

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE  
LA EMPRESA “ASISTE CONSULTORES” S.R.L DE LA CIUDAD DE  
TRUJILLO - 2013**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORA:**

**Bach. NÚÑEZ LOZADA MILAGROS**

**ASESOR:**

**Ms. CASTAÑEDA NASSI JOSÉ**

**TRUJILLO-PERÚ  
2015**

## **PRESENTACIÓN**

### **Señores Miembros del Jurado:**

Conforme a las normas establecidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Privada Antenor Orrego, tengo a bien poner a vuestra consideración la presente Tesis titulada: **PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA “ASISTE CONSULTORES” S.R.L DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013**, con la finalidad de obtener el Título de Licenciado en Administración.

Trujillo, Setiembre 2015

---

**Br. NÚÑEZ LOZADA MILAGROS**

## **DEDICATORIA**

Con todo cariño dedico esta tesis a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio. A mis padres por el apoyo incondicional durante todo este trayecto en mi vida Universitaria, comprendiendo mis ideales y el tiempo que no estuve con ellos. Siempre les estaré agradecida, los quiero mucho.

**NÚÑEZ LOZADA MILAGROS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios en primer lugar, quien nunca me abandonó y porque es el partícipe de todas las cosas buenas que me pasan.

A mis padres que me apoyaron en todo momento para terminar mi Carrera.

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarme a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que me ayudan en la vida profesional.

A mi Asesor el profesor José Castañeda y al profesor Giovanni Fiorentini por apoyarme en la elaboración de mi tesis.

**NÚÑEZ LOZADA MILAGROS**

## RESUMEN

Esta investigación presenta el caso de la empresa Asiste Consultores S.R.L, la que inició sus operaciones en el año 2009, centrándose en los servicios de consultoría y capacitación en temas de Recursos Humanos, Diseño y Desarrollo Organizacional, Marketing y Planeamiento estratégico, entre otros. Sin embargo, hasta el momento, no cuenta con un plan de negocios formal.

Se utilizó el diseño no experimental - transversal – exploratorio, empleando como técnicas de recolección de datos, el análisis documental, la observación y la entrevista.

Entre los principales resultados obtenidos se precisa la elaboración del plan de negocios para la empresa, sugiriendo servicios adicionales como: La Consultoría por Estudios de Ingeniería e Impacto Ambiental. Así mismo, se sugiere la agrupación de los servicios que Asiste Consultores ofrece por separado y ofrecerlos en conjunto. Del mismo modo, se plantea captar clientes de ciudades colindantes con la Libertad, representando buenas opciones para comenzar la expansión de la empresa. Junto a esto se pretende establecer alianzas estratégicas para captar personal especializado y mejorar así los servicios actuales y propuestos en la investigación. Además se proponen estrategias de marketing, políticas de gestión y un plan estratégico.

Como resultado del análisis financiero se ha obtenido un VAN de S/.56,435.65 indicador de que habrán utilidades, además se precisa que alrededor de los cinco años hay una TIR de 384% mayor al Costo de Oportunidad que es de 88.69%. De igual manera se concluye que la inversión inicial es de S/. 17,987, que incluye Inversión en Activo Fijo y Capital de Trabajo.

Se demuestra que es factible aplicar el plan de negocios para el desarrollo empresarial de Asiste Consultores S.R.L.

Palabras claves: plan de negocios, estrategia, desarrollo empresarial.

## **ABSTRACT**

This research presents the case of the company Asiste Consultores SRL, which began operations in 2009, focusing on consulting services and training in Human Resources and Organizational Design, Marketing and Strategic Planning Development, among others. However, so far, it does not have a formal business plan.

Non experimental – transversal - exploratory design was used, using as data collection techniques, document analysis, observation and interview.

Among the main results the development of the business plan for the company is required, suggesting additional services: Consultancy for Engineering Studies and Environmental Impact. Also, the grouping of services offered separately Asiste Consultores and offer them together is suggested. Similarly, it is proposed to steal clients from surrounding cities with Freedom, representing good choices to start the expansion of the company. Next to this is to establish strategic alliances to capture qualified personnel and improve current services and proposed research alliances. Besides marketing strategies, management policies and a strategic plan they are proposed.

As a result of the financial analysis it has been obtained an VAN of S/. 56,435.65 indicator that will profit, it also states that around five years there is an TIR of 384% higher than the opportunity cost is 88.69%. Similarly we conclude that the initial investment is S/. 17,987, including Capital Expenditures and Working Capital.

We show that it is feasible to implement the business plan for the business development of assists Consultores SRL

Keywords: business plan, strategy, business development.

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
INDICE .....	vii

### **I. INTRODUCCIÓN**

1.1. Formulación del Problema .....	1
1.1.1. Realidad Problemática .....	1
1.1.2. Enunciado del Problema .....	1
1.1.3. Antecedentes del Problema .....	2
1.1.4. Justificación .....	2
1.2. Hipótesis .....	3
1.3. Objetivos .....	4

<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
2.1. Marco Teórico .....	6

<b>III. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>14</b>
3.1. Material .....	15
3.1.1. Unidad de Análisis .....	15
3.1.2. Fuentes de Recolección de Datos .....	15
3.1.3. Técnicas de Recolección de Datos .....	15
3.1.4. Instrumentos de Recolección de Datos .....	16
3.2. Procedimientos .....	16
3.2.1. Tipo de Estudio .....	16
3.2.2. Diseño de Investigación .....	16
3.2.3. Variables y Operativización de Variables .....	17
3.2.4. Procedimiento y Análisis de Datos .....	20

<b>IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.</b> .....	21
4.1. Presentación de Resultados: Plan de Negocios .....	22
4.2. Discusión de Resultados.....	75
<b>CONCLUSIONES</b> .....	79
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	80
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	84



# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA**

Asiste Consultores S.R.L, inició sus operaciones en el año 2009, centrándose en la consultoría y capacitación en temas de Recursos Humanos, Diseño y Desarrollo Organizacional, Marketing y Planeamiento estratégico, entre otros. Sin embargo, hasta el momento, la empresa no cuenta con un plan de negocios formal.

Asiste, viene desarrollando sus actividades sin tener definido explícitamente su componente estratégico, así mismo no toma en cuenta las diferentes variables de su entorno, por ende las decisiones que se toman no responden a ninguna estrategia o estudio previo. Además no se ha realizado una evaluación financiera que permita observar la situación actual y proyectada para la empresa. Considerando que está experimentando crecimiento es necesario que cuente con el mencionado plan para poder desarrollarse de manera planificada y controlada.

A esto se suma que cada servicio de consultoría requiere un tratamiento específico. Por lo que la empresa debe actualizarse para poder conseguir mejores resultados, ya que son muchos los factores que se relacionan directamente con este tipo de servicio como puede ser la tecnología, nuevos métodos de investigación, nuevas tendencias, entre otros.

### **1.1.2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

¿Un plan de negocios contribuirá al desarrollo empresarial de la empresa Asiste Consultores S.R.L?

### 1.1.3. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

a) **La tesis de Gonzáles Gómez, Sidia (2007)**, realizada en la Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Sede Chiriqui Panamá, denominada “Plan de Negocios para el establecimiento de una Empresa de Consultoría en Arquitectura”, nos deja las siguientes líneas:

- Es elemental considerar la mayor cantidad de detalles posibles en el desarrollo de un plan de negocio, para obtener apreciaciones objetivas en el establecimiento de una empresa, evitando utilizar valores irreales en la toma de decisiones.
- El método de proyección de oportunidades de trabajo es muy importante y debe ser bastante conservador, ya que es la base para cálculos posteriores, cuyos resultados serán utilizados para saber si es rentable una inversión o no.

b) **La tesis de Peñaloza Rojas, Enrique (2009)**, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Perú, denominada “Plan de Negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima”, nos deja las siguientes líneas:

- La investigación es viable porque existe el interés de desarrollo práctico del proyecto, el cual se traduce en un incentivo para realizar un trabajo que represente la realidad de la cual participaría y su factibilidad para ser puesto en marcha.

- Las limitaciones a las que podría enfrentarse el presente plan de negocios serían la falta de datos reales y confiables sobre el consumo del mercado interno peruano.

**c) La tesis de Pomarino Ángeles, Alessandra (2013)**, realizada en la Universidad de Piura, denominada “Plan de Negocios para el lanzamiento de una empresa de organización de eventos corporativos”, nos deja las siguientes líneas:

- El plan propone el lanzamiento de una empresa organizadora de eventos corporativos cuyas estrategias y diseño del proceso de servicio son vitales para el logro de objetivos.

#### **1.1.4. JUSTIFICACIÓN:**

Siendo “Asiste Consultores” S.R.L una empresa de servicios de consultoría en un mercado que está evolucionando y cuya demanda es creciente; la presente investigación se justifica en razón a que se han precisado las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias, los procesos para el desarrollo de las actividades, los resultados económicos y financieros esperados, todo esto plasmado en un plan de negocios que busca contribuir en el desarrollo empresarial de la mencionada empresa.

#### **1.2 HIPÓTESIS:**

Un Plan de Negocios sí contribuirá al desarrollo empresarial de la empresa “Asiste Consultores” S.R.L.

## **1.3 OBJETIVOS:**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar un Plan de Negocios para el desarrollo empresarial de “Asiste Consultores” S.R.L. en la ciudad de Trujillo.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar el sector de consultoría en el país e identificar las oportunidades de negocio existente.
2. Proponer alternativas de desarrollo y mejora de los servicios actuales y futuros.
3. Realizar un análisis financiero y de rentabilidad del plan de negocio.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO**

## **2.1 MARCO TEÓRICO:**

### **2.1.1. EL PLAN DE NEGOCIOS**

El plan de negocios es una herramienta de gestión y comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.

Un plan de negocios se puede planificar como un proceso inicial de creación de una empresa o como parte de las acciones de gestión de una empresa ya existente.

Este sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.

Asimismo, un plan de negocios no es un documento que se circula una sola vez, y luego es olvidado en algún lugar de la empresa, sino que es un documento al cual se debe acudir una y otra vez, ya sea para seguir los lineamientos que éste conlleva, o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

### **COMPONENTES DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA EN MARCHA**

El modelo de Plan de Negocios elegido para el desarrollo de la tesis es el que propone Weinberger, K. (2009) siendo el que se presenta a continuación.

- **Resumen Ejecutivo**

El resumen ejecutivo, es una presentación breve de los aspectos más relevantes del plan de negocios que se ha elaborado. Esta presentación, es la sección más importante del plan de negocios, pues muchas veces es la única que se lee. El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.

- **Descripción de la empresa**

Cuando el plan de negocios se realiza para una empresa que ya está funcionando, el primer capítulo del plan de negocios es la descripción de la empresa. En este caso, la descripción de la empresa deberá incluir una breve información sobre cada uno de los siguientes aspectos: historia de la empresa, análisis de la industria, productos y servicios ofrecidos, información económica y financiera, equipo empresarial y gerencial.

- **Descripción de la competencia y del mercado objetivo.**

Para describir a la competencia debemos recopilar toda información relevante sobre los competidores, ya sean negocios que vendan productos similares al nuestro (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos (competidores indirectos).

Además se debe precisar el mercado objetivo, que es el segmento del mercado al que el producto o servicio en particular está dirigido; generalmente, se define en términos de variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.



- **Planeamiento estratégico**

El plan estratégico de una empresa comienza con una relación de las variables que pudieran representar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para ella. Se comienza con un listado de las oportunidades y amenazas que fueron identificadas en el análisis del entorno y en el análisis de la industria, gracias al estudio o sondeo del mercado. Luego se presentan las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus recursos, sus capacidades y sus aptitudes centrales que se emplearán para crear una posición competitiva en el mercado; porque, haciendo uso de estos elementos las empresas realizan mejores actividades que sus competidores, diferenciándose y creando mayor valor para sus clientes. A través de este análisis de los componentes de una organización, el empresario podrá decidir cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa, que le ayudarán a aprovechar las oportunidades y a luchar contra las amenazas del entorno.

- **Estrategias de marketing y ventas**

**Estrategia de precio:** Se definirán los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario.

**Estrategia de distribución o plaza:** La estrategia de distribución o plaza, también conocida como la estrategia de

lugar, hace referencia a la forma cómo se llegará al cliente o consumidor final. Es necesario analizar cuáles son los canales de distribución que la industria tiene.

**Estrategia de promoción:** El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece. Las estrategias de promoción están relacionadas con: actividades de publicidad, marketing directo, venta personal, promociones de ventas, cupones, sorteos, promociones conjuntas, programas de fidelidad y relaciones públicas.

**Estrategia de servicio al cliente o post venta:** La estrategia de servicio al cliente o servicio post venta ha tenido gran auge e impacto desde los años noventa. Como consecuencia de la globalización, la liberalización comercial y el crecimiento y desarrollo de los mercados, los productos que se ofrecen son fácilmente imitables, por lo que la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y post venta, y no necesariamente en el producto en sí mismo.

**Estrategia de posicionamiento:** Con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, el empresario mediante esta estrategia, buscará diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. Por lo general, se utiliza alguno de los elementos de la mezcla de marketing para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo. Es importante remarcar que para lograr un posicionamiento y ser recordado, debe existir una demanda lo suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que sea capaz de reconocer una mejora sustancial respecto a los productos o

servicios ofrecidos por la competencia.

- **Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa**

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es lógico suponer que la estrategia y la estructura deben ser muy relacionadas. En concreto, la estructura debe ceñirse a la estrategia. Si la administración aplica un cambio importante a la estrategia de la organización, habrá que modificar la estructura para adaptarse y sustentar el cambio.

De igual manera se deberán plantear los cambios en la gestión de la empresa, considerándose aspectos como: el proceso administrativo, la tecnología en información, aspectos financieros, recursos humanos y otros factores que la empresa moderna debe asumir en el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado.

- **Evaluación financiera**

En el desarrollo de un Plan de Negocios, la evaluación financiera representa la consolidación de los presupuestos de los planes elaborados previamente. Cada uno de los presupuestos debe elaborarse con el mayor detalle posible, considerando inclusive cual será la variación de estos en el tiempo.

### **2.1.2. DESARROLLO EMPRESARIAL**

Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el

manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa. Un auténtico desarrollo empresarial conlleva algo más que una combinación de conjeturas, corazonadas e iniciativas competentes, también es considerada una filosofía y un proceso. (Varela, 2008)

- **Fases del desarrollo empresarial**

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes fases en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio. Desde el punto de vista administrativo las fases de desarrollo empresarial son las siguientes:

- ✓ **Fase 0: Creación**

En el Proceso de Creación, el empresario tiene una idea, pero necesita de colaboradores que le ayuden en la puesta en marcha.

Iniciativa:

- Constitución de sociedad.
- Búsqueda de financiación estructural.
- Búsqueda de ayudas y subvenciones.

- ✓ **Fase 1: Expansión**

En esta etapa, lo más importante para el empresario es contar con un equipo capaz de acompañarle y necesita de una Estructura Organizativa.

Iniciativa:

- Diseño e Implantación de Sistemas de Control y Reporting.
- Búsqueda de Nuevas Financiaciones.
- Implantación de una Gestión de la Tesorería.

✓ **Fase 2: Madurez**

En la Madurez, la empresa se prepara para consolidar su posición alcanzada en el mercado para lo cual tiene que redefinir su Plan Estratégico.

Iniciativa:

- Elaboración del Plan Estratégico.
- Optimización Estructura Financiera.
- Valoraciones de Nuevos Negocios, Empresas.
- Fusiones & Adquisiciones.

✓ **Fase 3: Dificultades**

A lo largo de su vida, la empresa entra en situaciones en las que necesita ayuda externa para solucionar las adversidades.

Iniciativa:

- Reestructuración de Deudas.
- Búsqueda de Compradores o Nuevos Socios.
- Elaboración del Cuaderno de Venta.

### **2.1.3. CONSULTORÍA DE NEGOCIOS**

En los últimos diez años, la industria consultora evolucionó, de ser una profesión se transformó en industria abarcando todo desde empresa de estrategia pura hasta empresas de outsourcing.

La consultoría más tradicional está habitualmente asociada a con un estilo de alto nivel, donde el rol del consultor es asesorar a los directivos de la empresa, sin embargo en el presente se espera que los consultores brinden además de asesoramiento, soluciones.

La consultoría de negocios se basa en la idea que los consultores a diferencia de los gerentes interinos, contratistas u otra clase de personal temporario- trabajan para mejorar el rendimiento de los negocios de sus clientes. Por lo tanto, las empresas consultores necesitan personal con compromiso y posibilidad de realizar una contribución positiva a sus clientes. Necesitan personas que sepan que su reputación y éxito a largo plazo están fundados en hacer lo correcto para sus clientes.

De esta manera, surgen tres modelos de prestación de servicios: empresas tradicionales, integradas, que tienen in house casi todas las habilidades que necesitan, las que podrían ser denominadas empresas modelo radial, especializadas en un campo específico o función y confían en gran medida, a veces exclusivamente en terceras partes (individuos y/o empresas) para prestar sus servicios a los clientes. Y las integradoras, que tienen un amplio rango de habilidades internamente; pero también subcontratan, o se asocian con otros proveedores para prestar un servicio de extremo a extremo.

**CAPÍTULO III**

**MATERIAL Y**

**PROCEDIMIENTOS**

### **3.1. MATERIAL**

#### **3.1.1. UNIDAD DE ANÁLISIS**

La unidad de análisis lo constituye la empresa Asiste Consultores S.R.L.

##### **3.1.1.1 POBLACIÓN y MUESTRA**

La población y muestra es la misma. Está constituida por la empresa Asiste Consultores S.R.L. de la ciudad de Trujillo.

El periodo considerado para la investigación es la gestión del año 2013.

#### **3.1.2. FUENTES DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para extraer información se usaron:

- **Fuentes primarias:** Lo constituye el Gerente General de la empresa Asiste Consultores S.R.L, a quien se le aplicará una entrevista para obtener información necesaria.
- **Fuentes secundarias:** Estudios e información que se obtendrán de los documentos de gestión, memoria de la empresa, estados financieros y otros documentos sobre el funcionamiento de Asiste Consultores S.R.L.

#### **3.1.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para el siguiente estudio se usaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- **Análisis documental:** es una técnica que permitió reunir los documentos de gestión, memoria de la empresa, estados financieros y otros documentos sobre el funcionamiento de la misma, los cuáles son las fuentes secundarias que se analizaron.



- **La Observación:** Permitió constatar si la empresa cuenta con los indicadores definidos en la operativización de las variables.

Con la finalidad de obtener más información útil para la investigación, se aplicó como técnica complementaria una entrevista al Gerente General de la empresa Asiste Consultores S.R.L.

#### **3.1.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

- **Fichas resumen:** Este instrumento de investigación básica permitió ordenar los resultados del análisis documental obtenidas de las fuentes secundarias.
- **Lista de Cotejo:** Este instrumento permitió verificar si la empresa contaba o no con los diferentes componentes que se analizaron. (Ver Anexo N°2)

Para la aplicación de la técnica complementaria se utilizó como instrumento:

- **Guía de entrevista:** Este instrumento me permitió ordenar y secuenciar la entrevista que se hizo al Gerente General de la empresa “Asiste Consultores” S.R.L (Ver Anexo N°1)

### **3.2. PROCEDIMIENTOS**

#### **3.2.1. TIPO DE ESTUDIO:**

Es un estudio de casos, el cual es descriptivo porque a partir de la información recolectada se ha elaborado el plan de negocios.

#### **3.2.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

Para el presente estudio se consideró lo siguiente:

### **3.2.2.1. No Experimental**

Se desarrollará este diseño, porque se pretende conocer el mercado y las oportunidades que se presentan en este para el desarrollar empresarial de Asiste Consultores, sin alterar ninguna de las variables existente en el contexto.

### **3.2.2.2. Transversal**

Es transversal porque sólo se aplicará una vez el instrumento para recolectar la información, con el fin de cumplir la propuesta.

### **3.2.2.3. Exploratorio**

Es exploratoria, porque se desconoce las características que posee la empresa y las oportunidades de negocio que tiene para poder desarrollarse.

## **3.2.3. VARIABLES Y OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES:**

### **3.2.3.1. Variable independiente:**

Plan de Negocios.

Es considerado como variable independiente porque de acuerdo al manejo y aplicación de ésta, podremos observar los cambios que se producen en la variable dependiente.

### **3.2.3.2. Variable dependiente:**

Desarrollo Empresarial.

Considerada así porque en la relación causa – efecto, la mejora de este constituye el efecto de la aplicación del Plan de Negocios.

### 3.2.3.3 OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES:

	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	ESCALAS DE MEDICIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
Variable independiente: Plan de Negocios	El plan de negocios es una herramienta de gestión y comunicación, que permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la Industria.</li> <li>2. Definición de productos y servicios ofrecidos.</li> <li>3. Descripción de la competencia.</li> <li>4. Definición del Mercado objetivo.</li> <li>5. Visión</li> <li>6. Misión</li> <li>7. Valores.</li> <li>8. Análisis Sectorial.</li> <li>9. Estrategia de Producto.</li> <li>10. Estrategia de Precio.</li> <li>11. Estrategia de Distribución.</li> <li>12. Estrategia de Promoción.</li> <li>13. Estructura Organizacional.</li> <li>14. Enfoques de Gestión.</li> <li>15. Evaluación Financiera.</li> </ol>	Nominal: SI / No	Fichas Resumen. Lista de Cotejo. Guía de Entrevista

<p>Variable dependiente: Desarrollo Empresarial</p>	<p>Son consideradas así porque en la relación causa – efecto, la mejora de estos constituye el efecto de la aplicación del Plan de Negocios</p> <p>Es el proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyuve al crecimiento sostenible de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la Industria.</li> <li>2. Definición de productos y servicios ofrecidos.</li> <li>3. Descripción de la competencia.</li> <li>4. Definición del Mercado objetivo.</li> <li>5. Visión</li> <li>6. Misión</li> <li>7. Valores.</li> <li>8. Análisis Sectorial.</li> <li>9. Estrategia de Producto.</li> <li>10. Estrategia de Precio.</li> <li>11. Estrategia de Distribución.</li> <li>12. Estrategia de Promoción.</li> <li>13. Estructura Organizacional.</li> <li>14. Enfoques de Gestión.</li> <li>15. Evaluación Financiera.</li> </ol>	<p>Nominal: SI / No</p>	<p>Fichas Resumen. Lista de Cotejo. Guía de Entrevista.</p>
---	---	--	-----------------------------	---

### **3.2.4. PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

En primer lugar se reunieron los documentos de gestión, memorias de la empresa, estados financieros y otros documentos sobre el funcionamiento de la misma, para luego anotar y ordenar los principales datos en las fichas resumen.

Para constatar si la empresa contaba con las variables que constituyen un plan de negocios, se observó y se registró respectivamente lo observado en una lista de cotejo.

Luego, para complementar la información obtenida y determinar la necesidad de la elaboración de un plan de negocios, se aplicó una entrevista al gerente general de la empresa.

Finalmente, para procesar la información recogida se utilizó el programa Excel, con el cual se construyó tablas de frecuencia de una entrada con sus valores absolutos y gráficos.

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN Y**  
**DISCUSIÓN DE**  
**RESULTADOS**

## **4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Para la elaboración del Plan de Negocios de la empresa Asiste Consultores S.R.L, se eligió el modelo propuesto por Weinberger, K. (2009), siendo base teórica en la realización de la tesis. Se presenta a continuación.

### **PLAN DE NEGOCIOS ASISTE CONSULTORES S.R.L**

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

Las oportunidades del entorno y el crecimiento del sector consultoría para generar ventajas competitivas que hagan sostenible un modelo de negocio orientado a satisfacer la demanda de instituciones públicas y empresas privadas que ante el ambiente competitivo actual requieren de asesoría y consultoría. Con respecto al segmento de las entidades públicas, se determinó que es un segmento no atendido aún por Asiste Consultores y que posee una gran evolución en el mercado.

Los servicios que actualmente ofrece Asiste Consultores S.R.L. son Consultoría en Recursos Humanos, Comercial y Mercadeo, Financiero, Legal y Administrativa. Además ofrece distintos programas de Capacitación que consiste en Conferencias, Talleres y Seminarios. Adicional a estos servicios se propone la Consultoría por Estudios de Ingeniería e Impacto Ambiental, cuya información entregada por el estudio debe llevar a conclusiones sobre los impactos que puede producir sobre su entorno la instalación y desarrollo de un proyecto.

La competencia actual en el mercado local goza de buen prestigio igual que Asiste Consultores; sin embargo, se especializan en determinados temas, por lo que la propuesta para Asiste Consultores es agrupar todos estos servicios que se ofrecen por separados y ofrecerlos en conjunto, de esta manera se puede captar más clientes.

Captar clientes no solo en el mercado actual en el cual se desenvuelve sino

que se ha visto grandes avances en la zona norte del país, por lo que ciudades como Chiclayo, Piura, Tumbes y Cajamarca, las cuales son ciudades colindantes con La Libertad, representan buenas opciones para comenzar la expansión de la empresa. Junto a esto se plantea establecer alianzas estratégicas para captar personal más especializado y mejorar así los servicios actuales y propuestos en la investigación.

Las políticas de gestión propuestas son Optimización de Costos, aprovechando la estadía de nuestros consultores para que brinden servicio a otras empresas que se encuentran ahí; Calidad del Talento, establecer un mejor perfil para la contratación de los profesionales que van a brindar los servicios que ofrecemos; y Gestión de Relaciones, aprovechando el nivel de relaciones que tiene el actual Gerente General de la empresa, de este modo se pueden establecer convenios con clientes y proveedores.

En cuanto a los recursos económicos, se necesita una inversión inicial en Activo Fijo de S/. 11,262, que está distribuida en la adquisición de Equipos de Oficina y Muebles y Enseres; y un Capital de Trabajo disponible de S/. 6,725. Además, se consideró solo como personal administrativo al Gerente General con un sueldo anual de S/. 9,600; y 7 Facilitadores externos que van a brindar servicios profesionales sin tener contrato fijo con la empresa, con un sueldo anual promedio de S/. 4,500.

El personal profesional encargado de brindar los servicios de la empresa será seleccionado bajo criterios que cubran los requisitos necesarios para laborar de acuerdo a su área. Además tendrán capacitación de acuerdo a las tareas que deban desarrollar.

El plan financiero refleja que la inversión inicial es de S/. 17,987, que incluye Inversión en Activo Fijo y Capital de Trabajo. Los resultados financieros muestran que alrededor de los cinco años hay una TIR de 384% mayor al Costo de Oportunidad que es de 88.69%. Además de contar con un VAN de S/. 56,435.65, indicador de que habrá utilidades.



## **I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1 Historia**

En la ciudad de Trujillo, La Libertad aprovechando la buena demanda existente en el mercado de servicio de consultorías por parte de las empresas públicas y privadas para mantenerse eficientes y rentables en el tiempo. Nace en mayo del año 2009 “ASISTE CONSULTORES S.R.L”, partiendo de la iniciativa de su Gerente General, el señor José Castañeda Nassi quien a partir de su experiencia en la empresa Castañeda Nassi Consultores, decide continuar atendiendo éste sector del mercado.

La oficina de la empresa está ubicada en Calle Los Eucaliptos N° 230 – Urb. Santa Edelmira, en el distrito de Víctor Larco Herrera, siendo su RUC 20482207201. Aunque en su razón social aparece como Sociedad de Responsabilidad Limitada, actualmente la empresa aparece en el registro de SUNAT como Sociedad Irregular, por posiblemente no cumplir con alguna formalidad exigida en la Ley General de Sociedades

La empresa se centra en la consultoría y capacitación en temas de Recursos Humanos, Diseño y Desarrollo Organizacional, Marketing y Planeamiento Estratégico, entre otros. Para ello su filosofía es brindar servicio de calidad a sus clientes contando con el mejor staff de consultores y expositores de las mejores escuelas de negocios.

### **1.2 Análisis de la industria**

#### **1.2.1 Definición y características del sector y subsectores relacionados**

El sector de la consultoría se podría dividir en consultoría

empresarial y consultoría de ingeniería.

La primera se divide a su vez en:

- Consultoría integral; que reúne las consultoras que atienden todas las áreas de gestión de la empresa (estrategia, finanzas, producción, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información).
- Consultoría en marketing; relacionada con la gestión del área de marketing y ventas.
- Consultoría en tecnologías de la información; gestiona la parte de software, redes de información, etc.
- Consultoría en sistemas de gestión; asesora en la gestión de las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, etc. y ayuda a la empresa a obtener la certificación correspondiente.
- Consultoría en Recursos Humanos.

Consultoría legal y tributaria; relacionada con aspectos jurídicos y con el pago de impuestos.

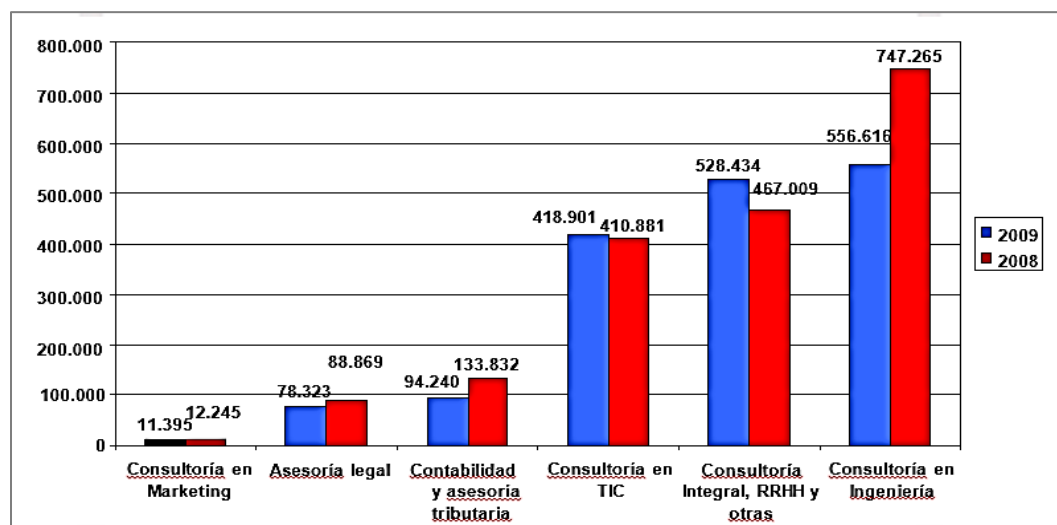
Aparte de los subsectores en los que están especializadas las empresas de consultoría, existen algunas de estas empresas que se dirigen sólo a PYMES.

En el sector de consultoría en ingeniería, los rubros que están teniendo mayor importancia son: minería, energía, hidrocarburos, viales, saneamiento (tratamiento de agua y de afluentes) y salud (hospitales y equipamiento). Es notable el crecimiento de la facturación de las mayores empresas de ingeniería. Analizando su facturación en

las distintas áreas de especialización, se observan altos porcentajes de crecimiento desde 2009 a 2010.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la facturación, según los datos de la publicación The Top 10.000 companies 2011, entre el año 2008 y 2009 (último disponible) en las siguientes áreas de especialización: Consultoría TIC, Asesoría Legal, Contabilidad y Asesoría Tributaria, Marketing, Consultoría Integral y Consultoría en Ingeniería.

**GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE CONSULTORÍA, 2008 – 2009.**



Fuente: Perú: The Top 10.000 companies 2011.  
Tasa de cambio aplicada año 2009: US\$1=S/3.011

Elaboración Propia

Para identificar las empresas de estas áreas de especialización, se tiene en cuenta la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) para cada uno de los subsectores, como muestra la siguiente tabla.

**TABLA 1. CLASIFICACIÓN CIIU DE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL SECTOR DE LA CONSULTORÍA**

CIIU	DESCRIPCIÓN
7411	Actividades jurídicas
7412	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos
7413	Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión
7210	Consultores en equipo de informática
<b>7414</b>	<b>Actividades de asesoramiento empresarial y materia de gestión</b>
7421	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento
7220	Consultores en programas de informática y suministro de programas de informática
7290	Otras actividades de informática

Fuente: DEN Perú.com, Directorio Electrónico de Negocios      Elaboración: propia

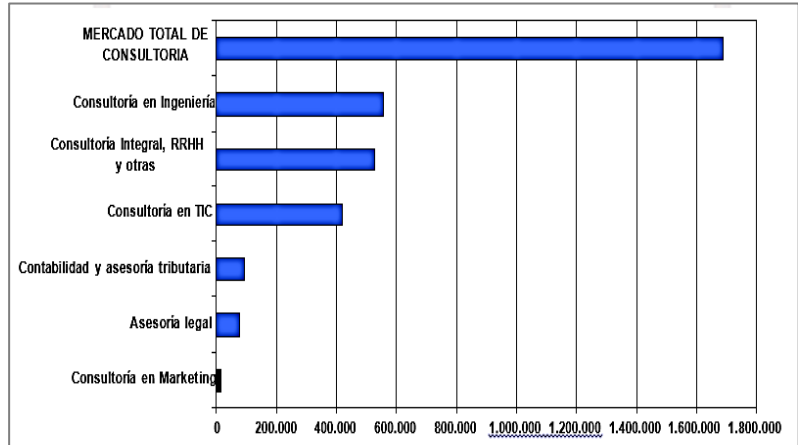
## 1.2.2 Análisis de la Oferta

### 1.2.2.1 Tamaño de la Oferta

Uno de los elementos que contribuyen a dimensionar el mercado de la consultoría en Perú es el correspondiente a los niveles de facturación de las principales empresas del sector: según los datos más recientes, en 2009 los ingresos de estas compañías ascendieron a US\$1.687 millones. Esta cifra incluye los ingresos provenientes de todas las áreas de negocio de estas empresas, que pueden ser diferentes a la consultoría.

Analizando el siguiente gráfico, los mayores ingresos del sector derivan de las áreas de consultoría en ingeniería, consultoría integral y consultoría en Tecnologías de la Información y Comunicación.

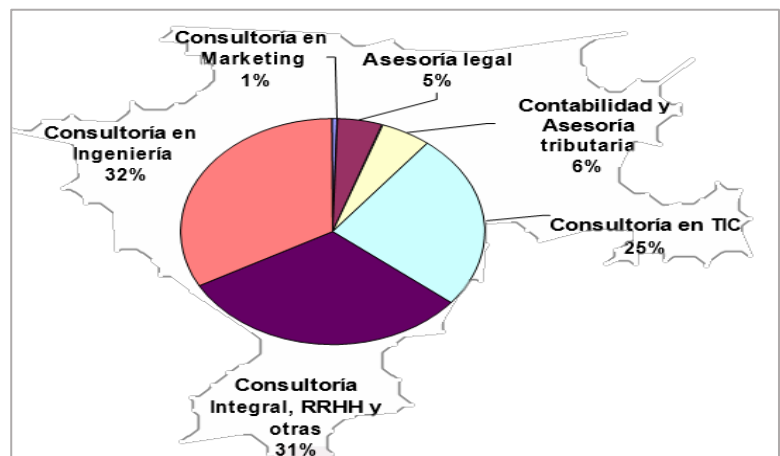
**GRÁFICO 2. TAMAÑO DEL MERCADO CONSIDERANDO LA FACTURACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE CONSULTORÍA, 2011 (MILES DE US\$)**



Fuente: Perú: The Top10.000 companies 2011. Elaboración Propia  
Tasa de cambio aplicada año 2008: US\$1=S/3,011

Analizado los datos de facturación de las principales empresas del sector en 2011, de acuerdo con Perú: The Top 10.000 companies 2011, se puede deducir la distribución de estas empresas según sus áreas de especialización; tal y como muestra el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 3. DISTRIBUCIÓN SEGÚN ÁREAS DE ESPECIALIZACIÓN DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DE CONSULTORÍA EN EL PERÚ, 2011 (%)**



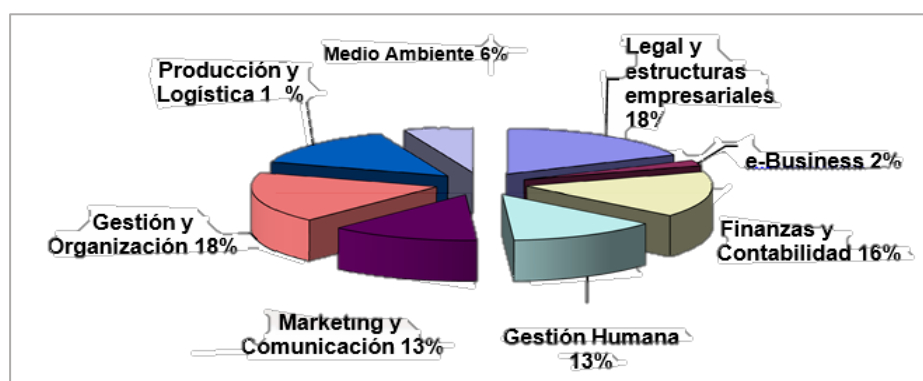
Fuente: Perú: The Top 10.000 companies 2011. Elaboración Propia

El 32% de las principales consultoras en Perú se dedican a la consultoría en ingeniería, el 31% a la consultoría integral y de RRHH y un 25% al subsector de las tecnologías de la información y la comunicación. En menor medida le sigue la consultoría en asesoría tributaria, legal y marketing.

La organización representativa de estas empresas es la Asociación Peruana de Consultoría (APC). Aunque su nombre indique que esta Asociación incluye empresas consultoras en cualquier subsector, sus miembros (alrededor de 17 empresas) forman parte del grupo de consultoría de ingeniería. La totalidad de estas empresas atienden tanto al sector público como al privado.

No obstante, si además de las principales empresas consultoras se tiene en cuenta el resto de la oferta de consultoría en Perú y se cuantifican según su área de especialización, se obtiene el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 4. EMPRESAS DE CONSULTORÍA DISTRIBUIDAS POR ESPECIALIDAD**



Fuente: CONFIEP.

Elaboración Propia

Por otra parte, es importante mencionar la tendencia existente entre las empresas del sector por complementar su oferta con actividades de capacitación, que incluyen la realización de cursos, seminarios, talleres y conferencias, principalmente.

#### **1.2.2.2 Análisis de la Oferta**

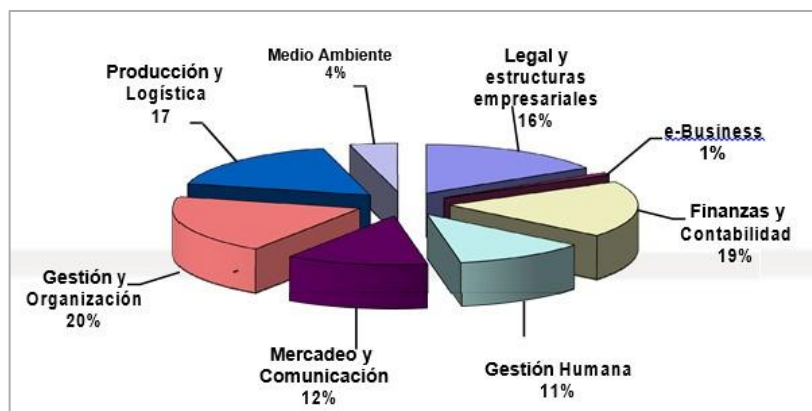
Las empresas de servicios de consultoría en Perú se pueden clasificar en tres categorías diferentes según el servicio que ofrecen:

- Servicio integral: Suelen ser empresas consultoras multinacionales o empresas líderes que abarcan áreas de alto nivel como las de ingeniería o implantación de soluciones tecnológicas.
- Servicio total: Son aquellas que aunque no tengan conocimiento de cada una de las áreas, brindan todo tipo de consultoría gracias a la subcontratación.
- Especializadas: Responden a las necesidades del mercado, especializadas en áreas específicas de gestión empresarial, y pertenecen a este grupo las pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado, y aparte de estas empresas, la oferta de la consultoría no estaría completa sin tener en cuenta los consultores independientes. Éstos, en su mayoría, están especializados en el área de

gestión y organización, seguida por el área de finanzas y contabilidad, y por la asesoría legal y de estructuras empresariales.

### **GRÁFICO 5. CONSULTORES INDEPENDIENTES POR ESPECIALIDAD**



Fuente: CONFIEP.

Elaboración Propia

Se puntualizan a continuación las principales empresas del sector de la consultoría en cada uno de los principales subsectores desarrollados en Perú, según sus niveles de facturación e importancia en el mercado.

#### • Principales empresas de Consultoría Integral

- Price Waterhouse Coopers
- Ernst & Young
- Deloitte
- BDO Consulting S.A.C.
- APOYO Consultoría
- Macroconsult S.A
- MAXIMIXE



- Principales empresas de Consultoría en Ingeniería
  - Cesel S.A
  - Tecsur S.A
  - GMI S.A. Ingenieros Consultores
  
- Principales empresas de Consultoría en Marketing
  - Cuánto S.A
  - Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI)
  - Corporación de Compañías de Research
  - APOYO Opinión y Mercado
  
- Principales empresas de Consultoría en Tecnologías de la Información
  - GMD
  - Cosapi Soft
  
- Principales empresas de Consultoría en Gestión de Calidad
  - Bureau Veritas
  - Qualitas del Perú
  
- Principales empresas de Consultoría en Recursos Humanos
  - Campo verde Consultores Asociados S.A.
  - Manpower
  - Tasa Worldwide S.A.C.

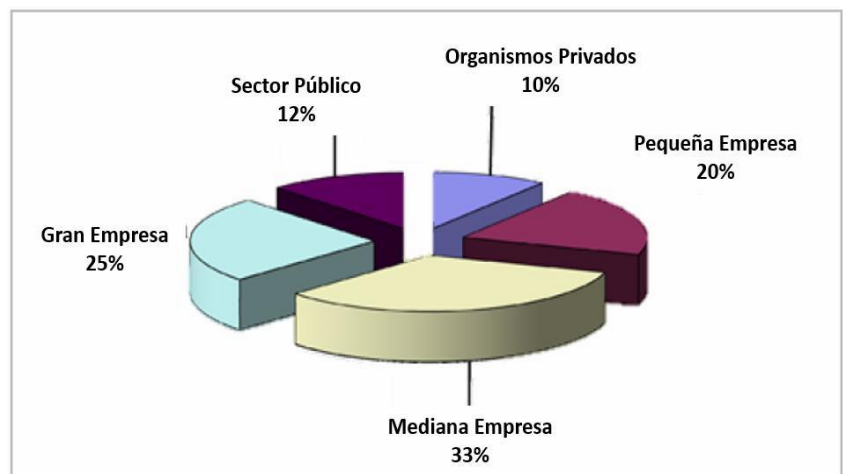
- Principales empresas de Consultoría legal y tributaria
  - Estudio Ferrero Abogados
  - Rodrigo Elias & Medrano Abogados S.C.R.L.
  - Barreda Moller S.C.R.L.
  
- Principales empresas de Consultoría ambiental
  - Walsh Perú Ingenieros y Científicos Consultores
  
- Principales empresas de Consultoría en Responsabilidad Social Corporativa
  - Responde
  - SASE Consultores
  
- Principales empresas de Consultoría para PYMES
  - Senati - Centropyme
  - Mercadeando S.A.

### **1.2.2.3 Análisis de la Demanda**

Existen tres entes principales que forman parte de la cartera de clientes de las empresas consultoras: el sector público (los gobiernos centrales y regionales del país), el sector privado (empresas grandes y medianas principalmente, constituyendo las pequeñas empresas un mercado no objetivo) y las instituciones internacionales independientes.

Entre las empresas del sector privado, las que mayor demanda generan son las medianas, seguidas por las grandes y luego por las pequeñas, como puede verse en el gráfico siguiente.

**GRÁFICO 6. CARTERA DE CLIENTES DE CONSULTORÍA**

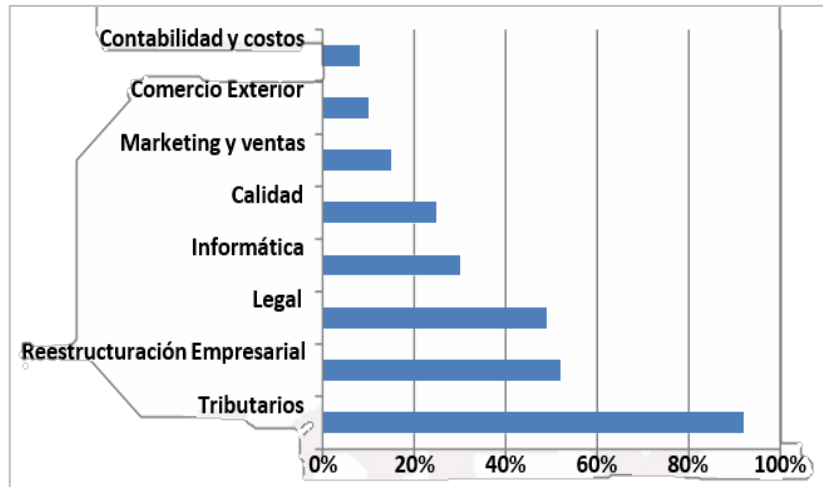


**Fuente:** eConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP. **Elaboración Propia**

La demanda de consultoría es diferente dependiendo del tipo de cliente. Las grandes empresas demandan principalmente consultoría estratégica o de negocio (lo que incluye el área de Tecnologías de la Información) con la que intentan mantener o incrementar su competitividad; consultoría especializada (transporte marítimo, ingeniería); y consultoría en recursos humanos.

Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas tienen otras necesidades, dirigidas sobre todo al área tributaria.

## GRÁFICO 7. DEMANDA DE CONSULTORÍA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Fuente: CONFIEP.

Elaboración Propia

Como puede verse, existe todavía relativa falta de interés en este colectivo por cuestiones como la calidad en la gestión, la mejora de procesos productivos o el marketing; la demanda está muy sesgada hacia los servicios de consultoría legal y tributaria, así como a cuestiones coyunturales como la reestructuración empresarial (cuya demanda se multiplicó en el año 2009, durante el cual las PYMEs locales sufrieron notablemente).

Según resultados obtenidos en un estudio de campo realizado por CONFIEP los problemas que más limitan el uso de la consultoría por parte de las PYMES, son en su mayor medida el desconocimiento de tales empresas acerca del beneficio de la consultoría; el escaso desarrollo que perciben las empresas del mercado de consultoría empresarial; las malas experiencias que han recibido en consultoría con anterioridad; la

baja calidad de la consultoría, la falta de coincidencia entre los servicios ofrecidos por los consultores y los requerimientos y realidad de las empresas, además de los altos costos en relación con el beneficio de las empresas; y el hecho de que las empresas no consideren la consultoría como algo prioritario dentro de un entorno poco favorable.

En cuanto a la encuesta sobre los mecanismos de selección de los servicios de consultoría, el 55% de los encuestados seleccionan consultores según recomendación o búsqueda personalizada del cliente a través de sistemas virtuales y directorios especializados promovidos por instituciones de reconocido prestigio. Asimismo, se encontró que el éxito depende de la satisfacción de antiguos clientes y contactos, así como del prestigio ganado.

### **1.3.Productos y servicios ofrecidos**

Asesoría y Capacitación Empresarial en:

- Estudios de comportamiento Organizacional
- Recursos Humanos
- Diseño y Desarrollo Organizacional
- Marketing y Planeamiento Estratégico
- Auditoría Administrativa
- Investigación de Mercados
- Valorización de Empresa.

#### 1.4 Equipo empresarial y gerencial.

##### Junta General:

- César Gianfranco Castañeda Moreno.
- Heyner Juliano Márquez Yauri
- Carla Carolina Castañeda Muñoz.

##### Gerente General:

- José Alfredo Castañeda Nassí

## II. DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA Y DEL MERCADO OBJETIVO.

### 2.1. Descripción de la competencia

Del estudio realizado se determinó que los principales competidores locales (por locales nos referimos a consultoras con capitales nacionales) de Asiste Consultores, son los siguientes:

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
<b>ADECCO – Trujillo</b>	<p>Empresa especializada en Recursos Humanos abrió sus puertas en la ciudad de Trujillo en agosto del año pasado. Ofreciendo soluciones integrales aplicadas a la gestión humana, contando con la cartera de servicios que se muestra a continuación.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Outsourcing de Procesos</li><li>- Intermediación Laboral</li><li>- Permanent Placement</li><li>✓ Selección Tradicional</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adecco Executive</li> <li>- Human Capital Solutions</li> <li>✓ Consultoría</li> <li>✓ Formación</li> <li>✓ Payroll</li> </ul>
<b>SENATI - Trujillo</b>	<p>Esta Institución, tiene el objeto de contribuir al mejoramiento de la calidad y al incremento de la productividad de las empresas, mediante servicios de asesoría, consultoría y capacitación en aspectos técnico-productivos y mediante el desarrollo de sus recursos humanos, de acuerdo al diagnóstico de necesidades específicas de cada empresa. Entre sus programas de capacitación, tenemos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación Práctica</li> <li>- Capacitación de Supervisores</li> <li>- Capacitación para trabajadores de las PYMES</li> </ul>
<b>TECSUP - Trujillo</b>	<p>Organización educativa que brinda servicios de capacitación y consultoría en Tecnología y Recursos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría en Recursos Humanos</li> <li>✓ Servicio del personal por competencias</li> <li>✓ Evaluación del desempeño por competencias</li> <li>✓ Diagnóstico organizacional</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoría en Tecnología <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Agrícola</li> <li>✓ Calidad Ambiental</li> <li>✓ Informática</li> <li>✓ Planeamiento Basado en Competencias</li> </ul> </li> <li>- Programas de Capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestión</li> <li>✓ Automatización Industrial</li> <li>✓ Electrotecnia</li> <li>✓ Entrenamiento en calidad, seguridad y medio ambiente.</li> </ul> </li> </ul>
<b>CONSULTORES INDIVIDUALES</b>	<p>Profesionales que asesoran en una área en la que son expertos, sea mantenimiento, contabilidad, tecnología, publicidad, legislación, diseño, recursos humanos, ventas, finanzas, relaciones públicas, comunicación entre otros.</p>

## 2.2. Descripción del Mercado Objetivo

Los sectores de crecimiento más prometedor son: la minería, la energía, los hidrocarburos, el turismo, la construcción de carreteras, puertos y aeropuertos, el saneamiento, las tecnologías de la información y la comunicación, la gestión ambiental y la gestión de recursos humanos. También se espera un crecimiento de la consultoría especializada, motivada por la demanda de



servicios detallados, que contribuyan a crear elementos diferenciadores frente a la competencia.

El mercado objetivo está enfocado en las instituciones públicas y empresas privadas, ubicadas en el departamento de La Libertad, de los diferentes sectores económicos.

En inversión privada, la demanda de servicios de consultoría por parte de las empresas tiene un propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de la competitividad. Están en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión y su inserción a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales. Además, hoy en día las empresas intentan concentrar su actividad en el “core business” de su negocio y para ello es necesario apoyarse en agentes externos o servicios de “outsourcing” especializados, para atender las actividades subsidiarias de la empresa.

La inversión pública genera una demanda por parte del Estado de servicios de consultoría y obras, que se caracteriza por un crecimiento constante en los últimos años. La descentralización del Estado ha implicado una transferencia de funciones del gobierno central a los gobiernos regionales y locales, por lo que hoy éstos son competentes para administrar su presupuesto de inversión, pudiendo directamente realizar convocatorias de proyectos.

La disminución de la brecha de infraestructura como objetivo primordial del Gobierno constituye una oportunidad para las consultoras, pues serán necesarios estudios de ingeniería y de impacto ambiental.

No obstante, es necesario mencionar que las empresas internacionales tienen una desventaja con respecto a las peruanas en la concesión de licitaciones públicas: según la normativa peruana, en las contrataciones y adquisiciones de bienes y

servicios, las empresas nacionales gozan de un 20% adicional en el puntaje. Del mismo modo, las PYMES peruanas también obtienen un trato preferencial.

### **2.2.1. Justificación del Mercado Objetivo**

- En el ambiente competitivo actual, es notable que la mayoría de empresas requieren de asesoría y consultoría empresarial puesto que tienen un nivel deficiente en áreas neurálgicas de la empresa como recursos humanos (RRHH), comercial, mercadeo, financiero, legal y administrativa.
- Estas empresas exigen y requieren acompañamiento de los consultores, y la empresa Asiste Consultores, está dispuesta a brindar dicho acompañamiento, asistido por un grupo interdisciplinario de profesionales.
- Según el estudio realizado por The Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en el Perú aproximadamente unas 300 mil empresas abren cada año, pero otras 200 mil cierran. En este mismo estudio se puede evidenciar claramente que la mayoría de los empresarios buscó asesoría al momento de crear la empresa, la fuente principal de orientación e información fueron los amigos, lo cual indica claramente que los emprendedores no acuden a ayudas profesionales, lo cual es una causa de la liquidación de las empresas.
- Gran parte de las empresas empiezan a funcionar sin tener claridad en aspectos fundamentales para el éxito en los negocios como: administración, normas legales,

condiciones del mercado y competencia. Aspectos que deben mejorar en la marcha, y para lo cual la empresa de consultoría se convierte en un proveedor para el posicionamiento de dicha empresa.

### III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

#### **Visión**

Ser una empresa líder en consultoría empresarial con presencia a nivel regional desarrollando estrategias de negocios que apoyen en todo momento su crecimiento.

#### **Misión**

Apoyar a nuestros clientes en su desarrollo y consolidación empresarial, buscando su crecimiento sostenido y permanencia en el mercado, proporcionando servicios de consultoría y capacitación con un equipo de alto nivel, comprometidos siempre a servir.

#### **Valores**

- **Integridad:** Somos consecuentes en lo que pensamos, decimos y hacemos. Nos guiamos por nuestros valores personales y corporativos. Actuamos con la verdad y consultamos con nuestros líderes.
- **Flexibilidad:** Nuestro equipo multidisciplinario y experiencia nos permite adaptarnos a diferentes tipos de problemas y clientes.
- **La Responsabilidad:** Nuestro equipo de colaboradores trabaja día a día teniendo como convicción que la responsabilidad es un valor indispensable en la realización de cualquier tarea asignada, ya que de esta se desprende la satisfacción y calidad deseada por el cliente sobre el trabajo realizado.

- **El Compromiso:** El lazo moral que nos une con cada uno de nuestros colaboradores y clientes es un elemento clave para nuestra empresa. Expresar nuestro compromiso como empresa para con la sociedad es una muestra de confianza y responsabilidad.
- **La Honestidad:** Es de suma importancia para nosotros como empresa, que la información que es presentada a nuestros clientes esté expresada con total honestidad. Este valor nos distingue y nos ayuda a tomar decisiones basadas en hechos firmes y verdaderos, de tal manera que aseguramos la efectividad en las mismas.

## FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se cuenta con profesionales especialistas.</li> <li>• Experiencia en el sector.</li> <li>• Buena imagen empresarial.</li> <li>• Cuenta con clientes que posteriormente son sus aliados estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuada infraestructura.</li> <li>• Inexistencia de publicidad.</li> <li>• Ausencia de políticas y reglamentos.</li> <li>• Falta de personal en atención al cliente.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector del negocio en expansión.</li> <li>• Alianzas estratégicas con entidades.</li> <li>• Crecimiento empresarial.</li> <li>• Tendencia a la tercerización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en aumento.</li> <li>• La mayoría de empresas peruanas son Pymes.</li> <li>• Servicios por internet.</li> </ul>

## ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN

Para las estrategias de expansión, que son las que se dirigen hacia el desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa, se desarrolló la Matriz Ansoff.

MATRIZ ANSOFF		
OBJETIVO	PRODUCTO EXISTENTE	PRODUCTO NUEVO
MERCADO EXISTENTE	<p>Estrategia de Penetración de Mercado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.-La empresa tendrá que encargar a un diseñador web la creación de una página web con dominio “.com”.</li> <li>.- Con la página web se pretende que nuestros clientes actuales y futuros y público en general se informen sobre los servicios que ofrecemos, la forma de contactar con nosotros y el prestigio con el que contamos.</li> <li>.- Con respecto al Fan Page en la red social Facebook, este debe mantenerse actualizado con información sobre nuevos servicios que ofrezcan, artículos informativos sobre los beneficios de una consultoría, y vincularse con otras Fan Pages que sean de interés para nuestro público objetivo como Gestión, El Comercio, La República, entre otros.</li> </ul>	<p>Estrategia de Desarrollo de Producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>.- Debido a las buenas perspectivas de crecimiento en el sector público, se pretende asesorar no solo en gestión organizacional y de recursos humanos sino adentrarnos en el sector de contrataciones para el Estado, cuyos sectores presentan alta demanda en estudios de ingeniería e impacto ambiental.</li> <li>.- Se pretende lograr lo anterior mencionado buscando personal que sea idóneo para estos temas en las distintas bolsas de trabajo o por recomendaciones de los actuales contactos que la gerencia posee.</li> </ul>
MERCADO NUEVO	<p>Estrategia de Desarrollo de Mercado:</p> <p>Se pretende abarcar a clientes cuyas empresas se encuentren en las ciudades de Chiclayo, Piura, Tumbes y Cajamarca. Estas ciudades norteñas presentan grandes empresas privadas y las entidades públicas presentan gran disposición en hacer más proyectos para aprovechar el canon.</p>	<p>Diversificación Horizontal:</p> <p>El canon en algunas ciudades al norte del país forma parte del presupuesto anual del gobierno regional, por lo que se pretende ingresar al mercado ofreciendo los servicios actuales y los que se planean implementar.</p>

### Alianzas Estratégicas

Debido a los nuevos sectores que se pretende abarcar con la Consultora, expuestos en la Matriz Ansoff, surge la necesidad de contar con nuevo personal especializado en estos temas. Las alianzas

estratégicas son una poderosa herramienta para empresas que quieren obtener un aumento en su competitividad y un beneficio mutuo. Un aliado es una empresa que trabaja con la suya y que no es competidor directo de sus productos o servicios.

- **Colegio de Ingenieros del Perú:** donde se va a poder tener una lista de todos los ingenieros colegiados y evaluar su experiencia.
- **Constructoras en etapa inicial:** ingenieros emprendedores con los que se pueden formar una buena alianza brindando ellos sus conocimientos técnicos y la empresa sus conocimientos en gestión.
- **LinkedIn:** esta red social profesional, famoso actualmente entre reclutadores de diferentes empresas, serviría para a la consultora como una base de datos con personal potencial para las áreas en que se busca entrar.
- **Empresas Internacionales:** distintas empresas de consultoría del mercado internacional tienen puesto sus futuras inversiones en Perú ya que han notado un gran crecimiento del sector. Una alianza con alguna de ellas representan una gran ventaja por el prestigio que estas pueden brindar a Asiste Consultores y, además contar con personal más especializado en diversos temas que el país está actualmente desarrollando como es la infraestructura.

## **ANÁLISIS SECTORIAL – LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

### ***Sobre el poder negociador que tienen los clientes:***

En esta fuerza se ha identificado la existencia de muchas empresas que realizan actividades de consultoría en el país a las que los clientes pueden acudir, puesto que si suben los precios por los servicios el cliente va a acudir a otra empresa competidora. En el caso de los clientes grandes la situación es similar ya que cotizan con varias empresas para ponerlas a competir entre sí, y finalmente negocian con la que le ofrece un mejor precio y servicio. Por estas razones se valora la intensidad de esta fuerza como alta.

### ***Sobre la rivalidad entre actuales competidores***

En el sector de consultoría, existe un considerable número de empresas que ofertan servicios de consultoría en el país entre grandes, medianas y pequeñas; además de profesionales independientes. Sin embargo, esta cantidad de empresas son relativamente insuficientes para abastecer a todo un país con el servicio de consultoría; así mismo, es necesario aclarar que en nuestro medio los últimos años se ha incrementado el interés por la contratación de servicios de consultoría. Por estas razones se valora la intensidad de esta fuerza como media.

### ***Sobre el poder negociador de los proveedores:***

En esta fuerza se ha identificado que el abastecimiento, es relativamente sencillo ya que existe una considerable oferta de profesionales o consultores de distinto nivel para realizar esta actividad. Sin embargo, cabe indicar que estos profesionales muchas veces necesitan de metodología y seguimiento para realizar la consultoría ya que no tienen experiencia como consultores y esto pone en riesgo la calidad del servicio. Por estas razones el poder negociador de los proveedores es bajo.

### ***Sobre la amenaza de nuevos competidores:***

En esta fuerza se ha identificado que a menudo, erróneamente muchos profesionales asumen que es un negocio con capacidad de generar importantes beneficios para sus propietarios, por lo que muchas personas que se encuentran desempleadas ingresan al negocio de manera temporal, y luego no encuentran la forma de mantenerse en el mercado y lo abandonan muchas veces desprestigiando el producto por los malos resultados que generaron, estas incursiones temporales que sufre el sector complica la rivalidad existente. Además está el tema de empresas de

gran reputación como las firmas multinacionales que encuentran una buena posibilidad de ingresar a los mercados basadas en su prestigio y atraídas por los programas de cooperación internacional.

Por estas razones se califica la intensidad de esta fuerza como alta.

***Sobre la amenaza de los productos sustitutos:***

En esta fuerza se ha identificado que el desarrollo e innovación acelerada de la tecnología mejoran el desempeño de productos sustitutos como consultorías on-line, nuestro medio aún no tiene la cultura tecnológica suficiente para implementar este tipo de productos; sin embargo, es una tendencia impulsada además porque estas son opciones más económicas y por ende podría reemplazar la compra de servicios de consultoría, sobre todo a aquellos clientes que tienen dificultades económicas para invertir en este tipo de servicios. Siendo así la amenaza de productos sustitutos es media/alta.

## **IV. ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

### **4.1 Estrategia de producto:**

La empresa Asiste Consultores actualmente brinda los dos siguientes servicios:

#### **4.1.1. Consultoría:**

La consultoría busca diagnosticar la situación de la organización, obteniendo la información actual e histórica de la misma, con el fin de diagnosticar las necesidades de la empresa.

Durante el proceso de diagnóstico; los empresarios contarán con el acompañamiento del grupo



interdisciplinario de consultores, quienes los apoyarán durante un total de 15 horas. En cada asesoría el consultor deberá diligenciar el formato acta de visita, en el cual quedarán registradas la fecha de visita, horas de asesoría, acción realizada, compromisos, fecha próxima sesión, firma responsable y observaciones. Esta acta debe ser firmada por el consultor y el empresario como soporte de aceptación de los compromisos y de las asesorías realizadas. Este servicio busca satisfacer las necesidades específicas de las empresas, en las áreas de recursos humanos (RRHH), comercial y mercadeo, financiero, legal, administrativa y otras. Aquí el empresario decide en que área de la empresa necesita fortalecimiento, sin necesidad de realizar un diagnóstico general de la empresa.

**Recursos Humanos (RRHH):** manual de políticas y procedimientos de recursos humanos, manual de reclutamiento y selección de personal, manual descriptivo de puestos y funciones, manual para la evaluación y diagnóstico del desempeño código de ética, reglamento interno de trabajo y manual de salud ocupacional.

**Comercial y mercadeo:** se efectúa el diagnóstico y posterior asesoramiento en la definición de estrategias comerciales para el mejor posicionamiento en el mercado y las ventas, además se evalúa la calidad del servicio que la empresa está brindando a los clientes externos, identificando su nivel de satisfacción y de expectativas.

**Financiero:** diagnóstico de la situación financiera de la empresa en materia de liquidez, productividad y capacidad financiera, estableciendo las estrategias que se requieren para mejorar su flujo de recursos y favoreciendo su consolidación financiera. No basta con obtener utilidades, es necesario además tener un grado de liquidez y solvencia.

**Legal: Restructuración de pasivos** – Consiste en el análisis de documentos de deuda y de procesos administrativos, judiciales y arbitrales.

**Restructuración organizacional** – Consiste en el análisis de la estructura corporativa de la compañía y de las normas y regulaciones que rigen la actividad del negocio.

**Búsqueda de inversionistas estratégicos** – Consiste en asistir a la compañía en el proceso legal para la búsqueda de nuevos inversionistas.

**Administrativa:** análisis y evaluación de políticas, sistemas administrativos, procedimientos, procesos como compras, ventas, inventarios, administración de cartera, procesos de producción. Además el análisis de la estructura organizacional y los conceptos de los niveles de autoridad, de las funciones y las responsabilidades.

Fases del proceso de acompañamiento a los empresarios de la consultoría:

1. Diagnóstico

2. Propuestas: Implementación de planes, Capacitación, Indicadores de Gestión.
3. Terminación
4. Revisión / Seguimiento y Control
5. Verificación de Resultados

1. **Diagnóstico:** Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita, se establece de manera minuciosa los objetivos que se van a alcanzar y evaluar el rendimiento, los recursos, las necesidades y las perspectivas del cliente. Se sintetizan las necesidades de las fases de diagnóstico y se establecen las conclusiones sobre como orientar el trabajo con el fin de que se obtengan los beneficios deseados. Esta etapa tendrá una duración de 4 horas.

2. **Propuestas:** esta etapa tiene por objeto hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir cambios y la presentación de propuestas al cliente para que éste tome una decisión. Aquí se eliminan propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia y se decide que solución se ha de adoptar. Esta etapa tendrá una duración de 2 horas, tiempo en el cual se explicará al gerente de la empresa la metodología a utilizar.

- a) Implementación de planes
- b) Capacitación
- c) Indicadores de Gestión

**3. Terminación:** se presentan y examinan los informes finales.

- **Fase de Consultoría**

- ✓ Plan de Trabajo
- ✓ Carta de Inicio de labores del consultor
- ✓ De seguimiento a actividades (la consultoría contará con un máximo de 5 visitas de 3 horas).
- ✓ Acompañamiento para resolución de dudas virtual o telefónico (back office)
- ✓ Cierre de Consultorías

Adicional a estas consultorías que ya se vienen brindando, el nuevo servicio es el estudio de ingeniería e impacto ambiental, brindado a las entidades estatales, cuyo perfil de lo que se busca se describe a continuación:

**Estudio de Ingeniería e Impacto Ambiental:** conjunto de análisis técnico-científicos, sistemáticos, interrelacionados entre sí, cuyo objetivo es la identificación, predicción y evaluación de los impactos significativos positivos y/o negativos, que pueden producir una o un conjunto de acciones de origen antrópico sobre el medio ambiente físico, biológico y humano. La información entregada por el estudio debe llevar a conclusiones sobre los impactos que puede producir sobre su entorno la instalación y desarrollo de un proyecto (Gómez, 1998).

El profesional contratado debe ser una persona capaz de prevenir, afrontar y reducir los daños al medio ambiente. Evalúa los daños al suelo, el aire y la atmósfera.

Entre los conocimientos que debe tener, es imprescindible que domine las matemáticas, la física, la química, la biología y las disposiciones de Ley que el Gobierno establezca para estos estudios.

Es indispensable que el profesional que desarrolle el estudio debe tener vocación de proteger la naturaleza y buscar alternativas a su deterioro.

#### **4.1.2. Capacitación**

Nuestros programas de capacitación organizacional se ajustan siempre al 100% de las necesidades específicas de los clientes, realizamos para cada evento una preparación desde cero y garantizamos no solo la originalidad en cada presentación, también la pertinencia temática y apropiación de conocimientos en cada uno de los asistentes gracias a conferencistas con prestigio. De esta manera, ofrecemos:

- **Conferencias**

Estos espacios formativos cuentan con una duración máxima de 2 horas abarcando los temas que el cliente desee tratar de manera dinámica y muy vivencial, involucrando a todos y cada uno de los participantes e inculcando compromiso con el trabajo y su filosofía corporativa a lo largo de cada capacitación. Entre los temas de conferencia, tenemos:

- Trabajo en equipo
- Liderazgo de excelencia
- Comunicación eficaz
- Motivación y compromiso Empresarial

- Pasión por las ventas
- Motivación Laboral, hagámoslo juntos
- Conducción y desarrollo de equipos de trabajo
- Actitud Positiva lo mejor para mi empresa
- Coaching organizacional
- Administración del tiempo
- Clima laboral
- Convivencia, manejo y resolución de conflictos laborales.

#### • Talleres

Nuestros Talleres son muy dinámicos, brindan la oportunidad ideal para lograr el mejoramiento de procesos y/o competencias personales gracias a la especificidad y el manejo profesional que se otorga en cada tema. Tienen una duración máxima de 4 horas e involucrará de manera dinámica todos y cada uno de los temas que la empresa cliente desee abordar.

- Desarrollo humano, creciendo con virtudes
- Empowerment
- Técnicas de persuasión y manejo de clientes difíciles
- Excelencia profesional
- El camino hacia nuestro verdadero potencial

#### • Seminarios

Nuestros Seminarios buscan entregar al personal de las empresas conocimiento práctico en profundidad, garantizando así la adquisición de competencias por parte de los asistentes. Tienen una duración base de 8 horas y pueden extenderse en ciclos de hasta 16 o más horas de formación de acuerdo a su necesidad.

#### 4.2 Estrategia de precio:

Para la determinación del precio de las consultorías y capacitación se considera el margen mínimo del 40% sobre los costos, ya que los requerimientos de cada cliente ya sea en duración, complejidad y otros factores difieren de un cliente en el otro.

Como estrategia de penetración en el mercado se hará énfasis en vender el servicio de consultoría como una inversión que genera beneficios tanto a corto como a largo plazo, por lo tanto el precio no será el factor más determinante en la generación de la demanda, como si lo será la comunicación asertiva de los productos, para crear consciencia de marca.

Cada cliente tiene necesidades diferentes y requiere tratamientos diferentes, por lo tanto el precio del servicio estará determinado por el objetivo de la asesoría. Teniendo en cuenta lo anterior, la tarifa a cobrar, estará determinada por el número de horas, requeridas para el servicio.

#### CUADRO N° 1: PRECIOS DE SERVICIOS POR HORAS

NOMBRE DEL SERVICIO	UNIDADES A VENDER	PRECIO DE VENTA X HORA	TOTAL DE VENTAS AL AÑO
Consultoría x 20 horas	10	300	60,000
Capacitación x 20 horas	18	250	90,000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>40</b>	<b>550</b>	<b>150,000</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

Como se muestra en el cuadro, para realizar la proyección de ventas se tuvo en cuenta que cada uno de los servicios requiere un promedio de 20 horas, fijándose un precio tentativo por hora y hallar de esta manera las ventas esperadas al año.

### 4.3 Estrategia de distribución o plaza:

#### - Canal de Distribución



Asiste Consultores, utiliza el canal de distribución: Productor – consumidor, dada la intangibilidad del servicio, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo.

#### - Estrategias de Distribución

Asiste Consultores aplica la estrategia de distribución basada en la venta personalizada, al contar con personal capacitado, que tendrá contacto directo con el cliente y brindará un servicio de calidad. Además, esta estrategia facilitará la comunicación entre el cliente y la empresa, para a partir de sus necesidades y requerimientos se realice la mejora continua del servicio.

#### - Ubicación

Asiste Consultores inició sus actividades en su domicilio fiscal Calle los Eucaliptos N° 230, Urb. Santa Edelmira; luego, traslado su oficina a Calle Las Chiras 211 en la Urb. California. En busca de mejorar la accesibilidad para sus clientes, actualmente está ubicada en el Centro Histórico de Trujillo, frente a la plaza de Armas en Independencia 411 oficina 301.



#### **4.4 Estrategia de promoción:**

##### **- Publicidad**

Asiste Consultores únicamente cuenta con publicidad de boca a boca, por lo tanto, parte de la estrategia de comunicación se desarrollará en Internet, por cuanto es una herramienta útil para aumentar el nivel de exposición de la marca a bajo costo. La empresa, contará con una página web para: Promoción institucional de los servicios de la empresa, contactarse con potenciales clientes y ofrecer asesoría en línea.

Como estrategia de comunicación a través de internet se publicarán banner web en las principales redes sociales y sitios especializados empresariales con el fin de generar recordación de marca y expectativas en los clientes.

También se utilizará como herramienta publicitaria los correos electrónicos directos (mailing), en donde se les informará a los clientes de los servicios e información del sector.

Como medio impreso de publicidad los consultores contarán con tarjetas de presentación así como brochure de la empresa.

##### **- Relaciones Públicas**

Se participará en ferias, exposiciones y demás eventos empresariales del sector para ofrecer los servicios de la consultora, con el objeto lograr el reconocimiento de la marca y los servicios de la empresa. En estos espacios se buscará establecer alianzas o convenios con asociaciones de empresarios PYMES y entidades como la Cámara de Comercio, permitiendo con estas acciones potencializar los beneficios de los servicios ofrecidos a las empresas clientes.

#### **4.5 Estrategia de servicio post venta:**

Se entregará al empresario una herramienta de diagnóstico/seguimiento de las estrategias planteadas por el consultor, la cual deberá ser ejecutada por una persona de la empresa, a su vez Asiste Consultores tendrá acceso a esta información, la cual podrá ser validada y alimentada por medio una red, es decir, tanto la empresa de consultoría como la empresa a la cual se le preste el servicio, podrán ver en tiempo real sus avances o sus falencias. Este seguimiento se realizará durante 12 meses, tiempo en el cual la empresa cumplirá con los indicadores propuestos por el consultor. Aquí Asiste Consultores se compromete a firmar un acuerdo de confidencialidad, conscientes de que la información será manejada por profesionales. Esto busca generar en los clientes bases sólidas de confianza con respecto al uso de la información entregada por la empresa.

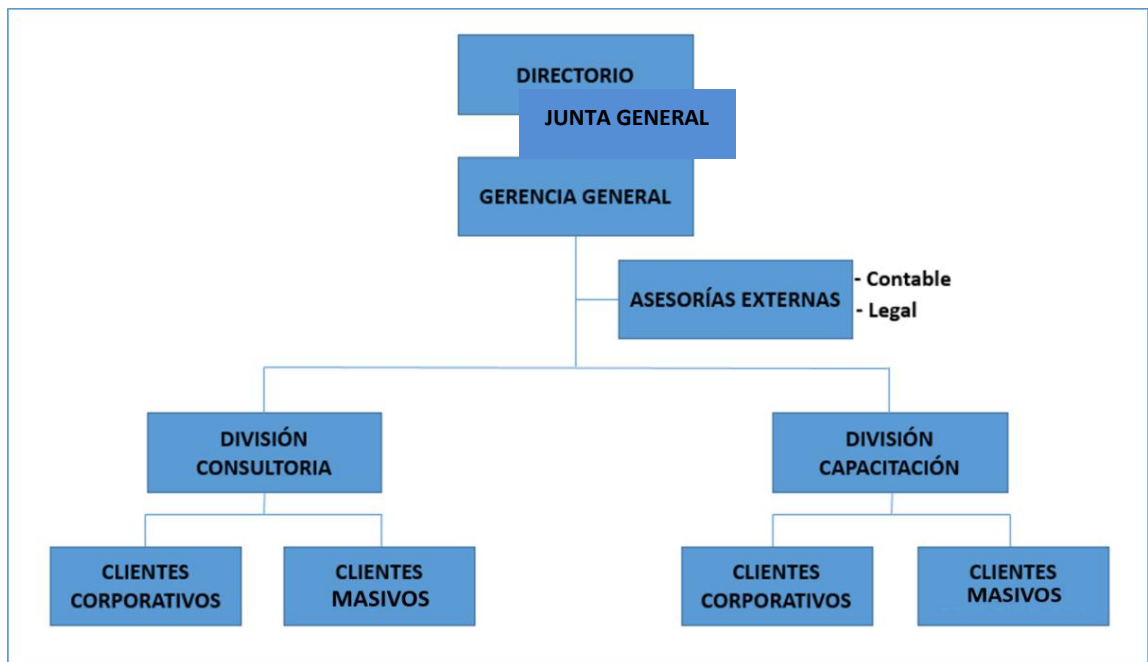
#### **V. REDISEÑO DE ESTRUCTURA Y CAMBIOS EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

En vista del crecimiento de la empresa se vio por conveniente realizar algunos ajustes en la estructura organizativa, modificándose el organigrama de la siguiente manera.

## ORGANIGRAMA ACTUAL “ASISTE CONSULTORES S.R.L”



## ORGANIGRAMA PROPUESTO “ASISTE CONSULTORES S.R.L



Además conociendo el enorme desafío de reinventar la gestión para competir con éxito en el mercado, se proponen las políticas de gestión siguientes:

- **Optimización de Costos:** se notó que al contratar expositores de otras ciudades pagándoles todos sus gastos, se debe aprovechar el tenerlos en esta ciudad para realizar otras exposiciones en otras empresas, pudiendo inclusive reducir el precio del servicio por la disminución de costos que lo mencionado representa. De esta manera la empresa se ve beneficiada no solo al reducir costos si no al ser conocida por otras empresas y posicionar la marca.
- **Calidad del Talento:** de las experiencias contadas por el gerente, se establece que se debe realizar un cambio en el manejo de profesionales contratados para brindar los dos tipos de servicios, siendo así, se deberá contratar a capacitadores y profesionales conocidos por “Asiste Consultores”, así como para tratar temas en los que su desenvolvimiento sea el esperado por el cliente.
- **Gestión de Relaciones:** aprovechando el nivel de relaciones del actual representante de la empresa se deberán establecer convenios con clientes y proveedores, así como utilizar estrategias de comunicación para mejorar la capacidad de negociación.

## VI. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 6.1. INVERSIÓN EN ACTIVO FIJO

- **6.1.1. Inversión en Equipos de Oficina:** se cuenta con 3 Lap Tops utilizados por el personal asesor y 01 impresora que será utilizado por todos ellos.

Cuadro N° 2: Inversión en Equipos de Oficina

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costot Total	IGV	Total
Lap Top	3	2,372.88	7,118.64	1,281.36	8,400.00
Impresora	1	271.19	271.19	48.81	320.00
<b>Total Inversión en Equipos de Oficina</b>					<b>8,720.00</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

**6.1.2. Inversión en Muebles y Enseres:** en inversión en muebles y enseres se ha considerado la compra de 03 escritorios, 02 muebles archivadores, 01 mesa de trabajo y 06 sillas.

Cuadro N° 3: Inversión en Muebles y Enseres

Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	IGV	Total
Escritorio	3	677.97	2,033.90	366.10	2,400.00
Muebles Archivadores	2	254.24	508.47	91.53	600.00
Mesa de Trabajo	1	720.34	720.34	129.66	850.00
Sillas	6	101.69	610.17	109.83	720.00
<b>Total Inversión en Muebles y Enseres</b>					<b>4,570.00</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

El cuadro N° 4 muestra el resumen de la Inversión en Activo Fijo.

Cuadro N° 4: Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	Costo Total	IGV	Total
Equipos de Oficina	7,389.83	1,330.17	8,720.00
Muebles y Enseres	3,872.88	697.12	4,570.00
<b>TOTAL</b>	<b>11,262.71</b>	<b>2,027.29</b>	<b>13,290.00</b>

Elaboración Propia

A continuación se muestra la depreciación del activo fijo empleando las tasas fijadas por la SUNAT. El monto para el cálculo de la depreciación ha sido tomado de los montos totales de cada activo sin considerar el IGV.

Cuadro N° 5: DEPRECIACIÓN DE ACTIVO FIJO

Activo	Valor Inicial	2015	2016	2017	2018	2019	Residual
Muebles y Enseres (10%)	3,872.88	387.29	387.29	387.29	387.29	387.29	1,936.44
Equipos de Oficina (25%)	7,389.83	1,847.46	1,847.46	1,847.46	1,847.46	0.00	0.00
<b>Total</b>	<b>11,262.71</b>	<b>2,234.75</b>	<b>2,234.75</b>	<b>2,234.75</b>	<b>2,234.75</b>	<b>387.29</b>	<b>1,936.44</b>

Fuente: SUNAT

Elaboración Propia

## 6.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS

### a) Consultoría

Corresponde a los ingresos por todos los tipos de consultoría que ofrece. Para el primer año se considera la actual demanda que tiene la empresa. Se proyecta los siguientes años a una tasa de crecimiento del 5%, ya que de acuerdo con el BCRP esta es la tasa de crecimiento que se proyecta para este sector en el país.

Cuadro N° 6: INGRESOS POR CONSULTORIA

	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades	10	11	11	12	12
Costo por hora	300	300	300	300	300
Horas	20	20	20	20	20
<b>Total con IGV</b>	<b>60,000</b>	<b>63,000</b>	<b>66,150</b>	<b>69,458</b>	<b>72,930</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

### b) Capacitación:

Corresponde a los ingresos por todos los tipos de capacitación que ofrece. Para el primer año se considera la actual demanda que tiene la empresa. Se proyecta los siguientes años a una tasa de crecimiento del 5%, ya que de acuerdo con el BCRP esta es la tasa de crecimiento que se proyecta para este sector en el país.

Cuadro N° 7: INGRESOS POR CAPACITACIÓN

	2015	2016	2017	2018	2019
Unidades	18	19	20	21	22
Costo por hora	250	250	250	250	250
Horas	20	20	20	20	20
<b>Total con IGV</b>	<b>90,000</b>	<b>94,500</b>	<b>99,225</b>	<b>104,186</b>	<b>109,396</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

Haciendo un resumen con los ingresos por las dos tipos de asesoría que brinda se obtiene lo siguiente:

Cuadro N° 8: TOTAL INGRESOS

	2015	2016	2017	2018	2019
Consultoría	60,000	63,000	66,150	69,458	72,930
Capacitaciones	90,000	94,500	99,225	104,186	109,396
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>S/. 150,000</b>	<b>S/. 157,500</b>	<b>S/. 165,375</b>	<b>S/. 173,644</b>	<b>S/. 182,326</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

### 6.3. PRESUPUESTO DE COSTOS

#### a) COSTOS DIRECTOS

En el cuadro N° 9 se aprecia el cálculo de los Costos Directos, éstos son los materiales que se utilizan directamente para la entrega del servicio, obteniendo un total de S/. 8,000.00.

Cuadro N° 9: COSTOS DIRECTOS

**COSTOS DIRECTOS  
(En nuevos soles)**

Módulos de trabajo	1,800.00
USB	2,200.00
Alquiler de Oficina	4,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>8,800.00</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

#### b) COSTOS INDIRECTOS

En el cuadro N° 10 se aprecia el cálculo de los costos indirectos, éstos son necesarios para entregar el servicio pero no participan directamente en él. Se obtuvo un total de S/. 18,000.00

Cuadro N° 10: COSTOS INDIRECTOS

**COSTOS INDIRECTOS  
(En nuevos soles)**

Traslado Facilitadores	10,500.00
Hospedaje y Alimentación	7,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>18,000.00</b>

Fuente: Asiste Consultores Elaboración Propia

**c) COSTOS DE PERSONAL**

En el cuadro N° 11 se aprecia el cálculo de los costos de personal, para el total se considera al personal administrativo y a los facilitadores externos. Se obtiene un total de S/. 41,100.00

Cuadro N° 11: Costos de Personal

**COSTOS DE PERSONAL  
(En nuevos soles)**

CARGO	Costo anual X trabajador	Número de Trabajadores	Costo Total
Personal Administrativo	9,600.00	1	9,600
Facilitadores Externos	4,500.00	7	31,500
<b>TOTAL</b>	<b>14,100.00</b>	<b>8</b>	<b>41,100</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

**6.4. PRESUPUESTOS DE GASTOS**

**a) GASTOS ADMINISTRATIVOS**

En el cuadro N° 12 se aprecia el cálculo de los gastos administrativos, se considera a la suma de los útiles de escritorio, los sueldos del personal administrativo, el alquiler, teléfono e internet; obteniéndose como resultado S/. 48,180.00



## Cuadro N° 12: GASTOS ADMINISTRATIVOS

### GASTOS ADMINISTRATIVOS (En nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	COSTOS
Útiles de Escritorio	480.00
Sueldo Administrativo	9,600.00
Alquiler	4,800.00
Teléfono e Internet	1,800.00
<b>TOTAL</b>	<b>16,680.00</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

### b) GASTOS DE VENTAS

En el cuadro N° 13 se aprecia el cálculo de los gastos de ventas, los cuáles están conformados por un solo gasto, la publicidad.

#### Cuadra N° 13: GASTOS DE VENTAS

### GASTOS DE VENTAS (En nuevos soles)

DESCRIPCIÓN	COSTOS
PUBLICIDAD Y MARKETNG	
Publicidad	3,600
<b>TOTAL</b>	<b>3,600</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

## 6.5. PRESUPUESTO COSTO DE VENTAS

La Mano de Obra Directa en el año 2015 es de S/. 31,500; este monto va a aumentar en S/. 9,000 al año por el aumento de la demanda en los servicios actuales que ofrece como en el nuevo servicio. Con respecto a los Costos Indirectos, estos en el año 2015 son de S/. 18,000; que van a aumentar en un 5% su monto; porcentaje igual al del aumento de la demanda.

Sumando los costos de Mano de Obra Directa (Facilitadores Externos) y Costo Indirectos se obtiene el presupuesto de costo de ventas que se aprecia a continuación:

Cuadro N° 14: PRESUPUESTO COSTO DE VENTAS

	2015	2016	2017	2018	2019
Mano de Obra Directa	31,500	40,500	49,500	58,500	67,500
Costos Indirectos	18,000	18,900	19,845	20,837	21,879
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 49,500</b>	<b>S/. 59,400</b>	<b>S/. 69,345</b>	<b>S/. 79,337</b>	<b>S/. 89,379</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

## 6.6. PUNTO DE EQUILIBRIO

### a) Costos Fijos

Comprende lo siguiente:

Cuadro N° 15: Costos Fijos

<b>Costos Fijos</b>	
- Alquiler	4,800
- Servicios	600
- Sueldos Administrativos	9,600
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>S/. 15,000</b>

Fuente: Asiste Consultores  
Elaboración Propia

### b) Costos Variables

Comprende lo siguiente:

Cuadro N° 16: Costos Variables

<b>Costo Variables</b>	
- Costos Indirectos	18,000
- Facilitadores Externos	31,500
<b>COSTO VARIABLE TOTAL</b>	<b>S/. 49,500</b>

Fuente: Asiste Consultores  
Elaboración Propia

**c) Punto de Equilibrio**

Calculando con los datos de Costos Fijos, Costos Variables y Ventas en la fórmula, se obtiene que para recuperar los costos incurridos, la empresa debe vender un mínimo de S/. 22,388.06 entre Consultorías y Capacitaciones.

**PUNTO DE EQUILIBRIO EN SOLES**

<b>Costos Fijos</b>	S/. 15,000.00
<b>Costos Variables</b>	S/. 49,500.00
<b>Ventas</b>	S/. 150,000.00

$$P. \text{ Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{cv}{vt}}$$

$$P. \text{ Equilibrio} = \frac{15000.00}{1 - \frac{49500.00}{150000.00}}$$

$$P. \text{ Equilibrio} = S/.22,388.06$$

**6.7. CAPITAL DE TRABAJO**

Para estimar el Capital de Trabajo se ha hecho uso del método del déficit acumulativo máximo debido a que nos proporciona información más exacta de la diferencia entre ingresos y egresos durante el período en análisis. Se muestra el cálculo del capital de trabajo, según lo cual el no hay déficit y en todos los meses se ve una igualdad en la diferencia de Ingresos y Egresos que es de S/. 6,725. Este Capital de Trabajo es calificado como Disponible, ya que es el que se requiere para pagar los principales servicios, personal, alquiler, gastos.

Cuadro N° 17: CAPITAL DE TRABAJO

Capital de Trabajo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ingresos	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
<b>Total Ingresos</b>	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Alquiler	400	400	400	400	400	400
Remuneraciones	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425
Publicidad	300	300	300	300	300	300
Viaticos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Servicios	150	150	150	150	150	150
<b>Total Egresos</b>	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775
<b>Ingresos-Egresos</b>	6,725	6,725	6,725	6,725	6,725	6,725

Capital de Trabajo	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
<b>Total Ingresos</b>	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Alquiler	400	400	400	400	400	400
Remuneraciones	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425
Publicidad	300	300	300	300	300	300
Viaticos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Servicios	150	150	150	150	150	150
<b>Total Egresos</b>	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775	5,775
<b>Ingresos-Egresos</b>	6,725	6,725	6,725	6,725	6,725	6,725

## 6.8. COSTO DE CAPITAL

Se empleará el Modelo de Precios de los Activos de Capital (CAPM) para calcular el Costo de Capital ( $K_e$ ), este método permite relacionar el riesgo no diversificable (conocido como riesgo de mercado) y el rendimiento de los activos teóricamente libre de riesgo.

El Riesgo País ( $R_{país}$ ) actual es de 1.81%. La tasa libre de riesgo ( $R_f$ ) para el mercado peruano en base al rendimiento de los bonos del tesoro americano (T Bills) de 30 años se define en 2.64%. Por otro lado, según el Investment Portfolio Quarterly la prima de mercado ( $R_m$ ) válida para Perú será 12%.

Tomamos de las cotizaciones de bolsa del mercado americano un valor del sector servicios sin clasificar de beta desapalancado de 0.08. Al ser ajustado al mercado local con base en las tasas efectivas de impuesto y el apalancamiento promedio de la industria. Se obtiene un beta de 0.09, para lo cual se obtiene un Ke de 88.69%.

Cuadro N° 18: BETA DEL SECTOR

BETA	USA	PERU
Deuda/Patrimonio	0.28	0.25
Tasa Efectiva de Impuesto	40%	30%
Beta Apalancado del Sector	0.10	<b>0.09</b>
Beta Desapalancado	0.08	

$$BL = BU * (1 + (1-t) (D/E))$$

$$BL = 0.08 * (1 + (1-0.30) (0.25))$$

$$BL = 0.09$$

Cuadro N° 19: Costo de Capital

Riesgo País (Rpáis)	1.81
Prima de Mercado (Rm)	12%
Tasa Libre de Riesgo (Rf)	2.64%
Beta ajustado	0.09

$$Ke = Rf + \beta * [Rm - Rf] + Rpáis$$

$$Ke = 2.64\% + 0.09 * (12\% - 2.64\%) + 1.81$$

$$Ke = 88.69\%$$

## 6.9. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

El cuadro siguiente muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado a 5 años. Tomamos como Imp. A la Renta el 30% establecido en el país.

Cuadro N° 20: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingreso por ventas	150,000	157,500	165,375	173,644	182,326
Costo de Ventas	-53,800	-54,700	-55,645	-56,637	-57,679
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>96,200</b>	<b>102,800</b>	<b>109,730</b>	<b>117,007</b>	<b>124,647</b>
Gastos de Administración	-51,680	-51,680	-51,680	-51,680	-51,680
Gastos de Ventas	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600	-3,600
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>40,920</b>	<b>47,520</b>	<b>54,450</b>	<b>61,727</b>	<b>69,367</b>
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuesto</b>	<b>40,920</b>	<b>47,520</b>	<b>54,450</b>	<b>61,727</b>	<b>69,367</b>
Impuesto a la Renta (30%)	-12,276	-14,256	-16,335	-18,518	-20,810
<b>Utilidad Neta</b>	<b>28,644</b>	<b>33,264</b>	<b>38,115</b>	<b>43,209</b>	<b>48,557</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

### 6.10. FLUJO DE CAJA

La Empresa Asiste Consultores tiene como servicios que ofrece los de Consultoría y Capacitación con un precio por hora de S/. 300 y S/. 250, respectivamente. El número de clientes que se piensa captar el primero año es de 28 y va a presentar un incremento anual de 5%.

La Inversión en Activo Fijo es de S/. 11,262 donde se considera la inversión en Muebles y Enseres y Equipos de Oficina. El Capital de Trabajo considerado para el proyecto es de S/. 6,725 que fue calculado como se observa en el Cuadro N° 17.

Las Remuneraciones se considera a los Facilitadores Externos que en conjunto dan un costo de S/. 31,500 para el primer año y van aumentando en S/. 9,000 anualmente como se explicó en el Cuadro N° 14. El monto del alquiler de la oficina donde funciona la consultora es de S/. 4,800 al año. El detalle de los montos de Gastos de Administración y Gastos de Ventas se pueden observar en los Cuadros N° 12 y 13, respectivamente. La tasa de impuesto considerada es de 30%.

El siguiente cuadro muestra el Flujo de Caja Económico donde están los montos antes descritos:

**Cuadro N° 21: FLUJO DE CAJA ECONÓMICO**

<b>INGRESOS</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos por Ventas		150,000	157,500	165,375	173,644	182,326
Valor de desecho						1,936
<b>TOTAL INGRESOS</b>		150,000	157,500	165,375	173,644	184,262
<b>EGRESOS</b>						
Inversión en Activo Fijo	11,262					
Capital de Trabajo	6,725					
Remuneraciones (MOD)		31,500	40,500	49,500	58,500	67,500
Alquiler de Oficina		4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Gastos Administrativos		16,680	16,680	16,680	16,680	16,680
Gastos de Ventas		3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Impuesto a la Renta Operativo		24,066	23,346	22,725	22,208	21,800
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>17,987</b>	<b>80,646</b>	<b>88,926</b>	<b>97,305</b>	<b>105,788</b>	<b>114,380</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>	<b>S/. -17,987</b>	<b>S/. 69,354</b>	<b>S/. 68,574</b>	<b>S/. 68,070</b>	<b>S/. 67,856</b>	<b>S/. 69,882</b>

Fuente: Asiste Consultores

Elaboración Propia

**6.11. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO**

**a) Valor Actual Neto (VAN)**

En el Cuadro se puede apreciar el Valor Actual Neto del proyecto bajo el costo de oportunidad de 88.69%, el Costo de Capital. Dado que el resultado es mayor que cero, se acepta el proyecto.

Cuadro N° 22

<b>VAN</b>	S/. 56,435.65	> 0
------------	---------------	-----

**b) Tasa Interno de Retorno (TIR)**

En el Cuadro siguiente se puede apreciar la Tasa Interna de Retorno. Dado que el resultado es mayor al costo de oportunidad de 88.69% se acepta el proyecto.

Cuadro N° 23

<b>TIR</b>	384%	> 88.69%
------------	------	----------

De esta manera podemos concluir que el negocio es rentable.

## 6.12. RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIOS ASISTE CONSULTORES S.R.L

Se presenta un cuadro con el resumen de todas las propuestas realizadas dentro del Plan de Negocios elaborado, se precisa que de acuerdo a la lista de cotejo aplicada la empresa no cuenta con ninguno de los componentes considerados en el desarrollo del plan. Siendo así, el trabajo aporta los planteamientos de cambio, más no se pueden medir hasta después de su aplicación.

<b>PROPUESTA</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>BENEFICIOS</b>
1. Análisis de la Industria. (ejecutado)	1. Utilizar la información para determinar las oportunidades y amenazas en el componente estratégico.	1. Conocer las principales características del sector, así como su influencia en las actividades de la empresa.
2. Definición de productos y servicios ofrecidos.	2. El gerente expone la propuesta al directorio y luego de la conformidad se podrá elaborar un brochure de servicios.	2. Mejor presentación de la empresa y así atraer mayor interés de los clientes.
3. Descripción de la competencia. (ejecutado)	3. Establecer la posición competitiva de la empresa y las estrategias para competir.	3. La Identificación de competidores y determinación de las ventajas que se pueden tener frente a ellos.
4. Definir el Mercado objetivo. (ejecutado)	4. Se presenta y evalúa, para su conformidad y elaboración de estrategias para alcanzar a ese	4. Conocer a quienes se ofrecerán los servicios y la manera adecuada de comunicarlos.



<p>5. Establecimiento de la Visión, Misión y Valores.</p> <p>6. Análisis Sectorial.(ejecutado)</p> <p>7. Estrategia de Producto.</p>	<p>mercado.</p> <p>5. Serán revisados y luego de la aprobación del directorio, serán publicados y manifestados en todas las actividades, procesos y gestiones.</p> <p>6. Después de revisado éste análisis se podrán realizar planes de acción para mejorar los factores que afectan la sobrevivencia de la empresa en el mercado.</p> <p>7. Luego de la determinación de los servicios, se plantea la forma detallada en que cada servicio será realizado. Deberán ser analizados por el directorio, antes de ser</p>	<p>5. Servir de referencia para guiar a la organización en su funcionamiento y en su orientación estratégica.</p> <p>6. Mostrar las cinco fuerzas que afectan el entorno competitivo de la empresa.</p> <p>7. Llevar de manera más ordenada los diferentes contratos asumidos, trabajando bajo un modelo base para cada servicio.</p>
--	--	---

<p>8. Estrategia de Precio.</p> <p>9. Estrategia de Distribución.</p> <p>10. Estrategia de Promoción.</p>	<p>aplicados.</p> <p>8. Se propone homogeneizar el método de cálculo del precio de los servicios, será aplicado luego de la aprobación del directorio.</p> <p>9. Después de revisada y aceptada la estrategia, se podrá ejecutar.</p> <p>10. El gerente expone la propuesta al directorio y luego de la conformidad se creará la página web de la empresa, también se utilizará mailing, alianzas y convenios con entidades relacionadas al mercado objetivo, además el servicio post venta.</p> <p>11. Se presenta al directorio para ser evaluado y de ser aprobado</p>	<p>8. Proyectar de una manera más certera el monto en soles de las ventas proyectadas.</p> <p>9. Facilitar la comunicación entre la empresa y el cliente, para la mejor satisfacción de sus necesidades.</p> <p>10 Mejorar el posicionamiento de la empresa, la captación de nuevos clientes y la fidelización de los actuales.</p> <p>11 .Organización más moderna.</p>
---	---	--

<p>11. Rediseño de Estructura.</p> <p>12. Cambios en la Gestión.</p> <p>13. Evaluación Financiera.</p>	<p>se establece como el nuevo organigrama institucional.</p> <p>12. Enfoques para mejorar la gestión: en optimización de costos, calidad del talento, estrategia de integración vertical.</p> <p>13. Se analizará la información para tomar decisiones en relación a capital, inversión, costos, gastos, ventas y rentabilidad.</p>	<p>12 . Contar con formas modernas de gestión, generándose ventajas en relación a la competencia.</p> <p>13 . Conocer la situación financiera actual y proyectada de la empresa.</p>
--	---	--

## **4.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **4.2.1 Con respecto a los objetivos:**

**Objetivo 1: Analizar el sector de consultoría en el país e identificar las oportunidades de negocio existente.**

- En el Gráfico N° 1: Evolución de la Facturación de las principales empresas de consultoría, 2008 – 2009, se puede observar que ha registrado alza en todos los tipos de consultoría en el país, siendo la que más ha crecido la Consultoría en Ingeniería. Este tipo de consultoría es una de los que tiene mejor perspectiva de crecimiento de acuerdo con un estudio de la Oficina Comercial de España en Lima (2013).
- La oportunidad identificada por lo tanto esta en este nuevo tipo de consultoría que es atendida sobre todo por empresas consultoras de capitales extranjeros. Las empresas locales y PYMES pueden hacerle frente debido a que gozan de trato preferencial de ley por parte de entidades del Estado.

**Objetivo 2: Proponer alternativas de desarrollo y mejora de los servicios actuales y futuros.**

- Se hizo mediante la elaboración de un plan estratégico y la determinación de estrategias de marketing, los cuales son componentes del Plan de Negocios, siendo así, su desarrollo fue esencial.
- Se identificó así mediante un análisis FODA que se goza de una buena imagen en el mercado trujillano y los profesionales con los que se cuenta son excelentes en sus campos. En cuanto a las debilidades que viene presentando es la falta de publicidad para que pueda captar nuevos clientes de distintos sectores.

- Siguiendo la herramienta de análisis estratégico publicada por Ansoff (1957) se elaboró la Matriz de Ansoff, proponiendo para cada escenario distintas estrategias de modo que se mejore la presencia de los actuales servicios en el mercados nuevos y existentes; así como también, la implementación del nuevo servicio de Estudio de ingeniería y ambiental para estos mercados.
- En el plan de marketing se consideró las 4ps del marketing mix: Producto; donde se identificó los principales servicios que brinda la empresa y el nuevo servicio que se piensa ofrecer, estableciéndose al detalle la forma de su realización y los temas específicos en los que la empresa puede atender a sus clientes. En el Precio; la estrategia estará determinada por los costos, considerándose un margen sobre ellos para el establecimiento de los precios, dado la variedad de necesidades y los diferentes tratamientos que se requiere. En cuanto a Plaza; el canal de distribución establecido es el directo, dada la intangibilidad del servicio, el proceso de producción y la actividad de venta requiere a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor. Por último con respecto a la Promoción; Asiste Consultores, no utiliza herramientas promocionales, por lo que en el plan se establecieron distintas estrategias como publicidad online e impreso, relaciones públicas mediante la participación en distintos eventos que permitirá conocer nuevos y potenciales clientes y/o socios estratégicos; y un servicio de postventa para brindar mayor satisfacción al cliente.

### **Objetivo 3: Realizar un análisis financiero y de rentabilidad del plan de negocio.**

- Para análisis financiero de la empresa se tomó datos proporcionados por la empresa Asiste Consultores, de esta forma se pudo elaborar la Inversión en Activo Fijo, Presupuesto de Ingresos, Presupuesto de Costos, Presupuesto de Gastos, Presupuesto de Costo de Ventas, Punto de Equilibrio, Capital de Trabajo y Flujo de Caja, cuya información detallada se puede observar en los cuadros que abarcan desde el Cuadro N° 02 al Cuadro N° 21.
  
- Para evaluar si la nueva propuesta de negocio era rentable se utilizaron las herramientas financieras de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR). La primera, el VAN, según la teoría mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, nos quedaría alguna ganancia. En el plan de negocios propuesto se puede observar en el Cuadro N° 22 que el VAN resultante de estos flujos es de S/. 29,909.19 un valor positivo y mayor a 0. Con respecto a la TIR, la teoría nos dice que es la tasa de descuento (TD) de un proyecto de inversión que permite que el BNA sea igual a la inversión (VAN igual a 0). La TIR es la máxima TD que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el BNA sea menor que la inversión (VAN menor que 0). En el cuadro N° 23 se observa que la TIR obtenida para la empresa es de 384%, este porcentaje es mayor al Costo de Oportunidad que es de 88.69%. Por lo tanto se ve que en ambos casos, para VAN y TIR, el plan de negocios ha obtenido los resultados requeridos para considerarlos rentable y viable.

#### **4.2.2 Con respecto a los antecedentes:**

Coincido con Gonzáles Gómez Sidia (2007), en el sentido de que es elemental considerar la mayor cantidad de detalles posibles en el desarrollo de un plan de negocio, ya que se obtienen apreciaciones más objetivas, evitando utilizar valores irreales en la toma de decisiones.

Cabe destacar que los resultados coinciden con los de Pomarino Ángeles Alessandra (2013). Donde se señala que las estrategias y el diseño del proceso de servicio son vitales para el logro de objetivos de la empresa.

Así mismo, concuerdo con Peñaloza Rojas Enrique (2009), en el sentido de que una de las limitaciones que enfrenta el plan de negocios sería la falta de datos reales y confiables sobre el consumo del mercado interno peruano.

#### **4.2.3 Con respecto al marco teórico:**

Coincido con Weinberger Karen (2009), en el sentido de que el plan de negocios permite enunciar en forma clara y precisa la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos y las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros y las expectativas de crecimiento de la empresa. Utilizando para el desarrollo del presente plan de negocios el modelo que la autora propone.

Cabe destacar que los resultados se enfocan en el concepto de desarrollo empresarial que se refiere al proceso por el cual se adquieren habilidades y destrezas que permiten el manejo eficiente y eficaz de recursos, innovación de productos y procesos; aspectos que son desarrollados en el presente plan de negocios.

## CONCLUSIONES

- De acuerdo al objetivo principal, se elaboró un plan de negocios para la empresa Asiste Consultores S.R.L. de la ciudad de Trujillo, el mismo que contribuirá a su desarrollo empresarial. Se incluye el cumplimiento de los objetivos específicos:
- Analizando el sector de la consultoría en el país a través de distintos estudios, se identificó que el servicio por Consultoría en Ingeniería, enfocado sobre todo en la parte estatal, está teniendo una evolución positiva, por lo que el desarrollo de esta oportunidad se incluyó en el plan de negocios.
- Se desarrolló un plan estratégico (análisis FODA, Estrategias de crecimiento y alianzas estratégicas) y un plan de marketing (las 4ps del marketing mix), las cuales establecen actividades que llevan al funcionamiento adecuado de los servicios que la empresa ofrece, así como el desarrollo del nuevo servicio propuesto.
- Se realizó un plan financiero que arrojó que el proyecto es viable por tener un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/. 56,435.65 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 384%, la cual es mayor que la mínima aceptable de 88.69%.
- El cumplimiento de los objetivos demuestra que es factible aplicar el plan de negocios para el desarrollo empresarial de Asiste Consultores S.R.L.



## RECOMENDACIONES

A continuación se dan una serie de recomendaciones que pueden considerarse para el mejor desarrollo del plan de negocios elaborado:

- Debido al crecimiento del sector en la región, se puede considerar la opción de ofrecer los servicios de consultoría y capacitación en los departamentos colindantes a La Libertad, una gran oportunidad que se pueda aprovechar ya que se cuenta con un buen prestigio en la ciudad.
- Es importante considerar a la competencia actual ya que cuentan con reconocimiento en el mercado en el que Asiste Consultores se desempeña. Por lo tanto es de vital importancia desarrollar estrategias para satisfacer al cliente en todo lo que necesite, evitando que este vaya a la competencia.
- Siendo el principal objetivo de toda empresa el satisfacer las necesidades de sus clientes, una opción recomendable sería hacer una evaluación periódica de todos los servicios que se ofrecen, con la finalidad de mejorar continuamente. La opinión de los clientes es importante para conocer cuáles son las mejoras necesarias e identificar las fortalezas de la empresa.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

### Libros:

- ANSOFF, Igor (1957). *Planeamiento Estratégico: Nueva Tendencia de la Administración*. México: Edit. Trillas.
- FRIEND, Graham y ZEHLE Stefan (2008). *Cómo diseñar un Plan de Negocios* (1ª Edición). Buenos Aires: Edit. Cuatro Media.
- HERNANDEZ, Roberto & Otros (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Edit. McGraw Hill.
- VARELA, Rodrigo (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (3ª Edición). Colombia: Edit. Pearson Educación.
- WEINBERGER, Karen (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio* (1ª Edición). Lima: Edit. USAID.

### Tesis:

- Br. Sidia Gonzáles Gómez, Plan de Negocios para el Establecimiento de una “Empresa de Consultoría en Arquitectura”. 2007. Universidad para la Cooperación Internacional (UCI), Sede Chiriqui Panamá. Para obtener el Título de Máster en Administración de Proyectos.
- Lic. Enrique Peñaloza Rojas, “Plan de Negocios para producir y comercializar productos vegetales orgánicos en Lima”. 2009. Pontificia Universidad Católica del Perú. Para obtener el Grado de Magister en Administración Estratégica de Empresas.

- Br. Alessandra Pomarino Ángeles, “Plan de Negocios para el lanzamiento de una empresa de organización de eventos corporativos”. 2013. Universidad de Piura. Para obtener el Título de Licenciado en Administración de Servicios.

### **Revistas y Diarios:**

- Guía práctica para Crear tú Pequeña y Mediana empresa. El Comercio, 2000.

### **Internet:**

- Evaluación de Proyectos Generales (2012). Disponible en la web: <http://www.slideshare.net/guest2de8df4/financiera-gestion-analisis-proyecto> [consulta: 29 de Noviembre del 2013]
- Gómez D (1998) Estudios de Impacto Ambiental – Ingenieros. Disponible en: <https://sites.google.com/site/ingenierociviltdf/impacto-ambiental>
- My Own Business. El Plan de negocios (s.f). Recuperado el 25 de noviembre del 2013, de <http://www.myownbusiness.org/espanol/s2/#4>
- Oficina Comercial de España en Lima (2013) Perú demanda servicios de consultoría. Disponible en: <http://www.camarazaragoza.com/exterior/BoletinNET/Contenido.asp?id=3150>
- Semana Económica (2012), El crecimiento económico del país, Disponible en: <http://www.scripts.semanaeconomica.com/articulos/77413-el->

crecimiento-economico-del-pais-en-el-2012-supero-promedio-de-la-region [consulta: 14 Setiembre 2013]

**Estudios:**

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. (2012). El mercado de Consultoría en Perú. Edit. Instituto español de Comercio Exterior.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 01

### GUÍA DE ENTREVISTA

(Gerente General de la empresa “Asiste Consultores” S.R.L)

1. Presentación del moderador: Se presenta indicando su nombre.
2. Declaración de los objetivos: Indica que se trata de un estudio de investigación para elaborar el Plan de Negocios de su empresa.
3. Presentación de los participantes: Se presenta cada investigador indicando su nombre, edad y carrera.
4. Desarrollo del grupo focal: Aplicación de las preguntas al Gerente General de la empresa “Asiste Consultores” S.R.L.
  - ✓ **¿Cómo está organizada estructuralmente “Asiste Consultores” S.R.L?**
  - ✓ **¿Cuál es la misión y visión de “Asiste Consultores” S.R.L?**
  - ✓ **¿Qué valores y principios rigen el funcionamiento de la empresa?**
  - ✓ **¿Cuáles son sus Fortalezas y Debilidades?**
  - ✓ **¿Quiénes son sus principales competidores y cuál es su posición competitiva respecto a éstos?**
  - ✓ **¿Quiénes conforman su mercado objetivo y quiénes son sus actuales clientes?**
  - ✓ **¿Qué estrategias de marketing utilizan con respecto al mix de marketing?**
  - ✓ **¿Cuáles son, a la fecha, sus resultados económicos y financieros?**
  - ✓ **¿Qué impacto espera Ud. de la elaboración de éste Plan de Negocios?**

**ANEXO N° 02**  
**LISTA DE COTEJO**

<b>LISTA DE COTEJO</b> <b>EMPRESA: ASISTE CONSULTORES S.R.L</b>		
<b>INDICADORES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. Análisis de la Industria.		✓
2. Definición de productos y servicios ofrecidos.		✓
3. Descripción de la competencia.		✓
4. Definición del Mercado objetivo.		✓
5. Visión.		✓
6. Misión		✓
7. Valores.		✓
8. Análisis Sectorial.		✓
9. Estrategia de Producto.		✓
10. Estrategia de Precio.		✓
11. Estrategia de Distribución.		✓
12. Estrategia de Promoción.		✓
13. Estructura Organizacional.		✓
14. Enfoques de Gestión.		✓
15. Evaluación Financiera.		✓