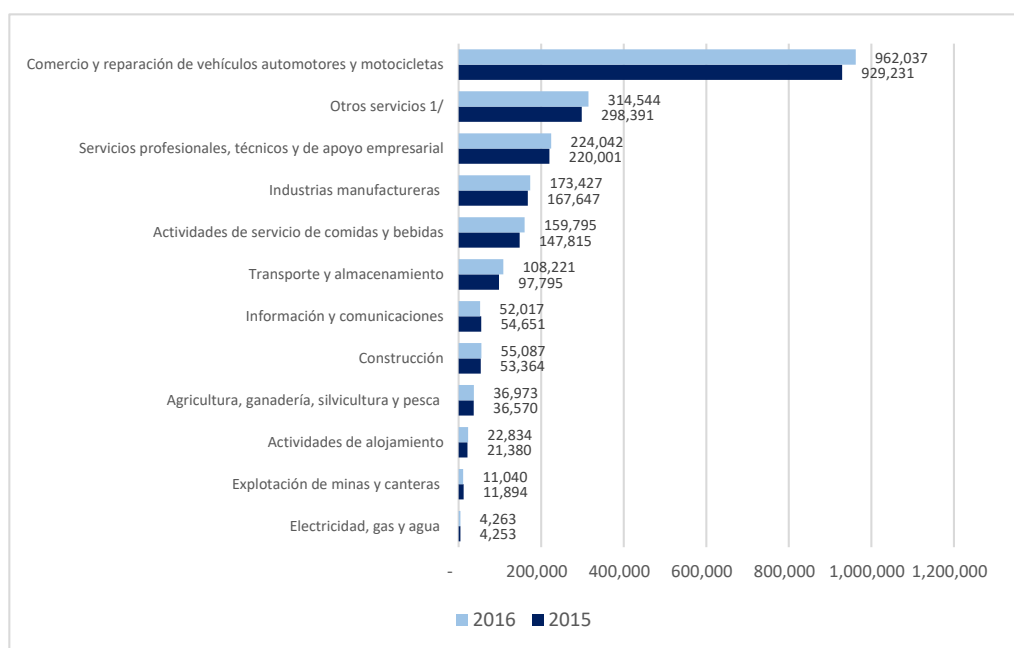
Fuente: BCRP. Series estadísticas, MEF. Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2019-2022.

Es fundamental tener en cuenta el tamaño del mercado donde se encuentra la demanda potencial del Plan de negocio propuesto en el presente documento, dado que los servicios a ofertar están dirigidos a las medianas empresas sin distinción de sector económico. Además, la firma está capacitada para atender distintos sectores económicos que accedan a sus servicios. Por ello, es importante evaluar el comportamiento de la demanda y su participación en las diversas actividades

económicas. En ese sentido, de los Gráficos 2.6 y 2.7 se desprende que, si bien el sector económico de manufactura tiene una mayor participación en la actividad económica en el año 2018, no fue sustancialmente notable su variación de crecimiento con respecto al año anterior, por lo que es un sector relativamente estable, y, además, junto con el sector económico de comercio, minería y servicios, es el sector con mayor contribución en el PBI.

De la misma manera, es importante conocer el número de empresas delimitado que abarca los sectores económicos y que a través del cual se ofertará los nuevos servicios de la firma a crear, por lo que se efectuará la evaluación respecto a la necesidad del presente estudio. El número de empresas total por sector económico, son los siguientes:

Gráfico N° 2.13: Total de empresas según Actividad Económica



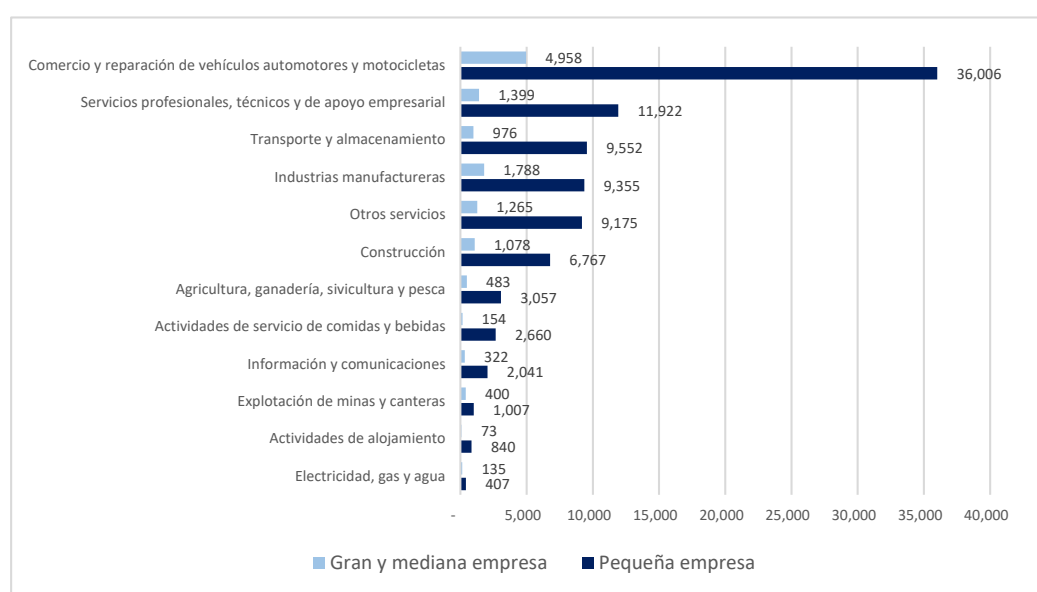
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú: estructura empresarial, 2016.

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, otros servicios.

Como se observa en el Gráfico N° 2.8, el número total de empresas con el que se cierra el año 2015, asciende a un total de 2,042,992 y en el año 2016, a 2,124,280. Es decir, se crearon y mantuvieron en el mercado empresarial peruano, 81,288 empresas, en total, en todos los distintos sectores económicos. También, es esencial conocer la distribución de estas empresas según el segmento empresarial

el cual clasifican y de esta manera cuantificar nuestra potencial demanda, distinguiéndola entre los diferentes sectores económicos y según el nivel de contribución en el PBI. Es así que, en el Gráfico N° 2.9, se visualiza el número total de empresas por el tamaño empresarial y según la actividad económica dentro del cual se desenvuelven sus operaciones, mediante el cual se puede concluir que el mayor número de pequeñas, medianas y grandes empresas se encuentra en el sector comercio, servicios, transporte e industrias manufactureras.

Gráfico N° 2.14: Número de empresas según actividad económica y segmento empresarial



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Perú: estructura empresarial, 2016.

1/ Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, otros servicios.

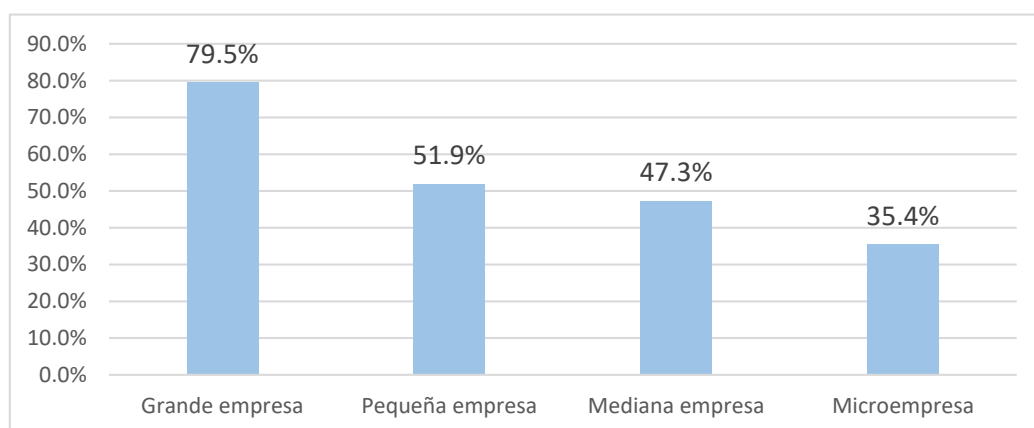
Por otro lado, el capital humano es un factor importante en el crecimiento y desarrollo de una empresa y su constante capacitación contribuye a la mejora de los procesos y gestiones de una entidad. Es así como, dentro de los resultados de la Encuesta Nacional de Empresas (2015), se estima que el 58 % de las empresas encuestadas manifestó que sus trabajadores no habían recibido alguna capacitación, ya que el 59 % de estas empresas consideraban que no era necesario.

De los conductores de las empresas que recibieron alguna capacitación o asistencia técnica en gestión empresarial, el 96.3 % declara haber aplicado los conocimientos adquiridos dentro de sus organizaciones, infiriéndose que la

inversión en las capacitaciones realizadas tiende a ser aprovechadas por los conductores de las empresas.

El segmento empresarial que más capacitación recibe es el de las grandes empresas. El 79.5 % de este grupo empresarial indicó que capacitó a sus trabajadores. Por otro lado, los trabajadores de la pequeña y mediana empresa, el 51.9 % y 47.3 %, respectivamente, recibió algún tipo de capacitación.

Gráfico N° 2.17: Trabajadores que recibieron capacitación, por segmento empresarial (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Empresas, 2015.

En ese sentido, a base de la evidencia encontrada, sobre las necesidades que requieren las empresas por los nuevos servicios, se propone desarrollar consultorías de control interno y administración de riesgo y se otorgará mayor respaldo y soporte en implementar la propuesta de negocio planteada en el presente estudio para las medianas empresas que necesitan mejorar sus sistemas de control interno y auditorías para su desarrollo y crecimiento sostenible en el sector empresarial.

3.3.2 Sector empresarial

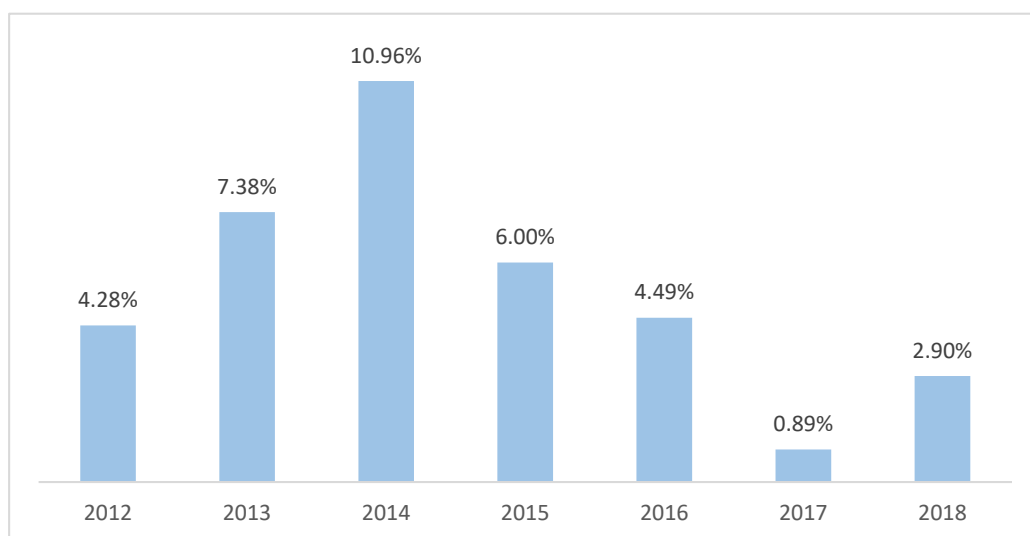
Ante los diversos factores favorables o adversos en la actividad económica, shocks externos, acciones del gobierno central, entre otros, el sector empresarial se ve obligado a, constantemente, replantear sus acciones para seguir siendo competitivo y subsistir en el mercado, o de lo contrario ampliar o ingresar a otros mercados. Ante estos desafíos, el consultor o auditor poseen un rol fundamental en las acciones a seguir por parte de las empresas, dado que la finalidad será evitar

pérdidas económicas, actividades ilícitas o ineficiencias en la utilización de sus recursos, en búsqueda de alcanzar sus metas empresariales.

Actualmente, según el boletín estadístico del INEI, en la encuesta mensual del sector servicios, se observa que el crecimiento anual de las actividades jurídicas y de contabilidad viene creciendo por procesos legales en las distintas áreas como laboral, tributaria, solución de conflictos, corporativa, fusiones y adquisiciones, así como la ejecución de auditorías ganadas por concurso, declaraciones tributarias, transacciones comerciales y ampliación de cartera de clientes en asesoría financiera. Por otro lado, las actividades de consultoría de gestión empresarial disminuyeron por menor prestación de asesoramiento a empresas y administraciones públicas.

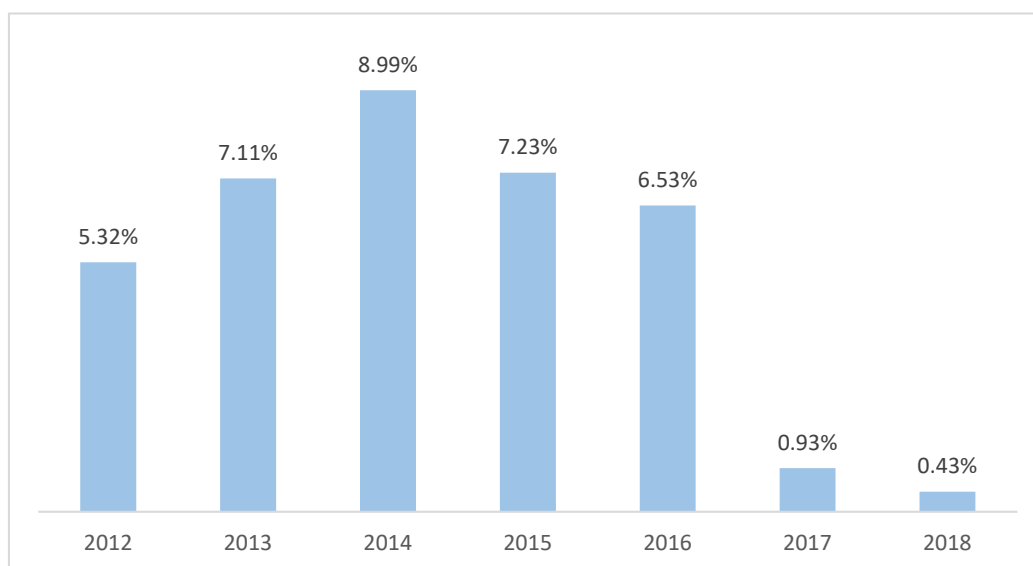
Como se observa en los gráficos 2.16 y 2.17, se produjo una caída en la tasa de crecimiento promedio anual de las mencionadas actividades del párrafo precedente, aunque se visualiza una recuperación en los servicios jurídicos y de contabilidad. Tal comportamiento se produce a pesar de que desde el año 2014 la tasa de crecimiento anual del PBI viene creciendo paulatinamente. Es decir, podemos inferir que las empresas tienden a tener un actitud conservadora ante los gastos que implica contratar los servicios de una consultoría en momentos de recuperación de la actividad económica y es que para el sector empresarial peruano, por su misma segmentación y densidad empresarial, los costos que genera adquirir dichos servicios, para pequeñas y medianas empresas, son asumidos como un gasto y no como una inversión en beneficio de la eficiencia de sus procesos y en la utilización de sus recursos.

Gráfico N° 2.20: Actividades jurídicas y de contabilidad – Crecimiento Promedio Anual (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta mensual del sector servicios (mayo 2019).

Gráfico N° 2.21: Actividades de consultoría de gestión empresarial – Crecimiento promedio anual (%)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática. Encuesta mensual del sector servicios (mayo 2019).

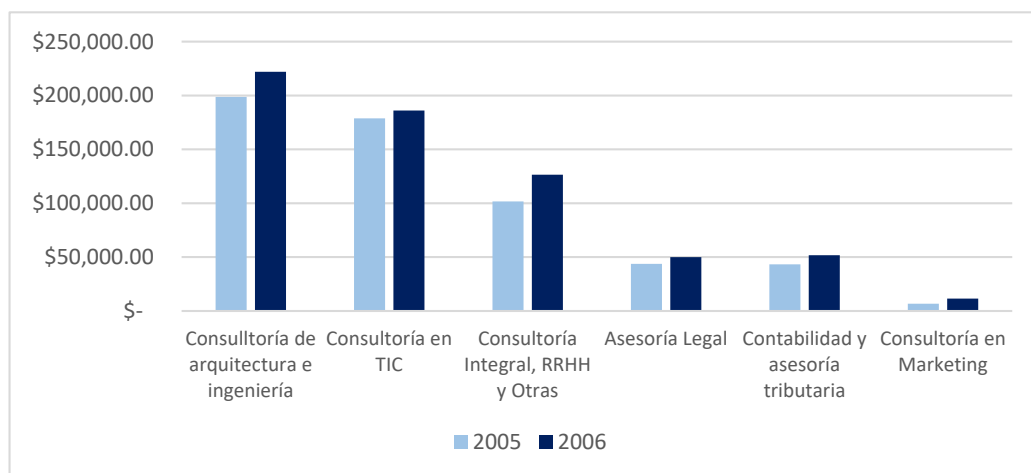
La demanda por servicios de consultoría se divide por los temas de interés dependiendo del tamaño de la empresa, como se ha apreciado en el presente estudio, de manera que las empresas más grandes requieren de consultorías en temas estratégicos y especializados. Sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen interés en temas tributarios y reestructuración empresarial,

principalmente, pero en el mercado de la consultoría empresarial está la presencia de firmas internacionales como PWC Perú, Deloitte, EY, Grant Thornton y KPMG, entre otras, cuyo prestigio y respaldo internacional genera confianza a las empresas locales y es aprovechada por las mencionadas consultoras.

Es preciso señalar, que los principales clientes de estas firmas son las grandes y medianas empresas. Sin embargo, aún existe un segmento empresarial desatendido y que, si bien no ocupa el mayor porcentaje del total de empresas del país, es un segmento que aún no es recogido totalmente por las grandes consultoras y que son las pequeñas empresas. Este segmento no es un mercado atractivo por las grandes firmas consultoras, debido a su capacidad adquisitiva, encontrándose en dichas empresas una posición reacia a la contratación de los servicios de una consultoría debido a que los costos y niveles de precios que genera su adquisición no son lo suficientemente atractivos para captar la atención de esta demanda.

Según un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima (2009), uno de los elementos que contribuye a dimensionar el mercado de la consultoría en el Perú son los niveles de facturación de las principales empresas del sector. De esta manera, el siguiente gráfico muestra la evolución de la facturación entre los años 2005 y 2006:

Gráfico N° 2.22: Evolución de la facturación de las principales empresas de consultoría (2005-2006)



Fuente: El mercado de la consultoría en Perú. ICEX.
Tasa de cambio aplicada año 2006: US\$1=S/3.274

En lo que respecta a los proveedores, como existen bajas barreras de entrada al mercado de la consultoría y cada vez hay más profesionales que se especializan en distintos temas que van a la vanguardia de las necesidades de las empresas, no existen obstáculos ni poder de mercado por parte de los proveedores que dificulten su búsqueda o contratación de servicios para desarrollarse en el mercado de la consultoría.

3.4 Estrategia de marketing (7Ps)

Para el presente estudio se describe a continuación las estrategias de marketing para el producto, precio, promoción, plaza, propiedad, procesos y personal (7Ps).

3.4.1 Producto

Objetivo

Lograr el reconocimiento de nuestro trabajo por parte de nuestros clientes potenciales.

Estrategia

De acuerdo con nuestra estrategia de negocio, se tuvo un enfoque de diferenciación por los paquetes de servicios que se ofrece de acuerdo a las necesidades de la empresa. Se creó paquetes para los dos primeros años.

Año 1

- Paquete 1: Diagnóstico de los procesos claves operacionales de una empresa.
- Paquete 1+Plus: Paquete 1 + Seguimiento de medidas correctivas de observaciones de diseño por dos meses.
- Paquete 2: Prueba de efectividad de controles operacionales.

Año 2:

- Paquete 3: Servicios forenses.

Tácticas

- Para el paquete Plus, se está ofreciendo dos meses gratuitos de seguimiento de medidas correctivas por las observaciones identificadas en la etapa de diseño.
- Para todos los servicios que se ofrece, se dará consultas gratuitas e ilimitadas durante la duración del proyecto.

3.4.2 Precio

Objetivo

Ofrecer a clientes los servicios de consultoría a precios competitivos de acuerdo a sus ganancias.

Estrategia

Se cotizará según el alcance de los procesos a evaluar, cantidad de personal y el tiempo que se estime necesario para desarrollar el proyecto. Los precios oscilan entre S/.20,000 y S/.60,000, dependiendo de la complejidad del Proyecto. Estos precios son competitivos y en ese sentido nos posicionaremos como Precios promedios.

Tácticas

Para ser reconocidos en el mercado y mantener la fidelización y confianza de nuestros clientes, se trabajará en un servicio personalizado, con buen trato y empatía.

Año 1

- Paquete 1: Diagnóstico de los procesos claves operacionales de una empresa.

Se fijará un precio razonable de acuerdo a la cantidad de procesos a evaluar. Asimismo, se brindará un servicio personalizado, con alto componente de trabajo en equipo entre los consultores y los directivos o ejecutivos de las empresas asesoradas.

- Paquete 1+ Plus: Paquete 1 + Seguimiento de medidas correctivas de observaciones de diseño por dos meses.
- Se fijará un costo fijo accesible por llevarse el Plus del paquete 1. Los clientes podrán contratar nuestros servicios por etapas y se diseñarán metodologías que sean asequibles y fáciles de entender por los clientes.
- Paquete 2: Prueba de efectividad de controles operacionales.

Se fijará un precio accesible de acuerdo a la cantidad de controles que se testearán.

Año 2

- Paquete 3: Servicios forenses.

Se fijará el precio tomando en cuenta la complejidad del servicio. Entre los factores que se toma en cuenta son los siguientes:

- Si se cuenta con ciertas evidencias o medios probatorios para la detección de fraude.
- Tener acceso a la información confidencial en relación al hecho observable y contar con el alcance necesario obtenida de parte del cliente.
- Tener los recursos disponibles (personal, sistemas, herramientas, etc.) con el fin de detectar situaciones que puedan generar fraude.
- El tiempo promedio de duración de la investigación, entre otros.

3.4.3 Plaza

Objetivo

Cubrir el mercado objetivo como se explica en la sección 3.1: Mercado objetivo.

Estrategia

Dirigirse al mercado de medianas empresas.

Tácticas

De acuerdo al tamaño de la empresa y el servicio que se requiere por parte del cliente.

3.4.4 Promoción

Objetivo

Dar a conocer a nuestros clientes la calidad del servicio, la puntualidad y un servicio personalizado generando confianza y superando las expectativas del cliente.

Estrategia

Visitar a clientes e informar las características de los servicios y las ventajas que se ofrece.

Tácticas

- Redes sociales
- Página Web
- Desayunos empresariales
- Carta de servicios, propuestas
- Llamadas telefónicas

3.4.5 Propiedad

Objetivo

Ejercer una buena imagen en los clientes tomando en cuenta una infraestructura que genere confianza en los clientes y en nuestros servicios.

Estrategia

Contar con un local alquilado que permita dar mayores facilidades al equipo de trabajo y una mejor atención al cliente.

Tácticas

- Diseño del local, señalización del local.
- Equipos de cómputo.
- Vestuario formal de la firma.

3.4.6 Procesos

Objetivo

Ofrecer una adecuada satisfacción al cliente con atención personalizada, brindando calidad en nuestros servicios y cumpliendo de manera oportuna los entregables al cliente.

Estrategia

Tener definidos los procesos y que estos sean eficientes y oportunos en la entrega de nuestros informes, según la necesidad del cliente.

Tácticas

Identificar los riesgos y determinar los controles que mitigan los riesgos en las empresas. Ver mayor detalle de esta estrategia en la sección de 4. Análisis Operativo- Flujograma de procesos.

3.4.7 Personal

Objetivo

Contar con personal calificado, con alto sentido de compromiso con la firma consultora, con conocimientos sólidos en temas técnicos y, sobre todo, con gran espíritu de servicio.

Estrategia

- Organización horizontal: busca mayor comunicación, trabajo en equipo y toma de decisiones oportunamente.
- Admisión: personal con vocación de servicio, capacidad de análisis de información, innovadores y predisposición para aprender y enseñar.
- Habilidades blandas: personal que cuente con las siguientes competencias: trabajo en equipo, disciplina en sus métodos, responsabilidad, puntualidad en la entrega del servicio y apasionados por el servicio al cliente.

Tácticas

- Consultores internos: remuneración de acuerdo al mercado, capacitaciones orientadas a las funciones inherentes al cargo que desempeñan, línea de carrera, crecimiento profesional, programa de beneficios.

- Consultores externos: aprendizaje por diversas experiencias, menos presión con labores comerciales, promoción de la imagen del consultor técnico, ingresos adicionales, horario flexible.

4. ANALISIS OPERATIVO

4.1 Objetivos

Dentro de las etapas del proyecto debemos considerar algunas actividades que permitan la viabilidad del negocio.

En la primera etapa, que consideramos los años uno y dos del periodo de análisis, la priorización será iniciar y mantener las siguientes actividades:

- Formación del equipo de consultores.
- Implementación de procesos internos, tecnología, sistemas de control y dirección e inicio de contratación de personal, según organigrama.
- Desarrollo de alianzas con instituciones del ejercicio de la profesión contable, así como con las principales empresas y certificadoras de calidad asociadas para fortalecer los servicios.
- Organización de la información y conocimientos para que apoyen a mejorar los procesos de consultorías futuras.

Con respecto a la expansión (a partir del tercer año del análisis). En esta etapa se consolidará las actividades de la Etapa uno y para ellos se requerirá:

- Incrementar la capacidad instalada tomando en consideración el mayor espacio físico que se requiere, así como consultores especializados y el equipamiento respectivo.
- Crecer significativamente en facturación y en el número de clientes.
- Expandir el negocio a provincias. Dependerá de la demanda del negocio de la zona, siendo el principal objetivo abrir una oficina en el lugar que cuente con un consultor interno y otro externo, el cual será de preferencia de la zona.
- Alquiler de local que permita dar mayores facilidades a un equipo más grande y una mejor atención al cliente.
- Culminar la implementación de tecnologías.
- Consolidar alianzas con asociaciones de empresas, ser parte de una red de socios externos de confianza y de organizaciones que impulsen la consultoría.

- Ser reconocida dentro de los sectores económicos objetivo y dentro de las asociaciones como una consultora experta en potenciar a pequeñas y medianas empresas.

4.2 Flujo de procesos

Inicio del proyecto	Durante el proyecto	Final del proyecto
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones iniciales con los integrantes del trabajo • Revisar estrategia del proyecto • El analista a cargo del proyecto se reunirá con el cliente para hacerle conocimiento del alcance del proyecto: Equipo, duración, requerimientos de información, entregas, formas de pago, etc 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas a efectos de monitorear el proyecto • Monitoreo de las remediaciones • Reuniones lideradas por el Analista Senior • Revisión del proyecto para emitir conclusiones y recomendaciones finales 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los principales hitos del proyecto. • Presentación de otros productos que ofrece la firma para fortalecer el área de contraloría del cliente.

4.3 Funciones de personal

A continuación, se detallan las funciones del personal que se encuentra en planilla.

Gerente General: Es la persona encargada de las siguientes funciones dentro del negocio.

- Desarrollar e implementar las estrategias de marketing a corto y mediano plazo de una empresa.
- Interactuar directamente con los profesionales senior que se dedican al desarrollo del negocio.
- Realizar las acciones de marketing y comerciales como la búsqueda de clientes
- Realizar y supervisar las actividades legales que requiere el negocio.
- Supervisar el equipo de profesionales junior de marketing.

Analista Senior: Es la persona encargada de las siguientes funciones dentro del negocio.

- Realizar todos los procesos necesarios para que se cumpla para el desarrollo y exitoso de los proyectos que se llevan a cabo dentro de la firma. Para cual debe utilizar los estándares, metodologías y técnicas a emplear, así como el manejo efectivo y eficaz de los recursos (humanos y materiales).
- Manejar y gestionar los documentos y guías necesarias para sustentar dichos procesos y proyecto en general.

Por tal motivo, es necesario que dentro de la firma se cuente con personal altamente capacitado en cuanto a la cultura empresarial, con un perfil personal, académico y profesional acorde con las funciones que tiene a su cargo.

Analista Junior:

- Brindar soporte y documentación a los proyectos mediante la elaboración de políticas y plantillas necesarias
- Asegurar que se cumpla con los estándares estipulados para cada proyecto.
- Verificar que los métodos, técnicas y herramientas empleados sean los apropiados y se estén interrelacionando en caso de que existan otros proyectos, es decir llevar un control de todos los procesos, incurriendo en la menor cantidad de errores posibles que se susciten en la marcha mediante la toma de decisiones efectiva tomando en cuenta los estándares y políticas establecidas.

En sentido, el analista junior abarca diversos los compromisos que tiene, que va desde el soporte, planificación, coordinación, la gestión de recursos hasta el control de todos los procesos, siendo el responsable directo de los resultados que arroje el proyecto.

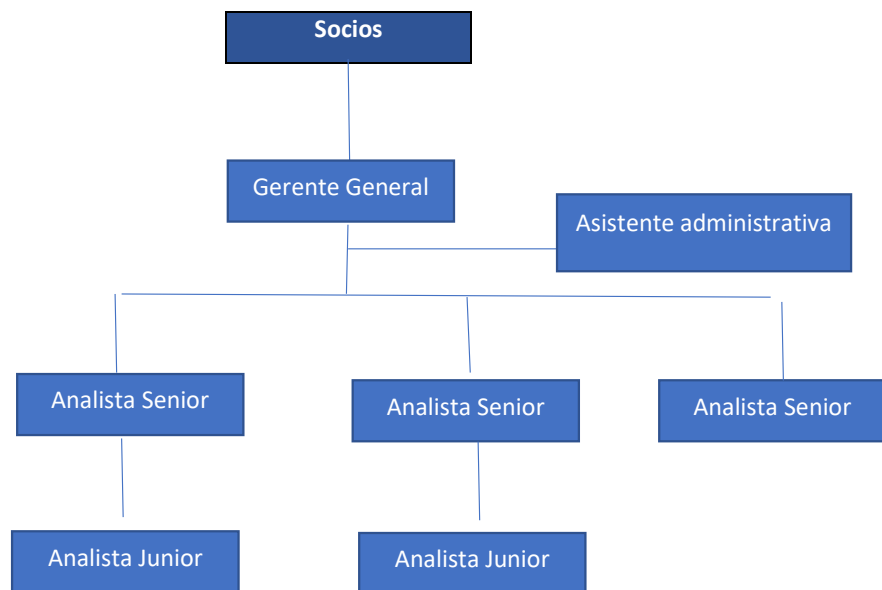
Asistente administrativa y de marketing:

- Realizar las tareas administrativas que requiera la firma para su respectivo funcionamiento.

- Realizar los pagos de los gastos administrativos que requiera el negocio.
- Manejo de la caja chica del negocio.
- Apoyo a la Gerencia de Administración y Marketing en las tareas que le encomiende.

Estructura funcional del Área de Contraloría y Administración de riesgo

Estos productos serán atendidos desde las nuevas unidades de servicio enfocado a las medianas empresas, con la finalidad de ampliar y diversificar su cartera de servicios, así como: Diagnóstico de los procesos claves operacionales, prueba de efectividad de controles de proceso operacional y servicios forenses.



El consultor del Área de contraloría y administración de riesgo emitirá un informe, previa revisión del Gerente General, según corresponda lo pactado en el contrato, señalándose si se ha cumplido con efectividad y eficacia los objetivos trazados por la empresa y la confiabilidad de la información financiera que genera conforme a las Normas de auditoría generalmente aceptadas en el Perú, marco normativo que corresponde a COSO III 2013. Así también, en cumplimiento del Decreto Legislativo N° 1385.

En mayo del año 2013 se ha publicado la tercera versión por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), mediante el cual se proporciona a que las empresas desarrollen sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos, mitigación de los riesgos y apoyo a la toma de decisiones en la administración.

4.4 Procesos de los servicios a prestar del área de contraloría y administración de riesgos

Flujo de actividades principales para iniciar un servicio de consultoría para los tres paquetes.

En la etapa inicial se repite para los tres paquetes que ofrece el área de Contraloría y Administración de riesgos.

Actividad	Responsable
1. Proceso de Venta	Asistente administrativa + Gerente General
2. Reunión con el cliente a fin de saber la necesidad del servicio que se requiera	Gerente General + Cliente
3. Propuesta preliminar	Analista Senior + Analista Junior
4. Revisión de la propuesta final, presupuesto, contrato, consultores externos	Gerente General + Analista Senior + Analista Junior + Asistente de administración y Marketing.
5. Acuerdo y Contrato	Gerente General + Analista Senior+ (apoyo de un abogado externo para su revisión, de ser necesario)
6. Plan de trabajo interno y estrategia de trabajo	Gerente General + Analista Senior + Analista Junior + Consultor externo.

Fuente: Elaboración propia.

Paquete 1: Diagnóstico de los procesos claves operacionales de una empresa:

Luego del flujo de actividades del inicio de la consultoría se revisa los hechos, situaciones o problemas que puedan manifestarse por los cuatro (4) procesos claves operacionales.

Para la elaboración del paquete 1 se procede con las siguientes actividades en el siguiente orden:

1. Recepción de los procedimientos, políticas internas y externas para tener un entendimiento claro de los procesos a revisar.
2. Reunión inicial con los dueños de los controles y procesos a efectos de validar la consistencia entre el procedimiento y la aplicación real.
3. Solicitud a los dueños de controles las evidencias que forman parte de sus controles y procesos.
4. Recepción de la información del requerimiento.
5. Elaboración de los flujogramas y matrices de controles y riesgos.
6. Identificación de las observaciones de diseño
7. Se prepara la plantilla de observaciones y las recomendaciones sugeridas por nuestra firma a efectos de mitigar y/o reducir los riesgos operativos y financieros.
8. Reunión con los dueños de controles y de los procesos a efectos de validar los flujogramas, matrices de controles y las observaciones detectadas durante la etapa de diseño. Como evidencia de validación solicitamos la firma respectiva por parte de los dueños de procesos y controles de los flujogramas y sus matrices en señal de conformidad y aceptación del proceso que realiza a dicho período.
9. Se entrega a los dueños de los controles y de los procesos la plantilla de observaciones y recomendaciones y se solicita que se redacten sus planes de acciones y la fecha que estiman remediar sus observaciones.
10. Se comunica a la Alta Dirección de las observaciones y recomendaciones.
11. El próximo mes luego de haber concluido el trabajo efectuamos un seguimiento de medidas correctivas de las observaciones identificadas en la etapa de diseño y se verificará, de acuerdo a los compromisos de fechas pactadas, si ya fueron levantadas las observaciones.
12. Se hace entrega a la Alta Dirección del status de seguimiento de medidas correctivas.

Como parte de los entregables al cliente:

1. Flujogramas de los cuatro (4) procesos claves operacionales
2. Matriz de controles y riesgos de los cuatro (4) procesos claves operacionales.
3. Plantilla de Observaciones, recomendaciones y Planes de acciones planteadas por los dueños de controles y de procesos donde se indicará la fecha de remediación.
4. Status del seguimiento de medidas correctivas de un nuevo período y los resultados son informados a la Alta Dirección para las acciones respectivas.

Paquete 2: Prueba de efectividad de controles de los procesos operacionales.

Luego del flujo de actividades del inicio de la consultoría se revisa los hechos, situaciones o problemas que puedan manifestarse por los procesos claves operacionales. Para la elaboración del paquete 2 se procede con las siguientes actividades en el siguiente orden:

1. Si corresponde a un cliente que lo atendimos en la etapa de diseño (paquete 1) se procede con la actualización de la matriz de riesgos y controles de cuatro (4) procesos operacionales.
2. De no ser así, se procede con la revisión de los procedimientos, normativas, políticas internas de los cuatro (4) procesos operacionales. Se identifica los riesgos y controles y se prepara la matriz de controles y riesgos.
3. Se procede a solicitar requerimiento de información para la validación de los controles y obtener las evidencias para evaluar su efectividad operativa.
4. Una vez recepcionado la información por parte del cliente, se procede con el testeo de controles de los procesos establecidos con el cliente.
5. El analista senior revisa el trabajo del analista junior y hace las correcciones debidas
6. El analista junior corrige las observaciones hechas por su jefe directo.
7. El analista senior procede con la elaboración del Informe de evaluación de controles de procesos – Prueba de efectividad de controles donde en este informe incluirán las observaciones con sus recomendaciones respectivas.
8. El analista senior entrega al Gerente General el informe de evaluación de la prueba de efectividad de controles por cuatro procesos operacionales para la revisión respectiva.
9. El Gerente General revisa y si hay inconsistencia, el analista senior procede con las correcciones debidas.

10. Una vez revisado y aprobado por el Gerente General se procede a enviar el borrador al cliente para su revisión
11. Una vez revisado el informe por el cliente, se procede a una reunión formal de las observaciones identificadas con la Alta Dirección y darle nuestras apreciaciones en cuanto a la evaluación de efectividad de controles. Se procede a sustentar cada observación con las pruebas o evidencias obtenidas durante la consultoría.
12. Se hace entrega del informe en físico y firmado por el Gerente General.

Como parte de los entregables al cliente:

1. Flujogramas y matrices de controles actualizados de los cuatro (4) procesos claves operacionales siempre y cuando cuenten con matrices y flujos de diseño o hayan tomado con nuestra firma consultora el paquete 1.
2. En el caso que son nuevos clientes se procede solo con la elaboración de matrices de controles de los 4 procesos claves operacionales.
3. Informe de evaluación de controles- Prueba de efectividad de controles, observaciones y recomendaciones.
4. Comunicación formal de las observaciones de los procesos operacionales.

Paquete 3: Servicios forenses

Luego del flujo de actividades del inicio de la consultoría se revisa los hechos, situaciones o problemas que puedan manifestarse por los procesos claves operacionales. Para la elaboración del paquete 3 en el segundo año se procede con las siguientes actividades en el siguiente orden:

1. Se identifica los riesgos de fraude que pueden ocurrir en dos procesos claves operacionales.
2. Se prepara la matriz de controles y riesgos de dos procesos claves operacionales y firmadas por los dueños de los procesos.
3. Se obtiene evidencias de actos de fraude, se procede con la investigación debida utilizando técnicas de auditoría, investigación de la persona, utilización de data externa e interna.
4. Se procede con la revisión de los correos corporativos del personal que está siendo sujeto a investigación de fraude dado que presenta medios probatorios que demuestren que están cometiendo actos de fraude.
5. Se procede con la revisión de los controles que minimizan los riesgos de fraude

6. El analista senior procede en su preparación y revisión del informe de la auditoría forense
7. Como un servicio Plus: Se procede con la implementación de la política de un código de ética y un procedimiento de un canal de denuncia.

Como parte de los entregables al cliente:

1. Matrices de controles actualizadas de dos procesos operacionales.
2. Informe de auditoría forense
3. Plus: Política del código de ética y el procedimiento de canal de denuncia.

5. ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 Inversiones en activos fijos, intangibles y capital de trabajo

5.1.1 Proyección del capital de trabajo requerido

- Desde un enfoque contable, el capital de trabajo se define como la diferencia aritmética entre activo corriente - pasivo corriente.
- Desde un punto de vista práctico, está representado por un capital a contar para empezar a funcionar el área.
- En el Plan de negocios se ha considerado a los fondos que el área debe mantener para atender las operaciones y que debe mantenerse constantemente, de modo que permita pagar los gastos operativos hasta que se complete el ciclo de negocio y regresen los fondos por las ventas de los servicios prestados.
- El proyecto se requiere de un trabajo inicial de S/. 38, 574.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PPC días		60	60	60	60	60
Cuentas por cobrar		38.574	48.572	72.502	109.111	129.728
Inversion en Capital de trabajo	- 38.574	- 9.998	- 23.931	- 36.608	- 20.617	129.728

5.1.2 Inversiones

Las inversiones de la firma en activos fijos e intangibles se detallan a continuación:

Inversiones	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Muebles y accesorios	S/. 3.305	S/. 595	S/. 3.900
Equipos de computo	S/. 7.627	S/. 1.373	S/. 9.000
Alquiler 1*1	S/. 1.980	S/. 356	S/. 2.336
Intangibles	S/. 5.694	S/. 1.025	S/. 6.719
Gastos diversos	S/. 7.026	S/. 1.265	S/. 8.291
Capital de Trabajo	S/. 38.574	S/. -	S/. 38.574
Total Inversiones	S/. 64.206	S/. 4.614	S/. 68.819

Muebles y enseres	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Escritorio de melamine	S/. 220	S/. 40	S/. 260
Silla giratoria	S/. 458	S/. 82	S/. 540
Mesa de trabajo	S/. 1.186	S/. 214	S/. 1.400
Mesa de reuniones	S/. 1.186	S/. 214	S/. 1.400
Sillon de espera	S/. 932	S/. 168	S/. 1.100
Archivadores	S/. 254	S/. 46	S/. 300
Botiquin de primeros auxilios	S/. 17	S/. 3	S/. 20
Cafetera	S/. 76	S/. 14	S/. 90
Mini frigobar	S/. 338	S/. 61	S/. 399
Kitchen de oficina	S/. 661	S/. 119	S/. 780
Cestas de basura de escritorio	S/. 17	S/. 3	S/. 20
Cesta grande de basura	S/. 19	S/. 3	S/. 22
Pizarra acrilica	S/. 72	S/. 13	S/. 85
Total	S/. 5.437	S/. 979	S/. 6.416

Equipos de computo	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Laptop	S/. 7.627	S/. 1.373	S/. 9.000
Impresora multifuncional	S/. 508	S/. 92	S/. 600
Extintor	S/. 58	S/. 10	S/. 68
Total	S/. 8.193	S/. 1.475	S/. 9.668

Intangibles	Valor de venta	IGV	Precio de venta
Desarrollo plataforma web de la	S/. 2.542	S/. 458	S/. 3.000
Software administrativo	S/. 3.152	S/. 567	S/. 3.719
Constitución de la empresa	S/. 2.058	S/. 370	S/. 2.428
Notaría y registros públicos	S/. 1.846	S/. 332	S/. 2.178
Licencias y autorizaciones	S/. 424	S/. 76	S/. 500
Total	S/. 10.022	S/. 1.804	S/. 11.826

5.2 Capacidad operativa

En la siguiente Tabla se puede observar la cantidad de producto que puede ofrecer en un mes de acuerdo con la capacidad operativa de la empresa.

Capacidad de producto a ofrecer por mes:

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Total de paquetes	Capacidad operativa del consultor (No. de servicios por persona)	Capacidad operativa por producto	Capacidad operativa del consultor (No. de servicios por persona)	Capacidad operativa por producto	Capacidad operativa del consultor (No. de servicios por persona)	Capacidad operativa por producto	Capacidad operativa del consultor (No. de servicios por persona)	Capacidad operativa por producto	Capacidad operativa del consultor (No. de servicios por persona)	Capacidad operativa por producto
Analista Senior	5	5	5	5	5	5	5	10	5	10
Analista Junior	3	3	3	3	4	8	4	8	4	12
Consultor externo	2	2	2	4	2	4	3	6	3	6
Número de servicios por año	10		12		17		24		28	

5.3 Presupuesto de ventas

Implementación del servicio de control interno y administración de riesgos, luego de realizar benchmarking con otras consultoras que ofrecen similares productos. Para ello, se han elaborado las siguientes premisas:

- Durante el primer año se debe enfocar en ofrecer el Paquete 1 y el Paquete 2.
- El Paquete 3 ingresa en el mercado a partir del segundo año.
- El Paquete 1 se realiza en un periodo de dos meses, pero en la empresa ofrece el plus, por lo que el tiempo para el realizar el servicio será de tres meses.
- Para el Paquete 2, se estima que las empresas no manejan una cultura de control interno, por lo que los servicios que se brinden serían los que se contraten como Paquete 1 y que deseen continuar con el servicio de monitorio y seguimiento que se ofrece en el Paquete 2.
- Contratación de un analista senior, con la finalidad de diversificar los demás servicios, enfocado principalmente a atender los servicios de los clientes que adquieren el Paquete 1.
- Contratación de un analista junior para apoyar la diversificación de productos del analista senior y, en particular, atender los servicios del Paquete 1.
- Contratación de consultores externos que elaborarán el Paquete 2, apoyo en el desarrollo del Paquete 1 del analista junior o servicios forenses.

Luego se procede a calcular el presupuesto de venta para cada producto en un período de cinco años, con un incremento de 10 % que se sustenta con el crecimiento económico y en particular del sector.

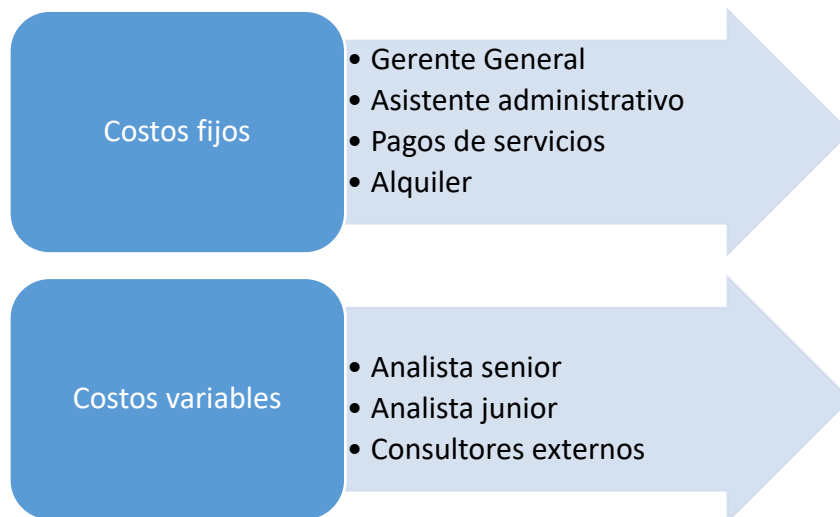
Los precios también crecen a una tasa del 3 %, que es la tasa de inflación anual de la economía peruana.

	Precio de venta en soles				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1	24.102	24.825	25.570	26.337	27.127
Paquete 2	19.313	19.892	20.489	21.103	21.736
Paquete 3	32.188	33.153	34.148	35.172	36.227

Presupuesto de ventas					
Servicios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Paquete 1	192.816	198.600	230.128	260.735	325.524
Paquete 2	38.625	59.676	102.443	147.723	173.891
Paquete 3	-	33.153	102.443	246.205	278.950
Total	231.441	291.429	435.015	654.663	778.366

5.4 Costos y Personal

La estructura de costos en su mayor parte corresponde a los costos variables. La firma consultora principalmente tiene costos variables que dependen del nivel de producción, es decir, del número de servicios que preste.



Para el desarrollo del negocio contrataremos al siguiente personal con los siguientes salarios:

Personal	Tipo de costo	Sueldo neto mensual	No. de contratados en el horizonte de 5 años
Gerente General	Fijo	S/ 5 000 – S/ 8 000	Hasta 1
Analista senior	Variable	S/ 3 000	Hasta 3
Analista junior	Variable	S/ 2 000	Hasta 2
Consultores externos	Variable	S/ 4 000 por Paquete	Hasta 2
Asistente administrativo	Fijo	S/ 1 500	1

En la contratación del personal, contamos con un gerente general que se encargará de la administración y marketing del negocio y una de sus tareas principales será la búsqueda de clientes, para lo cual debe realizar visitas empresariales y comerciales, así como organizar desayunos empresariales donde pueda ofrecer los servicios. El gerente contará con el apoyo de una asistente administrativa permanente para el desarrollo de las labores administrativas y de marketing.

El consultor senior, estará a cargo del desarrollo de los servicios ofrecidos en los tres paquetes, para ello contará con el apoyo del consultor junior y los consultores externos.

6. ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Financiamiento

Para el inicio del negocio, la firma consultora accederá a un préstamo bancario de S/. 60,000, en las siguientes condiciones:

Préstamo bancario	S/.60,000.00
TEA año 1 al 5	17 %
Años	5
Nº de cuotas a financiar	5
Cargos y comisiones	250
Cuota	18.754

PERÍODO	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Cargos y Comisiones	Cuota Total
0						-60.000
1	60.000	8.553,83	10200	18.754	250	19.003,83
2	51.446	10.007,98	8745,85	18.754	250	19.003,83
3	41.438	11.709	7.044	18.754	250	19.003,83
4	29.729	13.700	5.054	18.754	250	19.003,83
5	16.029	16.029	2.725	18.754	250	19.003,83

6.2 Cálculo del WACC

Para el cálculo del costo de oportunidad del inversionista (K_s) se realiza la estimación de K_s utilizando el modelo de valoración del precio de los activos financieros, CAPM, por sus siglas en inglés.

$K_s = \text{CAPM} + \text{riesgo país}$

Donde riesgo país es 1.81 %

Además

$\text{CAPM} = K_{lr} + (k_m - k_{lr}) \beta$

En donde:

k_{lr} : rendimiento bonos del tesoro norteamericano T Bond promedio 20 años.

k_m : rendimiento Bolsa de Valores de NY Indice Standard & Poor s promedio 20 años.

Beta: promedio de la empresa últimos cinco años.

Para nuestro modelo de negocio los valores son los siguientes:

Klr: 6.95 %

Km: 11.12 %

Beta: 1.01 %

Estructura de capital	Importe	W
Deuda	60.000	83,33%
Patrimonio	12.000	16,67%
Total de deuda y patrimonio	72.000	100,00%

Costo promedio ponderado			
Préstamo	KD	W	Costo (KD*W)
Préstamo	17,58%	100%	17,58%
Costo promedio ponderado		100%	17,58%

Cálculo del WACC modelo CAPM					
Estructura	Deuda	Kd	(1-T)	W	WACC
Deuda	60.000	17,58%	0,73	83,33%	10,69%
Patrimonio	12.000	12,97%		16,67%	2,16%
					12,86%

A continuación, evaluamos la depreciación de los activos, cifras que irán a nuestro flujo de caja. Se tomará en cuenta lo siguiente:

- La depreciación se calcula sobre el valor venta (sin IGV).
- Los equipos de cómputos se deprecia por el uso y el tiempo.
- Finalmente identificamos el valor residual, que corresponde a la parte no depreciada de los activos (valor en libros).

Inversión inicial	Valor Venta	IGV 18%	Inversiones
Equipos de cómputo y muebles y enseres	10.932	1.968	12.900
Capital de trabajo	38.574	-	38.574
TOTAL	49.506	1.968	51.474

Inversión	Inversión	IGV 18%	Valor de Venta	Años de Deprec.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Deprec. Acum.	Valor residual
Equipos de Cómputo y muebles de enseres	12.900	1.968	10.932	4	2.733	2.733	2.733	2.733		10.932	-
Depreciación anual					2.733	2.733	2.733	2.733	-		-
Intangibles	6.719	1.025	5.694	5	1.139	1.139	1.139	1.139	1.139		
Depreciación + amortización					3.872	3.872	3.872	3.872	1.139	-	-

6.3 Flujos proyectados

Estado de Resultados Proyectado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas incrementales	231.441	291.429	435.015	654.663	778.366
Costo de servicios	89.161	98.133	130.598	187.683	220.731
Ganancia (Utilidad) Bruta	142.280	193.296	304.417	466.980	557.634
Gastos administrativos 10%	159.269	160.533	160.533	160.533	160.533
Gastos de Marketing y Comercial	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Depreciación y/o Amortización	3.872	3.872	3.872	3.872	1.139
Gastos diversos / Suministros diversos	7.026	7.729	8.501	9.352	10.287
Utilidad Operativa	-33.887	15.162	125.510	287.223	379.676
Gastos Financieros	10.450	8.996	7.294	5.304	2.975
Ganancia (Utilidad) imponible	-44.337	6.166	118.216	281.919	376.701
Impuesto a las ganancias 29.5%	-13.080	1.819	34.874	83.166	111.127
Ganancia Neta (Utilidad neta)	-31.258	4.347	83.342	198.753	265.574

FLUJO DE CAJA LIBRE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ganancia (Utilidad) antes de interés e impuestos EBIT		-33.887	15.162	125.510	287.223	379.676
Impuestos a las ganancias (sin escudo tributario)		-9.997	4.473	37.026	84.731	112.004
EBIT - impuestos = NOPAT		-23.891	10.689	88.485	202.492	267.671
(+) Depreciación y amortización		3.872	3.872	3.872	3.872	1.139
(-) Cambio en capital de trabajo	-38.574	-9.998	-23.931	-36.608	-20.617	129.728
(+) Valor residual						0
Inversiones en activos	(30.246)		-9.000	-		
FLUJO DE CAJA LIBRE	(68.819)	(30.017)	(18.370)	55.748	185.747	398.538

6.4 Indicadores de rentabilidad del Proyecto

VAN (S/.)	261 153,38
WACC	12,86%
Índice beneficio costo	4 795
TIR	53,28%

6.5 Nivel de equilibrio

	Punto de equilibrio año 1		Punto de equilibrio año 2		
	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 1	Paquete 2	Paquete 3
	S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Precio por paquete	24.102	19.313	24.825	19.892	33.153
Ponderación del precio	80%	20%	70%	15%	15%
Costo variables	71.329	17.832	68.693	14.720	14.720
costos fijos	135.313	33.828	119.284	25.561	25.561
Numero de servicios por paquete	8	2	8	3	1
Costo variable unitario	8.916,11	8.916,11	8.586,67	4.906,67	14.720,00
equilibrio	9	3	7	2	1

6.6 Análisis de sensibilidad

En el siguiente Cuadro se detalla los indicadores de rentabilidad ante los siguientes escenarios:

	Ventas disminuyen en 25 %	Ventas disminuyen en 15 %	Ventas disminuyen en 10 %	Incremento del sueldo del Gerente General a S/ 8 000
VAN (S/.)	35 925,69	100 653,02	154 153,14	138 888,06
WACC	12,86%	12,86%	12,86%	12,86%
Índice beneficio costo	1,607	2,597	3,733	3,018
TIR	18,43%	29,47%	37,72%	32,37%

7. CONCLUSIONES

- Se ha formado una empresa en Perú especializada en Control interno y de Administración de riesgos, focalizada en medianas empresa, es un negocio sostenible y rentable, desde el punto de vista técnico, comercial económico y financiero.
- La firma Consultora ha logrado posicionarse en el mercado gracias a su equipo de consultores y auditores altamente especializados, contando con el respaldo del Colegio de Contadores Públicos del Callao, Lima, Moquegua y Tacna, así como el respaldo internacional de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC), del cual es miembro.
- Se han consolidado y complementado los servicios ofertados en la firma Consultora en temas especializados de Control interno y de Administración de riesgos, focalizada en brindar los servicios de auditoría forense, auditoría de control interno y riesgos, siendo un negocio sostenible y rentable, desde el punto de vista técnico, comercial, económico y financiero.
- La finalidad de los servicios propuestos y desarrollados en el transcurso de la presente propuesta de negocio es brindar a las medianas empresas un desarrollo y crecimiento sostenible, mejorando sus procesos a través del control interno, impartiendo una cultura de seguimiento y monitoreo, en cumplimiento de los objetivos de la organización.
- El valor agregado de los nuevos servicios a implementar en la firma Consultora para los clientes, es esclarecer y mejorar los resultados en temas financieros, contables, entre otros, que muchas veces suele ser engorroso para los conductores de las empresas.
- La consultoría en Control interno y Administración de riesgos es muy competitiva en el mercado, debido a que se encuentran consultoras de capitales extranjeros, consultoras medianas y grandes y, sobre todo, por las nuevas regulaciones en temas de fraude en las entidades privadas, como lo es el D. L. N° 1385.
- La empresa consultora puede explorar nuevas líneas de negocios adicionales a las planteadas en el presente estudio como una plataforma tecnológica que brinde

servicios de capacitación a las empresas en temas de control interno y administración de riesgo.

- Se puede concluir, que el mercado empresarial peruano es reacio en invertir en contratos de consultoría, por lo que labor principal para la captación de clientes será difundir la importancia de los beneficios que genera la adquisición de los servicios propuestos en el presente Plan de negocio.
- El Proyecto presenta niveles aceptables de rentabilidad sustentado en el mercado objetivo al cual se orienta de acuerdo al estudio de mercado y al tamaño de la demanda potencial, razón por lo cual es un negocio viable porque existen las condiciones necesarias para implementar los servicios, dado que se proyecta un entorno favorable en el segmento empresarial peruano impulsado desde el gobierno central, así como las proyecciones de crecimiento favorables en la actividad económica.
- El análisis financiero: el VAN de S/ 261 153,38 y la TIR de 53,28 %, el WACC de 12.82 %, permite determinar que el proyecto de consultoría es viable.

REFERENCIAS

- Badillo, J. (Mayo de 2008). *Auditoría forense*.
Obtenido de:
[https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08\(14023\).pdf](https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/Auditoria_Forense_Una_Misi%C3%B3n_JBadillo_Mayo08(14023).pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. (Julio de 2018). *Encuesta de expectativas macroeconómicas*.
Obtenido de:
<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Julio de 2018). *Nota Semanal N° 25*.
Obtenido de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/ns-25-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Marzo de 2018). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*.
Obtenido de:
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2018.pdf>
- Barro, R. (1991). Economic growth in a cross section of countries. (Vol. 106). *The Quarterly Journal of Economics*.
Obtenido de:
<http://www.econ.nyu.edu/user/debraj/Courses/Readings/BarroGrowth.pdf>
- Cano, M., & Lugo, D. (Junio de 2004). *Auditoría forense: en la investigación criminal del lavado de dinero y activos*. Segunda edición. Colombia: Ediciones ECOE.
- CEPAL. (2014). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2013*. Santiago de Chile.
- Defensoría del Pueblo. (2017). *El sistema anticorrupción peruano: diagnóstico y desafíos*. Perú.
- Dirección Ejecutiva de Censos y Encuestas de Empresas y Establecimientos. (Octubre de 2016). *Perú: estructura empresarial, 2016*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI.
- INEI. (2017). *Perú: estructura empresarial, 2016*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta nacional de empresas, 2015*. Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Julio de 2018). *Principales indicadores macroeconómicos*.
Obtenido de:

<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Lollett, P. M. (s.f.). *Certified Fraud Examiner* (CFE).

Obtenido de:

http://nestorpazd.tripod.com/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/auditoria_julio_jolly.pdf

Lossio-Andrade, D. (2016). *Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú*. Lima, Perú: Universidad de Piura. Programa de Alta Dirección.

Maldonado, M. (s.f.). *Auditoría forense: prevención e investigación de la corrupción financiera*.

Obtenido de:

<file:///C:/Users/asistenteup1/Downloads/ayudavisualesauditoriaforensemkme-091001140857-phpapp01.pdf>

Matheus, E. G. (2006). *La auditoría forense como herramienta de control de la corrupción en entes gubernamentales*. Barquisimeto: Universidad Centrooccidental Lissandro Alvarado.

Obtenido de:

http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P803.pdf

Mauro, P. (1995). *Corruption and growth* (The quarterly journal of economics ed., Vol. Vol. 110). The MIT Press.

MEF, M. D. (2018). *Informe de actualización de proyecciones macroeconómicas 2018-2021*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas.

OECD, O. f.-o. (2007). *OECD Reviews of Innovation Policy Chile*. Chile: Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. Chile.

Oficina de Estudios Económicos - PRODUCE, O. (2014). *Estadística de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*.

Obtenido de:

<http://demi.produce.gob.pe/estadistica/mypime>

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. (Agosto de 2009). *El mercado de la consultoría en Perú*. ICEX.

Perea, H., & Mendoza, I. (03 de enero de 2017). *Perú ¿cómo son sus ciclos económicos?*

Obtenido de:

<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio-Ciclos-03-01-2017.pdf>

Soto, R. (2003). *La corrupción desde una perspectiva económica*. Santiago de Chile: Instituto de Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile.

Winkelried, D. (2017). Cronología de los ciclos económicos en el Perú 1992 a 2016.
Banco Central de Reserva del Perú, 55-76.

World Economic Forum, W. (2017). *The global competitiveness report 2017-2018*.