



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CONSULTORA DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN EL PERÚ

David Lossio-Andrade

Lima, septiembre de 2016

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

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



Esta obra está bajo una [licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

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



PROGRAMA MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS PARA
EJECUTIVOS

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA CONSULTORA DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS EN EL PERÚ

DAVID LOSSIO ANDRADE

Lima, setiembre de 2016

Dedicatoria

A mi esposa Lorena, quien estuvo siempre a mi lado, apoyándome de manera incondicional en todo momento. Gracias, Lore

A mi hijo Santiago, por todo el tiempo que le quité, y por la alegría, fuerza e inspiración que siempre me transmite.

A mi madre Zorina, mi gran maestra de vida, gracias por motivarme siempre a ser mejor.

A mi padre José, por el ejemplo de un buen padre y esposo, y por enseñarme de Fortaleza, responsabilidad y solidaridad.

A mis hermanos, siempre, por ser un gran equipo.

A mis amigos y familia que me apoyaron para poder continuar.

A mi asesor de tesis Alfredo Siu, por su gran disposición siempre a apoyarme.

PRÓLOGO

Debido a una economía dinámica en los últimos años en el Perú, los negocios han crecido significativamente y muchas empresas han incrementado sus ingresos de manera importante, pero muchas veces ello se ha debido más a la coyuntura de crecimiento que al desarrollo de nuevas capacidades. Muchos empresarios creen que lo que funcionó alguna vez va a continuar funcionando y nada más lejos de la verdad, en la mayoría de casos, en este ambiente tan competitivo. El crecimiento constante de la economía y las políticas de apertura han hecho que el sector empresarial peruano se enfrente a un entorno competitivo cada vez más agresivo. Este entorno ha generado la necesidad de mejorar las estrategias, recursos y capacidades para poder aprovechar las oportunidades y enfrentar mejor la competencia.

Durante el tiempo en que laboré en las entidades financieras del sector pyme pude darme cuenta de que cuando las empresas inician un crecimiento significativo la brecha que se genera entre las oportunidades de negocio, por un lado, y las capacidades de estas empresas, por otro, se vuelve un factor crítico para continuar con un crecimiento sostenible y una gestión eficiente, siendo un problema recurrente el manejo gerencial y la falta de herramientas de gestión —las cuales, por sus particularidades, generalmente no se encuentran en los cursos regulares sobre negocios—, lo cual muchas veces lleva a las empresas a retroceder y algunas otras a desaparecer.

Las empresas medianas y pequeñas suelen adolecer del mismo problema: el dueño, quien era en algún momento el hombre orquesta —el que hacía todo—, ya no se abastece y necesita ahora una organización diseñada para las nuevas exigencias, con sistemas y procesos para continuar creciendo eficientemente, entre otros. Los procesos, en muchos casos, han sido elaborados a partir de la prueba y error, por la experiencia aprendida cuando el negocio era pequeño, pero cuando este empieza a experimentar mayores exigencias, el conocimiento empírico no es suficiente y se pierden oportunidades para continuar creciendo.

Se encuentran problemas frecuentes en diferentes áreas de la empresa, que empiezan a ser un obstáculo para continuar con el crecimiento; obstáculos en el aspecto financiero, por ejemplo, como la falta de liquidez y el pago de altos costos de deuda, todo por una inexistente planificación financiera; otros, operativos, como retrasos en la atención a clientes cada vez más diversos y exigentes, siendo el origen principal la falta de una política de *stocks* o problemas en el dimensionamiento de su capacidad de producción.

Siendo el crecimiento, en muchos de los casos, una consecuencia del esfuerzo, habilidad y visión de los empresarios, más no de una planificación, es común también encontrar problemas organizacionales, como la delimitación de las funciones y responsabilidades; el diseño de una estructura adecuada; brechas importantes en los perfiles del personal, etc. Todo esto en un contexto en el que ahora hay que enfrentar competidores más grandes y mejor preparados.

Los empresarios de negocios pequeños y medianos tienen mucho mérito, ya que su éxito se debe en gran parte al esfuerzo y sacrificio que han invertido y es necesario apoyar a que estos resultados se mantengan y mejoren para que sus familias y el equipo que los acompaña, puedan cosechar este esfuerzo.

El país necesita que se creen más empresas, pero también que estas no desaparezcan, sino que se desarrollen y crezcan. El propósito de una consultoría en estos entornos cambiantes es lograr que los negocios sean más competitivos, ayudarlos a evolucionar, pasando a ser una empresa mediana, y luego una empresa grande.

Ahora que estoy acabando la maestría veo con más claridad las oportunidades que se dan en el mercado peruano, puedo identificar con mayor precisión las causas de los problemas de este tipo de empresas, y con este aprendizaje llega la decisión de ayudar a otras empresas a mejorar, generar un impacto positivo en la sociedad y también empezar mi propio negocio de consultoría.

Además, con la convicción de lo importantes que somos las personas, espero contribuir en estas empresas de manera real y evidente con la visión de formar mejores personas.

Espero que esta investigación sirva de inspiración sobre una de las muchas cosas transformadoras que se pueden realizar después de acabar la maestría en el PAD.

Índice General

Introducción	I
Capítulo I: Análisis Externo.....	1
Capítulo II: Descripción de la Oportunidad de Negocio.....	33
Capítulo III: Visión y Misión.....	39
Capítulo IV: Estrategia.....	43
Capítulo V: Modelo de Negocio	51
Capítulo VI: Plan Comercial	60
Capítulo VII: Plan de Operaciones.....	66
Capítulo VIII: Plan de Recursos Humanos	83
Capítulo IX: Plan Financiero.....	92
Conclusiones	101
Bibliografía.....	104

Introducción

El principal objetivo de este estudio es poder definir un modelo de negocios rentable que permita entregar a las pequeñas y medianas empresas un servicio de consultoría más elaborado y completo que una asesoría, que se adapte a sus circunstancias, y que de esta manera pueda ayudarlos eficazmente a continuar sostenidamente con su crecimiento, reduciendo así la enorme cantidad de empresas que quiebran.

Debido a un entorno económico favorable, a lo que se ha sumado la apertura al exterior —con las firmas de tratados de libre comercio—, ha hecho que el Perú crezca en más de un millón de empresas en los últimos diez años. Asimismo, el Perú continúa proyectando crecimientos por encima del promedio mundial, de Latinoamérica y de la región, lo que predice una mayor cantidad de inversionistas extranjeros y, por supuesto, mayor competencia.

Este entorno, que genera mayores oportunidades, pero al mismo tiempo más competencia por el ingreso de actores extranjeros y competidores locales más preparados, hace que los gerentes y empresarios necesiten nuevos conocimientos y habilidades; por estas razones es que se vuelve más atractivo el negocio de consultoría.

Más del 50% de empresas, entre pequeñas y medianas, retroceden de estrato o salen del mercado y solo el 6.6% de las pequeñas logran crecer, al mejorar de estrato. Esta estadística muestra una necesidad importante de las empresas por mejorar sus competencias. Estudios expresan que el acceso al capital y la falta de experiencia en gestión empresarial están entre las razones más importantes del cierre de las empresas.

El nuevo Gobierno ha manifestado que iniciará una política expansiva, además de una visión de modernidad y apoyo a la pequeña empresa, lo que vuelve más atractivo el desarrollo de estas, pero al mismo tiempo un entorno de mayor competencia.

En estos escenarios de cambios las empresas empiezan a ver nuevas amenazas, nuevos competidores, nuevas necesidades de sus consumidores y la forma en que estos las satisfacen. Para enfrentar estos cambios tendrán que fortalecer sus ventajas competitivas, ser flexibles y más eficientes, con lo que surge la necesidad de replantear nuevas estrategias y renovar sus modelos. En este contexto las empresas medianas y pequeñas se vuelven más vulnerables al tener que enfrentar entornos distintos y muy exigentes, con capacidades que les sirvieron en su momento, pero que ahora son insuficientes. Las empresas también necesitan concentrarse en las actividades de mayor valor (el *core* de su negocio), razón por la que es necesario encargar algunas actividades a empresas externas, entre las cuales están diferentes tipos de consultorías.

Este contexto ha generado el ingreso de una gran cantidad de empresas consultoras extranjeras, así como la creación de empresas consultoras nacionales y consultores independientes; todos ellos, en su mayor parte, ofrecen sus servicios a empresas grandes o «medianas- grandes», quedando aún un gran mercado de empresas medianas y pequeñas por atender.

Muy pocas empresas medianas y pequeñas recurren al servicio de consultoría, pues la mayoría no lo valora, debido, primordialmente, a que desconocen los beneficios que este puede traerles.

El desconocimiento y la desconfianza, entre otras, son también razones de peso para no tomar una consultoría.

Por otro lado, una de las razones más importantes por las que los propietarios manifiestan que no se capacitan es la falta de información. Solo el 20% de empresas pequeñas han recibido alguna consultoría, por lo que existe una enorme cantidad de empresas que no conocen las diversas opciones que pueden brindarles los consultores para mejorar su competitividad.

Dentro del sector empresarial existen las empresas pequeñas que por su nivel de ventas y exigencias están en el límite para ser medianas o también las empresas medianas, que están en el límite de las pequeñas. Este tipo de empresas tiene, por lo general, problemas recurrentes.

Son puntos relevantes para laborar con este tipo de empresas en consultoría, no solo la experiencia en el sector o en el área de análisis, sino también la experiencia de trabajo con estas empresas, por las diversas particularidades que presentan.

En este conjunto de situaciones surge la oportunidad de buscar apoyar a las empresas en el punto crítico indicado de su proceso evolutivo, en donde no solo el diseño de ideas y planes de acción, sino también el apoyo en la ejecución y el desarrollo de nuevas capacidades, se vuelven relevantes.

Es así que el estudio que se presenta a continuación, es un plan para formar una empresa de consultoría, que apoye a potenciar a las empresas pequeñas y medianas, con la finalidad de continuar su senda de crecimiento de manera más sólida y sostenida.

Capítulo I: Análisis Externo

1. Entorno Económico

Para elaborar este capítulo se realizaron resúmenes y se escogieron extractos del MEF, ASBANC, FMI y BCRP.

1.1. Panorama internacional. Las perspectivas económicas a nivel mundial siguen un rumbo de recuperación, pero a un ritmo lento y frágil (FMI).

Un afianzamiento de los precios del petróleo, la moderación de las salidas de capital de China y las decisiones tomadas por los principales bancos centrales han contribuido en forma colectiva a mejorar la actitud de los mercados.

Indicadores mundiales en el 2015. La economía mundial no registró un buen año durante el 2015; de acuerdo a estimaciones recientes del FMI, el PBI global habría reportado un crecimiento de 3.1%, una cifra menor al 3.4% anotado en el 2014. La desaceleración de dicha tasa de crecimiento se explica principalmente por la menor expansión obtenida por la economía china, la cual pasó de 7.3% a 6.9% en el 2015. En promedio, los países emergentes como los latinoamericanos pasaron de 1.3% en el 2014 a -0.4% en el 2015. Por el contrario, EE. UU., los países de la eurozona y Japón, lograron atenuar la desaceleración mundial al registrar mejoras en las tasas de crecimiento de sus respectivos PBI.

En este contexto, la región más afectada es la de América Latina y El Caribe, cuya proyección de crecimiento es de -0.5%, acumulando cinco años consecutivos de desaceleración económica.

Adicionalmente, el deterioro en las condiciones internacionales, junto con factores internos, ha impactado adversamente en las expectativas de inversión y consumo de los agentes económicos en la región.

El producto mundial creció 3.1% en el 2015, con una participación de 1.9% en las economías avanzadas y 4.0% en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Según las proyecciones, el crecimiento mundial se mantendrá en un nivel modesto de 3.2% en el 2016, antes de subir a 3.5% en el 2017.

Proyecciones mundiales 2016 y 2017. Las economías de mercados emergentes y en desarrollo generarán el grueso del crecimiento mundial en el 2016, aunque se proyecta que su tasa de crecimiento experimentará apenas un alza ligera en comparación con el 2015 y se mantendrá dos puntos porcentuales por debajo del promedio de la última década.

Esta proyección de crecimiento refleja una combinación de factores:

- Debilidad en los países exportadores de petróleo.
- Una desaceleración moderada de China (0.4 puntos porcentuales), cuyo crecimiento continúa alejándose de la manufactura y la inversión.
- Perspectivas aún desalentadoras para los exportadores de materias primas no petroleras, incluidos los de América Latina, tras las nuevas caídas de los precios.
- Las economías de mercados emergentes importadoras de petróleo se están beneficiando de una mejora de los términos de intercambio, pero en algunos casos enfrentan una desmejora de las condiciones de financiamiento y una demanda externa débil, que contrarrestan el impacto positivo de los términos de intercambio en la demanda interna y el crecimiento.

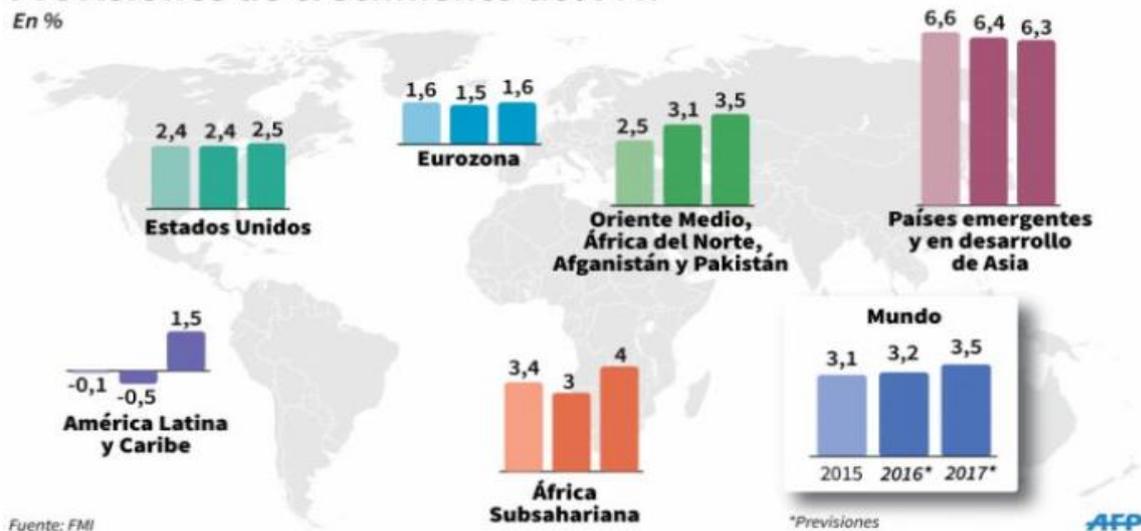
— La aceleración ligera del crecimiento de las economías avanzadas refleja en gran medida el respaldo que tienen por el abaratamiento de la energía y por sus políticas monetarias.

Para el 2017 se proyecta un repunte en el crecimiento, en donde destaca un mejor desempeño de las economías de mercados emergentes. Entre los países que más sufrieron en el 2015 y el 2016, como Brasil, Rusia y algunos países de América Latina y Oriente se proyectan ligeras mejoras. Se prevé también la reanudación del crecimiento positivo de América Latina, la CEI (Comunidad de Estados Independientes) y un importante crecimiento en África.

Entre las economías avanzadas se proyecta nuevamente un pequeño incremento. El impacto del impuesto al consumo de Japón quedaría compensado con el crecimiento, aunque ligero, de la mayoría de economías avanzadas.

Cuadro 1

Previsiones de crecimiento del FMI



Proyecciones mundiales después del 2017. Se proyecta que el crecimiento mundial aumentará más después del 2017 y se colocará justo por debajo del 4% a fines del horizonte de

previsión en el 2021, gracias a un nuevo repunte del crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

Esta previsión depende de una serie de importantes supuestos que están sujetos a considerables riesgos a la baja:

— Regreso paulatino a la normalidad de algunos países que sufren actualmente diversas tensiones.

— Un reequilibramiento satisfactorio de la economía China, con tasas de crecimiento tendencial que, aun por debajo de las alcanzadas en las dos últimas décadas, siguen siendo elevadas.

— Una recuperación de la actividad de los exportadores de materias primas, aunque con tasas de crecimiento más bajas que en el pasado.

— El potencial de crecimiento de las economías de mercados emergentes y en desarrollo, por lo que son importantes las políticas acertadas que adopten estos países.

En este escenario es importante destacar la proyección en subida de los países del BRICS, que contribuyen a estimular de manera importante la economía mundial.

Perspectivas para América Latina y El Caribe. Se proyecta para el 2016 un crecimiento aún negativo (-0.5%); sin embargo, la proyección mejora para el año 2017. Existen diferencias importantes; por un lado, América Latina aún sufre los impactos de la caída en los precios de las materias primas y, por el otro, México, América Central y El Caribe se vienen beneficiando de la recuperación de EE. UU. y, en la mayoría de casos, de la disminución del petróleo.

En resumen, se proyecta a nivel mundial un mejor crecimiento para el 2017 (3.5%) y los años siguientes, básicamente por el crecimiento de las economías emergentes y en desarrollo y se prevé que el crecimiento de las economías avanzadas continúe siendo modesto.

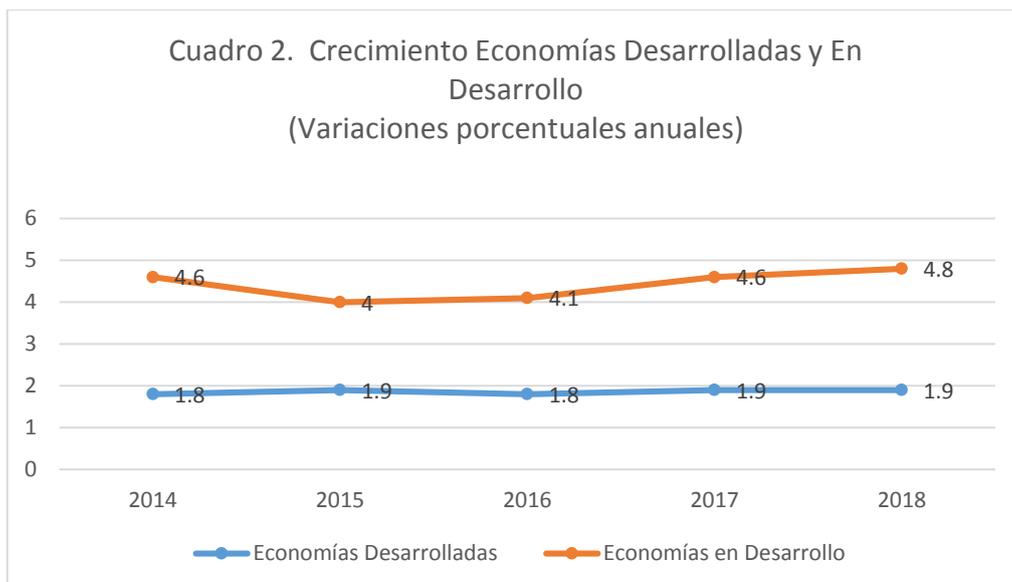
Riesgos. Entre los más importantes están la percepción y pesimismo de los agentes económicos, sobre todo de las economías emergentes y en desarrollo; el regreso de un turbulencia financiera, es también un riesgo importante, que afectaría la confianza y la demanda; el incremento de la salida de capital de los países emergentes puede traer una mayor depreciación en sus monedas, lo que afectaría negativamente, a la larga.

China se encuentra en un proceso de transición hacia un crecimiento más sostenible, basado en el consumo y los servicios; esto en el tiempo será beneficioso para todos, pero en el camino pueden darse diversos eventos que impacten sobre todo en las economías de mercados emergentes y en desarrollo.

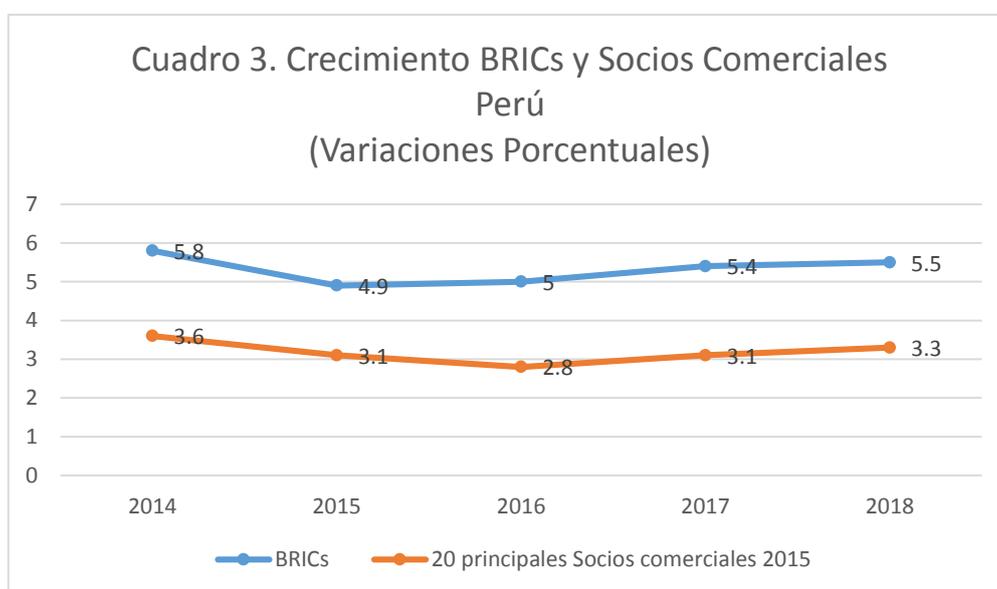
El constante y lento crecimiento reduce el producto potencial y, como consecuencia, el consumo y la inversión, por lo cual el riesgo es que estos escenarios conduzcan a un estancamiento mundial generalizado.

A esto se suman varias presiones que tienen su origen en sucesos políticos, geopolíticos o naturales. Podemos ver frecuentes debates de política interna en países europeos y en Estados Unidos que encierran diversas causas y que, según el informe del FMI, refleja la creciente desigualdad de ingresos. Un tema importante es también el incremento del terrorismo, lo que podría generar cambios de política en la búsqueda de la protección de sus países; esto sumado al problema de los refugiados que llegan a Europa, sobre todo desde Medio Oriente, lo que genera más tensiones.

Asimismo, la salida del Reino Unido de la Unión Europea (*bretxit*) es un tema reciente que ha implicado reacciones negativas de los mercados globales, lo que podría traer un periodo de incertidumbre, ocasionando volatilidad de los mercados globales.



Fuente: BCRP. *Reporte de inflación* (junio, 2016)

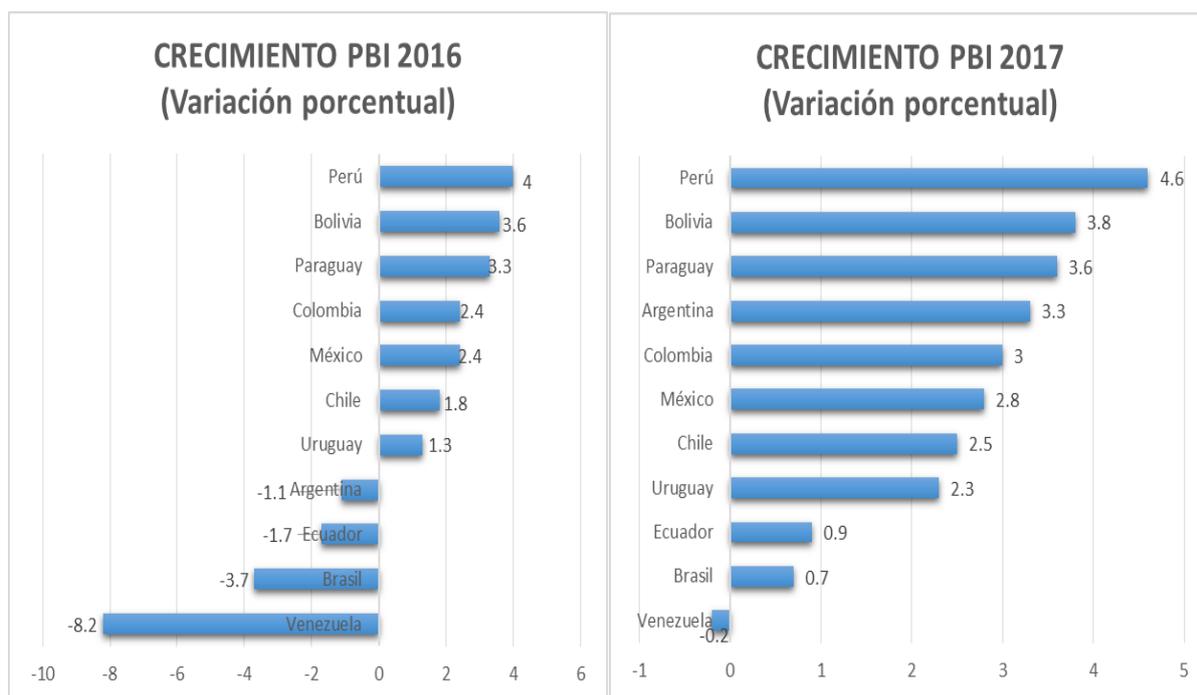


Fuente: BCRP. *Reporte de inflación* (junio, 2016)

1.2. Panorama macroeconómico local.

Frente interno. Según proyecciones del BCRP, en el 2016 el Perú sería, con un 4%, el primer país de Sudamérica en crecimiento, difiriendo ligeramente de la proyección del FMI, del 3.7%.

Cuadro 4



Fuente: Latin American Forecast (mayo, 2016) y BCRP para Perú

La primera mitad de este año, el crecimiento de la economía peruana fue de 2.4%, continuado así con el ritmo de expansión por dos trimestres consecutivos; se espera, además, que se continúe con el crecimiento, sustentado principalmente por un mayor impulso del gasto público.

El año 2015, el crecimiento fue de 2.9%, que si bien fue mejor que el 2.4% del 2014, estuvo lejos de la proyección del BCRP, que pronosticó 4.8%.

Entre los principales factores externos que impidieron que se cumplan las proyecciones están la desaceleración de China, que es uno de nuestros principales socios comerciales, la incertidumbre en los mercados financieros ante una posible subida de tasas por parte de la FED, y también tuvo un peso importante la desaceleración de nuestros vecinos en la región.

Entre los factores internos que influyeron negativamente en la economía peruana en el 2015 están la caída de la inversión privada en un -5.5% y la disminución de la inversión pública en un -11.2%.

Otro factor importante en el comportamiento del PBI, fue el índice de los términos de intercambio (indicador que mide la relación entre los precios de nuestras exportaciones e importaciones), que volvió a deteriorarse por cuarto año consecutivo en el 2015, generando una caída en nuestras exportaciones de 14.8% en el año.

A este contexto se sumó el frágil crecimiento de los países desarrollados, lo que contribuyó a la disminución de los precios de las materias primas como el cobre, metal muy importante dentro de nuestras exportaciones.

Asimismo, disminuyeron las importaciones en -10.4%, por el descenso en las compras de bienes de capital e insumos, como consecuencia del deterioro de las expectativas de los inversionistas.

A pesar de la desaceleración económica, un aspecto positivo a resaltar es la resiliencia que ha mostrado el consumo privado, en comparación con otros países exportadores de materias primas de la región. Así, mientras en el 2011 el consumo privado de la región crecía a tasas de 4.0% y 5.0%, en la actualidad esta variable se ha desacelerado a tasas de entre 3.0% y 3.5%, en el caso peruano; mientras que en países como Chile, Colombia, Brasil o México la desaceleración ha sido más marcada, registrando tasas de crecimiento de alrededor de 1.0% y 2.0%.

A esto se añaden otros factores que se adoptaron buscando un incremento de la demanda:

- Crecimiento del ingreso real, proveniente del trabajo.
- Expansión del crédito a personas (consumo, vehiculares, tarjetas de crédito e hipotecario) que creció, a julio del 2015, 12,0%, muy por encima del consumo privado y con un ratio de morosidad bancaria debajo del 2.6% (promedio histórico 2001-2014: 3,4%).
- Reducción de impuestos a trabajadores.

— Exoneración del pago de EsSalud en las gratificaciones y mayor disponibilidad de la CTS.

Frente externo. Se proyecta ir reduciendo gradualmente el déficit en cuenta corriente, hasta lograr niveles de 2.0% del PBI en el 2018, siendo también uno de los más bajos de la región.

Finanzas públicas. En un entorno de desaceleración económica, la posición fiscal fue moderadamente expansiva en el 2015, con un déficit de 2.7% del PBI, mayor al 0.3% registrado en el 2014.

En el 2016 se proyecta un déficit transitorio del 3% para apoyar la recuperación económica. Se proyecta ir disminuyéndolo, hasta lograr llegar al 2.2% en el 2018 y sostener una reducción gradual, manteniendo así el compromiso de la disciplina fiscal. A pesar de la caída de ingresos fiscales, este mayor impulso al gasto público tiene el objetivo de evitar una política fiscal procíclica, en caso se materialicen los escenarios de riesgo contemplados y reduzcan los ingresos fiscales proyectados. El Perú viene haciendo uso de su fortaleza fiscal, la cual es reconocida por los agentes del mercado, sin afectar la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Otra meta es estabilizar el nivel de endeudamiento en un promedio del 25% del PBI para el periodo 2016; con esto mantendríamos una calificación crediticia similar a la actual, al conservar un perfil de riesgo bajo.

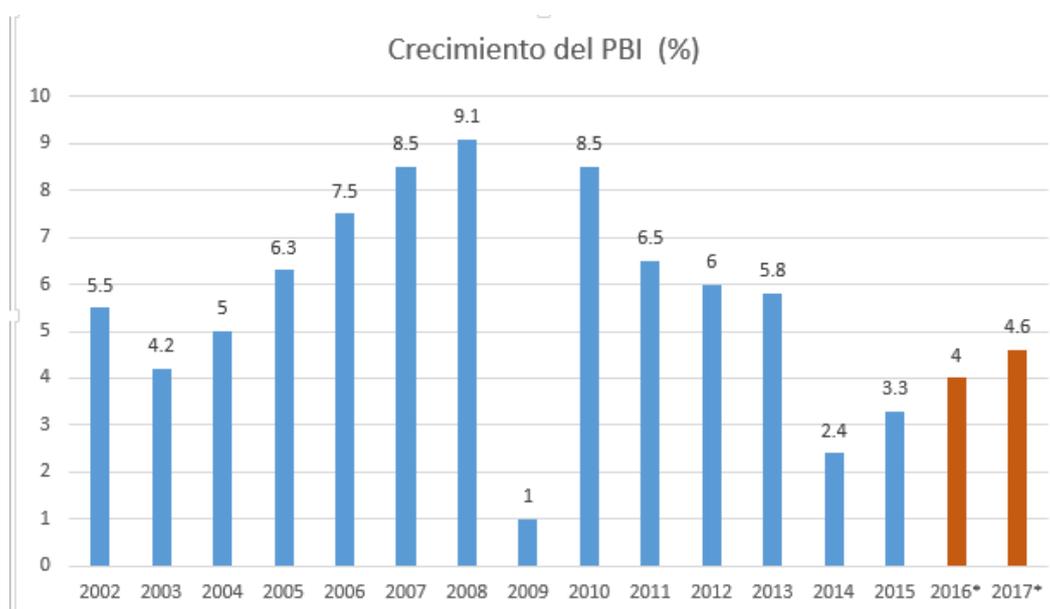
El gobierno actual está de acuerdo con mantener una política expansiva, pero proyecta mayor agresividad en el gasto público, sobre todo en infraestructura.

Proyecciones. Para el 2016 se espera continuar en la senda de recuperación, con una economía creciendo 4.3%, liderada por una política fiscal moderadamente expansiva, así como maximizar su efecto multiplicador sobre la actividad económica, a través de una mayor inversión pública.

El nuevo Gobierno del presidente Kuczynski se ha planteado el objetivo de aumentar el PBI hasta un 5% y, entre otras metas, está el incrementar la inversión pública, apoyar y mejorar la oferta y capacidad exportable, trabajar en la imagen comercial e impulsar la integración de los mercados globales, la Alianza del Pacífico y el Foro APEC

El nuevo Gobierno tiene como uno de sus objetivos fortalecer el tejido empresarial, teniendo un rol de promotor, impulsando la transformación digital y formalizando a los micro y pequeños empresarios.

Cuadro 5



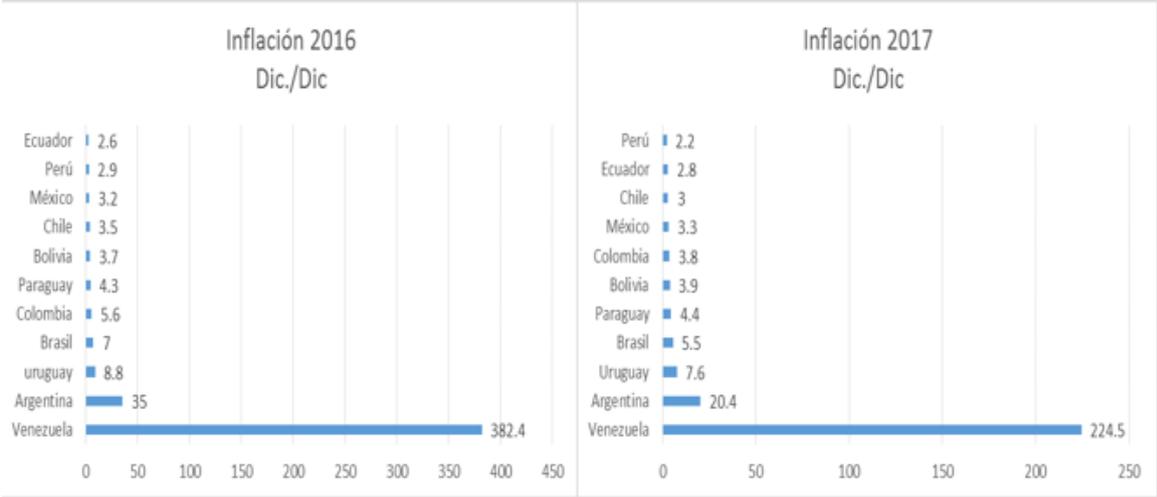
Fuente: La República (marzo, 2016)

Riesgos. Según informe de Asbanc, existe una serie de riesgos que hacen que dichos pronósticos pudieran no cumplirse. Por un lado, en el plano externo, está la posibilidad latente de que China continúe desacelerándose; por el otro lado, en el plano interno, las expectativas de los inversionistas podrían no mejorar, aunque el BCRP ha informado que la inversión privada dejará de caer. En cuanto a la inversión pública, se espera un crecimiento de 10.9% para este año, cifra que se confía continúe creciendo, según los objetivos planteados por el nuevo Gobierno.

Se puede concluir que, a pesar de existir escenarios de incertidumbre, el Perú mantiene una economía con sólidos fundamentos monetarios y fiscales para enfrentar adversidades como las que nos tocaron vivir en la crisis *subprime* en EE. UU. y la última crisis de deuda soberana en Europa. De esta manera, el Perú proyecta estar entre los primeros en crecimiento de la región y por encima del crecimiento promedio mundial.

Otros indicadores macroeconómicos

Cuadro 6



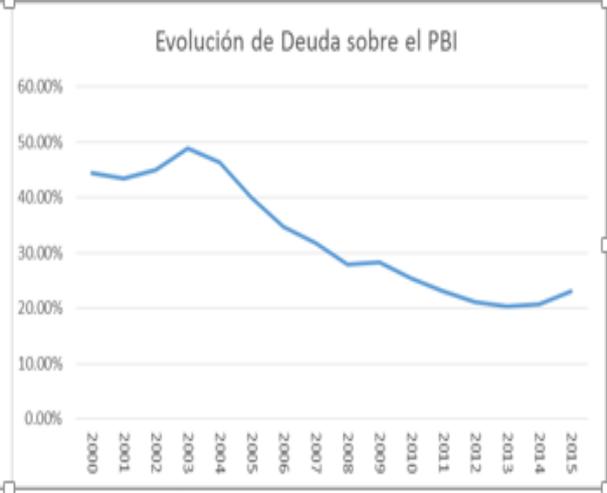
Fuente: Latin American Consensus Forecast (mayo 2016) y BCRP para Perú

Cuadro 6



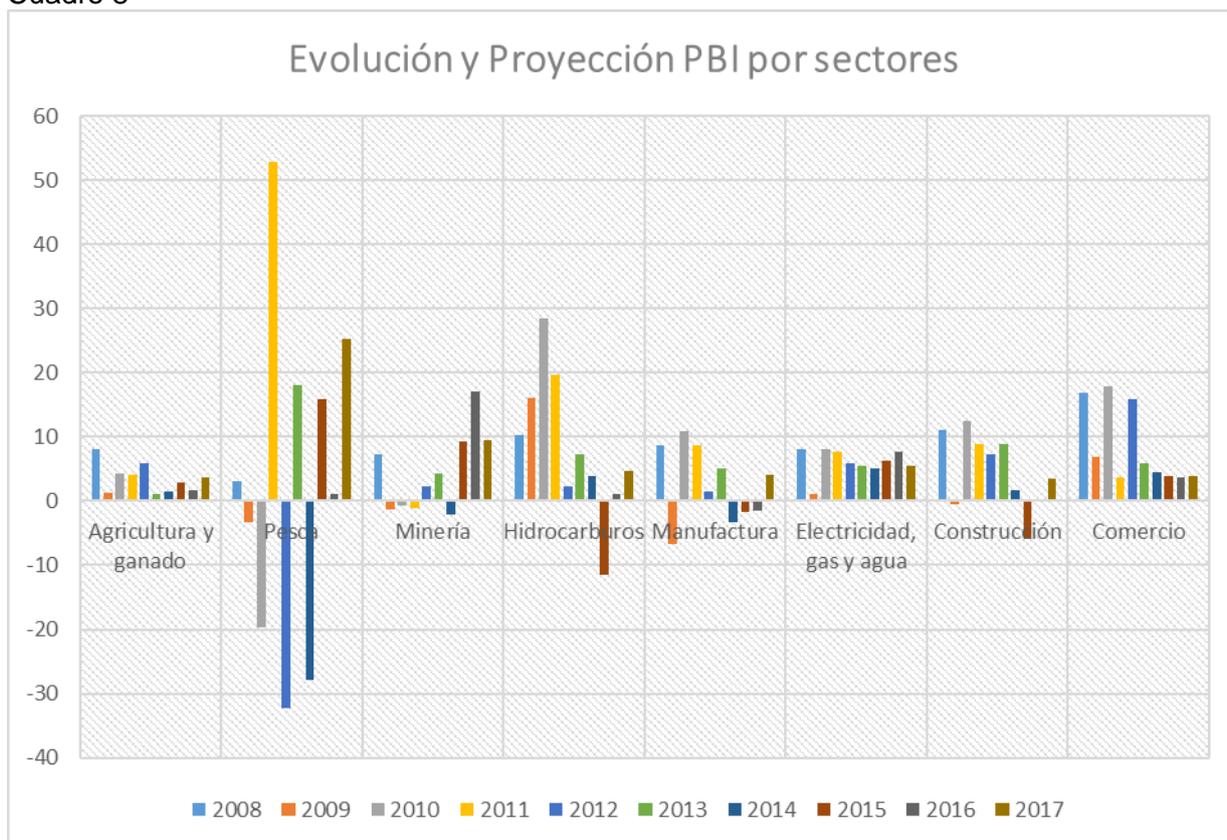
Fuente: Reporte de Inflación BCR
(*) Proyecciones

Cuadro 7



Fuente: Datos Macro.com

Cuadro 8



Fuente: Elaboración propia, con datos de El Comercio (julio, 2015)

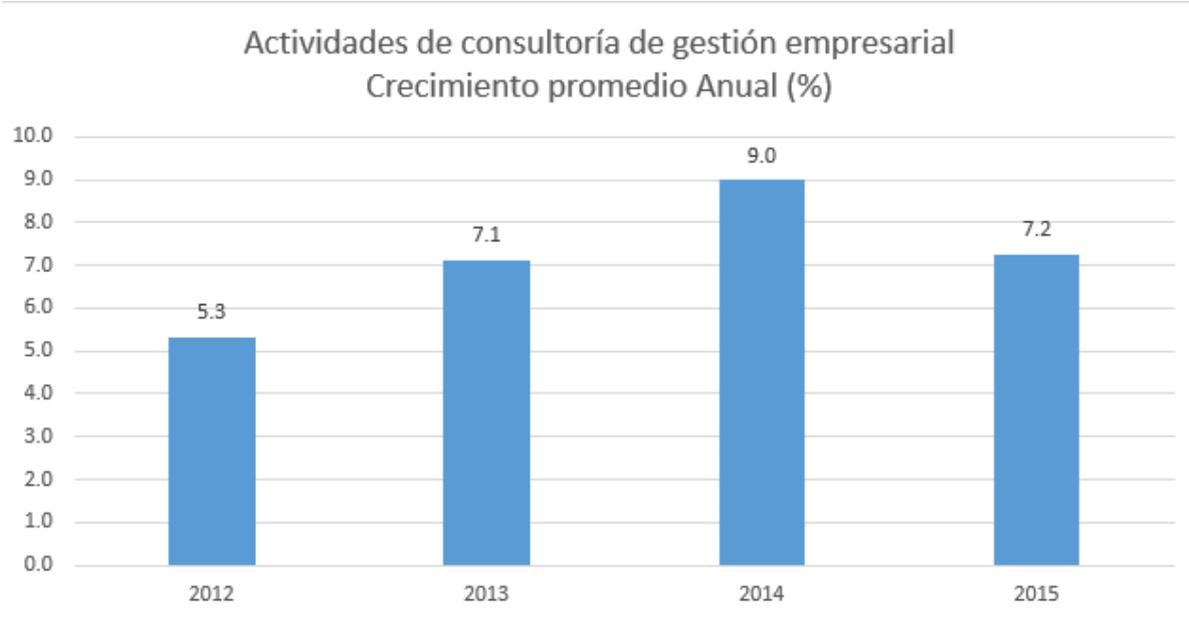
2. Sector Consultoría

Para iniciar a conocer la industria de la consultoría empresarial, es necesario definirla como un servicio profesional que se basa en el asesoramiento hecho por expertos a las empresas para enfrentar diversos retos en el mundo de los negocios.

Ante un mercado globalizado la competencia es cada vez mayor, por lo que las empresas necesitan replantear continuamente sus acciones para seguir siendo competitivas, ingresar a otros mercados o mantenerse en los que están. Ante estos retos nace la consultoría como una actividad que busca ayudar a las empresas a encontrar las mejores soluciones en las diversas áreas de gestión y ayudarlos a implementarlas. El consultor juega un papel vital en este proceso, pues es el encargado de iniciar e implantar el cambio en las empresas, así como de desarrollar las habilidades del personal con la finalidad de conseguir el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia, en búsqueda de lograr los objetivos empresariales.

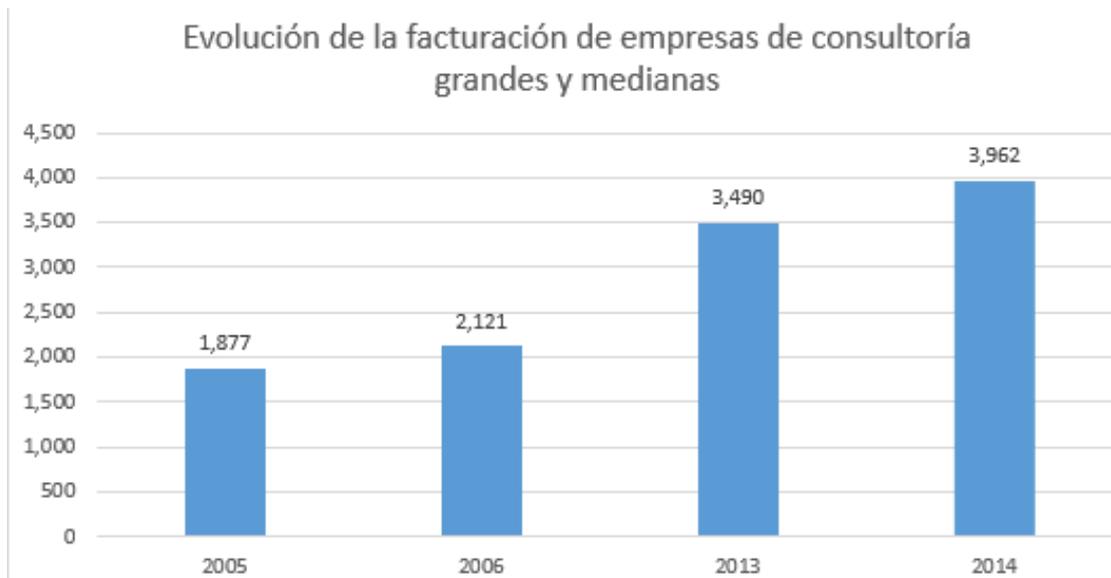
El sector de servicios profesionales viene creciendo a un ritmo promedio anual de 7.17%. Podemos observar que el crecimiento más alto que tuvo la industria de la consultoría fue en el 2014, con 9%, mientras que ese mismo año el PBI tuvo uno de sus rendimientos más bajos (2.4%); con ello podríamos inferir que la desaceleración genera la necesidad de mejorar las capacidades, ya que al disminuir las ventas se vuelve imperativo ser más eficiente y, por lo tanto, las empresas recurren más al servicio de consultoría.

Cuadro 9



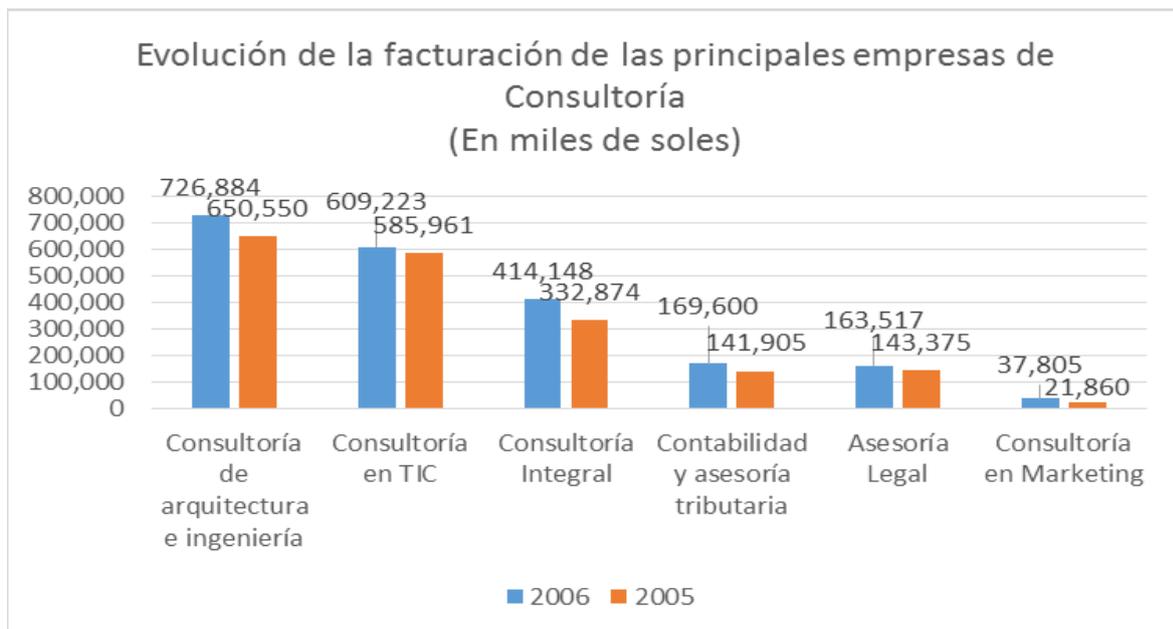
Fuente: INEI. Encuesta mensual del sector servicios (agosto 2015).

Cuadro 10



Fuente: Perú TOP 10 000 Empresas 2015

Cuadro 11



Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). The Top 10 000 companies (2008).

Según el estudio realizado por ICEX, La industria de la consultoría tiene poco tiempo en el Perú, en razón de que hasta los primeros años en la década de los 90 se tuvo una economía cerrada, en donde la competitividad y calidad no eran factores críticos para el crecimiento.

La liberalización después del Gobierno de Fujimori, la globalización y el favorable entorno económico del Perú, han generado que se den las condiciones del crecimiento de la industria y

el ingreso de empresas consultoras extranjeras, especialmente americanas, lo que también ha contribuido a dinamizar el sector.

Ante este nuevo escenario más competitivo, la consultoría adquiere un papel clave, ya que las empresas reconocen que es necesario invertir en mejorar sus capacidades para lograr una mejor cuota de mercado.

En un artículo del 2016, Mondragón señala que la apertura del comercio del Perú hacia el mundo ha traído importantes beneficios, pues mientras en el 2005 las exportaciones totales fueron de 17 mil millones, en el 2015 llegaron a 33 mil millones. El Perú tiene firmados veintiún tratados, algunos aún por entrar en vigencia, con lo cual serían sesenta las economías con las que tendríamos libre comercio, poniendo de esta manera al Perú en la vanguardia de la integración con el mundo en América Latina. Esta apertura al comercio exterior trae más mercados y la posibilidad de mantener sostenidamente un crecimiento alto y además significa inversión, innovación tecnológica y muchas oportunidades para todos los peruanos. Es importante mencionar también que aún la mayoría de empresas no aprovechan al 100% los tratados vigentes.

Ante este contexto, se vuelve evidente la importancia de la consultoría por la necesidad del fortalecimiento de las capacidades y una competencia globalizada.

La oferta de empresas consultoras en el Perú aún es baja, comparada con el número de empresas existentes y, aunque viene creciendo, sobre todo la cantidad de consultores independientes, aún hay un gran mercado desatendido. Las empresas consultoras grandes son en su mayoría empresas extranjeras, lo cual es valorado sobre todo por las empresas grandes y medianas peruanas como un atributo que genera confianza, factor aprovechado por las transnacionales. Estas empresas atienden muy poco el sector de pequeña empresa, ya que no es rentable por su nivel de precios y costos.

La gran empresa es la que genera la mayor demanda de consultoría, especialmente en consultoría estratégica, mientras que las empresas pequeñas demandan consultoría en el área legal y tributaria.

El sector empresarial peruano está conformado principalmente por pymes. El total de empresas en el Perú es de cerca de 3 700 000, de las cuales el 99% son mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas). De este total, el 42% se encuentra en Lima, y facturan el 20% de las ventas totales.

2.1. Atractividad del sector. Lo que sigue fue elaborado con información del estudio ICEX (agosto, 2009).

Bajas barreras de entrada. Debido a que el nivel de inversión en activos necesario para hacer consultoría es bajo, así como al incremento de profesionales de nivel en el Perú, el número de consultores es cada vez mayor.

Nivel bajo de rivalidad. En la mediana y pequeña empresa el número de consultores es aún bajo en comparación con el número de empresas; además, hay pocas marcas posicionadas en el mercado limeño, y menos aún en provincias.

Baja amenaza de sustitutos. Las empresas medianas y pequeñas cuentan con poco personal en sus equipos que pueda realizar el trabajo de consultor interno para sustituir el trabajo de un consultor externo.

Poco poder de proveedores. Existe una oferta importante de empresas y profesionales expertos en diversas áreas de las empresas, cuyos servicios serán importantes para el trabajo de consultoría.

Poder medio de los clientes. Hay una gran cantidad de clientes potenciales, pero al no ser un servicio conocido ni valorado las empresas recurren a los servicios de consultoría solo

cuando tienen problemas urgentes, razón por la que la mayoría de veces el cliente tendrá el poder para negociar el precio al tener poco interés en el servicio.

En resumen se puede concluir que el sector tiene un nivel de atractivo medio para la mediana y pequeña empresa.

Cuadro 12. Cinco fuerzas de Porter

<p>Proveedores: poder bajo · Proveedores de servicios de apoyo a la consultoría: existen actualmente muchas fuentes donde buscar información, pero en ocasiones será necesario recurrir a estudios especializados, para lo cual se cuenta con una oferta importante de empresas que brindan estudios a diferentes niveles como, por ejemplo: <i>marketing</i> digital, encuestadoras, etc. En términos generales, no existe un poder concentrado. · Profesionales y consultores: siendo los consultores el recurso más importante, se evidencia en la realidad que hay suficientes escuelas y universidades de donde egresan profesionales talentosos.</p>	<p>Barreras de entrada de nuevos competidores grandes: alta Barreras de entrada de consultores independientes: alta · Para hacer consultoría no es necesario hacer importantes inversiones, por lo que es sencillo ingresar.· El entorno competitivo hace que las empresas necesiten mejorar sus capacidades; ante esta necesidad hay más competidores que están ingresando. · El sector peruano de consultoría está en desarrollo por lo que tiene aún poca penetración, especialmente en las empresas medianas y pequeñas. · Ingreso de competidores internacionales ante la necesidad de empresas consultoras reconocidas. · Siendo la consultoría un tema confianza, siempre existe la facilidad del acceso a consultores independientes que han desarrollado prestigio en algunos sectores.</p>	<p>Poder de clientes: depende para qué la necesiten Por una necesidad estratégica (media): · Debido a que la confianza y el prestigio son importantes, se toman su tiempo para decidirse por alguien que los apoye en todos los aspectos de diseño e implementación. Este tipo de servicio es más requerido por empresas grandes y medianas. Por una situación coyuntural (baja): · Por la urgencia e importancia del tiempo, se negocia menos el precio · Los clientes, sobre todo los medianos empresarios, tienen gran desconfianza al buscar profesionales que los apoyen; a veces, porque no creen que puedan aportar valor y otras por temor a que se filtre información confidencial de su empresa.</p>
	<p>Rivalidad entre competidores: variará dependiendo del tipo de consultoría y el segmento. · La consultoría en las empresas grandes está concentrada y dominada principalmente por las grandes firmas, transnacionales y locales, las que muchas veces mantienen contratos de servicios con aquellas. (Rivalidad alta) · En las empresas medianas y pequeñas: es poca la oferta para la gran cantidad de empresas, que son, en su mayoría, pequeñas firmas o consultores independientes. El Estado impulsa la capacitación y apoyo a este segmento de empresas. (Rivalidad baja)</p>	
	<p>Sustitutos: amenaza media Empresas grandes: media · Ejecutivos o equipos de trabajo de la misma empresa (alta).· Contratación de nuevo personal para desarrollar temas de consultoría (media). Empresas pequeñas y medianas : baja Es más difícil encontrar personas dentro de la empresa que puedan reemplazar un a un consultor.</p>	

Fuente: Elaboración propia, con información de Proexport Colombia y BID-FOMIN (2003)

2.2. Análisis de la oferta. (Esta sección fue elaborada con información del estudio de mercado de Proexport Colombia - BID-FOMIN (2003). La oferta de consultoría se podría dividir, según el tipo de servicios que se ofrece, en consultoría de gestión empresarial y consultoría de ingeniería.

La consultoría de gestión empresarial. Se dirige a todas las áreas de gestión de la empresa y se puede ofrecer de tres formas:

Consultoría integral. Aquella que puede atender a todas las áreas de gestión de la empresa (Estrategia, Finanzas, Producción, Comercial, Recursos Humanos, Tecnologías de Información); por el nivel de inversión, experiencia y recursos necesarios este servicio se brinda mayormente a las empresas grandes, aunque existen consultoras que lo dirigen únicamente a pymes.

Consultoría especializada. Responde a las necesidades del mercado y se especializa en áreas específicas de gestión empresarial, como:

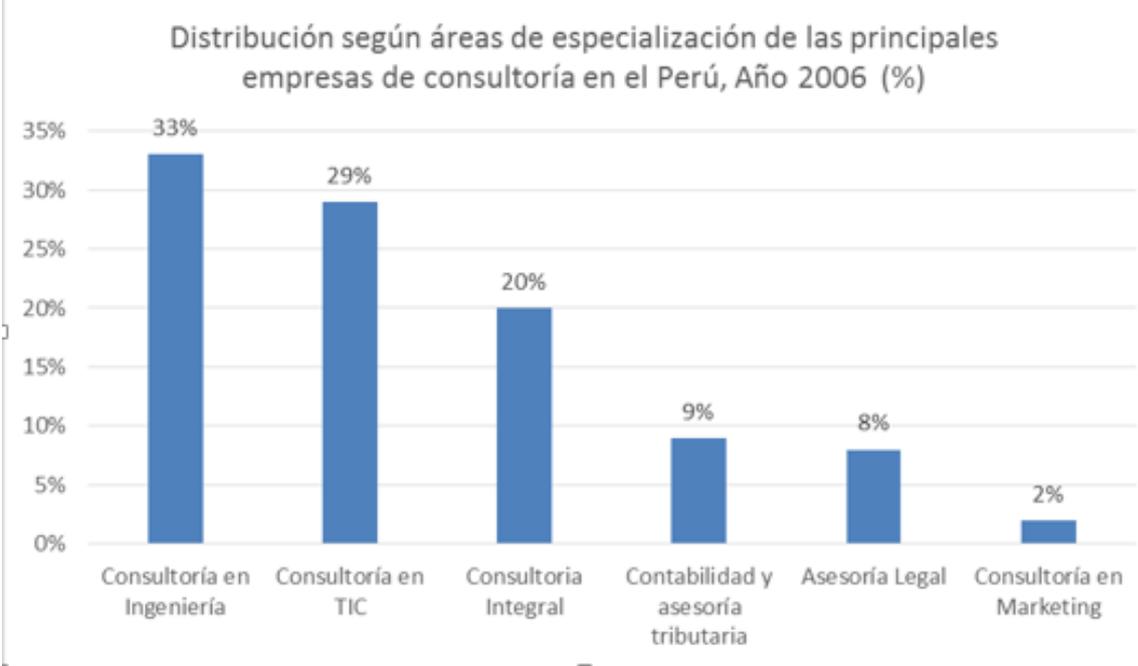
- ***Marketing:*** Área de Mercadeo y Ventas.
- ***Tecnologías de la Información:*** *software, hardware* y servicios conexos.
- ***Sistemas de Gestión:*** dirigida a formalizar los procesos para cumplir con los estándares internacionales en las áreas de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad, Responsabilidad Social, etc., con miras a la obtención de la correspondiente certificación.
- ***Recursos humanos.***

Consultoría total. Aquella que, aunque no cuente con el conocimiento de cada una de las áreas, brinda todo tipo de servicio gracias a la subcontratación.

La consultoría en ingeniería. Los sectores más importantes dentro del sector de la consultoría de ingeniería son: minería, energía, hidrocarburos, viales (sector público),

saneamiento (tratamiento de agua y afluentes) y sector sanitario (construcción de hospitales, saneamiento).

Cuadro 13

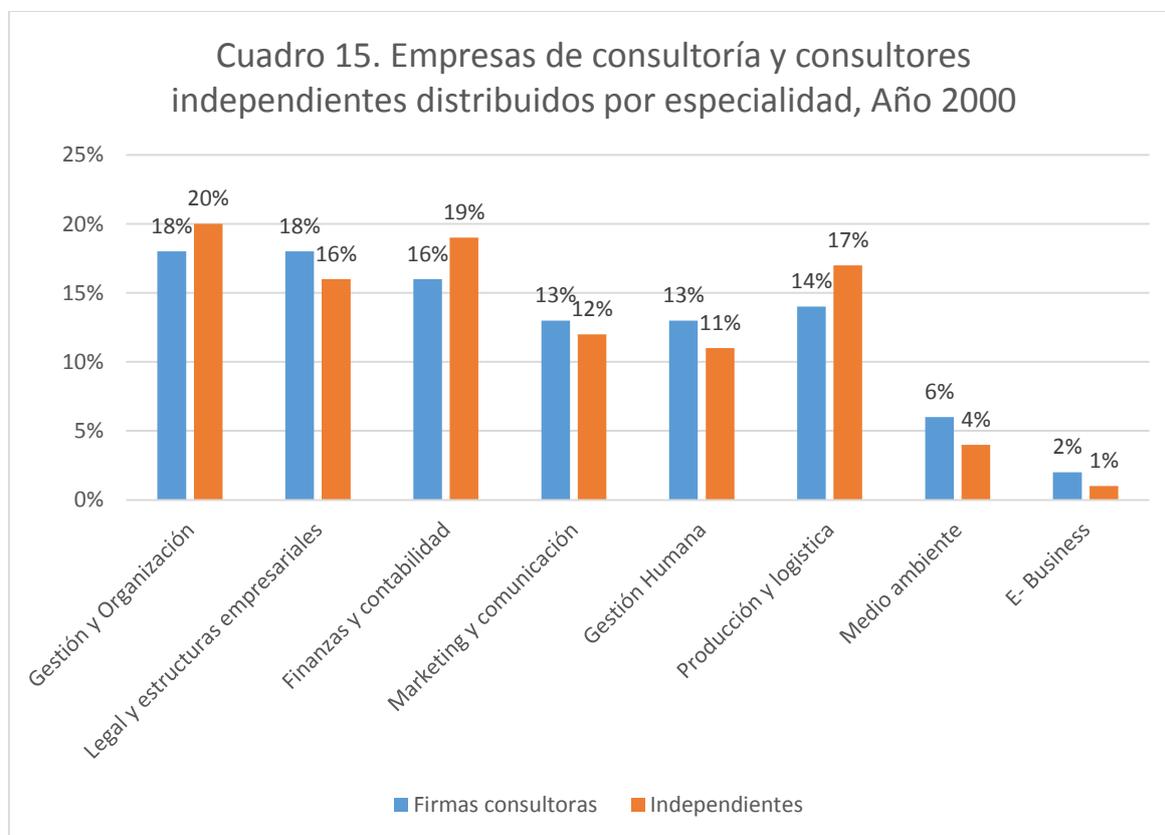


Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). *Perú The Top 10 000 companies* (2008).

Cuadro 14

Consultora por tamaño	Dirigida a	Tipo de Organización	Número	Servicios	Precios	Fortalezas	Debilidades
Consultora Grande	Empresas grandes en mayor proporción y también a empresas medianas	Corporaciones principalmente Transnacionales	14	Integral (Todas las áreas, desarrollos tecnológicos y estudios elaborados por la misma empresa), Estudios de Ingeniería, Diferentes estudios especializados(Fusiones, políticas públicas, estudios económicos, etc.)	S/1200- más por hora ó Más de S/.100 000 por proyecto	Expertos y Personal muy calificado de prestigio internacional. Contactos a nivel local e internacional. Tecnologías y metodologías. Expertos en implementación del cambio	Mayor complejidad en las coordinaciones, altos costos fijos
Consultora mediana	Atienden mayormente todo tamaño de empresa, especialmente las medianas y grande	Estudios profesionales Universidades Empresas consultoras locales	83	Integral y especializada, pero con menores alcances que las consultoras grandes.	S/200 -S/ 500 por hora ó 30 a 60 000 por proyecto	Flexibles, conocedores del entorno, especialistas en sectores, personal calificado, asesoría a la medida, prestigio	Altos costos fijos, Rotación de personal, Ambito y conocimiento sólo local.
Consultora Pequeña / Independiente	Los consultores independientes, dependiendo de su experiencia, pueden atender desde pequeñas hasta grandes empresas. Las empresas pequeñas normalmente se dirigen a micro y pequeños empresarios	Empresas estatales, camaras de comercio, gremios, Cooperación técnica, universidades	2000	Asesoría/Información/Capacitación técnica/Servicios de acceso a mercados	S/ 50 - S/300 hr ó S/13000 en promedio. Los independientes, varían mucho según su experiencia y especialidad	Flexibles, conocedores de algunos sectores específicos	Capacidad y recursos muy limitados para una gran demanda de clientes y servicios. No son muy valorados sus servicios.

Fuente: Elaboración propia con información de LinkedIn y Perú: The Top 10 0000 companies

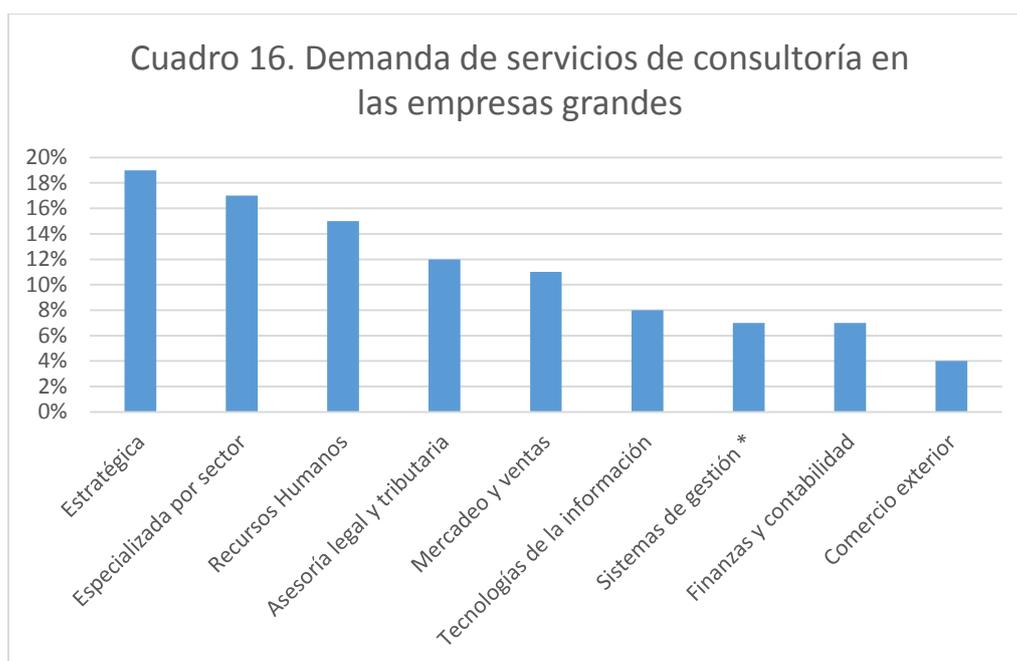


Fuente: Elaboración propia, con datos de e-consulting (Directorio de Consultoría Empresarial Confiep), e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

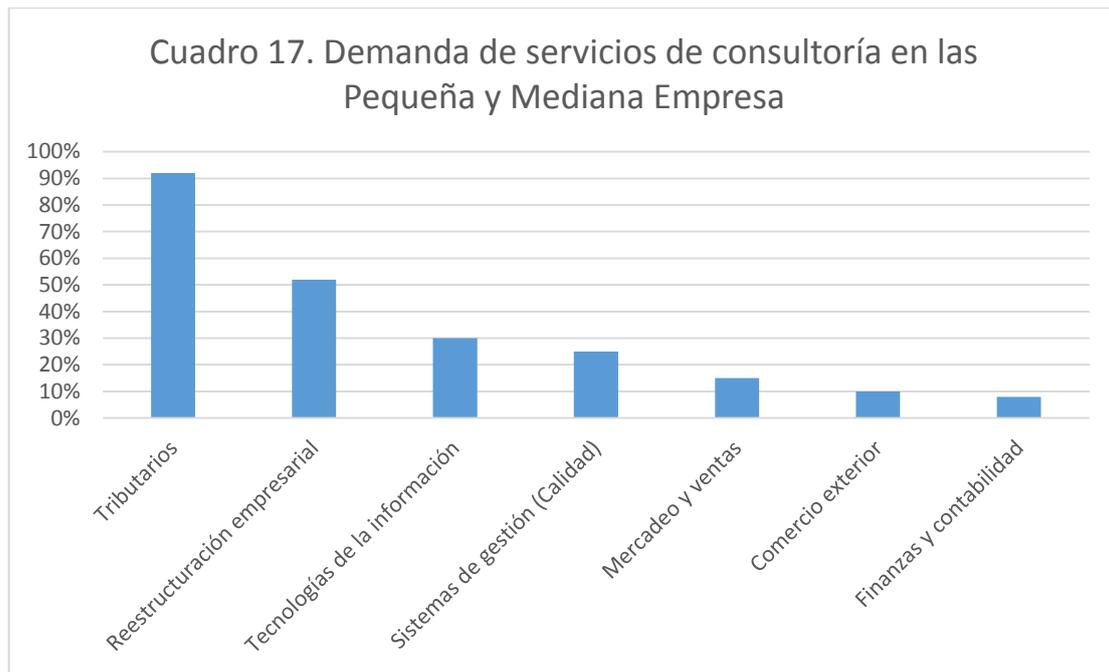
2.3. Análisis de la demanda y comportamiento del consumidor. Como se mencionó en capítulos anteriores la consultoría es un servicio de asesoría en los negocios y en el Perú — particularmente en provincias— aún no ha logrado un desarrollo importante, sobre todo en las empresas pequeñas y medianas.

Según el estudio realizado por el Instituto Español de Comercio Exterior, ICEX (2000), las necesidades de consultoría varían mucho dependiendo del tamaño y el sector de la empresa. En las empresas grandes, por ejemplo, muchas veces necesitan consultoría estratégica, consultoría en tecnología de la información, recursos humanos o desarrollo en áreas muy especializadas; en las empresas micro, pequeñas y medianas, en cambio, la mayor demanda se centra en temas más urgentes, como tributarios y legales, también es relevante la participación en tecnologías de la información, relacionada principalmente con la implantación de sistemas de Contabilidad y la capacitación a los usuarios.

Actualmente, la demanda en consultoría de las empresas pequeñas es similar, pero empiezan a tener un peso más importante los temas de gestión empresarial, como *marketing* y gerencia.

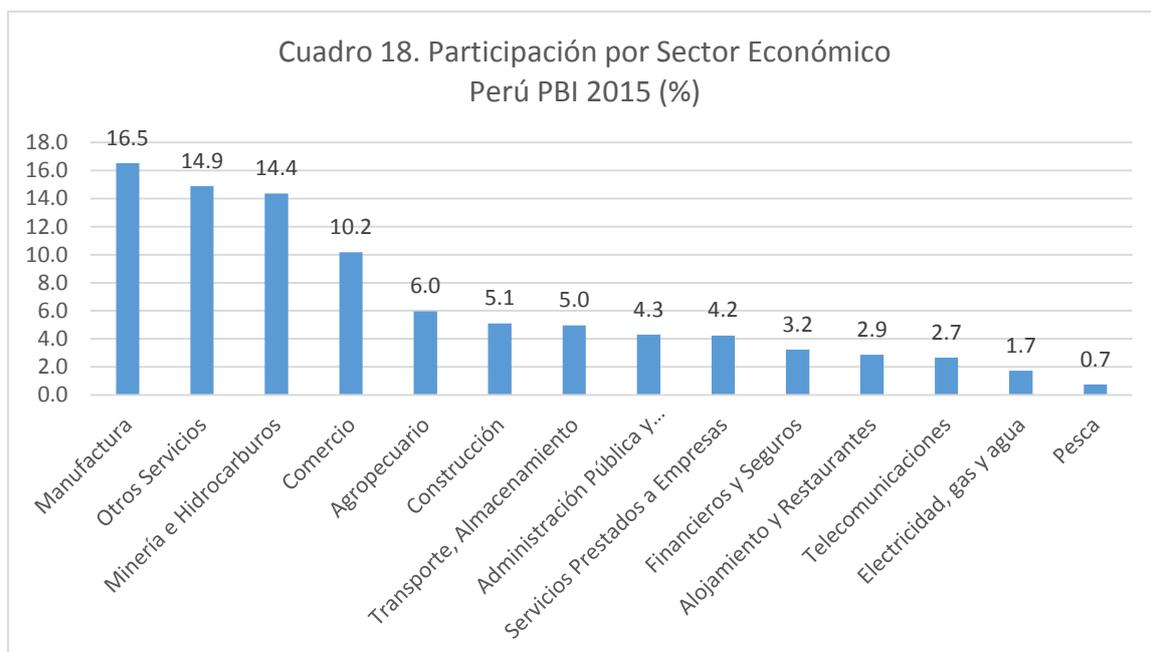


Fuente: Elaboración propia, con datos de e-consulting (Directorio de Consultoría Empresarial Confiep), e Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2000)



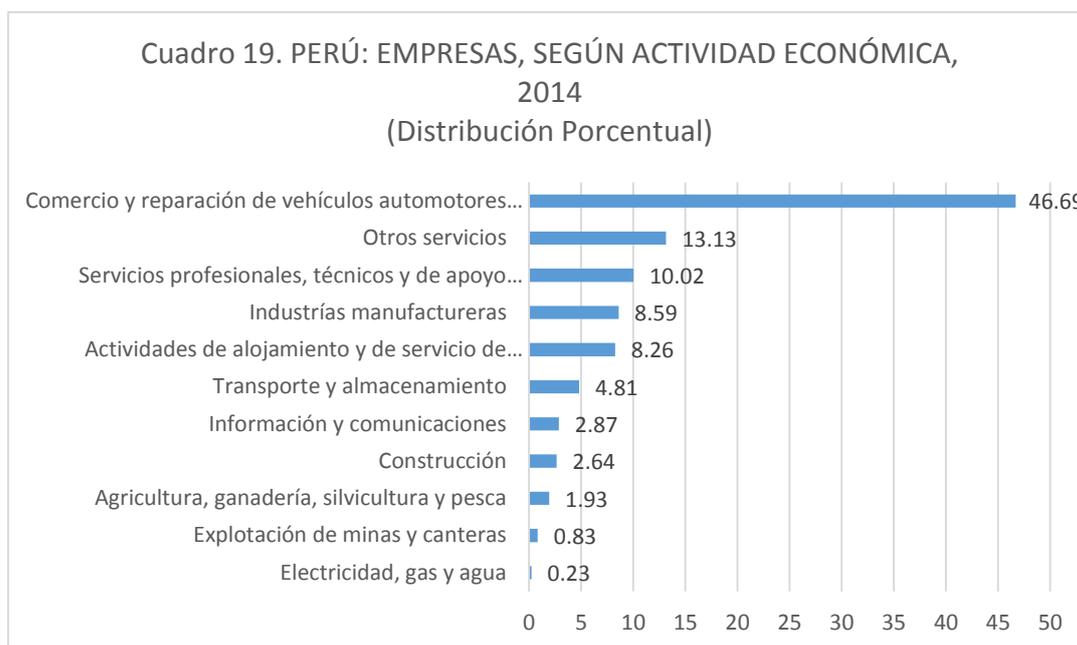
Fuente: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2000)

Sectores económicos. Para determinar y dimensionar los mercados es importante revisar la participación por sectores. Podemos determinar que el sector comercio tiene el 46% en número de empresas y que la manufactura, los servicios, la minería y el comercio, son los sectores que más contribuyen con el PBI.



Fuente: Perú 21. *Producción nacional según actividad económica: enero - diciembre 2015.* (s.f.)

Distribución de empresas por actividad económica



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Características de las empresas en el Perú. A continuación, se detalla información relevante de diversos estudios realizados en el Perú:

De acuerdo a estudio de PriceWaterhouse Coopers (2016):

- El 90% de empresas en el País son familiares y generan el 75% del PBI.
- El 50% de las empresas familiares medianas están o piensan profesionalizarse.
- El 30% de las empresas familiares medianas tiene un protocolo familiar (documento que sirve para regular los comportamientos en las en las empresas familiares).
- El 10% de estas empresas posee un plan estratégico.

En su mayoría no llegan a la segunda generación, debido a una menor preparación de la descendencia para la gestión y al descontento en el reparto de acciones.

Cabe indicar que una de cada diez empresas de este tipo en el mundo llega a la tercera generación y en el caso peruano esta cifra se ubica muy por debajo.

Uno de los principales problemas de las empresas familiares reside en que cierran cuando el negocio pasa a la segunda generación, debido a que los fundadores no prepararon a sus sucesores.

Según artículo del diario Correo (octubre, 2014), «innovar, atraer talento y profesionalizarse, son las principales tendencias y prioridades para las empresas familiares en el Perú».

En informe de Iván Mifflin (s.f.) se afirma que la siguiente es la problemática de las pymes:

A nivel macro: la falta de un entorno o ambiente que favorezca el desarrollo de las pymes, como la burocracia, impuestos o un mayor apoyo por parte del Estado en su desarrollo.

A nivel meso: no utilizar de manera de manera óptima los recursos humanos y materiales, ya que a veces se duplican o dispersan los esfuerzos o no se usan los recursos de manera adecuada.

A nivel micro: acceso a financiamiento, que aún no llega a la mayoría; mejor capacitación en gestión empresarial y a la tecnología que no llega a las empresas pequeñas, ya sea por costos, por una oferta insuficiente, por la dificultad para implementarlo o por la falta de conocimiento.

Según lo afirmado en una de sus presentaciones, el consultor Franklin Alvarado (s.f.), la razón general para buscar un consultor es alcanzar los fines y objetivos de la organización, mientras que entre las razones específicas están resolver los problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje y poner en práctica los cambios.

Encontraremos en un artículo de Carlo Mario Dioses (2015) que el Perú tiene una importante capacidad de generación de empresas; según informe del INEI, entre el 2013 y junio del 2015, el promedio diario de altas empresariales (negocios nuevos o que se reactivan) fue de 730, mientras que las empresas que dejan de operar por cese definitivo o temporal son 426, lo que significa que el crecimiento neto de nuevas empresas es de 304; es decir, el 42% de las altas reportadas permanecen activas, lo cual es una cifra bastante alta. Entre las principales causas,

según Dioses, además del capital, se encuentra la falta de experiencia en gestión empresarial (conocimiento de herramientas que permitan conducir el negocio).

Otro dato importante es que el número de altas empresariales disminuyó conforme cayó el crecimiento del Perú: mientras que en el 2013 se crearon 784 negocios por día, en el 2014 fueron 720

Según informe del Ministerio de la Producción, a noviembre del 2004 existían 659 046 empresas Mypime formales y actualmente existen más de 1.8 millones, habiéndose casi triplicado el número de empresas en poco más de diez años.

A continuación un reporte de la evolución del *stock* de empresas entre 2010 y 2014:

Cuadro 20

Concepto	2,010	2,011	2,012	2,013	2,014	Var % 2014/13
Stock al inicio del periodo	1,270,414	1,374,278	1,478,220	1,634,504	1,778,377	0.1
Altas (1)	223,027	252,559	311,669	286,311	262,973	-8.2
Bajas (2)	-101,088	-120,066	-144,508	-153,514	-163,729	6.7
Otros ingresos y salidas (3)	18,075	28,551	-10,877	11,076	5,910	
Stock al final del periodo	1,374,278	1,478,278	1,634,504	1,778,377	1,883,531	5.9
Tasa de altas (%) - (4)	16.2	17.1	19.1	16.1	14	
Tasa de bajas (%) - (5)	7.4	8.1	8.8	8.6	8.7	

1. Comprende a las empresas que se crean o reactivan

2. Empresas que dejan de operar por el cierre o cese definitivo de sus actividades, suspensión temporal, fallecimiento en el caso de personas naturales y fusión o escisión en el caso de personas jurídicas

3. Ingresos y salidas que implican cambios principalmente de persona natural con negocio y viceversa

4. Es la relación de altas de empresas con el stock al final del periodo

5. Es la relación de bajas de empresas con el stock al final del periodo

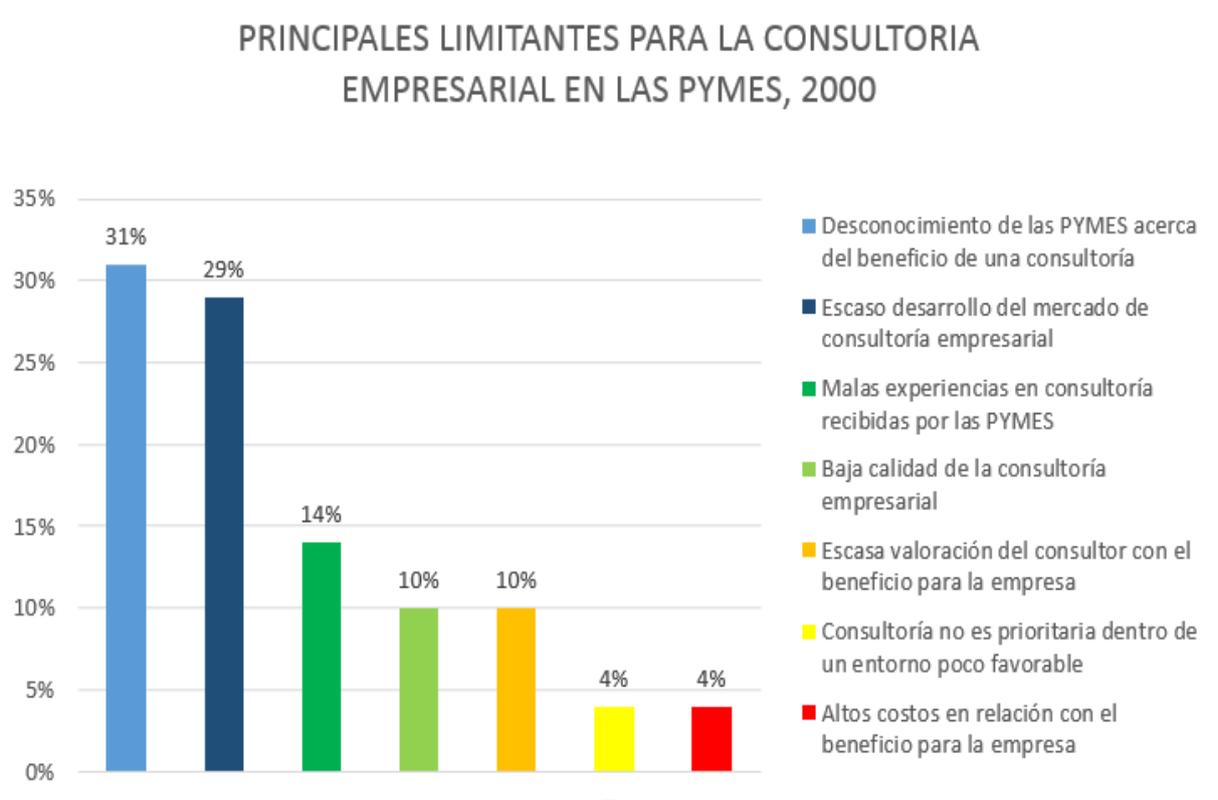
Fuente: Instituto nacional de estadística e informática - Directorio central de empresas y espacrecimientos

Factores que impactan en el crecimiento del sector consultoría en Perú.

Un estudio de mercado realizado por Proexport Colombia, muestra que el principal limitante en este sector, es el desconocimiento de las pymes acerca del beneficio de una consultoría. Por el poco desarrollo del mercado, sobre todo en provincias, la mayoría de empresarios aún continúan sin conocer la existencia y los beneficios de una empresa de consultoría, razón por la que aún se evidencia como un servicio que no genera valor. Esta percepción proviene, entre otros aspectos, del hecho que el cliente que ha logrado crecer solo no siente necesario —o, al

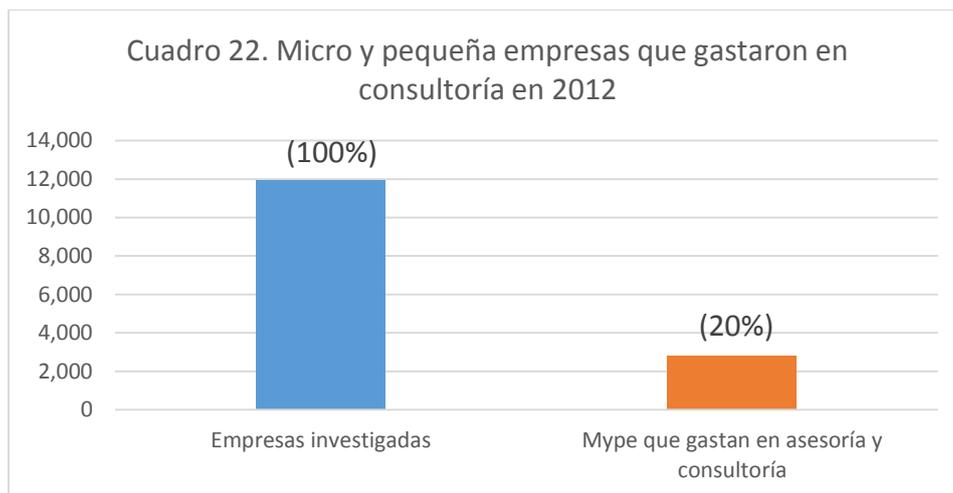
menos, no muy importante— ser asesorado y menos aún pagar por ello. Se ha podido determinar que lo informado en este estudio al día de hoy no ha variado mucho, sobre todo en el desconocimiento de los beneficios de una consultoría, en los precios, y en la falta de consultorías adecuadas a las circunstancias de la pequeña empresa.

Cuadro 21

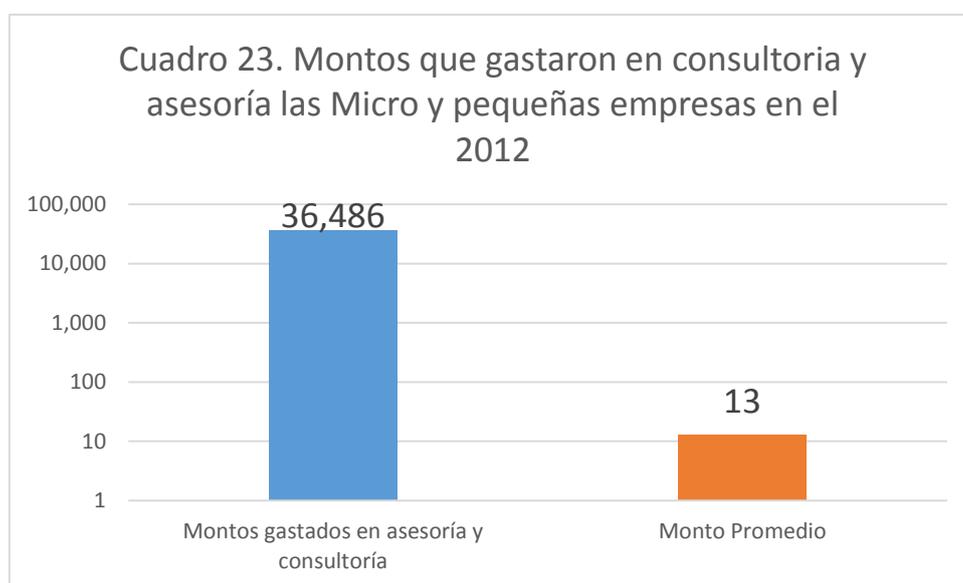


Fuente: CONFIEP y elaboración del grupo consultor Proexport Colombia

Penetración de mercado y ticket promedio. Según encuestas realizadas por una investigación del INEI a 11 937 pequeños y microempresarios del sector manufactura (de veintidós clases diferentes), el 20% había recibido alguna consultoría o asesoría y el gasto total fue de S/.36 486 000, lo que en promedio significa que se invirtieron S/.13 000 por una asesoría o consultoría.



Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). *Encuesta de micro y pequeña empresa 2013*



Fuente: Instituto Nacional de estadística e informática (INEI). *Encuesta de micro y pequeña empresa*

Perfil del cliente pyme. A continuación información relevante para el estudio, de encuestas acerca del sector y el perfil del cliente Pyme

— Entre los principales factores que los pequeños empresarios consideran como impedimentos para alcanzar una mayor productividad están la falta de capacitación, en primer lugar, así como el limitado acceso a fuentes de financiamiento y elevados costos de operación.

— Las inversiones están enfocadas hacia la ampliación de la infraestructura, adquisición de nueva tecnología, contratación de nuevo personal, apertura de nuevos locales, ampliación de mercado hacia el exterior, nuevo plan de mercadeo.

— El perfil educativo del propietario de las pymes es de instrucción superior universitaria completa, 23% y secundaria completa, 33.4%.

— El 5.4% pertenece a alguna organización o agrupación; su interés para ello, en el 69.1% de los casos, es acceder a mercados, en el 41.8%, para acceder a capacitación y asistencia técnica. Además, negociar con proveedores y acceder a información empresarial.

— El 19% asistió a eventos de capacitación relacionados con temas de gestión empresarial y el tema de mayor interés fue *marketing*, seguido de temas de calidad.

— El 15.7% participó en eventos de nuevas tecnologías para mejorar procesos productivos; de ellos, el primer puesto, con el 38.4%, lo ocuparon los temas referentes a nuevos o mejores procesos de fabricación o producción.

— El 40.9% participó en eventos del sistema financiero y el criterio más importante para asistir fue el aprender sobre la tasa de interés.

— Las organizaciones o agrupaciones a las que pertenecen las pymes son asociaciones, en el 72.5% de los casos; cooperativas, en un 2.1%; consorcios, en el 15.9% de estos, y el 10% pertenece a ninguna.

— Las instituciones que capacitaron en gestión empresarial son, en primer lugar, empresas privadas; luego, Gobierno central; cámara de comercio; institutos de educación superior; universidades, y otros.

— Las áreas de la empresa en las que se aplicaron los conocimientos aprendidos sobre gestión empresarial fueron: el 36.1%, Mercadeo y Ventas; luego, con 23.3%, Producción; con un 18.3%, Dirección y Gerencia; Administración, 15.6%, y Contabilidad y Finanzas 5.9%.

— Los principales motivos por los que no se capacitan los conductores de las pymes son, en un 55.1%, la falta de información; 54.5%, falta de tiempo; 20.2%, falta de recursos; 18.1% no lo considera necesario, y 10.6%, falta de interés (preguntas de opciones múltiples).

— 4.4% de las pymes gastan en capacitación de los trabajadores.

Se realizaron entrevistas con cinco empresarios, por separado, con el perfil del cliente objetivo y se obtuvo el siguiente aprendizaje:

— No conocen o tienen una idea muy vaga de lo que es y qué beneficios puede darles una consultoría integral o en algún tema específico. Es una de las razones más importantes por las que no contratan consultores; otra razón es que tampoco lo consideran muy necesario.

— Después de explicarles en qué consiste el servicio, además del tema de tributación y finanzas, los temas más relevantes en los que les gustaría recibir asesoría son: ventas, procesos sistémicos y una revisión integral de la empresa.

— Para contratar a un consultor todos consideran que tiene que ser referenciado por una persona de su confianza para que este certifique su trayectoria y, sobre todo, para asegurarse de que sea una persona confiable.

— Los entrevistados, en general, esperan que un consultor, además de capacidad y experiencia en el sector y en empresas en esta etapa del ciclo de vida, sea práctico y fácil de entender.

— Comentaron que es mejor empezar haciendo trabajos pequeños y también que esperan resultados de corto plazo.

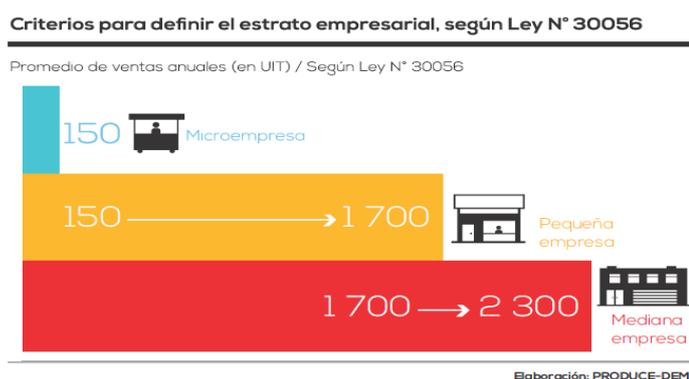
— En cuanto al precio que estarían dispuestos a pagar, se mencionaron cifras entre S/.50 000 y S/.100 000, y comentaron que, dependiendo de la importancia y beneficios del trabajo, podrían afrontar estas cantidades que significan entre un 5% y 10% de la utilidad neta anual.

Mercado empresarial. (El insumo principal de esta sección es el estudio del Ministerio de la Producción, 2014).

Clasificación y dimensiones del mercado. Las empresas en el Perú están clasificadas según sus ventas anuales: Hasta 150 UIT son microempresas; de 150 a 1700 son pequeñas empresas, y de 1700 a 2300 UIT son medianas empresas. Una empresa es grande, cuando sus ventas son superiores a 2300 UIT.

En el 2014, del total de empresas formales el 94.9% son micro, 4.5% son pequeñas, 0.2% son medianas y el 0.5% son grandes; es decir, el 99.5% de empresas son mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas)

Cuadro 24.



El número de mipymes está en constante crecimiento: en el 2010 creció 6.1%; en el 2011, 7.5%; en el 2012, 4.3%; en el 2013, 12.9%, y en el 2014, 5.2%.

Cuadro 25.

Evolución de las empresas formales
Por estrato empresarial 2010 - 2014

Año	Micro empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grande	Total
2010	1,138,091	55,589	2,031	6,342	1,202,053
2011	1,221,343	61,171	2,325	7,285	1,292,124
2012	1,270,009	68,243	2,451	7,908	1,348,611
2013	1,439,778	70,708	2,520	8,306	1,521,312
2014	1,518,284	71,313	2,635	8,388	1,600,620

Fuente: Sunat Elaboración: PRODUCE - DEMI

Para dimensionar el total de empresas en Perú es necesario considerar también a las informales, que significan el 56.1% de las micro y pequeñas empresas; de esta manera, el total de empresas en Perú en el 2014 fue 3 637 720.

Cuadro 26

Estimación del número de micro y pequeñas
Empresas informales, 2010 - 2014

Tamaño	Número Total estimado de micro y pequeñas empresas	Micro y pequeñas empresas formales	Micro y pequeñas empresas informales (Por diferencia)	Formales (En porcentaje)	Informales (Porcentaje)
2010	3,939,773	1,199,347	2,740,426	30.4	69.6
2011	3,858,975	1,298,107	2,569,868	33.4	66.6
2012	3,842,114	1,345,390	2,496,724	35	65
2013	3,658,808	1,518,469	2,140,339	41.5	58.5
2014	3,637,720	1,597,061	2,040,659	43.9	56.1

Fuente: INEI-ENAH0 (Metodología actualizada)

Fuente: Sunat

Elaboración: PRODUCE DEMI

Empresas formales sobrevivientes y no sobrevivientes. En el 2014 existieron 73 779 empresas que tuvieron como fecha de inscripción original el año 2007. De estas solo 35 422 (el 48%) se mantuvieron en el mercado durante todo el periodo entre 2007 y 2014.

De las empresas que salieron del mercado, el 51.9% fueron microempresas; el 28.9%, pequeñas empresas; el 18.2%, medianas empresas, y el 11.9%, grandes empresas.

Cuadro 27

MATRIZ DE TRANSICIÓN DE EMPRESAS FORMALES SOBREVIVIENTES Y NO SOBREVIVIENTES

Según segmento empresarial: desde 2007 hasta 2014 (En porcentaje)						
En 2014 EN 2008	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Salieron	Total
Microempresa	46.1	1.8	0	0.1	51.9	100
Pequeña	28.1	36.3	2.5	4.1	28.9	100
Mediana	16.4	19.6	8.4	37.4	18.2	100
Grande	11.7	8.6	3.2	64.7	11.9	100

Fuente: Sunat Elaboración: PRODUCE - DEMI

Variación en el estrato empresarial según tamaño de empresa. Una característica importante en la transición de las empresas en este periodo es que el 92.8% de microempresas y el 54.5% de las pequeñas se mantiene en su estrato empresarial; en cambio, de las empresas medianas solo el 7.8% se mantuvo en su estrato.

Por otro lado, un 6.8% de microempresas nacidas en el 2007, se convirtieron en pequeñas al 2014 y tan solo el 0.1%, en medianas. Asimismo, un 2.8% de pequeñas empresas se convirtieron en medianas y un 4.7%, en grandes.

En el estudio realizado se concluye que la mayor parte de las empresas que salen del mercado son microempresas; además, que muy pocas de estas logran aumentar su tamaño.

Es relevante también ver que la proporción de empresas que crecen es de 7.5%, mientras que las que decrecen, de 3.3%. Por lo tanto, en este periodo fueron más las empresas que crecieron que las que decrecieron de estrato, siendo el incremento neto de 4.3%.

En resumen, la gran mayoría de empresas se mantiene en el tamaño en el que se inició el estudio o retroceden y son pocas las que recorren los estratos, de micro a pequeña, luego a mediana y al final, grande.

Cuadro 28

MATRIZ DE TRANSICIÓN DE EMPRESAS NACIDAS EN 2007, DESDE 2008 - 2014					
(En porcentajes)					
En 2014 EN 2008	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Microempresa	92.8	6.8	0.1	0.3	100
Pequeña	38	54.5	2.8	4.7	100
Mediana	16.5	22.5	7.8	53.2	100
Grande					

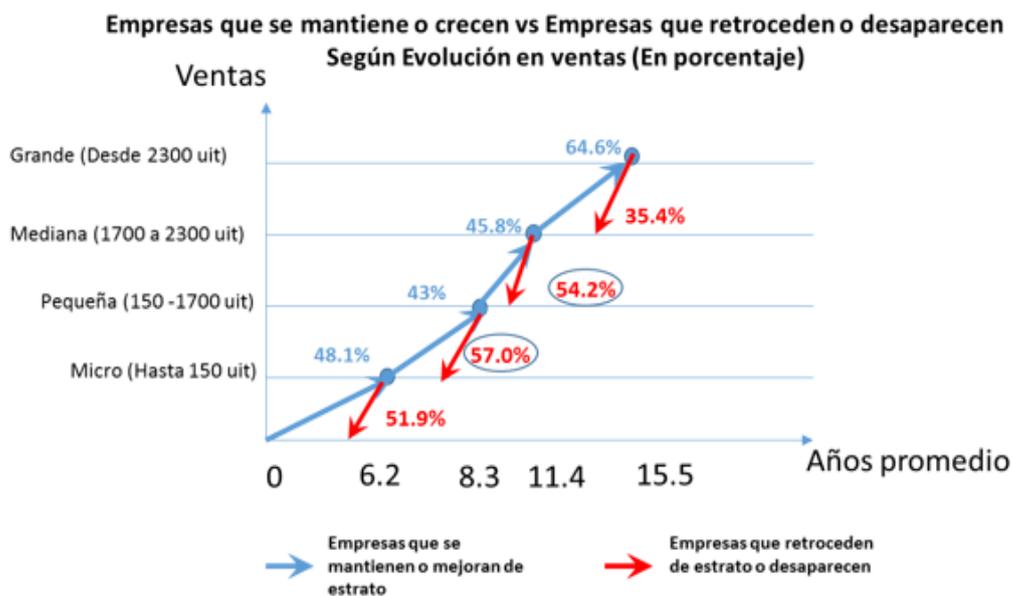
Fuente: Sunat Elaboración: PRODUCE - DEMI

Capítulo II: Descripción de la Oportunidad de Negocio

1. Problemas del Sector

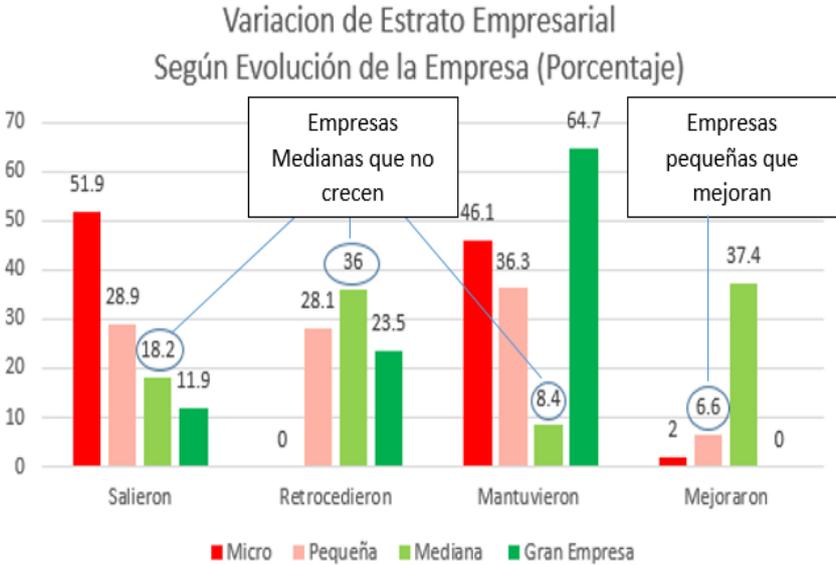
Entre el 2007 y el 2014, según un estudio elaborado por Produce y DEMI (Dirección de estudios económicos de Mype e Industria), los tipos de empresas por nivel de venta que retrocedieron en mayor cantidad en su estrato empresarial y que más salieron del mercado fueron las empresas pequeñas y medianas, en un 57% y 54.2%, respectivamente, tal como se muestra en el gráfico adjunto.

Cuadro 29



Con respecto a las empresas medianas, en este mismo periodo, solo el 37.4% de empresas medianas lograron ascender de estrato, el 18.2% retrocedió, mientras que el 36% salió; es así que la mediana empresa es la que más retrocede dentro de los estratos empresariales de las pequeñas empresas, solo el 6.6% logró mejorar de estrato.

Cuadro 30



2. Necesidades

Necesidades y retos de los propietarios o gerentes de empresas medianas y de su equipo, con respecto a la gestión de sus empresas:

2.1. Psicocorpóreas (físicas y psicológicas). Las empresas que se encuentran en la transición de pequeñas a medianas son negocios que están pasando de un plano netamente operativo a una situación en la que se requiere más personal, nuevos procesos y sistemas, así como mayores controles; o sea, es necesario diseñar y administrar una organización transformada. Por lo tanto, el propietario necesita ahora administrar su negocio, a través de nuevas herramientas de gestión y el desarrollo de nuevas habilidades, al igual que sus empleados.

Este tipo de empresas, que muchas veces solo viven el día a día, empiezan a tener problemas de control, un clima laboral complicado con alta rotación, quejas de sus clientes, problemas de liquidez e incremento de costos. Las necesidades de gestión empresarial de estas muchas veces son más generales y no requieren soluciones sofisticadas o tan especializadas como las grandes empresas, pero sí sentar bases de cambio que permitan el inicio del desarrollo de una nueva etapa, con la finalidad de mejorar los resultados, en el sentido de incrementar ventas, utilidades y participación de mercado; diseñar estrategias de largo plazo, evaluar inversiones en activos o resolver urgentemente algo circunstancial, así como mejorar su estatus y reputación personal como empresario y el prestigio de su empresa. En el tema personal, el propietario tiene muchas veces necesidades de comprar bienes o, por ejemplo, acabar su casa.

2.2. Cognitivas. Conocimiento de herramientas para liderar y gestionar mejor su empresa.

2.3. Afectivas. Apoyar a su familia, educar a sus hijos y que ellos continúen el negocio. Servir mejor a sus clientes y sentirse apreciado por sus colaboradores al satisfacer mejor sus necesidades y buscar su desarrollo

El cliente de pequeña empresa es muchas veces una persona sensible.

3. Oportunidades y características del sector vs. capacidades para aprovecharlas

3.1. Dimensión externa (sector).

Factores críticos de éxito.

- Consultores con las competencias adecuadas para trabajar con el perfil objetivo.
- La confianza y el prestigio de la marca.
- Nivel de servicio: metodología adaptable a las particularidades del segmento meta + cercanía al cliente en el diseño e implementación.

Oportunidad.

- El mercado empresarial se incrementa de manera importante cada año, un gran número

de empresas nuevas se crean, otro gran número sale del mercado y una cantidad importante de ellas retrocede de estrato o no logra crecer, dándose de esta manera una necesidad, cada vez más sentida, de asesoría empresarial.

— Las proyecciones económicas de Perú continúan siendo favorables, pronosticándose cifras de crecimiento por encima de la región y del mundo; ello prevé mayor inversión interna y externa, por lo tanto mayor competencia, para lo cual las empresa necesitarán volverse más competitivas.

— La cantidad de tratados de libre comercio y algunos que están por entrar en vigencia generan una gran oportunidad de venderles a nuevos mercados.

— Hay un mercado potencial por desarrollar; se estima que el 20% de este tipo de empresas conoce los servicios y beneficios de una consultoría.

— El crecimiento de la cantidad de consultores independientes y de empresas consultoras está dinamizando el sector, logrando un mayor desarrollo del sector y conocimiento de los beneficios de este servicio.

— Gustos, preferencias y necesidades cambiantes de los consumidores, que generan el necesario desarrollo de nuevas capacidades.

— Nivel de competidores cada vez más alto y mejor preparados.

— Nivel de empresas en provincias, con una importante brecha para alcanzar adecuados niveles de competitividad.

— El nuevo Gobierno tiene como objetivo impulsar el desarrollo de las pequeñas empresas.

— El sector con mayor número de empresas es el sector comercio, en donde no es necesario tener capacidades importantes de ingeniería o tecnología y se puede enfocar mejor la asesoría de venta.

— La mayoría de empresas en el país son familiares y el 50% de las medianas piensan profesionalizarse.

— Una de las causas principales del fracaso es la falta de experiencia en gestión empresarial.

— Las áreas que continúan cobrando cada día mayor interés son la de *Marketing* y la Comercial y siendo estas las áreas en donde se tiene mayor experiencia es donde se espera focalizarse.

— La falta de información es una de las razones de los empresarios para no capacitarse, lo que genera una oportunidad para lograr su interés.

Amenazas.

— Mercados abiertos y globales que generan mayor ingreso de competidores con gran experiencia, dejando así a las empresas pequeñas y medianas más vulnerables y expuestas.

— Que los empresarios pequeños no logren valorar el servicio.

— No poder implementar las acciones por la falta de capacidades y cultura de la empresa.

3.2. Capacidades. Las desarrolladas en la vida laboral y educativa.

Fortalezas.

— Experiencia trabajando, asesorando y capacitando a pequeños y medianos empresarios.

— Conocimiento de los principales *drivers* del mercado objetivo, al haber laborado en áreas de Marketing, desarrollando diversos estudios para conocer mejor el segmento.

— Experiencia en Área de Análisis de Negocios y Área Comercial: experto segmento micro.

— Competencias y conocimientos: Maestría en Dirección de Empresas, estudios y experiencia en la rama comercial, pensamiento estratégico, enfoque en la innovación y en el servicio al cliente.

— Red profesional de expertos en diversas áreas de la consultoría.

— Conocimiento de la idiosincrasia de los pequeños empresarios, lo que facilita el entendimiento y la viabilidad para lograr una buena relación.

Debilidades.

— Poca experiencia como consultor.

— Tiempo limitado para dedicarlo a la consultoría.

— Capacidad limitada de inversión.

4. Descripción de la Oportunidad

— Ante un entorno cada vez más competitivo que genera una creciente cantidad de empresas con diversos problemas y retos que no saben cómo afrontar ni a quién recurrir para ello, nace la oportunidad de brindarles un servicio de consultoría.

— No existe un posicionamiento fuerte y reconocido de alguna empresa de consultoría experta en este tipo de negocios.

— El dictado de capacitaciones y cursos muchas veces no son compatibles con las necesidades de este tipo de empresa, por lo que es necesario una asesoría para adecuar los conocimientos

— Muchos de los problemas, aunque diversos, al mismo tiempo son recurrentes en esta etapa de inicio como mediana empresa, por lo que ser expertos en este tipo de negocios generará ventajas competitivas.

— En el tiempo como ejecutivo en la banca de mype he aprendido a entender la idiosincrasia de los empresarios pequeños, lo que me ayuda a reconocer y comprender mejor sus reales necesidades.

Capítulo III: Visión y Misión

1. Visión

Ser para el 2021 una empresa de consultoría empresarial que sea reconocida por ser expertos en fortalecer y potenciar Pymes para encaminarlas a ser grandes empresas

2. Misión

Preparar y potenciar a los negocios que inician su transición como medianas empresas (con potencial y reales ganas de crecer) para lograr sus objetivos más importantes, como evolucionar a un mayor nivel de competitividad y encaminarse hacia la meta de convertirse en empresas grandes.

Será también parte de nuestra misión lograr que las empresas sean foco de desarrollo de mejores personas.

Nuestra propuesta estará soportada en una tecnología adecuada para este tipo de empresas, acompañada de un proceso de gestión del cambio.

Nuestros factores de éxito serán nuestros profesionales de buen nivel, conocedores de este segmento de empresas; un enfoque de soluciones innovadoras, y una cultura de servicio.

3. Objetivos Estratégicos

— El objetivo inicial es lograr realizar seis consultorías completas (diseño e implementación), integrales o en el área de comercial, en el transcurso de los próximos dos años (año 1 = 2 consultorías y año 2=4 consultorías), que sirvan para lograr experiencia y empezar a

ganar prestigio dentro del sector de la mediana y pequeña empresa. Estas consultorías deberán ser en sectores y rubros donde haya mayor potencial de mercado para que después esta experiencia pueda ser mejor capitalizada.

- Posicionar la marca dentro de las asociaciones y sectores meta como una consultora experta en potenciar medianas empresas.

- Lograr utilidades suficientes los dos primeros años para poder reinvertir y pasar a la etapa de potenciación.

- Desarrollar una capacidad fija de consultores internos.

- Desarrollar una red de socios externos de confianza, como consultores, proveedores de servicios y organizaciones que impulsan la consultoría.

3.1. Etapas del proyecto.

Cuadro 31

Posición Competitiva				Atractivo del Sector
Baja	Media	Alta		
		ETAPA 3 Expansión (Lider)	Alta	
ETAPA 1 Experiencia (Cosechar)	ETAPA 2 Potenciación (Crecer)		Media	
			Baja	

Etapa 1. Experiencia y organización (años 1 y 2). En esta etapa se construirán las capacidades y se irá formando la organización.

Objetivos específicos.

— Desarrollo de tecnologías y procesos de consultorías adecuados a este tipo de empresas y según particularidades de cada rubro específico.

— Experiencia en este tipo de consultorías y mayor conocimiento del sector

— Hacernos conocidos, a través de charlas, difusión de información, etc.

— Definición e inicio de posicionamiento de marca

— Acumulación de capital para reinvertir en la etapa 2.

— Desarrollo de la cultura y valores de la empresa.

Etapa 2. Potenciación (años 3 y 4). Es la etapa de la inversión en la que, con el equipo ya formado, se desarrollan y fortalecen las competencias y recursos necesarios para iniciar la expansión.

Objetivos específicos.

— Formación del equipo de consultores.

— Continuación del posicionamiento de marca.

— Implementación de procesos internos, tecnología, sistemas de control y dirección e inicio de contratación de personal de planta, según organigrama.

— Desarrollo de alianzas con proveedores para fortalecer los servicios.

— Organizar información y conocimientos para que apoyen a mejorar los procesos de consultorías futuras.

Etapa 3. Expansión (más de cuatro años). En esta etapa se incrementará la capacidad instalada y se iniciarán los trabajos en provincias buscando con el tiempo abrir oficinas en el interior del país. El objetivo es obtener un crecimiento significativo en facturación y número de clientes. Por el dinamismo del sector, se proyecta una industria más atractiva en los próximos años.

Objetivos específicos.

— Apertura de consultorías en provincias. El responsable será un consultor interno y estará apoyado de un consultor externo el cual será de preferencia de la zona. Este formato, cambiará según la demanda de negocio en la zona, teniendo como objetivo principal abrir una oficina en el lugar.

— Alquiler de local que permita dar mayores facilidades a un equipo más grande y una mejor atención al cliente.

— Culminación de implementación de tecnologías.

— Impulsar Alianzas con asociaciones de empresas.

4. Objetivos, Año 1 y Año 2

Lograr incrementar el número de consultorías cada año.

Año 1: 2 consultorías

Año 2: 4 consultorías

Año 3: 10 consultorías

Año 4: 13 consultorías

Año 5: 21 consultorías

ROA: Mayor a 20%

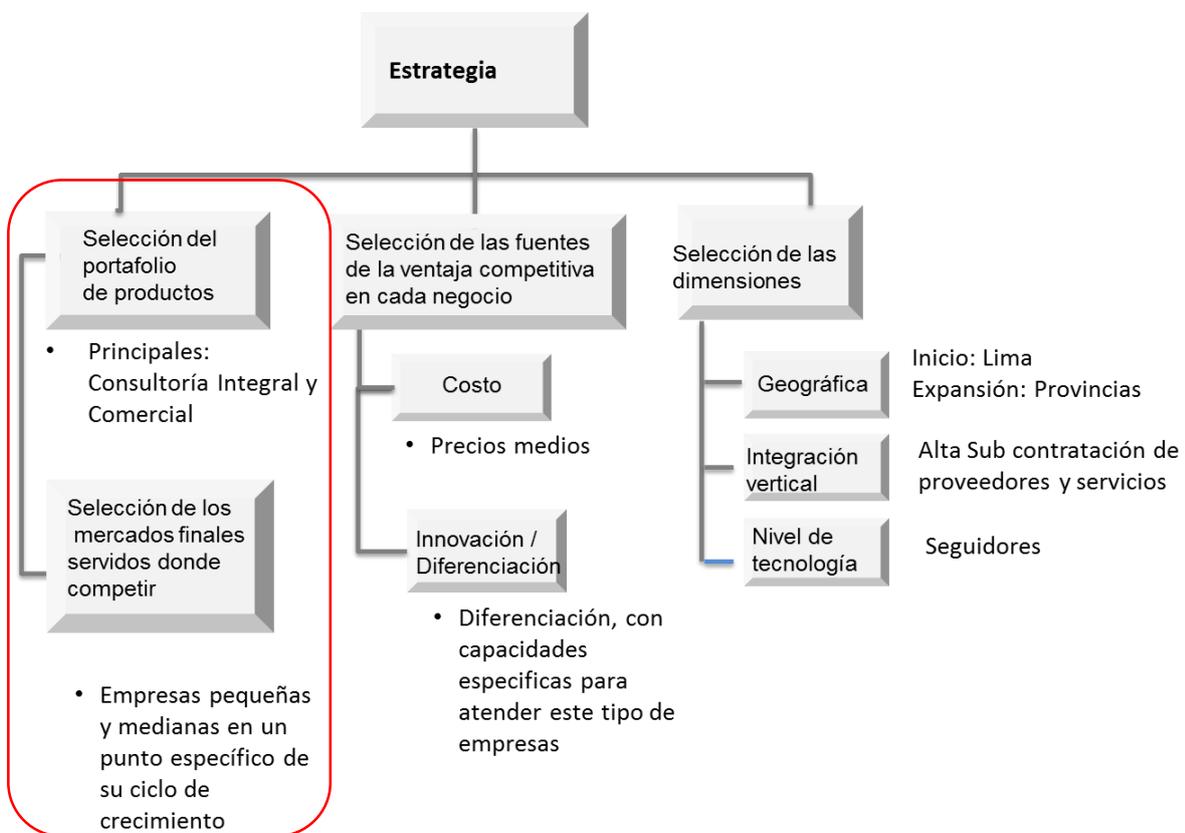
ROS: Mayor a 10% (después de impuestos)

Reparto Dividendos: Mayor a 100 000 anual

Capítulo IV: Estrategia

1. Componentes Eje 1

Cuadro 32



Cuadro 33. Segmentación.

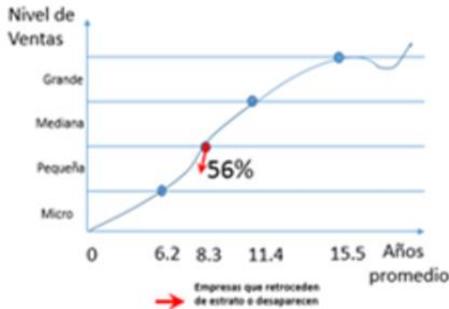
		Tipos de Clientes / Necesidades				
		Micro	Pequeña A	Pequeña B	Mediana A	Mediana B
Características principales	Propietario trabaja solo	Negocio a nivel operativo	Continúa nivel operativo, pero con el ingreso de más personal para atender incremento de negocio	Nivel Administrativo Diversas y nuevas exigencias, son necesarias nuevas capacidades, sistemas, procesos, organización/Perfiles	Desarrollo y potenciación de capacidades	Consolidación, expansión
	Financiamiento / Incremento de ventas	Tributario financiamiento ventas	Falta de Planeamiento / Marketing / Costos / Legal / Tributario	Manejo gerencial / Planeamiento / Finanzas / Diseño Organizacional / Marketing / Costos / Procesos / Legal / Tributario	Implementación, fortalecimiento de ventajas competitivas	Innovación, desarrollo de nuevas estrategias, Ingreso a nuevos mercados
Variedad de Productos/ Servicios	Integral					
	Especialización					
	Servicio Total (Integral y Comercial)			Transición de empresa operativa (hombre orquesta) a organización planificada (gerente)		
	En otras áreas: Calidad, Responsabilidad social, fusión, seguridad, etc.)					

Cuadro 34

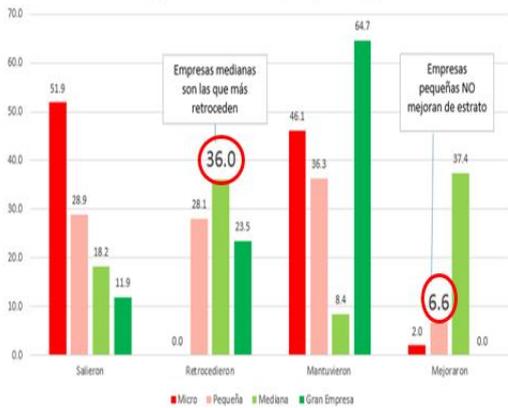
HALLAZGOS



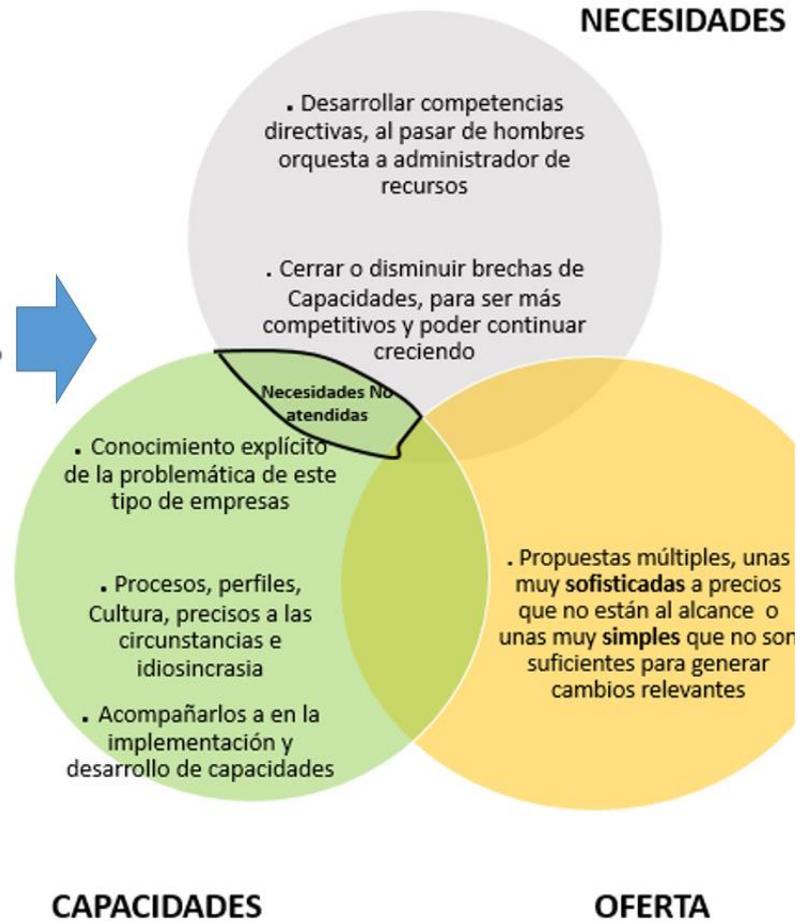
Pymes que retroceden o desaparecen



Variación de Estrato Empresarial Según Evolución de la Empresa (Porcentaje)



CAUSAS



El segmento objetivo será el de la empresa mediana y pequeña (Pymes); para definirla como tal, se considerarán los tres últimos rangos del gráfico *Ventas anuales* (500 a 2000 UIT), en donde una UIT es igual a S/.3950 (año 2016).

Este segmento cuenta con 22 000 empresas y se encuentra aún en crecimiento; coexisten en el mismo muchos competidores grandes y pequeños, pero no hay un líder reconocido.

La mayoría de este tipo de empresas, que están en el límite entre pequeñas y medianas, tiene problemas muchas veces recurrentes, los que se derivan del aumento del nivel de exigencia al pasar a un mayor nivel de ventas y lo cual muchas veces no están preparadas a afrontar.

Otra característica que definirá al perfil objetivo, además de las ventas, será el estado o la necesidad de crecimiento a nivel de organización, como la mejora en procesos, sistemas, cantidad de personal, nuevos perfiles, etc.; todo ello necesario para acompañar el crecimiento.

El servicio se enfocará en clientes del sector privado, en el ámbito de comercio mayorista y minorista, financiero, educación y servicios de restaurantes y hoteles, industrias que están entre las que más crecieron en los últimos años, y los que más se domina por la propia experiencia profesional. No se verán negocios altamente especializados, como energía, químicos, etc.

Cuadro 35

Dimensión del Segmento Objetivo

Rango de Ventas anuales (UIT)	Número empresas formales	Participación
0 - 2	487 936	30.6%
2 - 5	144 828	9.1%
5 - 13	272 627	17.1%
13 - 25	415 903	26.1%
25 - 50	95 108	6.0%
50 - 75	44 911	2.8%
75 - 100	26 659	1.7%
100 - 150	30 312	1.9%
150 - 300	33 401	2.1%
300 - 500	17 143	1.1%
500 - 850	11 466	0.7%
850 - 1700	9303	0.6%
1700 -2000	2635	0.2%
2000 - 2300		

- Ventas desde 2 Millones de soles.
- Segmento con Capacidad de pago
- Potencial en clientes 23404
- Potencial es soles, aproximadamente 500 millones, de lo que se espera captar menos del 1% en los próximos 5 años

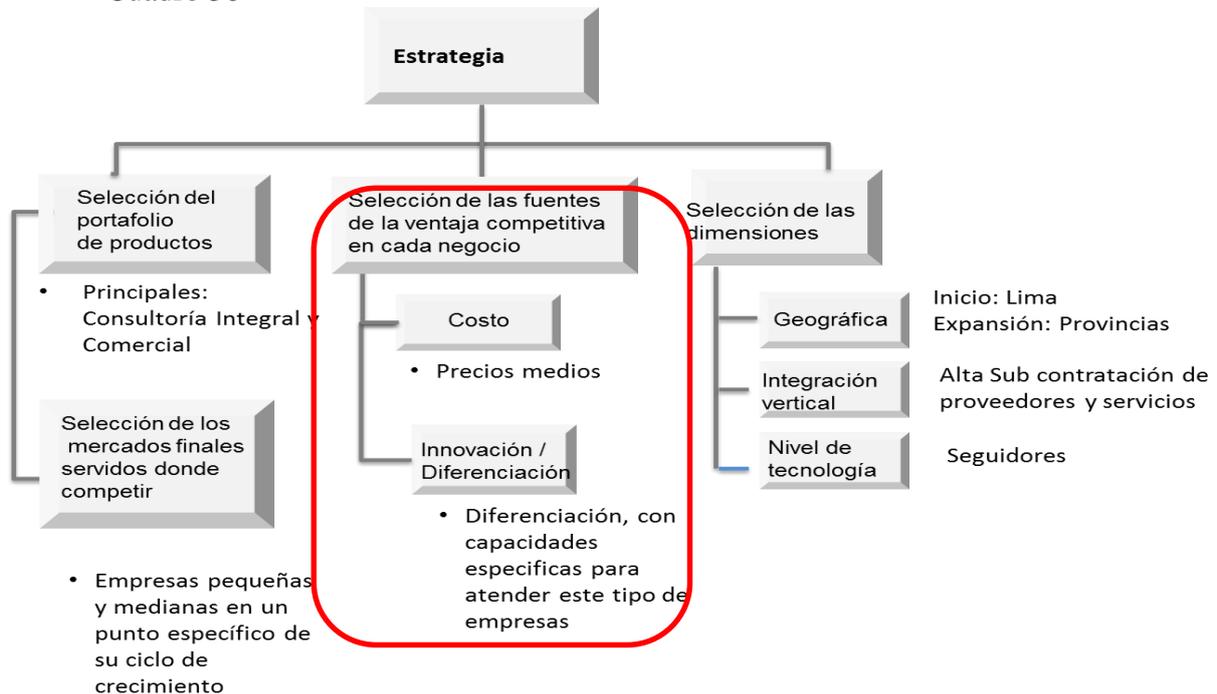
Rango superior pequeña empresa
 Rango inferior mediana empresa

Productos. El portafolio de productos y servicios estará conformado por la asesoría en todas las áreas de la empresa, pero los productos principales serán la consultoría integral o estratégica y la consultoría comercial.

Se diseñarán soluciones específicas, prácticas y viables, según el nivel de recursos del cliente, con especial enfoque en la implementación y desarrollo de capacidades. Se brindará un servicio de calidad y de cercanía para acompañar al cliente en su proceso de cambio.

2. Componentes Eje 2

Cuadro 36



Estrategia básica. Según fuentes de la ventaja competitiva, basaremos la estrategia en atender un nicho de segmento —el mediano empresario en su etapa inicial—, buscando entregarle un nivel de servicio que se distinga por la calidad y confianza.

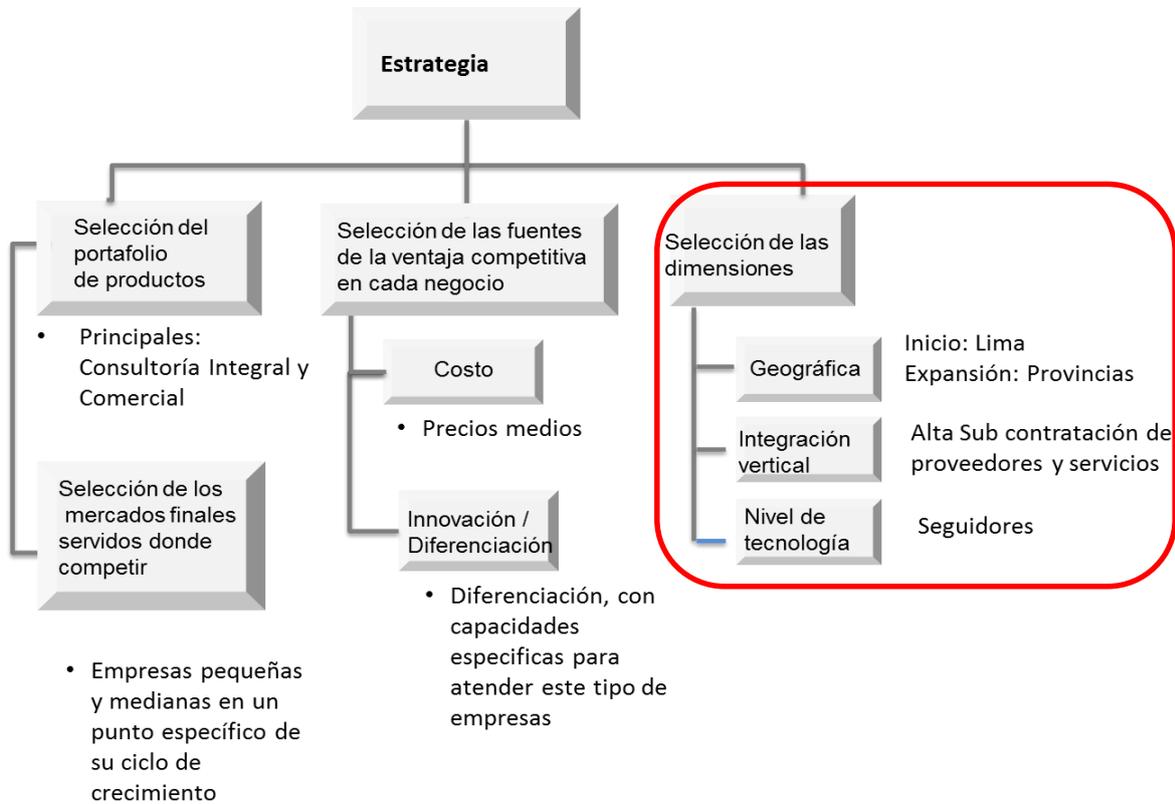
De manera específica esta estrategia se soportará en la capacidad para innovar soluciones de impacto y en el apoyo en la implementación de esta

Cuadro 37. ESTRATEGIA COMPETITIVA

	Costo más bajo	Diferenciación
Objetivo	Liderazgo de costo	Diferenciación
Objetivo Limitado	Enfoque de costo	Enfoque de diferenciación: <ul style="list-style-type: none"> . Apoyo en la Implementación y gestión de cambio . Perfil de los consultores . La cultura de servicio . Experiencia en la problemática

3. Componentes Eje 3

Cuadro 38.



Geográfico. Se atenderá clientes en Lima los dos primeros años y luego se iniciará la expansión a provincias.

Integración vertical. Se mantendrá el foco en el *core* del negocio, que es de generar ideas e implementar las acciones. Los demás servicios que se necesiten se subcontratarán.

Nivel de tecnología. Se implementarán innovaciones en los procesos y métodos para el desarrollo de la consultoría, pero se mantendrá la tecnología sistémica y de información.

4. Fundamentos de la Estrategia

Ventaja Competitiva. El fundamento de las ventajas competitivas se basará en:

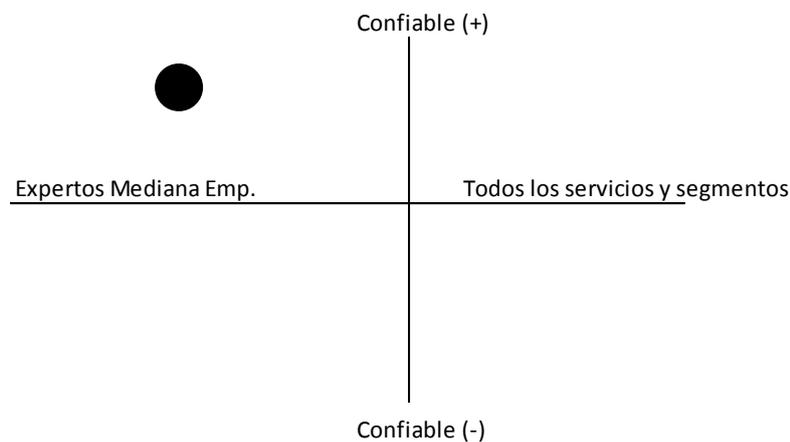
— El conjunto de actividades y procesos específicos, diseñados para atender mejor las necesidades particulares de las empresas en este punto específico de su evolución.

- Profesionales con el perfil necesario para trabajar con este tipo de empresas.
- El posicionamiento de la marca, como expertos en este segmento meta.
- La cultura y el concepto de servicio diseñados para satisfacer las expectativas de este tipo de empresas.

Posicionamiento. Entre los atributos que el cliente considera importantes, destacan la confianza y el conocimiento o experiencia del negocio y el sector. Dentro de los servicios de consultoría también destacan propuestas múltiples o dirigidas fundamentalmente a empresas grandes o pequeñas, mas no se ha podido identificar empresas que destaquen o se dirijan exclusivamente a medianas empresas en el inicio de esta etapa.

De acuerdo a esto, se aspira a posicionar a la empresa como una consultora experta en potenciar negocios medianos, con un servicio confiable, personalizado e innovador.

Cuadro 39.



Capítulo V: Modelo de Negocio

Teniendo la estrategia y la propuesta de valor establecidas, corresponde definir la forma de hacer operativos los conceptos bajo estos lineamientos; es decir, establecer cómo funcionará la empresa para rentabilizar el servicio. A continuación, con el fin de entender cómo funciona el modelo, se explican los puntos más relevantes (el detalle de los cálculos se puede ver en el capítulo de finanzas).

1. Propuesta de Valor

Brindar asesoría en gestión empresarial a las pequeñas empresas que necesiten «profesionalizarse» para continuar un crecimiento sostenido, potenciándolas integralmente y resolviendo sus problemas claves a través de soluciones e implementaciones precisas que se adapten a sus dificultades, realidad y presupuesto.

1.1. Productos principales (tangibles). Se brindará asesoría en las principales áreas de la empresa y la diferencia primordial respecto de otras consultoras es que los productos serán diseñados específicamente para este tipo de empresas.

Consultoría integral. Concerniente a todas las áreas de la empresa. En las empresas pequeñas muchas veces no son muy evidentes las diferentes funciones y límites de responsabilidades entre áreas, razón por la que este producto será muchas veces el más necesario para iniciar un desarrollo ordenado.

Beneficios. Diseño de estrategias para el crecimiento sostenido del negocio, ordena la empresa, direccionando y priorizando las acciones; desarrolla ventajas frente a la competencia, volviendo a la empresa más sólida; incrementa significativamente las posibilidades de lograr objetivos y mejorar resultados y beneficios.

Gestión estratégica. Implica un planeamiento estratégico.

Beneficios. Tener un plan que direccionar las acciones de corto y largo plazo para el logro de objetivos clave.

Gestión comercial y marketing. Diagnóstico, diseño de estrategias y acciones dirigidas a lograr los objetivos comerciales. Lanzamiento de productos, posicionamiento de marca, mejor conocimiento y satisfacción de las necesidades de sus clientes, estrategias publicitarias y análisis para el ingreso a nuevos mercados.

Beneficios. Optimización y eficiencia de las acciones comerciales. Incremento de ventas y clientes, fidelización, mayor cobertura, mayor recordación de la marca, entre otros.

Estrategia organizacional. Diseño del dimensionamiento y estructura de la organización, según la estrategia definida. También se ve perfiles y capacidades necesarias, procesos, sistemas de control y dirección, clima organizacional, gestión de cambio en la cultura, entre otros.

Beneficios. Lograr los objetivos estratégicos de manera más eficaz.

Gestión de operaciones y de procesos. Planeación y control de la logística de las operaciones; optimización de la cadena de abastecimiento, producción y distribución.

Beneficios. Eficiencia y mejores productos y servicios que llevan a una mayor satisfacción, evitando la pérdida de clientes y trayendo nuevos. Reducción de costos, mejora de la calidad, mejora de ciclos y tiempos, mejor uso de recursos.

Gestión de personas. Desarrollo de procesos del área, como selección, promoción, capacitación y remuneración.

Beneficios. Tener procesos en el Área de Recursos Humanos que aporten eficientemente al logro de objetivos.

Asesoría. Consiste en dar un servicio perenne, que se basa principalmente en absolver consultas y dar consejos en el momento que el cliente lo necesite. El pago es fijo.

Cada producto principal tendrá tres niveles de profundidad que, según la necesidad del cliente, se podrán ofrecer también como subproductos o módulos:

- Diseño: diagnóstico, ideas y soluciones.
- Implementación: puesta en marcha y desarrollo de capacidades.
- Mantenimiento: seguimiento y ajustes a las acciones de la implementación.

Además se tendrá productos complementarios: capacitación, cursos, sistemas, *coaching*, herramientas, guías y metodologías que permitan ejecutar de manera ordenada y simple los proyectos.

1.2. Servicios (Intangibles)

Confiabilidad. Calidad (adecuándonos y superando las expectativas del cliente), puntualidad, capacidad de respuesta en el momento que lo necesite el cliente.

Siendo la consultoría un servicio que, al ser poco conocido, podría traer mayores expectativas será un tema importante precisar los alcances de esta antes de cerrar algún acuerdo. Este punto se revisará con más detalle en el capítulo de operaciones.

Servicio personalizado. Cercanía al cliente (que se evidenciará con la asignación de dos personas para el acompañamiento), un programa de reuniones, una línea abierta a consultas, entre otros servicios.

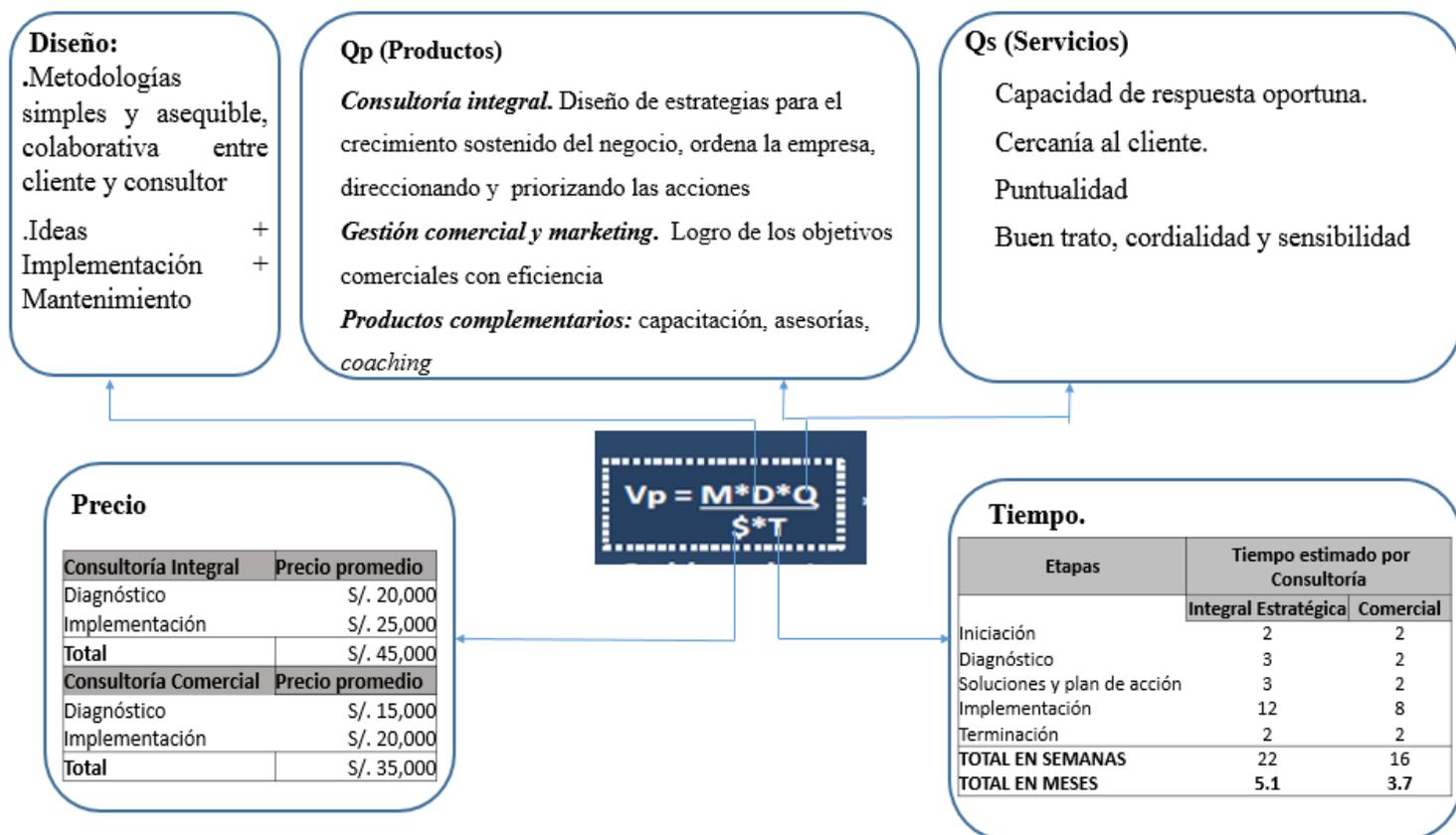
Buen trato y empatía. Son muy importantes la cordialidad y sensibilidad hacia los problemas y expectativas.

1.3. Diseño: Las consultorías tendrán un alto componente de trabajo en equipo entre los consultores y los ejecutivos de la empresa asesorada. Podrán, además, contratarse por módulos. Se aspira a diseñar metodologías que sean asequibles y fáciles de entender por los clientes.

1.4. Precios. Se cotizará según el alcance y el tiempo que se estime necesario para desarrollar el proyecto. Se calcula un precio de entre S/.30 000 y S/.60 000, dependiendo de la complejidad de la asesoría. Ya que estos precios son competitivos, nos posicionaremos como «precio medio».

1.5. Tiempo. Estará determinado por el alcance del trabajo y urgencias del cliente y las fechas de los entregables se determinarán según cronogramas de avances.

Cuadro 40. Esquema de la propuesta de Valor



2. Fórmula de Rentabilidad

2.1. Modelo de ingreso (precio x cantidad).

El precio. Se establece considerando la oferta del mercado, buscando que esté dentro del promedio y sea accesible; este variará según el alcance del trabajo. Los productos tendrán hasta tres módulos: diseño, implementación y mantenimiento, pudiendo comprarlos por separado o de manera integral; esta separación de módulos construirá el paso a paso en la confianza con el cliente. Para calcular el precio se tendrá también como referencia la estimación del tiempo necesario en horas, ya que a los consultores se les pagará según sueldos del mercado.

Cada módulo tiene una naturaleza diferente; el diagnóstico dependerá más de los consultores, mientras que la implementación dependerá más del cliente ya que hay ejecución y medición de resultados o proyecciones, lo mismo que el mantenimiento, pero con menor intensidad. Aun así, los precios se cobrarán por horas hombre, no por logro de resultados o proyecciones de beneficios.

Cantidad. Estará determinada por la venta de cada proyecto, lo cual por lo amplio del mercado, se espera a medida que se gana experiencia y prestigio incrementar el número de proyectos

Al asesorar a la empresa en un punto crítico de su ciclo de vida, el conocimiento sobre esta será una ventaja importante, por lo que se espera captar al menos el 50% de recurrencia de clientes antiguos para brindarles otros servicios; de esta manera, se incrementará la frecuencia de uso por cliente. Un objetivo, con el tiempo, a medida que la cantidad de clientes creciéndose va incrementando, es limitarla en aquellos servicios que demanden mayor profundidad, y por lo

tanto mayor permanencia del servicio. De esta manera, el portafolio de clientes estará conformado por clientes permanentes y clientes temporales.

La cantidad dependerá sobre todo de la capacidad instalada, la cual se establecerá básicamente por la escasa cantidad de recursos (el número de consultores internos).

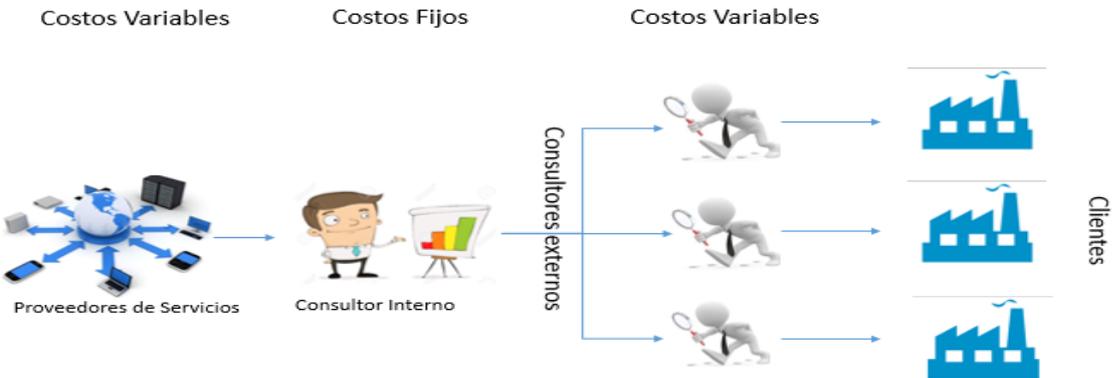
Mientras más conozcamos los sectores y nos volvamos más expertos en los problemas fundamentales de este tipo de negocios, los ciclos del servicio serán más cortos y por lo tanto se incrementará la cantidad de clientes a atender, con la misma capacidad instalada.

2.2. Estructura de costos.

Costos fijos. Los primeros años estos serán bajos. En las etapas posteriores, los costos fijos ese irán incrementando en la medida que el negocio lo requiera, por ejemplo en la etapa 2 se alquilará un local. Estos costos estarán concentrados en mantener las ventajas, como los consultores internos, el equipo de investigación y desarrollador y el servicio tecnológico que soporte y apoye a enriquecer el trabajo de los consultores.

Costos variables. Siendo un negocio de ingresos por proyectos, el objetivo será tratar de variabilizar la mayor parte de los costos, que estará principalmente enfocado en los consultores externos y los proveedores de servicios.

Cuadro 41.



Márgenes. En el mercado los márgenes de ganancia son de aproximadamente un 10% en empresas grandes y hasta más del 50% de margen bruto en independientes. Se espera lograr un margen superior al 15%.

3. Capacidades Claves Necesarias

3.1. Recursos críticos. Será indispensable contar con los consultores adecuados, según el perfil objetivo; diseñar una estrategia de posicionamiento de marca, y dotarse de tecnología que facilite administrar la información y el conocimiento, así como gestionar acciones.

3.2. Procesos y actividades críticos. Procesos adecuados para realizar la asesoría, según necesidades y recursos de este tipo de negocios. Se deberá observar los siguientes:

- Procesos para la gestión de cambio.
- Procesos internos para la administración de proyectos, avances, cargas y tiempos, y para cumplir con las fechas de los entregables.
- Proceso de selección de los consultores internos y externos.
- Proceso de asignación de consultores a los proyectos. El diseño y la implementación necesitan capacidades diferentes que se complementan, razón por la cual el mix de consultores asignados a un proyecto es un tema clave.
- Desarrollar una atractividad suficiente para atraer y mantener a los consultores internos.
- Proceso de selección del cliente.
- Proceso de capacitación y desarrollo profesional: Capacitación *in situ*, cursos y seminarios, *coaching* a través de internet, etc.
- Procesos para la gestión del conocimiento. Por ser un negocio de conocimiento será muy importante obtener y recopilar información a través de redes de contacto, alianzas, socios, equipos de trabajo, bibliotecas, los conocimientos y experiencias que la misma empresa consigue, etc. Además, es importante diseñar los procesos para poder almacenar, clasificar y

poner esta información de manera ordenada para que los consultores que la necesiten puedan acceder a ella fácilmente.

— Procesos para la mejor comunicación y cooperación dentro del equipo de consultores; de esta manera, aprovechar las experiencias de todos en favor del cliente, difundiendo y compartiendo información.

— Procesos de venta, que estarán basados fundamentalmente en las relaciones y referencias.

— Procesos para el desarrollo de innovación y el trabajo en equipo.

— Proceso de inicio y firma de contrato de la consultoría.

ESQUEMA RESUMEN DEL MODELO DE NEGOCIOS

Cuadro 42

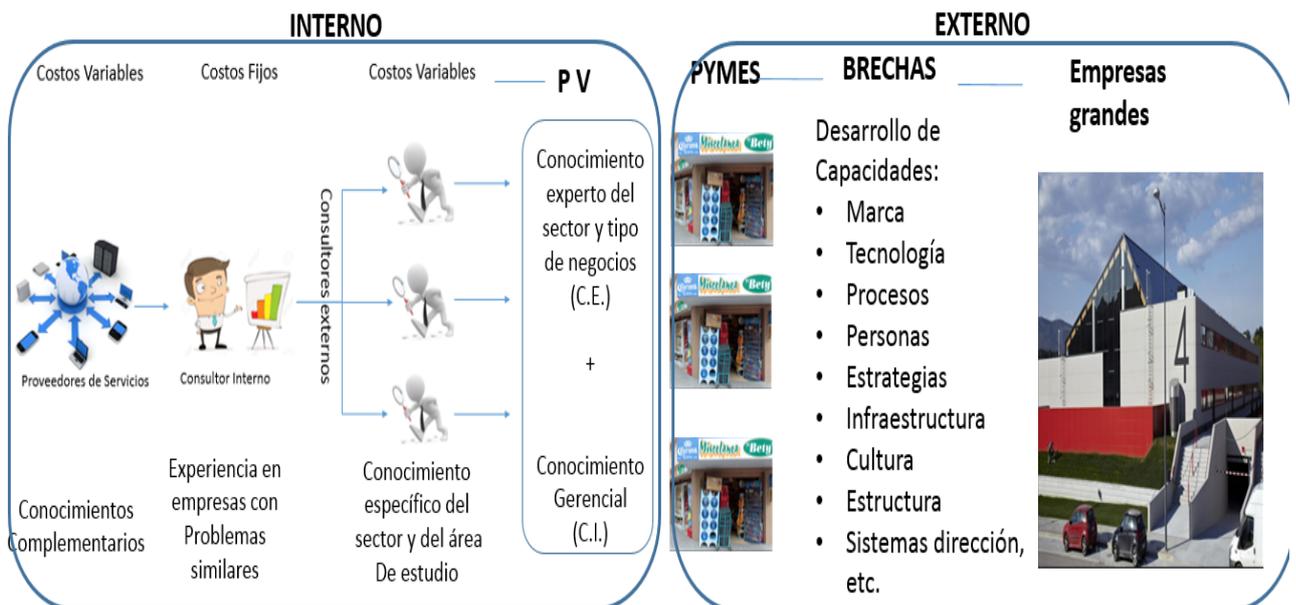
OBJETIVOS: MASIFICAR EL SERVICIO Y ENTREGAR MEJOR CONOCIMIENTO

Rentabilidad

- Precio: Determinado por el tipo de producto
- Cantidad: Determinado por el número de proyectos
- Ingresos por productos complementarios:

Actividades Claves

- Consultores con el perfil adecuado
- Tecnologías para administrar el conocimiento
- Marca
- Relación con proveedores



Capítulo VI: Plan Comercial

1. Objetivo Estratégico

Hacer consultoría a empresas del perfil objetivo, que permita lograr posicionarnos como marca de nicho, expertos en un tipo de empresas, clasificadas como pequeñas o medianas.

La segmentación, necesidades, propuesta de valor y posicionamiento se abordaron en los capítulos de estrategia y modelo.

Cuadro 43.



Empresas pequeñas y medianas, que vendan entre 500 y 2000 UIT, que tengan potencial de crecimiento y que necesiten mejorar sus capacidades críticas para poder crecer

Potenciar empresas “medianas junior” mediante estrategias y desarrollo de capacidades diseñadas específicamente para este tipo de empresas

- Expertos en potenciar mediana empresas junior
- Confiable: Están cuando lo necesitan y entregarán un trabajo efectivo y de buena calidad
- Innovador: Soluciones nuevas y diferentes

El Análisis y acciones a continuación en el presente capítulo

2. Objetivos de Ventas por Consultorías

Año 1: 2 consultorías= S/.40 000

Año 2: 4 consultorías = S/.120 000

Año 3: 10 consultorías = S/.480 000

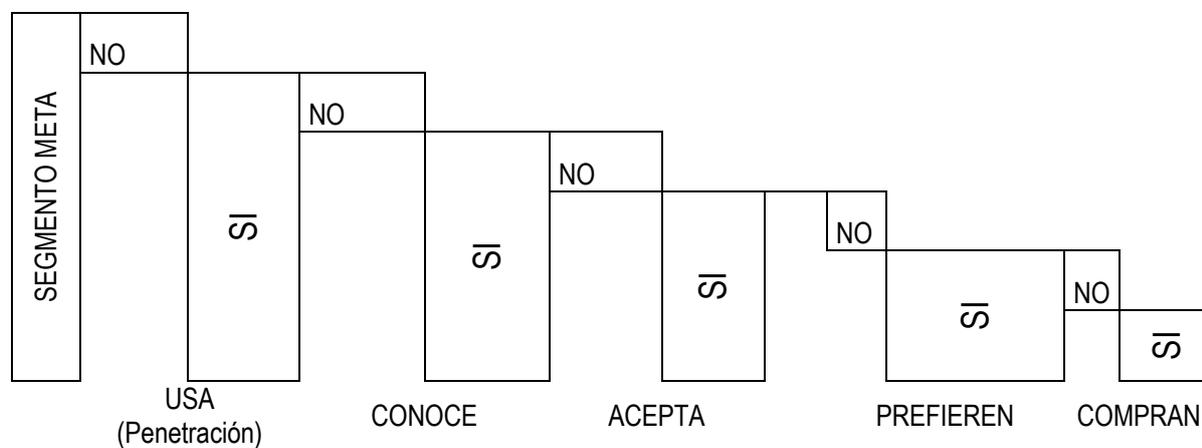
Año 4: 13 consultorías = S/.790 000

Año 5: 21 consultorías = S/.1 280 000

3. Diagnóstico

El objetivo de este proceso de diagnóstico es identificar las acciones comerciales más adecuadas, de acuerdo a la situación actual.

Cuadro 44. Esquema de diagnóstico comercial



Usa el servicio. La mayoría de clientes no ha usado los beneficios de la consultoría, por lo que la penetración es de, aproximadamente, el 20%. Considerando que puede ser más complicado que cambien de consultor las empresas que ya usan el servicio y están satisfechas con él, el esfuerzo debería enfocarse principalmente en los empresarios que no conocen el servicio, ya que es un mercado amplio.

Conoce el servicio. Al no conocer este servicio, el cliente no lo busca; entonces, la principal meta será que el cliente llegue a entender sus beneficios. Según los estudios, el cliente pequeño o mediano difícilmente solicita apoyo a terceros en la gestión de su empresa. Ante estas circunstancias, el trabajo más importante para captar clientes será el de encontrar la mejor forma de que se convierta en una necesidad consciente y que se genere la confianza necesaria.

Acepta el servicio.

— El cliente que no ha usado el servicio, una vez que conozca y entienda los beneficios, no necesariamente comprará, entonces será importante que conozca y acepte, razón por la que el trabajo se enfocará en darle una muestra más tangible que el cliente pueda valorar.

— El cliente que sí ha usado la consultoría y está satisfecho con los resultados obtenidos, lo más probable es que busque continuar con el mismo. Si no estuvo satisfecho, probablemente sea más complicado vuelva a tomar el servicio, por lo que habrá que desarrollar la confianza poco a poco, con trabajos cortos.

— También existe la posibilidad de estar buscando una consultoría en un área distinta o buscar un mejor trabajo, entonces saldrán a buscar al mercado, siendo una ruta bastante usual el preguntar a los amigos por referidos o en la red.

Prefiere el servicio.

— Por la poca penetración en el segmento, la mayoría de veces se tratará de clientes que no tengan como referencia otras alternativas.

— Considerando a los clientes que ya tuvieron alguna consultoría y que, por lo tanto, tienen otras opciones, el principal distintivo en nuestra propuesta será el conocimiento experto del nicho, con opciones flexibles y adecuadas a sus problemas y necesidades, para que el cliente opte por nosotros.

Compra el servicio. Para ayudar a tomar la decisión, habrá opciones flexibles, dependiendo del tipo de producto y el módulo que se adapte más a sus necesidades y posibilidades.

En este proceso de prospección para lograr cerrar ventas, se espera poder lograr —debido a la experiencia— la eficacia de cada una de estas acciones y de esta manera determinar cuáles son las más acertadas para lograr los objetivos.

4. Acciones Comerciales

Conoce el servicio. Estas acciones son básicamente de formación para enseñar a los clientes en qué consiste el servicio. En un inicio se harán propuestas a clientes con los que ya hay una relación de confianza, desarrollada en la relación laboral pasada con ellos, haciéndoles saber sobre los beneficios que se pueden obtener y la trayectoria de los miembros del equipo. Cuando haya más experiencia, se mostrarán los resultados de la empresa con clientes no necesariamente conocidos y se podrán trabajar más opciones. La mejor acción comercial será la referencia de un cliente satisfecho, el boca-oreja, razón por la que hay que enfocarse en dar un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

— Diseñar material, como entrevistas, presentaciones en Power Point, y videos acerca de temas de interés para el público objetivo.

— Asistir a eventos donde se encuentran los clientes potenciales para relacionarse y lograr alguna cita para exponerles los beneficios de la consultoría. También se puede tener alguna reunión informal o enviarles algún material para que los clientes conozcan los servicios. Es

importante en estas reuniones explorar rápidamente los intereses del cliente para así enviarle información que lo ayude o prestarle algún servicio puntual gratuitamente, a modo de prueba.

— Diseñar una página web con información relevante que posicione nuestra marca, muestre nuestros servicios, genere confianza y que presente temas de interés para nuestros clientes potenciales.

— Documentar los éxitos a través de videos testimoniales de clientes satisfechos, reportes, fotos, documentos.

— Administrar una base de clientes potenciales, visitarlos y enviarles información de interés.

— Trabajar red de contactos, redes sociales, LinkedIn.

— Afiliarse a asociaciones, gremios e instituciones que se relacionen con nuestro mercado meta.

— Escribir en revistas, blogs, diarios temas de interés para nuestro segmento meta.

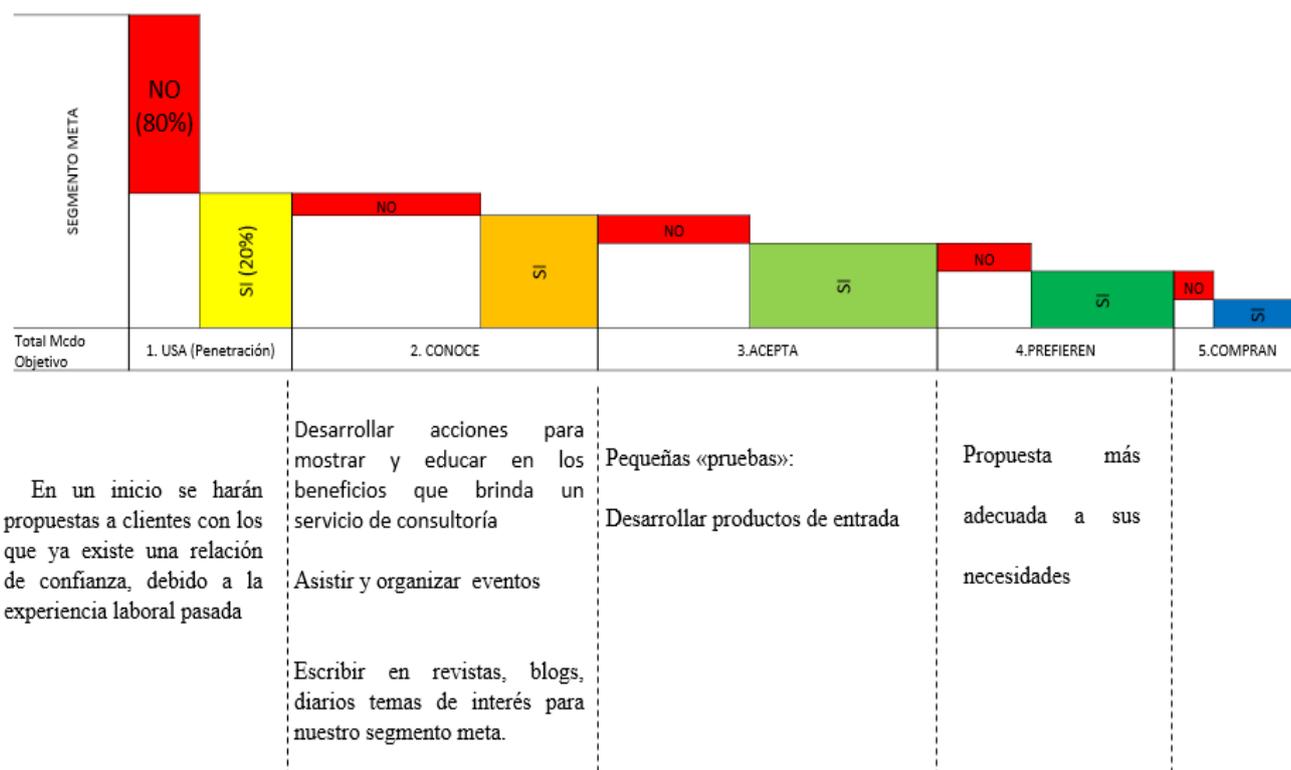
— Organizar presentaciones, talleres, conferencias, seminarios, con asociaciones, gremios, etc., que nos permitan llegar a nuestro público objetivo.

— Trabajar constantemente las referencias, enviando información de su interés, invitándolos a charlar, presentando información. Del mismo modo son también importantes los referentes.

Acepta el servicio. Para que el cliente valore el servicio, se le podrá dar una pequeña «prueba» como realizar un diagnóstico preliminar o desarrollar productos de entrada (servicios simples que resuelvan algún problema puntual del cliente) que podrían no cobrarse, dependiendo del interés por el proyecto, resolver un problema urgente que tenga pendiente o preparar una información *ad hoc* que el cliente pueda valorar para iniciar una relación.

Prefieren el servicio. Esta acción se sustenta en la propuesta de valor, la cual será superior por ser especializada según necesidades del cliente objetivo

Cuadro 45. Esquema resumen de las acciones



5. Canales de Distribución y Fuerza de Ventas

La creación de la demanda, la atención y el servicio posterior se realizará básicamente con los consultores internos, quienes tendrán un incentivo por la generación de negocio.

Siendo esta una venta que se realice principalmente por referencias y por el prestigio de la marca, habrá un Área de *Marketing* (al inicio lo verá el propietario) encargada de generar los contactos, entrevistas y diversos eventos, para tener la exposición necesaria y así estar en la mente de los clientes.

Capítulo VII: Plan de Operaciones

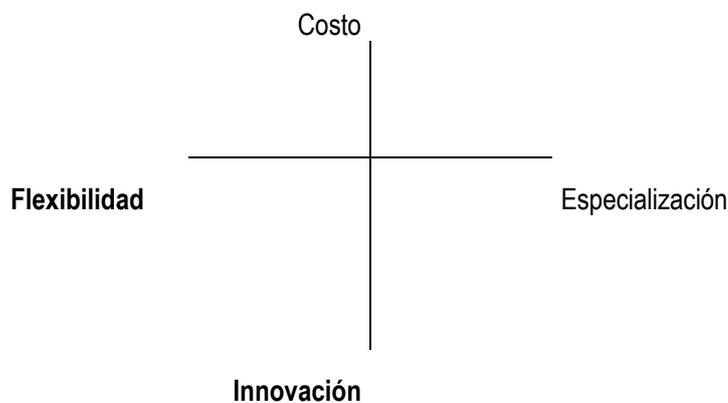
1. Misión de las Operaciones

Soportar nuestra propuesta de valor para lo cual nuestros pilares y competencias distintivas se basarán en ser flexibles e innovadores.

Lograr que los clientes se sientan satisfechos, dándoles soluciones que se adapten a sus necesidades y que sean oportunas.

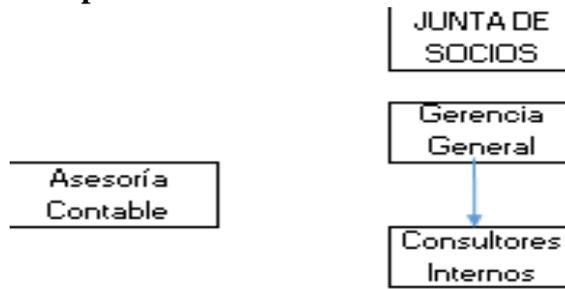
Flexibilidad. Por la variedad de situaciones y diversos sectores a atender, los requerimientos pueden ser muy diversos; por esto, habrá que ser capaces de operativizar la oferta, tanto en la variedad de servicios, los tiempos de respuesta, como en las soluciones que se adapten a las distintas necesidades.

Innovación. Se basa en generar nuevas formas de solucionar los problemas de un tipo de empresa que muchas veces no tendrá los recursos o estructura necesarios para desarrollar las acciones clásicas.

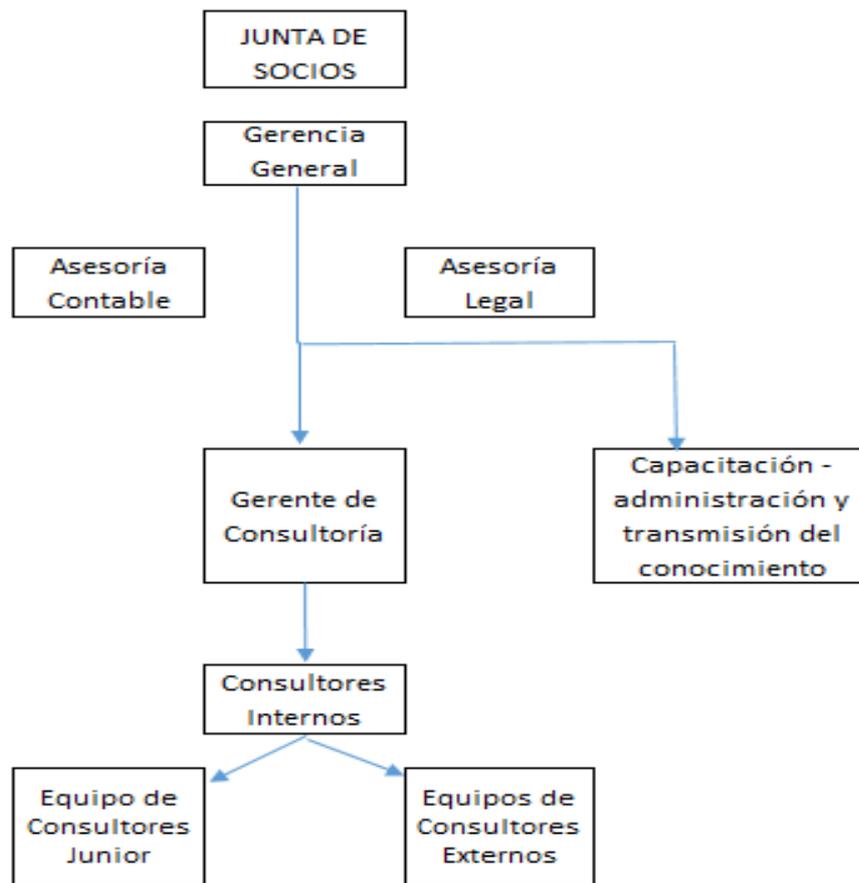


2. Estructura Objetivo por Etapas

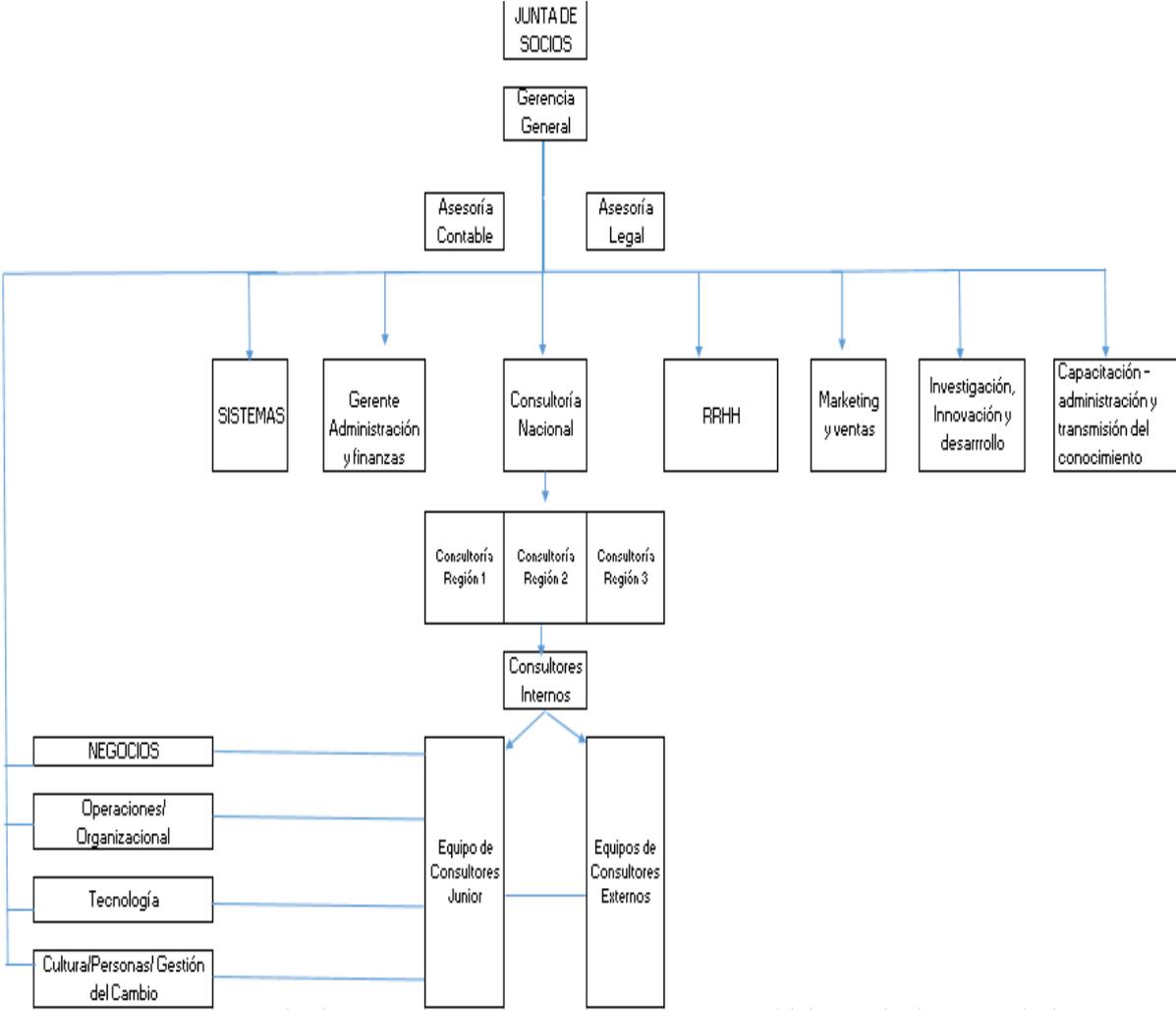
Cuadro 46. Etapa 1



Cuadro 47. Etapa 2



Cuadro 48. Etapa 3



3. Productos

Se diseñarán plantillas, según producto y rubro para facilitar y mejorar los procesos. Adicionalmente a estos productos, se brindará un plan estratégico, pero este servicio solo tendrá el módulo de diseño.

Después de la implementación, todos los productos contarán con un módulo de asesoría de mantenimiento a lo implementado.

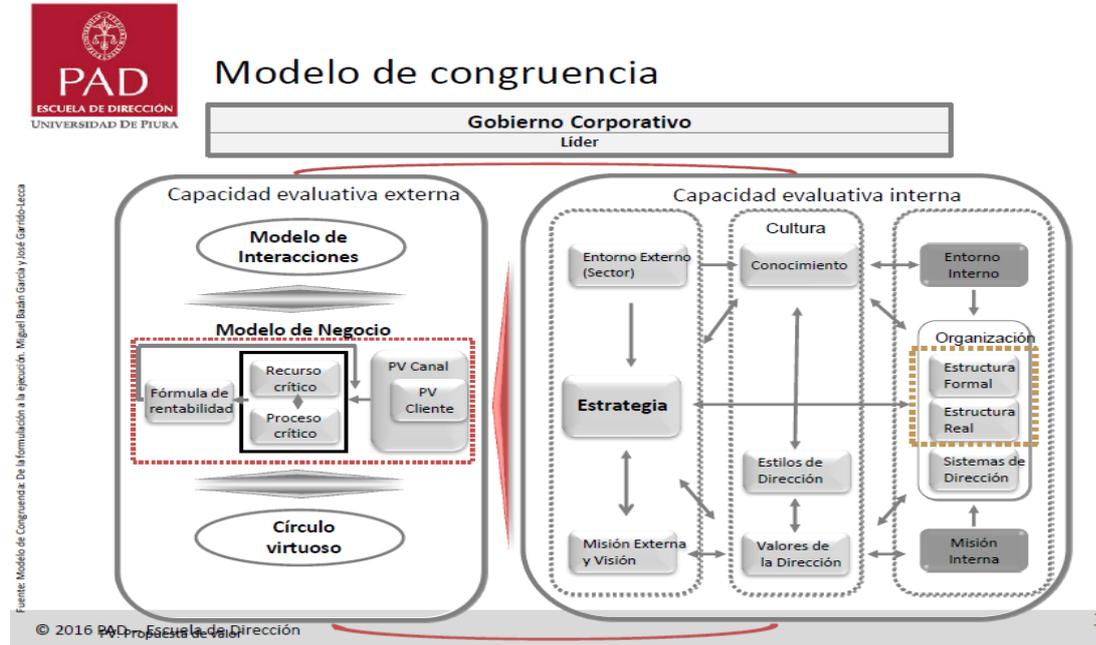
Cuadro 49.

Productos	1: Gestión estratégica integral	2. Gestión financiera	3: Gestión comercial	4: Estrategia organizacional	5: Gestión de operaciones	6. Gestión de Personas
Objetivo	Ayudamos a identificar las oportunidades eligiendo las mejores estrategias que generen una real ventaja competitiva en el tiempo, y que ayude a las empresas en sus principales objetivos.	A partir de un análisis financiero, diagnosticar y diseñar planes que permitan a la empresa optimizar el uso de los recursos financieros, diseñando así mejores políticas y planes de inversión .	Contribuimos con el diseño e implementación de estrategias de <i>marketing</i> y ventas para lograr un crecimiento superior.	Diseño de la organización, necesario para lograr las estrategias y los cambios necesarios. Estructura del organigrama, puestos, perfiles, funciones, cargas, tecnología, infraestructura, procesos, personal.	Identificar, diseñar, optimizar y gestionar los procesos y procedimientos, que permitan llevar a cabo las estrategias y generar ventajas competitivas, además de ser eficientes.	Mejorar la gestión del área de gobierno de personas.
Diseño	1. Diagnóstico estratégico	1. Diagnóstico financiero	1. Diagnóstico comercial	1. Diagnóstico organizacional	1. Diagnóstico operacional	1. Diagnóstico
	2. Plan estratégico	2. Plan financiero	2. Plan de <i>marketing</i>	2. Plan de gestión del cambio	2. Plan operativo	2. Plan de mejora
	3. <i>Balance Score Card</i>		3. Acciones de ventas			
	4. Plan e implementación (presupuesto, recursos necesarios, inversiones, planificación y programación, guías y metodologías, pilotos, desarrollo de capacidades, acompañamiento, indicadores de control y monitoreo).		4. Plan e implementación (presupuesto, recursos necesarios, inversiones, planificación y programación, guías y metodologías, pilotos, desarrollo de capacidades, acompañamiento, indicadores de control y monitoreo).	3. Plan e implementación (presupuesto, recursos necesarios, inversiones, planificación y programación, guías y metodologías, pilotos, desarrollo de capacidades y competencias para los agentes de cambio, acompañamiento, indicadores de control y monitoreo).	3. Plan e implementación (presupuesto, recursos necesarios, inversiones, planificación y programación, guías y metodologías, pilotos, desarrollo de capacidades, acompañamiento, indicadores de control y monitoreo).	3. Plan e implementación (presupuesto, recursos necesarios, inversiones, planificación y programación, guías y metodologías, pilotos, desarrollo de capacidades, acompañamiento, indicadores de control y monitoreo).
Implementación						

4. Modelos y Herramientas de Análisis para la Consultoría

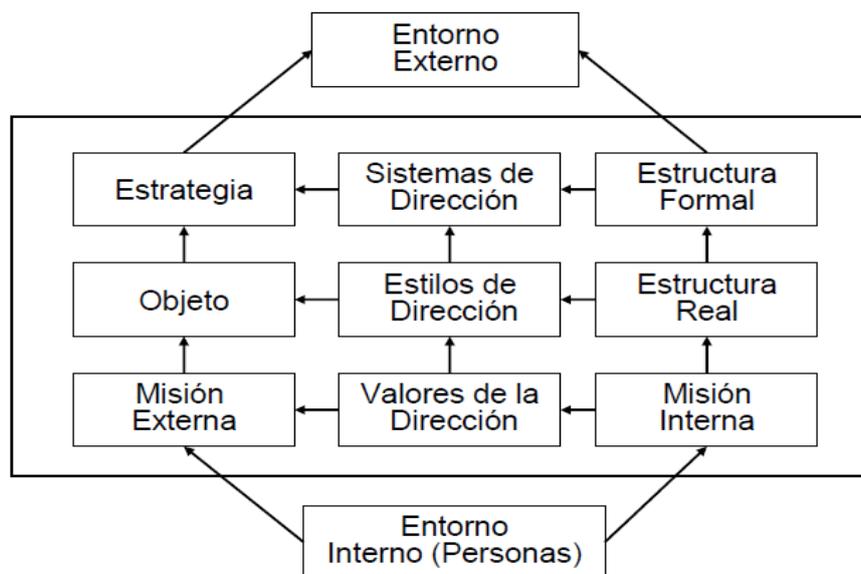
Modelos.

Cuadro 50.



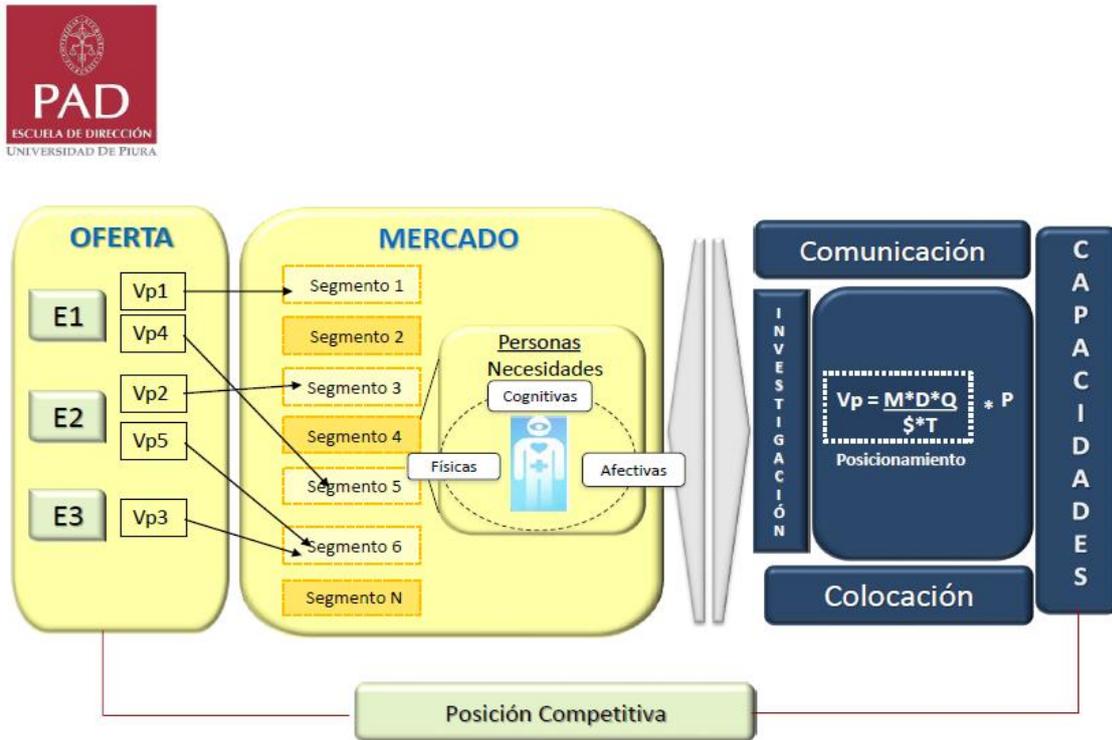
Fuente: PAD Escuela de Dirección, Miguel Bazán García y José Garrido- Lecca

Cuadro 51. Modelo de Organización (octógono)



Fuente: Pérez López Juan Antonio

Cuadro 52. Esquema de Equilibrio Dinámico Comercial



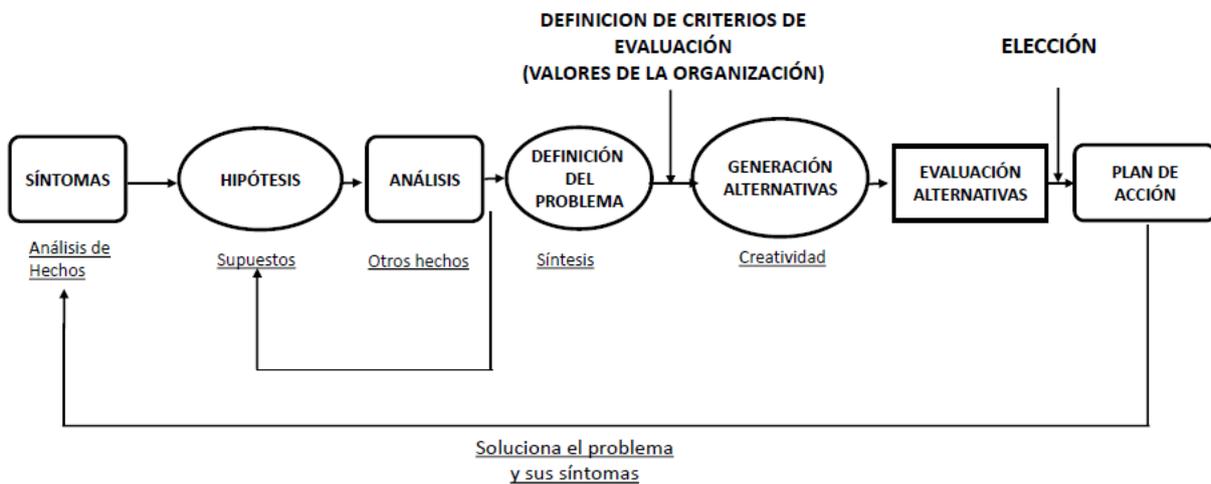
© 2015 PAD – Escuela de Dirección

37

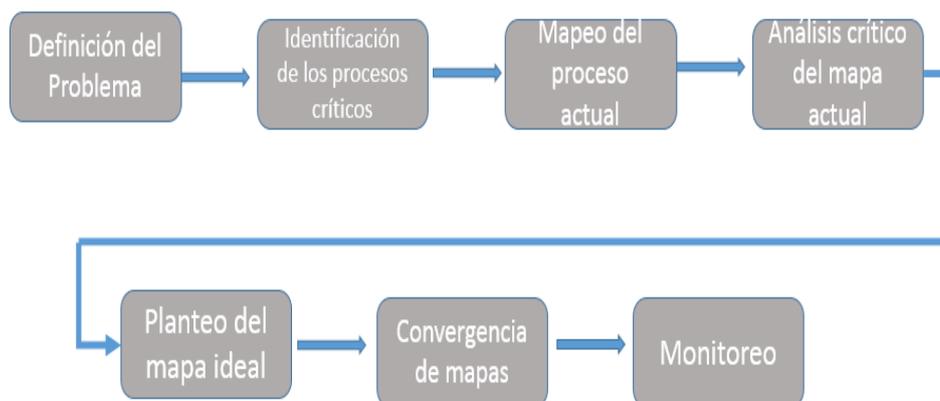
Fuente: PAD Escuela de Dirección, José Garrido-Lecca

Herramientas.

Cuadro 53. Proceso general para la solución de problemas



Cuadro 54. Método de Gestión por Procesos: Método de los 7 Pasos

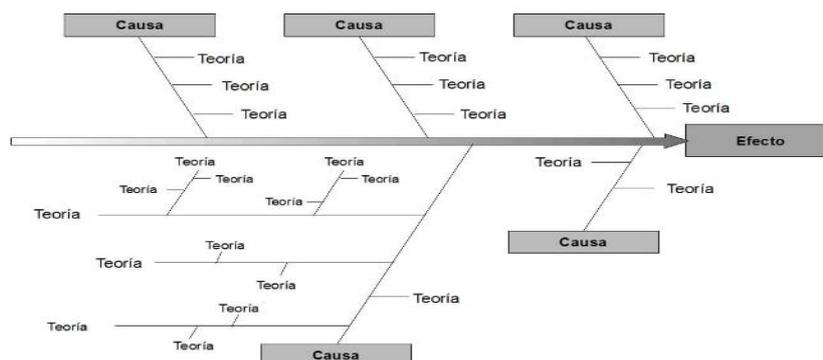


Cuadro 55. Herramienta de Diagnóstico FODA



Cuadro 56.

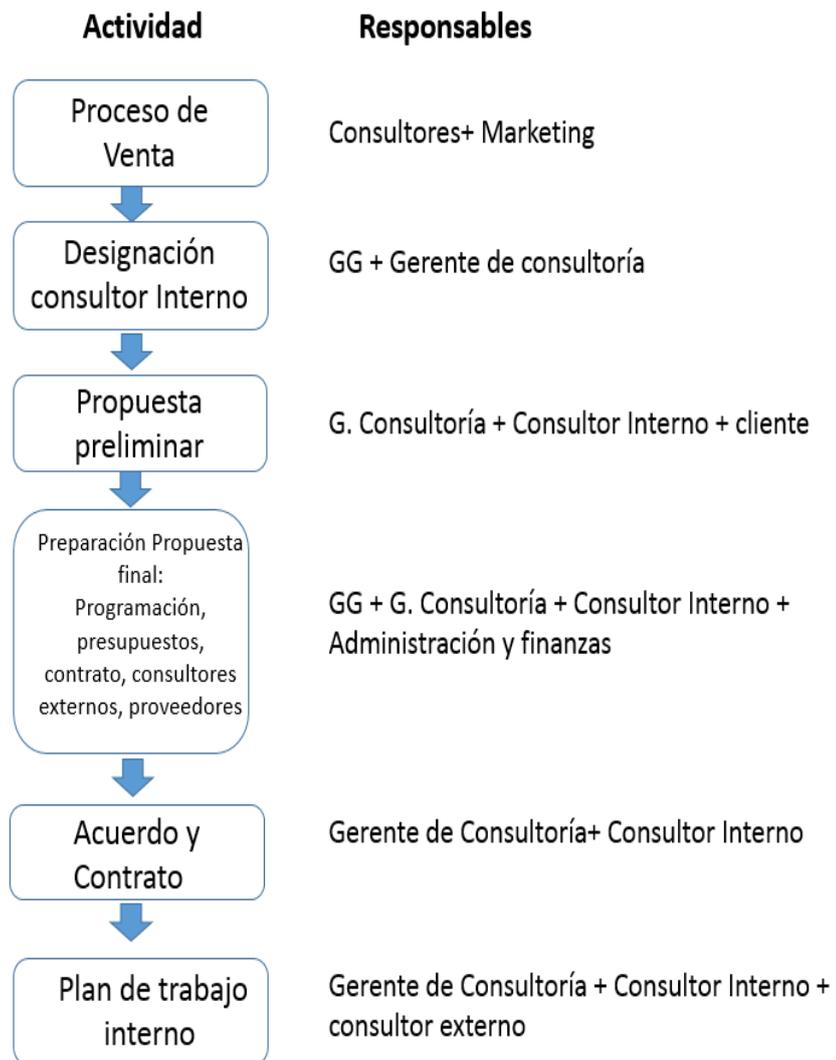
Diagrama Causa - Efecto para Formulación de Teorías



5. Algunos Procesos Críticos

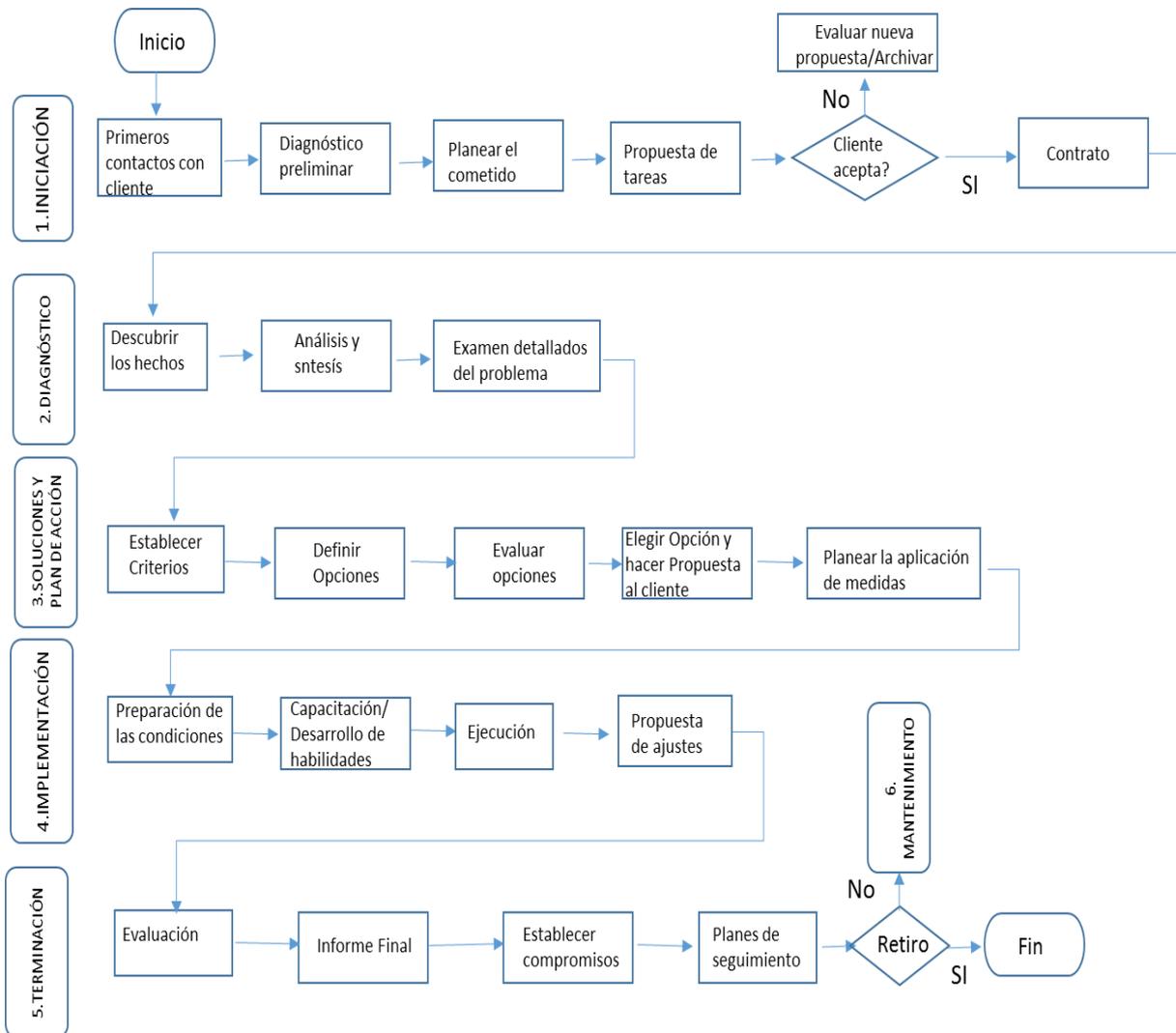
5.1. Flujo de actividades principales para iniciar una consultoría.

Cuadro 57.



5.2. Flujo del proceso de consultoría organizacional.

Cuadro 58.



5.3. Descripción del proceso de consultoría organizacional (esta sección fue elaborada con información del artículo de Álvarez (2005)). Existen varios métodos para realizar consultorías, los cuales sirven de marco para poder tener un proceso ordenado de trabajo y planificar acciones junto con los clientes. A continuación, un resumen de las recomendaciones y de un método que me pareció bastante adecuado para el tipo de trabajo que enfocamos realizar, que de alguna manera es el proceso general para la solución de problemas. El autor recomienda y enfoca una consultoría colaborativa, en donde el equipo de la empresa juega un papel de peso en el desarrollo y no es solo proveedor de información. Es importante mencionar

que en todas las etapas, la comunicación constante con los directivos y equipo de consultores internos es muy importante para ir encontrando en equipo las mejores opciones. También es relevante resaltar que un consultor es un agente de cambio; por lo tanto, no solo es importante la consultoría en estricto, sino la capacidad que se tiene para mover a las personas hacia los objetivos de cambio. Es necesario además tener claro que un consultor es un asesor, un capacitador, una persona que ayuda a transmitir tecnología, entre otros, pero no tiene ni debe tener alguna autoridad ni poder dentro de la organización.

Etapas I: iniciación. En esta etapa se entablan las primeras interacciones con el cliente, se empiezan a explorar las diversas inquietudes y necesidades, que a veces no son muy claras, sobre todo en los pequeños empresarios, por lo que es importante dar un tiempo para entenderse e iniciar la relación de confianza.

Es una de las etapas más importantes, en tanto que aquí se formalizarán las expectativas del cliente con respecto a la asesoría y en base a un diagnóstico preliminar se definirán los roles y funciones del consultor; se determinarán, las actividades a realizar y en qué consisten, sus implicancias y alcances. Esta parte acaba con la aceptación o no del acuerdo.

Siendo la consultoría un tema de confianza y, en el tipo de consultoría que trabajaremos, un trabajo en equipo entre los consultores externos y los «consultores internos» será muy importante alinear y comprender los objetivos, así como la metodología a realizar y la planeación del trabajo para que estas personas puedan ser también parte de los agentes de cambio.

Esta etapa sirve, asimismo, para involucrar y sensibilizar a los participantes necesarios; como en todo trabajo en equipo, lo más importante es querer participar y aportar, razón por la que es importante que los participantes tengan en claro la necesidad, los objetivos buscados y lo

importante de la contribución de cada miembro del equipo, ya que ellos serán o deberían ser los agentes de cambio que continuarán este proceso de mejora continua.

En esta fase, es necesario lograr que los líderes reconozcan la importancia del proyecto para lograr sus objetivos, deben interiorizar la importancia de involucrarse, que es necesario generar cambios y que son capaces de hacerlo.

En resumen, la etapa de iniciación consiste en:

- Aclarar y formalizar las expectativas del trabajo a realizar, cuáles serán los entregables de la consultoría, y cuáles son los alcances y servicios a ofrecer.

- Definir y aclarar roles, funciones y responsabilidades de los consultores externos, así como lo que necesitan para desarrollar sus acciones, qué personal puede intervenir, etc.

- Sensibilizar e involucrar al equipo, empezando por los líderes.

- Desarrollar empatías y relaciones con el equipo a trabajar, actividades que generen integración.

- Formación en la metodología, técnicas y herramientas a utilizar (que se entiendan las razones de uso de cada uno), intercambiar opiniones y acordar cuáles se usarán con todo el equipo, pero sobre todo con los consultores internos.

- Planear el trabajo a seguir con los involucrados.

- Realizar un diagnóstico preliminar, fruto del trabajo de consultores internos y externos.

- Después de haber revisado y discutido los distintos puntos, elaborar y entregar la propuesta para ser aprobada.

Para este punto se deberán programar talleres y reuniones de trabajo para revisar los distintos puntos mencionados, siempre empezando desde los líderes hacia los subordinados.

Etapa II: diagnóstico. Se refiere a encontrar las causas y el origen de los problemas, así como lo que hay que tratar de solucionar. Este trabajo implica revisar los hechos y los síntomas; es decir, las consecuencias. Por ejemplo, ventas bajas, falta de liquidez, quejas de los clientes por la calidad, etc. Además, implica realizar diversos análisis para lo cual se podrán usar variadas herramientas y metodologías.

Definimos el problema como la existencia de una situación no agradable para alguien y la solución consistirá en aplicar una acción que logre desaparecer la insatisfacción, conseguir satisfacciones y también aprovechar oportunidades.

El definir los problemas implicará varias situaciones, ya que habrá los que no tengan soluciones o aquellos con los que ya se convive —por lo que no habrá actitud para resolverlos— o algunos que no se consideren importantes en comparación con otros; también habrá aquellos, cuya solución tal vez generará impactos o riesgos que no se estén dispuestos a asumir. Por esto es importante una comunicación frecuente con los directivos y así ir direccionando adecuadamente la consultoría.

Un diagnóstico deberá contemplar las siguientes partes:

— El problema: el síntoma o efecto que el cliente desea eliminar o la satisfacción u objetivo que desea lograr.

— Las causas del problema: son los factores que lo originan y pueden ser muchos y variados, por lo que habrá que determinar cuáles son los que pueden influir más.

— El poder del cliente, actual o potencial, para resolver el problema: se refiere a los recursos con los que cuenta el cliente para solucionar el problema, tales como experiencia, capital, equipos tecnológicos, etc.

— Recomendaciones y direcciones posibles: esta parte establece el vínculo con la siguiente etapa. Aquí se generan algunas ideas o recomendaciones preliminares que aportarán en la siguiente fase para hallar las soluciones.

— Descripción estructurada de la situación actual vs. situación deseada, la identificación de las brechas que separan ambas situaciones y las causas que las producen.

Para definir un problema es necesario:

— Identidad: cuál es el síntoma, el hecho, la falla, la evidencia de que existe el problema.

— Magnitud: este factor permite dimensionar cuánto afecta el problema, y cuál es la diferencia entre lo real y lo deseado.

— Ubicación: dónde se encuentra el problema, físicamente y/o en la organización, dónde está afectando; se puede definir en particular o en general.

— Tiempo: cuánto tiempo lleva afectando, con qué frecuencia aparece, en qué momento.

— Afectados: quiénes son los afectados con este problema.

— Empoderado: el problema no necesariamente lo afectará directamente, pero es quien tendrá el poder o la posibilidad de solucionarlo.

Esta información será necesaria para poder acotar mejor el problema y además contribuirá con información importante para buscar soluciones.

Etapas y proceso para la elaboración del diagnóstico:

— Tener claro el marco y los alcances, qué información se necesitará y cómo se obtendrá.

— Cómo se hará la investigación, cuál será la metodología a usar, cómo se recopilarán los datos, y cómo elaborará y presentará la información.

— Análisis de la información, con el respectivo planteamiento de las hipótesis y cuestionamientos relevantes.

— Síntesis, discernimiento y visión completa del cuadro situacional.

Etapa III: decidir soluciones y plan de acción.

— Establecer los criterios para evaluar las alternativas: aquí se definirán los filtros y objetivos que se esperan lograr. Estos criterios podrán tener distinto peso y relevancia.

— Evaluar las alternativas: revisar las soluciones propuestas a la luz de los criterios.

— Decidir las acciones a seguir: se decidirán las más convenientes, según los criterios usados, como por ejemplo posibles riesgos e impactos o tiempos de ejecución; independencia de la decisión; coherencia con la cultura y valores, consistente con los beneficios esperados, y factibilidad o grado de dificultad. entre otros.

— Plan de acción: aquí vendrá la organización y programación de los planes, las actividades que se realizarán en concreto, las fechas y los periodos de tiempo, los recursos y presupuestos necesarios, así como los resultados y beneficios de esta acción. El plan de acción, dependiendo de su naturaleza, podría abrir más frentes o investigaciones, por lo cual deberá estar acompañado de una estrategia que posibilite el éxito de la acción como, por ejemplo, cambios de compensación; ello, según la cultura de la empresa, puede generar diversas resistencias, por lo que se deberá diseñar un proceso de apoyo para gestionar el cambio.

Etapa IV: implementación y puesta en marcha.

Preparación de las condiciones. Será necesario disponer qué personas se encargarán de transmitir las comunicaciones, quiénes las recibirán, qué se comunicará y cuáles serán las formas más convenientes de efectuarlas. Asimismo, se deben definir procesos y desarrollar tecnologías, como también capacitar para su conocimiento y manejo. Además, se prepararán herramientas y equipo de apoyo, y, finalmente, se establecerá el plan y metodología para medir avances.

Implementación. Esta es la ejecución en sí y es cuando debemos asegurar que las acciones se cumplan de manera rigurosa, según lo planificado.

Etapa V: término, retroalimentación y ajustes. En esta etapa se revisan los resultados, se proponen los ajustes necesarios y se entrega el informe final. El objetivo es evaluar las acciones realizadas y determinar, si aún no se han logrado los resultados, cuáles son las posibles brechas para continuar mejorando. En el informe deberán quedar claramente establecidas las posibles acciones a seguir. Este es un proceso de mejora continua y así deberá precisarse, ya que siempre existirá algo que perfeccionar; por lo tanto, los directivos de la empresa decidirán si desean continuar solos o trabajando con la consultora en este proceso.

Etapa VI: mantenimiento y seguimiento. Esta etapa dependerá de los resultados y del acuerdo al que se llegó con el cliente. Se acompaña al empresario con asesorías, buscando apoyarlo ante cuestionamientos o dudas que puedan ir surgiendo en la ejecución.

6. Capacidad

Habrà una capacidad fija interna que se irá incrementando escalonadamente, según las etapas de crecimiento señaladas. Se aceptarán los proyectos de consultoría, luego de pasar por el filtro de los consultores internos y siempre de acuerdo a la capacidad fija interna señalada.

Además, con el objetivo de adecuarnos a los diversos requerimientos, en cuanto a tiempo y tipo de trabajo, habrá una capacidad flexible, que complementará la capacidad fija. Esta capacidad flexible será constituida por personal externo subcontratado.

Con el objetivo de también ser flexible habrá consultores multifuncionales que puedan desempeñarse en diversas áreas.

Se usará tecnología de la comunicación para apoyar la interacción con el cliente y de esta manera incrementar la productividad. La capacidad variará cada año, según la proyección por etapas.

Etapas	Cuadro 59. Tiempo estimado por Consultoría (En semanas)		
	Integral Estratégica	Comercial	Procesos
Iniciación	2	2	2
Diagnóstico	3	2	2
Soluciones y plan de acción	3	2	2
Implementación	12	8	8
Terminación	2	2	2
TOTAL EN SEMANAS	22	16	16
TOTAL EN MESES	5.1	3.7	3.7

Cuadro 60. Tiempo estimado necesario por consultoría en Horas						
Tipo de consultoría	N° Meses	Hrs Diarias necesarias	Días Semanales	Hrs Semanales	Hrs Mensuales	Hrs Totales x Consultoría
Consultoría Integral	5.1	4	4	16	67.2	345
Consultoría Comercial	3.7	4	4	16	67.2	251
Planeamiento Estratégico	3.7	4	4	16	67.2	251
Promedio	4.2	4.0	4.0	16.0	67.2	282.2

Cuadro 61. Capacidad de atención consultorías en horas por consultor						
	Hrs diarias	Días x semana	Hrs Semanales	Hrs Mensuales	N° Meses x Año	Hrs Anuales
Consultor Propietario	3	5	15	63	11	693
Consultor Interno	8	4	32	134	11	1478
Consultor Externo	4	4	16	67	11	739

Cuadro 62. Número de consultores necesarios para cubrir la proyección					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección de Consultorías	2	4	10	13	21
Hrs Necesarias promedio por Consultorías	282	282	282	282	282
Hrs Totales anuales	564	1129	2822	3669	5927
N° Consultores Propietarios *	1	2	0	0	0
N° Consultores Internos	0	0	1	1	2
N° Consultores Externos	0	0	2	3	4
Capacidad Hrs Anuales	693	1129	2957	3696	5914
N° Consultores Necesarios	2	2	3	4	6

* 02 primeros años serán los únicos consultores internos los propietarios

7. Políticas y Normas

— Cada consultoría se hará por lo menos con dos consultores; así, en caso de algún contratamiento con alguno de ellos, siempre habrá alguien que conozca los detalles, además de poder enriquecer el trabajo.

— Al menos un consultor debe ser de la empresa.

— Se podrá atender trabajos en paralelo, siempre que la capacidad de los consultores internos lo permita, para controlar mejor la calidad del servicio.

— Habrá reuniones frecuentes de aporte entre los consultores de la empresa, para intercambiar ideas en los proyectos a cabo, pero las decisiones de las propuestas estarán a cargo del responsable de la consultoría.

— El consultor podrá seleccionar su equipo de trabajo, pero sus miembros deben pertenecer al grupo de consultores internos y externos con los que se trabaja habitualmente, salvo alguna excepción determinada por el gerente de consultoría.

Localización. Los dos primeros años, la ubicación de la oficina será en la casa del propietario, en donde se adaptará un lugar para atender a los clientes. Por un tema de comodidad, se podrá también alquilar oficinas cercanas a las oficinas del cliente, por horas en el caso de necesitarse.

Control de calidad en el servicio. Para evaluar la calidad brindada en la asesoría, consideraremos indicadores cualitativos y cuantitativos:

— Cumplimiento de los objetivos de la asesoría.

— Mejoras significativas.

— Resultados numéricos del trabajo realizado.

— Cumplimiento de tiempos y de la metodología.

— Satisfacción del cliente y percepción de los diferentes trabajos realizados.

— Diferencias entre los estándares establecidos y los entregables.

Capítulo VIII:

Plan de Recursos Humanos

1. Visión

Lograr un equipo de alto nivel profesional, que valore el trabajo en equipo, sea innovador y tenga gran espíritu de servicio. Ser un lugar donde se fomenten la investigación y el desarrollo intelectual. El Área de Recursos Humanos velará por mantener vivos los valores y propiciar la excelencia, en un clima de confianza que permita atraer a profesionales íntegros y competentes.

2. Fundamentos estratégicos

— Organización horizontal: busca la mayor comunicación, el trabajo en equipo y la rapidez en las decisiones.

— Admisión: personas con vocación de servicio, predisposición de aprender y enseñar; con buena capacidad de análisis, innovadores y con visión de negocio.

— Pilares fundamentales: trabajo en equipo, con disciplina en sus métodos, tiempos y responsabilidad con los pactos, y apasionados por el servicio al cliente.

3. Qué ofrecemos a nuestros empleados

Consultores internos.

— Remuneración competitiva, calculada por proyecto y alineada a buenos estándares del mercado.

— Un ambiente de compañerismo, respeto, cooperación y emprendimiento.

— Desarrollo profesional: retos diferentes que generan el desarrollo de nuevas competencias y crecimiento profesional.

— Se evaluará un programa de beneficios, según crecimiento de la empresa.

— Reparto de utilidades.

Consultores externos.

— Aprendizaje por las diversas experiencias.

— Menos presión con labores comerciales.

— Ingreso adicional, según sueldo competitivo en el mercado.

— Horario flexible.

4. Organigrama

El organigrama objetivo (señalado en el capítulo de operaciones) se irá construyendo por etapas.

Etapas 1. El propietario se encargará de todos los procesos, con la ayuda de un servicio externo de Contabilidad.

Etapas 2. Se incrementará el número de consultores internos.

Etapas 3. Se iniciará la construcción de la estructura diseñada, incluidos consultores externos.

5. Actividades Claves de Recursos Humanos

Por ser el puesto del consultor un factor crítico dentro de la estructura, se concentrará el análisis de las actividades claves a este perfil.

5.1. Admisión.

5.1.1. Reclutamiento. El reclutamiento de consultores se hará a través de compañeros, *networking*, escuelas de negocios, universidades, redes y organizaciones que impulsen el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

5.1.2. Selección. Especificaciones y descripción del cargo:

— Gerente de Consultoría: reportará al gerente general y a él le reportarán todos los consultores. Entre sus principales responsabilidades está el monitoreo de los proyectos, asesoramiento y soporte a los consultores; mejorar los métodos de consultoría, velar por el desarrollo profesional de los consultores, apoyar a organizar los equipos para los proyectos y captar clientes.

— Consultor *senior*: será quien lidere la relación con el cliente y sus funciones principales serán las de ser el responsable de los resultados, de los entregables y de lograr los avances de acuerdo a los programas establecidos; tendrá a su cargo a los consultores *junior* y externos y reportará al gerente de Consultoría.

— Consultor *junior*: su labor será realizar análisis, trabajo de campo, elaboración de reportes, seguimiento y entregables.

— Analista técnico-administrativo: responsable de la gestión administrativa, elaboración de reportes, análisis, búsqueda y organización para apoyar a los consultores.

5.1.3. Requisitos y criterios de selección. Por el nivel de responsabilidad, además de las capacidades técnicas, el consultor debe tener algunas competencias de un directivo, ya que diseñará, implementará y liderará equipos hacia el cambio.

Los consultores necesitan diversas competencias; las empresas en ocasiones tienen claro qué problemas resolver y para estos casos es necesario de expertos en el tema, pero hay veces en las que no son tan evidentes el problema ni las oportunidades, para lo cual el consultor, no solo necesitará habilidades técnicas, sino también estratégicas y de relaciones personales para trabajar de manera conjunta y colaborativa con el equipo del cliente y si es necesario implementar el consultor deberá tener también competencias de líder.

Estratégicos. Visión del negocio, gestión del tiempo, y capacidad de análisis e innovación.

Capacidad de ponerse en la situación del gerente.

Ejecutivos. Trabajo en equipo, comunicación y capacidad para relacionarse.

Liderazgo. Responsabilidad; capacidad de influir; desarrollo de personas y espíritu de servicio; respeto; humildad y autocrítica. Realizar una gestión de cambio, ser motivador e integrador.

Experiencia y conocimiento técnico. Asesorando empresas en las áreas de diseño de negocios y *marketing*, procesos, tecnología y personas.

Capacidad de enseñar. Un consultor, sobre todo, es un profesor, un maestro que debe brindar conocimientos de manera didáctica.

5.1.4. Técnicas de selección. Análisis de CV, referencias, entrevista, periodo de pruebas.

En las primeras etapas nos apoyaremos con servicios externos de RR. HH.

5.1.5. Programa de Inducción. Consistirá en un acompañamiento y capacitación planificados por parte del jefe inmediato. Cuando se cree el Área de RR. HH., el responsable de la inducción apoyará algunas tareas en esta área.

5.2. Evaluación de desempeño. Habrá cinco indicadores para evaluar el desempeño (etapa 1 y etapa 2):

Los indicadores para evaluar a los consultores buscan como objetivo principal enfocarse en la satisfacción del cliente y luego en su desarrollo personal; con esto se espera lograr las referencias y reputación necesarias, para conseguir más clientes.

Financieros (peso 15%).

— Objetivos: lograr las utilidades meta para reinvertir y tener clientes que nos refieran, con los cuales poder mantener proyectos recurrentes.

— Indicadores:

Ventas individuales: número de proyectos generados y montos facturados.

Ventas globales: resultados de ventas de toda la empresa.

Operacionales (peso 20%).

— Objetivos: cumplir con las fechas pactadas y calidad de los entregables.

— Indicadores:

Indicador de calidad objetivos (cumplimiento de los tiempos pactados, metodología aplicada, estándares definidos de los entregables).

Clientes (peso 40%).

— Objetivo: lograr superar las expectativas de servicio del cliente.

— Indicadores:

Satisfacción del cliente (se definirá con entrevistas y encuestas).

Cumplimiento de objetivos del proyecto, según los objetivos trazados al inicio.

Personas (peso 25%).

— Objetivo: mejorar los conocimientos técnicos y las habilidades blandas claves.

— Indicadores:

Desarrollo técnico y de competencias claves.

Adicionalmente a esta evaluación, se diseñarán incentivos y concursos que promuevan la innovación (ejemplo: impacto de mejores ideas implementadas, diseño de nuevos métodos).

Para la evaluación se tomará en cuenta la opinión de los compañeros con quienes se haya desarrollado los proyectos y aquellos que están en su oficina. Con estas opiniones el consultor jefe procederá a hacer la evaluación final. Esta evaluación servirá para determinar ascensos y para el pago del bono semestral. El monto del bono estará definido por la antigüedad y por los resultados de satisfacción del cliente en las evaluaciones anteriores.

5.3. Compensación.

— Pago total: pago por proyecto + bono por desempeño + reparto de utilidades + beneficios (seguros, alimentación, movilidad).

5.4. Desarrollo de personas.

— Conocimientos: busca mejorar el conocimiento, a través de diferentes medios, como bases internas, cursos externos y capacitaciones internas con los propios consultores, quienes formarán en el mismo lugar de trabajo, desarrollarán cursos programados y aportarán sus ideas y experiencia en las diversas reuniones de trabajo.

— Desarrollo de competencias: mejorar las habilidades y destrezas, a través de la capacitación, la práctica y el *coaching*.

5.5. Organización y cultura.

Nivel eficacia.

— Estructura horizontal y funcional, que promueva la comunicación a todo nivel para la mejor interacción y transmisión del conocimiento.

— Los sistemas de control y dirección estarán enfocados, principalmente en la satisfacción del cliente, en la calidad según definiciones y en el desarrollo integral de los colaboradores

Nivel de atraktividad.

— Se fomentará el desarrollo y aprendizajes a través de capacitación interna y seleccionando retos adecuados al perfil del consultor.

— Se impulsará un ambiente de diálogo abierto y participativo.

— Habrá autonomía y libertad para actuar, considerando algunas reglas básicas.

— Se propiciará la creatividad e innovación, a través de un ambiente adecuado.

Nivel de la unidad.

- Foco importante en la misión de apoyar al cliente a mejorar.
- Se impulsará una cultura de confianza, compañerismo y respeto.
- Se alentará constantemente el desarrollo personal y familiar.
- Se fomentará también el valor del orden y la disciplina.

Valores.

— Todos somos colegas, nos apoyamos para mejorar y nos tratamos como parte de un solo equipo en el que la comunicación es abierta y de confianza.

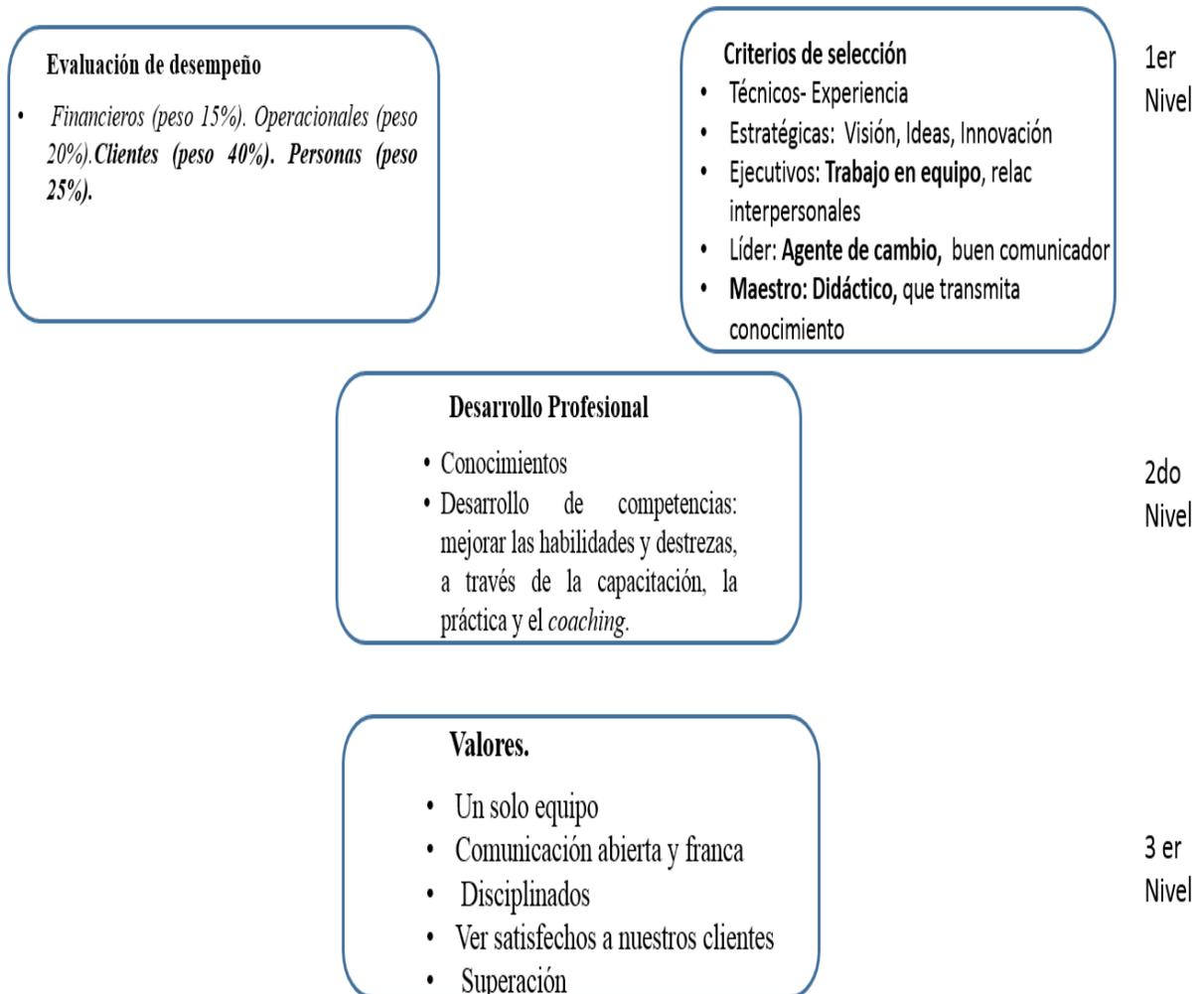
— Trataremos con respeto la dignidad de las personas, sus ideas, y seremos cuidadosos con la forma de dirigirnos los unos a los otros.

— Será de vital importancia ser disciplinados respecto de los métodos, procesos y tiempos establecidos, ya que estos serán parte de nuestras ventajas distintivas para lograr que nuestros clientes reciban una atención de calidad.

— Ver satisfechos a nuestros clientes será el impulso de nuestras acciones.

— Buscar la mejora continua, haciéndonos constantemente la pregunta que será nuestro lema en cada reunión para retornos a nosotros mismos a superarnos: «¿de qué otra forma se puede hacer mejor?».

Cuadro 63. ESQUEMA RESUMEN DEL PLAN DE RECURSOS HUMANOS



Cuadro 64. Octógono – Esquema resumen de la organización

	ENTORNO EXTERNO	
	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Entorno económico con tendencias y expectativas favorables. ◦ Sector con poca penetración y tendencia de crecimiento. ◦ Sector de consultoría empresarial muy fragmentado, competencia muy variada de empresas y consultores independientes, diversos tamaños de consultoras proponiendo todo tipo de servicio y precio a diversos tamaños de negocios. ◦ Clientes de pequeña y mediana empresa poco informados acerca del servicio de consultoría. ◦ Significativo porcentaje de empresas que salen del mercado por debilidades en gestión empresarial. 	
ESTRATEGIA	SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y CONTROL	ESTRUCTURA FORMAL
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Un producto y servicio especialmente diseñados para las necesidades particulares del cliente objetivo, empresas en transición de pequeñas a medianas. ◦ Posicionar la marca como expertos potenciando empresas medianas <i>junior</i>. ◦ Ventajas competitivas sustentadas en el diseño del conjunto de actividades y perfil de personas. 	<p>Puntos centrales del sistema de dirección y control:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Indicadores de calidad en el servicio ◦ Indicadores de satisfacción del cliente ◦ Capacitación y desarrollo ◦ Admisión y selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Estructura horizontal y funcional, concentrada en su mayor parte en los servicios de consultoría ◦ Perfil de consultores muy específico. ◦ Células para consultoría (consultor interno + consultor externo + asistente técnico).
SABER DISTINTIVO	ESTILOS DE DIRECCIÓN	ESTRUCTURA REAL
<ul style="list-style-type: none"> ◦ Experiencia destacada en la problemática de este tipo de empresas. ◦ Metodologías y procesos diseñados <i>ad hoc</i>. ◦ Entendimiento de la idiosincrasia, trato y facilidad de interrelación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Comunicación abierta y respetuosa a todo nivel, ambiente participativo y motivador. ◦ Autonomía, empoderamiento, con reglas básicas. ◦ Disciplinados, programados, responsables de los pactos y tiempos. ◦ Vocación por enseñar, capacitar y desarrollar personas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Ambiente de trabajo en equipo, cooperación e interés por el éxito de los proyectos propios y los de sus compañeros. ◦ Células de consultoría muy involucradas y sintonizadas. ◦ Solución de problemas mediante el diálogo y respeto a la autoridad.
MISIÓN EXTERNA	VALORES DE LA DIRECCIÓN	MISIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ◦ La real mejora de la posición competitiva de las empresas y el desarrollo profesional y personal de sus integrantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Una sola empresa, un solo equipo; todos nos apoyamos y todos disfrutamos de los beneficios. ◦ Respeto a las ideas, formas de dirigirnos unos a otros y a la autoridad. ◦ Disciplina y cumplimiento de los métodos. ◦ La satisfacción y mejora del cliente. ◦ Superación. 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ El desarrollo de profesionales íntegro y altamente calificados.
	ENTORNO INTERNO	
	Equipo comprometido en un clima de cordialidad.	

Capítulo IX: Plan Financiero

Cuadro 65. Plan de Inversiones

PLAN INVERSIONES	Inversión año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones en Activos						
Laptops	2000					
Impresora	500					
Escritorio	800					
Sillas giratorias	500					
Archivadores	300					
Scanner	500					
Proyector y pantalla de proyección	2500					
Equipos Audiovisuales (TV y Cámara)				2500		
Software				1000		
Mesa de juntas y sillas				2000		
Aire Acondicionado						3000
Acondicionamiento del local						4000
Muebles de espera						5000
Extintores						500
Total Activos	7100	0		5500	0	12500
Inversiones en NOF						
Caja	2000					
Cuentas por cobrar	2000					
Total NOF	4000	0	0	0	0	0
TOTAL INVERSIÓN	11100	0	0	5500	0	12500

Cuadro 66. Determinación de los Costos Operativos

Costos Operativos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Venta						
Reuniones de venta		1000	1000	2000	3000	4000
Folletería para apoyar la venta		200	200	500	500	500
Publicidad (Relaciones publicas)		500	500	1000	1500	2000
Sub Total Gastos de Venta	0	1700	1700	3500	5000	6500
Gastos Generales y administrativos						
Servicios Sistémicos y Otros de apoyo		500	2000	10000	10000	10000
Asesoría Contable		4200	4200	4200	4200	4200
Asesoría Legal			4200	4200	4200	4200
Sueldo Asistente/ Apoyo Técnico						84000
Consultor Interno (Fijo)				48000	48000	96000
Jefe de Capacitación y adm Conocimiento						120000
Luz					2400	2400
Agua					1200	1200
Celular		500	1000	1000	1000	1000
Internet y Teléfono fijo		1000	1500	1500	1500	1500
Capacitación		1000	2000	2000	4000	5000
útiles y papelería		1000	2000	2000	2000	2000
Mantenimiento de equipos		300	300	300	300	300
Seguros						400
Alquiler + Garantía						49000
Mantenimiento Edificio y Local						500
Gastos varios local						1000
Pagos por licencias y permisos						1000
Notaría						500
Subtotal Gastos generales	0	8500	17200	73200	78800	384200
TOTAL OPERATIVOS	0	10200	18900	76700	83800	390700

Cuadro 67. Determinación del Margen Bruto

Tipo de Consultoría	Etapa de la consultoría	Precios por trabajo de consultoría				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría Integral	Diagnóstico y plan de acción	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 25,000
	Implementación	S/. 10,000	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 30,000	S/. 30,000
	Total	S/. 20,000	S/. 35,000	S/. 45,000	S/. 55,000	S/. 55,000
Consultoría Comercial	Diagnóstico y plan de acción	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 20,000	S/. 20,000
	Implementación	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 25,000
	Total	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 35,000	S/. 45,000	S/. 45,000
Consultorías Varias	Diagnóstico y plan de acción	S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 20,000	S/. 20,000
	Implementación	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 25,000
	Total	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 35,000	S/. 45,000	S/. 45,000

Precios y Costos	Porcentaje pago a consultor	Años 1	Años 2	Años 3	Años 4	Años 5
Precio Consultoría Integral		20,000	35,000	55,000	75,000	75,000
Precio Consultoría Comercial		20,000	25,000	45,000	50,000	50,000
Precio Consultorías Varias		20,000	25,000	40,000	45,000	45,000
Precio Promedio Consultoría		20,000	28,333	46,667	56,667	56,667
Costo Consultor Propietarios	0%	0	0	0	0	0
Costo Consultor interno	20%	0	0	9,333	11,333	11,333
Costo Consultor Externo	30%	0	0	14,000	17,000	17,000
Costo Otros	5%	1,000	1,417	2,333	2,833	2,833
Costos Consultores		1,000	1,417	25,667	31,167	31,167
Costos %		5%	5%	55%	55%	55%

Cuadro 68. Proyección de ventas en cantidad de Consultorías

Estimación de Ventas en N° Consultorías	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría Integral	1	2	4	6	10
Consultoría Comercial	1	2	4	5	7
Consultoría Varias	0	0	2	2	4
Total	2	4	10	13	21

Cuadro 69. Proyección de las Ventas en cantidad de Asesorías

INGRESOS POR ASESORÍAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos por asesorías	12000	18000	36000	36000	96000
Precio por hora	100	150	200	200	200
N° Hras mes (10-20 hrs por asesor)	10	10	15	15	40
Costo asesor Interno (40%)	4800	7200	14400	14400	38400
Costos Operativos (7 %- 10%)	1200	1800	3600	3600	6720
Ingresos Netos	6000	9000	18000	18000	50880

Cuadro 70. Proyección de las Ventas en cantidad de eventos de Capacitación

INGRESOS POR EVENTOS DE CAPACITACIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos por Eventos	0	1000	3000	15000	42000
N° Eventos Anuales	0	1	2	3	4
Precio persona por EVENTO	0	50	50	100	150
N° Personas por evento	0	20	30	50	70
Costo asesor Interno (30%)	0	300	900	4500	12600
Costos Operativos (15%-30%)	0	300	900	3000	6300
Ingresos Netos	0	400	1200	7500	23100

Cuadro 71. Proyección del Estado de Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Consultoría Integral	20,000	70,000	220,000	450,000	750,000
Ventas Consultoría Comercial	20,000	50,000	180,000	250,000	350,000
Ventas Consultorías Varias	0	0	80,000	90,000	180,000
VENTAS CONSULTORÍAS	40,000	120,000	480,000	790,000	1,280,000
Costo Consultoría Integral	1,000	3,500	121,000	247,500	412,500
Costo Consultoría Comercial	1,000	2,500	99,000	137,500	192,500
Costo Consultoría en Procesos	0	0	44,000	49,500	99,000
COSTOS DE VENTA CONSULTORÍA	2,000	6,000	264,000	434,500	704,000
Ingreso Bruto por Consultoría	38,000	114,000	216,000	355,500	576,000
Ingresos Netos asesorías	6,000	9,000	18,000	18,000	50,880
Ingresos Netos Eventos	0	400	1,200	7,500	23,100
Gastos					
Ventas	1,700	1,700	3,500	5,000	6,500
Generales y administrativos	8,500	17,200	73,200	78,800	384,200
Total gastos	10,200	18,900	76,700	83,800	390,700
Beneficio antes de intereses e impuestos	33,800	104,500	158,500	297,200	259,280
Depreciación	1,420	2,840	4,260	6,780	9,300
Intereses	0	0	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	32,380	101,660	154,240	290,420	249,980
Provisión para impuestos	9,714	30,498	46,272	87,126	74,994
Beneficio neto	22,666	71,162	107,968	203,294	174,986
Repartición Dividendos 65%	14,733	46,255	70,179	132,141	113,741
Distribución Utilidades para personal 15%	3,400	10,674	16,195	30,494	26,248
Beneficios No distribuidos 20%	4,533	14,232	21,594	40,659	34,997

Cuadro 72. Proyección del Balance

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Caja (5% Vtas)	2,000	6,000	24,000	39,500	64,000
Ctas Bancos	6,378	14,466	8,379	11,238	15,025
Clientes y efectos a cobrar (5%)	2,000	6,000	14,400	39,500	64,000
Existencias	0	0	0	0	0
Gastos anticipados	0	0	0	0	0
Total activo Corriente	10,378	26,466	46,779	90,238	143,025
Inmovilizado Bruto	7,100	5,680	9,760	8,340	5,820
Depreciación	1,420	1,420	1,420	2,520	2,520
Inmovilizado neto	5,680	4,260	8,340	5,820	3,300
Otros activos	0	0	0	0	0
Total del activo No Corriente	5,680	4,260	8,340	5,820	3,300
Total Activo	16,058	30,726	55,119	96,058	146,325
	0	0	-3,000	36,101	51,141
Pasivo					
Préstamos bancarios	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Gastos devengados y otros conceptos (5% G. generales)	425	860	3,660	3,940	19,210
Parte a corto de la deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Deuda a corto plazo	425	860	3,660	3,940	19,210
Deuda a largo plazo	0	0	0	0	0
Total Deuda	425	860	3,660	3,940	19,210
Capital Social	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
Utilidades retenidas de este ejercicio	4,533	14,232	21,594	40,659	34,997
Utilidades acumuladas ejercicios anteriores	0	4,533	18,766	40,359	81,018
Total Patrimonio	15,633	29,866	51,459	92,118	127,115
Total pasivo + Patrimonio	16,058	30,726	55,119	96,058	146,325

Cuadro 73. Proyección de Indicadores

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	22,666	71,162	107,968	203,294	174,986
ROS	57%	59%	22%	26%	14%
ROE	145%	238%	210%	221%	138%

Cuadro 74. Proyección de Flujo de Fondos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOF	3,575	11,140	34,740	75,060	108,790
AF	5,680	4,260	8,340	5,820	3,300
ACTIVO	9,255	15,400	43,080	80,880	112,090
DCP	0	0	0	0	0
DLP	0	0	0	0	0
Patrimonio	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
Utilidades Retenidas	4,533	18,766	40,359	81,018	116,015
Deuda + Patrimonio	15,633	29,866	51,459	92,118	127,115

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
NOPAT	22,666	71,162	107,968	203,294	174,986
Depreciación	1,420	1,420	1,420	2,520	2,520
FGO	24,086	72,582	109,388	205,814	177,506
Var NOF	-3,575	-7,565	-23,600	-40,320	-33,730
Necesidad de Fondos	20,511	65,017	85,788	165,494	143,776
Variación Inmovilizado neto	-7,100	0	-5,500	0	0
Variación Otros activos	0				-12500
Necesidad Financiera	13,411	65,017	80,288	165,494	131,276
Variación Capital	11,100	0	0	0	0
FCF	24,511	65,017	80,288	165,494	131,276

Cuadro 75. VAN y TIR del Proyecto

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-11100	24,511	65,017	80,288	165,494	131,276

Tasa Descuento 10%
VAN S/. 319,784.04
TIR 323%

Con estos resultados, desde la perspectiva financiera, se considera un proyecto viable.

Análisis de Sensibilidad

Cuadro 76. Escenario optimista (proyección con 50% más de ventas).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Consultoría Integral	40,000	140,000	385,000	675,000	1,200,000
Ventas Consultoría Comercial	20,000	50,000	225,000	350,000	550,000
Ventas Consultorías Varias	0	0	120,000	180,000	180,000
VENTAS TOTALES	60,000	190,000	730,000	1,205,000	1,930,000
Costo Consultoría Integral	2,000	7,000	211,750	371,250	660,000
Costo Consultoría Comercial	1,000	2,500	123,750	192,500	302,500
Costo Consultoría en Procesos	0	0	66,000	99,000	99,000
COSTOS DE VENTA CONSULTORÍA	3,000	9,500	401,500	662,750	1,061,500
Ingreso Bruto por Consultoría	57,000	180,500	328,500	542,250	868,500
Ingresos Netos asesorías	9,000	13,500	27,600	27,600	76,320
Ingresos Netos Eventos	0	800	1,800	12,500	34,650
Gastos					
Ventas	1,700	1,700	3,500	5,000	6,500
Generales y administrativos	8,500	17,200	73,200	78,800	216,200
Total gastos	10,200	18,900	76,700	83,800	222,700
Beneficio antes de intereses e impuestos	55,800	175,900	281,200	498,550	756,770
Depreciación	1,420	2,840	4,260	6,780	9,300
Intereses	0	0	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	54,380	173,060	276,940	491,770	747,470
Provisión para impuestos	16,314	51,918	83,082	147,531	224,241
Beneficio neto	38,066	121,142	193,858	344,239	523,229
Repartición Dividendos 65%	24,743	78,742	126,008	223,755	340,099
Distribución Utilidades para personal 15%	5,710	18,171	29,079	51,636	78,484
Beneficios No distribuidos 20%	7,613	24,228	38,772	68,848	104,646

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	38,066	121,142	193,858	344,239	523,229
ROS	63%	64%	27%	29%	27%
ROE	203%	282%	237%	229%	205%

FCF					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-13100	37,911	109,997	138,578	299,539	447,619

Tasa Descuento 10%
VAN S/. 698,912.21
TIR 414%

Cuadro 77. Escenario pesimista (proyección con 50% menos de ventas).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Consultoría Integral	20,000	35,000	110,000	225,000	375,000
Ventas Consultoría Comercial	0	25,000	90,000	100,000	150,000
Ventas Consultorías Varias	0	0	40,000	45,000	90,000
VENTAS TOTALES	20,000	60,000	240,000	370,000	615,000
Costo Consultoría Integral	1,000	1,750	60,500	123,750	206,250
Costo Consultoría Comercial	0	1,250	49,500	55,000	82,500
Costo Consultoría en Procesos	0	0	22,000	24,750	49,500
COSTOS DE VENTA CONSULTORÍA	1,000	3,000	132,000	203,500	338,250
Ingreso Bruto por Consultoría	19,000	57,000	108,000	166,500	276,750
Ingresos Netos asesorías	3,000	4,500	8,400	8,400	25,440
Ingresos Netos Eventos	0	400	600	5,000	11,550
Gastos					
Ventas	1,700	1,700	3,500	5,000	6,500
Generales y administrativos	8,500	17,200	73,200	78,800	216,200
Total gastos	10,200	18,900	76,700	83,800	222,700
Beneficio antes de intereses e impuestos	11,800	43,000	40,300	96,100	91,040
Depreciación	1,420	2,840	4,260	6,780	9,300
Intereses	0	0	0	0	0
Beneficio antes de impuestos	10,380	40,160	36,040	89,320	81,740
Provisión para impuestos	3,114	12,048	10,812	26,796	24,522
Beneficio neto	7,266	28,112	25,228	62,524	57,218
Repartición Dividendos 50%	3,633	14,056	12,614	31,262	28,609
Distribución Utilidades para personal 15%	1,090	4,217	3,784	9,379	8,583
Beneficios No distribuidos 35%	2,543	9,839	8,830	21,883	20,026

Indicadores	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta	7,266	28,112	25,228	62,524	57,218
ROS	36%	47%	11%	17%	9%
ROE	53%	120%	78%	115%	77%

FCF					
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-9100	11,111	25,967	5,948	52,324	29,608

Tasa Descuento 10%
VAN S/. 81,052.29
TIR 171%

Conclusiones y Recomendaciones

1. Sí es viable y existen las condiciones necesarias para desarrollar una empresa de consultoría especialista en pymes en el Perú. Tenemos un entorno económico y empresarial favorable, con una real necesidad de este servicio e importante demanda potencial-, donde los factores críticos son el valor que dan los pequeños empresarios a este servicio y –una oferta insuficiente en cantidad, precio y calidad.

2. El sector de consultoría en general ha demostrado un crecimiento sostenido, no solo en momentos de dinamismo, sino también cuando hubo desaceleración económica, teniendo un crecimiento mayor, al parecer, por la necesidad de fortalecer capacidades. Desde esta perspectiva de crecimiento el rubro de consultoría en general es atractivo.

3. La penetración de mercado en consultoría para empresas pequeñas es del 20%; hay un gran potencial, pero los principales obstáculos a vencer son la informalidad para trabajar, la desconfianza y la falta de información, así como los objetivos de corto plazo. A partir de ello, concluimos que la principal labor para captar clientes será educar y difundir el conocimiento de los beneficios de una adecuada gestión empresarial.

4. El porcentaje de empresas pequeñas y medianas que salen o retroceden de estrato es más del 55% y solo el 6.6% de empresas pequeñas logran pasar a ser medianas. Entre las principales causas están la falta de capital y la mala gestión empresarial, lo que genera una oportunidad importante para brindar este servicio.

5. El servicio que más buscan los empresarios pequeños es asesoría contable y los que son un poco más grandes, asesoría financiera y ventas. El estudio muestra que será complicado iniciar los proyectos con una asesoría de mayor profundidad, por lo que es necesario empezar el proceso de generación de confianza con asesorías menores sobre los temas más requeridos o «diseñar productos de entrada», que sean herramientas prácticas que les sirvan para resolver problemas del día a día.

6. El punto más importante del servicio propuesto es preparar y potenciar la empresa que está iniciándose como mediana, para realizar cambios estructurales que se mantengan en el tiempo y tener así más posibilidades de crecer sostenidamente. Por esta razón, dentro de la propuesta está la implementación para apoyar a la empresa en el desarrollo de nuevas capacidades.

7. Un factor crítico que los clientes consideran en este servicio es la simplicidad y practicidad, razón por la que la forma de comunicar se vuelve un atributo relevante así como también las soluciones a diseñar. En consecuencia, nuestra principal diferencia en la propuesta de valor es brindar el servicio lo más preciso posible a las circunstancias del cliente. Estas ventajas competitivas descansarán en las competencias específicas de los consultores, el mix de consultores que participen en un proyecto y en los procesos que se diseñen, también adecuados a este tipo de empresas.

8. Debido a que la demanda puede ser irregular, es crítico el desarrollar una capacidad flexible, a través de servicios y asesores externos, razón por la que será importante desarrollar alianzas y estrategias para un trabajo en equipo con los proveedores.

9. Se ha podido observar que a medida que la empresa consultora crece, el margen va disminuyendo, ya que los costos fijos necesarios se incrementan de manera significativa. Por esta razón, se vuelve más importante rentabilizar la labor de los consultores internos, dándoles una función de asegurador de la calidad y solo de apoyo o asesoría al consultor externo para

que de esta manera pueda trabajar con más asesores externos. Será necesario ser más eficientes con los ciclos de consultoría para atender más clientes. También será importante impulsar los productos complementarios para que puedan masificarse, como la asesoría por horas, capacitaciones a varias empresas o charlas a equipos.

10. Debido a que el prestigio, la referencia y la divulgación a través del boca-oreja son una parte medular del negocio, será importante trabajar constantemente eventos, charlas, seminarios, que nos mantengan en la mente del público objetivo. Así mismo, para impulsar la referencia con mayor rapidez, se deberá concentrar las actividades en ciertos sectores o asociaciones.

Bibliografía

- Acha, M. (2010, noviembre). *Análisis del mercado de la consultoría, tendencias y oportunidades: Caso mapeo de fondos concursables en el Perú*. [diapositivas de Power Point]. Documento presentado en Encuentro nacional de consultores 2010, Lima. Recuperado de <http://www.apcpyme.org.pe/fotos/descargas/Encuentro%20de%20Consultores%20APCMYPE%20nov%202010%20Narita%20Acha.pptx>
- Alemán, A. (2016, marzo). Proyecciones económicas del PBI por sectores. *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impresa/economia/749632-proyecciones-economicas-del-pbi-por-sectores>
- Alvarado, F. (s.f.). *Principios básicos de consultoría*. [diapositivas de Power Point]. Recuperado de <http://aulaweb2.upes.edu.sv/claroline2016/claroline/backends/download.php?url=L1BSSU5DSVBJT1NfQkFTSUNPU19ERV9DT05TVUxUT1JJQS5wZGY%3D&cidReset=true&cidReq=COA000>
- Álvarez, L. (2005, junio). *El proceso de consultoría organizacional*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-consultoria-organizacional/>
- Amaya, E. (2011, diciembre). *Iniciando una empresa consultora*. Recuperado de <http://www.1000ideasdenegocios.com/2011/12/iniciando-una-empresa-consultora.html>
- Asbanc. (2016, enero). Economía peruana: *Balance del 2015 y perspectivas para el 2016*. Recuperado de <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/ DetalleNoticia.aspx?ItemID=195>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016, junio). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. [documento PDF]. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>
- Banco Mundial. (abril, 2016). *Perú panorama general*. Recuperado el 28 de abril de 2016 de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bazán, M. & Garrido, J. (2016, febrero). *Modelo de Congruencia*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

- Canal, P. (2015, febrero). *6 aspectos para contratar a un asesor*. Recuperado de <http://comunidad.iebschool.com/iebs/emprendedores-y-gestion-empresarial/6-aspectos-contratar-asesor/>
- Cerda, F. (2007, abril). *Armando la estructura de una consultora...distinto a los árboles de pascua*. Recuperado de http://www.franciscocerda.cl/content/view/30979/Armando-la-estructura-de-una-Consultora-distinto-a-los-arboles-de-Pascua.html#.V_u8YuDhD4Y
- Corbera, J. (2015, enero). *Cómo iniciar un negocio de consultoría, mientras tienes trabajo*. Recuperado de <http://www.juancorbera.com/como-iniciar-un-negocio-de-consultoria-mientras-tienes-trabajo/>
- Deuda pública Perú 2015. (s.f.). *Expansión*. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/deuda/Perú>
- Díaz, J. (2011, abril). *Curso para iniciar tu propio negocio de consultoría*. Recuperado de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/04/curso-iniciar-tu-negocio-de-consultoria.html>
- Díaz, V. (2015). *Plan de negocio de una empresa de consultoría y servicios marítimos* (tesis de maestría no publicada). Universidad de Cantabria, Santander, España. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/7449/V%C3%ADctor%20D%C3%ADaz%20Seco.pdf?sequence=1>
- El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar. (4 de julio de 2013). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>
- En el Perú se crean más de 700 empresas al día. (2015, diciembre). *Portal PQS*. Recuperado de <http://www.pqs.pe/emprendimiento/peru-se-crean-setecientas-empresas-al-dia>
- Fandiño, L. & Trujillo, G. (2010). *Plan de negocios para la creación de una empresa de asesorías y consultorías para las pymes en el área metropolitana de Bucaramanga* (tesis de grado no publicada). Universidad EAN, Bogotá, Colombia. Recuperado de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/242/FandinoLibardo2010.pdf?sequence=1>
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2016). *Informe perspectivas de la economía mundial*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2016/01/pdf/texts.pdf>
- Gabás, M. (2012, octubre). El perfil de consultor. *Negocios & Management*. Recuperado de <http://negociosymanagement.com.ar/?p=1469>
- Galván, E. (2009, octubre). *Promoción del sector Mype en el Perú*. [diapositivas de Power Point]. Recuperado de <http://www.2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/>

1/4.%20Presentaci%C3%B3n%20Edgar%20Galv%C3%A1n%2016%20de%20octubre%202009.ppt

Garre, J., Moranchel, R. & Serrano, Á. (2011, marzo). Consultoría [Ejemplar especial]. *Expansión*. Recuperado de <http://estaticos.expansion.com/estaticas/especiales/25-aniversario/imagenes/portadas/pdf/Consultoria.pdf>

Garrido, J. (2015, enero). *Modelo dinámico Comercial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Hernández, D. (agosto, 2015). *Perú: Marco macroeconómico multianual 2016-2018 revisado*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf5/peru-marco-macroeconomico-multianual-2016-2018-revisado/peru-marco-macroeconomico-multianual-2016-2018-revisado.shtml>

Hernández, M. (13 de setiembre de 2011). *La visión, de la mente al papel*. [entrada en blog]. Blog Construyendo una empresa de consultoría. Recuperado de <https://construyendounaconsultora.wordpress.com/2011/09/13/la-vision-de-la-mente-al-papel/>

Huanqui, G. (20 de enero de 2016). *Situación de la Consultoría en el Perú*. [entrada en blog]. Blog Oxford Group Educación Corporativa Ejecutiva. Recuperado de <http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-situacion-de-la-consultoria-en-el-peru-122163630.html>

Ibarra, D. (2012, marzo). *Modelo de consultoría*. [archivo de video]. Dies consultor. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=3d2Jm0_vG18

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014, febrero). *Resultados de la encuesta de micro y pequeña empresa, 2013*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015, junio). *Perú: Estructura empresarial, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1262/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015, agosto) *Boletín Estadístico: Encuesta mensual del sector de servicios, junio 2015* (2.^a ed.). [documento PDF]. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-sevicios-agosto.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015, setiembre). *Directorio central de empresas y establecimientos*. Recuperado de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016, febrero). *Informe técnico: Producción nacional, enero-diciembre 2015*, (p. 1). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_produccion_dic2015.pdf

- Juárez, O. (2003, junio). *Contratación de consultoría para Pymes*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/contratacion-de-consultoria-para-pymes/>
- Ketterer, G. (8 de octubre de 2010). *Las empresas consultoras ocupan las redes sociales como método de posicionamiento*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/consultores/consultoras-utilizan-redes-sociales>
- Lema, J. (2010). *Plan de Negocios para una empresa consultora especializada en e-Marketing para Pymes en Bogotá*. (tesis de grado no publicada). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/9054/tesis386.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mifflin, I. (s.f.). *Servicios de Desarrollo Empresarial para las PYMEs: la Experiencia Peruana*. [diapositivas de Power Point]. Lima: Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negocios Comerciales Internacionales del Perú. Recuperado de www.oas.org/udse/Documentos/J-PERU%20MITINCI.ppt
- Millán, V. (2013, noviembre). *Diez claves para poner en marcha una consultoría exitosa*. [archivo PDF]. Recuperado de <http://documents.mx/documents/diez-claves-para-poner-en-marcha-una-consultoria-exitosa-tic-blog-por-vicente.html>
- Ministerio de Economía y finanzas (MEF) (2015, 29 de agosto). Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 Revisado. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf
- Ministerio de la Producción (Produce). (2012). *Mipyme 2012: Estadísticas de la micro, pequeña y mediana empresa*. Lima: Autor.
- Ministerio de la Producción (Produce) & Dirección de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI). (2016, agosto). *Las mipymes en cifras 2014*. [archivo PDT]. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/public1a428e-b14b-4cf5-86_13.pdf
- Ministerio de Relaciones Exteriores Perú (MRE), EY & Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Perú (ProInversión). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf
- Mondragón, V. (2016, mayo). *El Perú y sus 21 tratados de libre comercio*. Recuperado de <http://www.victormondragon.com/2016/02/el-peru-y-sus-21-tratados-de-libre.html>
- Núñez, A. (17 de octubre de 2004). *Iniciando tu propia empresa de consultoría*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/iniciando_tu_propia_empresa_de_consultoria

- Núñez, E. (2013, enero). *7 criterios para distinguir un consultor sobresaliente*. Recuperado de <http://www.enriquemontenegro.com/7-criterios-para-distinguir-un-consultor-sobresaliente/>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. (Milan Kubr, dir.). (3.^a ed. revisada). [archivo PDF]. Ginebra: Autor. Recuperado de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1996/96B09_93_span.pdf
- Perú Top Publications. (2015). *Perú: The Top 10 000 Companies 2015*. Lima: Autor.
- Proexport Colombia & Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). (2003). *Estudio de mercado – Perú: Sector servicios de consultoría*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/47725967/Estudio-de-servicios-de-Consultoria-en-el-Peru>
- Reyes, S. (2011). *Servicios empresariales y consultoría*. [diapositivas de Power Point]. Hidalgo: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. Recuperado de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Servicios_Empresariales_y_Consultoria.pdf
- Sanoja, O. (2012, febrero). *Una solución inteligente y eficiente de soporte de mercadeo: Propuesta de consultoría*. [diapositivas]. Recuperado de <http://es.slideshare.net/osanoja/consultor-de-mercadeo>
- Valencia, I.- Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Lima (2009, agosto). *El mercado de la consultoría en el Perú*. Lima: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX). Recuperado de [https://es.scribd.com/doc/152476433/ El-Mercado-de-la-Consultoria-en-Peru](https://es.scribd.com/doc/152476433/El-Mercado-de-la-Consultoria-en-Peru)
- Vásquez, I. (2014, octubre). Este es el perfil de los negocios familiares de nuestro país. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/economia/este-es-el-perfil-de-los-negocios-familiares-241770/>
- Viñals, J. (29 de octubre de 2013). *Las 10 características de un buen consultor y las 8 cosas que debe saber decir, también en Rumanía*. [entrada en blog]. Blog Rumania empresarial. Recuperado de <https://rumaniaempresarial.wordpress.com/2013/10/29/las-10-caracteristicas-de-un-buen-consultor-y-las-8-cosas-que-debe-saber-decir-tambien-en-rumania/>