



**«PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN CADENA
DE SUMINISTROS PARA LA MYPE»**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Supply Chain Management**

Presentado por

Sr. Walter Christian Laurente Grados

Sr. Gilmer Fernando Pereda Ávila

Sr. Pedro Pablo Sifuentes Sarmiento

Asesor: Profesor Wifredo Lafosse Quintana

2015

A mi madre y mi abuelo, por guiarme en mis estudios desde pequeño (Walter Laurente).

A mis hijos Fernando y Blanca, a quienes amo y admiro. A mis padres, quienes lo hicieron posible (Fernando Pereda).

A mi familia, que me enseñó a superarme siempre (Pedro Sifuentes).

Agradecemos a nuestras familias, profesores, amigos y compañeros de clase por apoyarnos a completar este reto.

Resumen ejecutivo

El desarrollo que han mostrado las mypes a lo largo de los últimos diez años hace que cada vez sean más importantes para el crecimiento del país. Por ello, este proyecto de consultoría se centra en brindarle a las mypes soluciones en la cadena de valor a la cual pertenecen.

El desarrollo de las tecnologías de información nos permite utilizar una plataforma virtual, aprovechando las ventajas de llegar a más clientes de forma económica y crear una comunidad de información en cadena de suministros con la finalidad de generar negocios entre mypes. En ese sentido, nuestra firma de consultoría podrá aprovechar mejor los procesos de la creación de los servicios y mantener relaciones directas, lo cual impacta directamente en la competitividad de dichas empresas y en la del país.

El servicio que brindará la empresa consultora abarcará todo los procesos relacionados a la cadena de suministros. Para este fin se contará con profesionales experimentados en lo referente a inventarios, almacenes, comercio exterior, transporte y distribución, servicio al cliente, planificación de la producción y tecnología de la información. Ellos dotarán de confianza a un servicio que supere las expectativas de los clientes. Los elementos diferenciadores de la empresa serán el uso intensivo de herramientas web y la capacidad de desempeño de los consultores.

Lima concentra el mayor número de mypes a nivel nacional, tanto en cantidad como en facturación; por tanto, constituyen el mercado lógico para iniciar operaciones. Se espera que la mayor demanda potencial para nuestros servicios de consultoría en cadena de suministros provenga de este mercado meta, puesto que varias de estas ya proveen al empresariado e inclusive algunas realizan operaciones de comercio exterior.

El resultado del estudio de mercado arroja una preferencia por servicios como planificación, que muestren resultados tangibles a corto plazo y que sean relevantes para su industria. Además, no se ha detectado una competencia que esté enfocada en este segmento del mercado

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales.	2
2. Descripción y perfil de la empresa.	2
2.1 Análisis previo de organización tipo.	2
2.2 Clientes.	3
2.3 Proveedores.	5
2.4 Productos y servicios	5
3. Definición del problema.	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.	6
Capítulo II. Análisis externo	7
1. Análisis del entorno general.	7
1.1 Variables políticas.	7
1.2 Variables económicas.	7
1.3 Variables sociales.	9
1.4 Variables tecnológicas	9
1.5 Variables legales, laborales y tributarias.	10
1.6 Variables culturales.	10
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	11
2. Análisis de la industria o sector	11

2.1 Rivalidad entre competidores.....	12
2.2 Amenaza de nuevos competidores	12
2.3 Amenaza de productos sustitutos	13
2.4 Poder de negociación de clientes	13
2.5 Poder de negociación de proveedores	13
2.6 Grado de atractividad	13
2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
2.8 Conclusiones	15
Capítulo III. Investigación de mercado.....	16
1. Definición del problema.....	16
2. Objetivos de investigación	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos	16
3. Metodología	16
3.1 Diseño de la investigación	16
3.2 Técnicas	17
4. Resultados del estudio de mercado	17
4.1 Investigación exploratoria.....	18
4.1.1 Entrevistas.....	18
4.1.2 Encuestas.....	19
4.2 Fuentes secundarias.....	20
5. Conclusiones del estudio.....	21
Capítulo IV. Análisis interno	23
1. Análisis de las áreas funcionales.....	23
1.1 Gerencia General.....	23
1.2 Administración y Recursos Humanos	23

1.3 Operaciones.....	24
1.4 Comercial.....	24
2. Evaluación de la cadena de valor.....	24
2.1 Actividades primarias.....	26
2.1.1 Innovación.....	26
2.1.2 Producción del servicio.....	26
2.1.3 Logística.....	26
2.1.4 Marketing y ventas.....	26
2.1.5 Posventa.....	26
2.2 Actividades de apoyo.....	27
2.2.1 Infraestructura.....	27
2.2.2 Administración y finanzas.....	27
2.2.3 Gestión de los recursos humanos.....	27
2.2.4 Desarrollo tecnológico y sistemas de información.....	27
2.2.5 Compras y abastecimiento.....	27
3. Cadena de valor de los servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger.....	28
4. Matriz de evaluación de los factores interno (EFI).....	29
5. Análisis de recursos y capacidades y matriz VRIO.....	29
6. Ventaja competitiva y estrategia genérica.....	30
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	32
1. Misión.....	32
2. Visión.....	32
3. Objetivo estratégico general.....	32
4. Objetivos estratégicos específicos.....	32

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....	33
1. Matriz FODA	33
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	33
3. Matriz interna-externa (IE)	34
4. Alineamiento de la estrategia con los objetivos	34
5. Descripción de la estrategia seleccionada	35
Capítulo VII. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial	36
1. Plan Funcional de Marketing	36
1.1 Objetivos de Marketing	36
1.2 Segmentación	36
1.3 Posicionamiento	37
1.4 Crecimiento y fidelización	38
1.5 Comportamiento competitivo.....	38
1.6 Producto	39
1.6.1 Niveles de servicio	40
1.6.2 Tipos de servicios	41
1.6.3 Marca	41
1.7 Precio	41
1.8 Plaza	42
1.9 Promoción	42
1.10 Personas	43
1.11 Procesos y procedimientos	43
1.12 Servicios al consumidor	44
1.13 Propuesta comercial	44
1.14 Plan de Inversión de Marketing	44
2. Estructura de administración.....	45
2.1 Organización	45

2.1.1 Tipo de empresa	45
2.1.2 Estructura organizacional	45
3. Plan Funcional de Recursos Humanos	46
3.1 Objetivos de Recursos Humanos	46
3.2 Reclutamiento de personal	47
3.3 Selección de personal	48
3.4 Orientación de las personas	48
3.5 Evaluación del desempeño	48
3.6 Remuneración básica	49
3.7 Programas de incentivos	49
3.8 Prestaciones.....	49
3.9 Capacitación.....	50
3.10 Desarrollo de las personas y las organizaciones	50
3.11 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos	50
4. Plan Funcional de Operaciones	51
4.1 Objetivos de Operaciones	51
4.2 Ubicación de las instalaciones	51
4.3 Procesamiento de pedidos.....	51
4.4 Servicio al cliente.....	52
4.5 Compras	53
4.6 Plan de Inversión de Operaciones	53
5. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	53
5.1 <i>Stakeholders</i>	53
5.2 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	54
5.3 Liderazgo	55
5.4 Valores	55
5.5 Procesos	55
5.6 Plan de Inversión de Responsabilidad Social Empresarial	55

6. Evaluación financiera	56
6.1 Supuestos	56
6.2 Políticas	57
6.3 Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)	57
6.4 Cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC).....	58
6.5 Análisis de los flujos de caja libre.....	58
6.5.1 Resultados	58
6.6 Análisis de sensibilidad.....	58
6.7 Planes de contingencia	59
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	60
1. Objetivos estratégicos y funcionales	60
2. Mapa estratégico	60
3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos	60
Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones.....	62
Bibliografía	63
Anexos	66
Nota biográfica	88

Índice de tablas

Tabla 1. Principales características que definen cada estrato y nivel de influencia	4
Tabla 2. Principales desafíos para cada estrato	4
Tabla 3. PEA ocupada en mypes, según productividad de la empresa	4
Tabla 4. Variables demográficas.....	10
Tabla 5. Matriz MPC	16
Tabla 6. Fuentes de información.....	18
Tabla 7. Satisfacción respecto a dimensiones del servicio.....	20
Tabla 8. Mypes en Lima	23
Tabla 9. Matriz VRIO de la organización.....	31
Tabla 10. Las estrategias genéricas de Porter	32
Tabla 11. Objetivos estratégicos específicos	33
Tabla 12. Matriz de alineamiento estratégico	36
Tabla 13. Objetivos de Marketing.....	37
Tabla 14. Criterios para segmentar el mercado.....	37
Tabla 15. Marco de referencia competitivo	38
Tabla 16. Puntos de diferencia y paridad en la relación competitiva.....	38
Tabla 17. Estrategia de fidelización de clientes	39
Tabla 18. Matriz de servicios suplementarios.....	40
Tabla 19. Servicios de membresía	43
Tabla 20. Alcance de servicios y estrategia de ventas	45
Tabla 21. Estrategia de cobranza	46
Tabla 22. Presupuesto de Marketing (en nuevos soles)	47
Tabla 23. Estructura de colaboradores	48
Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos	49
Tabla 25. Objetivos del Plan de Operaciones	53
Tabla 26. Factores determinantes de la calidad de servicio	54

Tabla 27. Acciones para reducir brechas	55
Tabla 28. Presupuesto de Operaciones (en nuevos soles).....	55
Tabla 29. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	57
Tabla 30. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial	58
Tabla 31. Política de cobranzas y pagos	59
Tabla 32. Cálculo de CPPC (WACC) en nuevos soles	61
Tabla 33. Análisis de sensibilidad. Variación de la demanda y del precio	62
Tabla 34. Matriz de contingencias y acciones	62
Tabla 35. Atractivo de rivalidad entre competidores	71
Tabla 36. Atractivo de barreras de salida.....	71
Tabla 37. Atractivo de barreras de entrada	72
Tabla 38. Atractivo de productos sustitutos.....	72
Tabla 39. Atractivo de poder de los compradores.....	72
Tabla 40. Atractivo de poder de los proveedores.....	73
Tabla 41. Atractivo de acciones gubernamentales	73
Tabla 42. Análisis FODA y acciones estratégicas	78
Tabla 43. Indicadores de gestión logística de la mype.....	81
Tabla 44. Proyección de ventas y número de servicios.....	88
Tabla 45. Tarifas por servicio (sin IGV).....	89
Tabla 46. Estructura de servicios	90
Tabla 47. Ingresos	91
Tabla 48. Costo de ventas	91
Tabla 49. Gastos de ventas y administrativos	91
Tabla 50. Estado de ganancias y pérdidas.....	92
Tabla 51. Balance general.....	92
Tabla 52. Flujo de efectivo	93
Tabla 53. Flujo de caja libre económico	94
Tabla 54. Flujo de caja libre del accionista.....	94

Índice de gráficos

Gráfico 1. Evaluación general del sector competitivo	15
Gráfico 2. Satisfacción respecto a dimensiones del servicio	20
Gráfico 3. Organigrama de la empresa	24
Gráfico 4. Cadena de valor sobre la base de las orientaciones estratégicas de Treacy y Wieserma.....	26
Gráfico 5. Cadena de valor de la organización	26
Gráfico 6. Cadena de valor de servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger	29
Gráfico 7. Matriz PEYEA de la organización.....	34
Gráfico 8. Matriz interna-externa.....	35
Gráfico 9. Organigrama de la empresa	48
Gráfico 10. Cálculo del costo de capital (COK) según CAPM.....	60
Gráfico 11. Diseño del macroproceso.....	83
Gráfico 12. Modelo del servicio.....	84
Gráfico 13. Diagrama de Gantt del diagnóstico empresarial	85
Gráfico 14. Diagnóstico empresarial, diseño y rediseño de procesos	86
Gráfico 15. Mapa estratégico	95

Índice de anexos

Anexo 1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	70
Anexo 2. Valoración del atractivo del sector a través de las dimensiones de las cinco fuerzas ..	71
Anexo 3. Guía de entrevistas de expertos	74
Anexo 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	77
Anexo 5. Generación y selección de la estrategia.....	78
Anexo 6. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	80
Anexo 7. Indicadores de gestión logística utilizados en la consultoría.....	81
Anexo 8. Evaluación de desempeño de consultores	82
Anexo 9. Diseño del servicio	83
Anexo 10. Presupuestos de Administración y Recursos Humanos (en nuevos soles)	87
Anexo 11. Estructura de la proyección de ventas	88
Anexo 12. Estimaciones de ingresos, costos de ventas y gastos.....	91
Anexo 13. Estados financieros	92
Anexo 14. Flujos de caja libre.....	94
Anexo 15. Evaluación y control de la estrategia.....	95

Introducción

La cadena de suministros tiene actualmente un potencial para constituirse como una ventaja competitiva para las empresas a nivel global porque son fuente para la mejora continua o la innovación. El resultado es un apropiado servicio y al mejor costo. Las mypes no pueden estar al margen de esta ventaja que las organizaciones cada vez implementan más.

A lo largo de los años las mypes ha sufrido transformaciones en su estructura y organización. Las empresas que han perdurado en el tiempo y que han logrado sobrepasar la tasa de mortalidad promedio (80% a nivel nacional), necesitan estar al tanto de las nuevas herramientas que dispone mercado globalizado. La investigación surge por el desconocimiento que presentan las mypes en materia de cadena de suministro. MYconsultaPe presentará diferentes opciones para un apropiado control de la cadena de suministro.

El Capítulo I presenta la identificación del problema y las mypes a la que se quiere llegar.

El Capítulo II analiza el entorno externo y la aplicación de las matrices EFE y MPC.

El Capítulo III presenta la investigación de mercado, que muestra qué es lo que quieren las mypes ubicadas en Lima.

El Capítulo IV evalúa las funciones de MYconsultaPe y el potencial para generar valor, además el análisis de la cadena de servicios y las matrices EFI y VRIO.

El Capítulo V presenta la formulación de objetivos.

El Capítulo VI se enfoca en la generación y selección de la estrategia mediante las matrices PEYEA e IE, también en el alineamiento estratégico.

El Capítulo VII corresponde a los planes funcionales, la evaluación económica y financiera y el Plan de Responsabilidad Social que tendrá MYconsultaPe.

En el Capítulo VIII se realiza la evaluación y control del trabajo de investigación con la elaboración del mapa estratégico y el *Balance Scorecard*.

Plan de negocios para una consultora en cadena de suministros para la mype se centrará en el servicio que aportará a la generación de mypes una eficiente cadena de suministros. En una primera etapa comprenderá Lima y a largo plazo, Latinoamérica. De esta forma, nuestra estrategia está alineada con el Plan Estratégico Nacional Exportador 2015-2025: la diversificación de mercados y la internacionalización de la empresa.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En la actualidad, las mypes¹ son el pilar básico del desarrollo de la economía de un país y son potencialmente grandes generadoras de riqueza. El tejido empresarial en el Perú está constituido principalmente por micro y pequeñas empresas: más del 98% de las empresas son mypes, aportan más del 50% del producto bruto interno (PBI) y son las principales generadoras de empleo. Sin embargo, alrededor del 52% opera en la informalidad y todas ellas (formales e informales) se desarrollan con evidentes limitaciones. Las mypes complementan la actividad de la gran empresa y están articuladas tanto a las empresas nacionales como multinacionales. Estas tienen, en general, estructuras flexibles y sus barreras de entrada no son altas. Además, la aparición y evolución de últimas tecnologías flexibles, reducen las diferencias de eficiencia en los procesos entre las empresas grandes y las mypes.

2. Descripción y perfil de la empresa

El proyecto se centra en la elaboración del plan de negocio para una consultora en cadena de suministros. Se tomará en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), ya que la empresa se encuentra en el sector de servicios, en la industria de actividad de consultoría de gestión (Sección M, Clase 7020). Los sectores de interés son las industrias manufactureras, el comercio al por mayor y menor, los hoteles y restaurantes, el transporte y el almacenamiento. Se buscará brindar un servicio de consultoría en la mejora de los procesos dentro de la cadena de valor (abastecimiento, producción, almacenamiento, distribución, servicio al cliente y comercio exterior) con la finalidad de reducir costos y aumentar la capacidad de respuesta de la organización.

2.1 Análisis previo de organización tipo

De acuerdo con la experiencia de trabajar en las mypes y a la bibliografía que pudimos acceder, se consideraron como posibles causas de la ineficiencia en la gestión de la cadena de suministros de las mypes a la escasa coordinación entre áreas, la poca capacitación del personal, los procesos no establecidos y los proveedores poco serios. De esta forma, se determinaron las oportunidades de mejora y se elaboraron las primeras hipótesis para plantear una solución. La

¹ Mypes (micro y pequeñas empresas): empresas con escasa especialización en el trabajo, tanto en el aspecto productivo como en el administrativo. No suelen utilizar técnicas de gestión. La mayoría emplea de cinco a diez personas y depende, en gran medida, de la mano de obra familiar. Su actividad no es intensiva en capital, pero sí en mano de obra.

falta de profesionales con conocimiento sobre la gestión de procesos y gestión de la cadena de suministro inciden en la falta de competitividad de las mypes en comparación con la gran empresa. Esto muestra una necesidad de asesoramiento en esta área.

2.2 Clientes

Los clientes estarán compuestos por micro y pequeñas empresas de Lima Metropolitana porque allí se encuentran la mayor parte de emprendedores y hay varios casos de éxito. En general, estableceremos las características de las mypes para luego llegar a los segmentos que nos interesan atender. Las mypes disponen limitados recursos financieros, tienen un acceso reducido a la tecnología, no suelen separar las finanzas del hogar y de los negocios y tienen un acceso limitado al sector financiero debido a su informalidad (Yamakawa 2010). También se debe admitir que existen características que las impulsan al éxito (Proinversión 2006)².

La complejidad de las mypes en el Perú se puede estratificar según la capacidad de autofinanciamiento para su crecimiento, generación de valor económico, productividad, capacidad de innovación y diferenciación (Codemype 2005). Según comentarios de Yamakawa y Quezada, las mypes se pueden clasificar en:

- **Mype de acumulación:** tienen la capacidad de generar utilidades para mantener su capital original e invertir en el crecimiento de la empresa.
- **Mype de subsistencia:** no tienen capacidad de generar utilidades, lo cual afecta su capital. Se dedican a actividades que no requieren transformación substancial de materiales o realizan dicha transformación con tecnología rudimentaria.
- **Mype de emprendimientos:** son iniciativas empresariales concebidas desde un enfoque de oportunidad, es decir como una opción superior de autorrealización y de generación de ingresos.

² Características del éxito en una mype: a) Una intuitiva percepción de las necesidades de los clientes, lo que implica estar enfocados en el mercado y, dado su tamaño, tener flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias con rapidez. b) La capacidad de identificar y aprovechar oportunidades, inclusive de experiencias negativas o limitaciones que les impidieron continuar con la normalidad. c) La creatividad y el desarrollo gradual de habilidades personales que les permiten diseñar soluciones de negocios que corresponden a su disponibilidad efectiva de recursos. d) El apoyo de grupos de referencia, especialmente de los familiares más cercanos, durante el inicio o las crisis del negocio.

Las tablas 1 y 2 fueron extraídas del Plan para Competitividad Mype 2012-2021. En estas se muestran los resultados del análisis del plan, se contrastan las características distintivas de cada estrato y se identifican sus desafíos.

Tabla 1. Principales características que definen cada estrato y nivel de influencia

Características	Nivel de Influencia		
	Nuevos emprendimientos	Microempresa de subsistencia	Mype de acumulación
Generación de utilidades	Medio	Bajo	Medio/Alto
Productividad	Medio	Bajo	Medio/Alto
Capacidad de innovación	Alto	Bajo	Alto
Generación de empleos remunerados	Medio	Bajo	Alto

Fuente: Ministerio de la Producción, 2011.

Tabla 2. Principales desafíos para cada estrato

Desafíos	Estrato 1	Estrato 2	Estrato 3
Redes y alianzas		x	x
Financiamiento		x	x
Tecnología			x
Normatividad y formalización		x	x
Fortalecimiento de capacidades	x	x	x
Información	x	x	
Oportunidades del mercado nacional e internacional			x

Fuente: Ministerio de la Producción, 2011.

Trejos (2003) elabora una clasificación de las mypes de acuerdo a su productividad; para ello, divide a las empresas en cuatro categorías: mayor productividad, acumulación ampliada, acumulación simple y subsistencia. En la Tabla 3 se puede observar la cantidad de mypes y la PEA ocupada estimada al 2011. En la tabla se han juntado las de mayor productividad con las de acumulación ampliada por representar capacidades similares para generar excedentes.

Tabla 3. PEA ocupada en mypes, según productividad de la empresa

Productividad	Número de empresas	Porcentaje	PEA ocupada	Porcentaje
	(miles)		(miles)	
Mayor productividad	214	37	1.061	46
Acumulación simple	115	20	523	23
De subsistencia	248	43	722	31
TOTAL	577	100	2.306	100

Fuente: Trejos, 2003.

Según lo anteriormente expuesto, los clientes a captar son las mypes de acumulación y emprendimiento que tengan mayor productividad.

2.3 Proveedores

Los principales proveedores serán:

- Profesionales que tengan experiencia en cadena de abastecimiento y que realicen videoconferencias con las diferentes mypes que tengan acceso a Internet.
- Operadores de servicio de Internet: Telefónica del Perú o Claro.
- Programadores y diseñadores web que puedan desarrollar la plataforma en web.

2.4 Productos y servicios

El concepto que se busca promover es la cooperación de especialistas para resolver problemas comunes de los emprendedores y reducir la incertidumbre del rendimiento del negocio. Asimismo, se trata de reducir los costos de transacción incentivando el conocimiento de buenas prácticas y procedimientos que exigen las operaciones logísticas. El objetivo finalmente es darle tranquilidad al emprendedor para que continúe con su actividad y desarrolle nuevos negocios.

Lovelock (2011) propone una matriz para comprender la naturaleza de la acción del servicio relacionando la naturaleza de la acción, tangible o intangible, y el receptor directo del servicio, personas o posesiones. El trabajo de investigación se enmarca en aquellos servicios dirigidos a activos intangibles, como es la consultoría de gestión. El autor reconoce que el cliente no participa intensamente una vez recibido el pedido de servicio e inclusive dicha solicitud podría hacerse a distancia.

3. Definición del problema

De acuerdo con un estudio realizado por GS1 Perú³, en el Perú existe una brecha del 60% entre la capacidad y competencias logísticas que tienen las mypes y lo que necesitan. Además, el

³ GS1 Perú es una organización que administra, promueve e implementa estándares globales, abiertos y multisectoriales en la cadena de suministro y demanda. Desarrollando eficientemente las relaciones de colaboración entre sus socios de negocios.

costo logístico⁴ en el Perú está entre el 30% y 35% del costo total, duplica al de Chile (15%) y es superior al de Colombia (18% a 20%) que en su geografía es similar a nuestro país. Por lo tanto, las mypes muestran deficiencias en la gestión de su cadena de suministro, lo cual resta competitividad a su desempeño empresarial.

En este sentido, el Consejo Nacional de la Competitividad⁵ define tres retos para mejorar la infraestructura logística:

- Planificación Intermodal: El foco de la agenda está en la infraestructura complementaria que facilite la conexión a los terminales portuarios, aeroportuarios, fluviales y terrestres.
- Incrementar la oferta de infraestructura de calidad con inversión pública y privada: El PESEM 2021-2016 del MTC indica que se llegarán a formar 17 concesiones adicionales bajo concepto de Asociaciones Público Privadas con la finalidad de acortar el déficit de más de 20 mil millones de dólares en infraestructura.
- Gestión eficiente de la infraestructura: Se debe buscar un diseño del sistema de información para la gestión y control del transporte.

La infraestructura logística actual es el marco en el cual las mypes van a desarrollarse y competir a nivel nacional e internacional. A pesar de estas limitaciones consideramos que nuestras mypes tienen oportunidades para desarrollar labor empresarial. Debemos considerar esta restricción como nuevos retos para los factores que podemos controlar dentro de la cadena de suministro de cada empresa y sector. Cabe resaltar, que dependiendo del sector, el Perú se ve más o menos afectado en su posición competitiva de cara a la infraestructura logística y es en estos rubros donde las mypes deben prepararse para el momento en que la restricción se levante y cerremos la brecha logística con economías más desarrolladas.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se propone crear una empresa consultora de servicios tecnificados que brinde soluciones logísticas a las mypes que realizan importaciones de materias primas, maquinarias y equipos para producir y exportar sus productos dejando un valor agregado nacional, también se dirigirá a

⁴ Mary Wong, directora de GS1 Perú, señala que según el Centro Logístico para América Latina, el promedio de los costos logísticos sobre las ventas es de 14,7% en la región, pero en el Perú no hay una *benchmark* formal, aunque se habla de un 19% o 20% como referencia. Además, de acuerdo con el reporte de Latin America Logistics Center (LALC), el tamaño de las empresas es un factor importante en sus costos logísticos, pues las mypes de la región tienen un costo logístico de 33% sobre sus ventas, el doble del promedio (*El Comercio* 2008).

⁵ <http://www.cnc.gob.pe/web/inicio.php>

las mypes que presenten un área de Comercio Internacional y *Supply Chain* para que puedan manejar efectivamente toda la cadena de abastecimiento creando valor para ellas y sus clientes.

Para desarrollar la consultora es necesario que las mypes, altamente innovadoras y de rápido crecimiento, logren integrarse a la economía y a las grandes empresas como proveedoras, subcontratistas, distribuidoras, concesionarias, franquiciadoras o de cualquier otra forma. Estas mypes serán las locomotoras del desarrollo. Pero debemos ser conscientes de que las organizaciones (con o sin fines de lucro, públicas o privadas, pequeñas o grandes) existen para satisfacer las necesidades de sus clientes y demás *stakeholders*⁶. Las empresas que no sean capaces de identificar necesidades o de satisfacerlas, difícilmente sobrevivirán en el tiempo. La plena identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes deberá ser la obsesión de todo empresario, el punto de partida de todas las organizaciones.

⁶ Los *stakeholders* son los denominados grupos de interés de la empresa.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Para el desarrollo de este capítulo se considera como metodología el análisis de tendencias de los factores. Para el análisis del entorno se han consultado fuentes secundarias y primarias como entrevistas a expertos en el sector de consultoría, específicamente a especialistas en consultoría de logística y cadena de suministro.

1.1 Variables políticas

Las paradojas políticas en el Perú giran en torno a la coexistencia entre las altas tasas de crecimiento económico y una notable continuidad de las políticas iniciadas en la década de 1990. Ello ha hecho que nuestro país deje de ser considerado internacionalmente como un país «pobre» para pasar a ser uno de «renta media»; por otro lado, cuenta todavía con instituciones muy precarias, muy bajos niveles de legitimidad, una debilidad extrema de los partidos políticos y los actores sociales en general y crecientes niveles de conflictividad social. Respecto a las mypes, a través del Ministerio de la Producción, el Estado considera como política nacional el incremento de la competitividad empresarial; las mypes son un foco de atención importante considerando que son el mayor generador de empleo en el país. El Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (Codemype), como ente consultivo multisectorial adscrito a Produce, está encargado de promover y potenciar la competitividad de las mypes.

Respecto a la representatividad de las mypes, estas tienen asociaciones o gremios como la Sociedad Peruana de Pymes y la Sociedad Peruana de Pequeños Empresarios. Además, dentro de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), existe un Comité de Mype y dentro de la Sociedad Nacional de Industrias, existe un Comité de la Pequeña Industria.

1.2 Variables económicas

En los últimos años el PBI peruano ha crecido continuamente: pasó de S/. 121.317 millones en el 2001 a S/.250.570 millones en el 2013. Aunque el crecimiento no ha sido uniforme, el PBI se duplicó, mostrando un crecimiento anual promedio de 5.3%. Se observó un crecimiento de 5,2% en el período 2001-2005 y de 5,5% en el período 2006-2013. Entre los determinantes de este comportamiento está el entorno favorable de la economía mundial, marcado por una mayor

demanda de materias primas, lo que a su vez incrementó los precios internacionales de los principales minerales y de las exportaciones no tradicionales. La crisis económica del 2009 encontró al país con un alto nivel de reservas y no tuvo mayor impacto en el país. Este escenario explicó en gran parte los ingresos fiscales y el superávit fiscal, así como los indicadores financieros de las empresas bancarias. El fuerte crecimiento observado se desarrolló en un clima de alto nivel de confianza por parte de los empresarios y consumidores, favorecido por un entorno macroeconómico estable. El crecimiento también estuvo asociado a una mejora de la productividad de los factores de producción, al aumento importante del empleo y a la reducción paulatina de los niveles de pobreza.

La economía peruana creció 5,02 % en el 2013, ligeramente por debajo de las expectativas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Banco Central de Reserva (BCR). Los sectores que más crecieron en el 2013 fueron construcción (8,56%), comercio (5,83%), pesca (12,66%), minería e hidrocarburos (2,91%) y manufactura (1,7%). De acuerdo a lo expresado por el MEF, en el *Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2014-2016*, en ese período el país liderará el crecimiento en la región con una tasa más moderada (entre 5,8% y 6,3%) debido a un entorno internacional menos favorable (menor crecimiento de los socios comerciales, mayor caída de los términos de intercambio y costos de financiamiento más altos).

Al 2016 se espera que las exportaciones totales superen los US\$ 55 mil millones, 22% más que en el 2012 y 8 veces lo exportado en el 2000. Respecto a las finanzas públicas, el Perú mantendrá sus cuentas fiscales superavitarias o equilibradas.

En el ámbito internacional, EE. UU. registraría un crecimiento moderado en el 2013 debido a que el fortalecimiento de la demanda privada compensará los efectos del ajuste fiscal. Para el 2014-2016 se espera que la economía gane dinamismo y crezca en torno al 3%. En la zona euro la recuperación será un proceso gradual y frágil, dada la continua interacción entre el alto desempleo, la débil demanda privada, las restricciones crediticias y la austeridad fiscal. En China durante los próximos años se espera un crecimiento en torno al 7,5%, por debajo del avance de la década previa (10,5%). Si bien el escenario base contempla una recuperación de la economía global (de 2,8% en el 2013 a 4% en el 2016), prevalecen importantes riesgos a la baja.

Respecto a las mypes, según el Ministerio de la Producción, las mypes representan el 98,6% de las empresas del país, generan el 77% del empleo anual y aportan más del 50% del PBI. Se

estima que el 80% de las mypes constituidas en el país fracasan antes de cumplir un año y solo un 20% sobrevive en el mercado.

1.3 Variables sociales

En las próximas décadas las tendencias demográficas clave serán las siguientes:

Tabla 4. Variables demográficas

Crecimiento más lento	Urbanización y dispersión
De 2,8%/año en las décadas de 1960 y 1970 a 1,6% (1993-2007).	Entre 1993 y el 2007 la población urbana creció en 5,35 millones. La población rural creció en 19 mil habitantes.
Disminuye el crecimiento absoluto (de 406 mil/año a 398 mil/año). Se inicia proceso de envejecimiento.	En 18 de los 24 departamentos predomina la población urbana.
10% de la población en el extranjero.	12 ciudades crecen a tasas mayores que Lima.
El menor crecimiento demográfico es una oportunidad para las políticas sociales (mayor y mejor inversión social).	Sin embargo, la primacía de Lima se mantiene (34% de la población total).
	Dispersión: El 63% de los centros poblados (61.405) tienen en promedio 11 habitantes. En estos centros poblados se concentra la pobreza extrema.

Fuente: Aramburú, 2011.

Del censo realizado en el 2007 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la población se encuentra marcadamente concentrada en el sector urbano, principalmente en Lima con un 30,9%; por tal motivo, la actividad empresarial también estará concentrada en la capital.

1.4 Variables tecnológicas

Según el estudio de madurez de las empresas peruanas en la gestión de procesos realizada por la Universidad ESAN e IBM, solamente el 10% de las empresas encuestadas cuenta con un sistema de gestión especializado para automatizar y ejecutar sus procesos, con integración a otros sistemas o aplicaciones de la empresa, como un ERP⁷, SCM⁸ o un CRM⁹. Esta tendencia es una oportunidad para las empresas de consultoría.

De acuerdo a Óscar Banda, gerente de Mype de Telefónica, en el Perú: «Solo el 3,6% de las micro y pequeñas empresas (mypes) utiliza Internet para hacer negocios. Si uno observa las

⁷ Enterprise Resource Planning: software que permite centralizar e integrar los procesos y captura de información de los procesos operativos de la empresa.

⁸ Supply Chain Management: software que permite coordinar la cadena de suministro.

⁹ Customer Relationship Management: se refiere a la estrategia de negocios centrada en el cliente.

estadísticas nacionales, identificará que las ciudades con mayor penetración de Internet (Lima, Callao, Arequipa, Tacna, Moquegua, Ica, Lambayeque y La Libertad, según el INEI) son las mismas donde hay mayor competitividad, de acuerdo al *Índice Regional de Competitividad 2012*, elaborado por Centrum Católica».

1.5 Variables legales, laborales y tributarias

El diseño de la política fiscal toma en cuenta la posición de las finanzas públicas en términos estructurales, con el fin de darle predictibilidad al gasto público, desvinculándolo de los cambios cíclicos o transitorios de la economía. A partir del 2014 se busca un descenso paulatino del déficit en cuentas estructurales. En el Perú se estima que la informalidad en las mypes es de aproximadamente entre 65% a 70%.

1.6 Variables culturales

De acuerdo al *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2012*¹⁰: «En el Perú, el índice de discontinuación de negocios continúa siendo uno de los más altos dentro del grupo de economías basadas en eficiencia y dentro de América Latina y el Caribe, habiéndose incrementado del 5,1% en el 2011 al 6,7% en el 2012». Además agrega: «La “falta de rentabilidad del negocio” y las “razones personales” se mantuvieron como las dos principales causas de cierre de los negocios».

Así, en las condiciones en las que trabajan no logran las eficiencias que el mercado o la cadena de suministro exigen. En ese contexto, el emprendedor en general no tiene capacidad para desarrollar aspectos de gobierno empresarial suficientes para alcanzar rendimientos satisfactorios y esto se refleja en el nivel de informalidad que existe en este grupo de empresarios.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la matriz EFE¹¹, ver el Anexo 1, se pueden observar las oportunidades y amenazas que hemos considerado en el inicio de las operaciones de la organización. El resultado de la

¹⁰ Tiene como propósito investigar el impacto del emprendimiento en el desarrollo económico de los países.

¹¹ La matriz EFE nos permite valorar los factores externos claves, considerando la relevancia de cada factor para alcanzar el éxito en la industria y la eficacia de las estrategias de la empresa respecto a cada factor.

evaluación es de 2,94, esto significa que externamente las condiciones se presentan ligeramente favorables y la propuesta de negocio tiene potencial para ser implementado.

La principal oportunidad detectada es el apoyo del Estado para el desarrollo de las mypes con el fin de incrementar la competitividad del país. El negocio planteado ayudaría directamente a este propósito gubernamental. La principal amenaza es la aún baja penetración de Internet en las mypes, lo cual implica que no se podría llegar a un amplio espectro del mercado con una solución tipo *e-market place* en una primera etapa. El modelo de negocio de GS1 Perú cubre el aspecto de la consultoría y capacitación tradicional.

2. Análisis de la industria o sector

En el mercado peruano tenemos pocos artículos e investigaciones referentes a la cadena de suministro. Existen empresas consultoras peruanas destacadas como Miebach Consulting, GS1 Perú y Yobel Supply Chain Management y también existen trasnacionales que dan el servicio de consultoría como IBM, Deloitte, PwC, entre otras.

Las principales escuelas de negocio del Perú (Universidad del Pacífico, Centrum Católica, Universidad ESAN y Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas) tienen maestrías recientes sobre Supply Chain Management y son fuentes de generación del conocimiento en dicha materia. Por otro lado, está la Asociación Peruana de Profesionales en Logística (Approlog), que es una entidad abierta, sin fines de lucro, formada por profesionales vinculados a las actividades logísticas y de cadena de suministro a nivel multisectorial.

Para el análisis del entorno utilizaremos la metodología de las cinco fuerzas de Michael Porter (2004) y la metodología de grado de atractividad de la industria que presentan Hax y Majluf (2008) a través de una serie ordenada de matrices en la que se analiza la atractividad del sector a través de las dimensiones de las cinco fuerzas. Ver en anexo 2 los resultados.

2.1 Rivalidad entre competidores

Los competidores que actualmente participan en este mercado son profesionales que de manera particular realizan la actividad, son personas con alguna experiencia en el área logística, particularmente en agenciamiento aduanero, transporte y carga internacional; no necesariamente se trata de consultores. Es posible encontrar también a la Asociación Peruana de Consultores

para la Pequeña y Mediana Empresa (Apcpyme), cuya actividad se concentra en la asesoría contable y en relación a las operaciones de manufactura. La principal organización que brinda servicios de capacitación y asesoría en cadena de suministro a las mypes es el CITE Logística de GS1 Perú, sin embargo GS1, busca empresas aliadas que puedan realizar consultorías a las diferentes empresas que no son pymes, sino mypes para que éstas puedan cumplir con sus clientes que en su mayoría son empresas medianas y grandes. Por otro lado el Ministerio de la Producción tiene planeado implementar más CITEs a nivel nacional, en el marco del Plan Nacional de Diversificación Productiva (PNDP), al tener GS1 mayor presencia requerirán mayor capacidad para satisfacer la demanda, nosotros siendo sus aliados podríamos acceder a ese nicho de mercado.

En el mercado los bancos también prestan asesoría y dan información sobre actividades de comercio exterior, siempre y cuando estén ligadas al financiamiento de las operaciones. Los organismos estatales como PromPerú dirigen sus servicios a las mypes para ayudarlas en sus operaciones de exportaciones.

En este ambiente de competencia las barreras de salida son bajas, lo cual facilita la movilidad de los competidores, además la inversión en activos no es muy alta y los gastos operativos deberían ser bajos. Podemos considerar que la industria es medianamente atractiva (rivalidad de competidores = 2,85 y barreras de salida = 3,80).

2.2 Amenaza de nuevos competidores

Podemos prever que las barreras de entrada a esta industria son bajas, lo cual permite que competidores potenciales vean como atractiva esta industria, considerando que no se requieren inversiones importantes aunque si el esfuerzo por hacerse de una reputación o imagen es indispensable, esto se consigue haciendo en parte ejercicios a manera de inversiones para probar el valor del conocimiento que se pone a disposición de los emprendedores. En este negocio consideramos importante hacerse de una red de clientes satisfechos, los cuales podrán recomendar el servicio.

Por estas razones consideramos que es necesario que los productos que se van a ofrecer sean diferenciados en esta industria, comprendiendo lo que realmente espera el cliente: seguridad y tranquilidad en la decisión que está tomando. En esas condiciones se considera la industria con un atractivo medianamente bajo (Barreras de entrada = 2.60).

2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los cursos de especialización sobre cadena de suministro y operaciones de comercio exterior que tienen algunas instituciones para los emprendedores, como La Cámara de Comercio de Lima, IPAE y otros, pueden ser considerados como posibles sustitutos, así como las asesorías de gestión. Sin embargo, estas empresas no presentan estrategias agresivas para conseguir mercado. Cabe resaltar que el costo de cambio del cliente es bajo. Como conclusión, el atractivo es alto (disponibilidad de sustitutos = 3,50).

2.4 Poder de negociación de clientes

El negocio de consultoría se produce como consecuencia de una decisión racional, que impacta en las decisiones futuras del emprendedor y este deberá tomarla en la incertidumbre de la calidad de servicio que se le ofrece. Al ser el poder de negociación de los clientes alto, la empresa deberá desarrollar una estrategia para darle la seguridad al emprendedor de los resultados que exige. De esta manera, la industria se presenta poco atractiva (poder de los compradores = 2,50).

2.5 Poder de negociación de proveedores

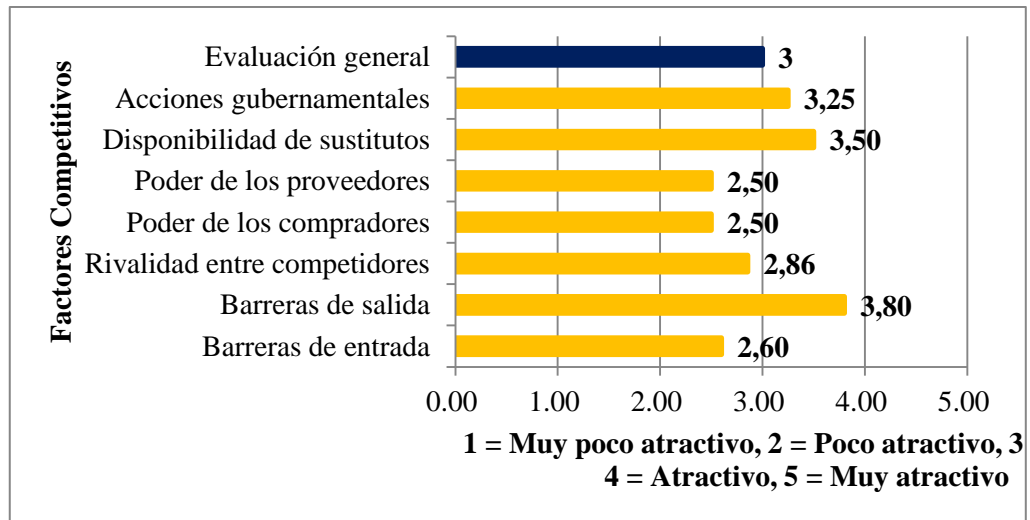
Los principales proveedores son los profesionales con experiencia en consultoría y con amplios conocimientos en la gestión de la cadena de suministros y en las operaciones de comercio exterior, con capacidad de comunicación efectivamente un solución al emprendedor. Debemos considerar que de ellos depende la calidad del producto y que su impacto en los costos es importante. Además, puede existir cierta amenaza que abran otras consultoras y se lleven a los clientes. Consideramos que en estas condiciones la industria se considera poco atractiva (poder de proveedores = 2,50). Sin embargo, existe atraktividad en las acciones del gobierno hacia la industria de mypes y las empresas dedicadas a mejorar la su competitividad (acciones gubernamentales = 3,25).

2.6 Grado de atraktividad

El promedio obtenido del grado de atraktividad de la industria es 3, lo que nos indica que el sector es medianamente atraktivivo, aunque consideramos que se requerirán grandes volúmenes

para lograr generar una rentabilidad atractiva en el sector de consultoría, ya que los clientes no están dispuestos, inicialmente, a gastar mucho en este servicio.

Gráfico 1. Evaluación general del sector competitivo



Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

2.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)¹²

En la Tabla 5 presentamos la matriz MPC. El principal competidor en el mercado de mypes es GS1 Perú con el CITE Logística. Además se tienen los servicios que brindan entidades como PromPerú y los consultores independientes que no se encuentran formalizados.

¹² Matriz propuesta por Fred R. David que permite comparar a la empresa con sus competidores, según los factores críticos de éxito del negocio.

Tabla 5. Matriz MPC

Factores críticos de éxito	Ponderación	GS1 - Cite Logística		PromPerú		Empresa	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Bajo costo	0,13	3	0,39	4	0,52	3	0,39
Cobertura	0,15	2	0,30	3	0,45	2	0,30
Lealtad del cliente	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20
Plataforma electrónica	0,15	1	0,15	2	0,30	4	0,60
Portafolio a la medida	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15
Reconocimiento de marca	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26
Retención de asociados	0,13	2	0,26	1	0,13	2	0,26
Apoyo gubernamental	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06
Servicio al cliente	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Soluciones de alto impacto	0,05	3	0,15	2	0,10	4	0,20
Total	1,00		2,25		2,30		2,62

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Los factores críticos para el éxito de la empresa son conseguir una importante cobertura para tener una masa crítica, el reconocimiento de ser una empresa sólida con experiencia en asesoría empresarial y en cadena de suministro y la retención de los asociados (consultores) para poder generar una espiral del conocimiento y mantener la lealtad del cliente. Los factores críticos y la ponderación de los mismos surgieron de los valores tomados de las entrevistas a los expertos mype, así como los valores de la matriz de atractividad. Ver Anexo 3.

2.8 Conclusiones

El mercado de consultoría empresarial para mypes está recién empezando y existen pocos actores privados. En el caso de los servicios de asesoría en cadena de suministro, todavía es reducido pero existe una necesidad importante de los empresarios para incrementar su competitividad y evitar convertirse en una estadística más en la tasa de mortalidad empresarial. Es importante que se cuente con un volumen importante de consultoras y se especialice el servicio por tipo de negocio para conseguir cierto nivel de estandarización de las soluciones para que se puedan compartir en varias industrias y sectores.

Una oportunidad grande es el foco que le está poniendo el Estado al desarrollo de las mypes como motor del desarrollo socioeconómico. Al contar con pocos actores en esta industria, es recomendable buscar alianzas con GS1 Perú y PromPerú para poder cubrir la demanda insatisfecha y generar reconocimiento de marco dentro de los gremios empresariales.

Capítulo III. Investigación de mercado

En el presente capítulo se muestra la metodología para desarrollar la investigación del mercado que nos permita identificar el atractivo del mercado y la demanda.

1. Definición del problema

En el mercado actual existen diferentes empresas dedicadas a la consultoría en cadena de suministros y negocios en general. El objetivo del estudio es conocer las características del mercado de servicios de consultoría en cadena de suministros.

2. Objetivos de investigación

2.1 Objetivo general

Evaluar la necesidad del servicio de consultoría en cadena de suministros para mypes y la viabilidad del modelo de negocio económica y operacionalmente.

2.2 Objetivos específicos

- Conocer la dinámica del sector, la competencia y qué servicios se demandan actualmente.
- Conocer las características y atributos que deben tener nuestros servicios para que las mypes estén dispuestas a contratar los servicios de consultoría e identificar el mercado objetivo y la demanda.
- Definir el rango de precio que las mypes estarían dispuestas a pagar por nuestros servicios.

3. Metodología

3.1 Diseño de la investigación

Se realizó una investigación de mercado del tipo exploratoria y se recurrieron a fuentes secundarias para determinar el tamaño y segmentos del mercado, de la competencia y las características más atractivas de nuestro modelo de negocio.

3.2 Técnicas

Tabla 6. Fuentes de información

Etapa I : Fuentes secundarias	Etapa II : Fuentes primarias	
Información cuantitativa	Información cualitativa	
Publicaciones nacionales e internacionales, revistas, diarios, páginas web relacionadas a las mypes.	Se realizarán entrevistas a profesionales en consultoría y aspectos de gestión de empresas. También a profesionales de logística (en especial en cadena de suministros) y a expertos con experiencia en gestión de mypes.	Basado en encuestas que se realizarán a emprendedores de mypes que tienen el objetivo de hacer eficiente su cadena de suministro. La fuente será proporcionada por entidades que realizan capacitaciones a mypes, como PromPerú, el Ministerio de la Producción y GS1 Perú.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Resultados del estudio de mercado

Se realizaron entrevistas a profundidad a expertos¹³ en la cadena de suministros para comprender los servicios que requerirán las mypes. Una vez definidos los servicios, se realizaron las encuestas a emprendedores de la base de mypes de la consultora GS1 durante agosto y setiembre del 2014, quienes contestaron la encuesta virtual. Dicha encuesta fue contestada por 35 emprendedores. Los puntos más relevantes fueron los siguientes:

- No existe competencia directa para este segmento.
- La oportunidad radica en el desarrollo de capacidades y tecnología en cadena de suministro.
- Los atributos más atractivos son la planificación, la confiabilidad de las operaciones y mostrar resultados rápidos.
- La accesibilidad de los contenidos vía Internet, el sentido práctico y los costos bajos son valorados por el mercado.
- El emprendedor puede percibir que el contenido es teórico y no se ajusta a la realidad de las mypes.

¹³ Mary Wong Suehiro (gerente general de GS1 Perú), Francisco Alvarado Choy (director de la carrera de Administración y Emprendimiento de Universidad San Ignacio de Loyola), Raúl Saco Vértiz Guerrero (director de Pederal Supply Chain Management y profesor de la maestría de Supply Chain de la Universidad del Pacífico), Juan Carlos Mathews Salazar (director de la Maestría de Negocios Globales y Director de Educación Ejecutiva de la Universidad del Pacífico), Francisco Ruiz Zamudio (director de Facilitación de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo), Ana Miyagusuku (especialista en Finanzas y Comercio Exterior en PromPerú), Francisco Vargas Peralta (director comercial en banca de Equifax Perú y experto en banca de mypes) y Juan Francisco Seminario García (jefe corporativo de consultoría y proyectos en Yobel Supply Chain Management y experto en cadenas de suministros).

4.1 Investigación exploratoria

4.1.1 Entrevistas

Se realizaron a expertos de diferentes sectores de la cadena de suministros. Sirvieron de guía para generar las hipótesis respecto a cuáles son los factores que impactan en las mypes. Por tal motivo, desarrollamos una oferta con base en estas recomendaciones. El proyecto busca encontrar una oportunidad de negocio en la cadena de suministros de la mypes. A través de una plataforma web, la oferta es la siguiente:

- Manuales de buenas prácticas logísticas específicas por industria y por proceso.
- Calculadora de costos logísticos.
- Diseño de cadena de suministros.
- Auditorías en gestión logística.
- Asesorías en certificaciones.
- E-market place¹⁴ para proveedores de mypes (agencias de aduanas, transporte, inventario, proveedores, sistemas, capacitación, seguros, servicios financieros, etc.). Las empresas se calificarán como el app¹⁵ TripAdvisor¹⁶.

El *Desk research*¹⁷ arrojó como resultado que no existe competencia directa y la oportunidad que existe es que mediante un desarrollo de la técnica y la tecnología en esta área, los clientes puedan experimentar ahorros de dinero y mejoren su tiempo de respuesta y nivel de servicio. Respecto a la evaluación de los servicios, los expertos realizaron los siguientes comentarios:

- Alineamiento de objetivos: «Estas empresas no tienen ni plan estratégico».
- Calculadora: «No saben cuánto gastan».
- *E-market*: «Depende del segmento».
- Manuales: «No lo pondría, los emprendedores no tienen tiempo».

¹⁴ E-market place: mercado electrónico que se define como un mercado virtual donde los compradores y vendedores se reúnen como en un mercado tradicional, solo que en este caso, todas las interacciones se realizan de forma virtual. E-market place incluye B2B, B2C, C2C.

¹⁵ APP: acrónimo de *application*. Es un software creado para facilitar una tarea en un dispositivo móvil.

¹⁶ TripAdvisor: es el sitio web de viajes más grande del mundo. Allí, los viajeros pueden planear y reservar su viaje perfecto. Proporciona consejos fiables de viajeros y una amplia variedad de opciones de viaje y funciones de planificación con enlaces directos a herramientas de reserva que buscan en cientos de sitios web para encontrar los hoteles, restaurantes, etc., al mejor precio.

¹⁷ *Desk research*: también conocida como «investigación de escritorio», se trata principalmente de fuentes documentales de información, tanto internas como externas. Persigue la finalidad de estructurar de manera ordenada la información con la que cuenta la empresa, así como la que es proporcionada por diferentes organizaciones.

- Asesorías: «En grupo funciona».
- Certificaciones: «Existen certificadores».

4.1.2 Encuestas

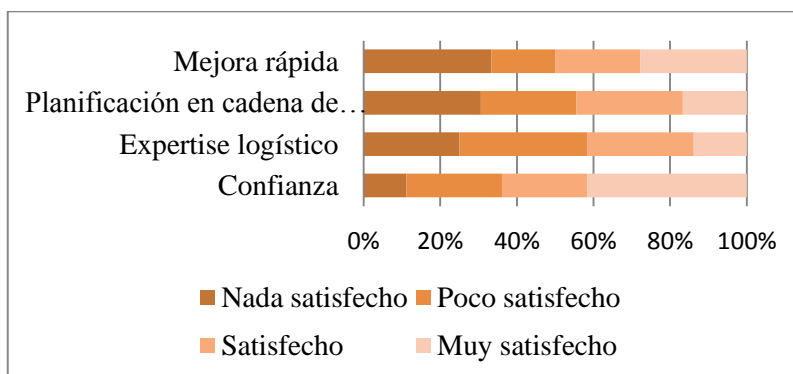
Los aspectos más importantes de los servicios son la planificación, la confiabilidad de las operaciones y mostrar resultados rápidos. Además, los aspectos más relevantes de logística para las mypes son los servicios de almacenamiento, transporte y logística interna que representan el 86% de la muestra. Los comentarios refuerzan el resultado y muestran que los emprendedores tienen claro la importancia de la planificación y que es una carencia en su actual gestión. También es claro que la reducción de costos y mejora del servicio brindado son motores de su competitividad y que un servicio de consultoría debe dar resultados rápidos.

Tabla 7. Satisfacción respecto a dimensiones del servicio

Aspecto	Muy satisfecho	Satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
Confianza	43%	20%	26%	11%
Mejora rápida	26%	23%	17%	34%
Expertise logístico	14%	29%	31%	26%
Planificación en cadena de suministros	17%	29%	26%	29%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico 2. Satisfacción respecto a dimensiones del servicio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Se puede observar, en el gráfico 2 que el aspecto confianza se encuentra satisfecho en más del 60%. En el resto de aspectos se muestra una insatisfacción de más del 50%. Si cruzamos este resultado con la valoración de los aspectos, podemos ver que existen oportunidades en los

servicios que cubran los aspectos de planificación y que muestren resultados rápidos y de alto impacto a corto plazo.

A los encuestados se le formuló la pregunta «¿Usarían el servicio de asesoría en logística/cadena de suministro vía nube (Internet) para la mejora de su empresa?». Existen comentarios favorables respecto a la accesibilidad de los contenidos vía Internet, su practicidad y menor costo, pero también hay emprendedores que consideran que el contenido puede ser muy vago y no está dirigido a la realidad del negocio o rubro en particular. Los comentarios respecto a los servicios ofertados son los siguientes:

- Las asesorías en certificaciones son un servicio muy valorado, principalmente para los negocios que venden a la gran empresa.
- El tema de alineamiento estratégico es favorablemente considerado, se trata de un importante motor para la propuesta de venta.
- El servicio de calculadora de costos tiene el mejor resultado, impacta directamente en la necesidad de reducción de costos y análisis de valor que requieren las mypes.
- El *e-market place* es probablemente un concepto que todavía tiene un campo interesante de desarrollo. Las mypes lo consideran de manera incierta.
- Los manuales son herramientas útiles y las mypes podrían adoptarlas con facilidad.

4.2 Fuentes secundarias

De los estudios realizados por organizaciones gubernamentales y privados, se identifican dos tipos de **mypes** que son de interés para la investigación (Yamakawa 2010):

- De subsistencia:
 - Tienen problemas con la operación.
 - No tienen planeamiento y tienen problemas en capital de trabajo.
 - Tienen problemas y confusión con el capital de trabajo y la ganancia.
 - Se preocupan por el día a día y están enfocados en la venta.
- Establecidas:
 - Cuentan con problemas de información (acceso)
 - Carecen de profesionales expertos.
 - Son ineficientes en los procesos (el sobre costo puede hacerlos caer).

- Están preocupadas en las eficiencias y en tener mejores rentabilidades.
- Quieren dar un paso más, pero corren riesgos con los antiguos patriarcas.

5. Conclusiones del estudio

De acuerdo a lo anteriormente señalado, la consultora debe enfocarse en las mypes establecidas que son conscientes de que sus procesos son ineficaces y buscan incrementar su competitividad. Como consecuencia de estas ineficiencias, estas mypes tienen una buena actitud hacia empresas que compartan información y *expertise* en el manejo de sus operaciones. En general, los expertos tienen una opinión positiva sobre la plataforma web y señalan lo siguiente:

- Bajo el significativo «la logística no es sexy» tratan de dar cuenta de que la logística no es vista como una necesidad primaria, sino que necesita un conjunto de procesos racionales y de experiencia en el mercado del emprendedor.
- Vender servicios a las mypes no es sencillo. Es un público complicado, con dificultad para entender el concepto de asesoría y por qué no perciben los beneficios inmediatos.
- El enfoque debe estar en los servicios mejor evaluados puesto que se podría perder el posicionamiento del modelo.
- Hablar el idioma de las micro y pequeñas empresas: simple y directo.
- Con respecto a la edad de los emprendedores, se espera que el segmento escogido sea de usuarios con uso intensivo de Internet (incluye familiares y colaboradores).
- Este tipo de negocio de consultoría o asesoría, por la novedad y el tipo de mercado, debería estar exigiendo un costo de oportunidad superior al 25%.
- Las mypes de subsistencia no gastan en asesorías de negocio, mientras que las mypes con un desempeño superior podrían considerar un gasto anual de S/. 20.000 a S/. 30.000.
- Incentivar a las mypes para que utilicen la herramienta web y puedan interactuar con el mercado de suministros y el mercado de clientes, además de tener la oportunidad de intercambiar experiencias entre emprendedores.

De acuerdo a lo anterior, se han identificado las siguientes oportunidades de mercado:

- **Comunicación:** los sistemas de comunicación deben ser eficaces y las ventas se deben concretar a través de contactos en gremios y con publicidad (incluyendo las redes sociales).

- **Confiabilidad en proveedores:** los proveedores de mypes no tienen estándares de calidad altos y no es posible hacer alianzas estratégicas. Por tal motivo, necesitan contar con un sitio donde puedan tener opciones para evaluar proveedores y para que otros los recomienden.
- **Organización y *expertise*:** se refieren a los problemas organizacionales, la separación de autoridad y las funciones. Las mypes no invierten en profesionales expertos; por ello, necesitan contar con asesoramiento de expertos a un costo razonable.
- **Problemas de información:** existe un bajo acceso a información del mercado, tendencias de consumo, competencia, precios, opciones financieras y a información de opciones de apoyo gubernamental. En ese sentido, es necesario que cuenten con un lugar que consolide la información, que sea de fácil acceso, confiable y que esté constantemente actualizado.

Los servicios de planificación de la cadena de suministros son los más atractivos y deben ser el motor de desarrollo del portafolio de servicios para las mypes.

Tabla 8. Mypes en Lima

Mercado	Tamaño	Observación
Población total	1.282.514	Total de mypes a nivel nacional (Ministerio de la Producción, 2011)
Potencial	32.063	Mypes que venden más de S/. 1.000.000 anuales (2,5% mypes)
Disponibles	18.244	Mypes en actividades económicas de comercio y manufactura (56,9% mypes)
Meta	8.775	48,1% de mypes en Lima (concentración)

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La demanda estimada se calcula partiendo del total de micro y pequeñas empresas del país (Ministerio de la Producción 2011). Consideraremos los siguientes factores:

- **Facturación:** empresas que facturan más de un millón no son de subsistencia y tienen el volumen necesario para requerir servicios de asesoría profesional.
- **Actividad económica:** de acuerdo con las entrevistas, el comercio y la manufactura son actividades intensivas en operaciones logísticas y representan el 56,9% de las mypes.
- **Ubicación geográfica:** la mayor concentración del capital y la actividad económica de las mypes está en Lima (48,1% total de las mypes).

Para estimar la demanda, que se usará para la proyección de ingresos, se toma en cuenta que el muestreo es de tipo no probabilístico; por lo tanto, se castigará el tamaño de muestra de tal manera que la demanda no sea superior al 10% del mercado meta.

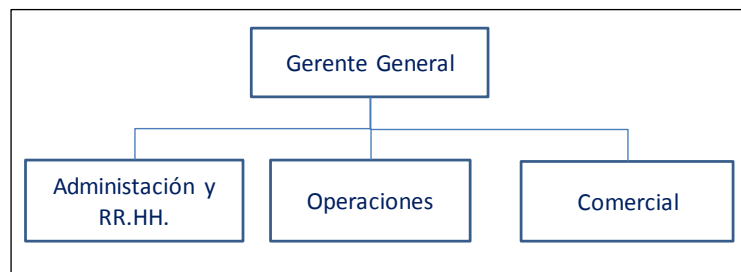
Capítulo IV. Análisis interno

El capítulo de análisis interno tiene como finalidad evaluar las funciones de la futura organización y su potencial para generar valor. Se obtendrán sus fortalezas y debilidades para luego determinar las acciones necesarias para soportar la estrategia que emprenda.

1. Análisis de áreas funcionales

Como soporte a la gerencia general, las áreas funcionales consideradas para la nueva organización son Administración y Recursos humanos, Operaciones, Comercial.

Gráfico 3. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.1. Gerencia General

Establece la estrategia empresarial y comercial de la consultora. Se encargará de verificar el alineamiento vertical y horizontal de las estrategias funcionales. Además, el gerente general gestionará los asuntos legales con servicios externos.

1.2 Administración y Recursos Humanos

Esta área funcional incluirá la gestión contable y la gestión del talento humano. La medición de los resultados se realizará a través de los estados financieros e indicadores de gestión financiera. Gestionará los asuntos contables con servicios externos. Respecto a la gestión del talento humano, tendrá como objetivo principal la selección de la plana de consultores asociados considerando los requisitos establecidos por la función de operaciones. Además, implementará el seguimiento de los indicadores de performance de los consultores relacionado con el servicio prestado, elaborará los planes de alineamiento a la estrategia de servicio y la actualización de los consultores y recomendará parámetros para la prestación del servicio. Considerando que la

estrategia de la organización está basada en la calidad del recurso humano, hará uso de servicios externos de consultoras de recursos humanos en los procesos respectivos.

1.3 Operaciones

Definirá el modelo de interacción con los clientes y la base tecnológica que se usará para realizar la actividad del negocio en función a la estrategia comercial acordada. De igual manera, definirá los procesos para la cobranza de los servicios que se alinearán con las políticas del área de Administración. Esta incluirá la gestión de consultoría, tecnología de información, compras y facturación. Considerando que la organización presta el servicio de consultoría como producto principal, el área de Operaciones deberá definir y verificar la calidad de los consultores o especialistas. Además, deberá comprobar la operatividad y calidad de los sistemas informáticos (propios o de terceros) y verificar que la calidad del proceso de consultoría (interacción con el cliente) sea el ofrecido. Finalmente, Operaciones definirá los procedimientos y políticas de compra a seguir en la organización y ejecutará los planes y requerimientos de compra.

1.4 Comercial

Definirá la estrategia y desarrollará todas las acciones contempladas en el Plan de Marketing (7P) en función al mix de servicios que la empresa ha decidido presentar al mercado. El área medirá sus resultados a través indicadores y monitoreará el impacto en la gestión, proponiendo las correcciones que se tuvieran que hacer.

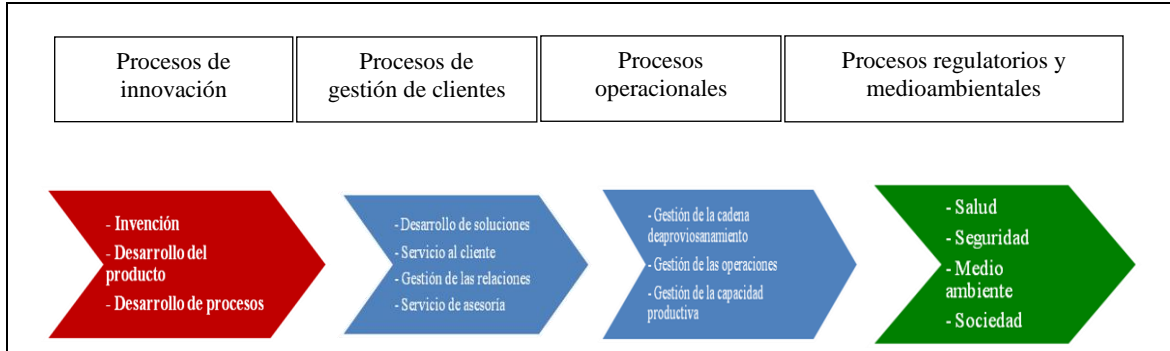
2. Evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de Michael Porter¹⁸ permite analizar la empresa con la perspectiva de identificar las actividades que agregan valor, que devienen de las relaciones entre departamentos y en ocasiones también en su relación con los agentes externos (proveedores, clientes y otras entidades) que tienen interés en la marcha de la organización. Kaplan y Norton advierten que es necesario tomar en cuenta la función de la innovación en el análisis y la incluyen en la cadena de valor que proponen sobre la base de las orientaciones estratégicas de Treacy y Wieserma¹⁹ en su modelo del valor de las disciplinas.

¹⁸ Porter, Michael (2004). *Ventaja competitiva*.

¹⁹ Treacy, M. y Wieserma, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*.

Gráfico 4. Cadena de valor sobre la base de las orientaciones estratégicas de Treacy y Wieserma

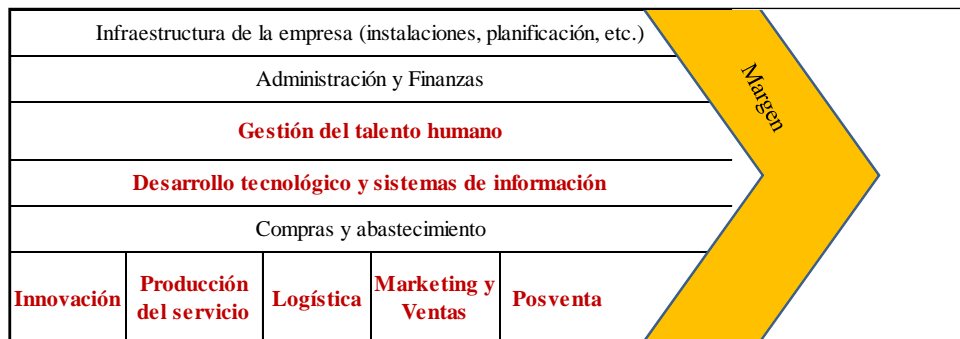


Fuente: Francés, basado en Kaplan y Norton (2006).

En la perspectiva interna, de la metodología del *Balance Scorecard* (Kaplan 2001), el proceso de innovación se encuentra al principio de la cadena de valor y a través de él se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se desarrollan nuevas soluciones para esas necesidades. Se considera como un proceso crítico, inclusive más importante que la excelencia operacional, generalmente centro de la cadena interna de valor.

Tomaremos como referencia de análisis el desarrollo sobre actividades de servicios que hace Antonio Francés²⁰. El autor rescata el concepto de innovación propuesto por Kaplan y Norton y lo incluye como actividad primaria en la cadena de valor original de Michael Porter. En el gráfico a continuación se muestran las actividades que están previstas para la organización.

Gráfico 5. Cadena de valor de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2015.

²⁰ Francés, Antonio (2011). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*.

2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias son aquellas en las que se genera o crea valor para el cliente (producto de la actividad en sí o a raíz de la interacción con otras actividades).

2.1.1 Innovación

Incluye el diseño de productos, desarrollo de productos y el diseño de procesos. Demanda una relación estrecha con las actividades de producción del servicio y las de comercialización.

2.1.2 Producción del servicio

Actividad en la que se presta el servicio, los consultores o empleados definen la calidad del servicio y el cliente califica el servicio. En esta actividad se construye el conocimiento con participación de los clientes; por lo tanto, la experiencia de los consultores o empleados debe estar relacionada a la cordialidad en el trato.

2.1.3 Logística

Involucra las actividades necesarias para dar mantenimiento a los edificios e instalaciones, los servicios de telecomunicaciones y redes eléctricas, entre otros.

2.1.4 Marketing y ventas

Estas actividades están orientadas a conseguir que los prospectos de clientes conozcan los servicios y consideren la necesidad y oportunidad de su contratación. Ellos considerarán la gestión apropiada del estudio del mercado, las acciones de promoción y venta, las actividades de publicidad en los ámbitos pertinentes al mercado objetivo y el estudio de los canales apropiados para la presentación de la oferta de servicios.

2.1.5 Posventa

Esta actividad está orientada a mejorar y conservar el valor de los servicios. Además proporciona retroalimentación valiosa a las actividades de innovación y producción del servicio.

2.2 Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo son aquellas que dan el soporte a las actividades primarias para hacer posible la creación de valor.

2.2.1 Infraestructura

Incluye los edificios, instalaciones y mobiliario. Implica los asuntos de gobierno de la organización, además de las actividades de planeación y los procedimientos de la actuación de los empleados. Involucra las actividades de relaciones públicas e institucionales y la cultura organizacional. Además, considera los aspectos legales y el comportamiento ético y la responsabilidad social, pilares de la organización que se presenta.

2.2.2 Administración y Finanzas

Incluye la gestión del flujo de caja, la cobranza y el pago de impuestos y tributos.

2.2.3 Gestión de los recursos humanos

Actividad clave dentro de la organización puesto que la calidad del servicio depende en gran medida de la calidad de los profesionales que interactúen con los clientes. Incluye las actividades de reclutamiento, selección, remuneración, planes de carrera para empleados y la concepción de la formación del talento como una inversión.

2.2.4 Desarrollo tecnológico y sistemas de información

Incluye las inversiones en las plataformas informáticas para los servicios y los sistemas de información para la gestión de la organización.

2.2.5 Compras y abastecimiento

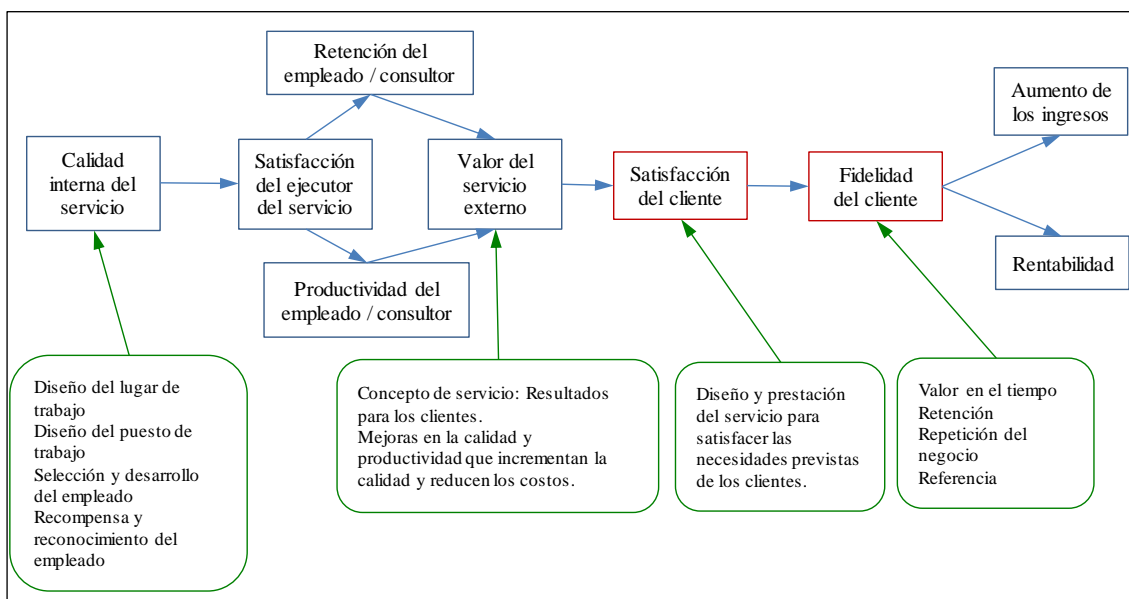
La prospección de mercados de suministros y de tecnología será clave en esta actividad.

3. Cadena de valor de los servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger

Como complemento al modelo de Michael Porter, los autores Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) desarrollaron un modelo referido a organizaciones de servicios. El enfoque del modelo está en los empleados, nosotros haremos una variante incluyendo a los consultores en ese ámbito y el rol clave que cumplen en la producción del servicio al cliente. De esta manera, los agentes del servicio motivados, leales y productivos generaran las capacidades para crear valor en su interacción con el cliente. El punto de quiebre está en conseguir que la percepción y experiencia del cliente sea positiva, para que decida convertirse en cliente leal. De ser ese el escenario, debe reflejarse en un incremento de ingresos para la organización.

Hemos decidido tomar en cuenta este modelo porque nos permite una perspectiva diferente al enfoque tradicional de Porter y sus variantes. En el siguiente gráfico se identifican aquellas variables que impulsan o hacen posible el desempeño de un servicio superior.

Gráfico 6. Cadena de valor de servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger



Fuente: Heskett, 1994.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la matriz EFI²¹ (ver el Anexo 3) se observan los factores claves internos que hemos identificado en el inicio de las operaciones, considerando los análisis anteriores (funcional, cadena de valor de Porter y cadena de valor de los servicios de Heskett y Sasser). El resultado de la evaluación es de 3,15. Esto significa que internamente la propuesta de negocio tiene potencial para ser implementada. Posee mayores fortalezas que debilidades.

5. Análisis de recursos y capacidades y matriz VRIO²²

Las fortalezas declaradas relevantes en el análisis anterior serán clasificadas como recursos o capacidades. Finalmente, se identificará la implicancia competitiva de cada una de ellas en la matriz VRIO, de acuerdo a la metodología propuesta por Barney²³.

²¹ La matriz EFI permite valorar los factores internos clave ponderando la importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria y el peso relativo de cada uno dentro de la empresa.

²² La matriz VRIO toma en cuenta las fortalezas relevantes para el análisis y las califica de acuerdo a sus características (cuán valioso es para el cliente, si proporciona una ventaja competitiva, cuán raro es en el mercado, cuán fácil es de imitar y si la empresa está organizada para explotar el recurso).

²³ Barney, Jay (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*.

Tabla 9. Matriz VRIO de la organización

IT	Recurso / Capacidad	Tipo					Implicancia competitiva
			¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizacional?	
R1	Plana ejecutiva con importante experiencia en gestión de empresas, uso de BSC y en la gestión del conocimiento. Diseño de proceso de gestión del conocimiento eficiente, acorde con los medios y necesidades del servicio	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R4	Complementariedad con servicios de socios comerciales	Marca / Imagen	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R5	Plataforma web con flexibilidad de acuerdo a los cambios que se prevean en el servicio. Amigable para el cliente y para los consultores	Tecnológico	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
R6	La plana ejecutiva y los empleados comprenden y ejecutan sus tareas para lograr la satisfacción del cliente	Humano / Cultura	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
C2	Capacidad basada en la innovación impulsada desde la estrategia empresarial. Capacidad distintiva a construirse continuamente en la organización	Humano / Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
C3	La visión de los accionistas está fuertemente ligada a la responsabilidad que se tiene respecto a los clientes, los colaboradores y todos aquellos a quienes les interese la excelente performance de la empresa	Humano	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible

Nota: R: Recurso; C: Capacidad

Fuente: Elaboración propia basada en Barney y Griffin, 2015.

6. Ventaja competitiva y estrategia genérica

Las ventajas competitivas sostenibles identificadas son:

- Plana ejecutiva con experiencia relevante en la gestión de empresas, uso de BSC y gestión del conocimiento. El diseño del proceso de gestión del conocimiento es eficiente, según los medios y necesidades del servicio.
- Complementariedad con los servicios de socios comerciales.
- Plataforma web con flexibilidad, de acuerdo a los cambios que se prevean en el servicio. Es amigable para el cliente y para los consultores.
- La plana ejecutiva y los empleados comprenden y ejecutan sus tareas para lograr la satisfacción del cliente.
- Capacidad basada en la innovación. Se impulsa desde la estrategia empresarial y existe la capacidad para distinguirse continuamente en la organización.

- La visión de los accionistas está fuertemente ligada a la responsabilidad que se tiene respecto a los clientes, los colaboradores y todos aquellos a quienes les interese la excelente performance de la empresa.

Ellas indican que con el enfoque en el cliente y considerando que la base del modelo de negocio está en las actitudes y habilidades de los empleados y las competencias centrales de la organización, se logrará presentar al mercado un servicio único que sea reconocido y buscado por los clientes por sus beneficios.

Basándose en este análisis y considerando las estrategias genéricas de Porter²⁴, la estrategia adecuada para la organización sería la estrategia tipo 5 (enfoque en el mejor valor), ver tabla 10. Esto se debe a que la organización presentará un servicio único en un segmento de la línea de servicios del mercado de consultoría (dentro de la cual tendremos una mejor capacidad de negociación del precio del servicio) y en un segmento de mercado geográfico que requiere soluciones inmediatas y creativas para resolver los temas operativos de la cadena de suministro.

Tabla 10. Las estrategias genéricas de Porter

		Estrategias genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del mercado	Grande	Tipo 1 Bajo costo / Tipo 2 Mejor valor	Tipo 3 Diferenciación	
	Pequeño		Tipo 3 Diferenciación	Tipo 4 Bajo costo / Tipo 5 Mejor valor

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

²⁴ Porter, Michael E. (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la industria y competidores*.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Misión

Mejorar la toma de decisiones de nuestros clientes mypes en todos los aspectos relacionados a la gestión empresarial y la cadena de suministro, basándonos en la innovación, la efectiva gestión del conocimiento y el cumplimiento de responsabilidades con los *stakeholders*.

2. Visión

Ser la empresa reconocida como el hub virtual líder para las mypes del Perú y Latinoamérica.

3. Objetivo estratégico general

Atender la demanda de los clientes mypes que requieren mejorar la toma de decisiones en la gestión de sus empresas con base en la cadena de abastecimiento para producir un impacto positivo en el país. De esta forma, se contribuirá a mejorar la sostenibilidad y competitividad de las mypes.

4. Objetivos estratégicos específicos²⁵

Tabla 11. Objetivos estratégicos específicos

OE	Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción	Metas			Indicador	Fuente
				Año 1	Año 2	Año 3		
OE1	Financiera y de resultados	Rentabilidad	Lograr ROE de...	10%	20%	25%	Utilidad neta / PAT	Estados financieros: GyP y BG
OE2	Cliente	Posicionamiento	Posicionamiento de la marca en las mypes de los sectores objetivo. Lograr el nivel de recordación de...	3	5	7	Nivel de recordación (escala 1 a 10)	Encuestas directas y vía web
OE3		Fidelización	Lograr la fidelización del cliente en el... de los servicios	40%	50%	60%	Número de clientes que contratan varios servicios	Reporte de Marketing
OE4		Satisfacción	Lograr un índice de satisfacción de clientes de...	60%	70%	80%	Porcentaje de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2015.

²⁵ Para que la actividad del negocio (descrita en la misión) permita alcanzar la visión de la organización, se deben enfocar en los objetivos estratégicos propuestos a la rentabilidad, el crecimiento y la supervivencia, considerando la perspectiva financiera, de resultados y del cliente.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

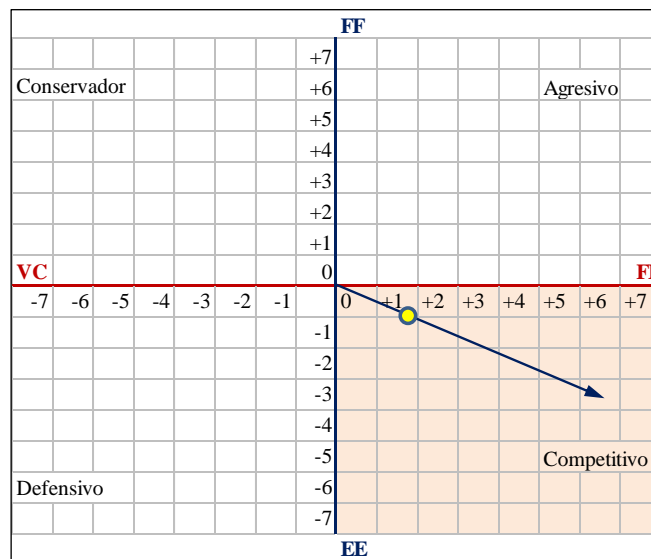
1. Matriz FODA²⁶

Con esta herramienta generaremos las primeras alternativas estratégicas, a partir de la relación de los factores externos e internos. Las matrices EFE y EFI de los capítulos II y IV fueron reevaluadas para identificar aquellos factores que consideramos estratégicos. En la Tabla 42 del anexo 5, se presenta la matriz FODA y las acciones o alternativas estratégicas que se concluyen del análisis.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA²⁷)

De acuerdo al análisis realizado, en el eje VC-FI el valor promedio resultante es de 1.864 ($= -2.364 + 4.227$) y en el eje FF-EE el valor resultante es de $-1.000 (= +3.000 - 4.000)$.

Gráfico 7. Matriz PEYEA de la organización



Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

²⁶ Herramienta utilizada para la adecuación de los factores internos y externos clave para permitir la formulación y evaluación de estrategia.

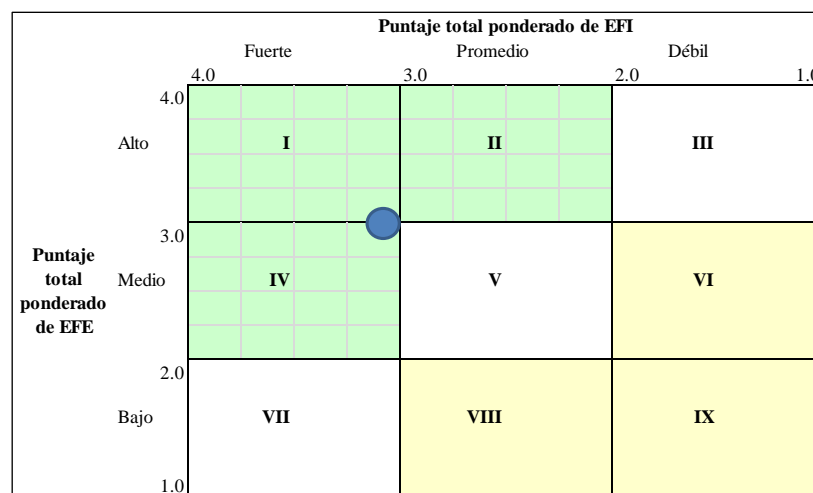
²⁷ Herramienta presentada por Fred R. David y utilizada para la adecuación de los factores determinantes de la posición estratégica general. Las posiciones internas son la fuerza financiera y la ventaja competitiva; las posiciones externas son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria.

Del análisis se puede concluir que la organización tiene ventajas competitivas de relativa importancia y la industria tiene potencial de crecimiento que debe ser aprovechada. La fuerza financiera se ve afectada porque la organización se encuentra en la fase de introducción o inicio de operaciones en un entorno relativamente cambiante. Por lo tanto, el tipo de estrategia recomendado para la organización es la competitiva. Las estrategias que se pueden adoptar son las de penetración y desarrollo de mercado.

3. Matriz interna-externa (IE²⁸)

Los valores considerados de la matriz EFE son 2,94 y de la matriz EFI, 3,15.

Gráfico 8. Matriz interna-externa



Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Podemos concluir de este análisis que la organización está en posición de crecer y construir. Para ello, debería considerar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado.

4. Alineamiento de estrategia con los objetivos

El alineamiento de los objetivos estratégicos con las estrategias alternativas, definidos en el Capítulo V y la matriz PEYEA, se verificarán a continuación. En la Tabla 12 se desarrolla el trabajo con las dos estrategias competitivas obtenidas de las matrices analizadas. Se observa que los objetivos se alcanzan trabajando con las dos estrategias.

²⁸Herramienta, presentada por Fred R. David que utiliza los resultados de las matrices EFE y EFI para identificar la posición estratégica más conveniente para la organización.

Tabla 12. Matriz de alineamiento estratégico

OE	Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción	Alternativas estratégicas	
				Desarrollo de mercado	Penetración de mercado
OE1	Financiera y de resultados	Rentabilidad	Lograr ROE de 10% el primer año, 20% el segundo año y 25% el tercer año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OE2	Cliente	Posicionamiento	Posicionamiento de la marca en las mypes de los sectores objetivo. Lograr el nivel de recordación de 3, 5 y 7 en los tres primeros años de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OE3		Fidelización	Lograr la fidelización del cliente en el 40%, 50% y 60% de los servicios en los tres primeros años de actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OE4		Satisfacción	Lograr un índice de satisfacción de clientes de 60% el primer año, 70% el segundo año y 80% el tercer año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

El atractivo de las estrategias identificadas como alternativas se determinará con la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), ver anexo 6. Las estrategias seleccionadas son:

- Estrategia 1. Penetración de mercado
- Estrategia 2. Desarrollo de mercado.

Respecto a los factores externos, la estrategia 1 tiene mayor atractivo (2,38) que la estrategia 2 (1,57). Respecto a los factores internos, la estrategia 1 tiene mayor atractivo (3,14) que la estrategia 2 (2,14). El valor total de atractivo de la estrategia 1 es de 5,52 y el referido a la estrategia 2 es de 3,71.

Del análisis, considerando la secuencia natural de la implementación de la estrategia en una empresa nueva, podemos concluir que la estrategia a priorizar en la primera etapa es la penetración de mercado. En la siguiente etapa se usará la estrategia de desarrollo de mercado.

Capítulo VII. Planes funcionales y Plan de Responsabilidad Social Empresarial

1. Plan Funcional de Marketing

1.1 Objetivos de Marketing

Tabla 13. Objetivos de Marketing

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descripción	Objetivos de Marketing	Metas			Indicador	Fuente
				Año 1	Año 2	Año 3		
Cliente	Ventas	Incrementar las ventas	Lograr participaciones de mercado de...	5%	10%	20%	Número de clientes / Número de clientes de mercado objetivo	Reporte de Marketing
Cliente			Lograr que la cartera de clientes por referidos sea de...	10%	30%	40%	Número de clientes que manifiestan ser referidos por clientes actuales o por emprendedores que conocen nuestro servicios / Total de clientes en cartera	Reporte de Marketing
Cliente			Incrementar el tráfico en la plataforma web en...	--	20%	30%	Número de solicitudes de información / Número de visitas a la plataforma	Reporte de Marketing
Cliente	Satisfacción	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Reducir el nivel de quejas de los clientes a menos del...	20%	15%	12%	Número de reclamos / Número de servicios realizados	Reporte de Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.2 Segmentación

Tabla 14. Criterios para segmentar el mercado

Variable	Descripción
Geográfica	Empresas ubicadas en Lima y Callao.
Tamaño de la empresa	Micro y pequeñas empresas (mypes)
Conductual	Empresas formales gestionadas por emprendedores con responsabilidad interna y sobre las decisiones de mercado. Tienen como objetivo inmediato el crecimiento del negocio, pero esto se realiza de manera inorgánica. Tienen necesidades de adecuarse a las condiciones del mercado y las exigencias gubernamentales para formalizar su actividad.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.3 Posicionamiento

De acuerdo a Kotler (2012), para el desarrollo y establecimiento del posicionamiento de marca se debe definir el marco de referencia competitivo y los puntos de diferencia y paridad, aspectos que deben reflejarse en el diseño del servicio y la oferta de marketing para que sean coherentes con el posicionamiento que se pretende.

Tabla 15. Marco de referencia competitivo

Consumidores meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Emprendedores de las mypes conscientes de la necesidad de ser más competitivos para crecer	Entrega de asesoría en negocios de alto impacto, con un tiempo de respuesta corto y a través de una plataforma electrónica	15% más	Propuesta de negocio original, enfocada en el incremento de la competitividad de las mypes a través de la mejora de los procesos de cadena de suministro. Acceso fácil a prácticas de clase mundial, asesoría de expertos y punto de contacto de la industria

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 16. Puntos de diferencia y paridad en la relación competitiva

Puntos	Atributos o beneficios
De diferencia ²⁹	Consultores que conocen la realidad de las mypes y organización con alto <i>expertise</i> en el desarrollo de propuestas originales y de alto impacto. Procesos efectivos en línea para conseguir tiempos de entrega cortos. Desarrollo continuo de alianzas estratégicas con organizaciones que promueven a las mypes.
De paridad ³⁰	Transparencia en la comunicación. Adaptabilidad del equipo y la organización. Preocupación por mantener actualizado al equipo consultor. Variedad de servicios de consultoría en plataforma electrónica. Percepción de que el precio del servicio es justo.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

En consecuencia, proponemos el mantra de la marca³¹. El posicionamiento de la empresa, será construido sobre la base de los atributos más saltantes: «Somos profesionales de confianza que ofrecemos el soporte para mejorar la toma de decisiones de nuestros clientes, dándole la dimensión real del negocio con visión de futuro. Nuestro compromiso está en ser cada vez más capaces gestionando el conocimiento del mercado y utilizando efectivamente las oportunidades que otorga el desarrollo de la tecnología de información».

²⁹ Kotler (2012) los define como los atributos o beneficios asociados a la marca, evaluados positivamente y que los consumidores creen que no lo encontrarán en la misma magnitud en otra marca de la competencia.

³⁰ Kotler (2011) los define como los atributos o beneficios que no son necesariamente exclusivos de la marca y que pueden ser compartidos con otras marcas.

³¹ Kotler (2012) la define como la articulación de las características que definen una marca en relación con la esencia y la promesa central de marca. Se diseñan teniendo propósitos internos de la organización.

1.4 Crecimiento y fidelización

A corto plazo se priorizará la estrategia de penetración como se concluyó en el Capítulo VI y a mediano y largo plazo se adoptará la estrategia de desarrollo de mercados. Con estas acciones estaríamos apostando a la mejora en la eficiencia y eficacia de los servicios que presentamos al mercado. Con base en la estrategia asumida de penetración de mercado, hemos establecido la estrategia de fidelización de clientes.

Tabla 17. Estrategia de fidelización de clientes

Variables	Descripción
Conocimiento	Con las campañas de concientización para el incremento de la competitividad que realizan el Estado, los gremios y las instituciones empresariales, se pueden dar las condiciones para que el emprendedor evalúe la necesidad de recibir soporte para mejorar diferentes aspectos de su gestión. La empresa debe considerar participar en los eventos, foros, gremios y otros lugares donde participen las mypes para proveerles la información de los servicios de la empresa, promoviendo la experiencia del servicio como medio para generar confianza.
Interés	Cuando los clientes potenciales muestren interés por los servicios de consultoría y se dirijan al mercado para contactar empresas que presten ese servicio, debemos estar presente en todos los medios que ellos utilicen para hacer la búsqueda, es decir Google (por lo tanto contratar el servicio AdWords es importante), anuncios en las principales páginas web de nuestros socios estratégicos que tienen contacto con las mypes (GS1 Perú, Ministerio de la Producción, Prompyme, gremios empresariales, etc.) para recibir las comunicaciones de los emprendedores, entregar información de los servicios y promover la experiencia del servicio.
Evaluación y decisión	Con la información relevante, las referencias, una experiencia positiva de contacto con el equipo o de un servicio, estaremos en condiciones de hacer el seguimiento con el decisor del cliente.
Contratación	Transparencia. Una vez que el cliente ha tomado la decisión de contratar el servicio, el colaborador de contacto quien liderará el servicio iniciará la organización del proyecto y comunicará al cliente las condiciones para la ejecución del servicio logrando un acuerdo de entendimiento de su alcance con la mayor transparencia.
Ejecución y monitoreo	Visibilidad + Adaptabilidad. El equipo de trabajo definido tendrá la capacidad para adaptarse a las condiciones operativas del modelo de negocio del cliente y a sus usos y costumbres. En todo caso, debe primar la comunicación para obtener la integración con el cliente y hacer posible el éxito del servicio.
Confirmación	Los clientes que decidan tomar un nuevo servicio tendrán beneficios adicionales como descuentos. Esto es una ventaja porque ya conoceríamos su modelo de negocio y tendríamos contacto con los responsables, lo cual haría más eficiente la ejecución del nuevo servicio.
Recomendación	Cuando un cliente nuevo es referido de un cliente satisfecho, la empresa alcanzará una carta de agradecimiento y una oferta con el descuento de algún servicio que requiera el cliente que hizo la referencia.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.5 Comportamiento competitivo

La estrategia es atacar al flanco para explotar los puntos débiles de las grandes firmas consultoras (en este caso, se trata de su distribución). Estas consultoras se enfocan en la mediana y gran empresa del país, principalmente en los temas contables, tributarios, legales y de manufactura. La propuesta de la organización se desarrolla en la base de la pirámide.

1.6 Producto

En la actualidad los servicios de cadena de suministro integrado en la gestión empresarial de las mypes no están desarrollados. La metodología de captura y procesamiento de datos y presentación de resultados son diseñados para soportar esta operación. Por lo tanto, las habilidades, competencias y la motivación del equipo son claves para lograr cubrir las expectativas de los clientes. La idea es proporcionar el concepto de consultora grande a escala de mypes.

1.6.1 Niveles de servicio

Tabla 18. Matriz de servicios suplementarios³²

Servicios	Aspectos
Esencial	Elaborar una propuesta de valor que impacte positivamente en el negocio del cliente.
Suplementarios de facilitación	
Información	Alto impacto. El cliente debe recibir información precisa de acuerdo a sus requerimientos. Las personas de contacto deben mostrar buen nivel de empatía y tener la capacidad de decidir de inmediato sobre los temas que solicite el cliente o futuro cliente. La plataforma web o cuentas en redes sociales deben presentar la información relevante para el cliente, evitando que el cliente pierda tiempo buscando la opción que necesita y haciendo agradable la experiencia.
Toma de pedidos	Alto impacto. El cliente debe tener la seguridad de que han entendido claramente su requerimiento. La persona de contacto debe ser clara en transmitir las condiciones del servicio que contrata el cliente y cómo se llevará a cabo. La plataforma web deberá ser específica en los puntos de interés del cliente.
Facturación	Mediano impacto. Debe reflejar las condiciones acordadas por los servicios. Deberá acomodarse a las necesidades del cliente (factura física o virtual).
Pago	Mediano impacto. Acomodarse a la modalidad de pago que escoja el cliente (bancaria, tarjeta de crédito, etc.).
Suplementarios de aumento	
Consulta	Alto impacto. El cliente debe recibir respuesta rápida sobre temas específicos, considerando la situación de la empresa del cliente. La persona de contacto deberá tener la capacidad para comprender la consulta y resolverla eficazmente. El cliente deberá sentir que toda la organización le está dando soporte.
Hospitalidad	Alto impacto. El buen trato y la cordialidad serán aspectos que los colaboradores mostrarán como parte de la cultura y muestra de la excelencia del clima organizacional. Vocación de servicio y compromiso con el cliente.
Cuidado	Mediano impacto. La organización pondrá énfasis en la seguridad de la información de los clientes, y en las condiciones de seguridad informática para realizar sus transacciones con la organización. Cuando el cliente participe en reuniones en las instalaciones de la empresa tendrá disponible estacionamientos.
Excepciones	Alto impacto. La resolución de problemas durante la ejecución de los servicios y manejo de reclamos deberán manejarse con diligencia y rapidez, comprendiendo la situación del cliente. Las personas de contacto deberán tener la capacidad y autoridad para resolver las excepciones.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

³² Lovelock (2011) analiza el impacto de los servicios suplementarios y cómo estos contribuyen a mejorar o confirmar la impresión del cliente respecto al servicio esencial, y cómo pueden incrementar el valor percibido por él.

En todos los casos, las personas de contacto deberán tener guiones para iniciar o terminar el contacto con los clientes o futuros clientes. El registro de los eventos y el análisis de la información servirán para que la organización desarrolle acciones que le permitan la flexibilidad suficiente para entender las necesidades del cliente. En el anexo 9, mostramos los elementos para el diseño del servicio.

En el caso de los servicios nuevos, aquellos que no se encuentran en el mercado se considerarán en función de la demanda esperada y la disponibilidad del mix de especialidades. La empresa estará monitoreando la viabilidad de estos servicios para integrarlos a su oferta siempre que incidan en los objetivos estratégicos de rentabilidad de la empresa y la complementariedad con nuestra oferta actual.

1.6.2 Tipos de servicios

La consultoría es un servicio que implica un proceso de decisión racional. El emprendedor tendrá varias opciones:

- Invierte en un servicio con alcance específico, lo cual determina una inversión específica.
- Compra un paquete de horas de consultoría que se ajustan a su presupuesto o a lo que estima invertir.
- Opta por una membresía de un año, tendrá una tarifa preferencial, dependiendo de la modalidad de servicio que contrate (alcance específico). Además, el emprendedor tendrá acceso a bases de información relevantes para su negocio.
- Queda abierta la posibilidad, en el caso de la membresía, de acceder al servicio de *Quick response*, la cual permite al emprendedor realizar consultas específicas que serán contestadas por un consultor antes de las 24 horas.

1.6.3 Marca

MYconsultaPe se establecerá como una marca profesional, que genere confianza por su cercanía, claridad en el mensaje, acertado enfoque de las soluciones y uso de una plataforma electrónica. Será el mejor aliado que pueda encontrar para impulsar la competitividad de su empresa. La experiencia del servicio reflejará el compromiso con la excelencia en la ejecución.

1.7 Precio

La política para fijar los precios se fundamenta en el valor percibido³³, coherente con la estrategia genérica del mejor valor, la cual combina una oferta de alta calidad y precio mayor (dentro del rango de precios de la competencia). Es uno de los elementos de diferenciación con los competidores directos, indirectos³⁴ y aquellos posibles sustitutos.

La organización deberá estar en la posibilidad de ofrecer un precio diferenciado de acuerdo al alcance del servicio, para ello deberán establecerse parámetros de segmentación de los servicios cuando son personalizados, además deberán considerarse como servicios no personalizados aquellos que se ofrezcan con el acceso a la Intranet de la organización, para lo cual se prevé un pago mensual, semestral o anual (modalidades que estarán de acuerdo con las posibilidades de pago identificadas de los emprendedores). En el caso de los servicios *online*, se prevé que por su precio menor soporten la estrategia de penetración del mercado. Con la experiencia del servicio se podrán potenciar los programas de referidos y promociones con el objetivo de lograr la fidelización de los clientes.

1.8 Plaza

Los servicios se darán en dos canales: físico y digital. Dependiendo del servicio y la complejidad, se definirá la intensidad de cada canal. Las consultorías a mediano plazo, por ejemplo diagnóstico empresarial, tendrán un componente físico porque el consultor visitará al cliente, definirá y realizará parte del servicio. El sitio web será de fácil navegación, con contenidos actualizados y permitirá que el usuario sea participante en la creación del servicio.

1.9 Promoción

El lanzamiento de la empresa se realizará en los últimos meses del 2015 y se prevén las siguientes acciones: publicitar en medios de comunicación a los que accede el grupo objetivo y gestionar alianzas con empresas que tienen contacto con las mypes (pero que no sean competencia de nuestra organización como servicios de telefonía, banca, asociaciones de emprendedores, entidades del Estado, entre otros). Llegaremos a las empresas medianas y

³³Lovelock (2011) menciona que el precio es un medio de comunicación de la calidad y el valor de un servicio cuando es difícil para los clientes evaluar sus beneficios por adelantado.

³⁴Los competidores indirectos serán aquellas empresas que compiten y participan de forma lateral en nuestro mercado y buscan satisfacer de forma diferente los requerimientos de los clientes.

grandes que contratan a las mypes y que exigen que estas certifiquen sus procesos para acoplarse eficientemente a su cadena de valor. De forma continua se llevarán a cabo actividades básicas como *mailing*, presencia en redes sociales, entrega de folletos con la página *web* de la empresa, participación en eventos para mypes, entre otras.

En los siguientes años se promoverá la estrategia de los referidos en torno a los casos de éxito (estos serán publicados en nuestra página *web*). Se prevé que se publicitará a través de la página *web* propia y del buscador *Google* en asociación con organizaciones como Crecemype (Produce), PromPerú (Mincetur), GS1 Perú, IPAE, Cámara de Comercio de Lima, asociaciones o gremios de mypes, en los bancos que tengan programas de capacitación para mypes (BCP, Scotiabank, BBVA, etc.) y en organizaciones que den capacitación en los rubros de la cadena de suministros. En ese mismo contexto se hará uso de redes sociales como Facebook o Twitter. Dentro de las estrategias de promoción, consideramos las membresías como la oportunidad de acceder al ambiente de servicios que propone la organización, de esta modo incentivamos que los clientes «prueben y califiquen el servicio»

Tabla 19. Servicios de membresía

Servicios de membresía	Básico	Ejecutivo	Premium
Diagnóstico empresarial		Descuento	Descuento
Diseño y rediseño de procesos			Descuento
Implementación			Descuento
Servicios <i>online</i>	Un servicio al año	Un servicio al año	Un servicio al año
Certificaciones operativas en cadena de suministro			Descuento
Auditoría operativa de cadena de suministro			Descuento
Calculadora de costos	Libre	Libre	Libre
Manuales de buenas prácticas de cadena de suministros	Libre	Libre	Libre
<i>Quick Response</i>	Libre	Libre	Libre
Base de información (rating industrial)	Libre	Libre	Libre

Fuente: Elaboración propia, 2015.

1.10 Personas

- **Objetivos de personas:** todos los contactos con los clientes deben reflejar en primer término una imagen profesional, cordial y de confianza. Los consultores deben desarrollar el servicio comprendiendo el ambiente de trabajo del emprendedor.
- **Estrategia de personas:** como parte del marketing interno, se priorizará la rigurosidad de los procesos de contratación, capacitación o cierre de brechas y la motivación de los

colaboradores para que sea uno de los pilares de la excelencia del servicio que la empresa se ha trazado como objetivo. De cara al cliente se debe reflejar la integración del equipo de trabajo que proporciona el soporte (operaciones y comercial). De cara a los proveedores y aliados estratégicos se debe reflejar la coherencia de las políticas del negocio y el cuidado de la imagen de la empresa.

1.11 Procesos y procedimientos

- **Objetivos de procesos:** asegurar que los contactos con los clientes sean exitosos (contacto con las áreas de Administración, Operaciones o Comercial).
- **Estrategia de procesos:** los procesos desarrollados por el área de Operaciones serán auditados por el área comercial para identificar lo que pueda afectar al cliente.

1.12 Servicio al consumidor

El contacto o interacción permanente con los clientes actuales o potenciales permite identificar oportunidades para ajustar los procesos y metodologías que se utilizarán en la negociación y ejecución de los servicios.

1.13 Propuesta comercial

Los emprendedores, generalmente, no tienen una estructura de procesos y contable organizada y sistematizada, dependiendo de los recursos del cliente se realizarán con su participación las siguientes acciones, las cuales estarán enmarcadas en nuestra metodología³⁵ de consultoría:

- Caracterización de la demanda. Identificamos el portafolio de productos, canales de distribución, características de los pedidos y el perfil de comportamiento de los materiales.
- Caracterizar los procesos clave. Identificamos los mapas básicos de la arquitectura empresarial del cliente (macro procesos, comercial, productivos y logísticos), políticas e indicadores relevantes.
- Caracterizar la estructura de costos. Identificamos los valores relevantes para elaborar los estados financieros básicos (estado de ganancias y pérdidas, balance general y flujo de caja) y la estructura de costos de los bienes y servicios.

³⁵ La metodología incluirá check lists y pautas para entrevistas para levantar la información relevante.

La tabla 20 muestra el alcance de los servicios y la estrategia de venta para los mismos.

Tabla 20. Alcance de servicios y Estrategia de Ventas

Tipo de Servicio	Servicio y alcance	Estrategia de Ventas
Básico: Tres servicios definidos y estructurados por sector industrial	1. Diagnóstico empresarial: Identificar estatus del alineamiento de la estrategia empresarial y las funcionales con la estrategia logística. Identificar gaps.	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes estándar con una definición específica e indicadores. Es importante definir los sectores industriales por similitud en sus operaciones. • Los contactos se harán por la web y las entrevistas se harán vía skype en la medida posible. • El precio de venta es fijo por cada servicio porque el alcance del servicio está definido previamente. • Se recopilará la información y se coordinará la presentación de entregables con fechas específicas. • Estos servicios se publicitarán en la web y en charlas.
	2. Diseño y rediseño de procesos: Definir los procesos logísticos para el alineamiento a la estrategia empresarial.	
	3. Implementación: Elaborar y ejecutar el plan de implementación de los procesos definidos. Soporte al cliente para llevar a cabo el plan. Concepto llave en mano.	
Avanzados: Grupo de servicios definidos a medida con un tiempo de proceso mayor	1. Certificaciones operativas en cadena de suministro: Cubrir las necesidades de alineamiento de la operativa de los proceso del negocio del emprendedor con las necesidades de su cliente, basándose en las disposiciones o exigencias del cliente y las buenas prácticas operativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Alcance se define con el cliente o grupo de clientes a través de entrevistas y reuniones de trabajo. Las reuniones de seguimiento se realizan por la web. • El precio de venta depende del alcance del trabajo. • Los servicios se publicitarán en web, charlas y blogs (casos de éxito). • El proceso de venta es similar a consultoría estándar.
	2. Auditoría operativa de cadena de suministro: Evaluación de la eficiencia operativa. Identificar gaps en la gestión operativa respecto a la cadena de suministro en la que participa. Proponer proyectos de eficiencia operativa relacionados con la generación de ingresos adicionales y tratamiento apropiado de los costos.	
On line	1. Servicios online: Absolución de consultas sobre problemas particulares en el proceso de una función específica. Contar con una guía para mejorar la operatividad de un proceso, una guía para mejorar la gestión de un proceso, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se busca tráfico en la página. Se desarrollará trabajo en redes sociales con presencia en youtube, facebook y twitter. Además, se realizará investigación de palabras clave de los usuarios para comprender las necesidades de información. • Cada servicio debe tener un landing page. • Descripción extensa de cada servicio: La decisión de compra de los clientes on line no tendrá asistencia de consultor, por lo tanto necesita información, ya que de lo contrario, ante la más mínima duda abandonará el proceso de compra. Humanizar la web: Fotos de los consultores y resumen de su trabajo y capacidades. • La confianza sigue siendo clave para la decisión de compra. Se incluirá videos para conocer servicios y al equipo consultor. • Estandarización de servicios: Vender servicios a un precio fijo simplifica el ciclo de venta. • Precio fijo asequible para captar nuevos clientes e integrar un mayor volumen de clientes en los pronósticos.
	2. Membresía de un año: Accesos a servicios web y servicios de consultoría con descuento: Bases de datos por industria, indicadores, comparativos, rating de proveedores/clientes, entre otros. De acuerdo a las condiciones del mercado de proveedores y la industria, propondremos soluciones colaborativas de abastecimiento continuo, propiciaremos que, tanto proveedores y clientes interactúen en la plataforma web, promoviendo el social business (esta acción determinará el nivel de madurez de nuestro negocio).	

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Para identificar oportunidades de mejora y el nivel de impacto en la gestión del cliente, el modelo SCOR³⁶ servirá de referencia para el análisis de la información. Pondremos atención en los procesos clave, aquellos que estén relacionados con las expectativas del cliente de la mype, los objetivos estratégicos de aquellas y el impacto en las mejoras en el corto plazo.

En la tabla 43 del anexo 7, se esquematiza los servicios que mostraremos en nuestro folleto comercial. Además, los indicadores de gestión por proceso que estarán enmarcados en los paquetes de servicio que se propondrá a la mype.

Incluiremos en nuestras soluciones: procedimientos con las mejores prácticas de acuerdo al tipo de industria, indicadores de gestión de fácil implementación e interpretación, práctica de la metodología de ventas y operaciones para mejorar el planeamiento y ejecución de la demanda, dentro de la lógica de negocios, la utilización del concepto de costo total de propiedad (herramienta en la plataforma web), alternativas de cloud computing para gestión de inventario y pedidos.

Estrategia de cobranza. En la tabla 21 detallamos la estrategia por tipo de servicio.

Tabla 21. Estrategia de cobranza

Contrato	Tipo de cobranza	Ventajas y desventajas	Tipo de servicios
A precio fijo	Monto definido	Favorece al consultor siempre y cuando siempre y cuando la estimación del valor del servicio se ajuste a la ejecución	On line
Según costos	Prestación del servicio + gastos relacionados	Bajo riesgo para el consultor, sin embargo, el cliente quiere asegurarse que el proyecto se complete	Avanzados
Por desempeño o resultados	Según avance del trabajo de consultor o en función de los resultados	Con riesgo para el consultor, si no cumple con el cliente no obtiene ningún ingreso	No se considerará esta opción
Por etapas	Adelanto y saldo al final de proyecto	Con riesgo para el consultor ya que el cliente puede aplazar el tiempo de pago	Básico

Fuente: Elaboración propia, 2015.

³⁶ SCOR, *Supply Chain Operation Reference* por sus siglas en inglés, desarrollado por la *Supply-Chain Council*, es un marco de evaluación de la gestión de la cadena de suministro que integra los procesos, mejores prácticas de cada industria, tecnología e indicadores de gestión a través de tres niveles de procesos definidos por el modelo.

1.14 Plan de Inversión de Marketing

Tabla 22. Presupuesto de Marketing (en nuevos soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018
Preoperativos				
Publicidad en medios de comunicación y redes sociales	43.928			
Relaciones públicas	18.826			
Total gastos preoperativos	62.754			
Operativos				
Publicidad en medios de comunicación y redes sociales		37.652	49.477	75.765
Google AdWords		1.800	1.854	1.910
Relaciones públicas		25.102	35.623	54.551
<i>Free samples</i> (servicios <i>online</i>)		7.500	7.500	7.500
<i>Free samples</i> (diagnóstico empresarial)		18.000	18.000	18.000
Investigación y estudios de mercado		0	11.874	15.153
Actualizaciones web conocimiento		0	13.853	21.214
Servicio del <i>community manager</i>			8.000	8.240
Comisiones		25.102	39.581	60.612
Total gastos operativos	0	115.156	185.763	262.944
Total del presupuesto de Marketing	62.754	115.156	185.763	262.944

Fuente: Elaboración propia, 2015.

La organización considera importante la gestión del conocimiento, por lo tanto desarrollará las actividades pertinentes para identificar, compartir y retener el conocimiento relevante para soportar la promesa de creación de valor para los clientes³⁷. Se ha previsto a partir del segundo año contratar los servicios de un *community manager*³⁸. Se ofrecerá una app para que los clientes interactúen con nuestras bases de información. Las comisiones son el 2% del valor de venta³⁹.

³⁷ Se han previsto acciones adicionales como el pago de un bono por participar en blogs, la redacción de casos de éxito por consultores *senior* y *junior*, la consolidación y la organización de las bases de conocimiento compartida de los diferentes servicios que se realicen (resultados de los servicios, modelos de negocios por sectores e indicadores de desempeño por sectores, herramientas, etc.).

³⁸ El *community manager* potencia la gestión de contenidos y de la comunidad en Internet en torno a nuestra marca.

³⁹ La asignación de comisiones será evaluada de forma bimestral por el equipo de la Gerencia conformado por el gerente comercial (quien asume el gasto), el gerente de Operaciones y el gerente general. Ellos dictaminarán los parámetros de cumplimiento de entrega del servicio y conformidad del cliente.

2. Estructura de administración

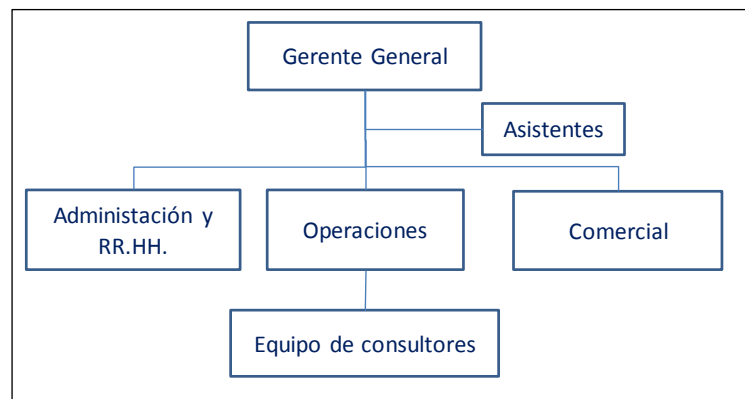
2.1 Organización

2.1.1 Tipo de empresa

El tipo de sociedad escogido para constituir la empresa es la Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.).

2.1.2 Estructura organizacional

Gráfico 9. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2015.

La organización contempla la incorporación de colaboradores y jefaturas en función al crecimiento de las ventas y la complejidad de las operaciones.

Tabla 23. Estructura de colaboradores

Posición	2016	2017	2018
Gerente general	1	1	1
Gerente comercial		0,5	1
Gerente de Operaciones	1	1	1
Gerente Administración y Recursos Humanos		0,5	1
Asistente	1	1,5	2
Otra posición			
Consultor <i>senior</i>	0,5	1	1
Consultor <i>junior</i>	1,2	2	2
Analista	1,5	2,2	3
Consultor <i>senior</i> externo	4	5	7
Consultor <i>junior</i> externo	4	5	7

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

3.1 Objetivos de Recursos Humanos

El modelo de gestión de recursos humanos que la organización implementará se basa en la gestión por competencias⁴⁰. Ello nos permitirá atraer, desarrollar y retener a nuestros colaboradores facilitando el alineamiento con los objetivos estratégicos de la organización debido a que los resultados esperados se basan en un desempeño superior. Por lo tanto, se desarrollarán acciones orientadas al colaborador.

Tabla 24. Objetivos de Recursos Humanos

Componente	Objetivos de Recursos Humanos	Metas			Indicador	Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3		
Satisfacción	Mantener los colaboradores motivados de tal forma que interioricen que la calidad en el servicio depende de su actitud frente al cliente	80%	90%	95%	Porcentaje de satisfacción del colaborador	Encuesta de satisfacción laboral
	Mantener un clima laboral acorde con las políticas de la empresa y las expectativas de los colaboradores	85%	90%	95%	Porcentaje de satisfacción del colaborador según aspecto	Encuesta de satisfacción laboral
Retención	Evaluar el desempeño continuamente con el objetivo de que el equipo identifique sus fortalezas y determine las oportunidades de mejora.	90%	95%	95%	Porcentaje de cumplimiento del plan de evaluación y <i>feedback</i>	Reporte de Recursos Humanos
	Lograr un bajo nivel de desvinculaciones de colaboradores. Identificar aquellos con potencial de crecimiento.	25%	20%	15%	Número de colaboradores desvinculados de la empresa / Número total de colaboradores actuales + desvinculados	Reporte de Recursos Humanos
Capacitación	Lograr cubrir las brechas detectadas de conocimiento sobre los procesos y herramientas necesarias para ejecución de los servicios. Capacitación interna.	80%	90%	90%	Porcentaje de cumplimiento del plan de cierre de brechas conocimientos	Reporte de Recursos Humanos
	Lograr cubrir las brechas detectadas de competencias necesarias para la ejecución de los servicios. Capacitación externa vía talleres.	80%	90%	90%	Porcentaje de cumplimiento del plan de cierre de brechas de competencias	Reporte de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2015.

⁴⁰ Alles (2002) menciona que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios y facilitar, al mismo tiempo, el desarrollo profesional de las personas.

3.2 Reclutamiento de personal

Se diseñarán perfiles y descripciones de puestos por competencias. Para esta etapa se tendrá el soporte de la consultora de recursos humanos que se tiene como aliada estratégica, el perfil básico de cada posición será elaborada por cada gerente de área. Los puestos a cubrir deberán considerar las habilidades y conocimientos que la posición demande. La convocatoria será interna y externa. En el caso de la convocatoria interna se tendrá en cuenta la performance del colaborador. En el caso de la convocatoria externa, dependiendo de la posición, se considerará las bases de datos y las relaciones de consultoras y gremios de profesionales aliados, universidades y otros.

3.3 Selección de personal

Los candidatos que cubran en sus *curriculum vitae* con los perfiles y referencias solicitadas pasarán a la siguiente fase. La consultora deberá aplicar la batería de pruebas necesarias para calificar a los candidatos. Posteriormente, será determinante la entrevista con el encargado del área. En el caso de los consultores externos, estos deberán pasar por las evaluaciones de la consultora de recursos humanos y por entrevistas con los gerentes de Operaciones, Comercial y gerente general. La selección se definirá en base a la metodología STAR⁴¹ y finalmente, se hará una puntuación entre las tres gerencias para tomar al candidato más adecuado de la terna.

3.4 Orientación de las personas

La inducción será el primer paso para que los colaboradores conozcan la organización y los procesos, normas y políticas de la empresa. También para que el candidato revise el Manual de Funciones con su superior. En todos los casos se promueve que los jefes o inmediatos superiores monitoreen a los nuevos colaboradores durante sus primeras dos semanas y se aseguren que todos los ámbitos de actuación del nuevo valor estén comprendidos para conseguir su integración. Para ello se prevé una prueba de confirmación de entendimiento.

3.5 Evaluación del desempeño

El desempeño de los colaboradores se evaluará en las siguientes dimensiones:

⁴¹ STAR (*Situation, Task, Action, Result* o Situación, Tarea, Acción, Resultado). La idea del método STAR es seguir esa secuencia en orden para destacar cada una de las etapas de la respuesta y con ello el liderazgo a mostrar.

- Las cualidades del colaborador (personalidad y comportamiento). Percepción de subordinados, pares, jefes y clientes. Potencial de desarrollo.
- Contribución al objetivo o trabajo encomendado. Conocimiento de la labor. Capacidad de síntesis y análisis.
- Calidad de resultados.

El proceso se iniciará solicitando a cada empleado que defina sus objetivos, los cuales serán luego discutidos con el supervisor para llegar a determinar una serie de objetivos individuales consensuados. El progreso se revisará periódicamente a fin de evaluar qué tan distante de llegar al objetivo está cada empleado. Cada colaborador deberá autoevaluarse y luego sostener una entrevista de revisión de desempeño con el supervisor. Con el *feedback*, el colaborador tomará conocimiento de sus puntos débiles y fuertes y comprenderá cómo estos impactan en el desempeño del equipo y la organización. Luego se fijarán las metas del siguiente período, de común acuerdo con el superior evaluador.

El desempeño de los equipos de consultores se evaluará en tres dimensiones. En el anexo 8 se detallan los indicadores.

- Respecto de las competencias. Mantener la relación con el cliente y con el colaborador.
- Respecto de los procesos. Aplicación de la metodología, presupuesto y gestión de conocimiento. Incluye cumplimiento de los términos de referencia del contrato.
- Respecto de la calidad de los resultados y la contribución a las ventas.

3.6 Remuneración básica

Se ha considerado que en los dos primeros años los gerentes tengan salarios diferenciales que permitirán reducir el impacto del apalancamiento operativo. Para el proyecto, los gerentes serán accionistas de la empresa. Como política de la empresa los salarios se indexarán por inflación de acuerdo a lo que determine el BCR⁴².

3.7 Programas de incentivos

Los incentivos estarán en parte referenciados a la evaluación de desempeño personal y a la propuesta que haga el superior evaluador para un aumento de sueldo para el siguiente año. De

⁴² Banco Central de Reserva del Perú.

acuerdo al rendimiento de cada proyecto y al cumplimiento de los parámetros definidos por la organización, se pagarán comisiones (0,5% a 2%) a los equipos de acuerdo a la calidad de la ejecución. Esta evaluación la realizará un comité bimestralmente. Los colaboradores de las áreas de soporte tendrán bonificaciones por cumplimiento de metas referidas a su participación sobre los resultados de la gestión de la organización. La organización desarrollará un plan de reconocimientos a los equipos de trabajo en función a los resultados obtenidos y los niveles de integración o cohesión percibidos. Los colaboradores que muestren desempeños superiores y se identifiquen como leales a la marca tendrán beneficios colaterales como ayuda para capacitación en temas que eleven su nivel profesional.

3.8 Prestaciones

Se consideran los beneficios sociales⁴³ aceptados en el país, además del seguro complementario de riesgo de trabajo (dependiendo del ambiente donde se realice la labor).

3.9 Capacitación

Con el soporte de la consultora de recursos humanos se evaluarán las necesidades de capacitación en conocimientos y habilidades específicas. Se procurará que los equipos tengan las capacidades para identificar estas necesidades. La consultora dará el soporte a la gerencia para identificar las necesidades de formación en la organización con el objetivo de alinear los comportamientos de la organización a los objetivos estratégicos. Luego de identificar las brechas, la consultora de recursos humanos elaborará los planes con aprobación de la gerencia y realizará el seguimiento para el cierre de las brechas. Estos planes se cubrirán con capacitadores internos o externos.

3.10 Desarrollo de las personas y las organizaciones

Será preocupación de la organización que los colaboradores tengan igualdad de oportunidades para tener una línea de carrera, para lo cual deberá comunicar claramente las funciones y los requisitos de cada posición (como nivel de conocimiento y experiencia) y asegurar que la evaluación del colaborador sea objetiva. Además, será preocupación de la organización proveer un nivel de empleabilidad de acuerdo su desempeño y lealtad a la marca.

⁴³ Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero que proporciona el empleador con el objetivo de mejorar la calidad de vida del dependiente.

3.11 Presupuesto de Administración y Recursos Humanos

En el Anexo 10 se muestra el Plan de Inversiones del área que incluye los gastos del área de Recursos humanos y las inversiones que se van a activar en mobiliario y acondicionamiento de las oficinas. Como se puede observar, se ha previsto la estrategia de alquileres de equipos de oficina para evitar el impacto en las inversiones. Recursos Humanos define requerimientos, coordina la ejecución y realiza el seguimiento de los programas de capacitación en coordinación con los responsables del área.

4. Plan Funcional de Operaciones

4.1 Objetivos de Operaciones

Tabla 25. Objetivos del Plan de Operaciones

	Objetivo de operaciones	Metas			Indicador	Fuente
		Año 1	Año 2	Año 3		
Flexibilidad	Lograr una disponibilidad de los consultores para prestar los servicios.	0,5	0,7	0,8	Monitoreo de disponibilidad (número de llamadas con estatus disponible del consultor) / Total de llamadas sobre estatus	Reporte de operaciones
Satisfacción	Lograr un índice de satisfacción de cliente interno de...	0,6	0,7	0,8	Porcentaje de satisfacción del cliente interno	Encuestas de satisfacción
Calidad	Mantener una bajo nivel de inoperatividad y de actualización de la plataforma web.	0,05	0,03	0,02	Número de eventos no operativos / Total de días al año	Reporte de Marketing
Entrega	Lograr el cumplimiento del cronograma de servicio acordado con el cliente.	0,65	0,95	0,98	Número de servicios cumplidos a tiempo / Total servicios ejecutados	Sistema de información gerencial
Costo	Lograr el registro y control de los tiempos efectivos de los servicios por especialista y los recursos utilizados en los servicios (impacto en la facturación).	0,75	>80%	>85%	Número de servicios con datos completos a tiempo / Total de servicios realizados	Sistema de información gerencial

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.2 Ubicación de las instalaciones

Considerando el gran desarrollo de proyectos para oficinas que se ha dado en Lima en la última década, se ha considerado el alquiler de oficinas en centros empresariales o en edificios acondicionados en los distritos de Miraflores, Magdalena del Mar, Lince y Jesús María.

4.3 Procesamiento de pedidos

Los requerimientos de asesorías (pedidos) serán ingresados a través de la página web (se colocará fecha y hora). A continuación, llegará un número de ticket al e-mail de la empresa y al celular que esté registrado en la base de datos para indicar la fecha y hora de la reunión virtual.

4.4 Servicio al cliente

La organización desarrollará un procedimiento para solucionar los problemas y manejar los reclamos de los clientes que irá acompañado de un registro de los eventos y cómo fueron resueltos. Luego se propondrán los planes de acción para satisfacer al cliente y la recuperación del servicio⁴⁴. Para el alineamiento con la estrategia de penetración, la organización deberá asegurar que los colaboradores de contacto tengan la autoridad suficiente para dar solución a los eventos, las competencias apropiadas y los comportamientos esperados en la interacción con los clientes.

Tabla 26. Factores determinantes de la calidad de servicio⁴⁵

Factores	Acciones para asegurar la calidad del servicio	Responsable
Fiabilidad	Cumplir el servicio según lo acordado. Colaboradores con capacidad para tomar decisiones, tanto durante el servicio, como en la gestión de los reclamos.	Gerente comercial
Capacidad de respuesta	Transparencia. Mantener la comunicación con el cliente y estar en disposición de dar soporte adicional.	Gerente de Operaciones
Seguridad	La organización debe estar en capacidad de inspirar confianza al cliente. Colaboradores con capacidad para interactuar de manera efectiva y diligente con los clientes.	Gerente general
Empatía	La orientación de los colaboradores debe estar siempre hacia la comprensión de las necesidades del cliente y su satisfacción.	Gerente comercial
Elementos tangibles	La organización utilizará equipos modernos para la realización de sus las tareas y las presentaciones. Tener ambientes cómodos y agradables. La imagen profesional de la empresa se reflejará en la apariencia de los colaboradores.	Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2015.

⁴⁴ Lovelock (2011) reconoce que la flexibilidad del sistema de quejas y la calidad de los procesos de servicios definen la efectividad de la resolución de los eventos. Evidentemente, impactan en la imagen de la organización, afectan los resultados y obligan a modificar la estrategia de la organización.

⁴⁵ Kotler (2012) analiza los factores determinantes de la calidad en el servicio. También destaca los requerimientos para proporcionar una alta calidad en el servicio.

Tabla 27. Acciones para reducir brechas

Brecha entre...	Acciones para identificar y evitar la brecha	Responsable
Expectativas del cliente y percepción de la gerencia	Aplicar encuesta de satisfacción del cliente. Entrevistar a clientes para obtener información relevante.	Gerente comercial
Percepción de la gerencia y especificaciones de la calidad de servicios	Elaborar documentos que recojan de manera simple y concreta las especificaciones del servicio. El equipo debe revisar de manera semestral las desviaciones de los planes y modificar la metodología para recoger la información de los requerimientos y expectativas de los clientes.	Gerente de Operaciones
Especificaciones de calidad de servicio y su entrega	El equipo debe revisar de manera semestral los estándares de calidad y proponer modificaciones y planes para cubrir brechas de capacitación o capacidad de los recursos asignados a los servicios.	Gerente de Operaciones
Entrega del servicio y las comunicaciones al exterior	Revisar de manera permanente mensajes que se transmiten en la plataforma o en las cuentas de las redes sociales que se contrapongan a las expectativas de los clientes (manifestadas en las encuestas u otros medios).	Gerente comercial
Servicio percibido y servicio esperado	Entrevistar a clientes para recoger información relevante.	Gerente comercial

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4.5 Compras

Los procesos de compras estarán liderados por el gerente de Administración y estarán orientados al abastecimiento del economato y servicios.

4.6 Plan de Inversión de Operaciones

Tabla 28. Presupuesto de Operaciones (en nuevos soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018
Preoperativos				
Activo intangible				
Plataforma web en entornos Windows (IIS y MS SQL) en <i>hosting</i>	500			
Desarrollo y publicación del aplicativo	45.000			
Implementación	6.500			
Total de gastos preoperativos	52.000			
Operativos				
Salarios base		134.400	234.840	267.347
Salarios (beneficios sociales)		49.915	87.217	99.290
Servicios externos (consultoría)		282.078	419.395	588.853
Mantenimiento plataforma WEB		300	309	318
<i>Web hosting</i>		240	240	240
Total de gastos operativos	0	466.933	742.001	956.047
Inversiones				
Activo intangible				
<i>Upgrades web</i> (desarrollo de nuevos servicios y herramientas)		36.000	36.000	36.000
Total de inversiones	0	36.000	36.000	36.000
Total del presupuesto de Operaciones	52.000	502.933	778.001	992.047

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5. Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El Plan Funcional de Responsabilidad Social Empresarial buscará identificar a los *stakeholders* de la empresa y en función a ello determinar los objetivos, acciones y presupuesto necesarios para consolidar nuestra idea de negocio y obtener la imagen de una empresa socialmente responsable.

5.1 Stakeholders

- **Respecto a los clientes:** nuestra primera razón de ser es la satisfacción del cliente; por lo tanto, nos aseguraremos que la organización esté a su disposición para el cumplimiento de los servicios encomendados y en todo momento se conservará la relación. Para ello se tendrá un sistema efectivo de solución de problemas y gestión de reclamos.
- **Respecto a los colaboradores:** nuestra segunda razón de ser es la satisfacción del colaborador. Por ello nos aseguraremos que los procesos desde la selección hasta la desvinculación se realicen mostrando respeto a la dignidad de las personas y con justicia. Durante su permanencia en la organización los colaboradores tendrán el ambiente apropiado para realizar sus labores, accederán a *coaching* y a la capacitación necesaria para mejorar su performance. La organización se asegurará de la comunicación y entendimiento de los objetivos empresariales. Asimismo, se respetarán las políticas de la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, se reconocerá el desempeño).
- **Respecto de los proveedores:** se cumplirá con las condiciones pactadas en los contratos y acuerdos con los proveedores. Igualmente, se solicitará la reciprocidad del caso para establecer relaciones de largo plazo.
- **Respecto al Estado:** se dará cumplimiento estricto a las normativas legales y tributarias vigentes y a los compromisos que el negocio demande.

Los accionistas velarán por el cumplimiento de los compromisos de la empresa con todas las personas naturales o jurídicas, gremios o aliados estratégicos comerciales o de soporte a quienes les interesa que la organización tenga éxito. Los accionistas (directivos de la empresa) velarán para que las declaraciones y acciones que se realicen en el mercado o en ámbitos sociales sean coherentes con los objetivos superiores (la satisfacción del cliente y del colaborador) y salvaguarden la imagen de la marca.

5.2 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Ser reconocida como una empresa socialmente responsable en todas sus interacciones con todos aquellos que tengan un interés legítimo en la marcha de la organización. El gerente comercial será responsable de la medición anual del nivel de cumplimiento de los objetivos de responsabilidad social. Las encuestas se realizarán a 25 clientes por lo menos.

Tabla 29. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Perspectiva	Objetivo estratégico	Objetivos RSE	Metas			Indicador	Fuente
			Año 1	Año 2	Año 3		
Social	Posicionamiento	Posicionar la marca como socialmente responsable en las mypes de los sectores objetivo. Lograr un nivel de recordación de...	3	5	7	Nivel de recordación (escala 1 a 10)	Encuestas externas

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3 Liderazgo

Por las características de la relación con los clientes, las competencias de los colaboradores y la estructura organizacional que se requieren para atender el servicio y la relación con los clientes se propone que el liderazgo sea adaptativo.

5.4 Valores

Se proponen los valores de adaptabilidad, transparencia, responsabilidad, respeto y solidaridad.

5.5 Procesos

La organización se compromete a elaborar y difundir el programa de ética⁴⁶ de la empresa para garantizar un canal seguro en el que se puedan presentar y contrarrestar las malas prácticas en el trabajo.

⁴⁶ Conjunto de políticas y prácticas que permiten a cualquier integrante del equipo hacer frente a los dilemas éticos.

5.6 Plan de Inversión de Responsabilidad Social Empresarial

La inversión incluirá el importe del servicio externo de la encuestadora, además dispondrá de cinco días del tiempo de un asistente y dos días del gerente comercial.

Tabla 30. Presupuesto de Responsabilidad Social Empresarial

Concepto	2016	2017	2018
Operativos			
Salarios base	409	749	1.109
Salarios (beneficios sociales)	152	278	412
Servicio externo de encuestas de cumplimiento de objetivos de RSE	1.200	1.500	2.000
Gastos varios (movilidad, obsequios para encuestados, entre otros)	2.500	3.500	4.000
Total gastos operativos	4.261	6.027	7.521
Total del presupuesto de RSE	4.261	6.027	7.521

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Evaluación financiera

6.1 Supuestos

- La empresa se constituirá en setiembre del 2015. Se estima que el período preoperativo durará cuatro meses. Las ventas se estiman que empiecen el 2016.
- Las inversiones en mobiliario o acondicionamiento de las oficinas que se han previsto se depreciarán en tres años. Las inversiones en desarrollo de la plataforma o software se amortizarán en cinco años. Dentro del flujo de inversiones en intangibles se ha previsto incluir el desarrollo del sistema de información gerencial que soporte las decisiones, así como la aplicación para la gestión de los recursos humanos.
- Para el proyecto se han considerado las tasas vigentes en el Perú del impuesto a la renta (IR), los pagos a cuenta de impuestos, la participación de utilidades a trabajadores y el impuesto general a las ventas (IGV).
- El aporte inicial de los accionistas es de S/. 180.000 y la emisión de deuda es estima en S/. 40.000. La estructura de capital para el financiamiento propio es de 82% y para el financiamiento con deuda es de 18%.

- El flujo de caja libre económico⁴⁷ se descuenta al costo promedio ponderado del capital⁴⁸ (CPPC) y el flujo de caja libre financiero⁴⁹ se descuenta al costo de oportunidad del capital del accionista (COK).
- Los criterios de evaluación son el VANE, la TIRE, el VANF y la TIRF.

6.2 Políticas

- El capital de trabajo se ha calculado según el método del déficit acumulado (Sapag 2007).
- El saldo mínimo de caja se estimó en S/. 10.000.
- Se liquidan activos y recupera el capital de trabajo.
- La fuente de financiamiento de deuda utilizada es el sistema bancario. Una vez constituida, la empresa gestionará el préstamo. La tasa asumida es de 15%, de acuerdo a entrevistas con ejecutivos de banca de negocios de bancos nacionales.
- Sobre la política de facturación, se facturará el saldo al término del servicio con la conformidad del cliente.
- Sobre la política de cobranzas, se detallará en el contrato que se realice con el cliente mype, la cláusula mencionará que, para empresas ubicadas en Lima, se gestionará el adelanto de 30% a 50% (el área comercial realizará la evaluación) y el saldo contra entrega del proyecto, excepcionalmente se podrá otorgar un crédito de 30 días calendario.

Tabla 31. Política de cobranzas y pagos

Período	1	2-3
Días de CxC	52.5	52.5
Días de CxP	0	39

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- El pago a profesionales se efectuará en el siguiente período al término del servicio.
- Política de precios. Estos se indexarán a la inflación estimada de 3% anual.
- Política de ajuste de remuneraciones. Se indexarán a la inflación estimada de 3% anual.
- La distribución de dividendos no se ha considerado para la evaluación de la inversión.
- Las comisiones se pagarán en el período que se genera la cobranza.

⁴⁷ *Free Cash Flow to the Firm (FCFF).*

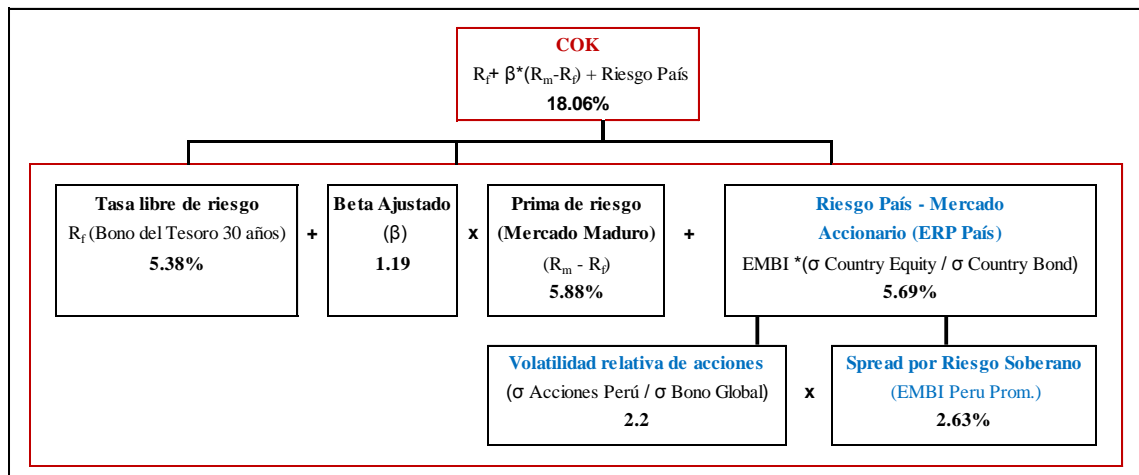
⁴⁸ *Weighted Average Cost of Capital (WACC).*

⁴⁹ *Free Cash Flow to Equity (FCFE).*

6.3 Cálculo del costo de oportunidad de capital (COK)

El costo de oportunidad del accionista (COK) se calculó de acuerdo a la teoría CAPM⁵⁰. Tomando como referencia la información de la página web de Damodaran⁵¹, para la selección del beta apalancado se consideró el sector Business & consumer services, 77 empresas, que estimamos se aproximan al modelo de negocio en evaluación. Adicionalmente, se seleccionó de la misma fuente la Prima de riesgo de mercado, el valor del Spread de riesgo soberano y volatilidad relativa de mercado de acciones respecto al de bonos. De la web de Bloomberg⁵² seleccionamos la tasa libre de riesgo. En el gráfico 10 se muestra el resultado del cálculo.

Gráfico 10. Cálculo del Costo de capital (COK) según CAPM.



Fuente: Elaboración propia, 2015.

El valor del COK calculado, 18.06%, es inferior al recomendado por los expertos. Durante las entrevistas a profundidad, ellos esperan que sea superior a 25%, considerando empresas nuevas del rubro de servicios en el país, por lo tanto, hemos considerado el valor de 25% para realizar la evaluación del proyecto de manera conservadora.

⁵⁰ Modelo CAPM o *Capital Asset Pricing Model* es el modelo de valoración de activos financieros propuesto por William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin. La metodología hace referencia que el costo de capital propio está compuesto por una tasa libre de riesgo más una tasa proporcional al riesgo asumido.

⁵¹ Aswath Damodaran. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

⁵² Bloomberg. <http://www.bloomberg.com/>

6.4 Cálculo del costo promedio ponderado de capital.

Para el cálculo anual se utilizó la fórmula $CPPC = \%D \cdot Kd.(1-T) + \%C \cdot COK$.

Tabla 32. Cálculo de CPPC (WACC) en nuevos soles.

	2015	2016	2017	2018
CPPC (WACC)	22,3%	22,3%	25,0%	25,0%
Deuda	40,000	40,000	0	0
Capital	180,000	180,000	180,000	180,000
%D = D/(D+C)	18,2%	18,2%	0,0%	0,0%
%C = C/(D+C)	81,8%	81,8%	100,0%	100,0%
COK	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Costo deuda	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Imp. Renta y Participa.	33,5%	33,5%	33,5%	33,5%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.5 Análisis de los flujos de caja libre

Para la elaboración del flujo de caja libre económico y el flujo de caja libre del accionista se proyectaron las siguientes estimaciones:

- En el Anexo 11 se muestra la estructura de la proyección de ventas.
- En el Anexo 12 se muestran las estimaciones de ingresos, costos de ventas y gastos.
- En el Anexo 13 se muestran los estados financieros.

6.5.1 Resultados

El flujo de caja libre económico se muestra en la Tabla 53 del anexo 14. El valor patrimonial es estimó en S/. 232.854 y una TIRE de 70%.

El flujo de caja libre del accionista se muestra en la Tabla 54 del anexo 14. El valor actual de los flujos para el accionista es de S/. 360.395 y una TIRF de 78%. En estas condiciones, la propuesta de negocio genera valor para el accionista (luego de contemplar el flujo de deuda).

6.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad de los flujos de caja libre se realizó calculando el VAN y la TIR para determinar si continúa siendo rentable en los escenarios escogidos:

Tabla 33. Análisis de sensibilidad. Variación de la demanda y del precio

	Valoración FCFF	Demanda				
	232.854	10%	5%	0%	-5%	-10%
Precio	10%	574.875	511.198	416.702	343.825	265.424
	5%	472.800	412.669	324.778	255.971	182.000
	0%	370.725	314.140	232.854	168.809	108.035
	-5%	268.650	215.612	146.270	92.741	28.672
	-10%	169.461	126.107	63.711	4.896	-49.773

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6.7 Planes de contingencia

Tabla 34. Matriz de contingencias y acciones

Contingencia	Efectos en la empresa	Plan de acción
Cientes potenciales no consideran prioritario invertir en el mix de servicios ofrecidos. No perciben los beneficios.	Reducción de ingresos, no se alcanzarían los objetivos de ventas.	Mayor inversión en marketing. Fortalecer el esfuerzo de ventas e intensificar la participación en los eventos en los que participan las mypes.
La participación del mercado no se incrementa de acuerdo a lo proyectado.	Reducción de clientes e ingresos.	Implementar promociones agresivas para conseguir que los clientes actuales refieran el servicio. Esto debe sustentarse en una mayor efectividad de las operaciones.
Cientes potenciales perciben que el valor del servicio debería tener un precio menor.	Reducción de precios.	Revisar la eficacia de servicios suplementarios y la estructura de costos. Implementar promociones para presentar el beneficio de los servicios de consultoría.
Cientes no usan la web porque no perciben el valor agregado al servicio de consultoría.	Reducción de ingresos No se alcanzan objetivos de cobertura de mercado.	Mejorar la accesibilidad a la información en la página (navegación y herramientas). Crear videos tutoriales.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Objetivos estratégicos y funcionales

- Incrementar la rentabilidad de la organización propuesta y por tanto, las ventas.
- Incrementar el nivel de satisfacción del cliente y lograr posicionar la marca en el segmento meta.
- Lograr la propuesta de valor que el cliente aprecie y haga suya, para lo cual se deberán efectuar procesos orientados a lograr la generación de alternativas de calidad. Mejorar la productividad de los procesos continuamente para tener siempre precios competitivos en el mercado. Por lo tanto, lograr gestionar el conocimiento dentro de la organización será un objetivo que permitirá que los servicios se diferencien en el mercado.
- Lograr la satisfacción de los colaboradores y su crecimiento dentro de la organización para lograr que sean competentes y estén siempre motivados. Para ello se utilizarán técnicas de gestión del talento y se implementarán políticas orientadas al colaborador.

2. Mapa estratégico

En el Gráfico 15 se muestra el mapa estratégico.

3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Para el control de la implementación y seguimiento de la estrategia, se ha considerado el uso del *Balance Scorecard*⁵³. El modelo considera cuatro perspectivas.

⁵³ El *Balance Scorecard* (BSC) es un sistema de control de gestión con base en indicadores en cuatro perspectivas. Fue desarrollado por Kaplan y Norton.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El proyecto es viable, muestra un VANE positivo de S/. 232.854 y una inversión media en activos y costos fijos.
- El pronóstico de ventas está sustentado por el muestreo no probabilístico y una muestra pequeña (ajustada al segmento del mercado elegido). Asimismo, por un crecimiento promedio en los tres primeros años de 58%.
- La estrategia de precio está basada en el valor percibido. El precio está sustentado por las entrevistas a expertos y la calidad del servicio está definida por la calidad de ejecución de los procesos previstos, el perfil de los consultores y la estrategia de operaciones.
- La empresa busca posicionarse como socialmente responsable e innovadora, al brindar servicios de alta calidad que sean adecuados a la realidad de sus clientes.
- El mercado en el que se desenvuelve la empresa es sensible al precio, prefiere la confidencialidad para proteger el modelo de negocio, requiere prontitud en la ejecución del proyecto, espera que la atención sea personalizada y que la consultora tenga una adecuada gestión de incidencias que puedan suceder durante el proceso de consultoría.
- Un factor clave de éxito es la generación de confianza en el cliente en todos los contactos durante los servicios. De este modo, se facilitará el acceso a la información relevante del cliente para obtener alternativas de solución de calidad, adecuadas al giro del negocio del emprendedor y posterior, se implementarán.
- El desarrollo de un sitio virtual dinámico facilitará el proceso de consultoría, potenciará potenciando la generación de valor a través de diferentes servicios tecnológicos (por ejemplo, la calculadora de costos) y mejorará la eficacia y rapidez en el intercambio de información. De esta forma, se mejorará el acceso a la información (las 24 horas del día, desde cualquier parte del mundo) y las relaciones directas con los clientes (ellos podrán compartir con otros las experiencias y opiniones sobre proveedores y las mejores prácticas).

- Con la expansión de Internet y el uso intensivo de tecnologías de información, este modelo de negocio va a tomar mayor preponderancia en las consultoras y se posicionará como un referente para las mypes. Se creará una fuerte ventaja competitiva frente a futuros ingresantes y esto generará un fuerte vínculo con la marca.

2. Recomendaciones

- Se recomienda que la propuesta de negocio se ejecute primero en Lima, luego se expanda a nivel nacional y en una tercera etapa se desarrolle en Latinoamérica.
- Es vital generar el compromiso por parte del emprendedor para el desarrollo de la consultoría. De esta forma, el consultor podrá tener acceso a la información de las mypes y por lo tanto, la efectividad del análisis será mayor y la implementación de las soluciones por parte de las mypes será más rápida.
- Considerando que este es un modelo de negocio que utiliza intensivamente el conocimiento, se debe mantener un claro enfoque en el colaborador: el pilar fundamental de la estrategia empresarial.
- Para tener un claro enfoque hacia el cliente es imprescindible que compartir conocimiento sea una práctica interiorizada en la organización. De este modo se conseguirán rendimientos crecientes en la productividad y en las capacidades para generar mejoras o cambios en los procesos y la calidad de los entregables.
- Respecto a la gestión del conocimiento, la organización deberá considerar una forma sistemática y económica de utilizar la información que capture de los clientes para poder compartirla e incrementar la atraktividad de la membresía al portal.
- Sobre la innovación, consideramos que la organización deberá desarrollar servicios que puedan ser masificados a través de la tecnología de la información. Es importante que la estructura de costos esté de acuerdo la estrategia de precios.
- Finalmente, consideramos que la consultora debe enfocarse en ciertos sectores económicos en los que participan las mypes para generar sinergias internamente y entre los miembros de la comunidad MYconsultaPe.

Bibliografía

- Aramburú, Carlos E. (2011). “Cambios demográficos y políticas sociales”. En: *Portal de la Asociación Peruana de Demografía y Población*. Fecha de consulta: 10/4/2014. <http://www.apdp.org.pe/iv_congreso/CAMBIOS%20DEMOGRAFICOAS%20Y%20POLITICAS%20SOCIALES.pdf>.
- Barney, Jay (1991). “Firm resources and sustained competitive advantage”. *Journal of Management*. Londres, vol. 17, núm 1, p. 99-120.
- Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias (2013). “Nota de prensa ‘Perú mantiene posición 61 en Ranking de Competitividad 2013-2014 del WEF’”. En: *Portal de la Sociedad Nacional de Industrias*. Fecha de consulta: 12/3/2014. <<http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2013-2014/Nota%20de%20Prensa%20IGC%20-%20WEF%202013-2014.pdf>>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Banco de Desarrollo de América Latina y Centro de Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos. “Perspectivas económicas de América Latina 2014: logística y competitividad para el desarrollo”. En: *Portal de CEPAL*. Fecha de consulta: 17/3/2014. <<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/51612/Perspectivaseconomicas2014.pdf>>.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.
- Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Ministerio de la Producción (2013). “Mipyme 2012. Estadísticas de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa”. En: *Portal del Ministerio de la Producción*. Fecha de consulta: 19/2/2014. <<http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>>.
- Doing Business (2014). “Facilidades para hacer negocios en Perú 2015”. En: *Portal de Doing Business*. Fecha de consulta: 17/3/2014. <<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru/>>.
- Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México D. F.: Pearson Educación.

- García Vega, Emilio (2010). *Investigación de mercados para mypes y empresas que recién empiezan*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Heifetz, Ronald; Grashow, Alexander; Linsky, Marty (2012). *La práctica del liderazgo adaptativo*. 1ª ed. Barcelona: Espasa libros, S.L.U..
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. “Encuesta de micro y pequeña empresa 2103”. En: *Portal del Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI)*. Fecha de consulta: 17/3/2014.
<http://www.inei.gob.pe/descargar/encuestas/documentos/cuestionario_8.pdf>.
- Kotler, Philip (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Lovelock, Christopher (2011). *Administración de servicios*. 2ª ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Mathews, Juan Carlos (2009). “Competitividad. El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes”. En: *Portal de Crecemype*. Fecha de consulta: 17/2/2014.
<<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/COMPETITIVIDAD.pdf>>.
- Ministerio de Economía y Finanzas (2013). “Marco macroeconómico multianual revisado 2014-2106 (actualizado al mes de agosto de 2013)”. En: *Portal del Ministerio de Economía y Finanzas*. Fecha de consulta: 24/2/2014.
<http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016_Rev.pdf>.
- Phillips, Jack (2011). *The consultant's scorecard*. 2nd ed. U.S.A: The McGraw-Hill Co.
- Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. México D. F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, Michael E. (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la industria y competidores*. México D. F.: Compañía Editorial Continental.

- ProInversión Agencia de Promoción de la Inversión Privada. “MYPEqueña empresa crece. Guía para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa 2009”. En: *Portal de A&R Consultores*. Fecha de consulta: 10/2/2014.
<<http://ayrconsultores.org/articulos/8%20%20Guia%20MYPE%20Proinvers%20y%20ESAN%202006.pdf>>.
- Quezada, Teresa (2008). *Rol promotor del Estado para el desarrollo e internacionalización de la mype*. Lima: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2012). *El plan estratégico en la práctica*. 2ª ed. Madrid: Editorial ESIC.
- Santana Ormeño, Martín (2011). *Redes sociales como soporte a la gestión del conocimiento*. Lima: Universidad ESAN.
- Sapag Chain, Nassir (2007). *Proyectos de inversión: preparación y evaluación*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Schwab, Klaus (2012). “The Global Competitiveness Report 2012-2013”. En: *World Economic Forum*. Fecha de consulta: 10/3/2014.
<http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf>.
- Serida, Jaime; Nakamatsu, Keiko; Borda, Armando y Morales, Oswaldo (2013). “Global Entrepreneurship Monitor Perú 2012”. En: *Global Entrepreneurship Monitor*. Fecha de consulta: 24/3/2014. <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2908>>.
- Tong Chang, Jesús (2010). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Wheelen, Thomas L. y Hunger, David (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. 13ª ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Yamakawa, Peter y Del Castillo, Carlos (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*. Lima: Universidad ESAN.

Anexos

Anexo 1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

IT	Concepto	Importancia relativa	Valor	Subtotal
O1	Apoyo del Estado en el desarrollo de las mypes y el incremento de la competitividad en el país. Promueve mayores inversiones privadas para ampliar la frontera de uso de Internet.	0,092	4	0,37
O5	Centralización. Lima tiene el 34% de la población. El 55% de las mypes están en Lima y Callao.	0,069	2	0,14
O6	Pocas empresas cuentan con un sistema de gestión de procesos especializados para automatizar y ejecutar sus procesos.	0,058	2	0,12
O7	Existe evidencia estadística que los emprendedores de las mypes están conscientes que tienen deficiencias en gestión y que deben desarrollar dichas habilidades y competencias.	0,081	4	0,32
O9	Las grandes y medianas empresas del sector comercio y de manufactura tienen la necesidad de certificar e integrar a su cadena de suministro a las mypes.	0,081	4	0,32
O11	El mercado de desarrollo de software a la medida y de aplicaciones electrónicas (web, apps) está creciendo rápidamente en el país. Inclusive se exportan servicios y productos.	0,046	3	0,14
O12	En el mercado se reconoce a las empresas que tienen buenas prácticas corporativas y demuestran responsabilidad con la sociedad.	0,064	3	0,19
O13	Se prefiere a las empresas con mejores ambientes para trabajar y claros enfoques a los clientes y colaboradores.	0,064	3	0,19
A2	En el Perú el 3,6% de las mypes utiliza Internet para hacer negocios. El 61,1% de las mypes formales no usan algún tipo de herramienta relacionada a las TIC (Internet, redes sociales, e-mail, etc.).	0,075	3	0,23
A3	Las leyes laborales y tributarias son un impedimento para que las mypes crezcan.	0,040	2	0,08
A4	Existe una baja tasa de supervivencia de las mypes en el tiempo debido a que son ineficientes y poco rentables, además se manejan como empresas familiares.	0,046	2	0,09
A5	El mercado de profesionales que tienen las capacidades para desarrollar servicios de consultoría en general y en cadena de suministro en particular es pequeño.	0,092	3	0,28
A6	La informalidad alcanza al 60% de las empresas mypes.	0,058	2	0,12
A7	El 3,6% de las mypes peruanas está en capacidad de exportar sus productos. El 14% de los ingresos de las mypes que pueden exportar son por ventas al exterior (en Europa hay empresas de cinco a diez trabajadores cuyo 100% de ingresos provienen de la exportación).	0,040	2	0,08
A8	La economía peruana se está desacelerando. Las expectativas del Ministerio de Economía y Finanzas y el Banco Central de Reserva han bajado respecto al crecimiento. La inversión privada ha disminuido. Se prevé la mejora de la economía americana.	0,040	3	0,12
A9	Existen en el mercado consultoras de recursos humanos que dan el servicio integral, pero están orientadas a empresas grandes (servicio corporativo) o medianas.	0,053	3	0,16
TOTAL		1		2,94

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Anexo 2. Valoración del atractivo del sector a través de las dimensiones de las cinco fuerzas.

Tabla 35. Atractivo de rivalidad entre competidores

Promedio	2,86	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Número de competidores igualmente equilibrados	Importante						Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento						Rápido
Costo fijo de almacenamiento	Alto						Bajo
Características del producto	Producto genérico						Producto especial
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos						Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta						Baja
Intereses estratégicos	Altos						Bajos

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 36. Atractivo de barreras de salida

Promedio	3,80	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Especialización de activos	Alta						Baja
Costo de salida por una vez	Alto						Bajo
Interrelación estratégica	Alta						Baja
Barreras emocionales	Altas						Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 37. Atractivo de barreras de entrada

Promedio	2,60	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Economías de escala	Pequeñas						Grandes
Diferenciación del producto	Escasa						Importante
Identificación de la marca	Baja						Alta
Costo del cambio	Bajo						Alto
Acceso a canales de distribución	Amplio						Restringido
Requerimientos de capital	Bajos						Altos
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringidos
Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
Producción gubernamental	Inexistente						Alta
Efecto de la experiencia	Sin importancia						Muy importante

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 38. Atractivo de productos sustitutos

Promedio	3,50	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa
Costos de cambio del usuario	Bajos						Altos
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos	Altas						Bajas
Precio o valor del sustituto	Alto						Bajo

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 39. Atractivo de poder de los compradores

Promedio	2,50	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Número de compradores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta						Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo						Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta						Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja						Alto
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña						Grande
Costo total de los compradores contribuido por la empresa	Gran fracción						Pequeña fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja						Alta

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 40. Atractivo de poder de los proveedores

Promedio	2,50	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja						Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto						Bajo
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja						Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Altas						Bajas
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción						Pequeña fracción
Importancia de la industria para el beneficio de los proveedores	Pequeña						Gran fracción

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Tabla 41. Atractivo de acciones gubernamentales

Promedio	3,25	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	
Protección de la industria	Desfavorable						Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable						Favorable
Coherencia de las políticas.	Baja						Alta
Movimiento de capital entre países	Restringidos						Irrestringidos
Derechos aduaneros	Restringidos						Irrestringidos
Cambio de moneda extranjera	Restringido						Irrestringido
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial						Ninguna

Fuente: Elaboración propia basada en Hax y Majluf, 2015.

Anexo 3. Guía entrevista a expertos

PROYECTO CLUSTER DE SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PARA MYPE GUIA DE SESIONES EXPERTO

TARGET: Hombres y Mujeres expertos en expertos en cadena de suministros y experiencia en asesoría a Mype de Lima Metropolitana.

FECHA: Mayo 2014

Presentación y explicación de los objetivos de la sesión (5 minutos)

- Objetivo de la entrevista
- Normas básicas

1. Información general de la industria.

Objetivo: recolectar información de las diferentes industrias, amenazas, oportunidades, factores críticos de éxito y evaluación de factores competitivos.

Por favor valide la definición de factores de éxito y evalúe el grado de importancia para la rivalidad entre competidores:

Factores críticos de éxito	Ponderación
Bajo costo	
Cobertura	
Lealtad del cliente	
Plataforma electrónica	
Portafolio a la medida	
Reconocimiento de marca	
Retención de asociados	
Apoyo gubernamental	
Servicio al cliente	
Soluciones de alto impacto	
Total	1,00

Para evaluar el sector competitivo de las consultoras nos gustaría su apreciación general sobre la importancia de los siguientes factores:

- Acciones gubernamentales
- Disponibilidad de sustitutos
- Poder de los proveedores
- Poder de los compradores (clientes)
- Rivalidad entre competidores
- Barreras de salida
- Barreras de entrada.

En el caso del sector Mype,

- Para Ud. ¿Cuál es el problema más frecuente que tienen las Mype en la cadena de suministros?
 - ◆ Mypes de subsistencia
 - ◆ Mype establecidas

¿Cree Ud. que esos problemas cambien según esta separación de MYPE?
¿Cuáles serían los principales problemas para cada caso?
- ¿Cuál cree que son las mayores oportunidades en cadena de suministros con las MYPE?
PREGUNTAR POR CADA TIPO DE MYPE.

2. Evaluación de la propuesta de valor

En la siguiente tabla (entregar tabla 1) Ud. podrá leer los servicios, por favor califique con:

5 en caso crea que son útiles para las Mype

0 en caso crea que no son útiles para las Mype

Servicio	Comentario
Asesorías en certificaciones	Asesorías presenciales a grupo de empresas para asesorías específicas requeridas por la Gran empresa (Ejemplo Sedex)
Alineamiento estratégico de la Gestión de la Cadena Suministro con el Negocio.	Se contactarán consultores en las diferentes áreas de cadena de suministro con Mypes. Evaluación, diagnóstico y oportunidades de Ahorro (Quick wins).
Calculadora de costos en cadena de suministro	Incluye costo de transformación, costo de propiedad total, costo de inventario y costo de logístico.
E-market place para proveedores de Mypes	Las empresas se calificarán como en trip advisor. Las empresas que le venden a las MYPES (transporte, almacenamiento, distribución, proveedores, agentes de aduana, etc.) pueden ofrecer sus servicios a través de la página.
Manuales de buenas prácticas logísticas específicos por industria	Incluye mejores prácticas en dicha industria y tutoriales.

Al final se realiza el ranking los servicios.

3. Evaluación de la escala de precios

- ¿Cómo cree Ud. que se podría crear una escala de precio?
- ¿Cuánto es lo mínimo y lo máximo que Ud. pagaría por este servicio?
- ¿Cuál es el costo de capital que estimaría para esta propuesta de negocio?

4. Evaluación de las variables que afectarían la compra y uso de este servicio

- ¿Qué opina que sea una plataforma web? ¿Cree que el Mype la utilizaría? referirse al emprendedor...
 - ¿Cree ud. que las Mype valorizarían positivamente estos servicios?
 - ¿Cuál cree que serían los principales problemas para que las Mype demanden este servicio?
- Realizar ranking.

Muchas gracias.

Anexo 4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

IT	Concepto	Importancia relativa	Valor	Subtotal
F1	Plana ejecutiva con importante experiencia de gestión de empresas y uso de BSC en la gestión del conocimiento. Diseño de proceso de gestión del conocimiento eficiente, acorde con los medios y necesidades del servicio.	0,079	4	0,32
F7	Gerente de Operaciones con amplio conocimiento en consultoría de cadena de abastecimiento. Consultores contratados (internos) con apropiadas competencias para el servicio.	0,084	4	0,33
F8	Procesos de los servicios definidos y claros. Excelente metodología y herramientas para diagnóstico de operaciones. Calidad del diseño de la prestación del servicio, pensado en las características y requerimientos del emprendedor de mypes.	0,079	4	0,32
F11	Gerente comercial con amplia experiencia en empresas de servicios basadas en la web. El área comercial tiene excelente integración con el área de Operaciones.	0,077	3	0,23
F14	Capacidad basada en la innovación, impulsada desde la estrategia empresarial. Capacidad distintiva a construirse continuamente en la organización.	0,080	4	0,32
F17	Complementariedad con servicios de socios comerciales.	0,077	4	0,31
F19	La visión de los accionistas está fuertemente ligada a la responsabilidad que se tiene respecto a los clientes, los colaboradores y todos aquellos a quienes les interese la buena performance de la empresa.	0,086	4	0,34
F23	Plataforma web con flexibilidad de acuerdo a los cambios que se prevean en el servicio. Amigable para el cliente y los consultores.	0,085	3	0,26
F25	La plana ejecutiva y los empleados comprenden y ejecutan sus tareas en torno a lograr la satisfacción del cliente.	0,080	4	0,32
D2	El servicio en primera fase no será diferenciado en el mercado (calidad del proceso y de los entregables).	0,050	1	0,05
D3	La plataforma de servicios de conocimientos compartidos de información está en proceso de creación.	0,050	1	0,05
D4	Concepto de innovación en proceso de interiorización de consultores asociados. Empleados y consultores en proceso de adaptación a los procesos de servicios diseñados y la filosofía de trabajo.	0,069	2	0,14
D5	En el primer año se espera que la reputación de la empresa y la cobertura del mercado sean bajos.	0,041	1	0,04
D6	Capacidad para el proceso de reclutamiento y selección de consultores (fase inicial). Alineamiento con la estrategia operativa.	0,064	2	0,13
TOTAL		1		3,15

Fuente: Elaboración propia basada en David, 2015.

Anexo 5. Generación y selección de la estrategia

Tabla 42. Análisis FODA y acciones estratégicas

IT	Fortalezas	IT	Debilidades
F1	Plana ejecutiva con importante experiencia de gestión de empresas y uso de BSC en la gestión del conocimiento. Diseño de proceso de gestión del conocimiento eficiente, acorde con los medios y necesidades del servicio.	D2	Servicio en primera fase no será diferenciado en el mercado (calidad del proceso y de los entregables).
F7	Gerente de operaciones con amplio conocimiento en consultoría de cadena de abastecimiento. Consultores contratados (internos) con apropiadas competencias para el servicio.	D3	Plataforma de servicios de conocimientos compartidos de información en proceso de creación.
F8	Procesos de los servicios definidos y claros. Excelente metodología y herramientas para diagnóstico de operaciones. Calidad del diseño de la prestación del servicio, alineado con las características y requerimientos del emprendedor de mypes.	D4	Concepto de innovación en proceso de interiorización de los consultores asociados. Los empleados y consultores están en proceso de adaptación a los procesos de servicios diseñados y a la filosofía de trabajo.
F11	Gerente comercial con amplia experiencia en empresas de servicios basadas en la web. El área comercial tiene excelente integración con área de Operaciones.	D5	En el primer año se espera que el la reputación de la empresa y la cobertura del mercado sean bajos.
F14	Capacidad basada en la innovación impulsada desde la estrategia empresarial. Capacidad distintiva a construirse continuamente en la organización.	D6	Capacidad para el proceso de reclutamiento y selección de consultores (fase inicial). Alineamiento con la estrategia operativa.
F17	Complementariedad con servicios de socios comerciales.		
F19	La visión de los accionistas está fuertemente ligada a la responsabilidad que se tiene respecto de los clientes, los colaboradores y todos aquellos que les interese la buena performance de la empresa.		
F23	Plataforma web con flexibilidad de acuerdo a los cambios que se prevean en el servicio. Es amigable para el cliente y para los consultores.		
F25	La plana ejecutiva y los empleados comprenden y ejecutan sus tareas en torno a lograr la satisfacción del cliente.		
IT	Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Apoyo del Estado en el desarrollo de las mypes e incremento de la competitividad en el país. Se promueven mayores inversiones privadas para ampliar la frontera de uso del Internet.	Potenciar la complementariedad con los servicios comerciales. Gestionar alianzas estratégicas (F17+O1+O5).	Participar en eventos relacionadas a las mypes, involucrarse con las organizaciones de apoyo gubernamental y no gubernamental y con gremios de mypes. Desarrollar <i>networking</i> (O1+O5+D5).
O5	Centralización. Lima tiene el 34% de la población. El 55% de las mypes están en Lima y Callao.	Capitalizar las capacidades de la plana ejecutiva, empleados y consultores en la organización y ejecución del servicio. Desarrollar el sistema de monitoreo de performance con la gestión del <i>feedback</i> sobre el servicio (F1+F7+F25+O6+O13).	Realizar las inversiones necesarias para desarrollar la plataforma de servicios de conocimiento compartidos considerando el <i>feedback</i> del mercado y el estado del arte en la tecnología. Realizar <i>benchmarking</i> con organizaciones que desarrollen similares propuestas en sectores diferentes (D2+D3+O5+O6+O11).
O6	Pocas empresas cuentan con un sistema de gestión de procesos especializados para automatizar y ejecutar sus procesos.	Identificar y llegar al segmento de clientes con propuestas de alto impacto y beneficios inmediatos (F8+O7).	Desarrollar un plan para alinear la filosofía de trabajo con los consultores. Considerar la posibilidad de tercerizar esta actividad (costo variable) (D4+D6+O5+O7+O12+O13).
O7	Existe evidencia estadística que los emprendedores de las mypes están conscientes que tienen deficiencias en gestión y que deben desarrollar dichas competencias.	Capitalizar la ampliación de cobertura de internet en el país, considerando que las segundas o terceras generaciones de los emprendedores son usuarios activos de Internet (F11+F23+O1).	Desarrollar un plan agresivo para dar a conocer el servicio ofertado a los clientes mypes de los socios comerciales. Participar en eventos referidos a las mypes (D5+O7+O9).
O9	Las grandes y medianas empresas del sector comercio y manufactura tienen la necesidad de certificar e integrar a su cadena de suministro a las mypes.	Capitalizar la necesidad inmediata de certificación, identificando las empresas grandes y medianas, y también a aquellas mypes que deben certificar. Elaborar propuestas ajustadas a los requerimientos (F7+F8+F14+F23+O6+O9).	Fomentar y reconocer la participación de los colaboradores en las actividades de gestión del conocimiento. Fomentar la cultura colaborativa en el aprendizaje de métodos, técnicas y herramientas (D2+D3+D4+O6+O13).
O11	El mercado de desarrollo de software a la medida y de aplicaciones electrónicas (web, apps) está creciendo rápidamente.	Desarrollar e identificar software para la gestión de la organización. Desarrollar e identificar aplicaciones electrónicas (web, etc.) a la medida de las necesidades de la organización considerando la integridad y escalabilidad de la solución (F1+F7+F8+F11+F23+O11).	Capacitar permanentemente en métodos, técnicas y herramientas. Formar a los colaboradores en las habilidades necesarias para interacción con clientes (D3+D4+D5+O6+=13).
O12	En el mercado se reconoce a las empresas que tienen buenas prácticas corporativas y demuestran responsabilidad con la sociedad.	Elaborar la propuesta comercial y el modelo de propuesta de valor para el segmento de mercado formal con relativo éxito. Buscar crecer sostenidamente y ser conscientes de la necesidad de mejorar las habilidades de gestión (F7+F8+F17+O5+O7+O12).	Elaborar procedimientos de solución de problemas y gestión de reclamos de clientes efectivos (D2+D4+D5+O7+O12+O13).
O13	Son preferidas las empresas con mejores ambientes para trabajar y claros enfoques a los clientes y colaboradores.	Capitalizar el <i>expertise</i> de la plana ejecutiva y de empleados clave para desarrollar el conocimiento que debe retenerse en la organización con el objetivo de mejorar la productividad y generar más servicios para el cliente. Potenciar la plataforma web para facilitar la transferencia y uso de conocimiento (F1+F7+F11+F14+O11+O12+O13).	

IT	Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A2	En el Perú el 3,6% de las mypes utiliza Internet para hacer negocios. El 61,1% de las mypes formales no usan algún tipo de herramienta relacionada a las TIC (Internet, redes sociales, e-mail, etc.).	Capitalizar el <i>expertise</i> y la filosofía de trabajo de la organización e identificar foros a los que acceden las mypes para presentar el modelo de servicio y sus beneficios (F7+F8+F19+F25+A3+A4+A7).	Desarrollar capacidades para el proceso de convocatoria, selección y reclutamiento. Considerar la opción de tercerizar la actividad (D5+D6+D4+A5+A9).
A3	Las leyes laborales y tributarias son un impedimento para que las mypes crezcan.	Vender los beneficios de la efectividad de las comunicaciones a través Internet. Considerar que los emprendedores nuevos o segundas generaciones ya están más integrados a Internet. La plataforma web debe ser sencilla y flexible a las necesidades del servicio (F8+F23+F25+A2).	La organización deberá considerar estrategias agresivas para hacerse conocida en el mercado objetivo y en el mercado de profesionales de consultoría en general y de gestión de cadena abastecimiento (A4+A5+A8+D5+D4).
A4	Existe una baja tasa de supervivencia de las mypes en el tiempo porque son ineficientes y poco rentables. Además, se manejan como empresas familiares.	Identificar profesionales y certificar capacidades en consultoría. Elaborar propuesta de valor para los consultores (F1+F8+F14+A5).	El desarrollo del proveedor de consultoría de recursos humanos facilitará el crecimiento y capacitación (D4 + D6 +A9).
A5	El mercado de profesionales que tiene las capacidades para desarrollar servicios de consultoría en general y en cadena de suministro en particular es pequeño.	Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que presenten servicios a las mypes (aquellas que su enfoque en cadena de suministro no sea su principal servicio) (F16+F17+F23+F25+F26+A4+A6).	
A6	La informalidad alcanza al 60% de las mypes.	Ante este escenario de desaceleración e ineficiencia de las mypes se deben emprender acciones para demostrar los beneficios inmediatos que podrían reportar a las mypes una mejora en la toma de decisiones (F7+F8+F17+F25+A4+A8).	
A7	El 3,6% de las mypes peruanas está en capacidad de exportar sus productos. El 14% de los ingresos de las mypes que pueden exportar son por ventas al exterior.		
A8	La economía peruana se está desacelerando. La inversión privada ha disminuido. Se prevé mejora de la economía americana.		
A9	Hay consultoras de recursos humanos que dan el servicio integral, pero están orientadas a empresas grandes (servicio corporativo) o medianas.		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 6. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

Factores clave		Pondera	Estrategia 1		Estrategia 2	
			PA	CA	PA	CA
Factores externos clave		1		2,38		1,57
O1	Apoyo del Estado al desarrollo de las mypes y el incremento de la competitividad en el país. Promueve mayores inversiones privadas para ampliar la frontera de uso de Internet.	0,092	4	0,37	3	0,28
O5	Centralización. Lima tiene el 34% de la población. El 55% de las mypes están en Lima y Callao.	0,069	3	0,21	2	0,14
O6	Pocas empresas cuentan con un sistema de gestión de procesos especializados para automatizar y ejecutar sus procesos.	0,058	0	0	0	0
O7	Existe evidencia estadística que los emprendedores de las mypes están conscientes que tienen deficiencias en gestión y que deben desarrollar dichas habilidades y competencias.	0,081	3	0,24	2	0,16
O9	Las grandes y medianas empresas del sector comercio y de manufactura tienen la necesidad de certificar e integrar a su cadena de suministro a las mypes.	0,081	4	0,32	3	0,24
O11	El mercado de desarrollo de software a la medida y de aplicaciones electrónicas (web, apps) está creciendo rápidamente en el país. Inclusive se exportan servicios y productos.	0,046	3	0,14	2	0,09
O12	En el mercado se reconoce a las empresas que tienen buenas prácticas corporativas y demuestran responsabilidad con la sociedad.	0,064	3	0,19	2	0,13
O13	Son preferidas las empresas con mejores ambientes para trabajar y claros enfoques a los clientes y colaboradores.	0,064	3	0,19	2	0,13
A2	En el Perú el 3,6% de las mypes utiliza Internet para hacer negocios. El 61,1% de las mypes formales no usan algún tipo de herramienta relacionada a las TIC (Internet, redes sociales, e-mail).	0,075	2	0,15	1	0,08
A3	Las leyes laborales y tributarias son un impedimento para que las mypes crezcan.	0,040	0	0	0	0
A4	Existe una baja tasa de supervivencia de las mypes en el tiempo debido a que se manejan como empresas familiares.	0,046	0	0	0	0
A5	El mercado de profesionales que tienen las capacidades para desarrollar servicios de consultoría en general y en cadena de suministro en particular es pequeño.	0,092	2	0,18	1	0,09
A6	La informalidad alcanza al 60% de las mypes.	0,058	2	0,12	1	0,06
A7	El 3,6% de las mypes peruanas está en capacidad de exportar sus productos. El 14% de los ingresos de las mypes que pueden exportar son por ventas al exterior (en Europa hay empresas de cinco a diez trabajadores cuyo 100% de ingresos provienen de la exportación).	0,040	2	0,08	2	0,08
A8	La economía peruana está desacelerando. Las expectativas han bajado respecto al crecimiento. La inversión privada ha disminuido. Se prevé mejora de la economía americana.	0,040	2	0,08	1	0,04
A9	Existen en el mercado consultoras de recursos humanos que dan el servicio integral, pero están orientadas a empresas grandes (servicio corporativo) o medianas.	0,053	2	0,11	1	0,05
Factores internos clave		1		3,14		2,14
F1	Plana ejecutiva con importante experiencia de gestión de empresas y uso de BSC en la gestión del conocimiento. Diseño de proceso de gestión del conocimiento eficiente, acorde con los medios y necesidades del servicio.	0,079	3	0,24	2	0,16
F7	Gerente de operaciones con amplio conocimiento en consultoría de cadena de abastecimiento. Consultores contratados (internos) con apropiadas competencias para el servicio.	0,084	4	0,33	3	0,25
F8	Procesos de los servicios definidos y claros. Excelente metodología y herramientas para diagnóstico de operaciones. Calidad del diseño de la prestación del servicio pensado en las características y requerimientos del emprendedor mype.	0,079	2	0,16	1	0,08
F11	Gerente comercial con amplia experiencia en empresas de servicios basadas en la web. El área comercial tiene excelente integración con área de Operaciones.	0,077	3	0,23	2	0,15
F14	Capacidad basada en la innovación impulsada desde la estrategia empresarial. Capacidad distintiva a construirse en la organización.	0,080	4	0,32	3	0,24
F17	Complementariedad con servicios de socios comerciales.	0,077	4	0,31	3	0,23
F19	La visión de los accionistas está fuertemente ligada a la responsabilidad que se tiene respecto a los clientes, los colaboradores y todos aquellos que a quienes les interesa la buena performance de la empresa.	0,086	4	0,34	3	0,26
F23	Plataforma web con flexibilidad de acuerdo a los cambios que se prevean en el servicio. Amigable para el cliente y para los consultores.	0,085	4	0,34	3	0,26
F25	La plana ejecutiva y los empleados comprenden y ejecutan sus tareas en torno a lograr la satisfacción del cliente.	0,080	4	0,32	3	0,24
D2	Servicio en primera fase no será diferenciado en el mercado (calidad del proceso y de los entregables).	0,050	2	0,10	1	0,05
D3	Plataforma de servicios de conocimientos compartidos de información en proceso de creación.	0,050	2	0,10	1	0,05
D4	Concepto de innovación en el proceso de interiorización de consultores asociados. Empleados y consultores en proceso de adaptación a los procesos de servicios diseñados y la filosofía de trabajo.	0,069	2	0,14	1	0,07
D5	En el primer año se espera que el la reputación de la empresa y la cobertura del mercado sean bajos.	0,041	2	0,08	1	0,04
D6	Capacidad para el proceso de reclutamiento y selección de consultores (fase inicial). Alineamiento con la estrategia operativa.	0,064	2	0,13	1	0,06
Total del atractivo de la estrategia				5,52		3,71

PA: Puntaje de la actividad. CA: Calificación del atractivo. Escala del grado de atractivo: 1= No atractivo; 2= Poco atractivo; 3= Razonablemente atractivo; 4= Muy atractivo. Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 7. Indicadores de gestión logística utilizados en la consultoría.

Tabla 43. Indicadores de gestión logística de la mype.

Proceso	Servicios específicos	Indicadores
Aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de Costo total de propiedad: Mejora de negociación de pedidos en base a costos de compra (tamaño de lote y descuentos por volumen), almacenamiento y costo financiero del inventario. Ciclo de abastecimiento óptimo: Optimización de tiempo de respuesta y fuentes de aprovisionamiento. 	Costo de la compras por categoría y por proveedor
		Lead time por pedido
		Indicadores de quejas o reclamos y cumplimiento de pedidos perfectos
Inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de Registro y Control de Inventarios: Análisis ABC, conteo físico y conteo cíclico. Implementación. Gestión de inventario: Mejora de rotación y reducción de costos de mantenimiento. 	Rotación de inventarios
		Cobertura de inventarios (por SKUs o por categoría)
		Inventario segregado (descontinuado, dañado o vencido)
		Costo del inventario
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> Análisis y mejora de Layout (Almacenes y Centros de Distribución) Slotting: Optimización de ubicación de la mercadería en función de la demanda. Optimización de preparación de pedidos: Elaboración de perfiles de demanda por SKU o categoría de producto. Análisis de costo actividades de almacenamiento: Costos de recepción, preparación de pedidos, despachos y ventas perdidas. 	Tiempo de ciclo de recepción
		Factor de utilización del espacio
		Eficiencia de los equipos de manipuleo
		Exactitud en la preparación de pedidos (por SKU o por unidades)
		Faltantes de productos en los pedidos (por SKU o por unidades)
		Líneas despachadas por hora-hombre
		Costo de atención de pedidos
Producción	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de Costeo de producto Implementación de metodología de mejora continua Lean Six Sigma: Reducción de desperdicios, mejora de procesos y costos. 	Cumplimiento del plan maestro de producción
		Tiempo de ciclo de la producción
		Eficiencia de la producción
		Tiempo de preparación o setup
		Costo de lote
Distribución y transporte	<ul style="list-style-type: none"> Optimización cargas por unidad de transporte Optimización las rutas de distribución Gestión de costos de transporte 	Tiempo medio de ciclo del transporte (desde la carga a la unidad hasta la entrega)
		Cumplimiento de la entrega de pedidos
		Productividad media del volumen transportado
		Costo medio del transporte por Km o por pedido (por tipo de transporte)
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la gestión de toma de pedidos: Análisis y reducción de costos y tiempos de toma de pedidos Gestión de catálogo en línea y e-ordering Implementación metodología CRM: Análisis y gestión de reclamos 	Cumplimiento de la orden perfecta
		Tiempo de respuesta al requerimiento del cliente
		Flexibilidad para modificar pedidos
		Costo promedio del servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

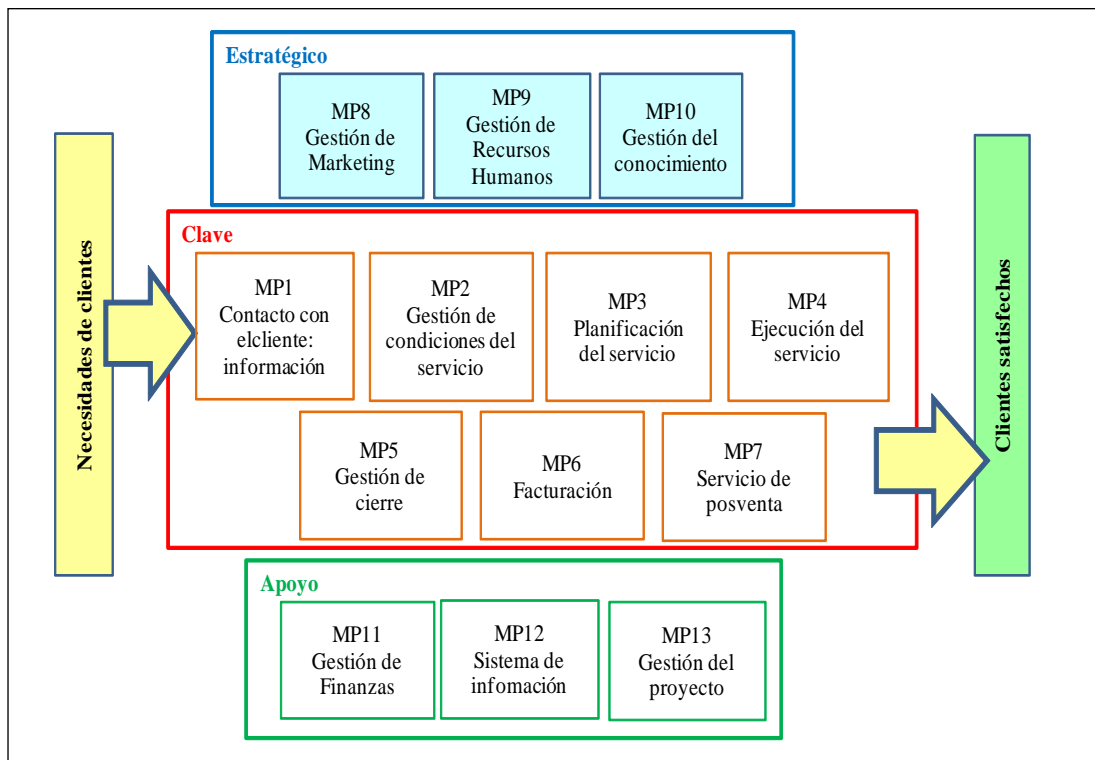
Anexo 8. Evaluación de desempeño de consultores

Dimensión	Indicador	Meta			Responsable	Frecuencia
		Año 1	Año 2	Año 2		
Competencias	Evaluación 360° (calificación del 1 al 7)	4.5	5	6	Recursos humanos	Semestral
Procesos	Cumplimiento de programación = Número de servicios realizados en el tiempo programado / Número de servicios realizados	60%	70%	85%	Operaciones	Semestral
	Desviación de los presupuestos asignados = (Presupuesto real – presupuestos aprobados) / Presupuestos aprobados	25%	20%	15%	Operaciones	Semestral
	Cargabilidad = horas en servicio de consultoría / horas totales disponibles del consultor	65%	70%	75%	Operaciones	Trimestral
	Capacitación en la generación de conocimiento = Número de horas de capacitaciones (internas o externas) que proporciona el consultor por semestre	15	25	30	Operaciones	Semestral
	Aportes a la generación de conocimiento = Número de participaciones en publicaciones autorizadas (Blogs, artículos, webinars, videos, etc) por semestre	2	4	5	Operaciones	Semestral
Calidad de los resultados y contribución a las ventas	Cumplimiento de objetivos del servicio = Número de servicios con entregables aceptados / Número de servicios realizados	55%	70%	80%	Marketing	Semestral
	Calidad del servicio = 1 - Número de servicios con observaciones o problemas declarados por el cliente / Número de servicios realizados	60%	70%	80%	Marketing	Anual
	Nivel de Satisfacción del cliente (encuesta de satisfacción para cada servicio)	60%	70%	80%	Marketing	Promedio Semestral
	Participación en la venta por consultor = Número de clientes que repiten servicios / Número de clientes que tomaron servicios online	10%	15%	20%	Marketing	Anual

Fuente: Elaboración propia, 2015.

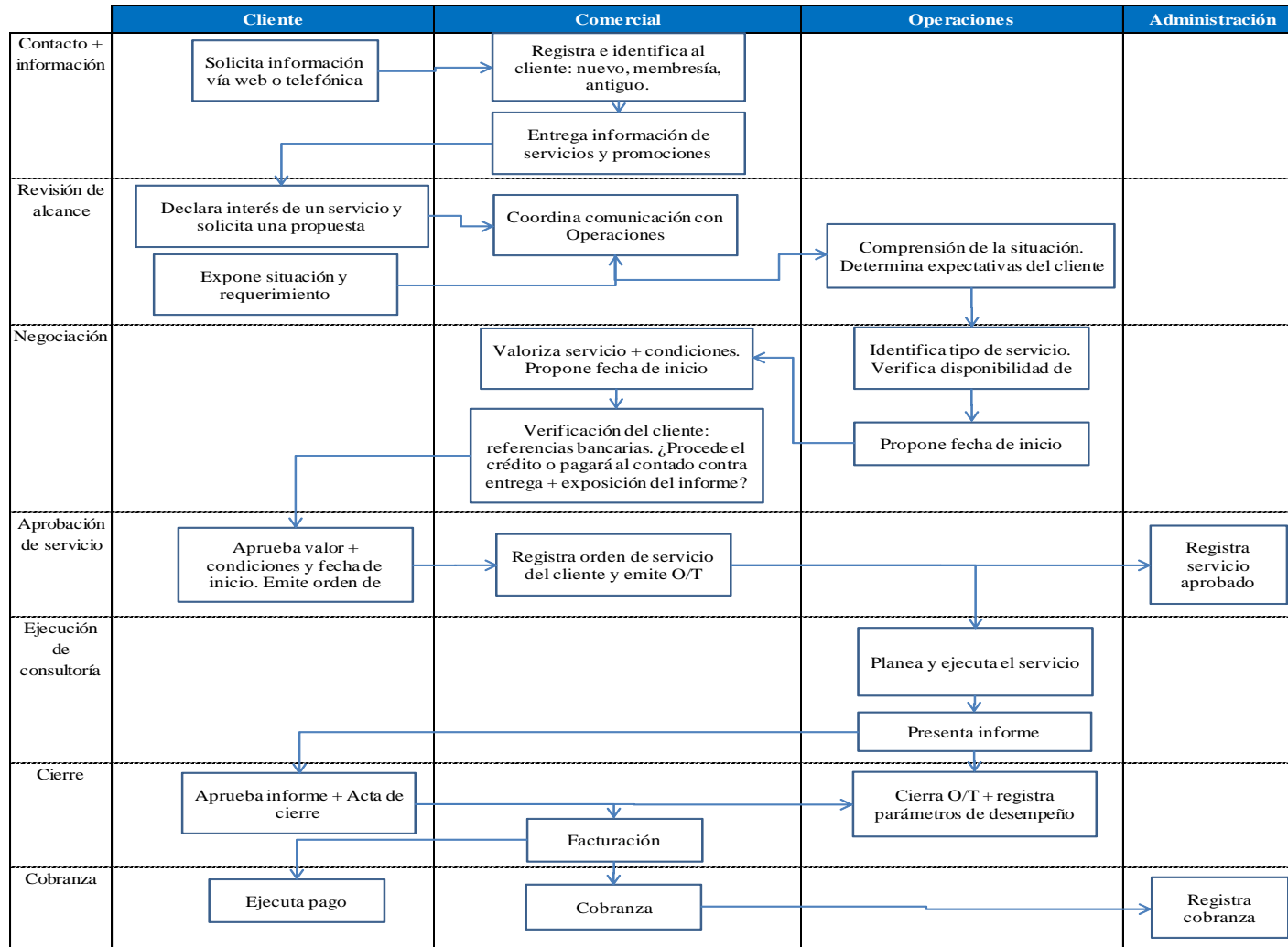
Anexo 9. Diseño del servicio

Gráfico 11. Diseño del macroproceso



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico 12. Modelo de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2015.

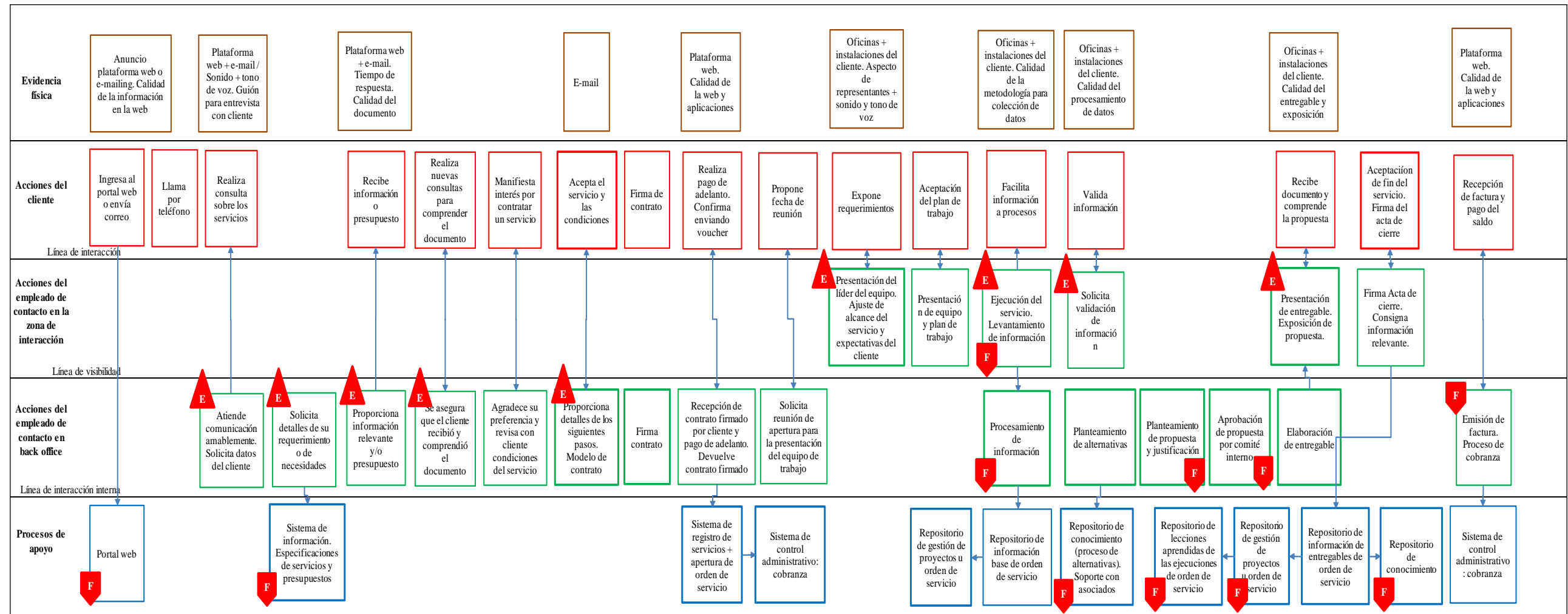
Gráfico 13. Diagrama de Gantt del diagnóstico empresarial

Concepto	Resp.	Semanas								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Entrevista preliminar										
Revisión de alcance y objetivos	C	■								
Presentación de equipos	CJr	■								
Recopilación de información										
Entrevista de visión del negocio con emprendedor	C	■	■							
Entrevistas individuales o grupales	C	■	■							
Observación directa	C	■	■							
Cuestionarios	CJr	■	■							
Trabajo de gabinete										
Análisis de la visión del negocio	C+GO		■							
Revisión y discusión de información recopilada	C+CJr	■	■							
Comunicaciones para ajustes de información	CJr		■	■						
Procesamiento de información y referencias	C		■	■	■					
Análisis de la situación	C+GO				■					
Propuestas viables de solución	C				■	■				
Discusión y aprobación de las propuestas viables	C+GO						■			
Elaboración de propuesta de valor	CJr					■	■			
Cierre de servicio										
Presentación y discusión de informe	C							■		
Acta de cierre	CJr							■		
Evaluación del servicio										
Encuesta o entrevista	GC								■	■

Nota: C: Consultor, CJr: Consultor junior, GO: Gerente de Operaciones, GC: Gerente comercial.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Gráfico 14. Diagnóstico empresarial, diseño y rediseño de procesos



Nota: F: Puntos de fallas internas probables. E: Afecta expectativas del cliente

Fuente: Elaboración propia basada en Lovelock, 2015.

Anexo 10. Presupuestos de Administración y Recursos Humanos (en nuevos soles)

Concepto	2015	2016	2017	2018
Preoperativos				
Alquiler de oficinas	16.690			
Tributos (arbitrios y predial)	510			
Amoblado de oficina	15.534			
Constitución de empresa	500			
Servicio legal	1.700			
Salarios base organizadores	3.532			
Salarios (BS organizadores)	1.312			
Gastos organización	15.870			
Total gastos preoperativos	55.917			
Operativos				
Salarios base		201.191	298.363	401.184
Salarios (beneficios sociales)		74.720	110.809	148.995
Alquiler de oficinas		49.536	64.074	83.059
Tributos (arbitrios y predial)		1.529	1.978	2.564
Servicio de limpieza oficina		14.431	18.667	24.198
Gastos de energía eléctrica		3.612	4.672	6.056
Telefonía + Internet		17.249	25.229	32.380
Alquileres equipos computo		19.919	31.529	40.380
Servicio de <i>Help Desk</i>			3.600	3.708
Servicios de oficina virtual			3.600	3.708
Gastos de economato + servicios		14.400	18.626	24.869
Servicio contable externo		14.400	14.832	15.277
Servicio legal		7.200	7.416	7.638
Servicio de consultora de Recursos Humanos		30.000	41.968	55.792
Suscripciones a medios de comunicación		600	618	637
Capacitación (Administración + Recursos Humanos)		16.095	23.869	32.095
Capacitación (Comercial)		12.000	14.400	17.280
Capacitación (Operaciones)		10.752	18.787	21.388
Movilidad		10.041	15.832	24.245
Total de gastos operativos	0	497.675	718.870	945.454
Inversiones				
Activo tangible				
Ampliación y mejoras de oficina		4.742	10.218	20.454
Activo intangible				
Sistema de información gerencial			8.000	4.000
Aplicación Recursos Humanos			3.000	1.500
Total de inversiones		4.742	21.218	25.954
Total Presupuesto de Administración y Recursos Humanos	55.917	502.417	740.088	971.408

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 11. Estructura de la proyección de ventas

Tabla 44. Proyección de ventas y número de servicios

Servicios regulares (base)	2016	2017	2018
Diagnóstico empresarial	8	14	22
Diseño y rediseño de procesos	7	12	20
Implementación	0	6	12
Servicios <i>online</i>	120	150	200
Promociones de servicios regulares	20%	15%	10%
Diagnóstico empresarial	2	3	3
Diseño y rediseño de procesos		2	2
Implementación		1	2
Servicios <i>online</i>	24	23	20
Servicios <i>on-demand</i> (base)	2016	2017	2018
Certificaciones operativas en cadena de suministro	8	14	22
Auditoría operativa de cadena de suministro	8	10	16
Promociones de servicios <i>on-demand</i>	20%	15%	10%
Certificaciones operativas en cadena de suministro	2	2	2
Auditoría operativa de cadena de suministro	2	2	2
Otros servicios (base)	2016	2017	2018
Servicios de membresía			
Básico	120	160	220
Ejecutivo	0	0	0
Premium	12	16	22
Promociones de otros servicios	20%	15%	10%
Diagnóstico empresarial	2	2	2
Diseño y rediseño de procesos	2	2	2
Implementación	2	2	2
Servicios <i>online</i>	26	26	24
Certificaciones operativas en cadena de suministro	2	2	2
Auditoría operativa de cadena de suministro	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 45. Tarifas por servicio (sin IGV)

Servicios regulares	2016	2017	2018
Diagnóstico empresarial	22.000	23.000	23.690
Diseño y rediseño de procesos	26.000	27.000	27.810
Implementación	22.000	23.000	23.690
Servicios <i>online</i>	1.600	1.600	1.648
Promociones de servicios regulares (descuento)	20%	15%	8%

Servicios <i>on-demand</i>	2016	2017	2018
Certificaciones operativas en cadena de suministro	16.000	16.000	16.480
Auditoría operativa de cadena de suministro	16.000	16.000	16.480
Promociones de servicios <i>on-Demand</i> (descuento)	18%	15%	8%

Otros servicios	2016	2017	2018
Servicios de membresía			
Básico	750	800	824
Ejecutivo	1.320	1.400	1.442
Premium	1.900	2.000	2.060
Promociones de otros servicios (descuento)	20%	20%	8%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 46. Estructura de servicios

Servicios regulares			
Estructura para servicios de Consultoría 1	Porcentaje de participación	Estructura para servicios de Consultoría 2	Porcentaje de participación
Consultor <i>senior</i>	8%	Consultor <i>senior</i>	10%
Consultor <i>junior</i>	10%	Consultor <i>junior</i>	20%
Analista	30%	Analista	10%
Consultor <i>senior</i> externo	22%	Consultor <i>senior</i> externo	30%
Consultor <i>junior</i> externo	30%	Consultor <i>junior</i> externo	30%
	100%		100%
Tiempos estándares por servicio	Horas de servicio	Tiempos estándares por servicio	Horas de servicio
Diagnóstico empresarial	150	Implementación	160
Diseño y rediseño de procesos	220		

Servicios on-demand		Servicios online	
Estructura para servicios de Consultoría 1	Porcentaje de participación	Estructura para servicios <i>online</i>	Porcentaje de participación
Consultor <i>senior</i>	8%	Consultor <i>senior</i>	5%
Consultor <i>junior</i>	15%	Consultor <i>junior</i>	40%
Analista	30%	Analista	10%
Consultor <i>senior</i> externo	22%	Consultor <i>senior</i> externo	45%
Consultor <i>junior</i> externo	25%	Consultor <i>junior</i> externo	0%
	100%		100%
Tiempos estándares por servicio	Horas de servicio	Tiempos estándares por servicio	Horas de servicio
Certificaciones operativas en cadena de suministro	150	Servicios <i>online</i>	12
Auditoría operativa de cadena de suministro	120		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 12. Estimaciones de ingresos, costos de ventas y gastos

Tabla 47. Ingresos

INGRESOS (nuevos soles)	2016	2017	2018
Total ingresos	1.233.680	2.003.060	3.066.598
Total ventas	1.233.680	1.979.060	3.030.598
Servicios regulares	615.920	1.179.380	1.881.728
Servicios regulares (base)	550.000	1.024.000	1.691.260
Servicios regulares (promociones)	65.920	155.380	190.468
Servicios <i>on-demand</i>	308.480	438.400	686.886
Servicios <i>on-demand</i> (base)	256.000	384.000	626.240
Servicios <i>on-demand</i> (promociones)	52.840	54.400	60.646
Otros servicios	309.280	361.280	461.984
Otros servicios (membresía)	112.800	160.000	226.600
Otros servicios (promociones)	196.480	201.280	235.384
Adverts (terceros)	0	24.000	36.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 48. Costo de ventas

COSTOS (nuevos soles)	2016	2017	2018
Costo de ventas	477.333	759.601	983.047
Costo de ventas (modelo)	477.33	759.601	983.047
Presupuesto	466.933	742.001	956.047
Amortización de software	10.400	17.600	27.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 49. Gastos de ventas y administrativos

GASTOS (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018
Total gastos / Ingresos	107.321	620.601	917.418	1.226.084
Gastos de ventas	0	113.658	185.763	262.944
Gastos administrativos	107.321	502.682	725.629	955.618
Total gastos operativos	0	497.504	718.870	945.454
Depreciación mobiliario	0	5.178	6.759	10.165
Otros ingresos	0	0	0	0
Otros Gastos. Responsabilidad Social Empresarial	0	4.261	6.027	7.521

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 13. Estados financieros

Tabla 50. Estado de ganancias y pérdidas

GANANCIAS Y PÉRDIDAS (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Total ingresos	0	1.233.680	2.003.060	3.066.598	
Costo de ventas	0	477.33	759.601	983.047	
Utilidad bruta	0	756.347	1.243.459	2.083.551	0
Gastos de ventas	0	113.658	185.763	262.944	
Gastos de administración	-107.321	502.682	725.629	955.618	
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Otros gastos	0	4.261	6.027	7.521	
Utilidad operativa	-107.321	135.746	326.041	857.467	0
Ingresos financieros	0	0	0	0	
Gastos financieros	0	6.000	6.000	0	
Utilidad antes de impuestos	-107.321	129.746	320.041	857.467	0
Impuesto a la Renta	0	6.727	96.012	257.240	0
Utilidad neta	-107.321	123.019	224.029	600.227	0

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 51. Balance general

BALANCE GENERAL (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Efectivo y equivalentes de efectivo	45.145	16.555	87.220	533.558	1.019.953
Inversiones financieras	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar comerciales (neto)	0	177.447	288.111	441.086	0
Otros activos	0	0	0	0	0
Activo corriente	45.145	194.002	375.331	974.644	1.019.953
Inversiones financieras	0	0	0	0	0
Inversiones inmobiliarias	0	0	0	0	0
Inmuebles. Maquinaria y equipo (neto)	15.534	15.098	18.557	28.847	0
Activos intangibles (neto)	52.000	77.600	107.000	121.500	0
Otros activos	0	0	0	0	0
Activo no corriente	67.534	92.698	125.557	150.347	0
Activo total	112.679	286.700	500.889	1.124.991	1.019.953
Sobregiros bancarios	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar comerciales	0	51.003	81.163	105.038	0
Otras cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Total pasivo corriente	0	51.003	81.163	105.038	0
Obligaciones financieras	40.000	40.000	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Total pasivo no corriente	40.000	40.000	0	0	0
Total pasivo	40.000	91.003	81.163	105.038	0
Capital	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Capital adicional	0	0	0	0	0
Acciones de inversión	0	0	0	0	0
Reservas legales	0	12.302	34.705	36.000	36.000
Otras reservas	0	0	0	0	0
Resultados no realizados	0	0	0	0	0
Resultados acumulados	-107.321	3.396	205.021	803.953	803.953
Total patrimonio neto	72.679	195.697	419.726	1.019.953	1.019.953

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 52. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad (Pérdida) neta del ejercicio	-107.321	123.019	224.029	600.227	0
Más ajustes a la utilidad (pérdida) del ejercicio					
Depreciación y deterioro de valor del ejercicio	0	5.178	6.759	10.165	0
Amortización de activos intangibles	0	10.400	17.600	27.000	0
Cargos/abonos por cambios netos en AC y PC					
(Aumento) Disminución de cuentas por cobrar comerciales	0	-177.447	-110.664	-152.975	441.086
(Aumento) Disminución de otras cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Aumento (Disminución) de cuentas por pagar comerciales	0	51.003	30.160	23.875	-105.038
Aumento (Disminución) de Impuesto a la Renta y participación en corrientes	0	0	0	0	0
Aumento (Disminución) de otras cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Aumento (Disminución) del efectivo y equivalente de efectivo provenientes de la actividad de operación	-107.321	12.152	167.883	508.292	336.048
Actividades de inversión					
Cobranza (entradas) por:					
Venta de inmuebles, maquinaria y equipo	0	0	0	0	28.847
Venta de de activos intangibles	0	0	0	0	121.500
Dividendos	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0
Menos pagos (salidas) por					
Compra de inmuebles, maquinaria y equipo	-15.534	-4.742	-10.218	-20.454	0
Compra y desarrollo de activos intangibles	-52.000	-36.000	-47.000	-41.500	0
Otros	0	0	0	0	0
Aumento (Disminución) del efectivo y equivalente de efectivo proveniente de actividades de inversión	-67.534	-40.742	-57.218	-61.954	150.347
Actividades de financiación					
Cobranza (entradas) por					
Aumento de sobregiros bancarios	0	0	0	0	0
Emisión y aceptación de obligaciones financieras	40.000	0	0	0	0
Emisión de acciones o nuevos aportes	180.000	0	0	0	0
Menos pagos (salidas) por					
Amortización o pago de sobregiros bancarios	0	0	0	0	0
Amortización o pago de obligaciones financieras	0	0	-40.000	0	0
Dividendos pagados		0	0	0	0
Aumento (Disminución) del efectivo y equivalente de efectivo provenientes de actividades de financiación	220.000	0	-40.000	0	0
Aumento (Disminución) neto de efectivo y equivalente de efectivo	45.145	-28.590	70.665	446.338	486.395
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al inicio del ejercicio	0	45.145	16.555	87.220	533.558
Saldo efectivo y equivalente de efectivo al finalizar el ejercicio	45.145	16.55	87.220	533.558	1.019.953

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 14. Flujos de caja libre

Tabla 53. Flujo de caja libre económico

FCFF (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Ebit	-107.321	135.746	326.041	857.476	0
Ebitda	-107.321	151.324	350.399	894.631	0
Utilidad neta	-107.321	123.019	224.029	600.227	0
Dividendos	0	0	0	0	0
Situación financiera					
Total activo	112.679	286.700	500.889	1.124.991	1.019.953
Depreciación	0	15.578	24.359	37.165	0
Total pasivo	40.000	91.003	81.163	105.038	0
Deuda financiera	40.000	40.000	0	0	0
Patrimonio	72.679	195.697	419.726	1.019.953	1.019.953
Deuda Financiera / Ebitda	-0,4x	0,3x	0.0x	0.0x	
Deuda financiera / Patrimonio	0,6x	0,2x	0.0x	0.0x	
Flujo de caja (NI Approach)					
Net Income	-107.321	123.019	224.029	600.227	0
Gastos financieros * (1 - t)	0	3.990	3.990	0	0
Depreciación	0	15.578	24.359	37.165	0
Variación en el capital de trabajo	0	-126.444	-80.504	-129.100	336.048
CAPEX	-67.534	-40.742	-57.218	-61.954	150.347
FCFF	-174.855	-24.600	114.655	446.338	486.395

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 54. Flujo de caja libre del accionista

FCFE (nuevos soles)	2015	2016	2017	2018	2019
Utilidad neta	-107.321	123.019	224.029	600.227	0
- Depreciación y amortización	0	15.578	24.359	37.165	0
- Cambios en el capital de trabajo	0	-126.444	-80.504	-129.100	336.048
Flujos (actividad operación)	-107.321	12.152	167.883	508.292	336.048
Flujos (actividad inversión)	-67.534	-40.742	-57.218	-61.954	150.347
Flujos (actividad financiación)	40.000	0	-40.000	0	0
FCFE	-134.855	-28.590	70.665	446.338	486.395

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Walter Christian Laurente Grados

Economista y profesional en Comercio Exterior por la Universidad Nacional Federico Villarreal.

Tiene experiencia en aduanas, logística internacional y cadena de suministros. Actualmente se desempeña como profesional en Despacho Aduanero en la Intendencia de Aduana Marítima del Callao.

Gilmer Fernando Pereda Ávila

Ingeniero Mecánico CIP titulado en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con posgrado en Administración de Empresas y en Dirección de Operaciones y Producción de la Universidad ESAN.

Tiene experiencia en las áreas de operaciones y logística en empresas de los sectores de alimentos, envases, textil, farmacéutico, cosméticos y servicios logísticos. Actualmente es consultor en gestión de operaciones y cadena de suministros.

Pedro Pablo Sifuentes Sarmiento

Administrador de Empresas y máster en Operaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Posee experiencia en diferentes áreas de la cadena de suministro como servicio al cliente, compras, comercio exterior, almacenes, distribución, administración de ventas y gestión de la demanda. Implementó el sistema de gestión SAP en el módulo de Sales and Distribution para el Perú y Bolivia. Actualmente se desempeña como *Key Account Manager* en Tetra Pak Andina.