



## **“SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO”**

**Trabajo de investigación presentado para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentada por:**

**Srta. Maria Elena Beteta Cabezas**

**Sr. Javier Caiña Vela**

**Srta. Edy Mónica Quinto Quinto**

**Srta. Diana Tomasa Reyes Toledo**

**Sr. Uri Miguel Ruiz Zegarra**

**Sr. Carlo Martino Sarria Stucchi**

**Asesor: Profesor José Francisco Rodríguez García**

**2015**

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres,  
hermanos, familiares y amigos por su valioso apoyo  
a lo largo de nuestros estudios en la presente  
maestría

Agradecemos a todas aquellas personas que han colaborado en el desarrollo de este trabajo. En primer lugar, a Dios por habernos acompañado a lo largo de nuestras vidas, a KPMG en Perú, Oscar Caipo Ricci y demás socios de la firma por su decisión de implementar el presente programa de Corporate MBA y seguir dotándonos de conocimientos y habilidades con la finalidad de que podamos continuar aportando valor a nuestros clientes, transmitiendo conocimientos con excelencia, actuando con integridad y en un marco de responsabilidad social con la colectividad. A José Francisco Rodríguez García, por brindarnos constante estímulo para el avance del trabajo. A Juan Antonio Gil Serra, por brindarnos su entusiasmo y constante buena disposición el cual ha sido una motivación permanente para la consecución de nuestros objetivos. A nuestras familias y seres queridos por su apoyo y comprensión, pero sobre todo por todas las horas de las que los hemos privado por dedicarlas a la presente maestría.

## **Resumen ejecutivo**

El objetivo del presente trabajo es la elaboración de un plan de negocios para la implementación por parte de KPMG en Perú de un nuevo servicio destinado a la capacitación de trabajadores del Sector Público.

El aumento en la demanda por especialización en el Sector Público a raíz de la entrada en vigencia de la Ley N° 30057 – Ley del Servicio Civil (en adelante la Ley Servir), así como la escasa participación que han tenido hasta el momento las firmas de servicios profesionales que conforman las llamada *Big Four* en este tipo de servicio, presenta una atractiva oportunidad de negocio que KPMG debe aprovechar.

La dispersión de la normatividad laboral en el estado ha originado la promulgación de esta Ley con el propósito de dotar a los empleados del sector público de las capacidades y competencias para afrontar sus actividades diarias en favor de la ciudadanía.

En tal sentido, estamos proponiendo desarrollar una nueva línea de negocios dentro del *Sector Gobierno* que ya tiene nuestra firma y cuyo objetivo será brindar capacitaciones en formación laboral a los trabajadores estatales comprendidos bajo los alcances de la Ley Servir.

La metodología que hemos utilizado para formular este plan de negocios incluye un Análisis y Diagnóstico Situacional (que considera un análisis interno, externo y un análisis FODA), una Propuesta de Valor, un Plan de Marketing, un Plan de Operaciones y Recursos Humanos y, finalmente, un Plan Financiero.

Mediante el Análisis y Diagnóstico Situacional se concluye que el segmento de capacitación a trabajadores estatales al amparo de la Ley Servir posee un atractivo medio alto y que KPMG está en una buena posición ventajosa para competir en dicho segmento.

En este punto se identifican el posicionamiento, las fortalezas y debilidades incluyendo el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el FODA.

Según los referidos análisis podemos concluir que existe una coyuntura favorable para implementar el servicio propuesto, dada por las condiciones del mercado y el marco regulatorio vigente que nos ofrece una oportunidad de negocio alineada con la iniciativa del Sector Gobierno de nuestra Firma. Asimismo, hemos identificado fortalezas que nos permitirán tener ventaja competitiva frente a otros posibles competidores.

En el Plan de Marketing se desarrolla la estrategia de posicionamiento y marketing mix. Mediante la estrategia de posicionamiento se concluyó que tenemos participación en las principales compañías autónomas del Sector Gobierno brindando servicios de auditoría y que ello nos ayuda a tener visibilidad como proveedor del Estado para las capacitaciones en tanto que en el marketing mix se pudo identificar nuestro mercado objetivo que resultó ser aquel formado por el segmento de entidades públicas cuyos trabajadores se encuentran bajo el ámbito de la Ley Servir.

Mediante la elaboración del plan de marketing buscamos tangibilizar nuestro servicio de capacitación, transmitiendo a nuestros clientes no sólo un servicio básico (capacitación) sino servicios complementarios (estilo de la enseñanza) que nos otorguen reconocimiento por parte de nuestros clientes y de esa manera contribuir a la sociedad.

En el punto del Plan de Operaciones se identificó los dos procesos claves para el éxito de la propuesta (el proceso de colocación de servicios y el de la prestación del servicio mismo) pues constituyen procesos críticos para el negocio. Igualmente se elaboró un diagrama de flujo. En el Plan de Recursos Humanos se identificó el personal necesario para viabilizar nuestra propuesta, incluyendo sus competencias y nivel de experiencia exigido.

Respecto del Plan Financiero, se estimaron los ingresos, gastos y costos del proyecto a 5 años. Siendo que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto arrojó un resultado positivo (mayor a cero), el cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR) determinó un valor superior al Costo de Oportunidad del Capital (COK) y el Payback concluyó que en un periodo de un año se recuperaría la totalidad de la inversión; se concluye que el proyecto es financieramente viable.

Como conclusión de la evaluación metodológica de nuestro plan de negocios consideramos que el mismo resulta plenamente factible y rentable siendo por ello plenamente atractivo para su implementación como un nuevo e innovador servicio que puede ofrecer KPMG a la comunidad.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xi</b>
<b>Capítulo I.</b> ....	<b>1</b>
Introducción .....	1
<b>Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Análisis externo</b> .....	<b>2</b>
1.1. Entorno político y económico .....	2
1.1.1. Escenario internacional .....	2
1.1.2. Inflación histórica y prevista .....	3
1.1.3. Producto bruto interno (PBI) .....	6
1.1.4. PBI Gasto – Indicadores que reflejan la dinámica del gasto de consumo privado: .....	8
1.1.5. Paquete de reactivación económica .....	8
1.2. Entorno legal .....	9
1.3. Análisis de la demanda.....	12
1.4. Análisis de los competidores.....	14
1.4.1. Servicios (Producto) y precios .....	14
1.4.2. Posicionamiento. fortalezas y debilidades .....	15
1.4.3. Entender los movimientos competitivos posibles .....	17
1.4.4. Extraer aprendizajes de la situación / evolución de otros mercados .....	17
1.4.5. Identificar posibles “ventanas de oportunidad” .....	17
1.4.6. Modelos de Negocio .....	19
1.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	20
1.6. Análisis de <i>stakeholders</i> .....	23
1.7. Análisis de riesgos .....	25
<b>2. Análisis Interno</b> .....	<b>27</b>
2.1. Clientes .....	27
2.2. Estrategias de KPMG en Perú.....	27
2.3. Servicios y organización .....	28
2.4. Competencias claves .....	30
<b>3. Análisis de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)</b> .....	<b>32</b>

3.1. Factores externos.....	32
3.2. Factores internos .....	32
3.3. Conclusiones del análisis FODA .....	33
<b>Capítulo III. Propuesta de valor .....</b>	<b>33</b>
1. Misión .....	33
2. Visión.....	34
3. <i>Business Model Canvas</i> .....	34
4. Objetivos estratégicos .....	36
<b>Capítulo IV. Plan de marketing .....</b>	<b>37</b>
1. Definición de mercado.....	37
2. Objetivos del plan de marketing .....	40
3. Estrategia de segmentación .....	41
4. Estrategia de posicionamiento.....	41
5. Marketing mix.....	42
6. Presupuesto del plan de marketing.....	44
<b>Capítulo V. Plan de operaciones y de recursos humanos .....</b>	<b>45</b>
1. Plan de operaciones.....	45
2. Plan de recursos humanos .....	53
<b>Capítulo VI. Plan financiero .....</b>	<b>61</b>
1. Objetivos .....	61
2. Supuestos y políticas .....	63
2.1. Supuestos .....	63
2.2. Políticas.....	63
3. Inversión inicial.....	64
4. Estados financieros .....	64
5. Estado de situación financiera (balance general) .....	64
6. Estados de resultados .....	65
7. Flujo de caja .....	65
8. Modelo de valorización.....	65
<b>Conclusiones .....</b>	<b>67</b>

<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>82</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>83</b>



## Índice de tablas

Tabla 1	Normas legales que regulan los principales regímenes laborales para los servidores estatales. ....	10
Tabla 2	Fortalezas y debilidades, frente al resto de competidores.....	16
Tabla 3	Municipalidades existentes por regiones .....	18
Tabla 4	Presupuesto Regional de gasto corriente .....	19
Tabla 5	Análisis stakeholders .....	24
Tabla 6	Análisis de riesgo.....	26
Tabla 7	Business model canvas .....	35
Tabla 8	Objetivos estratégicos.....	36
Tabla 9	Objetivos del plan de marketing .....	40
Tabla 10	Segmentación de clientes.....	41
Tabla 11	Mezcla del marketing .....	43
Tabla 12	Objetivos del plan de recursos humanos.....	58
Tabla 13	Estrategia de recursos humanos del proyecto .....	60
Tabla 14	Objetivos financieros .....	62
Tabla 15	Indicadores financieros.....	66

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Índices globales .....	2
Gráfico 2	Crecimiento mundial .....	3
Gráfico 3	Resumen de las proyecciones .....	5
Gráfico 4	Inflación y meta de inflación .....	6
Gráfico 5	Crecimiento del PBI .....	7
Gráfico 6	PBI por sectores económicos.....	7
Gráfico 7	Estructura organizacional de los líderes del área de auditoría.....	28
Gráfico 8	Estructura organizacional de los líderes del área de tax and legal.....	29
Gráfico 9	Estructura organizacional de los líderes del área de advisory .....	30
Gráfico 10	Excelencia de las estrategias de marketing.....	42
Gráfico 11	Localización de las oficinas de KPMG en Perú.....	47
Gráfico 12	Proceso operativo .....	52
Gráfico 13	Esquema de gestión de atracción y retención del talento en KPMG en Perú .....	55
Gráfico 14	Estructura organizacional del servicio de capacitación .....	59

## Índice de anexos

Anexo 1	Determinación de la demanda.....	70
Anexo 2	Pronóstico de las ventas.....	71
Anexo 3	Presupuesto de Marketing.....	72
Anexo 4	Presupuesto de Recursos Humanos .....	73
Anexo 5	Presupuesto de Operaciones .....	74
Anexo 6	Determinación de la inversión inicial .....	76
Anexo 7	Determinación del impuesto general a las ventas (IGV) e impuesto a la renta....	77
Anexo 8	Flujo económico de caja .....	78
Anexo 9	Indicadores de evaluación.....	79
Anexo 10	Estado de Resultados .....	80
Anexo 11	Estado de situación financiera .....	81

## **Capítulo I.**

### **Introducción**

La oportunidad que se tratará en el presente trabajo es la generada a raíz de la implementación de la Ley No. 30057, Ley del Servicio Civil (en adelante, “Ley Servir”), promulgada el 3 de julio de 2013 y vigente a partir de la publicación de sus tres Reglamentos en julio de 2014.

Mediante las referidas normas legales se busca mejorar la calidad de los servicios que brinda el Estado, a través de la unificación de los diversos regímenes laborales de los trabajadores estatales; una más justa determinación de sus ingresos sobre la base de las labores que realicen; la introducción de la meritocracia, así como la constante capacitación y perfeccionamiento de los referidos trabajadores para procurar su crecimiento personal y profesional en la administración pública.

La Ley Servir, que es obligatoria para todas las entidades estatales comprendidas bajo su alcance, requiere de una serie de etapas de implementación y ejecución en donde dichas entidades, usualmente carentes de suficiente personal técnico especializado, necesitarán apoyo en temas de asesoría organizacional, consultoría y capacitación.

Atendiendo a ello, siendo KPMG una firma reconocida por la excelencia y la calidad de los servicios que brinda, se encuentra en posibilidades de desarrollar un programa de capacitaciones identificando las necesidades específicas precisadas en la Ley Servir, siendo además que, a partir de su entrada en vigencia, las instituciones del Estado Peruano están obligadas a formular anualmente sus programas de implementación y capacitación, así como a realizar el seguimiento de los programas diseñados.

## Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

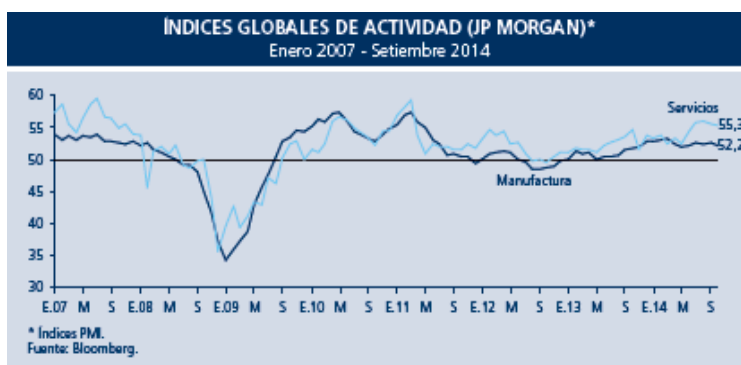
### 1. Análisis externo

#### 1.1. Entorno político y económico

##### 1.1.1. Escenario internacional

La economía mundial viene recuperándose de forma lenta y desigual.

Gráfico 1. Índices globales



Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el Banco Central de Reserva – BCRP, 2014<sup>1</sup>.

En países de economía de escala esta recuperación refleja evoluciones diferenciadas. Estados Unidos viene creciendo como resultado del sector servicios y la recuperación del sector manufactura, lo cual se traduce en un aumento del consumo e inversión impulsados por el fortalecimiento de las condiciones económicas. En países emergentes se observan bajas en las proyecciones de crecimiento principalmente debido a una desaceleración en América Latina (desaceleración de la actividad económica debido, principalmente, a un menor impulso en la demanda interna y una contracción en la inversión en Brasil, Chile y México).

<sup>1</sup> El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), de acuerdo a la constitución política del Perú, es una entidad pública autónoma cuya finalidad es preservar la estabilidad monetaria. En este sentido, el banco ejecuta su política monetaria siguiendo un Esquema de Metas Explícito de Inflación que contempla un rango entre 1.0% y 3.0%

## Gráfico 2 Crecimiento mundial

CRECIMIENTO MUNDIAL (Variaciones porcentuales anuales)										
	PPP %	Ejecución			2014		2015		2016	
	2012	2012	2013	Ri Jul.14	Ri Oct.14	Ri Jul.14	Ri Oct.14	Ri Jul.14	Ri Oct.14	
<b>Economías desarrolladas</b>	<b>50,4</b>	<b>1,2</b>	<b>1,4</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8</b>	<b>2,4</b>	<b>2,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	
De los cuales										
1. Estados Unidos	19,5	2,3	2,2	1,6	2,2	3,0	3,0	3,0	3,0	
2. Eurozona	13,5	-0,7	-0,4	1,1	0,7	1,5	1,2	1,6	1,6	
Alemania	3,8	0,9	0,5	1,8	1,5	1,8	1,5	1,6	1,5	
Francia	2,7	0,3	0,3	0,7	0,4	1,4	1,0	1,5	1,4	
Italia	2,2	-2,4	-1,9	0,3	-0,3	1,1	0,4	1,1	1,1	
España	1,7	-1,6	-1,2	1,1	1,1	1,5	1,5	1,5	1,5	
3. Japón	5,5	1,4	1,5	1,4	1,1	1,3	1,3	0,9	0,9	
4. Reino Unido	2,8	0,3	1,7	3,0	3,0	2,7	2,7	2,4	2,4	
<b>Economías en desarrollo</b>	<b>49,6</b>	<b>5,1</b>	<b>4,7</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>	<b>5,2</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>	
De los cuales										
1. Asia emergente y en desarrollo	25,1	6,7	6,7	6,5	6,4	6,8	6,7	6,7	6,7	
China	14,7	7,7	7,7	7,3	7,2	7,3	7,2	7,1	7,0	
India	5,7	4,7	5,0	5,4	5,4	6,3	6,3	6,5	6,5	
2. Comunidad de Estados Independientes	4,2	3,4	2,1	1,3	0,8	2,5	1,9	3,4	3,4	
Rusia	3,0	3,4	1,3	0,5	0,3	1,8	1,0	2,2	2,2	
3. América Latina y el Caribe	8,7	2,9	2,7	2,1	1,4	2,9	2,6	3,4	3,4	
Brasil	2,8	1,0	2,5	1,5	0,3	2,0	1,3	2,7	2,7	
<b>Economía Mundial</b>	<b>100,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,8</b>	
<b>Nota:</b>										
Socios Comerciales <sup>1/</sup>	64,1	2,7	2,7	2,5	2,4	3,1	3,0	3,2	3,2	
BRICs <sup>2/</sup>	26,3	5,8	5,8	5,5	5,3	5,9	5,7	5,9	5,8	

Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el BCRP, 2014.

### 1.1.2. Inflación histórica y prevista

La tasa de inflación al 30 de setiembre de 2014 se encuentra dentro del rango meta establecido por el BCRP en 2% como resultado principalmente de las alzas de los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Asimismo el BCRP prevé que la inflación permanecerá dentro del rango meta alcanzando una tasa de 2% en el horizonte de proyección para los años 2015-2016 con una tendencia decreciente.

Los eventos probables con efectos en la variación de la proyección de la inflación del escenario base son:

#### - Mayor volatilidad de los mercados financieros internacionales:

Riesgos de volatilidad de tasas de interés internacionales debido a la posibilidad de retiro del estímulo monetario por parte de la Reserva Federal de los Estados Unidos. Esta situación tendría consecuencias como mayores retiros de capitales de países emergentes que resultan en mayores depreciaciones en sus monedas.

- **Mayor desaceleración de la demanda interna:**

Riesgos de aplazamiento de la ejecución de proyectos de inversión públicos y privados que pueden afectaren la actividad económica a través de demoras en su recuperación.

- **Un menor crecimiento mundial:**

El escenario base considerado por el BCRP para la elaboración del reporte de inflación a setiembre 2014 considera una recuperación más lenta de la economía mundial que la considerada en el reporte a julio 2014. Del mismo modo, un escenario con deterioro de términos de intercambio, menor impulso externo, mayor brecha de producto, en conjunto se traduciría en una menor tasa de inflación.

- **Ocurrencia de choques de oferta:**

Riesgos posibles la ocurrencia de un Fenómeno del Niño de mayores niveles contemplados en reportes mensuales anteriores.

Gráfico 3 Resumen de las proyecciones

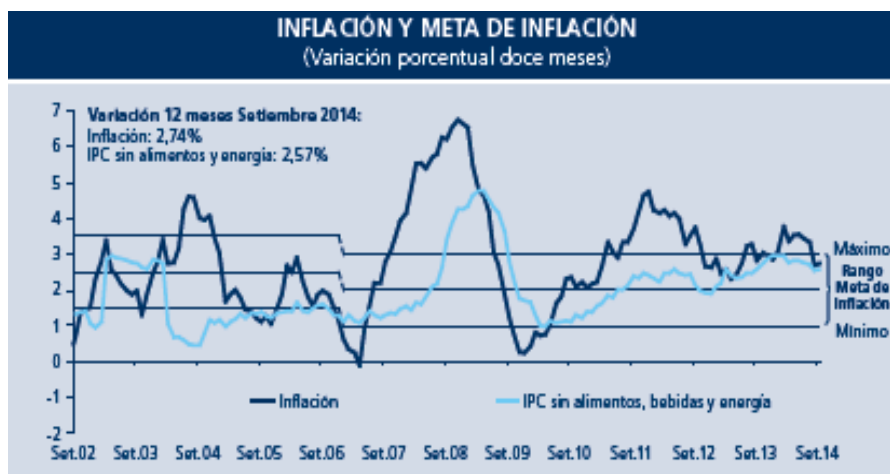
RESUMEN DE LAS PROYECCIONES							
	2013	2014 <sup>1/</sup>		2015 <sup>2/</sup>		2016 <sup>3/</sup>	
		RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14
<b>Var. % real</b>							
1. Producto bruto interno	5,8	4,4	3,1	6,0	5,5	6,3	6,3
2. Demanda interna	7,0	4,7	3,3	5,7	5,0	5,2	5,5
a. Consumo privado	5,3	4,9	4,6	5,0	4,7	5,2	5,2
b. Consumo público	6,7	8,5	6,9	6,0	6,0	6,0	6,0
c. Inversión privada fija	6,4	3,2	-0,4	6,2	5,2	6,5	6,3
d. Inversión pública	12,1	6,7	0,0	8,9	8,8	11,0	11,6
3. Exportaciones de bienes y servicios	-0,9	-0,4	-3,3	5,5	6,5	10,8	9,4
4. Importaciones de bienes y servicios	3,6	1,0	-1,9	4,7	4,2	5,9	5,9
5. Crecimiento de nuestros socios comerciales	2,7	2,5	2,4	3,1	3,0	3,2	3,2
<b>Nota:</b>							
Brecha del producto <sup>4/</sup> (%)	0,0	-1,0 ; +0,0	-2,0 ; -1,0	-0,5 ; +0,5	-2,0 ; -1,0	-0,5 ; +0,5	-1,0 ; 0,0
<b>Var. %</b>							
6. Inflación	2,9	2,5 - 3,0	3,0	1,5 - 2,5	1,5 - 2,5	1,5 - 2,5	1,5 - 2,5
7. Precio promedio del petróleo	4,0	2,9	-0,4	-7,3	-7,8	-6,1	-3,6
8. Tipo de cambio nominal esperado <sup>5/</sup>	8,5	1,2	3,3	1,7	1,3	1,2	0,6
9. Tipo de cambio real multilateral <sup>5/</sup>	0,7	-1,1	1,0	0,0	-1,1	1,5	0,2
10. Términos de Intercambio	-4,7	-4,7	-5,1	0,4	1,2	-0,4	-0,5
a. Precios de exportación	-5,5	-4,6	-5,7	-0,2	-0,6	0,2	0,2
b. Precios de importación	-0,8	0,1	-0,7	-0,6	-1,8	0,6	0,7
<b>Var. % nominal</b>							
11. Circulante	9,3	10,6	9,1	12,0	11,5	12,0	12,0
12. Crédito al sector privado <sup>5/</sup>	13,2	14,0	11,2	14,0	13,1	14,0	13,7
<b>% PBI</b>							
13. Inversión bruta fija	26,6	26,8	25,8	26,9	25,7	27,3	26,1
14. Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4,5	-4,8	-4,7	-4,8	-4,3	-3,5	-3,5
15. Balanza comercial	0,0	-1,2	-1,4	-1,0	-0,7	-0,1	-0,1
16. Entrada de capitales externos de largo plazo <sup>5/</sup>	9,5	7,6	7,6	6,4	6,4	5,5	5,5
17. Ingresos corrientes del gobierno general	22,1	22,6	22,3	22,1	21,9	22,1	21,9
18. Gastos no financieros del gobierno general	20,5	21,3	21,2	21,3	21,3	21,3	21,3
19. Resultado económico del sector público no financiero	0,9	0,2	0,2	-0,3	-0,3	-0,5	-0,5
20. Saldo de deuda pública total	19,6	19,2	19,2	18,6	18,7	18,0	18,2
RI: Reporte de Inflación. 1/ Proyección. 2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje). 3/ Encuesta de expectativas de tipo de cambio nominal a los agentes económicos. 4/ Incluye colocaciones de las sucursales en el exterior de las empresas bancarias. 5/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país y desembolsos de largo plazo del sector privado.							

Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el BCRP, 2014

Al 30 de setiembre de 2014, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación del 2.74% respecto del 2013.



**Gráfico 4 Inflación y meta de inflación**



Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el BCRP, 2014

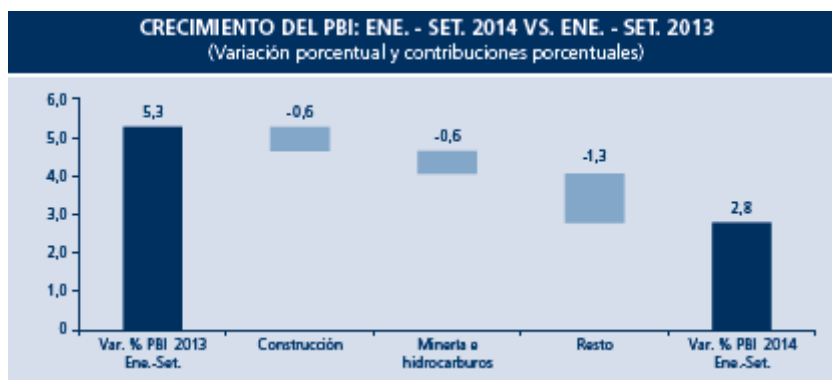
### 1.1.3. Producto bruto interno (PBI)

La economía peruana viene presentando un menor crecimiento respecto del año anterior: 3.8% al 30 de setiembre de 2014 y 5.3% al 30 de setiembre de 2013.

El menor crecimiento está principalmente asociado a los sectores no primarios que contribuyeron a una desaceleración del 1.9%, principalmente en los sectores de manufactura (servicios industriales y la industria textil) y construcción (avance físico de obras públicas).

Por otro lado, las actividades primarias del sector minería e hidrocarburos son los que más han contribuido en la desaceleración.

**Gráfico 5 Crecimiento del PBI**



Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el BCRP, 2014

**Gráfico 6 PBI por sectores económicos**

**PBI POR SECTORES ECONÓMICOS**  
(Variaciones porcentuales reales)

	2013		2014*			2015*			2016*	
	Ene.-Set.	Año	Ene.-Set.	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	RI Jul.14	RI Oct.14	
Agropecuaria	1,2	1,5	0,6	1,7	1,5	2,2	2,3	3,5	3,5	
Pesca	-4,7	18,1	-2,6	-1,6	-6,8	-2,2	23,1	35,7	16,9	
Minería e hidrocarburos	4,0	4,9	-0,7	0,3	-1,6	8,5	6,5	10,8	10,8	
Minería metálica	2,6	4,2	-1,6	-1,0	-2,8	9,0	6,5	10,7	12,3	
Hidrocarburos	9,2	7,2	2,3	5,7	3,2	7,0	6,6	11,4	5,6	
Manufactura	3,0	5,5	-0,8	2,7	-0,7	4,2	4,5	4,5	4,8	
Recursos primarios	0,1	8,7	0,6	2,1	-2,4	3,2	6,2	3,6	5,4	
Manufactura no primaria	4,0	4,4	-1,1	2,8	0,2	4,5	4,0	4,8	4,7	
Electricidad y agua	5,4	5,5	5,0	5,7	5,4	6,1	5,5	6,3	6,1	
Construcción	11,2	8,9	1,0	5,0	2,9	8,0	7,0	7,5	7,5	
Comercio	5,6	5,9	4,5	5,4	4,9	5,7	5,5	5,8	5,8	
Otros servicios	6,1	6,0	4,9	6,0	5,2	6,2	5,6	5,8	5,8	
<b>PRODUCTO BRUTO INTERNO</b>	<b>5,3</b>	<b>5,8</b>	<b>2,8</b>	<b>4,4</b>	<b>3,1</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>	<b>6,3</b>	<b>6,3</b>	
<b>Nota:</b>										
PBI primario	2,5	4,8	-0,2	0,9	-1,1	5,8	5,8	8,5	8,3	
PBI no primario	6,0	6,0	3,6	5,3	4,1	6,0	5,5	5,8	5,8	

\* Proyección.  
RI: Reporte de Inflación.

Elaboración: Reporte de inflación a octubre elaborado por el BCRP, 2014

#### **1.1.4. PBI Gasto – Indicadores que reflejan la dinámica del gasto de consumo privado:**

- Índice de confianza del Consumidor: registrando 57 puntos en promedio (enero – agosto), menor al registrado en el mismo período en el 2014.
- Circulante: Variación del 7.4% respecto del año anterior que refleja mayor disposición de liquidez (consumo) y menor disposición para el ahorro.
- Población adecuadamente empleada: crecimiento del 5% de enero a setiembre 2014, menor respecto del 7.4% registrado en el mismo período 2013.
- Población ocupada asalariada: crecimiento del 1.9% de enero a setiembre 2014, menor respecto del 2.2% registrado en el mismo período 2013.
- Tasa de desempleo: registro del 6.1% de enero a setiembre 2014, ligeramente mayor al registrado en el mismo período en el 2013 explicado por el incremento del 1.8% de personas desocupadas mientras que la población económicamente activa (PEA) creció 1.1%.
- Crédito a personas naturales: crecimiento en crédito de consumo e hipotecario de 11.5% (agosto 2014).
- Importaciones de bienes de consumo: Tendencia decreciente, registrando una caída del 11.2% en agosto de 2014.
- Venta de autos familiares: caída de 5.4% acumulado de enero a agosto 2014 que refleja mayor cautela en la compra de estos bienes.

#### **1.1.5. Paquete de reactivación económica**

El 11 de diciembre de 2014 el congreso aprobó el proyecto de ley que reduce el Impuesto a la Renta a las empresas y personas naturales desde el 1 de enero de 2015. Este proyecto tiene un significativo impacto en el esquema tributario de la siguiente manera:

**Personas Naturales** - Trabajadores de cuarta y quinta categoría:

- Reducción de la tasa del 15% a 8% para trabajadores cuyos sueldos oscilan entre S/. 2,000 y S/. 4,000 (trabajadores dependientes: quinta categoría).
- Reducción de la tasa de 10% a 8% para trabajadores independientes – cuarta categoría.

**Empresas** - Reducción de tasas graduales en los próximos años:

- 2015 - 2016 : de 30% a 28%
- 2017 - 2018 : 27%
- Desde el 2019: 26%

Simultáneamente la norma plantea elevar el impuesto a los dividendos de 4.1% a 6.8%, 8% y 9.3% en los mismos períodos de reducción del impuesto a la renta de empresas (no aplicable para empresas jurídicas domiciliadas en Perú).

**1.2. Entorno legal**

El 4 de julio de 2013 se publicó la Ley del Servicio Civil (Ley No. 30057), la misma que entró en vigencia a partir de la aprobación de sus tres reglamentos el 13 de julio de 2014.

El referido dispositivo legal busca una reforma en el Servicio Civil a través de la creación de un solo régimen laboral para las personas que prestan servicios al interior del Estado, orientándose en una mejor atención al ciudadano, procurando la eficacia en sus labores y la meritocracia en su línea de carrera.

**Tabla 1 Normas legales que regulan los principales regímenes laborales para los servidores estatales.**

Norma	Artículos relacionados al proyecto
Decreto Legislativo N° 276: Ley de Bases de Remuneraciones del Sector Público y de la Carrera Administrativa	<b>Artículo 18.-</b> Es deber de cada entidad establecer programas de capacitación para cada nivel de carrera y de acuerdo con las especialidades, como medio de mejorar el servicio público e impulsar el ascenso del servidor.
Régimen del Contrato Administrativo de servicios regulado por el Decreto Legislativo 1057	<b>Artículo 14.- Evaluación y Capacitación</b> (...) los contratados bajo el régimen regulado en el Decreto Legislativo N° 1057 y el presente reglamento quedan comprendidos en los procesos de evaluación de desempeño y los procesos de capacitación que se llevan a cabo en la administración pública.
Ley N° 24029, Ley N° 29062 y Ley N° 29944 Normas relacionadas a carreras especiales: del profesorado y la carrera magisterial.	<b>Artículo 13.-</b> Los profesores al servicio del Estado tienen derecho a: e) Recibir del Estado apoyo permanente para su capacitación, perfeccionamiento y especialización profesional
Ley N° 23733 Normas relacionadas a carreras especiales: docentes universitarios	<b>Artículo 73.-</b> La Universidad promueve y lleva a cabo, cursos de capacitación y de especialización a favor de su personal.
Ley N° 23536 Normas relacionadas a carreras especiales: los profesionales de la salud	<b>Artículo 45.-</b> Para el ascenso de los servidores en su línea de carrera correspondiente, se tendrá en consideración su calificación profesional en base a los siguientes puntajes que pueden ser acumulativos: a) Estudios a nivel universitario: (...) cursos de capacitación . . . b) Estudios en instituciones Superiores del Sector Público: (..) cursos de capacitación . . . c) Estudios en instituciones Superiores del Sector Privado: (...) cursos de capacitación . . .
Ley N° 28561 Normas relacionadas a carreras especiales: asistenciales de la salud	<b>Artículo 12.- Capacitación</b> Los Técnicos y Auxiliares Asistenciales de Salud tienen el derecho y la obligación de capacitarse con el creditaje académico necesario para su certificación en la forma y condiciones que establezca el reglamento. La capacitación podrá ser realizada durante la jornada laboral, sujeta a las condiciones que establezca el reglamento.
Ley N° 29277 Normas relacionadas a carreras especiales: magistrados	<b>Artículo V.- Capacitación permanente</b> La carrera judicial garantiza la permanente y óptima capacitación de los jueces.
Ley N° 28091 Normas relacionadas a carreras especiales: diplomáticos	<b>Artículo 6.- Capacitación y perfeccionamiento</b> El Estado asegura la capacitación y perfeccionamiento de los miembros del Servicio Diplomático para el mejor desempeño de sus funciones de acuerdo con los requerimientos de la política exterior del Estado y su gestión externa. Igualmente, les brinda facilidades para la realización o participación en actividades, estudios o investigaciones en instituciones de reconocido prestigio dentro y fuera del territorio nacional, sobre la base del principio de igualdad de oportunidades.

Norma	Artículos relacionados al proyecto
<p>Ley N° 29709 Normas relacionadas a carreras especiales: servidores penitenciarios</p>	<p><b>Artículo 25.-Evaluación periódica</b> Anualmente, el INPE realiza una evaluación de todos los servidores penitenciarios para determinar adecuadamente su rendimiento, productividad, integridad, probidad y desempeño en la función asignada, con la finalidad de mejorar el desarrollo de capacidades para mejor prestación del servicio público, siendo los resultados considerados oportunamente par las acciones de capacitación, ascenso, designación, incentivos, desplazamientos y otras acciones que incentiven el mérito del personal penitenciario. No constituye causal de término o despido de la carrera pública penitenciaria.</p>
<p>Ley N° 28359 y Ley N° 27238 Normas relacionadas a carreras especiales: militares y policías</p>	<p><b>Artículo 36.- Derechos</b> Son derechos de del personal policial : 3. La formación, capacitación, especialización y el perfeccionamiento permanente que garanticen su desarrollo y promoción profesional, en el país o en el extranjero.</p>
<p>TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por Decreto Supremo N° 003-97-TR</p>	<p><b>Artículo 84.-</b> El empleador está obligado a proporcionar al trabajador capacitación en el trabajo a fin de que éste pueda mejorar su productividad y sus ingresos. <b>Artículo 85.-</b> El empleador y los representantes de los trabajadores o de la organización sindical correspondiente, podrán establecer de común acuerdo Programas de Capacitación y Productividad, organizados a través de comisiones paritarias.</p>
<p>Ley N° 30057 Ley del Servicio Civil y reglamento aprobado por Decreto Supremo N° 040-2014-PCM</p>	<p><b>Artículo 1.-Objeto de la Ley</b> El objeto de la presente ley es establecer un régimen único y exclusivo para las personas que prestan servicios en las entidades públicas del Estado, así como para aquellas personas que prestan servicios que estén encargadas de su gestión(...)</p> <p>Capítulo II: De la gestión de la capacitación</p> <p><b>Artículo 10.- Finalidad del proceso de capacitación</b> La finalidad del proceso de capacitación es buscar la mejora del desempeño de los servidores de los servidores civiles para brindar servicios de calidad a los ciudadanos. Asimismo, busca fortalecer y mejorar las capacidades de los servidores civiles para el buen desempeño y es una estrategia fundamental para alcanzar el logro de los objetivos institucionales</p> <p><b>Artículo 16.-Tipos de capacitación</b> a) Formación Laboral Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.</p>

Fuente: Elaboración propia, 2014

### **1.3. Análisis de la demanda**

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la demanda de los servicios que vamos a desarrollar surge a partir de la entrada en vigencia de la Ley Servir.

La referida norma establece dos modalidades de capacitación:

- **Formación Laboral:** Tiene por objeto capacitar a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.
- **Formación Profesional:** Tiene por objeto la obtención, principalmente, del grado académico de maestrías en áreas requeridas por las entidades. Está destinada a preparar a los servidores públicos en universidades, institutos y otros centros de formación profesional y técnica, de primer nivel, atendiendo a la naturaleza de las funciones que desempeñan y a su formación profesional.

En tal sentido, nuestra propuesta de servicios se enmarca dentro de la modalidad de formación laboral, debido a que KPMG no es una institución educativa que pueda prestar cursos que les permita a los usuarios obtener un grado académico o título profesional.

Nuestro mercado es un mercado institucional, es decir, es un mercado formado por las distintas instituciones que conforman el sector público peruano, desde el Poder Ejecutivo hasta las entidades y organismos del Estado pasando por los gobiernos regionales y municipales.

En consecuencia, la demanda de los servicios de Formación Laboral se encuentra entre las entidades públicas de:

- El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos
- El Poder Legislativo
- El Poder Judicial
- Los Gobiernos Regionales
- Los Gobiernos Locales
- Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía

- Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.

Los usuarios de nuestro servicio se clasifican en los siguientes grupos:

- **Funcionario público:** Es un representante político o cargo público representativo, que ejerce funciones de gobierno en la organización del Estado. Dirige o interviene en la conducción de la entidad, así como aprueba políticas y normas.
- **Directivo público:** Es el servidor civil que desarrolla funciones relativas a la organización, dirección o toma de decisiones de un órgano, unidad orgánica programa o proyecto especial. También comprende a los vocales de los Tribunales Administrativos.
- **Servidor civil de carrera:** Es el servidor civil que realiza funciones directamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.
- **Servidor de actividades complementarias:** Es el servidor civil que realiza funciones indirectamente vinculadas al cumplimiento de las funciones sustantivas y de administración interna de una entidad.

Por lo tanto, nuestra propuesta de servicio de capacitaciones está dirigida a los directivos públicos y servidores civiles que se encuentren dentro de las áreas especializadas, tales como:

- Finanzas y tesorería
- Contabilidad
- Auditoría interna
- Legal
- Rentas, recaudación, ejecutores coactivos.
- Sistemas

Hacemos notar que en el presente caso, no resulta necesario analizar la capacidad adquisitiva de nuestro mercado, ya que existe un presupuesto determinado asignado a la contratación de los programas de capacitación de formación laboral para comprendidos bajo los alcances de la Ley Servir. El monto asignado se encuentra incluido en el presupuesto anual de la República.



En este orden de ideas, los precios a pactarse se establecerán por el Estado en los términos de referencia que aquel publique al momento de convocar a concurso público respectivo.

#### **1.4. Análisis de los competidores**

El análisis de los competidores consiste en conocer quiénes son nuestros competidores y qué están haciendo, qué área geográfica cubren y cuál es la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado. Con esta información podremos determinar, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que debemos seguir.

##### **1.4.1. Servicios (Producto) y precios**

Cómo ya se ha indicado, nos enfocaremos en los servicios de formación laboral, debido a que KPMG no es una institución educativa que pueda prestar cursos que les permita a los usuarios obtener un grado académico. Este servicio de capacitación es parte fundamental en la reforma del Estado, siendo que el mismo busca mejorar el desempeño de los servidores públicos.

El Servicio de Capacitación a Servidores Público es una política de Estado impulsada por el gobierno de Perú que busca cambiar la visión del Estado respecto a su desenvolvimiento, debido a que se espera que con la capacitación permanente y su continuo seguimiento, los servidores públicos puedan adquirir mayores destrezas que le permitan ofrecer un mejor servicio, en el menor tiempo posible.

La política de Estado optada puesta en marcha persigue, en último término, generar valor en la cadena de prestación de servicios al usuario.

En el caso de la presente propuesta, creemos que no resulta pertinente analizar los precios de nuestros servicios en comparación con la competencia, ya que los precios a pactarse dependerán de los requerimientos del Estado detallados en los términos de referencia (bases, pliegos, etc.) emitidos por las entidades al momento de convocar al concurso público respectivo.

En cualquier caso, el precio con el que KPMG decida competir tendrá que ser aquel más cercano o igual al precio fijado por la entidad convocante.

#### **1.4.2. Posicionamiento. fortalezas y debilidades**

Existen tres firmas de auditoría y consultoría con prestigio internacional, además de KPMG, en capacidad de prestar este servicio, a saber, Ernst & Young; PwC y Deloitte. Estos son nuestros principales competidores.

De las referidas tres firmas, se aprecia a PwC como la más equilibrada en comparación con KPMG debido a su tamaño y capacidades. PwC tiene las mismas áreas funcionales que KPMG, mientras que Ernst & Young y Deloitte mostrarían una ligera desventaja en lo que a servicios legales se refieren; a pesar de que Ernst & Young ha complementado su portafolio de servicios con una línea de área legal de reciente creación.

Adicionalmente, existe un gran número de firmas pequeñas y estudios de abogados, que, si bien pueden ser calificados como competidores a nivel de servicios de consultoría, no cuentan con un equipo multidisciplinario como el de KPMG o las otras tres referidas firmas, para prestar un servicio como el que queremos ofrecer. A este grupo lo identificamos como competidores menores.

Como competidores futuros, estarían las universidades, institutos y otras entidades educativas que decidan incursionar en la capacitación de servidores públicos mediante la formación laboral (sin grado o título académico).

KPMG cuenta con profesionales especialistas que han pasado por un exigente proceso de selección y que tienen como principio entregar productos de alta calidad y que generen valor, que ve al cliente, en este caso el Estado, como el elemento a satisfacer y que busca transmitir satisfacción a sus usuarios.

Las fortalezas y debilidades al producto que pretendemos ofrecer, son los siguientes:

Fortalezas:

- Imagen poderosa de la marca KPMG con presencia internacional.
- Atención personalizada por los Socios, Directores y Gerentes de la Firma.
- Servicios de alta calidad en permanente revisión.

- Equipo multidisciplinarios ya que contamos con profesionales contadores, abogados, ingenieros, administradores, economistas, etc.
- Equipo con experiencia en el Sector Gobierno.

Debilidades:

- Presupuesto para prestar este servicio.
- Estacionalidad en la demanda de determinados servicios.
- Poca cobertura geográfica debido a que se centra sólo en la capital. Esto no le permite tener un contacto permanente con los gobiernos regionales y municipalidades.

**Tabla 2 Fortalezas y debilidades, frente al resto de competidores.**

Factores de Éxito	KPMG		PWC		EY		DELOITTE		OTROS		Escenarios
	F	D	F	D	F	D	F	D	F	D	
Marca reconocida en el mercado	x		x		x		x			x	Compartido
Atención personalizada	x			x		x		x		x	Fuerza
Equipo multidisciplinario	x		X		x			x		x	Compartido
Servicios de alta calidad	x		X		x			x		x	Compartido
Mayor presupuesto		x	X		x		x			x	Amenaza
Mayor personal		x	X		x		x			x	Amenaza
Oficinas en todo el Perú		x		x		x		x		x	Oportunidad
Estacionalidad en la demanda de determinados servicios (campañas)		x		x		x		x		x	Oportunidad
Equipo con experiencia en Sector Gobierno	x		X			x		x		x	Compartido

Fuente: Elaboración propia, 2015

**F** = Fortaleza **D** = Debilidad

### **1.4.3. Entender los movimientos competitivos posibles**

Las barreras que podrían surgir en la implementación de nuestros servicios emanan directamente del Estado y no tanto de la competencia (las otras tres Big Four) debido a que la competencia actualmente es escasa. Sin embargo, tomando en consideración la capacidad de adaptación de las otras firmas que pertenecen al grupo de las Big Four, se presentan como amenazas a los servicios que buscamos implementar en KPMG.

Concluimos que con la implementación final del Servicio de Capacitación a Servidores Público, nuestros competidores actuarán de inmediato motivo por el que nos veremos obligados a mantener niveles altos de servicios y diferenciados.

### **1.4.4. Extraer aprendizajes de la situación / evolución de otros mercados**

Hace más de una década atrás, la visión de negocios de las cuatro más grandes firmas del mundo de auditoría y consultoría a nivel de Perú (llamadas las Big Four), no incluía como estrategia el hacer negocios con entidades del estado debido a un alto nivel de corrupción que circundaba en este sector y por el cuidado que cada una de estas firmas prestaba a este factor.

Los servicios a entidades del estado estaban dados por aquellas firmas locales sin representación internacional; sin embargo, en la última década, la importancia y la variedad de normas emitidas para evitar la corrupción a nivel del Estado Peruano, hicieron que las entidades del estado sean consideradas por las Big Four y que diseñen diferentes productos a la medida de la regulación pertinente.

### **1.4.5. Identificar posibles “ventanas de oportunidad”**

La poca cobertura geográfica indicada como un factor de debilidad se presenta como una oportunidad al desarrollar e instalar nuevas oficinas en otras regiones del Perú. Actualmente, algunos profesionales de KPMG en Perú vienen desarrollando una propuesta para instalar sucursales de KPMG en las regiones de Arequipa y Trujillo.

Una de las razones que puede apoyar la necesidad de instalar nuevas oficinas, bajo la propuesta de servicios que buscamos implementar, se resume en la cantidad de entidades estatales existentes en las otras regiones fuera de Lima, como se indica a continuación:

**Tabla 3 Municipalidades existentes por regiones**

Región	Municipalidad		
	Provincial	Distrital	Centro Poblado
Arequipa	8	101	23
Cusco	13	95	129
Amazonas	7	77	67
Ucayali	4	11	16
Ica	5	38	4
Junín	9	114	105
Lambayeque	3	35	33
Apurímac	7	73	96
Ancash	20	146	175
San Martín	10	67	95
Puno	13	96	281
Moquegua	3	17	22
Piura	8	56	58
Loreto	7	44	21
La Libertad	12	71	96
Madre de Dios	3	8	10
Ayacucho	11	101	130
Cajamarca	13	114	314
Huancavelica	7	88	223
Huánuco	11	66	250
Pasco	3	26	64
Tacna	4	23	23
Tumbes	3	10	7
<b>Total entidades</b>	<b>184</b>	<b>1,477</b>	<b>2,242</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

A continuación se presenta el detalle de los presupuestos más importantes para el año 2015, asignado a algunas regiones:

**Tabla 4 Presupuesto Regional de gasto corriente**

<b>Región</b>	<b>Nuevos Soles</b>	<b>US\$</b>
Arequipa	5,356,724	1,809,093
Cusco	3,559,828	1,202,238
Amazonas	3,378,666	1,141,056
Ucayali	2,880,778	972,907
Ica	2,219,370	749,534
Junín	1,907,935	644,355
Lambayeque	1,161,107	392,133
Apurímac	842,545	284,547
Ancash	658,435	222,369
San Martín	563,492	190,305
Puno	444,018	149,955
<b>Total</b>	<b>22,972,898</b>	<b>7,758,493</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### **1.4.6. Modelos de Negocio**

El Servicio de Capacitación a Servidores Público que planeamos ofrecer encajaría dentro del modelo de Servicios de Valor Añadido, debido a que el servicio que ofrecemos requiere que KPMG como Firma invierta en:

- Habilidad profesional
- Tiempo
- Conocimientos especializados.

Nuestros potenciales clientes del sector público buscan un servicio especializado y exclusivo en el rubro de capacitaciones. Razón por la cual este modelo podría ser muy rentable; pero con un crecimiento moderado (ingresos).

El Modelo de Servicio de Valor Añadido debe cubrir cuatro aspectos claves:

- El servicio de capacitación a los servidores públicos está orientado a cubrir necesidades (Necesidad de Capacitación en función a la Ley Servir).
- El cliente valora el conocimiento y la implementación de los mismos en el campo laboral.
- La post - implementación es vital en el proceso de capacitación, debido a que nos permitirá identificar nuevos servicios.
- La expectativa del valor agregado siempre es constante.

### **1.5. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas competitivas de un sector dadas a conocer por Michael Porter son (i) la rivalidad; (ii) la amenaza de nuevos competidores; (iii) la amenaza de sustitutos; y, (iv) el poder de negociación de proveedores; y, (v) el poder de negociación de los clientes.

Cada una de las cinco fuerzas impacta, en mayor o menor medida, en la rentabilidad del sector.

#### **(i) Rivalidad entre competidores**

- Número de competidores: Existen tres firmas de auditoría y consultoría con prestigio internacional, además de KPMG en capacidad de prestar este servicio, a saber, Ernst & Young; PwC y Deloitte.

De las referidas tres firmas, se aprecia a PwC como la más equilibrada en comparación con KPMG debido a su tamaño y capacidades. PwC tiene las mismas áreas funcionales que KPMG, mientras que Ernst & Young y Deloitte mostrarían una ligera desventaja en lo que a servicios legales se refieren.

Adicionalmente, existe un gran número de firmas más pequeñas y estudios de abogados, que, sin embargo, no tienen nuestro tamaño ni capacidades similares, pero que identificamos como competidores menores.

Finalmente, estarían las universidades, institutos y otras entidades educativas que decidan incursionar en la capacitación de servidores públicos mediante la formación laboral (sin grado o título académico).

- Crecimiento del Sector: Respecto del crecimiento del sector, apreciamos que se trata de un sector maduro, en el que buscamos incrementar la cuota de mercado de los servicios al sector gobierno.
- Diferenciación: Creemos que KPMG puede mitigar la rivalidad como fuerza competitiva a través de la diferenciación.

En efecto, identificamos aspectos claves que nos permiten destacar sobre los competidores menores (e incluso otras Big Four), los cuales son percibidos y apreciados por el mercado.

Entre dichos aspectos claves, tenemos la imagen de la marca KPMG en el rubro de prestación de servicios empresariales; la calidad de nuestros servicios y el enfoque multidisciplinario al contar con profesionales con formación y conocimientos en diversas áreas del conocimiento (derecho, contabilidad, economía e ingeniería) en un formato de one-stop-shop (servicios de auditoría, legales, tributarios, consultoría empresarial, etc.).

## **(ii) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Consideramos que a nivel de barreras de entrada al sector, salvo por las otras tres Big Four, el mayor número de competidores tendría limitaciones relacionadas con:

- Know-how, experiencia y credenciales en materia de contratación estatal (trabajar con el Estado).
- Necesidad de capital o recursos financieros para contratar personal con experiencia en la prestación de servicios a favor del Estado, así como para poder diferenciarse.
- Poca capacidad de diferenciación frente a KPMG.



### **(iii) Amenaza de sustitutivos**

Un sector es sustitutivo de otro cuando satisface las mismas necesidades del mercado. En este caso, nuestro análisis se centra en la identificación de la existencia de otro sector que satisfaga las mismas necesidades.

En este orden de ideas, consideramos que en el presente caso, la necesidad a satisfacer en la capacitación bajo la modalidad de formación laboral de los servidores públicos.

Siendo ello así, consideramos que el servicio propuesto no tendría un sustitutivo funcional, es decir, uno que cumpla la misma función, esto es, educar, capacitar y/o especializar a los servidores públicos para que éstos realicen mejor sus labores a favor de la comunidad, salvo por la capacitaciones a través de plataformas virtuales (e-learning) dado que nuestro servicio prevé capacitaciones presenciales. No obstante, a nivel de sustitutivos no funcionales, los cuales no realizan la misma función pero pueden ser elegidos por el cliente como sustitutos, sí identificamos una amenaza y está dada por el eventual cambio de destino que decida el Estado darle a presupuesto que en materia de capacitación de la Ley Servir tiene asignado.

En otras palabras, el Estado puede decidir dejar reducir o eliminar el presupuesto (la inversión) asignada a la Ley Servir y destinarla a cubrir otra necesidad distinta.

### **(iv) Poder de negociación de los proveedores**

No identificamos al poder de negociación de los proveedores como un elemento que pueda afectar la rentabilidad de nuestro servicio. Los principales proveedores identificados son las empresas de arrendamiento de equipos de impresión y el arrendador del edificio administrativo.

En tal sentido, apreciamos que la oferta de proveedores es grande (sector con una desconcentración de empresas), con un número importante de sustitutivos y alternativas que satisfacen las mismas necesidades de KPMG, sin costes de cambio importantes y con mucha información en la negociación.

#### **(v) Poder de negociación de los clientes**

Siendo el Estado, a través de sus diversas entidades, el único cliente, su poder de negociación es muy grande. Adicionalmente, por la manera en la que contrata el Estado, es éste quien fija el precio y la forma de pago, las condiciones generales y específicas de la contratación; los requisitos que debe cumplir el proveedor. Asimismo, como hemos visto existe la amenaza de sustitutivos no funcionales y acceso a muchísima información relativa a KPMG, en su calidad de proveedor, al momento de evaluar la propuesta técnica y económica.

#### **1.6. Análisis de *stakeholders***

El análisis de *stakeholders* resulta crítico para el éxito de nuestro servicio, ya que debemos involucrarlos, en la medida de lo posible y según corresponda, de la manera correcta para conseguir el éxito y rentabilidad esperados. El primer paso en el análisis de *stakeholders* consiste en determinar a los *stakeholders*.

A estos efectos, es necesario identificar a todas aquellas organizaciones y/o personas que puedan verse afectadas, negativa o positivamente, por nuestro servicio, o que no teniendo una vinculación directa pueden tener un efecto secundario en o por la prestación de nuestros servicios, o tienen algún interés en el éxito o fracaso de los mismos.

Los *stakeholders* son relevantes en el análisis de nuestra propuesta de servicio, pues tienen intereses y expectativas puestos en la misma. De ahí, la importancia de lograr un equilibrio de intereses que garantice el éxito de nuestro servicio.

Atendiendo a lo señalado, a continuación mostramos un cuadro con el detalle de los *stakeholders* que hemos identificado, analizado y definido estratégicamente en el marco de nuestra propuesta de servicio:

**Tabla 5 Análisis stakeholders**

Stakeholder	Grado de Interés	Nivel de Poder	Posición en el servicio	Impacto en el Servicio	Acciones establecidas	Responsable de la acción
Socio Principal KPMG	Alto	Alto	Apoyo en el mismo	Positivo	Aprobar presupuesto destinado	Socio
Staff de Socios	Alto	Alto	Apoyo en el mismo	Positivo	Agilizar los procesos internos de KPMG para que el servicio fluya de manera deseada.	Socio a cargo
Staff de Directores y Gerentes	Alto	Alto	Apoyo	Positivo	Comunicación de los efectos del servicio en el presupuesto de KPMG	Gerente a cargo
Equipo de Trabajo	Alto	Medio	Apoyo	Positivo	Contamos con personal altamente capacitado, responsable y orientado al cliente. Se debe hacer un seguimiento del desempeño de este personal.	Gerente a cargo
Competidores	Bajo	Bajo	Resistencia	Negativo	Fortalecer nuestras estrategias para minimizar a la competencia.	Socio y gerentes a cargo
Estado	Alto	Alto	Apoyo	Positivo	Estar preparado para cualquier cambio normativo. Gestión de intereses (lobby) con el Congreso	Socio Principal y Socio a cargo de iniciativa de Gobierno
Funcionarios y servidores públicos (tanto a nivel individual como colectivo)	Alto	Alto	Apoyo	Positivo	Prestar un servicio de calidad, sin errores y con resultados inmediatos.	Gerente a cargo
Sociedad Civil	Alto	Bajo	Apoyo	Positivo	Dar a conocer al público en general los beneficios que nuestro servicio trae a la sociedad, plasmar de manera tangible el efecto de que sea KPMG quien capacite a los funcionarios y servidores públicos.	Líder del equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia, 2015

Ahora bien, sin perjuicio de lo señalado, identificamos dos categorías de *stakeholders* como aquellas de mayor impacto en el éxito de nuestro servicio, a saber, el Estado y los funcionarios o servidores públicos, tanto a nivel individual como a nivel colectivo (sindicatos).

A nivel del Estado, identificamos que actualmente el mismo tiene un interés en que la Ley Servir se ejecute y se implemente. Para ello, destina presupuesto y se encarga de que las diversas entidades comprendidas bajo los alcances de la Ley Servir realicen las convocatorias a concurso público correspondiente, con la finalidad de contratar los programas de capacitaciones requeridos.

En este sentido, la posición actual del Estado es la de empujar el proyecto y cumplir así con los objetivos de la Ley Servir. Creemos que la tendencia a futuro es la misma, pues se vienen haciendo esfuerzos importantes a nivel de difusión de los beneficios de la Ley Servir para el sector público y la ciudadanía. Por su parte, a nivel de funcionarios y servidores públicos, identificamos que actualmente a nivel de los sindicatos existiría una resistencia a la implementación de las disposiciones de la Ley Servir, por cuanto existe la percepción, más o menos generalizada, de que la capacitación y posterior evaluación, se traducirán en despidos y pérdidas de puestos de trabajo. En contraposición, existen otros funcionarios que, a nivel individual, ven a la Ley Servir como una oportunidad de crecimiento a nivel personal y profesional.

### **1.7. Análisis de riesgos**

El servicio de formación laboral orientado a los servidores del Estado que planeamos brindar, está expuesto a una serie de riesgos que impactarían en la viabilidad del mismo.

Consideramos que una buena herramienta para el análisis de los factores de riesgo de nuestro proyecto es el Análisis Pestel, el cual detallamos a continuación:

**Tabla 6 Análisis de riesgo**

<b>Factores</b>	<b>Riesgo de Negocio</b>	<b>Impacto</b>
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio del Gobierno Central, regional y local.</li> </ul>	Nuestro proyecto al estar ligado a la Ley del Servicio Civil se encuentra expuesto ante cualquier cambio a nivel del gobierno.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de los funcionarios claves de los órganos rectores del Servicio Civil.</li> </ul>	<p>Los cambios significativos a nivel de los principales funcionarios de los órganos rectores como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridad Nacional del Servicio Civil (Servir).</li> <li>- El Tribunal del Servicio Civil.</li> </ul> <p>Dichos cambios afectarían en el proceso de selección y contratación de los servicios de capacitación laboral.</p>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisión Presupuestaria</li> </ul>	El Sistema del Servicio Civil se encuentra supeditado a la disponibilidad presupuestal, al cumplimiento de las reglas fiscales y a la sostenibilidad de las finanzas de cada Entidad del Estado Peruano.
Socio - Culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo o aversión al cambio por parte de los servidores públicos.</li> </ul>	Oposición por parte de los Grupos Sindicales de las Entidades del Estado en contra la creación y/o modificación de la Ley del Servicio Civil y sus normas reglamentarias.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión I + D</li> </ul>	Desfase de nuestros equipos para la impresión de material.
Legales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en las regulaciones y normativas relacionadas al Servicio Civil.</li> </ul>	Desconocimiento o conocimiento errado de los nuevos cambios y/o actualización es de la Ley N° 30057 - Ley de Servicio Civil y sus respectivos normas reglamentarias.

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **2. Análisis Interno**

### **2.1. Clientes**

KPMG en Perú cuenta con clientes de distintas industrias, los mismos que a partir del año 2015 han sido clasificados en sectores. Entre los principales clientes dentro de cada sector tenemos los siguientes:

- Sector Gobierno: Banco de la Nación
- Sector Financiero: Scotiabank del Perú
- Sector Energía y Recursos Naturales: Grupo Inkia y Endesa
- Sector Diversificados: Quicorp (retail)

### **2.2. Estrategias de KPMG en Perú**

La visión de KPMG en Perú es construir y afianzar nuestra reputación como la mejor firma para trabajar, asegurando que nuestra gente, nuestros clientes y nuestras comunidades desarrollen su máximo potencial

Para el logro de esta visión los objetivos de la firma son los siguientes:

- Tener ingresos de S/. 100 millones en el año 2017.
- Tener una participación de 60% dentro de las empresas Top 100.
- Ser líder en el Sector Financiero, Sector Energía, Sector Diversificados y Sector Gobierno.
- Generar una rentabilidad del orden del 20%.

Las principales estrategias para el cumplimiento de estos objetivos son las siguientes:

- Crecimiento focalizado en mercados: Sector Energía, Sector Diversificados, Sector Financiero y Sector Gobierno.
- Brindar un portafolio de servicios competitivos.
- Generar innovación, colaboración y alianzas.
- Tener una cultura de alto desempeño a través de especializaciones técnicas y por sectores.

### 2.3. Servicios y organización

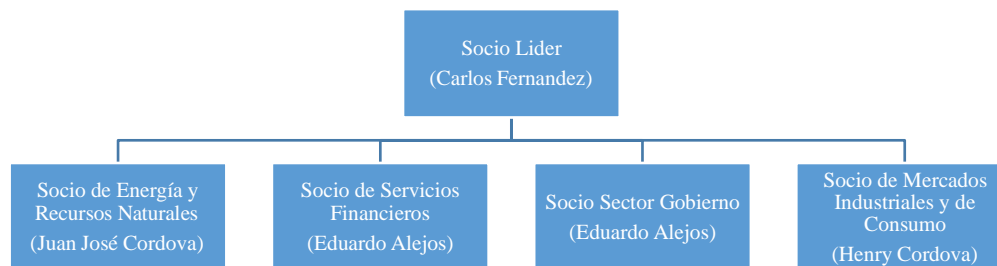
Actualmente KPMG en Perú cuenta con tres líneas de negocio diferenciadas: Audit, Tax & Legal y Advisory.

#### **Audit**

Los servicios de auditoría financiera están orientados a que nuestros clientes cuenten con la información financiera confiable y que sirva para que los principales stakeholders puedan tomar decisiones oportunas y fiables.

Nuestras auditorías se basan en el uso en dos herramientas claves: KAM (KPMG Audit Methodology - KAM) y el uso de nuestro software de auditoría (Eaudit).

**Gráfico 7 Estructura organizacional de los líderes del área de auditoría**



Fuente: Elaboración propia, 2015

Dicha línea de servicio, a su vez, se encuentra distribuidas en cuatro grandes industrias:

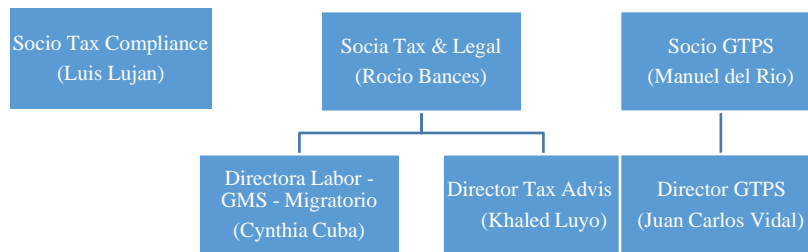
- Sector Gobierno.
- Sector Financiero.
- Sector Energía y Recursos Naturales.
- Sector Diversificados.

## Tax & Legal

Los servicios que Tax & Legal brindan están orientados al asesoramiento tributario y legal basado en el entendimiento del entorno del cliente.

Los servicios que ofrece el área de tax & legal básicamente son: Asesoría Tributaria, Cumplimiento Tributario, Precios de Transferencia, Servicios Legales, Aduanas y Comercio Exterior y Asesoría Laboral.

**Gráfico 8 Estructura organizacional de los líderes del área de tax and legal**



Fuente: Elaboración propia, 2015

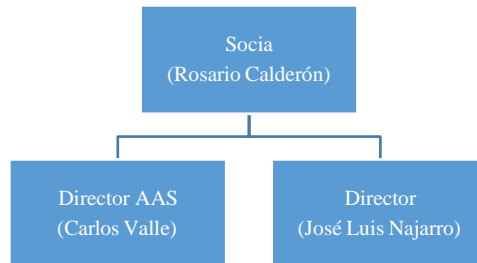
## Advisory

El área de advisory brinda servicios de asesoría relacionada a la gestión del riesgo, a la gestión de la mejora del rendimiento de las operaciones y al incremento del valor de las transacciones.

Los servicios que ofrece el área de advisory básicamente son: Auditoría Interna, Gestión de Riesgos en el Sector Financiero, Buen Gobierno y Cumplimiento, Investigaciones Forenses, Convergencia a las NIIFS, Auditoría de Cumplimiento de Contratos, Servicios de Sostenibilidad, Estrategia y Operaciones, Asesoría en Tecnología de la Información, y Fusiones y Adquisiciones.



**Gráfico 9 Estructura organizacional de los líderes del área de advisory**



Fuente: Elaboración propia, 2015

## **2.4. Competencias claves**

### **Análisis de los recursos y capacidades de nuestro proyecto**

Ahora bien, sobre la base de lo antes indicado, a fin de completar nuestro análisis interno referido a los recursos y capacidades con las que cuenta nuestra firma, pasaremos a describir los recursos y capacidades que en forma general posee KPMG.

#### **Recurso humano**

En la actualidad KPMG en Perú cuenta con un capital humano compuesto por 54 socios, directores y gerentes y más de 350 miembros de staff y personal administrativo. El personal encargado del servicio directo al cliente es multidisciplinario abarcando especialidades tan diversas como el Derecho, la Contabilidad, las Ciencias Económicas, la Administración de Negocios, Ingeniería y otras.

Dicho recurso humano es de alta cualificación, posee un sólido conocimiento y reconocida experiencia; habilidades que resultan fundamentales para brindar a los clientes un servicio de calidad, acorde con los estándares y políticas internacionales de KPMG.

Cabe indicar que el personal local de KPMG en Perú, al ser esta empresa miembro de una red mundial de firmas de servicios profesionales, se encuentra respaldado por la práctica y experiencia de más de 152,000 personas ubicadas en 156 países del mundo.

## **Recursos intangibles**

KPMG en Perú es una firma miembro de KPMG International Cooperative (KPMG International), una red global de firmas de servicios profesionales, que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría financiera, organizados en líneas de negocios centrados en cuatro industrias o sectores (Sector Financiero, Sector Recursos Naturales, Sector Gobierno y Sector Diversificado).

Los servicios profesionales de KPMG en Perú se iniciaron en 1972 por lo que en la actualidad cuenta con 43 años de presencia en el mercado.

Sobre esa base, KPMG se ha posicionado como una de las firmas de servicios profesionales líderes en nuestro país habiendo obtenido una sólida reputación ayudando a sus clientes a satisfacer los complejos retos que enfrentan, ofreciendo servicios sofisticados y plenamente adaptados a las necesidades particulares de cada uno de ellos.

Estos antecedentes conllevan a que KPMG represente una marca con fuerte presencia en el mercado peruano y que cuente con una importante lista de clientes, incluyendo importantes entidades gubernamentales y algunas de las compañías locales y multinacionales más prestigiosas.

## **Recurso tangible**

KPMG en Perú tiene sus oficinas en un edificio de ubicado en el céntrico distrito de San Isidro en la ciudad de Lima, del cual ocupa 6 pisos. Las oficinas son funcionales tanto para la realización de los trabajos como para sostener reuniones internas como con sus clientes. No se cuenta con locales en el interior del país.

La firma cuenta con activos fijos suficientes para prestar servicios de tipo profesional que brinda (por ejemplo, computadoras modernas y mobiliario funcional).

Respecto de los recursos financieros, la firma cuenta con plena capacidad para generar internamente los fondos necesarios para financiar sus operaciones sin perjuicio de que se cuente con una buena calificación crediticia que le permita acceder –eventualmente- a fondos de terceros cuando así lo necesite.

### **3. Análisis de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA)**

#### **3.1. Factores externos**

##### **Oportunidades:**

- Marco legal y regulatorio favorable.
- Tendencias favorables hacia a la profesionalización de los servidores públicos y mejoramiento de la prestación de servicios por parte de aquellos.
- Existencia de un cliente (el Estado) con la necesidad de cubrir la exigencia legal de capacitar a los servidores públicos y prestar un mejor servicio.

##### **Amenazas:**

- Cambios en el marco legal y regulatorio existente.
- Existencia de competidores de igual y menor tamaño.
- Cambios en el presupuesto asignado a la capacitación en el marco de la Ley Servir.
- Alto poder de negociación del Estado en su calidad de contraparte.

#### **3.2. Factores internos**

##### **Fortalezas:**

- Imagen de la marca KPMG
- Calidad de los servicios de KPMG percibida y reconocida por el mercado.
- Equipo y propuesta de servicios multidisciplinaria.
- Atención personalizada (involucramiento personal de socios, directores y gerentes).
- Existe ya un equipo de profesionales con la capacidad, experiencia y conocimientos requeridos para la prestación del servicio en el sector gobierno.

- Experiencia y credenciales de KPMG en la prestación de servicios profesionales (proveedor de servicios) al Estado.
- Encaja dentro de la iniciativa de la Firma de desarrollar e impulsar el sector gobierno (como segmento objetivo del mercado).
- No se requiere de inversión significativa inicial.

#### **Debilidades:**

- Poca cobertura geográfica.
- Contar con un solo socio asignado al sector gobierno.
- Capacidad para dar respuesta a las convocatorias y presentar las propuestas de manera oportuna, lo cual incluye contar con la documentación e información requeridas por la entidad convocante.
- Picos de demanda de nuestros servicios con motivo de las campañas de auditoría de estados financieros, cumplimiento tributario para la revisión de la declaración jurada del Impuesto a la Renta y estudios de precios de transferencia.

### **3.3. Conclusiones del análisis FODA**

- Del análisis realizado podemos concluir que existe una coyuntura favorable para implementar el servicio propuesto. Existe una necesidad del producto.
- En línea con lo anterior, las condiciones del mercado y el factor regulatorio nos ofrece una buena oportunidad en el mercado.
- Hemos identificado fortalezas que nos permitirán tener ventaja competitiva frente a otros posibles competidores.

## **Capítulo III. Propuesta de valor**

### **1. Misión**

Brindar capacitaciones a los servidores públicos que les permita satisfacer los objetivos institucionales en las entidades que laboran y de esa manera contribuir en una mejor atención al ciudadano peruano.

## **2. Visión**

Ser líder en los servicios de capacitación, que dé respuesta a los requerimientos de las Entidades del Sector Público comprendidas dentro del alcance de la Ley Servir.

## **3. *Business Model Canvas***

El análisis se muestra en la Tabla 07 *Business Model Canvas*

**Tabla 7 Business model canvas**

Aliados / Partners Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmento del Cliente
<p><b>Internos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DPP (Departamento de Práctica Profesional).</li> <li>• Área de Gobierno de Tax &amp; Legal.</li> </ul> <p>Las áreas mencionadas son recursos internos de KPMG, quienes cuentan con las habilidades y competencias para el desarrollo y la prestación de los servicios de capacitación.</p> <p><b>Externos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo Normativo de Contabilidad (Principal entidad reguladora encargada de la emisión de las normas contables para el sector público).</li> <li>• Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de temas contables, legales y tributarios relacionados a entidades del sector público.</li> <li>• Promover la participación de las Entidades Públicas en los conferencias patrocinadas por KPMG relacionados a temas del Sector Público.</li> </ul> <p><b>Recursos Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos avanzados en temas relacionados a tratamientos contables, legales y tributarios de entidades públicas</li> <li>• Marca KPMG (Big Four).</li> <li>• Publicaciones vía INTERNET (Boletines de actualización)</li> </ul>	<p><b>Personalización:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer y mejorar los conocimientos o competencias de los servidores públicos para su buen desempeño y de esa manera alcanzar el logro de sus objetivos institucionales.</li> <li>• Adaptación de las capacitaciones a necesidades específicas de los usuarios</li> <li>• Mejorar la prestación del servicio público requerido por el estado y optimizar sus recursos.</li> </ul> <p><b>Publicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de publicaciones con carácter de interés para entidades del sector público (Boletines, brochure y revistas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones Personales (Asistencia personalizada).</li> <li>• Capacitación personal y relacionamiento directo con los funcionarios de las entidades públicas</li> <li>• Portal Web</li> </ul> <p><b>Canal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Socio de KPMG encargado del Sector Gobierno, quienes son los responsables de promover los servicios mediante la visita y participación activa en las entidades públicas.</li> <li>• Anuncios publicitarios en revistas especializadas del sector público.</li> </ul>	<p>Mercado de Nicho.- Entidades del Sector Público como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos</li> <li>• El Poder legislativo</li> <li>• El Poder Judicial</li> <li>• Los Gobiernos Regionales</li> <li>• Los Gobiernos Locales</li> <li>• Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes confieren autonomía</li> <li>• Las demás entidades y organismo, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas a las normas comunes de derecho público.</li> </ul> <p>El medio para llegar a estas entidades es a través de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP)</p> <p>Dentro de estas entidades nos dirigiremos a los empleados de las áreas contables, legales y tributarias</p>
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujo de Ingresos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables,</li> <li>• Costo por horas con base a tarifas por cargo.</li> <li>• Costo por material didáctico empleado.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo: Cobro por prestación de los servicios de capacitación.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia, 2015

#### 4. Objetivos estratégicos

**Tabla 8 Objetivos estratégicos**

Categoría	Objetivo General	Objetivo Específico	CP	MP	LP	Indicador de medición	Fuente
			1-2 años	3-4 años	5 años		
Rentabilidad	Obtener una rentabilidad neta que sea razonable para la puesta en marcha de nuestro proyecto	Obtener una utilidad neta ascendente a:	>20%	>30%	>35%	Rentabilidad sobre las ventas	Estado de Resultados Integrales
Liquidez	Generar el flujo de caja anual para cubrir los gastos del proyecto y la rentabilidad requerida por los Socios.	Obtener capacidad para generar flujo de caja suficiente para cubrir los gastos corrientes.	>1	>1	>1	Ratio de liquidez general	Estado de Flujos de efectivo
		Obtener capacidad para generar flujo de caja para recuperar la inversión inicial de los socios.	<2años	<2años	<2años	Período de recuperación de inversión	Flujo de caja económico
Participación de mercado	Incrementar la participación en el Sector Gobierno	Realizar servicios de capacitación en las principales entidades públicas Lima y Provincias	20	35	25	Número de capacitaciones atendidas	Ventas brutas

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **Capítulo IV. Plan de marketing**

### **1. Definición de mercado.**

A los efectos de dirigir nuestro enfoque a la identificación de los clientes, es preciso recordar que la Ley Servir se dirige específicamente a alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en la prestación de servicios públicos y, en consecuencia, el ámbito subjetivo de aplicación de la ley se dirige al personal que presta servicios públicos en entidades públicas del Estado, así como a las personas encargadas de la gestión, ejercicio de potestades y la prestación de servicios de las entidades públicas.

La Ley Servir establece que el régimen de Servicio Civil se aplicará a las entidades públicas de:

- El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos
- El Poder Legislativo
- El Poder Judicial
- Los Gobiernos Regionales
- Los Gobiernos Locales
- Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes les confieran autonomía.
- Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realicen en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas las normas comunes de derecho público.

Sin perjuicio de lo anterior, la misma ley precisa en su Primera Disposición Complementaria Final que el régimen de la Ley Servir no se aplicará a los trabajadores de las empresas del Estado, a los servidores de carreras especiales (por ejemplo, las carreras de servicio diplomático, profesionales de la salud, policía nacional, entre otros), y a los servidores civiles del:

- Banco Central de Reserva del Perú
- Congreso de la República del Perú
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
- Contraloría General de la República



Por lo tanto, sobre la base inicialmente planteada, nuestros clientes son aquellas entidades que la Ley Servir identifica como pasibles de ser incorporadas en el régimen de servicio civil considerando para ello tanto las entidades identificadas en la parte inicial de la ley, así como el personal excluido por la disposición complementaria final de la ley.

Apréciase que el régimen de servicio civil se aplica a los servidores públicos por lo que por tal consideración nuestros clientes se encontrarán únicamente en el sector público.

Con el fin de homogenizar información del ámbito de las entidades públicas que se considerarán clientes, presentamos un breve resumen de las entidades públicas incluidas dentro del régimen del servicio civil:

a) El Poder Ejecutivo, incluyendo Ministerios y Organismos Públicos

Es uno de los órganos del poder estatal que junto con el Legislativo y Judicial conforma la estructura del Estado Peruano.

Tiene como función principal dirigir y ejecutar la política general del Estado y hacer cumplir y observar las leyes de acuerdo a los parámetros de la Constitución y las propias leyes.

Su estructura formal consiste en:

- Presidencia de la República
- Consejo de Ministros
- Ministerios

b) El Poder Legislativo

Es el órgano que reside en el parlamento unicameral que consiste del Congreso de la República compuesto por 130 congresistas. Este órgano se encarga del proceso de formación y promulgación de las normas del ordenamiento peruano.

### c) El Poder Judicial

Su función principal es la de administrar justicia a nombre del Estado, ejerciéndola a través de sus órganos competentes:

- Corte Suprema
- Cortes Superiores
- Juzgados de primera instancia
- Jueces de Paz

### d) Los Gobiernos Regionales

Como parte de la descentralización de la presencia del Estado, existen los gobiernos a nivel regional y local.

Los gobiernos regionales son las entidades que rigen las regiones que han sido creadas en base a áreas contiguas integradas, conformando bloques geoeconómicos<sup>2</sup>.

Integrarán lo gobiernos regionales:

- El Consejo Regional
- La Presidencia Regional
- El Consejo de Coordinación regional

### e) Los Gobiernos Locales

Los gobiernos locales se encargan de promover el desarrollo y la economía local, así como la prestación de servicios públicos que sean de su responsabilidad, todo ello en armonía con el ejercicio de las funciones de las entidades a nivel regional y central.

---

<sup>2</sup> El artículo 190° de la Constitución Política peruana precisa que la integración de las áreas contiguas se dan a razón de criterios históricos, culturales, administrativos y económicos.

“Artículo 190.- Las regiones se crean sobre la base de áreas contiguas integradas histórica, cultural, administrativa y económicamente, conformando unidades geoeconómicas sostenibles (...)”

El gobierno a nivel local constará de municipalidades a nivel provincial, distrital y de centros poblados que a su vez que constarán de un Consejo municipal y una alcaldía.

f) Los Organismos a los que la Constitución Política del Perú y las leyes les confieran autonomía.

El Estado Peruano, al lado de los Poderes Constituidos (Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Legislativo), posee otros organismos e instituciones, con papel relevante al interior del Estado, para la salvaguarda del Estado de Derecho y la mayor eficiencia en la ejecución de algunas labores.

Estos organismos son los Organismos Constitucionales Autónomos, que no dependen de ninguno de los poderes del Estado, como por ejemplo, el Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo y el Ministerio Público, entre otros<sup>3</sup>.

g) Las demás entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realicen en virtud de potestades administrativas y, por tanto, se consideran sujetas las normas comunes de derecho público.

## 2. Objetivos del plan de marketing

**Tabla 9 Objetivos del plan de marketing**

Objetivos	Estrategia	Plazo
Incrementar participación focalizado en mercados	Diferenciación por prestigio, calidad y propuesta multidisciplinaria	Corto Plazo
	Segmentación de mercado: identificar público objetivo - Sector Gobierno	
Expandir la participación en el Sector Gobierno	Incursionar en el dictado de capacitaciones en las instituciones ubicadas en provincia	Mediano Plazo
	Incrementar participación de capacitaciones en Lima y provincia	Largo Plazo

Fuente: Elaboración propia, 2015

<sup>3</sup> CHANAMÉ ORBE, Raúl. Teoría del Estado. Abogados Editores. Lima, Perú. 2007. Pág. 54

### 3. Estrategia de segmentación

El artículo 1° de las disposiciones generales de la Ley Servir bajo el encabezado de “ámbito de aplicación” establece que el régimen de Servicio Civil se aplicará a las entidades públicas:

**Tabla 10 Segmentación de clientes.**

Ubicación Geográfica	Poder Ejecutivo		Poder Legislativo	Poder Judicial	Gobiernos Regionales	Gobiernos Locales Municipalidades			Org. Autón.	Otras entidades
	Ministerios	Organismos Públicos				Provincial	Distrital	Centros poblados		
Lima	18	69	5	7	3	10	161	58	10	30
Provincias	-	-	-	-	23	185	1316	2244	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2015

Habiendo identificado a las referidas entidades, nuestra propuesta de servicio de capacitaciones está dirigida a los directivos públicos y servidores civiles que se encuentren dentro de las áreas funcionales especializadas de dichas entidades, a nivel de la ciudad de Lima, tales como:

- Finanzas y tesorería
- Contabilidad
- Auditoría interna
- Legal
- Rentas, recaudación, ejecutores coactivos.
- Sistemas

### 4. Estrategia de posicionamiento

KPMG en Perú dentro del Sector Gobierno se encuentra brindando servicios de auditoría a las principales entidades del estado, lo cual ha permitido tener visibilidad en dicho sector.

## 5. Marketing mix

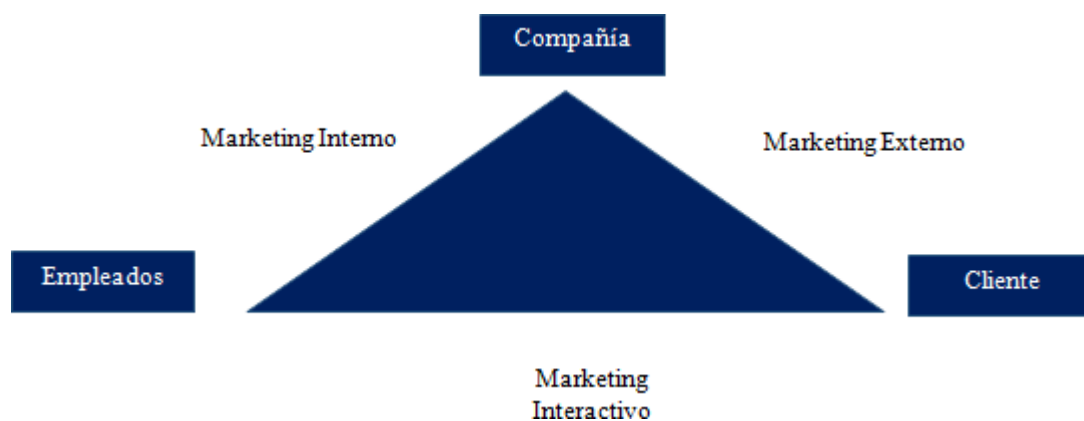
Las características fundamentales de los servicios es que son:

- Intangibles, el hecho de que el cliente no los pueda ver o tocar genera incertidumbre pues no sabe cómo serán,
- Inseparables,
- Perecibles, no pueden ser almacenados, y
- Variables, debido a que los servicios son “custome made” nunca serán iguales, no sólo porque cada cliente es diferente sino porque un servicio nunca se presta igual.

Dichas características nos plantean una serie de desafíos, porque un buen servicio se traduce en conocimiento especializado, uso de equipo especializado, seguro, confortable, y que le genere ahorro de tiempo al cliente; por lo tanto, debemos idear estrategias para disminuir los efectos de las características de los servicios.

La excelencia de las estrategias de marketing de servicios se logrará mediante el desarrollo óptimo del marketing interno, externo e interactivo.

**Gráfico 10 Excelencia de las estrategias de marketing**



Fuente: Tres tipos de marketing en las empresas de servicios, Gronroos, 1984

Nuestra estrategia de posicionamiento la desarrollaremos mediante la siguiente mezcla de marketing:

**Tabla 11 Mezcla del marketing**

Elemento estratégico	Descripción
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El servicio que ofreceremos es el siguiente:</li> <li>• Producto Básico (Capacitación) + Servicio Complementarios (Asesoría y estilo de enseñanza)</li> <li>• Los servicios complementarios permitirán distinguirnos frente a competidores reales y potenciales y con eso lograron reducir la característica de caducidad del servicio.</li> </ul>
Plaza	<p>La distribución de nuestro servicio es directa a los usuarios finales. La rapidez, la comodidad del lugar y el momento se han convertido en factores fundamentales para la prestación de los servicios. Esto nos permitirá reducir la intangibilidad del servicio.</p> <p>Es necesario mencionar que las distribución incluyen tres elementos relacionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flujo de Información y promoción, el flujo de información de nuestro servicio recae principalmente en nuestros socios líderes del sector Gobiernos quienes cuenta con la experiencia para llevar a cabo el primer contacto con Servir y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP).</li> <li>• Flujo de negociación. El flujo de negociación estará relacionado principalmente con las bases y/o requerimientos requeridos por Servir y la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), nuestro poder de negociación frente a nuestro cliente es bajo.</li> <li>• Flujo del servicio, el flujo de servicio está asociado a las instalaciones físicas en donde se efectuará la prestación del servicio. De acuerdo al análisis efectuado se concluyó que la prestación del servicio se realizara en las instalaciones de la ENAP y en su defecto en las instalaciones de la entidades a capacitar</li> </ul>
Precio	<p>En nuestro caso, los precios son fijados por nuestro cliente, los cuales oscilan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menores a 3UIT</li> <li>• Mayores a 3UIT</li> </ul> <p>Nuestra estrategia básicamente está orientada a reducción y optimización de los costos</p>
Promoción	<p>Mediante la promoción buscamos superar la principal característica de la intangibilidad de nuestro servicio. El detalle de la promoción lo vemos en el presupuesto de marketing ¿Por qué?.</p> <p>Vamos a enfocarnos en tener material de comunicación sobre el servicio, a través de folletos y un espacio en la Web de la firma. Esto nos ayuda a disminuir la intangibilidad del servicio,</p>
Proceso	<p>El proceso de captación, aceptación y planificación de la prestación de los servicios de capacitación se detalla en el Capítulo Plan de Operaciones.</p>
Entorno físico	<p>Los entornos de servicios (panoramas de servicios) se encuentran relacionados con el estilo, la apariencia del ambiente físico y otros elementos. Nuestra estrategia de satisfacción podremos lograrla mediante:</p>

Elemento estratégico	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de mensajes.</li> <li>• Llamadas la atención</li> <li>• Creación del afecto</li> </ul>
Personal	<p>El personal resulta una de las aristas claves en nuestro proceso de prestación de servicios de capacitación, además que es una estrategia importante para reducir la incertidumbre sobre el servicio.</p> <p>KPMG en Perú cuenta con personal altamente capacitado y entrenado para el dictado de capacitaciones. Nuestro objetivo es lograr la excelencia en la prestación de capacitación, los cuales lo desarrollaremos mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad a su personal</li> <li>• Motivar en impulsar al personal</li> </ul>
Productividad	<p>La productividad mide el resultado producido con relación a la cantidad de insumos utilizados. Nuestra estrategia se desarrollara mediante las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de los costos fijos y variables.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015

## 6. Presupuesto del plan de marketing

El presupuesto de marketing se desarrolla en el Anexo 03.

## **Capítulo V. Plan de operaciones y de recursos humanos**

### **1. Plan de operaciones**

Corresponde al plan de operaciones definir y especificar las actividades que se deberán realizar, así como los recursos que se emplearán, para generar y entregar nuestros servicios a los clientes.

Nuestro plan de operaciones, por tanto, deberá describir todos los aspectos técnicos y organizativos que serán necesarios para materializar la prestación de nuestros servicios.

En tal sentido, debemos resolver las siguientes interrogantes con respecto a nuestro proyecto:

- Ubicación del servicio: ¿Dónde se prestarán los servicios?;
- Recursos físicos: ¿Qué equipamiento material es necesario para prestar nuestros servicios?;
- Recursos humanos: ¿Con qué personal deberemos contar para prestar nuestros servicios?;
- Proceso operativo: ¿Cómo se dará la prestación de nuestros servicios?; y,
- Gastos e inversiones: ¿Cuánto nos va a costar prestar nuestros servicios?.

Procedamos a absolver cada una de dichas interrogantes.

#### **1.1 Lugar o ubicación en donde prestaremos nuestros servicios**

Siendo que, como veremos más adelante, nuestro proceso operativo implicará tanto, por un lado, la utilización de nuestras instalaciones como, por el otro, las de nuestros clientes o de la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), procederemos a analizar ambas variables.



#### **a) Oficinas de KPMG**

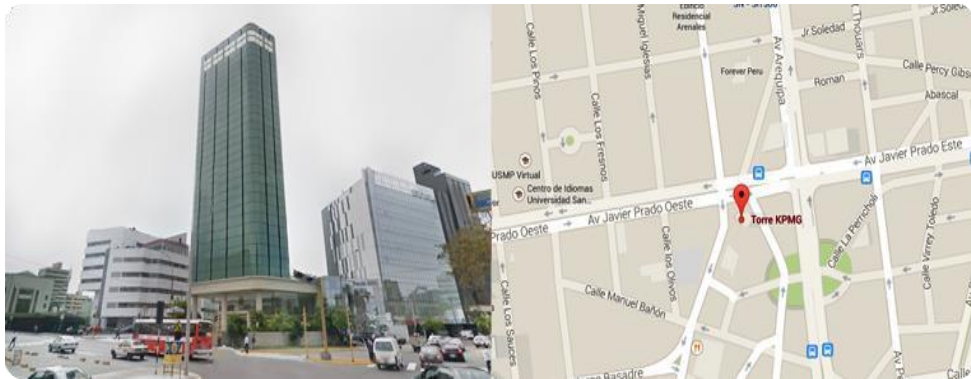
Como hemos indicado, los cursos de capacitación que proponemos brindar se realizarán in house (en las instalaciones de nuestros clientes) o en las instalaciones de la ENAP ubicadas en Av. Cuba N° 669 – Jesús María. Sin embargo, el proceso operativo de nuestros servicios requerirá también la utilización de nuestras propias instalaciones u oficinas para la etapa de planificación, elaboración o preparación de las capacitaciones.

Al respecto, las oficinas de KPMG en Perú se ubican en el céntrico y seguro distrito de San Isidro cerca de la zona financiera y empresarial de Lima. Específicamente, nos encontramos en una de las principales avenidas de la ciudad de Lima (avenida Javier Prado Oeste) lo que facilita la movilización de nuestro personal hacia diferentes puntos de la ciudad. Nuestras oficinas se encuentran a 35 minutos del aeropuerto Jorge Chávez.

Especialmente, nuestra empresa se encuentra cerca de Osinergmin, Osiptel, Proinversión, el Banco de la Nación, Petroperú y otras importantes instituciones públicas que constituyen el público objetivo de nuestros servicios. El local de la ENAP se encuentra a 15 minutos de distancia en el distrito de Jesús María. Las sedes principales del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial se localizan en el Centro Histórico de la ciudad a 20 minutos de distancia.

De ello se puede observar que KPMG en Perú cuenta con una localización estratégica que nos permite dar una respuesta rápida a las necesidades de capacitación que las entidades públicas requieran en el marco de la Ley Servir tanto en Lima, en un primer momento, como en provincias, posteriormente.

### Gráfico 11 Localización de las oficinas de KPMG en Perú



Fuente: Green Octopus Design, 2014

Cabe indicar adicionalmente que los seis pisos de oficinas que ocupa actualmente KPMG en Perú nos permiten disponer de espacio suficiente para la eventualidad de futuras necesidades de espacio relacionado con la prestación de nuestros servicios de capacitación.

#### b) Instalaciones de nuestros clientes o ENAP

El servicio de capacitación se realizará bajo la modalidad presencial in house (en las oficinas de nuestros clientes) o en las instalaciones de la ENAP.

En tal sentido, dichas entidades se encargarán de proveer las instalaciones, las cuales deberán cumplir con las siguientes características a fin de que las capacitaciones se realicen en el ambiente más adecuado para logran sus objetivos:

- Contar con un espacio adecuado para las clases de al menos 30 m<sup>2</sup> para las clases. El lugar destinado debe tener las condiciones de amplitud y comodidad necesarias para dictar una charla (mesas y sillas para cada trabajador y para el capacitador) y, preferentemente, aire acondicionado o ventilación suficiente.
- Computadora, proyector y pantalla.
- Pizarra acrílica y marcadores de colores.
- Proporcionar *coffee break*.

Cabe indicar que realizar la capacitación *in house* o en las oficinas del ENAP redonda positivamente en los gastos de la operación pues conlleva a no generar gastos por depreciación (en caso de tener que utilizar nuestras oficinas) o por arrendamiento (en el supuesto de utilizar las instalaciones de un tercero).

Como se aprecia, no se emplearán las oficinas de KPMG en Perú para realizar las capacitaciones, ello sin perjuicio de utilizar alguna de las cuatro salas de reuniones que disponemos para coordinaciones internas o para presentaciones del servicio a los clientes que así lo requieran.

## **1.2 Recursos físicos o equipamiento**

Los recursos físicos, materiales y equipos son necesarios para el correcto funcionamiento de nuestras operaciones y así cumplir con los objetivos propuestos.

Así, entre los muebles y enseres de oficinas, serán importantes los escritorios y sillas para el personal que prestará el servicio de capacitación y de aquel que apoyará dicha labor.

De igual importancia son los equipos de cómputo necesarios para implementar el proyecto y brindar el servicio de capacitación. En la actualidad, dichos equipos (normalmente portátiles) resultan indispensables como instrumentos de trabajo.

En general, los recursos físicos con los que deberá contarse para implementar los servicios de capacitación, además de los inmuebles señalados en el literal anterior, concretamente estos serán:

- Equipos de impresión.
- Muebles y equipos (juegos de escritorio y sillas).
- Papelería bond blanca tamaño A4.
- Impresora/fotocopiadora.
- Blocks de diseño especial para capacitación (que serán los mismos que se utilizarán como *merchandising*).
- Grapas y clips.
- Carpetas especiales con logo de KPMG.
- Sobres blancos A4.
- Lapiceros con logo KPMG (ya incluidos como *merchandising* en el plan de marketing).

Las cantidades precisas requeridas se detallan en el Anexo 5 – Presupuesto de operaciones.

Cabe indicar que si bien la calidad y fiabilidad de dichos productos y de sus proveedores resulta importante, sin embargo no constituyen necesariamente un factor crítico de éxito del negocio.

Sin embargo, el contenido de los materiales que se entregará a los participantes de las capacitaciones sí resultará relevante para diferenciar nuestro servicio y proporcionar valor agregado a cada asistente.

Finalmente, como se aprecia de la descripción de bienes físicos necesarios y su cuantificación, nuestro proyecto no requerirá realizar una inversión significativa o la adquisición de equipamiento o activos fijos especiales para su materialización operativa.

### **1.3 Recursos humanos**

Lo relativo a quienes estarán a cargo de la operación, las habilidades y experiencias que son requeridas, la cuantificación del costo de personal, entre otros, es analizado detalladamente, más adelante, en el Plan de Recursos Humanos a donde nos remitimos.

### **1.4 Proceso operativo: ¿Cómo se dará la prestación de nuestros servicios?**

Uno de nuestros objetivos generales es prestar a nuestros clientes servicios de alta calidad con la rapidez y eficiencia que demanda el mercado, para ello es necesario contar con una descripción clara y precisa de los procesos de nuestro proyecto.

El principal proceso de nuestro proyecto es el que permitirá prestar a nuestros clientes el servicio de capacitación en el marco de la Ley Servir por lo que nos centraremos en su análisis.

Previamente, sin perjuicio del análisis detallado de nuestro proceso operativo, es pertinente resaltar una serie de particularidades generales de dicho proceso.

En primer lugar, en KPMG en Perú tenemos la filosofía de considerar al cliente “al centro”, por ello la concentración de recursos y esfuerzos son enfocados hacia el cliente. Ello se advierte, por ejemplo, con la propuesta de soluciones integrales a través de la formación de equipos de capacitadores multidisciplinarios según las necesidades de nuestros clientes

Asimismo, nuestro proceso de ventas se realizará fundamentalmente a través de procedimientos de contratación pública.

En tal sentido, si el importe de la contratación no supera 3 UIT (actualmente S/. 11,550 Nuevos Soles equivalente a US \$ 3,609 Dólares Americanos) la contratación será realizada directamente por lo que bastará remitir las referencias de KPMG a Servir a fin de que sea agregada a su lista de proveedores. En caso el monto de la contratación supere el importe de 3 UIT será realizada a través de un proceso de selección (licitación pública).

Como se aprecia, tanto la detección de oportunidades como la prosecución de las mismas hasta la obtención del contrato de servicios se realizarán a través de procedimientos formales públicos y no de tipo privado. Cabe precisar que KPMG en Perú cuenta con inscripción ante el Registro Nacional de Proveedores del Estado lo que le permite prestar servicios a entidades públicas.

Siendo que nos encontramos sujetos a un deseo de mejora continua nuestro proceso operativo debe ser objeto de revisión continua y deberá contar con mecanismos de detección de falencias y ser permeable al feedback de nuestros clientes (lo que se realizará a través de encuestas de satisfacción de clientes y entrevistas client care). De esta forma, podremos reestructurar nuestro sistema de capacitación en vista a la satisfacción del cliente y a que nuestras ganancias se incrementarán en tanto tengamos clientes cada vez más satisfechos.

#### **a) Descripción del Proceso**

Nuestro proceso productivo será el siguiente:

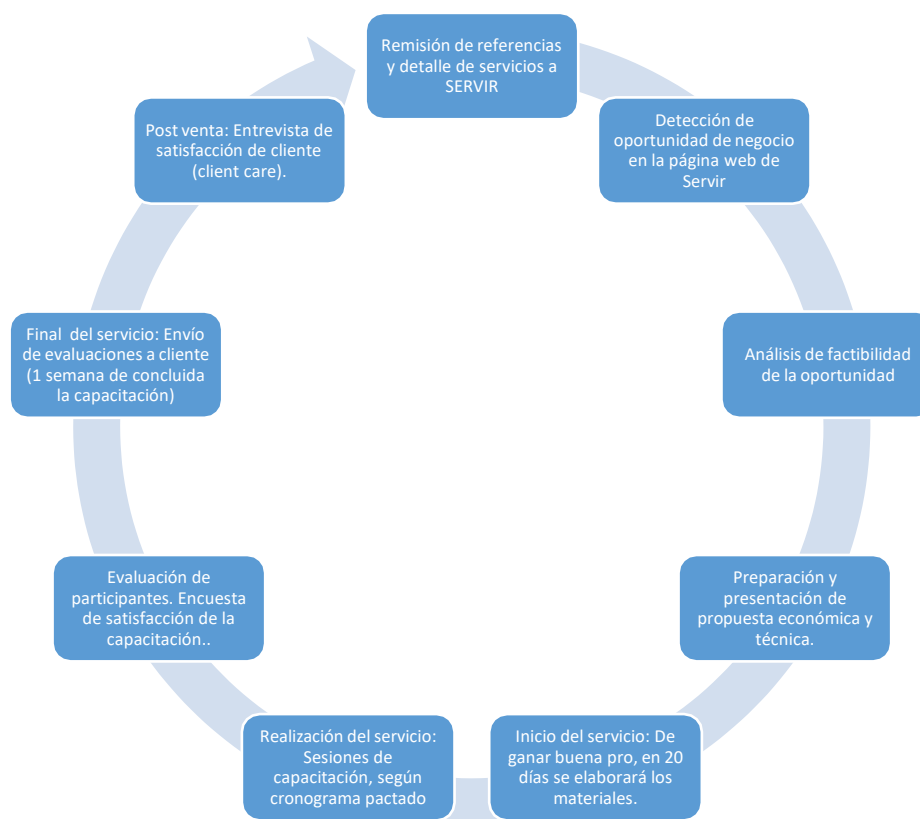
- En primer lugar, remisión de referencias de KPMG y detalle de nuestros servicios a Servir a fin de ser agregado a la lista de proveedores de dicha entidad.

- Se detectará las oportunidades de negocio a través de la página web de Servir: en donde se publicarán las necesidades de capacitación de las entidades públicas en el marco de la Ley Servir y que son objeto de proceso de selección o de adjudicación directa.
- Se analizará internamente las solicitudes que resulten más atractivas y se analizará la factibilidad de prestar el servicio según las características solicitadas por Servir, sus requisitos y costo. De resultar ser positivo, se adquirirán las bases para presentarse al proceso de adquisición.
- Se presentará la propuesta económica y técnica cuidando de contener toda la documentación que la sustente y que sea requerida por Servir.
- En caso de resultar ganadores y suscribir el contrato respectivo, como mínimo dentro de los veinte (20) días siguientes, se programará con Servir la fecha y el lugar en donde se realizarán las capacitaciones.
- Durante el plazo anterior, se procederá también a preparar internamente los materiales de capacitación y cuidando en que sea personalización a las necesidades del cliente. Concluido dicho plazo, se procederá a presentar al cliente el detalle concreto de los cursos, contenidos PPT y entregar los materiales de capacitación.
- Realización efectiva de las sesiones de capacitación, conforme al cronograma pactado.
- Evaluación de participantes al final del curso. Encuesta anónima sobre satisfacción de la capacitación.
- Conclusión del servicio con la remisión de resultados a la entidad contratante, en el plazo de una semana de concluida la capacitación.
- Finalmente, la realización de una entrevista con el cliente en busca de medir el nivel de satisfacción con los resultados de la capacitación (client care).

#### **b) Flujo de prestación de servicios de capacitación**

El siguiente flujo o diagrama de proceso ayudará a comprender nuestro proceso operativo:

**Gráfico 12 Proceso operativo**



Fuente: Elaboración propia, 2015

### **c) Descripción de la capacitación**

La capacitación se realizará mediante cursos presenciales. El tiempo de duración de los cursos será variable y flexible, de modo que pueden adaptarse a los requerimientos del cliente. La jornada de capacitación tendrá un máximo de duración de 8 horas cada día y la hora lectiva será de 45 minutos.

Preferentemente, cada curso tendrá a un número máximo de hasta 25 participantes a fin de prestar un servicio personalizado, acorde con las necesidades particulares de cada sujeto capacitado. Solo excepcionalmente podrá acordarse un número mayor de participantes siempre que se advierta que ello no distorsione los objetivos antes mencionados. No existe impedimento para realizar capacitaciones individuales.

Los cursos serán elaborados tomando en cuenta que deberá balancearse convenientemente los conocimientos teóricos y la aplicación práctica requerido por la normas de la Ley Servir e incluirán una evaluación teórica y práctica sobre la capacitación recibida. En forma preferente se utilizará el método de casos como herramienta docente en la capacitación.

Cada participante recibirá los materiales para la capacitación los cuales incluirán un folder conteniendo el material especialmente preparado para el curso, un block de notas KPMG y un lapicero. Las lecturas de apoyo serán enviadas a la entidad contratante en forma electrónica para que sean impresas por ella y repartidas a los participantes.

La capacitación terminará con un examen donde se le exija al alumno aplicar todos los conocimientos aprendido durante el curso.

El último día del curso se le solicitará a cada participante contestar una encuesta anónima de satisfacción.

De aprobarse el curso, el participante recibe un diploma certificado por KPMG en donde conste las horas incurridas durante la capacitación.

Finalmente, se informará a la entidad contratante de los resultados de la capacitación, a fin de que actualice su base de datos y actúe conforme a lo establecido en la Ley Servir.

## **1.5 Presupuesto de operaciones**

El desarrollo del presupuesto de operaciones se desarrolló en el Anexo 05.

## **2. Plan de recursos humanos**

El aspecto más valioso de KPMG en Perú como firma de servicios profesionales es su capital humano. Es a través de ésta que KPMG en Perú desarrolla sus actividades de negocio.



La cultura que viene desarrollando KPMG como una empresa de servicios es la “Cultura de Alto Desempeño” mediante el desarrollo del capital humano que es el eje fundamental de su crecimiento y de una estrategia de diferenciación basada en la calidad e imagen de la marca asociada a la excelencia.

Es así que el Plan de Recursos Humanos del servicio propuesto se encuentra enmarcado dentro del Plan de Recursos Humanos aplicables a toda la organización. En efecto, todos los elementos relacionados con la política de personal del servicio de capacitaciones propuesto son los mismos de KPMG en términos de organización funcional; de planilla (o nomina); de selección, contratación y formación de personal y todos aquellos demás aspectos relativos a la gestión del capital humano.

Atendiendo a lo señalado, a continuación detallamos los principales aspectos del plan de recursos humanos de KPMG, aplicables a nuestra propuesta de servicios:

## **2.1 Enfoque de gestión**

Uno de los compromisos fundamentales en KPMG en Perú es ofrecer un lugar de trabajo donde se busca el máximo desarrollo profesional del trabajador, garantizando las oportunidades de desarrollo profesional de sus profesionales a través de programas de formación y crecimiento profesional que permiten, al mismo tiempo, garantizar la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **a) Atracción y retención del talento**

KPMG en Perú tiene como política atraer, retener y desarrollar a los mejores profesionales en sus respectivas áreas de especialización. En los últimos años se han establecido metas ambiciosas de crecimiento y éstas sólo serán alcanzables en la medida en la que pueda reclutar y retener a la mejor gente.

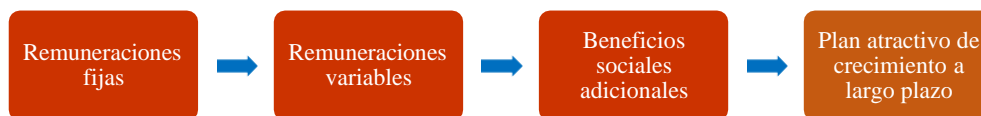
KPMG en Perú busca gente comprometida, con perfiles calificados, experiencia destacada, alto potencial y competencias afines a su filosofía. Para ello, cuenta con diversas fuentes de reclutamiento como la presencia en reconocidas universidades y ferias de reclutamiento, bolsas de trabajo en línea y herramientas de promoción interna. KPMG en Perú selecciona a profesionales talentosos, ya que está enfocado en el potencial humano, competencias, habilidades personales y técnicas, experiencia profesional, afinidad e intereses.

KPMG en Perú se ha comprometido en brindar a sus colaboradores un crecimiento con desarrollo profesional y compensaciones justas.

Asimismo, ha adoptado una estrategia global que comprende los aspectos relacionados con la calidad de vida para hacer de KPMG el mejor lugar para trabajar.

El esquema que actualmente gestiona KPMG en Perú, es el siguiente:

**Gráfico 13 Esquema de gestión de atracción y retención del talento en KPMG en Perú**



Fuente: elaboración propia, 2015

En los últimos años KPMG en Perú ha implementado algunas estrategias importantes, entre las cuales están:

- **Revisión anual de salarios**

En KPMG en Perú el salario de un puesto específico se encuentra definido en bandas salariales por categoría, de acuerdo a la evaluación de desempeño y consecución de resultados.

- **Beneficios**

Adicionalmente al salario percibido por sus colaboradores y a los beneficios sociales establecidos en la legislación laboral vigente, KPMG en Perú brinda los siguientes beneficios adicionales:

- Bonificación por Matrimonio. Importe bruto de US\$ 2,000.
- Nacimiento. Importe de US\$ 1,000 por hijo nacido.
- Bonos por desempeño de hasta un sueldo al año.
- Plan de autos a nivel gerencial.
- Actividades culturales y deportivas.

- Planes de subvención de estudios de maestría y cursos postgrado.
- Cumpleaños. Un día libre y una tarjeta (*gift card*) para compras de hasta S/. 100.
- Convenios corporativos para acceder a descuentos y promociones.

#### **b) Formación y desarrollo profesional**

Los profesionales de KPMG en Perú reciben una capacitación constante a lo largo del año. Se han establecido, al efecto, herramientas de entrenamiento flexibles, las cuales facilitan y acercan las opciones de capacitación a los profesionales, tales como los auto-estudios, videoconferencias y cursos en línea sin costo alguno, que se adaptan a la movilidad constante que requiere el negocio.

En KPMG en Perú se tiene en claro que la preparación técnica, propia de cada profesión, no es suficiente si se quiere contar con líderes exitosos. Es por ello que a partir del 2014, se viene brindando capacitaciones en temas de desarrollo de habilidades, en el que participan todos los niveles de la Firma en las diferentes áreas.

Para determinar los puntos básicos que debería cubrir el programa, se realizaron varios procesos de diagnósticos en los que participaron socios y colaboradores de cada una de las áreas involucradas.

Las oportunidades de crecimiento que ofrece KPMG están directamente relacionadas con la capacitación y el entrenamiento que se otorgan.

#### **c) Reconocimiento e igualdad de oportunidades**

KPMG en Perú tiene un proceso continuo de evaluación del desempeño de sus colaboradores conocido como “*interim review*”, la herramienta global de la Firma para la evaluación del desempeño y administración del desarrollo integral de sus colaboradores.

Todo el personal de KPMG en Perú, desde socios hasta asistentes, utiliza esta herramienta para fijar sus metas y registrar sus índices de desempeño, reconociendo sus éxitos y áreas de mejora.

El *interim review* permite evaluar en forma transparente el desempeño, de forma que se reconozca el esfuerzo, se valore el potencial y se identifique el talento de nuestros colaboradores.

Muestra del reconocimiento al mérito que promueve la Firma, es el incremento apreciado en los últimos años en el número de promociones.

#### **d) Gestión, prevención y formación en seguridad**

Con la meta de minimizar los riesgos laborales del trabajador, año a año KPMG en Perú impulsa activamente el desarrollo de un enfoque preventivo que garantice la seguridad y la salud laboral de nuestros colaboradores.

Este Comité trabaja sobre cuatro puntos básicos de seguridad:

- Seguridad de la información,
- Seguridad física,
- Seguridad personal y
- Seguridad informática.

KPMG en Perú trabaja en el establecimiento de una cultura de seguridad de todos sus colaboradores, desarrollando programas de formación, estableciendo canales para divulgar información sobre seguridad.

#### **e) Salud ocupacional**

Como parte de la cultura preventiva a nivel de la salud de los colaboradores de KPMG en Perú, a partir del año 2013, se vienen realizando análisis de laboratorio y exámenes médicos gratuitos (v.g. glucosa, colesterol, triglicéridos, índice de masa corporal, osteoporosis, presión arterial, diagnóstico dental, examen de la vista, entre otros).

Del mismo modo, se pusieron a disposición de los colaboradores y sus familias estudios especializados, chequeos preventivos y vacunas a precios preferenciales. Este programa es anual y beneficia a más de 370 personas.

Dentro de las oficinas contamos con servicio médico en un horario laboral extendido, en el cual se ofrece consulta médica y asesoría.

## 2.2 Objetivos del plan de recursos humanos

**Tabla 12 Objetivos del plan de recursos humanos**

Componente	Objetivos de los Recursos Humanos	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo		Indicador	Firmante
		1	2	3	4	5		
Satisfacción	Contar con personal motivado para fomentar la cultura de calidad de servicio	80%	85%	90%	95%	95%	% porcentaje de satisfacción del colaborador	Encuesta de motivación laboral
	Satisfacción del clima laboral	85%	85%	90%	95%	95%	% porcentaje de satisfacción del colaborador	Encuesta de clima laboral
Retención	Evaluar el desempeño constante para reconocer fortalezas e identificar oportunidades de mejora	90%	90%	95%	95%	95%	Cumplimiento del plan de evaluación	Reporte de RRHH
	Lograr un alto nivel de retención del personal con potencial de crecimiento	80%	80%	80%	80%	80%	N° de colaboradores que siguen en la empresa N° total colaboradores	Reporte de RRHH
Capacitación	Capacitar a nuestros profesionales más destacados en cursos especializados en el sector público	5%	10%	10%	10%	10%	N° de colaboradores que asistieron a los cursos ÷ Total colaboradores	Reporte de RRHH
	Contar con una capacitación continua y especializada por los menos de 40 horas (dictadas localmente)	95%	95%	95%	95%	95%	N° de colaboradores capacitados ÷ N° Total colaboradores	Reporte de RRHH

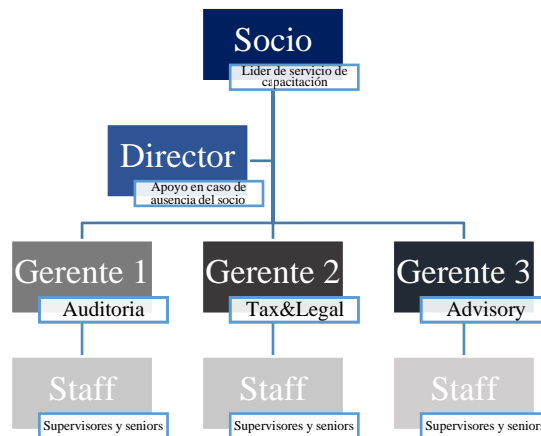
Fuente: Elaboración propia, 2015

## 2.3 Recursos humanos del servicio de capacitación

### a) Estructura organizacional del servicio de capacitación.

El equipo monitor de KPMG que gestionará el servicio de capacitación bajo la Ley Servir, estará conformado inicialmente, como sigue:

**Gráfico 14 Estructura organizacional del servicio de capacitación**



Fuente: Elaboración propia, 2015

- **Socio:** El perfil del socio, quién será el líder de cara a los clientes, necesariamente debe corresponder al socio a cargo del sector gobierno quién cuenta con todas las credenciales que compete a este sector.
- **Director:** Es un personal de apoyo al socio. Actualmente en KPMG existen once Directores y uno debería asumir esta función.
- **Gerente:** Corresponde al personal a cargo de gestionar los cursos a dictarse y a monitorear al personal capacitador. Actualmente, KPMG cuenta con 27 personas a este nivel entre gerentes y gerentes senior, entre las tres áreas funcionales de servicio.
- **Staff:** Corresponde al personal conformado por supervisores y seniors. Actualmente KPMG cuenta con 77 personas a estos niveles.

## b) Estrategia de recursos humanos del proyecto

La estrategia de recursos humanos tiene dos fases, como sigue:

- **Fase inicial:** En esta fase, necesariamente se optará por capacitar con los profesionales con el que actualmente cuenta KPMG, efectuando una selección de las capacidades de cada personal en cada nivel. El alcance del servicio en esta primera fase, tendría el siguiente alcance:

**Tabla 13 Estrategia de recursos humanos del proyecto**

Área	Temas	Cargo de capacitador
Auditoria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control interno</li><li>• Normas Internacionales de Aseguramiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerente/Supervisor/senior</li></ul>
Advisory	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normas Internacionales de Información Financiera para el Sector Público</li><li>• Ambiente de control en TI</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director /Supervisor/senior</li></ul>
Tax & Legal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tributación municipal</li><li>• Marco laboral en el estado</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Director/Gerente/Supervisor/senior</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, 2015

- **Fase de consolidación:** En esta fase, se estima contar con nuevos profesionales con mayores niveles de especialización.

## 2.4 Presupuesto de recursos humanos del servicio de capacitación

El presupuesto de recursos humanos se desarrolló en el Anexo 04.

## **Capítulo VI. Plan financiero**

El Capítulo VI desarrolla en el análisis realizado para evaluar la viabilidad económica y financiera de nuestro proyecto.

### **1. Objetivos**

Los objetivos financieros trazados se muestran en la Tabla 14



**Tabla 14 Objetivos financieros**

Categoría	Objetivo General	Objetivo Específico	CP	MP	LP	Indicador de medición	Fuente
			1-2 años	3-4 años	5- 6 años		
Rentabilidad	Obtener una rentabilidad neta que sea razonable para la puesta en marcha de nuestro proyecto	Obtener una utilidad neta ascendente a:	>5%	>8%	>10%	Margen neto. Ventas	Estado de Resultados Integrales
Liquidez	Generar el flujo de caja anual para cubrir los gastos del proyecto y la rentabilidad requerida por los Socios.	Obtener capacidad para generar flujo de caja suficiente para cubrir los gastos corrientes.	>1	>1	>1	Ratio de liquidez general	Estados de Flujo de efectivo
		Obtener capacidad para generar flujo de caja para recuperar la inversión inicial de los Socios.	<2años	<2años	<2años	Período de recupero de inversión	Flujo de caja económico
Participación el Mercado	Incrementar la participación en el Sector Gobierno	Realizar servicios de capacitación en las principales entidades públicas Lima y Provincias	20	35	25	Número de capacitaciones brindadas	Ventas brutas

Fuente: Elaboración propia, 2015

## **2. Supuestos y políticas**

### **2.1. Supuestos**

Los supuestos planteados son los siguientes:

- Servicio de Capacitación para Servidores Públicos se lanzará el 01 de diciembre de 2015.
- La etapa de pre – operaciones dura un mes (diciembre 2015), ello en consecuencia que KPMG es una compañía plenamente constituida y el desarrollo e implementación del servicio no demandaría mucho tiempo.
- La prestación de servicios de capacitación iniciarían en marzo de 2016.
- El período de evaluación se ha realizado para un período de 5 (años), dicho período está alineado con la etapa de evolución de la Ley.
- El período base (período cero) es el mes de diciembre de 2015.
- La moneda de presentación del proyecto es nuevos soles.
- El servicio de capacitación se encontrara dentro de la línea de negocio advisory.
- La Tasa del impuesto a la renta es 28% en los años 2015 y 2016, 27% en el año 2018 y 26% a partir del año 2019; el IGV 18% para todos los años, tasas vigentes en el Perú a la fecha.
- La inversión inicial equivale a S/. 24,398. No celebraremos préstamos con terceros.
- El flujo de caja económico es igual al flujo de caja financiero dado que no estamos adquiriendo financiamiento, por lo tanto estos han sido descontados al costo de oportunidad de capital (COK).
- No efectuaremos el cálculo de perpetuidad debido a que la vida estimada de nuestro proyecto es de 5 años.
- Los flujos de egresos contienen un ajuste anual de 3% correspondientes a inflación.
- El incremento de los costos de recursos humanos han sido ajustados por el índice de canasta de precios en Lima ascendente a 3.16%<sup>4</sup>
- El costo utilizado en nuestro presupuesto de recursos humanos corresponde a

### **2.2. Políticas**

- Política de facturación y cobranzas: De acuerdo a las condiciones del requerimiento del servicio que por lo general se culmina a los 7 días de prestada la capacitación (las capacitaciones se realizarán durante la segunda semana del mes).

---

<sup>4</sup> Índice de canasta de precios correspondiente a Lima Metropolitana obtenido del Instituto Nacional de Estadística e Informática ([www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe))

- Política de proveedores: Pago dentro del mes.
- Política de precios: Ajuste anual del 5%
- Política de tarifas: KPMG establece una tarifa por hora que corresponde a cuatro veces el costo (el costo incluye las remuneraciones, bonificaciones, cargas sociales, entre otros)

### **3. Inversión inicial**

La inversión constituye los costos necesarios para la puesta en marcha en funcionamiento del Servicio de Capacitación. La inversión inicial ascenderá a S/. 24,398. dicho importe comprende las actividades de lanzamiento por S/. 22,982 y el capital de trabajo requerido para el primer año de operaciones por S/. 1,416. Ver Anexo 06

### **4. Estados financieros**

El desarrollo del flujo de caja económica, flujo de caja financiero y estados financieros proyectados se utilizó las siguientes estimaciones para los 05 años:

- Demanda proyectada (Anexo 01)
- Pronóstico de ventas (Anexo 02).
- Presupuesto de marketing (Anexo 03).
- Presupuesto del plan de recursos humanos (Anexo 04).
- Presupuesto de operaciones (Anexo 05).
- Inversión Inicial detallada (Anexo 06).
- Crédito fiscal e IGV por pagar y pagos a cuenta de impuestos a la renta (Anexo 07).

### **5. Estado de situación financiera (balance general)**

La determinación del estado de resultados se proyectó por la vida de 05 años, se muestra en el Anexo 10.

## **6. Estados de resultados**

La determinación del estado de resultados se proyectó por la vida de 05 años, se muestra en el Anexo 11.

## **7. Flujo de caja**

Las proyecciones se muestran en el Anexo 08

## **8. Modelo de valorización**

### **8.1 Cálculo del costo de oportunidad de capital y el costo promedio ponderado de capital (WACC).**

El COK a utilizar para el descuento de los flujos es 20% que corresponde al retorno esperado actualmente por los socios de KPMG.

### **8.2 Tabla de descuento**

Para descontar los flujos económicos y financieros se utilizará únicamente el COK. Dado a que no se requiere financiamiento de terceros.

### **8.3 Indicadores de rentabilidad**

Con la finalidad de evaluar nuestro proyecto usamos los siguientes indicadores para medir la rentabilidad como: VAN, TIR y Payback.

### **8.4 Evaluación financiera y análisis de sensibilidad**

Mediante el valor presente del flujo de caja se determinó que nuestro plan de negocio es atractivo ya que cuenta con VAN positivo y un TIR superior al COK. En relación con el período de recuperación descontado del flujo económico descontado, se recupera la inversión en un año.

**Tabla 15 Indicadores financieros**

<b>Indicador/ Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
<b>VAN</b>	(S/ 19,152)	S/. 580,464	S/. 1,196,125
<b>TIR</b>	0	731%	871%
<b>Payback</b>	0	1 año	1 año

Fuente: Elaboración propia, 2015

## Conclusiones

- La oportunidad de negocio es la generada como consecuencia de la implementación de la Ley No. 30057, Ley del Servicio Civil, promulgada el 3 de julio de 2013 y vigente a partir de la publicación de sus tres Reglamentos en julio de 2014.

En particular, nuestra propuesta consiste en la prestación de servicios de capacitación de formación laboral a los servidores civiles en cursos, talleres, seminarios, diplomados u otros que no conduzcan a grado académico o título profesional y que permitan, en el corto plazo, mejorar la calidad de su trabajo y de los servicios que prestan a la ciudadanía.

- Nuestro mercado está formado por las distintas instituciones que conforman el sector público peruano conforme lo define la Ley del Servicio Civil, lo cual comprende desde el Poder Ejecutivo hasta aquellas entidades y organismos, proyectos y programas del Estado, cuyas actividades se realizan en virtud de potestades administrativas y están consideradas sujetas a las normas comunes de derecho público.

Identificamos a tres firmas de auditoría y consultoría con prestigio internacional, además de KPMG que se encuentran en capacidad de prestar este servicio, a saber, Ernst & Young; PwC y Deloitte.

De las referidas tres firmas, se aprecia a PwC como la más equilibrada en comparación con KPMG debido a su tamaño y capacidades. PwC tiene las mismas áreas funcionales que KPMG, mientras que Ernst & Young y Deloitte mostrarían una ligera desventaja en lo que a la prestación de capacitaciones en materia legal se refiere.

Del mismo modo, existe un número importante de firmas más pequeñas y estudios de abogados, que si bien no tienen el tamaño ni las capacidades de KPMG, pueden ser reconocidas como competidores menores.

A nivel de las fuerzas de Porter, identificamos al poder de negociación del Estado como aquella con mayor impacto sobre nuestra propuesta de servicio, al ser aquel nuestro único cliente, a través de las diversas entidades que componen el sector público.

Del mismo modo, como consecuencia del análisis FODA, podemos concluir que existe una coyuntura favorable para implementar el servicio propuesto, como consecuencia de las condiciones del mercado, el marco regulatorio vigente y la identificación de fortalezas que nos permitirán tener ventaja competitiva frente a otros posibles competidores.

- Concluimos que en los primeros años del proyecto nuestra cobertura de servicio se dará en las instituciones que se encuentran en Lima, para luego en un mediano plazo ampliar nuestra cobertura a nivel nacional.
- Con respecto al Plan de Operaciones se identificó los diferentes procesos que serían necesarios realizar para poder materializar la prestación de nuestros servicios. De ellos dos procesos fueron considerados como claves para el éxito de la propuesta: i) El proceso de colocación de los servicios a través de los procedimientos de contratación pública, y ii) El proceso medular de elaboración y dictado de los cursos de capacitación.

Dichos procesos deberán ser cuidadosamente observados al momento de aplicar la estrategia propuesta constituyen los procesos vitales de la propuesta.

Finalmente, en este extremo, debemos precisar que el plan operativo se ha complementado con medidas destinadas a supervisar el debido cumplimiento de los procesos y la satisfacción del cliente a través de encuestas anónimas de satisfacción a cada participante de la capacitación y encuestas *client care* con la entidad contratante.

- La oportunidad de negocio que se deriva de la Ley Servir es sumamente atractiva y rentable. Las proyecciones de ingreso que hemos estimado se basan principalmente en la capacidad de los profesionales que conforman KPMG. El plan de recursos humanos se fundamenta en el crecimiento permanente de sus profesionales garantizando la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Determinamos que el proyecto es viable porque la tasa interna de retorno es mayor que el costo de oportunidad (COK). Asimismo, el valor actual neto es positivo y la inversión se recuperaría en el primer año.

## **Anexos**



## Anexo 1 Determinación de la demanda

Periodo	Lima	Provincia	Total
1	10	-	10
2	10	-	10
3	10	5	15
4	10	10	20
5	15	10	25
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>25</b>	<b>80</b>

**Anexo 2 Pronóstico de las ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Tarifa Lima</b>	<b>650</b>	<b>683</b>	<b>717</b>	<b>752</b>	<b>790</b>
<b>Tarifa Provincia</b>	-	-	<b>750</b>	788	827
<b>Horas de capacitación</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>

Capacitación	Año 0	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Capacitación en Lima				26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	27,300	28,665	30,098	31,603
Capacitación en Provincia				-	-	-	-									-	30,000	31,500	33,075

**Determinación del número de capacitaciones**

Capacitación	Año 0	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Horas	
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre							
Capacitación en Lima	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	15	55
Capacitación en Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	10	25

**Pronostico de Ventas**

Capacitación	Año 0	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Ingreso (En Nuevos Soles)
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Capacitación en Lima	-	-	-	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	260,000	273,000	286,650	300,983	474,047	1,594,680
Capacitación en Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150,000	315,000	330,750	795,750
<b>Total</b>	-	-	-	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	260,000	273,000	436,650	615,983	804,797	2,390,430
IGV	-	-	-	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	46,800	49,140	78,597	110,877	144,864	430,277
Precio de Venta	-	-	-	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	306,800	322,140	515,247	726,859	949,661	2,820,707

### Anexo 3 Presupuesto de Marketing

Actividades de MKT	Cantidad Anual	Unidad de medida	Costo Unitario	Año 1												Total Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Proyecto			
				Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre							Diciembre		
<b>Actividades de Lanzamiento</b>	Nota de Prensa (a través de agente de medios)	a	1	artículo	1,200	1,200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Coctel de lanzamiento del servicio (Hotel Aton)	b	1	evento	1,500	1,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Campaña Regular</b>	Actualización y mantenimiento trimestral de la página web	c	4	actualización	50	13	-	-	13	-	-	13	-	-	13	-	-	13	50	52	53	55	56	265
	Artículos relacionados en medios prensa escrita	d	6	artículo	1,200	-	1,200	-	1,200	-	1,200	-	1,200	-	1,200	-	1,200	7,200	7,416	7,638	7,868	8,104	38,226	
	<b>Merchandising</b>																							
	Pelotas	e	1,000	Un millar	2	1,780	-	-	-	-	-	890	-	-	-	-	-	890	1,780	1,833	1,888	1,945	2,003	9,450
	Block	f	1,000	Un millar	5	5,250	-	-	-	-	-	2,625	-	-	-	-	-	2,625	5,250	5,408	5,570	5,737	5,909	27,873
	Folder	g	1,000	Un millar	2	2,340	-	-	-	-	-	1,170	-	-	-	-	-	1,170	2,340	2,410	2,483	2,557	2,634	12,423
	Bolsas con asas	h	1,000	Un millar	3	2,880	-	-	-	-	-	1,440	-	-	-	-	-	1,440	2,880	2,966	3,055	3,147	3,241	15,290
Lapiceros Ecologicos	i	1,000	Un millar	1	900	-	-	-	-	-	450	-	-	-	-	-	450	900	927	955	983	1,013	4,778	
Lapiceros Metalicos	j	100	Un ciento	12	1,237	-	-	-	-	-	619	-	-	-	-	-	619	1,237	1,274	1,312	1,352	1,392	6,567	
<b>Valor de Venta</b>						17,100	-	1,200	13	1,200	-	8,406	-	1,200	13	1,200	-	8,406	21,637	22,286	22,955	23,643	24,353	114,874
<b>IGV</b>						3,078	-	216	2	216	-	1,513	-	216	2	216	-	1,513	3,894.66	4,011	4,132	4,256	4,383	20,677
<b>Precio de Venta</b>						20,177	-	1,416	15	1,416	-	9,919	-	1,416	15	1,416	-	9,919	25,532	26,298	27,087	27,899	28,736	135,551

#### Fuente

- a Cotización con el agente de medios Llorente & Cuenca por un artículo en el diario el Peruano publicación en día sábado, impresión a color de tamaño 21.6 x 21.2 ocupación aproximada de 50% de una página. (Referente publicación del 12/06/15)
- b Cotización con el Hotel Aton (Sala Huallamarca)
- c Cotización con empresas de servicios software
- d Cotización con el agente de medios Llorente & Cuencapara la publicación en el Diario Gestión por un espacio en la sesión economica por un espacio de 4.3. x 10 (4% de una página)
- e Cotización con la compañía A1 Manufacturas S.A.C
- f Cotización con la compañía Copia Express
- g Cotización con la compañía Copia Express
- h Cotización con la compañía A1 Manufacturas S.A.C
- i Cotización con la compañía A1 Manufacturas S.A.C
- j Cotización con la compañía A1 Manufacturas S.A.C

#### Nota

Los gastos desde al año 02 se incrementaran en 3% (asumiendo que el índice de inflación seguirá constante) - Ver Informe de Tesis página 9

#### Anexo 4 Presupuesto de Recursos Humanos

Tarifa por categoría año 0

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	250	2	500
Director	950	238	2	475
Gerente	568	142	3	426
Supervisor	318	80	8	636
Senior	260	65	10	650
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>25</b>	<b>2,687.00</b>

Tarifa por categoría año 1

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	250	1	250
Director	950	238	3	713
Gerente	568	142	14	1,988
Supervisor	318	80	16	1,272
Senior	260	65	16	1,040
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>50</b>	<b>5,262.50</b>

Tarifa por categoría año 2

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	257.90	1	258
Director	950	245.01	3	735
Gerente	568	146.49	14	2,051
Supervisor	318	82.01	16	1,312
Senior	260	67.05	16	1,073
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>50</b>	<b>5,428.80</b>

Tarifa por categoría año 3.16%

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	266	1	266
Director	950	253	3	758
Gerente	568	151	14	2,116
Supervisor	318	85	16	1,354
Senior	260	69	16	1,107
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>50</b>	<b>5,600.34</b>

Tarifa por categoría año 4.3.16%

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	274	1	274
Director	950	261	3	782
Gerente	568	156	14	2,182
Supervisor	318	87	16	1,396
Senior	260	71	16	1,142
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>50</b>	<b>5,777</b>

Tarifa por categoría año 5.3.16%

Categoría	Tarifa por hora en S/.	Costo por hora en S/.	Numero de Hora	Costo Total
Socio	1,000	283	1	283
Director	950	269	3	807
Gerente	568	161	14	2,251
Supervisor	318	90	16	1,441
Senior	260	74	16	1,178
<b>Total</b>	<b>3096</b>		<b>50</b>	<b>5,960</b>

#### Determinación del número de capacitaciones

Capacitación	Año 0	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Horas
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Capacitación en Lima	-	-	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10	10	10	15	55
Capacitación en Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	10	10	25

#### Determinación de la asignación de gastos de recursos humanos

Capacitación	Año 0	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Costo Total
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Capacitación en Lima	2,687	-	-	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	52,625	54,288	56,003	57,773	89,398	310,088
Capacitación en Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28,002	57,773	59,599	145,374
<b>Total</b>	<b>2,687</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>5,263</b>	<b>52,625</b>	<b>54,288</b>	<b>84,005</b>	<b>115,546</b>	<b>148,997</b>	<b>455,461</b>

## Anexo 5 Presupuesto de Operaciones

IGV	18%
Regalias	2%
Gastos de constitución carta fianza (Emisión)	4.5%

Incremento 3%

Gastos de Operaciones Variables		Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total Proyecto				
		Año 0 Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre							Diciembre			
Gastos de traslado	Pasaje aéreo promedio a Provincias (tres gerentes por proyecto a provincias un viaje casa uno)	a	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2,880	5,933	6,111	14,924	
	Viáticos provincias (Alimentación + Alojamiento + Hospedaje)	b	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10,000	20,600	21,218	51,818	
	Gasto de traslado en Lima (taxi)	c	100.000	-	-	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,000	1,030	1,061	1,092.73	1,126
Útiles de escritorio y para capacitaciones	Resma de papel bond Tamaño A4	d	-	-	-	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	79	788	811.13	1,253.19	1,721.05	2,215.85	6,789
	Cartucho de impresora y alquiler de impresora	e	-	-	-	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	10.3	103	106.34	164.30	225.64	290.51	890
	Gastos menores (Grapas + Sobres + Clips + etc.)	f	-	-	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,000	2,060.00	3,182.70	4,370.91	5,627.54	17,241
Servicios de Administración	Luz + Agua + Teléfono	g	-	-	-	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	184	1,844	1,898.97	2,933.90	4,029.23	5,187.63	15,893	
Servicios de Limpieza	Empresa Eulen	h	-	-	-	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	737	737.46	1,106.19	1,474.93	1,898.97	5,955	
Valor de Venta			100.000	-	-	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	647.187	6,471.866	6,643.898	22,581.186	39,447.272	43,674.790	118,819.013	
IGV			18.000	-	-	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	116.494	1,164.936	1,195.902	4,064.614	7,100.509	7,861.462	21,387.422	
Precio de Venta			118.000	-	-	764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	764	7,637	7,840	26,646	46,548	51,536	140,206	

Gastos de Operaciones Fijos		Año 1												Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total Proyecto			
		Año 0 Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre							Diciembre		
Alquiler de Edificios	Alquileres de Edificios (*)	i	-	-	-	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	166	1,659.29	1,709.07	2,640.51	3,626	4,668.87	14,304
Impuestos Municipales	Predial + Arbitrios	j	-	-	-	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23.05	23.74	36.67	50	64.85	199
Regalias	Regalias a pagar KPMG Internacional	k	-	-	-	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	614	6,136.00	6,443	10,305	14,537	18,993	56,414
Valor de Venta			-	-	-	782	782	782	782	782	782	782	782	782	782	782	7,818	8,176	12,982	18,214	23,727	70,917

(\*) El costo de alquiler incluye gastos de agua y mantenimiento

<b>Total Egresos Operativos</b>	118.000	-	-	-	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	1,545.514	15,455.139	16,015.407	39,627.928	64,761.640	75,263.187	211,123.302
---------------------------------	---------	---	---	---	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

### Fuente

a Cotejado con tarifas promedios de LAN (Los gastos de viaje inician desde el año 3)

Año	Tarifa promedio (En US\$)	N° personas	N° capacitaciones	Total (En US\$)	Tipo cambio promedio	Total (En S/)
	(a)	(b)	(c)	(d) = (a) * (b) * (c)	(e)	(f) = (d) * (e)
3	90.00	2	5	900.00	3.2	2,880
4	92.70	2	10	1,854.00	3.2	5,933
5	95.48	2	10	1,909.62	3.2	6,111
<b>Total</b>						<b>14,924</b>

b Determinación de viáticos (Los gastos de viaje inician desde el año 3)

Año	Viatico Promedio (En S/)	N° personas (capacitadores)	N° días	N° capacitaciones	Total
	(a)	(b)	(c)	(d)	(e) = (a) * (b) * (c) * (d)
3	200.0	2	5	5	10,000.0
4	206.0	2	5	10	20,600.0
5	212.2	2	5	10	21,218.0
<b>Total</b>					<b>51,818.0</b>

c Cotejado con tarifario de Easy Taxi

d Determinación papel utilizado

Año	N° Hoja utilizadas	N° participantes	N° días	N° Hoja	Numero de Capacitación en Lima	Numero de Capacitación en Provincia	Total Capacitaciones	Total N° Utilizadas	C.U	C Total
	(a)	(b)	(c)	(d) = (a) + (b) + (c)	(e)	(f)	(g) = (h) + (i)	(h) = (d) + (g)	(i)	(h) x (i)
1	30.0	25	5	3750	10	0	10	37,500.00	0.0210	787.50
2	30.0	25	5	3750	10	0	10	37,500.00	0.0216	811.13
3	30.0	25	5	3750	10	5	15	56,250.00	0.0223	1,253.19
4	30.0	25	5	3750	10	20	20	75,000.00	0.0229	1,721.05
5	30.0	25	5	3750	15	10	25	93,750.00	0.0236	2,215.85
										6,788.70

Costo Unitario papel 80gr.	10.5	500	0.021
----------------------------	------	-----	-------

e Determinación de los cartucho

Costo del Tóner y alquiler de impresora en S/.	11,200
Número de Personas en KPMG	339
Número de horas laborables al mes	160
Total Número de Horas	54,240
Costo de Horas en S/.	0.21

Determinación de las horas para el proyecto

Periodo	Año 1												Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5	Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre						
Horas capacitación Lima	-	-	-	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400	400	400	400	2200
Horas capacitación Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200	400	1000
<b>Total Capacitación</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>600</b>	<b>800</b>	<b>3200</b>
Hora de Elaboración de material	0	0	0	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	100	100	150	200	800
<b>Total Horas asignadas</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>300</b>	<b>500</b>	<b>750</b>	<b>1,000</b>	<b>4,000</b>

Periodo	Hora Hombre Proyecto	CU del Tóner y Alquiler por hora	Costo Total (En S/.)
Año 1	500	0.21	103.24
Año 2	500	0.21	106.34
Año 3	750	0.22	164.30
Año 4	1,000	0.23	225.64
Año 5	1,250	0.23	290.51
<b>Total horas asignadas</b>	<b>4,000</b>		<b>890.03</b>

f Determinación de gastos menores de S/ 200 por capacitación.

Periodo	Número de Capacitación en Lima	Número de Capacitación en Provincia	Total Capacitaciones	C. Fijo (En S/.)	C. Total (En S/.)
Año 1	10	0	10	200	2,000
Año 2	10	0	10	206	2,060
Año 3	10	5	15	212	3,183
Año 4	10	10	20	219	4,371
Año 5	15	10	25	225	5,628
			<b>Total</b>		<b>17,241</b>

g Determinación de Servicios Públicos (Luz + Teléfono + Internet)

Servicios Públicos	20,000
Número de Personas en KPMG	339
Numero de Horas Laborales al mes	160
<b>Total Número de Horas</b>	<b>54,240.0</b>

Costo de hora mensual S/.	0.37
---------------------------	------

Periodo	Hora Hombre Proyecto	CU de Gastos Públicos (En S/.)	Número de meses	C. Total (En S/.)
Año 1	500	0.37	10	1,843.66
Año 2	500	0.38	10	1,898.97
Año 3	750	0.39	10	2,933.90
Año 4	1,000	0.40	10	4,029.23
Año 5	1,250	0.42	10	5,187.63
			<b>Total</b>	<b>15,893.39</b>

h Determinación de Servicio de Limpieza

Servicios Limpieza	8,000
Número de Personas en KPMG	339
Numero de Horas Laborales al mes	160
<b>Total Número de Horas</b>	<b>54,240.0</b>

Costo de horas S/.	0.15
--------------------	------

Periodo	Hora Hombre Proyecto	CU de Gastos Públicos (En S/.)	Número de meses	C. Total (En S/.)
Año 1	500	0.15	10	737
Año 2	500	0.15	10	737
Año 3	750	0.15	10	1,106
Año 4	1,000	0.15	10	1,475
Año 5	1,250	0.15	10	1,899
			<b>Total</b>	<b>5,955</b>

i Determinación de alquiler

Costo del Alquiler en S/.	18,000
Número de Personas en KPMG	339
Numero de horas laborales al mes	160.00
<b>Total Número de Horas</b>	<b>54,240.00</b>

Costo de Horas en S/.	0.33
-----------------------	------

Periodo	Hora Hombre Proyecto	CU de Alquiler por hora (En S/.)	Número de meses	C. Total (En S/.)
Año 1	500	0.33	10	1,659
Año 2	500	0.34	10	1,709
Año 3	750	0.35	10	2,641
Año 4	1,000	0.36	10	3,626
Año 5	1,250	0.37	10	4,669
<b>Total horas asignadas</b>	<b>4,000</b>			<b>14,304</b>

j Determinación de Gastos Municipales

Predial = Arbitrios (anual)	2,500
Número de Personas en KPMG	339
Numero de Horas Laborales al mes	160
<b>Total Número de Horas</b>	<b>54,240.0</b>

Costo de horas S/.	0.05
--------------------	------

Periodo	Hora Hombre Proyecto	CU de Gastos Municipales (En S/.)	C. Total (En S/.)
Año 1	500	0.05	23.03
Año 2	500	0.05	23.74
Año 3	750	0.05	36.67
Año 4	1,000	0.05	50.37
Año 5	1,250	0.05	64.85
		<b>Total</b>	<b>198.67</b>

k El cálculo de la regalía a KPMG internacional asciende al 2% de los ingresos brutos

## Anexo 6 Determinación de la inversión inicial

Preoperativo	Precio de Venta	IGV	Valor de Venta
Gastos de marketing	17,100	3,078	20,177
Gastos de operaciones	100	18	118
Gastos de Recursos	2,687	-	2,687
<b>Total</b>	<b>19,887</b>	<b>3,096</b>	<b>22,982</b>

### Gastos de Marketing

Marketing	Cantidad	PU	Precio de Venta	IGV	Valor de Venta
Nota de Prensa (a través de agente de medios)	1	1,200	1,200	216	1,416
Coctel de lanzamiento del servicio (Hotel Aton)	1	1,500	1,500	270	1,770
Actualización y mantenimiento trimestral de la página web	4	13	13	2	15
Artículos relacionados en medios prensa escrita	6	-	-	-	-
Pelotas	1000	2	1,780	320	2,100
Block	1000	5	5,250	945	6,195
Folder	1000	2	2,340	421	2,761
Bolsas con asas	1000	3	2,880	518	3,398
Lapiceros Ecologicos	1000	1	900	162	1,062
Lapiceros Metalicos	100	12	1,237	223	1,460
<b>Total</b>			<b>17,100</b>	<b>3,078</b>	<b>20,177</b>

## CAPITAL DE TRABAJO

Descripción	Año 1												Total
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Ingresos	-	-	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	30,680	306,800
Egresos	-	1,416	6,823	8,224	6,808	16,727	6,808	8,224	6,823	8,224	6,808	16,727	93,612
Saldo	-	-1,416	23,857	22,456	23,872	13,953	23,872	22,456	23,857	22,456	23,872	13,953	213,188
Saldo acumulado	-	-1,416	22,441	44,897	68,769	82,722	106,594	129,050	152,907	175,363	199,235	213,188	
Capital de trabajo requerido como inversión	-1,416												

Inversión Inicial	24,398
-------------------	--------

Anexo 7 Determinación del impuesto general a las ventas (IGV) e impuesto a la renta

	Periodo 0	Año 1												TotalAño 1	TotalAño 2	TotalAño 3	TotalAño 4	TotalAño 5
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre					
<b>+ IGV Ventas</b>																		
Ventas	-	-	-	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	46,800	49,140	78,597	110,877	144,864
<b>- IGV Compras</b>																		
Marketing	3,078	-	216	2	216	-	1,513	-	216	2	216	-	1,513	3,895	4,011	4,132	4,256	4,383
Operaciones	18	-	-	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	1,165	1,196	4,065	7,101	7,861
	<b>3,096</b>	-	<b>216</b>	<b>119</b>	<b>332</b>	<b>116</b>	<b>1,630</b>	<b>116</b>	<b>332</b>	<b>119</b>	<b>332</b>	<b>116</b>	<b>1,630</b>	<b>5,060</b>	<b>5,207</b>	<b>8,196</b>	<b>11,356</b>	<b>12,245</b>
Crédito fiscal	-3,096	-3,096	-3,096											-3,096				
<b>Total IGV Por pagar a SUNAT</b>	-	-	-	1,249	4,348	4,564	3,050	4,564	4,348	4,561	4,348	4,564	3,050	38,644	43,933	70,401	99,521	132,619

Pagos a cuenta del imppto a renta Coeficiente 1.50%

Ingresos	-	-	-	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	260,000	273,000	436,650	615,983	804,797
Pago a cta	-	-	-	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	3,900	4,095	6,550	9,240	12,072
Impuesto a la renta Anual														-48,005	-49,034	-79,414	-108,974	-146,652
Saldo Imppto a la Renta por pagar a Sunat														-44,105	-44,939	-72,864	-99,735	-134,580

88,871  
132,977

Determinación del impuesto a la Renta Anual

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	28%	28%	27%	27%	26%	26%
<b>Ingresos</b>						
Ventas	-	260,000	273,000	436,650	615,983	804,797
<b>Egresos</b>						
Marketing	-17,100	-21,637	-22,286	-22,955	-23,643	-24,353
Recursos Humanos	-2,687	-52,625	-54,288	-84,005	-115,546	-148,997
Operaciones	-100	-14,290	-14,820	-35,563	-57,661	-67,402
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>-19,887</b>	<b>171,448</b>	<b>181,606</b>	<b>294,127</b>	<b>419,132</b>	<b>564,046</b>
Impuesto a las ganancias	-	-48,005	-49,034	-79,414	-108,974	-146,652



Anexo 8 Flujo económico de caja

	Año 0	Año 1												Total	Total	Total	Total	Total	Total
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>Ingresos</b>																			
Capacitación en Lima	-	-	-	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	260,000	273,000	286,650	300,983	474,047	1,594,680
Capacitación en Provincia	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150,000	315,000	330,750	795,750
<b>Valor de Venta</b>	-	-	-	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>26,000</b>	<b>260,000</b>	<b>273,000</b>	<b>436,650</b>	<b>615,983</b>	<b>804,797</b>	<b>2,390,430</b>
IGV	-	-	-	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	4,680	46,800	49,140	78,597	110,877	144,864	430,277
<b>Total Ingresos</b>	-	-	-	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>30,680</b>	<b>306,800</b>	<b>322,140</b>	<b>515,247</b>	<b>726,859</b>	<b>949,661</b>	<b>2,820,707</b>
<b>Egresos</b>																			
Marketing	20,177	-	1,416	15	1,416	-	9,919	-	1,416	15	1,416	-	9,919	25,532	26,298	27,087	27,899	28,736	135,551
Recursos Humanos	2,687	-	-	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	5,263	52,625	54,288	84,005	115,546	148,997	455,461
Operaciones	118	-	-	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	1,546	15,455	16,015	39,628	64,762	75,263	211,123
<b>Total Egresos</b>	<b>22,982</b>	-	<b>1,416</b>	<b>6,823</b>	<b>8,224</b>	<b>6,808</b>	<b>16,727</b>	<b>6,808</b>	<b>8,224</b>	<b>6,823</b>	<b>8,224</b>	<b>6,808</b>	<b>16,727</b>	<b>93,612</b>	<b>96,601</b>	<b>150,720</b>	<b>208,207</b>	<b>252,996</b>	<b>802,136</b>
<b>IGV por pagar al Administración Tributaria</b>	-	-	-	1,249	4,348	4,564	3,050	4,564	4,348	4,561	4,348	4,564	3,050	38,644	43,933	70,401	99,521	132,619	385,117
<b>Pagos a cuenta del Impuesto a la Renta</b>	-	-	-	390	390	390	390	390	390	390	390	390	390	3,900	4,095	6,550	9,240	12,072	35,856
<b>Regularización del pago anual de Impuesto a la Renta</b>														0	44,105	44,939	72,864	99,735	134,580
<b>Neto</b>	<b>-22,982</b>	-	<b>-1,416</b>	<b>22,218</b>	<b>17,718</b>	<b>18,918</b>	<b>10,512</b>	<b>18,918</b>	<b>17,718</b>	<b>18,906</b>	<b>17,718</b>	<b>18,918</b>	<b>10,512</b>	<b>170,644</b>	<b>133,406</b>	<b>242,638</b>	<b>337,027</b>	<b>452,240</b>	<b>1,463,018</b>

Nota:

La liquidación de impuestos mensuales (IGV y pagos a cuenta del impuesto a la renta) se efectúan en el mes siguiente  
El impuesto a la Renta Anual se determina y paga en el año siguiente.

## Anexo 9 Indicadores de evaluación

COK 20%

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo económico	-22,982	170,644	133,406	242,638	337,027	452,240

VAN	S/. 580,464
TIR	731%
Payback	1

**Anexo 10 Estado de Resultados**

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ingresos por servicios de capacitación		260,000	273,000	436,650	615,983	804,797
Costo del servicio		-52,625	-54,288	-84,005	-115,546	-148,997
<b>Ganancia bruta</b>	<b>0</b>	<b>207,375</b>	<b>218,712</b>	<b>352,645</b>	<b>500,436</b>	<b>655,800</b>
Gastos de Ventas	-17,100	-21,637	-22,286	-22,955	-23,643	-24,353
Gastos de Administración	-2,787	-14,290	-14,820	-35,563	-57,661	-67,402
Otros Ingresos (Gastos), neto						
	<b>-19,887</b>	<b>-35,927</b>	<b>-37,106</b>	<b>-58,518</b>	<b>-81,304</b>	<b>-91,754</b>
<b>Ganancia de operación</b>	<b>-19,887</b>	<b>171,448</b>	<b>181,606</b>	<b>294,127</b>	<b>419,132</b>	<b>564,046</b>
Gastos financieros, neto						
Diferencia en cambio, neta						
<b>Resultado antes de impuesto a las ganancias</b>	<b>-19,887</b>	<b>171,448</b>	<b>181,606</b>	<b>294,127</b>	<b>419,132</b>	<b>564,046</b>
Impuesto a las ganancias		-48,005	-49,034	-79,414	-108,974	-146,652
<b>Ganancia neta del ejercicio</b>	<b>-19,887</b>	<b>123,442</b>	<b>132,573</b>	<b>214,713</b>	<b>310,157</b>	<b>417,394</b>

Anexo 11 Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>							<b>Pasivo y Patrimonio</b>						
<b>Activo corriente</b>							<b>Pasivo corriente</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	1,416	172,060	305,466	548,104	885,132	1,337,371	Tributos por pagar	-3,096	44,105	44,939	72,864	99,735	134,580
<b>Total activo corriente</b>	1,416	172,060	305,466	548,104	885,132	1,337,371	<b>Total pasivo corriente</b>	-3,096	44,105	44,939	72,864	99,735	134,580
							<b>Total pasivo</b>	<b>-3,096</b>	<b>44,105</b>	<b>44,939</b>	<b>72,864</b>	<b>99,735</b>	<b>134,580</b>
							<b>Patrimonio</b>						
							Capital emitido	24,398	24,398	24,398	24,398	24,398	24,398
							Resultados acumulados	-19,887	103,556	236,129	450,841	760,999	1,178,393
							<b>Total patrimonio</b>	4,512	127,954	260,527	475,240	785,397	1,202,791
<b>Total Activo</b>	1,416	172,060	305,466	548,104	885,132	1,337,371	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	1,416	172,060	305,466	548,104	885,132	1,337,371

## Bibliografía

Gimbert, Xavier (2010). *Pensar Estratégicamente*. 1ª ed. España: Grupo Planeta.

Martínez Selva, José María (2005). *Marketing de Servicios Profesionales*. 2ª ed. España: Pearson Educación S.A.

Kotler, Philip & Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación, S.A de C.V.

Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. 6ª ed. México: Pearson Educación S.A.

Gronroos, Christian (1984). "A service Quality Model and Its Marketing Implications". *European Journal of Marketing*, vol. 18, p 36 – 44.

El Estado Peruano (2013). "Ley del Servicio Civil – Ley N° 30057". *Portal del Estado Peruano*, 3 de julio de 2013, fecha de consulta: 25/08/2014.  
<[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13134/PLAN\\_13134\\_2014\\_Ley\\_30057,\\_Ley\\_del\\_Servicio\\_Civil.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/13134/PLAN_13134_2014_Ley_30057,_Ley_del_Servicio_Civil.pdf)>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). "Presupuesto aprobado año 2015". *Portal del Ministerio de Economía y Finanzas*, 4 de diciembre de 2014, fecha de consulta: 28/06/2015.  
<[http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2327&Itemid=101158&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2327&Itemid=101158&lang=es)>

Banco Central de Reserva del Perú (2014). "Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014 - 2016". *Portal del Banco Central de Reserva del Perú*, 31 de octubre de 2015, fecha de consulta: 15/11/2014. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/octubre/reporte-de-inflacion-octubre-2014.pdf>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). "Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centro Poblados". *Portal del Instituto Nacional de Estadística e Informática*, 10 de julio de 2013, fecha de consulta: 04/05/2015. <<http://www.inei.gob.pe>>.

## **Nota biográfica**

### **Maria Elena Beteta Cabezas**

Nació en Lima, el 10 de febrero de 1984. Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cursó un Diplomado en Finanzas Corporativas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y un Diplomado de Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad del Pacífico.

Tiene cinco años de experiencia en auditoría externa en entidades del sistema financiero y empresa de servicios. Actualmente, desempeña el cargo de Senior de Auditoría Financiera en KPMG en Perú.

### **Javier Caiña Vela**

Abogado graduado de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad San Martín de Porres. Postgrado en Derecho Fiscal Internacional por la Universidad Castilla-La Mancha de España y especialización en Derecho Bancario por el Instituto de Estudios Bancarios.

Cuenta con 18 años de experiencia en materia de asesoría tributaria especializándose en materia impuestos indirectos y planeamiento fiscal, habiendo prestado servicios a empresa de la industria aérea, consumo masivo o retail, tecnología, construcción, exportación y manufacturero. En la actualidad se desempeña como Gerente Senior del área tributaria de KPMG en Perú.

### **Edy Mónica Quinto Quinto**

Nació en Lima, el 12 de setiembre de 1987. Contadora Pública colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con un diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera de la Universidad Pacífico.

Tiene más de 6 años de experiencia en auditoría financiera. Actualmente se desempeña como supervisora en KPMG en Perú.

### **Diana Tomasa Reyes Toledo**

Nació en Lima, el 18 de setiembre de 1981. Contadora graduada de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Pontífice Universidad Católica del Perú.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en la auditoría financiera. Actualmente se desempeña como Gerente de Auditoria Financiera de KPMG en Perú.

### **Uri Miguel Ruiz Zegarra**

Nació en Lima, el 20 de enero de 1980. Contador Público Colegiado, graduado de la Facultad de Ciencias Financieras y Contables de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Postgrado en Normas Internacionales de Información Financiera por la Universidad de Lima. Cuenta con más de 12 años de experiencia en auditoria, asesoría contable a empresas privadas y en servicios de Due Dilligence.

Actualmente se desempeña como Supervisor de Accounting Advisory Services y Transaction Services en KPMG en Perú, liderando equipos de trabajo en proyectos de Convergencia a las Normas Internacionales de Información Financiera y servicios de transacciones. Asimismo, forma parte del equipo de instructores del Colegio de Contadores Públicos de Lima en temas relacionados a las Normas Internacionales de Información Financiera.

### **Carlo Martino Sarria Stucchi**

Abogado graduado de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Lima. Postgrado en Derecho de las Concesiones por la Universidad de Ciencias Aplicadas – UPC. Cuenta con más de 15 años de experiencia en la asesoría legal integral a inversionistas, empresas, entidades del sector financiero, fondos de inversión, nacionales y extranjeros, en temas de derecho corporativo, comercial, civil patrimonial, contractual, tributario, de mercado de valores, administrativo, de las concesiones, minero y de recursos naturales.

Actualmente se desempeña como Gerente Senior de Tax & Legal de KPMG en Perú, siendo responsable del área de servicios legales y de gobierno de la Firma.