



## **“PLAN ESTRATÉGICO DE HCD 2016-2018”**

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

**Presentado por**

**Sra. Teresa de Jesús Higuchi Maruyama**

**Sr. Javier Enrique Céspedes Estela**

**Sr. Christian Raúl De La Torre Onofre**

**Asesor: Profesor Mario Chong**

**2015**

A mi esposo Akira y a mi hijo Diego por su comprensión y apoyo.

Teresa

A Cecilia, Christine, María Fernanda y Magyori, quienes son el motor de mi vida.

Christian

A mi esposa Viviana y a nuestros hijos, Gonzalo, Rodrigo y Joaquín, por su comprensión y apoyo incondicional.

Javier

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. La empresa.....</b>	<b>2</b>
1. Antecedentes .....	2
2. Modelo de negocio.....	2
3. Estructura de HCD Perú.....	5
3.1. Organigrama.....	5
3.2. Identidad: visión, misión y valores .....	6
3.2.1. Visión .....	6
3.2.2. Misión .....	6
3.2.3. Valores .....	6
<b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional .....</b>	<b>7</b>
1. Análisis del macro entorno (PESTEG) .....	7
2. Análisis del micro entorno .....	8
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	10
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	10
2.2.2. Poder de negociación de los clientes.....	10
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	11
2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos.....	12
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes .....	12
2.2.6. Grado de atracción de la industria.....	13
3. Matriz del perfil competitivo .....	13

<b>Capítulo IV. Análisis interno de la organización .....</b>	<b>15</b>
1. Estrategia y planeamiento actual.....	15
2. La cadena de valor .....	15
3. Estructura organizacional y recursos humanos .....	18
3.1. Auditoría .....	18
3.2. Asesoría legal y tributaria .....	18
3.3. Consultoría de negocios .....	18
3.4. Cultura organizacional .....	19
3.5. Estructura de recursos humanos.....	19
4. <i>Marketing</i> .....	19
5. Operaciones.....	20
6. Resultados contables y financieros .....	20
<b>Capítulo V. Sondeo de mercado.....</b>	<b>21</b>
1. Objetivos .....	21
2. Metodología .....	21
3. Selección de mercados .....	21
4. Estimación de la demanda.....	22
<b>Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>25</b>
1. Visión .....	25
2. Misión .....	25
3. Objetivos estratégicos .....	25
4. Análisis de recursos y capacidades .....	25
5. Matriz de evaluación de factores internos.....	26
6. FODA.....	27
7. Determinación de la estrategia genérica competitiva.....	29
8. Determinación de la ventaja competitiva.....	29
9. Estrategia de crecimiento .....	30
9.1. Matriz Peyea .....	31

<b>Capítulo VII. Plan de <i>marketing</i> .....</b>	<b>33</b>
1. Descripción del producto o servicio.....	33
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	33
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i> .....	33
3.1. Segmentación de mercado.....	33
3.2. Posicionamiento .....	34
3.3. Estrategia de competencia.....	35
4. <i>Marketing mix</i> .....	35
4.1. Productos.....	35
4.2. Precio .....	37
4.3. Plaza.....	38
4.4. Promoción .....	38
4.5. Personas .....	38
4.6. Procesos .....	39
4.7. Evidencia física.....	39
5. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i> .....	40
6. Presupuesto de actividades.....	42
<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones .....</b>	<b>43</b>
1. Objetivos .....	43
2. Estrategia de operaciones .....	43
3. Diseño del servicio.....	44
4. Mapa de procesos.....	44
5. Descripción de los procesos .....	46
6. Presupuestos de inversión .....	46
<b>Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de RR.HH. ....</b>	<b>47</b>
1. Estructura organizacional.....	47
1.1. Detalle del proceso de RR.HH. ....	47
2. Objetivos de RR.HH. ....	49

3. Estrategias de administración de RR.HH.....	49
4. Presupuesto del plan de RR.HH.....	50
<b>Capítulo X. Plan financiero.....</b>	<b>51</b>
1. Objetivo.....	51
2. Supuestos .....	51
3. Presupuesto 2015 .....	52
4. Estados financieros proyectados .....	52
5. Flujo de caja libre incremental proyectado .....	52
6. Resultado de la evaluación financiera.....	52
7. Análisis de sensibilidad.....	53
8. Conclusiones .....	53
<b>Capítulo XI. Gobierno corporativo y plan de responsabilidad social .....</b>	<b>54</b>
1. Gobierno corporativo .....	54
2. Responsabilidad social corporativa.....	55
3. Plan de acción para la RSC interna .....	56
<b>Capítulo XII. Evaluación y control.....</b>	<b>58</b>
1. Indicadores de desempeño .....	58
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>64</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio - metodología CANVAS de HCD .....	4
Tabla 2.	Análisis PESTEG .....	8
Tabla 3.	Facturación 2010-2014, principales competidores .....	10
Tabla 4.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter (micro entorno) .....	13
Tabla 5.	MPC.....	14
Tabla 6.	Resultados de venta HCD 2011-2014 .....	20
Tabla 7.	Número de empresas en el país .....	22
Tabla 8.	Mercado de consultoría .....	23
Tabla 9.	Proyección de crecimiento mercado de consultoría .....	23
Tabla 10.	Crecimiento HCD 2011-2014.....	23
Tabla 11.	Proyección de crecimiento 2016-2018 .....	24
Tabla 12.	Matriz de factores internos .....	27
Tabla 13.	Matriz FODA .....	28
Tabla 14.	Matriz mercado-producto .....	30
Tabla 15.	Objetivos del plan de <i>marketing</i> .....	33
Tabla 16.	Enfoque de negocio .....	34
Tabla 17.	Matriz BCG .....	37
Tabla 18.	Estrategias del <i>marketing mix</i> .....	42
Tabla 19.	Objetivos del plan de operaciones .....	43
Tabla 20.	Estrategias del área de operaciones .....	43
Tabla 21.	Objetivos de RR.HH.....	49
Tabla 22.	Estrategias de RR.HH.....	50
Tabla 23.	Objetivos del plan financiero.....	51
Tabla 24.	Flujo de caja incremental.....	52
Tabla 25.	Tasa de descuento.....	53
Tabla 26.	Análisis de sensibilidad .....	53

Tabla 27.	Plan de acción hacia los grupos de interés interno .....	55
Tabla 28.	Plan de acción hacia los grupos de interés externo .....	56
Tabla 29.	Plan de acción para RSC interna .....	57
Tabla 30.	Matriz de indicadores de desempeño.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Organigrama.....	5
Gráfico 2.	Cadena de valor de HCD.....	17
Gráfico 3.	Línea de tendencia mercado total.....	23
Gráfico 4.	Matriz de recursos y capacidades.....	26
Gráfico 5.	Matriz Peyea.....	32
Gráfico 6.	Ciclo de vida de los productos.....	36
Gráfico 7.	Procesos operativos.....	45
Gráfico 8.	Procesos de RR.HH.....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis del macro entorno. Matriz PESTEG.....	65
Anexo 2.	Análisis del micro entorno. Matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter .....	66
Anexo 3.	Participación de mercado.....	67
Anexo 4.	Organigrama de recursos humanos.....	67
Anexo 5.	Estimación de la demanda .....	68
Anexo 6.	Análisis de recursos .....	69
Anexo 7.	Análisis de capacidades.....	70
Anexo 8.	FODA cruzado.....	71
Anexo 9.	Listado de servicios .....	73
Anexo 10.	Cronograma y presupuesto de <i>marketing</i> .....	75
Anexo 11.	Estrategia y presupuesto de operaciones .....	76
Anexo 12.	Estrategia y presupuesto de recursos humanos.....	77
Anexo 13.	Presupuesto 2015.....	78
Anexo 14.	Análisis de ganancias y pérdidas.....	79
Anexo 15.	Flujo de caja incremental proyectado .....	80
Anexo 16.	Componentes utilizados en elaboración de tasa de descuento: CAPM y WACC ...	81

## **Capítulo I. Introducción**

Todas las empresas necesitan tener una dirección, una guía para avanzar en el tiempo y enfrentar los cambios que podrían originar pérdidas para la organización.

HCD tiene 91 años en el mercado local de consultoría y durante ese tiempo no ha tenido un plan estratégico que le haya permitido mantenerse como líder del mercado, tal como sucedió algunos años atrás.

En el pasado, la marca HCD vendía por sí sola; no era necesario ofrecer los servicios, sino que los clientes solicitaban asesoría. En la actualidad, la competencia, el mercado y la exigencia del cliente ha tomado un fuerte impacto y ha hecho que la situación cambie. Es por ello que ahora se debe brindar servicios que generen valor, que ayuden a captar nuevos clientes y fidelizar la cartera vigente.

Actualmente, se realizan planes de acción para el futuro, pero todos quedan en reuniones de trabajo o lluvias de ideas, donde prevalecen las oportunidades y amenazas en relación con la competencia; sin embargo, nunca se realizan planes funcionales alineados con la visión y misión de la empresa, tampoco se define la estrategia y la ventaja competitiva de la empresa, solo quedan como lineamientos y no se lleva a cabo un monitoreo de los acuerdos o lineamientos acordados. Asimismo, no se cuenta con un área de inteligencia de mercado que ayude a generar nuevos negocios o impulsar las ventas de forma más proactiva.

El objetivo de elaborar este plan estratégico para HCD es aportar a la recuperación del mercado perdido, haciendo énfasis en las líneas de negocio más representativas de la empresa y tomando como base la ventaja competitiva de HCD. Con la implementación de este plan, estamos seguros que HCD tomará nuevamente el liderazgo del sector.

En ese sentido, se presenta el plan estratégico para HCD que podría servir como base para que en el mediano plazo se elabore el plan estratégico 2019-2021.

## **Capítulo II. La empresa**

### **1. Antecedentes**

PricewaterhouseCoopers (en adelante HCD por temas de confidencialidad) forma parte de una red global de firmas separadas e independientes, miembro de la sociedad privada PricewaterhouseCoopers International Limited, con sede en Inglaterra. Esta última es una entidad coordinadora de las firmas de la mencionada red, que no brinda servicios a clientes, ni lleva a cabo negocios con terceros.

HCD es una red global de servicios profesionales fundada en 1849, que asiste a sus clientes en la creación de valor, manejo de riesgos y mejora de su desempeño a través de sus servicios de auditoría, asesoría legal y tributaria, y consultoría de negocios.

HCD cuenta con más de 208.000 colaboradores en 157 países. En el Perú, HCD se estableció en 1924. A la fecha, tiene más de 91 años de sólido prestigio profesional y cuenta con más de 1.200 profesionales.

Es importante señalar que las firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited son entes independientes y autónomos tanto en la elección de sus socios como en los planteamientos y estrategias a seguir. Sin embargo, la entidad coordinadora puede sugerir ciertos cambios en la organización de las firmas miembros.

A inicios del 2015, HCD se posicionó como la segunda marca más poderosa del mundo, de acuerdo con el ranking elaborado por Brand Finance en febrero del 2015. HCD es una de las dos empresas que recibieron la puntuación más alta de AAA+ que concede el índice de marca fuerte, al igual que empresas como Unilever, Coca Cola, McKinsey, L'Oréal, entre otras. En adición, HCD ocupa el puesto 59 de 500 en el ranking de valor de marca, con un valor de US\$17.330 millones, teniendo así un incremento del 4% con relación al 2014 (Brand Finance 2015).

### **2. Modelo de negocio**

HCD presta servicios que otorgan valor visible a sus clientes, por lo que es necesario que conozcan a fondo el negocio de los mismos, a fin de ofrecerles servicios de calidad superior con

características distintas para cada área y satisfacer sus necesidades en forma inmediata y eficaz, obteniendo beneficios que puedan ser percibidos.

HCD cuenta con especialistas para atender las necesidades de sus clientes y, cuando es necesario, usa el apoyo de los especialistas ubicados en la red HCD (PwC 2015).

A continuación, se hace referencia a la metodología CANVAS propuesta por Alexander Osterwalder (2011) para describir el modelo de negocio de HCD.

**Tabla 1. Modelo de negocio - metodología CANVAS de HCD**

<b>Aliados clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con los clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>						
Socios. Empleados. Entidades financieras. Proveedores. Red alumni. ( ex-trabajadores) Red HCD	Servicio de asesoría profesional. Servicio de auditoría. Servicio de asesoría legal. Servicio de asesoría tributaria. Servicio de consultoría de negocios.	Ofrecer servicios de calidad con características distintas para cada cliente y que generen resultados que superen expectativas.	Construye relaciones a través de: Calidad en el servicio. Presencia en redes sociales. Relación precio/calidad. Experiencia en trabajos anteriores.	Clientes segmentados por industrias: Minería, petróleo y energía Construcción, sector inmobiliario Venta minorista y consumo Servicio de ingeniería y consultoría Banca, seguros, afps, microfinanzas Manufactura, pesca, agroindustria Hospitales, y servicios de salud Educación Textil Automotriz Farmacéutica Telecomunicaciones Hoteles Gobierno Ong, servicios logísticos y otros						
	<b>Recursos clave</b> Los empleados. Marca Sistemas informáticos. Los socios. Metodología		<b>Canales de distribución</b> Socios y gerentes. Página web. Participación en eventos de industrias Red alumni (ex trabajadores)							
<b>Estructura de Costos</b> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">Costo directo - personal</td> <td style="text-align: right;">52%</td> </tr> <tr> <td>Costo indirecto - Back office</td> <td style="text-align: right;">40%</td> </tr> <tr> <td>Otros - Suministros</td> <td style="text-align: right;">8%</td> </tr> </table>			Costo directo - personal	52%	Costo indirecto - Back office	40%	Otros - Suministros	8%	<b>Ingresos</b> Venta de servicios: Asesoría legal y tributaria. Auditoría. Consultoría de negocios.	
Costo directo - personal	52%									
Costo indirecto - Back office	40%									
Otros - Suministros	8%									

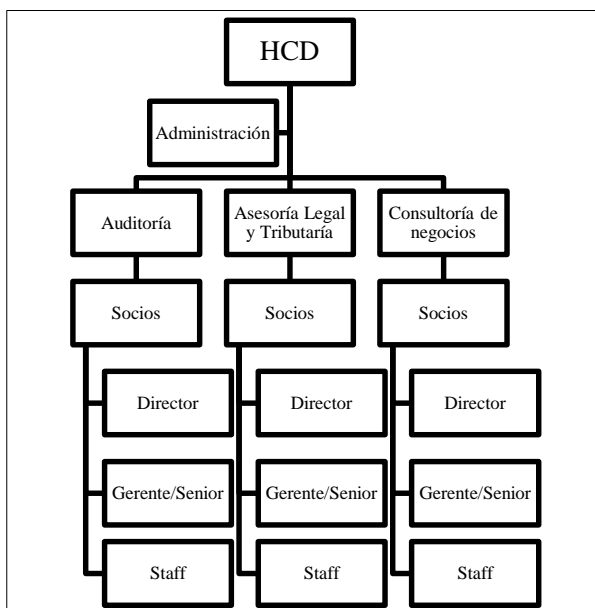
Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Estructura de HCD Perú

#### 3.1. Organigrama

La estructura de la empresa que se muestra en el gráfico 1 indica que HCD es una empresa con un organigrama funcional con tres líneas de servicios definidas: auditoría, asesoría legal y tributaria y consultoría de negocios. El número de socios en HCD Perú, al 1 de agosto del 2015, asciende a treinta.

**Gráfico 1. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

HCD presenta una estructura burocrática profesional que depende de las habilidades y conocimientos de sus profesionales, los cuales brindan directamente el servicio y tienen contacto directo con el cliente. Asimismo, la autoridad es de naturaleza profesional, la cual está dada por el poder de los conocimientos técnicos, experiencia profesional y liderazgo.

En una organización profesional, el resultado es que los profesionales suelen mostrarse como individuos altamente motivados, dedicados a su trabajo y a los clientes a quienes atienden. A

diferencia de la organización maquinal, que coloca barreras entre el operario y el cliente, esta configuración las elimina, permitiendo el desarrollo de una relación personal (Mintzberg 1991).

### **3.2. Identidad: visión, misión y valores**

#### **3.2.1. Visión**

Ser reconocidos por el mercado como firma líder en el Perú, en la prestación de servicios profesionales que agregan valor diferenciado a sus clientes, a sus talentos, a la organización y a la sociedad (PwC 2015).

#### **3.2.2. Misión**

Asistir a sus clientes en la solución de complejos problemas de negocio, en la optimización de su desempeño, en la administración de riesgos y la creación de valor a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible (PwC 2015).

#### **3.2.3. Valores**

Los valores son la base de la actuación de HCD frente a los clientes; son el marco de referencia de todas las decisiones, sirven como guía de conducta y son el factor de cohesión de la organización.

- **Excelencia:** En HCD la excelencia significa dar el servicio prometido, aportar valor y superar las expectativas de sus clientes mediante la innovación, el aprendizaje y la agilidad.
- **Trabajo en equipo:** La red global de HCD y su capacidad para compartir conocimiento los ayuda a crear una nueva forma de hacer negocios para satisfacer y superar las necesidades y expectativas del cliente, aprovechando de esta manera los diferentes puntos de vista, capacidades y experiencias de sus profesionales a nivel mundial.
- **Liderazgo:** HCD se preocupa por el liderazgo, el cual se materializa con iniciativas tales como cumplimiento de las normas profesionales y regulatorias, la responsabilidad al emprender nuevos retos liderando a los equipos de trabajo, el desarrollo y la participación en los programas de formación profesional para colaboradores, capacitación y entrenamiento, así como la estricta aplicación de su código de ética y conducta, entre otros.

Además de estos valores, HCD promueve y garantiza una cultura de libertad con responsabilidad, a través de la cual se incentiva la toma de decisiones y la autogestión del tiempo por parte de todos sus colaboradores, permitiendo de esta manera que alcancen un adecuado nivel de desarrollo de competencias.

### **Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional**

#### **1. Análisis del macro entorno (PESTEG)**

Los diversos factores que se presentan en el macro entorno afectan sobremanera el comportamiento tanto del cliente inmediato de HCD como de los consumidores finales, lo que podría afectar al negocio en sí.

Dentro de los principales factores que afectan a las diferentes industrias del país, se encuentran la inestabilidad política y el desaceleramiento económico. Estos dos factores se incrementan con el inicio de las campañas electorales, así como el alza del tipo de cambio. Asimismo, las políticas monetarias de las dos principales potencias económicas del mundo, Estados Unidos y China, afectan tanto la inversión privada como el crecimiento del país.

En la tabla que se muestra a continuación, se muestra el impacto de estos cambios en HCD. En el anexo 1, utilizando la matriz de evaluación de factores externos, se determina que HCD no está aprovechando las oportunidades que brinda el entorno; por el contrario, está siendo muy vulnerable a las amenazas.

**Tabla 2. Análisis PESTEG**

<b>Factores</b>	<b>Tendencia del macroentorno</b>	<b>Impacto en el cliente</b>	<b>Impacto en HCD</b>
<b>Político</b>	Baja aceptación del gobierno e inestabilidad política.	Disminución del consumo interno y de la inversión privada	Amenaza
<b>Político</b>	Campaña pre electoral.	Disminución de la inversión pública y privada	Amenaza
<b>Político</b>	Ley del <i>leasing</i> inmobiliario.	Aumento en el sector construcción	Oportunidad
<b>Político</b>	Exoneración de impuestos a las gratificaciones de forma permanente.	Aumento en el consumo interno	Oportunidad
<b>Económico</b>	Proyección del PBI en 2,5% anual.	Cautela en gastos e inversión	Amenaza
<b>Económico</b>	Variación del tipo de cambio.	Disminución en la exportaciones, subida de los precios de lo productos.	Amenaza
<b>Económico</b>	Contribución al PBI - Sector Minero.	Tendencia en la mejora de procesos y reducción de costos	Oportunidad
<b>Económico</b>	Inversión pública del 19% del PBI.	Incremento de obras en infraestructura carreteras, etc. Mayor empleo, inversión y mejoras en la organización	Oportunidad
<b>Económico</b>	Reducción del impuesto a la renta.	Aumento de caja en la empresas, posibilidad de inversión y mejoras en la organización	Oportunidad
<b>Social</b>	Reducción de la pobreza y aumento de proyectos sociales	Aumento en la competitividad, mejora en actividades productivas	Oportunidad
<b>Social</b>	Tasa de crecimiento de la población 1,3% (51,8% PEA)	Crecimiento del país	Oportunidad
<b>Social</b>	Aumento en inversión en educación 3,5% del PBI	Mejora en los niveles de vida	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Ejecución de la fibra optica y de la banda ancha	Mas eficiencia en la toma de desiones	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Ley 30309 - Investigación en tecnología	Mayor automatización y eficiencia en los procesos.	Oportunidad
<b>Ecológico</b>	Ley marco de cambio climático	Responsabilidad del cuidado del medio ambiente y del planeta.	Oportunidad
<b>Ecológico</b>	Protección del medio ambiente - empresas RC	Implementación de areas responsabilidad corporativa en las empresas	Oportunidad
<b>Global</b>	Débil crecimiento del Eurozona	Disminución en las exportaciones	Amenaza
<b>Global</b>	Desaceleración de la economía de China	Menor precio de los commodities	Amenaza
<b>Global</b>	Crecimiento del PBI mundial 3,5%	Crecimiento en la inversión.	Oportunidad
<b>Global</b>	Recuperación de la economía americana	Incremento en las exportaciones a USA	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 2. Análisis del micro entorno

### 2.1. Identificación, características y evolución del sector

Dentro de un entorno internacional cada vez más competitivo y globalizado, en las últimas décadas el mercado de consultoría se ha vuelto muy dinámico. El crecimiento acelerado de las economías en desarrollo y los procesos de reforma han impulsado una expansión de una oferta doméstica de servicios de consultoría, así como una incursión agresiva de empresas de consultoría consolidadas en países desarrollados hacia esas economías (Armajach 2012).

En el Perú, los sectores que marcan el crecimiento del país, como la minería, la energía, los hidrocarburos, el turismo y la construcción, conllevan a un crecimiento de la consultoría especializada, motivada por la demanda de servicios especializados que contribuyan a crear elementos diferenciadores frente a la competencia. La demanda de servicios de consultoría está influenciada por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos patrocinados por organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo (Armajach 2012).

Las empresas consultoras, en Perú, vienen creciendo y ofreciendo cada vez mayores servicios. Este crecimiento corresponde, principalmente, a cambios en las regulaciones de la Superintendencia de Administración Tributaria (Sunat), la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), nuevas inversiones o entrada de inversiones de fuente extranjera, fusiones y adquisiciones, procesos de búsqueda de financiamientos. Y cada vez las empresas prefieren dedicarse a su *core business* y delegar algunos procesos a empresas consultoras.

La oferta del sector consultoría en Perú es escasa. Existe un pequeño número de empresas consultoras peruanas, ya que la mayor parte de las empresas consultoras han sido creadas por empresas internacionales, instaladas en el país a través de filiales y franquicias. Así, las principales consultoras internacionales como KPMG, Ernst & Young, Deloitte y McKinsey están presentes en el país. El crecimiento gradual de la demanda de servicios y la afluencia de grandes empresas ha dinamizado el mercado peruano (Armajach 2012).

El mercado de servicios profesionales en el Perú factura alrededor de US\$ 220 millones anuales, mercado que presenta un crecimiento promedio de 13% en los últimos cinco años, como se aprecia en la tabla 3 (Lira 2014).

**Tabla 3. Facturación 2010-2014, principales competidores**

<b>Facturación (en miles de soles)</b>						
<b>Empresa</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Market Share</b>
EY	113,817	133,195	180,195	197,649	207,599	35%
HCD	107,303	109,300	129,400	145,300	162,300	27%
DTT	66,818	63,783	73,952	83,666	108,249	18%
KPMG	48,938	48,848	44,174	49,952	66,649	11%
BDO	32,872	35,865	46,903	47,941	52,849	9%
<b>TOTAL</b>	<b>369,748</b>	<b>390,991</b>	<b>474,624</b>	<b>524,508</b>	<b>597,646</b>	

Fuente: HCD 2014. Elaboración propia, 2015.

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

En el anexo 2 se presenta el análisis del micro entorno relacionado con la matriz de las cinco fuerzas de Porter (2004), así como la calificación de cada una de las fuerzas competitivas. A través de este análisis, se evaluará el entorno y se determinará el grado de influencia en el negocio, las oportunidades que se deberá aprovechar y el grado de atractividad de la empresa.

### **2.2.1. Poder de negociación de los proveedores**

Dado que el *core* del negocio de HCD es brindar servicios profesionales, se entiende que los principales involucrados en ofrecer estos servicios son los profesionales con los que cuenta la compañía (Otiniano 2015). El poder de negociación de los proveedores es neutral, con una puntuación de 3,00/5,00 (ver anexo 2). Este poder de negociación va a depender en gran medida de la experiencia que posea el profesional y el valor agregado que contribuirá a la empresa en la cual trabaja. Cambiar de una empresa a otra no implica altos costos; sin embargo, la competencia es relativamente alta en la industria.

### **2.2.2. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes son empresas medianas, grandes y corporativas de todos los sectores, que buscan empresas de servicios profesionales que les ayuden a solucionar sus problemas actuales o mejorar sus resultados actuales.

Los clientes valoran mucho la confianza, la experiencia de éxito y la trayectoria de las empresas de consultoría antes de decidirse por tomar algún servicio, así como también la relación entre los socios y la empresa. Entre las variables más valoradas por los clientes al momento de tomar la decisión de contratar algún servicio de consultoría se encuentran la experiencia, las referencias de otras empresas, el posicionamiento de la empresa en el mercado y el precio.

El poder de negociación del comprador es moderado (3,4/5,0), debido a que no tiene costos significativos de poder cambiar de consultor. Asimismo, en la medida en que el comprador es más grande e importante en el sector, tiene mayor poder de negociación sobre el precio del servicio.

Por otro lado, en determinados servicios, el comprador no tiene la posibilidad de que la asesoría sea “integrada hacia atrás”, por ejemplo, en la auditoría financiera, la cual requiere de una empresa independiente.

### **2.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras tangibles de ingresos al sector de consultoría son reducidas, ya que solamente se requiere constituir la empresa, ya sea individual o por sociedad, y luego se pueden ofrecer los servicios.

Existe una barrera intangible, basada en el conocimiento y la experiencia en el servicio que se va a ofrecer, así mismo, como la experiencia de la empresa, el cual permita que la empresa de consultoría pueda ingresar al mercado a ofrecer sus servicios especializados y poder lograr concretar proyectos.

Existe la amenaza de que, dado el crecimiento económico del país en los últimos años, ingresen al mercado más empresas consultoras locales, globales o consultores independientes. Asimismo, actualmente, en el mercado nacional se puede apreciar diversas empresas consultoras formadas por ex socios o colaboradores de las principales empresas competidoras.

Con una puntuación de 3,0/5,0, el análisis arroja una industria medianamente atractiva para los potenciales nuevos competidores.

#### **2.2.4. Amenaza de servicios sustitutos**

Existen servicios sustitutos que son generados por los mismos clientes, quienes buscan solucionar sus problemas por sus propios medios, por lo que en algunos casos optan por contratar a un profesional o grupo de profesionales, a tiempo completo o parcial, para superar sus principales problemas; sin embargo, es bastante difícil que las empresas puedan cubrir todas sus necesidades de servicios en el tiempo esperado.

En el análisis de los sustitutos, es posible observar que el rendimiento relativo al precio es bajo al igual que la propensión del comprador por ir por uno de ellos. Por este motivo, se obtiene una puntuación de 2,00/5,00, que evidencia una baja amenaza en estos productos.

La amenaza de sustitutos es nula o baja, dependiendo del servicio. Por ejemplo, en relación con el servicio de auditoría financiera externa, ciertas empresas que cumplen con lo normado por la SMV deben ser auditadas por una empresa que debe ser independiente. En ese sentido, las empresas no pueden realizarse una auditoría financiera externa y no existe un servicio sustituto.

Existen otros servicios, como por ejemplo la consultoría financiera, legal o tributaria, que no necesariamente deben contratar a una empresa consultora, sino más bien pueden contratar a un profesional con la experiencia correspondiente y que trabaje para la compañía. Sin embargo, muchas veces dicha solución no resulta práctica, debido a que tendrían que contratar a diversos profesionales con experiencia en cada caso en particular que la compañía tenga la necesidad de resolver y, finalmente, podría incrementar los costos. Además, los clientes valoran mucho la especialización y la experiencia, por lo que acuden a las empresas consultoras.

#### **2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes**

En el anexo 3 se aprecia los principales competidores del mercado de consultoría y auditoría con su respectiva participación de mercado. El líder de facturación es Ernst & Young, con un 36%, seguido por HCD, con un 27%.

En el mercado peruano, existen pocas empresas de consultoría que se dediquen a las actividades de consultoría integral como HCD.

En este sector, se puede distinguir a tres grupos de empresas: i) empresas que son representantes de consultoras internacionales, ii) empresas consultoras peruanas y iii) consultores independientes.

Las empresas que son representantes en el país de una empresa consultora extranjera poseen una infraestructura, cuentan con varios años en el mercado y tienen su marca bien posicionada. Entre estas empresas se encuentran: Deloitte, KPMG, Ernst & Young y HCD. Las cuatro son semejantes en cuanto al servicio que brindan y algunas cuentan con capacidades similares, esto depende del servicio con el que se esté comparando. El análisis efectuado arroja una puntuación de 4,17/5,00 que demuestra la alta rivalidad entre los competidores existentes. Se observan bajas barreras de salida y un bajo número de competidores y, por otro lado, un alto crecimiento del mercado y altas diversificaciones de servicios prestados.

#### 2.2.6. Grado de atracción de la industria

Como resultado de la evaluación de las 5 fuerzas de Porter y habiendo determinado un resultado de 3,11/5,00 de atraktividad en la industria en la cual participa HCD, se considera que la industria es medianamente atractiva desde el punto de vista de los nuevos competidores, compradores, sustitutos, proveedores y los actuales competidores. En esta industria, no existe una fuerte amenaza de nuevos competidores, sin embargo, existe una fuerte rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.

**Tabla 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter (micro entorno)**

FACTORES COMPETITIVOS	Muy poco	Poco	Neutral	Atractiva	Muy	
	atractiva	atractiva			Atractiva	
Amenazas de nuevos competidores						3.00
Poder de negociacion del comprador						3.40
Poder de negociación de los proveedores						3.00
Amenazas de sustitutos						2.00
Rivalidad entre competidores existentes						4.17
<b>EVALUACION GENERAL</b>						<b>3.11</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Matriz del perfil competitivo

Sobre la base de la matriz de perfil competitivo (MPC) de Fred R. David, se identifican los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en

relación con la posición estratégica de los competidores. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones internas y externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. Tener una columna de ponderación contribuye a lograr un análisis más contundente, ya que permite que el analista asigne cifras más altas o más bajas para captar los niveles de importancia percibida o real (David 2013).

En la tabla 5 se muestra la MPC donde se incluye a los principales competidores de HCD. Es posible notar que HCD obtiene un puntaje de 2,90, que está por encima del promedio, lo que indica que presenta debilidades menores.

Por otro lado, entre las cuatro empresas analizadas, Ernst & Young se muestra como la de mayor fortaleza con un puntaje de 3,05 y KPMG es la más débil, con un puntaje de 1,95.

**Tabla 5. MPC**

Factores críticos para el éxito	Ponderación	HCD		E&Y		Deloitte		KPMG	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Relacionamiento	15%	1	0.15	3	0.45	2	0.3	1	0.15
Calidad de los servicios	15%	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3
Competitividad de precio	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2
Soporte administrativo	5%	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1
Posición financiera	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Experiencia	10%	4	0.4	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Expansión global	10%	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Participación de mercado	10%	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Evaluación de riesgos	10%	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Responsabilidad Corporativa	5%	2	0.1	3	0.15	4	0.2	2	0.1
Gestión humana	5%	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
	100%		2.90		3.05		2.55		1.95

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo IV. Análisis interno de la organización**

### **1. Estrategia y planeamiento actual**

Muchas organizaciones gastan una cantidad desmesurada de dinero, tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su planeamiento estratégico; sin embargo, subestiman la importancia de los medios y circunstancias en las cuales se implementarán (David 2013).

Como se mencionó en la introducción del presente trabajo, actualmente, HCD sólo realiza reuniones de trabajo para poder armar su plan estratégico, pero aún no se ha implementado y si se implementara no sería efectivo, ya que no se consideran todas las circunstancias que podrían afectar a las estrategias seleccionadas. Por ello, se considera que a la fecha de elaboración del presente trabajo, HCD no cuenta con un plan estratégico global ni local que le sirva como guía para enfrentar los cambios del mercado.

El enfoque de su planeamiento no es el correcto. En lugar de involucrar solo a los socios, se debería incluir a directores y gerentes para que puedan tener conocimiento sobre la dirección y aportar en forma proactiva. Es lo más coherente, sobre todo porque los gerentes tienen mucho más conocimiento de la cartera de clientes.

Una de sus estrategias es tratar de captar a las empresas que forman parte del Top 10.000 en el país y cada línea de negocio actúa de forma independiente.

La estrategia básica implica poseer medios para saber lo que el mercado valora y reconoce, además de contar con los recursos necesarios para implementarla.

### **2. La cadena de valor**

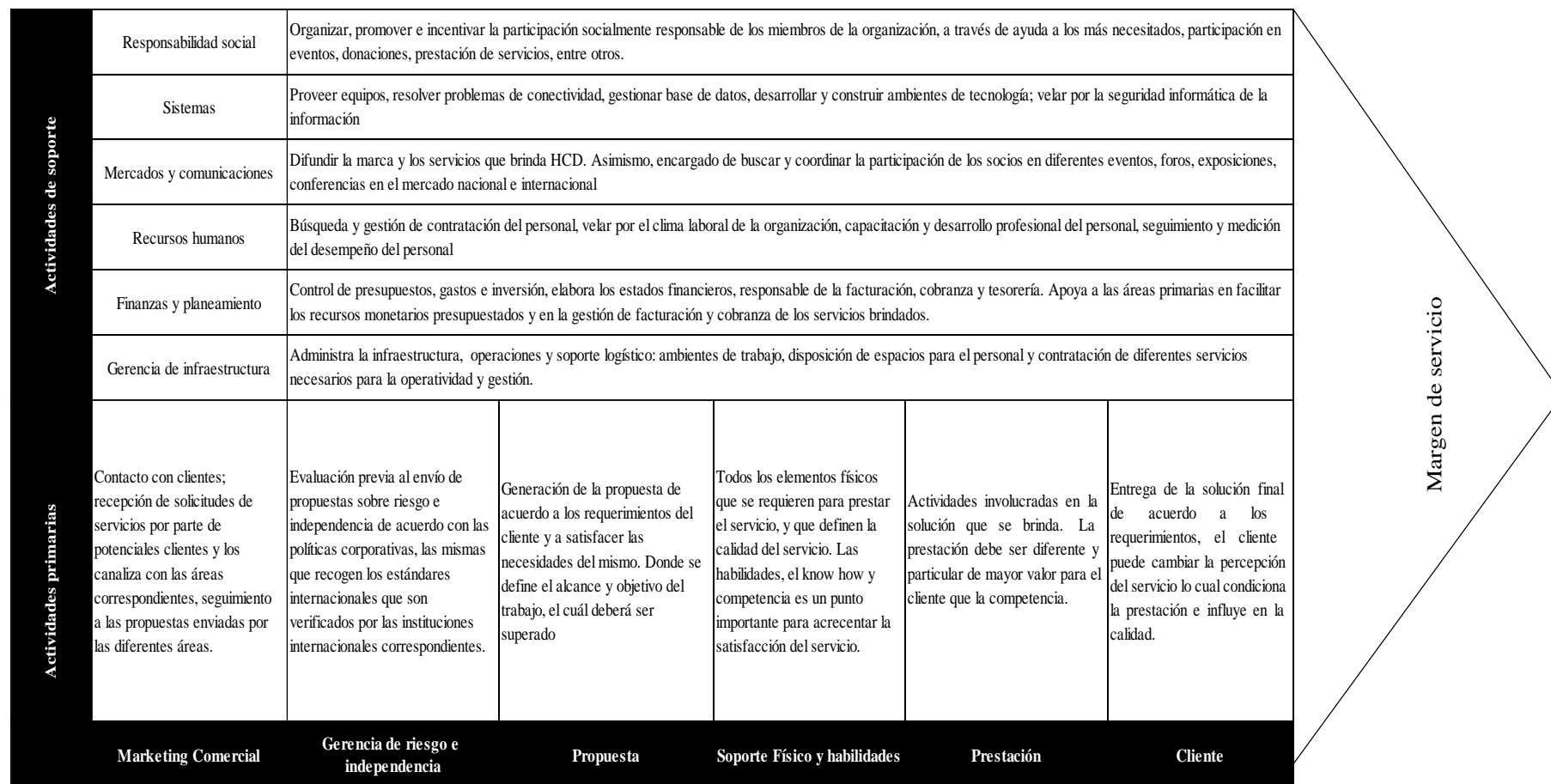
Se ha utilizado el modelo de la cadena de valor de Michael Porter (Porter 2004) con la finalidad de distinguir las fuentes de la ventaja competitiva e identificar varias maneras de crear valor para el cliente. Según este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, crear, vender, entregar y apoyar el servicio. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes, y divide las actividades de una compañía en dos partes: actividades primarias y actividades de soporte (Kotler 2012).

Las actividades primarias corresponden al *core business* y son necesarias para realizar los servicios profesionales y atender las necesidades de sus clientes que contribuyen a la generación de valor y el fortalecimiento de la ventaja competitiva. El margen de servicio es el resultado de la generación de valor de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, es decir, lo que el cliente percibe y experimenta.

Asimismo, se detallan todas las actividades del *back office* que constituyen el soporte de las operaciones del negocio, las cuales respaldan las actividades primarias, apoyan el funcionamiento de HCD y ayudan a que la empresa se dedique al *core* del negocio y a generar valor.

En la cadena de valor de HCD existen interrelaciones tangibles entre las tres unidades de negocio, ya que cuentan con la oportunidad de compartir actividades en dicha cadena y el hecho de compartir mejora notablemente la diferenciación (Porter 2004).

**Gráfico 2. Cadena de valor de HCD**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

### **3. Estructura organizacional y recursos humanos**

La organización está conformada por aproximadamente 1.200 profesionales, entre socios, directores, gerentes y consultores especializados, de acuerdo con los requerimientos de los clientes. Actualmente, HCD cuenta con 30 socios, 121 gerentes y más de 1.000 personas en el *staff*.

#### **3.1. Auditoría**

Los clientes de auditoría buscan seguridad y confiabilidad en la información financiera, para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos empresariales. Los profesionales dedican tiempo a entender la industria en que opera la empresa y son capaces de identificar riesgos y oportunidades de mejora en los controles internos clave del negocio. Para ello, HCD aplica la metodología académica, complementada con el enfoque propio de la firma.

Adicionalmente, la línea de servicio se concentra en temas de mayor prioridad para los clientes, por lo que trabaja en estrecha coordinación con ellos para llevar a cabo sus servicios.

#### **3.2. Asesoría legal y tributaria**

La división de asesoría legal y tributaria cuenta con un equipo multidisciplinario de abogados, contadores y economistas, altamente especializados en tributación y en otras áreas del derecho. Ofrecen diversos servicios, como estudios de precios de transferencia, planeamiento tributario, asesoría y revisión tributaria; asimismo, asesoran en procesos de adquisición y transformación de empresas, en derecho corporativo, derecho laboral, comercio internacional y legislación especial para minería, energía, telecomunicaciones, entre otros.

#### **3.3. Consultoría de negocios**

La división de consultoría de negocios ofrece a sus clientes asesoría en temas como eficiencia operacional, administrativa, tecnológica y financiera, gestión de riesgos y gobierno corporativo, así como valorización de empresas, gestión de compra y venta de negocios, proyectos financieros, entre otros, los cuales se generan sobre la base de relaciones de confianza, profundo conocimiento de los diferentes sectores económicos o industrias y la extensa experiencia profesional.

Por consiguiente, ensamblan un conjunto de habilidades y pericia profesional en determinado sector económico y ofrecen ideas y propuestas para crear el mayor valor posible para la compañía, lo cual siguen haciendo mucho después de que el trabajo específico fue culminado.

### **3.4.Cultura organizacional**

HCD tiene una cultura orientada a la atención al cliente, la cual no solo requiere atender la necesidad inmediata de los clientes, sino convertirse en su aliado y trabajar conjuntamente con cada uno de ellos. Se busca generar valor y confianza en cada uno de los servicios brindados, con la finalidad de mantener una relación a largo plazo con el cliente, estar cada vez más cerca de ellos y ser sus asesores de cabecera.

### **3.5.Estructura de recursos humanos**

El área de recursos humanos (RR.HH.) es liderada por un socio, quien tiene un gran equipo que promueve la capacitación y el desarrollo de cada uno de los empleados de HCD.

Esta área está fomentando la profesionalización de cada uno de sus integrantes para que puedan lograr el objetivo de la organización. El organigrama se encuentra en el anexo 4.

## **4. *Marketing***

El área de *marketing* se encuentra conformada por un socio, 1 gerente, 2 *key account manager* (KAM) y 4 personas de *staff*, las mismas que son responsables de identificar a los gerentes generales, gerentes financieros y gerentes de contabilidad de las empresas TOP 500 y de aquellas empresas que a pesar de no ser TOP 500 sean un potencial cliente, así como indagar sobre los perfiles financieros y económicos de estas compañías.

Asimismo, el área de *marketing* brinda apoyo en la elaboración de propuestas y las visitas a los clientes para medir el grado de satisfacción del servicio realizado.

## 5. Operaciones

Las tres líneas de negocios de HCD constituyen el área de operaciones. Esta área se encarga de renovar la cartera de servicios continuamente y de manera oportuna, así como buscar la fidelización del cliente.

Por otra parte, lo que se busca es estandarizar los servicios (en lo que sea aplicable) para que se mantenga la calidad y que agregue valor a los clientes.

## 6. Resultados contables y financieros

En la tabla 6 se muestran los ingresos presupuestados y reales de los últimos tres años de la compañía.

Asimismo, se observa que el principal costo es el gasto de personal, el mismo que ha incrementado y al cierre del 2014 representa el 50% del total de los ingresos.

**Tabla 6. Resultados de venta HCD 2011-2014 (expresados en miles de nuevos sol)**

	<u>2011</u>		<u>2012</u>		<u>2013</u>		<u>2014</u>	
<b>Ingresos</b>	S/.	19,300	S/.	129,400	S/.	145,400	S/.	162,300
<b>Utilidad bruta</b>	S/.	62,301	S/.	71,170	S/.	69,749	S/.	74,658
<b>Utilidad operativa</b>	S/.	32,484	S/.	35,714	S/.	32,441	S/.	29,766
<b>Utilidad neta</b>	S/.	19,213	S/.	21,206	S/.	17,831	S/.	15,564

Fuente: HCD. Elaboración propia, 2015.

## **Capítulo V. Sondeo de mercado**

### **1. Objetivos**

HCD es una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo, cuyos servicios abarcan todo tipo de industria, sector y departamento en el cual se puede elaborar propuestas de gran valor. El sondeo de mercado es importante, ya que hace posible analizar los sectores más rentables en los que la compañía se puede enfocar, y servirá de soporte para las estrategias y los planes funcionales que se plantearan en los capítulos siguientes.

### **2. Metodología**

Se utilizará la investigación secundaria como fuente de apoyo para el análisis, de tal manera que se conozca el nivel de satisfacción de los servicios profesionales que se brinda en el Perú. Para esto, se realizó encuestas a empresas objetivo y clientes actuales.

### **3. Selección de mercados**

Existen tres mercados principales en los cuales se encuentra la demanda de los servicios que HCD ofrece: el sector público, el sector privado (principalmente las medianas y grandes empresas) y las instituciones internacionales independientes.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), hacia finales del 2013, en el Perú había 1.778.000 empresas constituidas, de las cuales el 99,4% eran micro, pequeña y mediana empresa (Mypime); sin embargo, el 79,3% de las ventas internas y externas son concentradas por las grandes empresas. Asimismo, es importante indicar que el 46,6% del total de empresas se encuentran en la capital (INEI 2013).

En el 2013, el número de medianas y grandes empresas incrementó en un 16,9% respecto al año anterior y constituye el 0,6% del total; sin embargo, son importantes para la economía nacional no sólo por la aportación al PBI y a la generación de empleo, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos.

Las principales actividades económicas de estas grandes y medianas empresas son el comercio y la venta de vehículos automotores con el 39,46%, las industrias manufactureras con el 15,07% y los servicios profesionales, técnicos y de apoyo con el 10,07%.

Al cierre del 2014, las empresas que fueron más rentables en dicho año fueron las empresas cerveceras, telecomunicaciones y eléctricas. En tanto, las cerveceras incrementaron su rentabilidad de 51,5% a 52,4%; las eléctricas, de 14% a 17%; y las empresas de telefonía, de 15% a 16%. Asimismo, las cementeras, azucareras y metalmecánicas subieron un 2% su rentabilidad a final del 2014 (Diario Gestión 2015).

Considerando estos resultados, el mercado objetivo está trazado por el crecimiento del país y los diferentes sectores en los que existe mayor crecimiento y rentabilidad. En estos sectores, el objetivo serán las grandes y medianas empresas.

#### 4. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda se ha tomado como referencia el número de grandes y medianas empresas en el Perú, las cuales para el 2014 eran 11.540 empresas según el INEI (2014). El crecimiento de las empresas en el país equivale a un 5% anual y el número de mediana y gran empresa (sector en el cual se desempeña HCD) corresponde al 0,61% de este total, llegando al 2018 a un total de 13.845 empresas.

**Tabla 7. Número de empresas en el país.**

	Real			Proyectado			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Número de empresas	1,634,500	1,778,377	1,867,296	1,960,661	2,058,694	2,161,628	2,269,710
Mediana y gran empresa	9,582	11,204	11,540	11,886	12,243	12,610	12,989
Ratio	0.59%	0.63%	0.62%	0.61%	0.59%	0.58%	0.57%

Fuente: INEI 2014

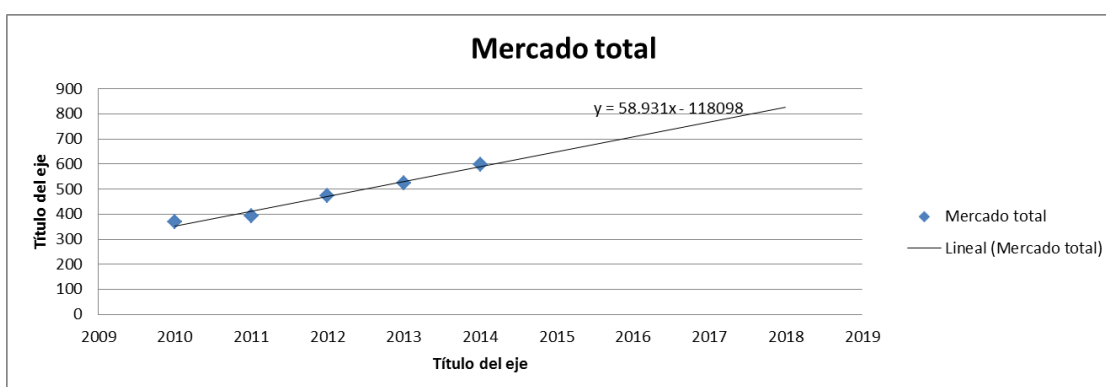
Por otra parte, el crecimiento del mercado en el cual se ha desempeñado HCD en los últimos cinco años ha sido en promedio 12% anual, sin embargo por la línea de tendencia que mostramos a continuación (gráfico 3), el mismo en los próximos tres años será de un 8% en promedio llegando al 2018 a S/825 millones (tabla 9).

**Tabla 8. Mercado de consultoría (expresado en miles de nuevo sol)**

	Real				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Mercado total</b>	S/. 369,748	S/. 390,991	S/. 474,624	S/. 524,508	S/. 597,646
<b>Facturación HCD</b>	S/. 107,303	S/. 109,300	S/. 129,400	S/. 145,300	S/. 162,300
<b>Market Share</b>	29%	28%	27%	28%	27%

Fuente: HCD, 2015

**Gráfico 3. Línea de tendencia mercado total**



Fuente: Elaboración propia, 2015

**Tabla 9. Proyección de crecimiento mercado consultoría (expresado en miles de nuevo sol)**

	Proyección			
	2015	2016	2017	2018
<b>Mercado total</b>	S/. 648,297	S/. 707,229	S/. 766,160	S/. 825,091

Fuente: HCD, 2015

Es importante señalar que en los últimos tres años, HCD ha mostrado un crecimiento promedio por debajo del crecimiento normal del mercado (14% versus 15% del mercado) lo que ha ocasionado la pérdida del liderazgo del sector.

**Tabla 10. Crecimiento HCD 2011-2014 (expresado en miles de nuevo sol)**

	Real				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Mercado total</b>	S/. 369,748	S/. 390,991	S/. 474,624	S/. 524,508	S/. 597,646
<b>Facturación HCD</b>	S/. 107,303	S/. 109,300	S/. 129,400	S/. 145,300	S/. 162,300
<b>Market Share</b>	29%	28%	27%	28%	27%
<b>Crecimiento mercado</b>		106%	121%	111%	114%
<b>Crecimiento de HCD</b>		102%	118%	112%	112%

Fuente: HCD, 2015

En el presente trabajo, consideramos un crecimiento objetivo en ventas del 15% anual, el cual será superior al crecimiento del mercado, con lo que podremos lograr un 33% de participación de mercado para el 2018. El crecimiento anual de 15% en ventas ha sido estimado tomando en cuenta la variación de los ingresos de HCD entre los años 2012 al 2014 que fue en promedio de 14% al cual le hemos adicionado un 1% y sustentando con la estrategia de crecimiento que planteamos más adelante y con los planes funcionales.

**Tabla 11. Proyección de crecimiento 2016-2018 (expresado en miles de nuevo sol)**

	Proyección		
	2016	2017	2018
<b>Mercado total</b>	S/. 707,229	S/. 766,160	S/. 825,091
<b>Facturación HCD</b>	S/. 205,310	S/. 236,106	S/. 271,522
<b>Market Share</b>	29%	31%	33%
<b>Crecimiento mercado</b>	109%	108%	108%
<b>Crecimiento de HCD</b>	115%	115%	115%

Fuente: HCD, 2015

## **Capítulo VI. Planeamiento estratégico**

### **1. Visión**

Se considera que la visión de la compañía transmite adecuadamente la intención de los directivos y de los trabajadores de HCD.

“Ser reconocidos por el mercado como firma líder en el Perú en la prestación de servicios profesionales, que agregan valor diferenciado a sus clientes, a sus talentos, a la organización y a la sociedad” (PwC 2015).

### **2. Misión**

La propuesta de misión se ha elaborado de acuerdo con Fred David (2013), con un pronunciamiento de actitudes y perspectivas.

Propuesta de misión: “Asistir a nuestros clientes de los diferentes sectores en la solución de complejos problemas de negocio, optimización de su desempeño, administración de riesgos y creación de valor; con las asesorías adecuadas, la experiencia y la tecnología, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible para ellos y contar con un negocio sostenible y rentable para nuestros accionistas, así como un lugar adecuado para el desarrollo profesional de nuestros trabajadores”.

### **3. Objetivos estratégicos**

- OE1: Lograr que HCD sea la empresa líder en el sector consultoría al 2018.
- OE2: Obtener un *market share* del 33% al 2018.
- OE3: Incrementar la rentabilidad a 14% hasta el 2018.

### **4. Análisis de recursos y capacidades**

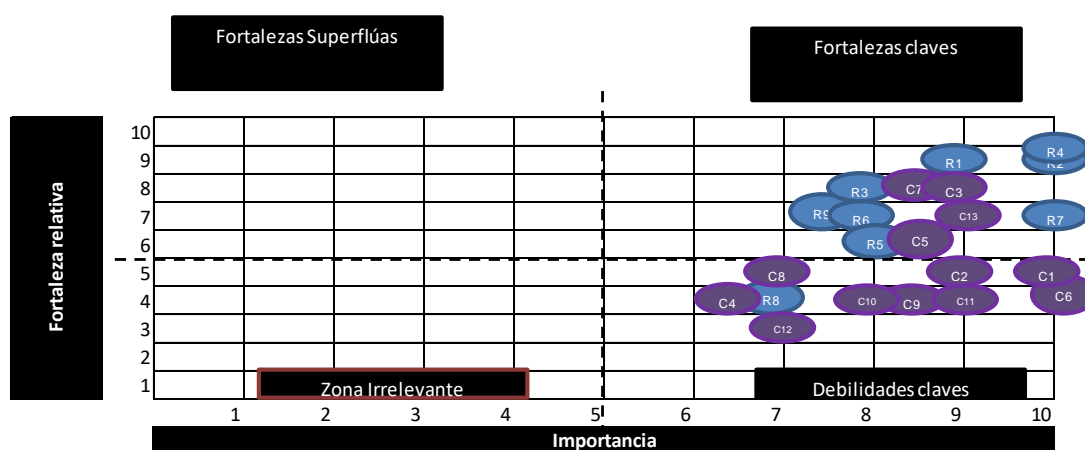
Con el objetivo de obtener las fuentes de la ventaja competitiva, se utiliza el análisis de recursos y capacidades de HCD. La finalidad es valorar los recursos y capacidades clave de HCD desde dos dimensiones: la importancia y la fortaleza relativa (Grant 2006).

La importancia busca dimensionar el potencial para la generación de beneficios de cada uno de los recursos y capacidades clave; mientras que la fortaleza relativa busca hacer un comparativo de los recursos y capacidades con sus competidores. Ambos aspectos se puntuarán en una escala de 1 (muy bajo) al 10 (muy alto), que se puede observar en los anexos 6 y 7.

Así, luego de este análisis, es posible determinar cómo fortalezas clave principales la experiencia, la reputación de la marca y el personal altamente calificado.

Por otro lado, se define como principales debilidades clave la poca comunicación en medios y la falta de una inteligencia comercial.

**Gráfico 4. Matriz de recursos y capacidades**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 5. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) ayuda en la evaluación de fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa.

La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria.

Se asignará a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).

Luego de la evaluación realizada, se obtuvo un valor de 2,9 que indica que la organización cuenta con una fortaleza menor. Los factores de éxito más importantes en HCD son el posicionamiento de la marca, la experiencia, flexibilidad y la alta calidad en los servicios que ofrece.

**Tabla 12. Matriz de factores internos**

<b>Fortalezas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Posicionamiento de la marca respaldado por más de 156 años de experiencia	10%	4	0.40
Mejor uso del Networking internacional en 157 países	2%	4	0.08
Uso de red de contactos local ( Ex trabajadores de HCD = Alumni)	3%	3	0.09
Diversidad de servicios y complementariedad de los mismos	4%	3	0.12
Base de datos relacionado a conocimientos y metodologías	5%	4	0.20
Experiencia en los servicios que brinda (mayor número de clientes)	10%	4	0.40
Personal especializado en los servicios brindados con certificaciones internacionales	8%	4	0.32
Flexibilidad en la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades del cliente	10%	4	0.40
Intercambio para trabajar en el exterior (HCD internacional)	2%	3	0.06
Alto control de calidad en la prestación de servicios	10%	4	0.40
<b>Subtotal</b>	<b>64%</b>		<b>2.47</b>

<b>Debilidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Débil planificación de la prestación de los servicios (estacionales)	3%	1	0.03
Falta de innovación en servicios	5%	2	0.10
Falta de un programa de retención de talentos	6%	1	0.06
No existe un protocolo formal del proceso de recepción y seguimiento de propuestas	3%	1	0.03
Baja participación en gremios, comité gerenciales, directorios, etc	3%	1	0.03
No existe una inteligencia de mercado	3%	1	0.03
El soporte administrativo no acompaña el crecimiento del negocio	2%	2	0.04
Poco relacionamiento con los directores y accionista de las empresas	3%	1	0.03
Falta una adecuada selección de personal	8%	1	0.08
<b>Subtotal</b>	<b>36%</b>		<b>0.43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2.90</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. FODA

Esta matriz es una de las más interesantes, debido a las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es la más conocida e importante. Fue creada por Wihrich en 1982 como una herramienta de análisis situacional (David 2013)

De acuerdo con el análisis externo e interno, se propone el siguiente FODA.

**Tabla 13. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
F1	Posicionamiento de la marca respaldado por más de 156 años de experiencia.	O1	Incremento de empresas emergentes
F2	Networking internacional en 157 países	O2	Nuevas regulaciones y normativas (tributarias, contables y sistemas)
F3	Red de contactos local (ex-trabajadores de HCD = ex-alumni)	O3	Incremento de fiscalizaciones tributarias por parte de Superintendencia de Administración Tributaria
F4	Diversidad de servicios y complementariedad de los mismos	O4	Desaceleración del crecimiento económico del país
F5	Cuenta con base de datos relacionado a conocimientos y metodologías	O5	Nuevas inversiones y empresa internacionales que llegan al país
F6	Amplia experiencia en los servicios que brinda	O6	Mayor uso de la tecnología e incremento en automatización de procesos
F7	Personal talentoso y especializado en diferentes materias e industrias	O7	Fusiones y adquisiciones de empresas y emisiones de deuda (bonos y acciones)
F8	Flexibilidad en la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades del cliente	O8	Rotación de servicios de auditoría por política de los clientes
F9	Intercambio para trabajar en el exterior (HCD internacional)	O9	Poca participación de los socios de las big four en la prestación del servicio
F10	Alto control de calidad en la prestación de servicios	O10	Incremento de demanda de servicios de auditoría y consultoría por empresas estatales
F11	Alto control de evaluación de riesgos previo a brindar el servicio	O11	Incremento de tercerización de servicios de las empresas con la finalidad de gestionar su negocio
F12	Socios y gerentes con gran experiencia en diferentes temas e industrias		
F13	Cuenta con profesionales que son referentes en las diferentes universidades		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
D1	Débil planificación de los recursos en la prestación de los servicios	A1	Disminución de los precios en los servicios de la competencia
D2	Falta de innovación en servicios	A2	Competencia agresiva para captar los talentos de HCD
D3	Falta de un programa efectivo de retención de talento	A3	Mayor remuneración en el mercado
D4	Baja participación en gremios, congresos e instituciones	A4	Rotación de servicios de auditoría por política de los clientes
D5	No existe una inteligencia de mercado	A5	Coyuntura política y económica del país
D6	El soporte administrativo no acompaña el crecimiento del negocio	A6	Cambio de gobierno
D7	Falta de una adecuada selección de personal		
D8	Poco relacionamiento con los directores y accionista de las empresas		
D9	No existe un protocolo formal del proceso de recepción y seguimiento de propuestas		

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **7. Determinación de la estrategia genérica competitiva**

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión. Si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará (Porter 2004).

Luego del análisis de la cadena de valor y de los recursos y capacidades, se sugiere como estrategia genérica el enfoque de diferenciación. En los últimos años, HCD ha perdido cuota de mercado, por ello se debe enfocar la estrategia en la recuperación del mismo, con énfasis en las líneas de negocio que son más representativas para la compañía. Esto está sustentado en sus principales fortalezas: el poder de la marca, un equipo altamente calificado y la percepción de los clientes de que están trabajando con un equipo serio.

## **8. Determinación de la ventaja competitiva**

La ventaja competitiva puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva (David 2013).

La ventaja competitiva de HCD está ligada con la propuesta de valor de la empresa, la cual es la generación de resultados que superen las expectativas y el ofrecimiento de servicios de calidad superior con características distintas para cada cliente.

Esta ventaja competitiva se basa principalmente en las fortalezas observadas en el análisis de recursos y capacidades (experiencia, marca, recurso humano) y en los factores clave de éxito que se encontró en la evaluación de factores internos.

En conclusión, la ventaja competitiva es la experiencia del personal y la expansión global de la empresa, las cuales llevarán a HCD a recuperar el liderazgo en el mercado de empresas consultoras y atender de manera eficiente y eficaz a sus clientes.

HCD debe esforzarse por alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante su adaptación continua a los cambios en las tendencias y acontecimientos externos, y en las capacidades, competencias y recursos internos, así como en la efectividad de la formulación, implementación y evaluación de estrategias que capitalicen estos factores (David 2013).

## 9. Estrategia de crecimiento

Sobre la base de la matriz producto-mercado de Ansoff, se ha determinado la estrategia de crecimiento a utilizar en HCD.

Una de las estrategias de HCD será ofrecer un servicio integral a los clientes con los productos que actualmente brinda y con productos nuevos exitosos de sus oficinas pares y abordar mercados claves y emergentes. Con estas estrategias lo que se busca es recuperar el mercado perdido tomando en cuenta la experiencia consolidada que tiene HCD en los diferentes rubros y poder identificar los puntos de mejora para generar un servicio de calidad. Así mismo, el ofrecer servicios diferenciados y nuevos en el sector hará que se recupere el mercado perdido.

Por lo anteriormente expuesto, se ha determinado que la estrategia de crecimiento a seguir será la de desarrollo de producto (Mayorga *et al.* 2013).

**Tabla 14. Matriz mercado-producto**

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados Existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Las estrategias de desarrollo de producto están sustentadas en el cuadrante FO del foda cruzado (anexo 8) y dentro de las principales tenemos:

- Brindar un servicio integral como concepto de una sola firma.
- Mejor utilización de recursos en las diferentes líneas de negocio.
- Implementación de un comité comercial para abordar nuevos clientes.
- Mayor participación de socios y gerentes en la prestación de servicios.
- Creación de nuevos servicios de acuerdo al análisis de casos de éxito de oficinas pares.
- Elaboración de paquete de servicios para mitigar posibles observaciones de las entidades reguladoras.

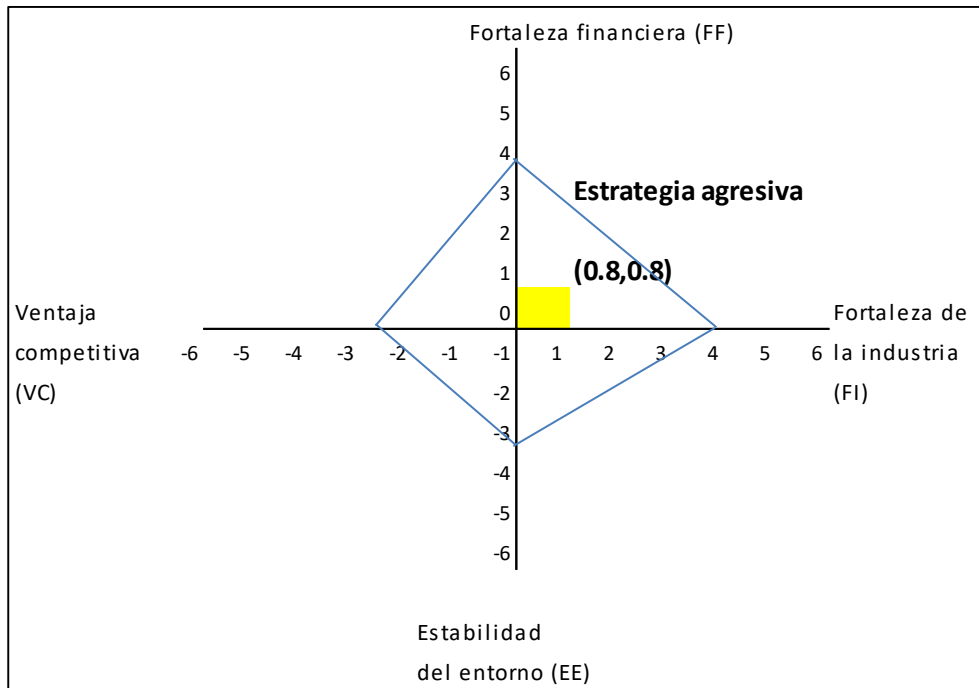
Asimismo, la estrategia de desarrollo de producto se sustentará en la conformación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).

### **9.1. Matriz Peyea**

Esta matriz elaborada por Dickel, en 1984, es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización. La matriz Peyea cuenta con dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno) y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos altos y bajo (David 2013).

Utilizando los factores de HCD detectados en los análisis previos, se determinó que la postura estratégica de la compañía está en el cuadrante “Agresivo”.

**Gráfico 5. Matriz Peyea**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Estas posturas que fueron estudiadas por Miles y Snow, y están ligadas a las estrategias de la matriz del FODA cruzado, donde la postura agresiva es equivalente al cuadrante FO (fortaleza/oportunidad) (Miles 2003).

Dentro de esta postura agresiva, la principal estrategia es la de desarrollo de producto, la cual servirá como estrategia de crecimiento.

## Capítulo VII. Plan de *marketing*

### 1. Descripción del producto o servicio

HCD ofrece al mercado peruano servicios de consultoría de negocios, auditoría y asesoría legal y tributaria, focalizados en industrias específicas para empresas públicas y privadas.

Las unidades de negocio en las que se divide HCD explican los diversos servicios que ofrecen, estas se encuentran detalladas en el anexo 9.

### 2. Objetivos del plan de *marketing*

En la siguiente tabla, se muestran los cuatro objetivos propuestos con su respectiva medición y los valores propuestos en el corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 15. Objetivos del plan de *marketing***

<b>Objetivo</b>	<b>Medición</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Incrementar las ventas en 15% cada año.	Facturación anual	15%	15%	15%
Aumentar en 16% cada año, el número de clientes de la cartera actual.	Facturación cuentas nuevas	16%	16%	16%
Identificar a los clientes de mayor valor al 2016 y fidelizarlos en un 95% al 2018.	Encuesta de satisfacción	80%	90%	95%
Mejorar la percepción de los clientes y no clientes en los aspectos críticos (<50%), obteniendo un mínimo de 95% de satisfacción en las encuestas	Encuesta de satisfacción	75%	85%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Formulación estratégica de *marketing*

#### 3.1. Segmentación de mercado


Es posible segmentar los mercados empresariales utilizando algunas de las mismas variables que se emplean en los mercados de consumo, como la geografía, los beneficios buscados y la tasa de utilización, pero el *marketing* B2B (*business to business*) también usa otras variables como las operativas, los enfoques de compra, factores situacionales, etcétera (Kotler 2012).

En términos de la administración de servicios, enfoque significa ofrecer una variedad de servicios relativamente pequeño a un segmento de mercado específico, es decir, un grupo de clientes que tiene características, necesidades, comportamientos de compra y patrones de consumo similares (Lovelock *et al.* 2004).

Para la segmentación de mercado de HCD se tomarán las variables demográficas para definir primero qué sectores se debería atender y qué tamaño de empresa se debe atacar.

Se utilizará la segmentación multisegmento, que consiste en todos aquellos segmentos que cuentan con una similitud aprovechable, en este caso los que pertenecen al ranking del Top 10,000. Se empleará el enfoque de servicio, es decir, un portafolio no tan grande de productos para diversos mercados (Lovelock *et al.* 2004).

**Tabla 16. Enfoque de negocio**

	Pequeña amplitud de oferta de servicios	Amplia amplitud de oferta de servicios
Muchos mercados que atienden	 Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
Pocos mercados que atienden	Enfoque total (de mercado y servicio)	Enfoque de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3.2. Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor del mercado meta (Kotler 2012).

El posicionamiento cumple una función fundamental en la estrategia del negocio, porque vincula el análisis de mercado y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno (Lovelock *et al.* 2004).

El posicionamiento a utilizar será el de posicionamiento por atributos. HCD es identificada como una compañía con mucho profesionalismo y experiencia (Enfoque 2013), lo cual, sumado a que brinda soluciones, la hace una marca muy poderosa.

Este posicionamiento por atributos se impulsará a diversas estrategias como la diferenciación por medio de los empleados y la diferenciación por medio de la imagen.

### **3.3.Estrategia de competencia**

Las estrategias competitivas se basan en el comportamiento que asume la empresa en relación con sus competidores dentro del sector en el que se desenvuelve (Mayorga *et al.* 2013).

Tomando en cuenta la participación de mercado de HCD (ver anexo 3) y la estrategia de crecimiento dada anteriormente, se ha determinado que la estrategia de competencia a seguir será la empresa retadora, ya que si bien se ha perdido la posición de liderazgo, HCD aspira a obtener nuevamente el mismo, por lo que el comportamiento esperado para retomar este liderazgo será el de ataque (Mayorga *et al.* 2013).

Dentro de las estrategias competitivas de la empresa retadora se utilizará la estrategia de flanqueo, con la cual se empleará la matriz de perfil competitivo para determinar las posibles debilidades del líder del mercado. En dicha matriz, se determinará que las debilidades analizadas del líder actual del mercado son el soporte administrativo, la expansión global y la evaluación de riesgos. Frente a estas debilidades, HCD debe de usar sus fortalezas para dar un mejor servicio a los principales clientes y mostrarles que la experiencia de las diversas oficinas de HCD, a nivel global, es vital en el momento de la prestación de servicios. Así mismo, el manejo personalizado de los servicios hará que el soporte administrativo mejore sustancialmente.

## **4. *Marketing mix***

### **4.1.Productos**

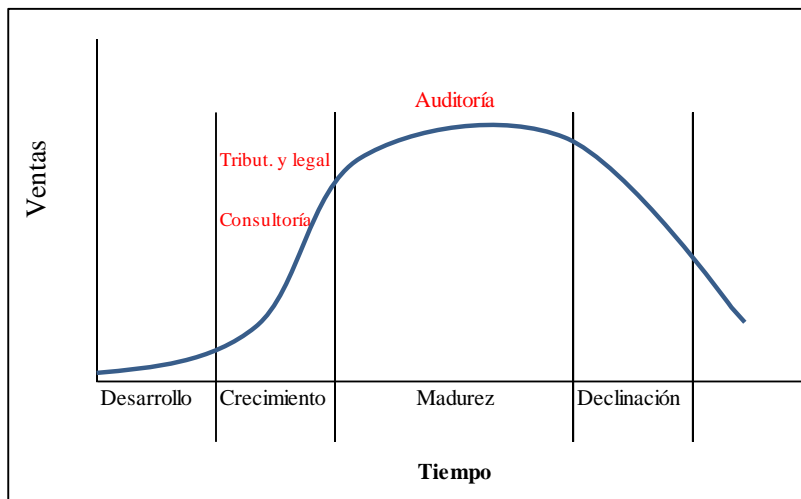
A fin de optimizar el análisis, se agrupará los diversos servicios que ofrece HCD en las tres unidades de negocios. De esta manera, se evaluará la etapa de ciclo de vida de los mismos y se

utilizará la matriz Boston Consulting Group (BCG) para analizar la cartera de negocios (David 2013).

Así, la unidad de negocio auditoría se encuentra en su etapa de madurez, debido a que son los servicios más representativos y percibidos por los clientes, y muestran un crecimiento moderado. Se puede definir a auditoría como el producto estrella, puesto que cuenta con una buena participación de mercado y su crecimiento va de acuerdo con el crecimiento de la industria nacional.

Por otra parte, las unidades de consultoría de negocios y tributación y legal se encuentran en etapa de crecimiento, ya que aún no han logrado obtener los ingresos esperados. No son los servicios con los que los clientes identifican a HCD, por lo que su crecimiento todavía no es representativo. Estos productos se denominan “producto interrogante”, ya que a pesar de tener una baja participación en el mercado cuentan con una alta tasa de crecimiento. En un largo plazo pueden posicionarse como producto estrella o, dependiendo de la estrategia a seguir a partir del 2018, pueden ir saliendo del mercado.

**Gráfico 6. Ciclo de vida de los productos**



Fuente: Elaboración propia, 2015.

**Tabla 17. Matriz BCG**

	Alta participación relativa de mercado	Baja participación relativa de mercado
Alta tasa de crecimiento	<b>Estrella (auditoría)</b>	<b>Interrogante (consultoría/tributación y legal)</b>
Baja tasa de crecimiento	<b>Vaca Lechera</b>	<b>Perro</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### **4.2.Precio**

Debido a que los servicios que brinda HCD son intangibles y no se producen en la línea de ensamblaje de una fábrica, se cuenta con gran flexibilidad en cuanto a las configuraciones de los servicios que ofrecen. Empresas como HCD ofrecen una gran variedad de combinaciones y cambios en sus servicios, lo cual implica estructuras complejas y complicadas para la fijación de precios. Esa es una de las razones principales por las que el cliente no cuenta de inicio con un precio final (Zeithaml *et al.* 2001).

El uso que los clientes dan al precio como un indicador de la calidad depende de diversos factores, uno de los cuales es la información que está disponible para ellos y, por otro lado, el riesgo asociado con la compra del servicio; el cliente considerará el precio como sustituto de calidad (Zeithaml *et al.* 2001).

HCD maneja una estructura de costeo basada en actividades, también conocida como costeo ABC. El costeo ABC es un método que asigna los costos de los recursos a los objetos de costo, como los servicios de HCD, sobre la base de las actividades desempeñadas para los objetos de costo. La premisa de este método de costeo es que los servicios que HCD ofrece son el resultado de las actividades que esta lleva a cabo y dichas actividades usan recursos que ocasionan costos (Blocher *et al.* 2008).

Así, para cada servicio que brinda HCD se analiza el tipo y el tiempo en que se realizará, y la participación de la gerencia, el *senior* asistente, el asistente y hasta el socio respectivo. La cuota por el servicio es la estrategia para la fijación de precios que utilizan los profesionales;

representa el costo del tiempo que se necesita para proveer un servicio y generalmente es por hora.

#### **4.3.Plaza**

HCD ofrece los servicios tanto en su oficina principal en Lima (distrito de San Isidro), como en las instalaciones del cliente, en todo el territorio nacional.

Los servicios profesionales que ofrece HCD son prestados directamente por los empleados de la compañía a los clientes; por lo tanto, el canal de distribución es directo.

#### **4.4.Promoción**

HCD cuenta con un prestigio ganado a través de los años que lleva en el mercado peruano, de tal manera que la promoción empleada gira en torno a la estrategia boca a boca.

Según la encuesta realizada a solicitud de HCD, el 62,1% de los encuestados señalan que HCD cuenta con un equipo con experiencia y el 50% de los mismos señalaron que HCD es la mejor empresa auditora (Enfoque 2013).

HCD cuenta con una página web donde, periódicamente, publica diversos informes sectoriales de conocimiento público y de mucho interés, por ejemplo: “Estudio de fusiones y adquisiciones 2014” y “Tendencias, retos y percepciones de las empresas familiares en el Perú” (PwC 2015).

Asimismo, HCD es auspiciador de varios eventos corporativos y sectoriales, por ejemplo, “HCD *mining conference*”, entre otros.

#### **4.5.Personas**

Debido a que los empleados de contacto representan a la organización y pueden influir de manera directa en la satisfacción del cliente, desempeñan el papel de profesionales del *marketing*. Desde el punto de vista promocional, ellos personifican físicamente el producto y son anuncios ambulantes; algunos también pueden desempeñar papeles de venta más tradicionales (Zeithaml *et al.* 2001).

El principal capital de HCD son las personas, y es justamente el profesionalismo en un 50% de los encuestados, la razón por la que las empresas continúan trabajando con HCD (Enfoque 2013).

HCD recluta de manera oportuna a universitarios, de tal forma que los mismos se van formando en la cultura e idiosincrasia de HCD. El desarrollo y retención de talento es importante para la compañía, por lo que se les asigna un tutor o *coach*, con quien se les hace el seguimiento de desarrollo profesional.

#### **4.6. Procesos**

Los procesos dentro del *marketing mix* de servicios tienen una importancia relevante, debido a que la manera en la que una empresa hace su trabajo (los procesos subyacentes) es tan importante como lo que hace, especialmente si se trata de productos ofrecidos por varios competidores (Blocher *et al.* 2008).

Por tal motivo, en HCD se pone mucho énfasis en el diseño de los productos, los tiempos en que se desarrollan los mismos, los informes solicitados por los clientes y la presentación final. Asimismo, se solicita la participación del cliente en el diseño del proceso que está solicitando.

Un proceso mal diseñado se torna burocrático e ineficiente, genera pérdidas de tiempo y una experiencia decepcionante, lo que dificulta el trabajo del personal que tiene contacto con el cliente, y resulta en una baja productividad y mayor probabilidad de que el servicio fracase (Blocher *et al.* 2008).

#### **4.7. Evidencia física**

Este último aspecto del *marketing mix* de servicios está relacionado, básicamente, con la entrega del informe final, que es el resultado del servicio prestado. Debido a que el desempeño de servicio es intangible, la evidencia física ofrece claves con respecto a la calidad del servicio y, en algunos casos, influye en la evaluación del servicio que hacen los clientes (Lovelock *et al.* 2004).

Debido a que los servicios son intangibles, con frecuencia los clientes dependen de las sugerencias tangibles o las evidencias físicas para evaluar el servicio antes de su compra y medir su satisfacción con el servicio durante y después del consumo (Zeithaml *et al.* 2001).

En el caso de HCD, no existe un ambiente de servicio más que la oficina del cliente, y entre los tangibles que espera el cliente está el reporte ofrecido, las actualizaciones periódicas y el informe final.

Para los clientes de HCD, el profesionalismo es lo más importante. Esto es el resultado de trabajar con un equipo profesional, serio, que trabaja en equipo, con puntualidad, asertivo, comprometido y orientado al cliente, rápido en sus intervenciones y recomendaciones, detallista y a la vez exigente (Enfoque 2013). Todo esto se plasma en el informe final del servicio.

## **5. Estrategias de la mezcla de *marketing***

Para desarrollar estrategias de *marketing* eficaces, se debe entender cómo las personas toman decisiones sobre la compra y uso de un servicio, cómo viven los clientes la experiencia de la entrega y el consumo del servicio, y cómo evalúan dicha experiencia. El consumo del servicio se divide en tres etapas principales: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio (Lovelock *et al.* 2009).

Haciendo uso de los resultados de la encuesta realizada por Enfoque (2013) para HCD, se detallan los resultados más saltantes en cada uno de estos tres pasos:

- Previa a la compra: El 50% de los encuestados indicaron que el profesionalismo es el principal motivo por el cual optan por un servicio de HCD, debido a que cuentan con un buen equipo, con seriedad en el trabajo, con asertividad y rapidez en las intervenciones y recomendaciones. Así, 23,7% señaló la experiencia como un aspecto importante, ya que cuentan con una cartera grande de buenos clientes con muchos años de experiencia nacional e internacional.
- Encuentro con el servicio: La calidad de los informes (41,3%) y el cumplimiento del *deadline* (21,3%) son los aspectos más importantes que los clientes esperan recibir de una empresa de servicios, los cuales ayudan a tomar buenas decisiones y dan valor agregado. De igual manera, la experiencia (23,8%) y profesionalismo (18,8%) ayudan a generar valor al cliente.

- Posterior al servicio: El 62,1% de los encuestados señalan que han tenido una buena experiencia trabajando con HCD, debido a que tienen un equipo con experiencia, el cual cuenta con seriedad, buen nivel de comunicación, buen uso de tecnología, y es capaz de solucionar las dudas con su asesoramiento.

Sin embargo, existe un 15,5% de encuestados que señalan que HCD no es la mejor empresa de servicio, principalmente porque ellos requieren de mayor dedicación y que se presenten como expertos actualizados. Esto es un punto importante para el detalle de las estrategias a seguir.

Es importante mencionar que el tema de comunicación en un servicio brindado incluye el contacto personal, los anuncios, la publicidad y las relaciones públicas, la promoción de las ventas, los materiales instructivos y el diseño corporativo (Lovelock *et al.* 2009). De estas diferentes formas de comunicación, las que más se adaptan a HCD son las relaciones públicas, que implican esfuerzos para estimular el interés positivo por una organización y sus productos, mediante nuevos lanzamientos, organización de conferencias de prensa, eventos especiales o el patrocinio de actividades de terceros, dignas de ser difundidas. Un elemento básico de la estrategia de relaciones públicas es la preparación y distribución de comunicados de prensa (que incluyen fotografías y/o videos), que presenten historias de la compañía, sus productos y sus empleados.

En la tabla 18 se aprecian el plan de acción planteado para el *marketing mix*, el cual se basa en la cuadrícula “ofensiva” del foda cruzado.

**Tabla 18. Estrategias del marketing mix**

Plan de acción	Situación actual
<b>PRODUCTO</b>	
(E1) Brindar un servicio integral al cliente, con la finalidad de ofrecer los diferentes servicios de HCD a través de sus tres líneas de negocio. Esto permitirá ofrecer un servicio más atractivo y de mayor valor para los clientes, así como el incremento de la participación de HCD en el mercado.	Las tres unidades de negocio se manejan idependientemente. Pueden ir las tres al mismo cliente sin haber coordinado previamente.
(E14) Implementar un área de inteligencia comercial que permita anticipar y buscar servicios, revisar o proponer nuevos mercados y clientes	No existe un área de inleigencia comercial
(E7) Elaboración de una aplicación móvil informativa sobre los cambios normativos. La finalidad es alertar de los continuos cambios de las normas de SUNAT y también que el cliente esté enterado del estado de sus servicios en línea.	No hay un adelanto de información. El comportamiento comercial es mas reactivo que proactivo.
Gestionar la herramienta CRM. La finalidad es que todos los profesionales de HCD antes de visitar un cliente, sepan la situación actual del cliente y los proyectos actuales y futuros.	No se aprovecha la tecnología.
(E2) Réplica de casos de éxito en oficinas pares. Al tener HCD oficinas en las principales ciudades del mundo, se propone intercambiar opiniones y traer expertos en los diversos sectores para replicar los casos de éxito. Reuniones trimestrales con las filiales de Sudamérica para intercambiar casos de éxito.	Se recurre a otra filial de HCD solo cuando hay un proyecto de gran envergadura.
(E8) Elaboración de un paquete de servicios para mitigar posibles observaciones de la Sunat. Adelantarnos a los cambios y nuevas normativas de Sunat para ofrecer al mercado nuevos servicios. Generalmente las empresas no están al tanto de los cambios de la administración, por lo que sugerimos contar con un profesional que esté velando constantemente estos cambios.	No hay un adelanto de información. El comportamiento comercial es mas reactivo que proactivo.
<b>PRECIO</b>	
Descuento en el precio fijado al ofrecer un servicio a largo plazo (3 años en promedio).	No se cuenta con este tipo de fijación de precios
Definición de precios al brindar un servicio integral, utilizando las tres líneas de negocio, lo cual puede generar un beneficio al cliente versus si toma los servicios por separado.	No se cuenta con este tipo de fijación de precios
<b>PLAZA</b>	
(E13) Mayor presencia en la zona norte y sur del país con personal HCD. Contratar dos jefes comerciales para el departamento de Arequipa y La Libertad, con la finalidad de buscar potenciales clientes para los servicios integrados que ofrece HCD.	El trabajo en provincia se hace desde Lima, no hay un seguimiento a los clientes potenciales que no tengan oficinas admnsitrativas en Lima.
<b>PROMOCION</b>	
(E4) Utilizar el network para brindar servicios locales a empresas extranjeras. La red de trabajo a utilizar es de los antiguos empleados, socios o directores, con la finalidad de llegar a aquellas empresas donde no estan ofreciendo sus servicios.	No se está utilizando adecuadamente la red de trabajo.
(E5) Implementar un Comité Comercial para abordar a nuevos clientes. Contar con la experiencia en los diversos sectores de los socios y gerentes con la finalidad de realizar un servicio más personalizado. Involucrar a los socios y gerentes en la atención personalizada de los principales y potenciales clientes a fin de demostrar al cliente que la experiencia de HCD está al servicio de sus necesidades.	No existe un comité comercial con socios y gerentes quienes no se involucran directamente en la atención de los clientes
(E6) Desayunos y charlas frecuentes sobre nuevas normativas y temas de actualidad. Realizar un acuerdo con las principales entidades industriales del país como Asociación de Exportadores, Cámara de Comercio de Lima, Sociedad Nacional de Industrias, etc. para coordinar el calendario de actividades, cursos, seminarios, entre otros y participar como auspiciador y/o expositor.	Se realiza eventualmente
(E12) Definir los principales grupos económicos en el mercado e identificar el personal clave para el abordaje comercial. E21 Segmentar a los clientes por sector e industria. Asignar a cada socio un rubro de industria de acuerdo a su afinidad	No hay una segmentación mas que el top 10 mil
(E15) Mayor participación de los socios y gerentes en congresos, gremios, instituciones públicas que permita ampliar de contactos. Involucrar mas a los socios y gerentes colocando como parte de sus bonos anuales los éxitos de nuevos negocios.	Se hace eventualmente
<b>PERSONAS</b>	
(E32) Comunicación constante y oportuna en las tres líneas de servicio. Charlas internas con la finalidad de que todos los profesionales sean capaces de entender el negocio de otras unidades con la finalidad de ofrecer el servicio potencial	No existe un cruce de información.
<b>PROCESOS</b>	
(E28) Incorporar a personal de back office en cada línea de negocio. Con la finalidad de que este personal se sienta más comprometido con los clientes y hacer más proactivo el servicio, proponemos colocar bonificaciones por servicio exitoso.	El personal de back office no esta involucrado en el negocio.
<b>EVIDENCIA FISICA</b>	
(E20) Establecer un protocolo de recepción, desarrollo y entrega oportuna de propuesta, así como seguimiento de la misma. Con esto se busca mejorar la elaboración y envío de la propuesta haciéndolas más personalizadas con la finalidad de dar a conocer el valor agregado de la misma y cubrir las necesidades actuales y futuras del cliente	Las propuestas son generalmente <i>standard</i> y no muestran un trabajo personalizado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 6. Presupuesto de actividades

El presupuesto de las actividades propuestas de *marketing* se aprecia en el anexo 10.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Objetivos

Los objetivos operacionales propuestos se observan en la tabla 19, donde también se aprecia la medición y lo que se espera obtener en el corto, mediano y largo plazo.

**Tabla 19. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivos	Medición	2016	2017	2018
Optimizar los procesos operativos con la finalidad de brindar servicios de calidad al cliente y con valor agregado.	Resultados de la encuesta de satisfacción del servicio.	70%	80%	90%
Mejorar la rentabilidad de las líneas de servicio en un 20% a través de un adecuado planeamiento y control de la utilización del personal.	Porcentaje de utilización de los recursos en la prestación de servicio.	70%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Estrategia de operaciones

Para optimizar los procesos operativos y brindar servicios de calidad al cliente y con valor agregado, se desarrollará este objetivo mediante las estrategias mostradas en la siguiente tabla.

**Tabla 20. Estrategias del área de operaciones**

Estrategias	Situación actual	Plan de acción
<b>E1</b> Brindar servicio integral como concepto de una sola firma.	Se brindan pocos servicios integrales.	Aprovechar la ventaja de tener expertos en diferentes temas para poder brindar un servicio integral al cliente
<b>E2</b> Creación de nuevos servicios de acuerdo al análisis de los servicios brindados en otras oficinas de HCD que cuenten con casos de éxitos.	La creación de nuevos servicios se da por la necesidad que surge o por las nuevas normativas que se dan en el tiempo.	Compartir el <i>offering</i> de otras oficinas de HCD, para poder evaluar los servicios exitosos que están soportando el negocio y que pueden ser replicados en HCD Perú, contando inicialmente con la asesoría y acompañamientos de los expertos en el tema.

<b>E10</b> Mayor participación de los socios y gerentes en la prestación de servicios.	En la actualidad, la participación de los socios y gerentes es muy poca en la prestación de servicio, más aun en servicios que son puntuales y de corto tiempo.	Tener una participación de 30% en la prestación del servicio tanto para el socio como para el gerente, permitirá tener un relacionamiento más estrecho con el cliente y que aporten más con su experiencia y conocimiento.
<b>E20</b> Establecer un protocolo de recepción, desarrollo y entrega oportuna de propuesta, así como seguimiento de la misma.	Las oportunidades muchas veces no se aprovechan por no tener un responsable y el seguimiento correspondiente.	Se plantea considerar a una persona que centralice todas las oportunidades, designe al responsable de la misma y realice el seguimiento correspondiente hasta el envío de la propuesta.
<b>E24</b> Revisión de los costos y tarifas.	No se revisan los costos a detalle de cada servicio.	Revisar los costos de los recursos que participan en la prestación del servicio, así como sincerar las tarifas por los mismos.
<b>E17</b> Planeamiento y control enfatizando el monitoreo de la utilización de personal por cada línea de negocio.	No se planifican las horas efectivas de cada recurso.	Planificar los recursos de acuerdo con las actividades a desarrollar en cada servicio, para poder evaluar la participación de recursos disponibles en otros encargos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

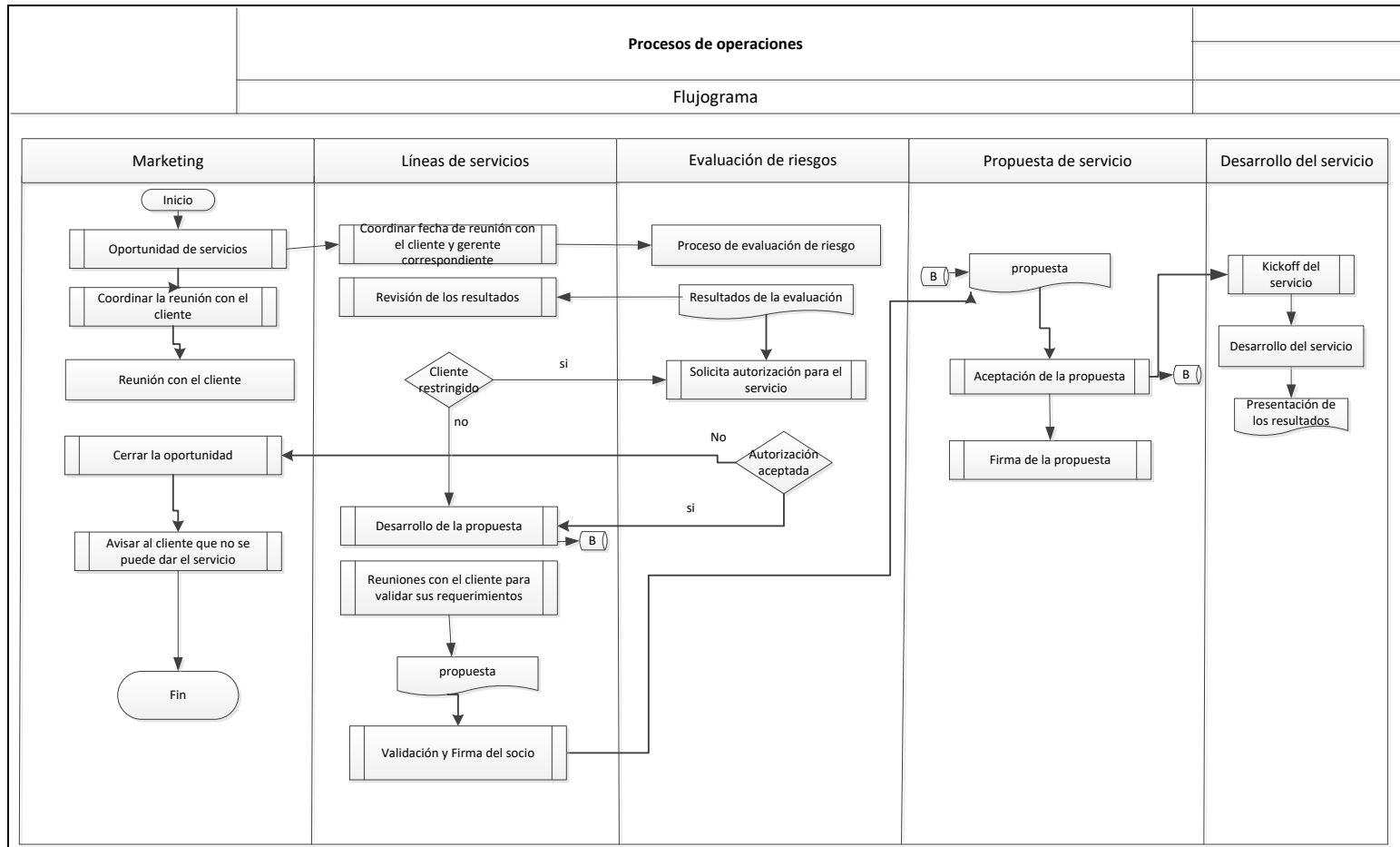
### 3. Diseño del servicio

El inicio de un servicio se realiza con la gestión comercial, la cual debe estar influida por el relacionamiento con el cliente, así como la marca, las propuestas deben evidenciar la generación de valor y la diferenciación, que luego se mostrarán en la prestación del servicio y la entrega del producto final. Un diseño de servicio bien estructurado ayudará a optimizar de forma significativa la productividad.

### 4. Mapa de procesos

En el gráfico 7 se muestra el flujo actual de procesos de HCD.

**Gráfico 7. Procesos operativos**



Fuente: HCD.

## **5. Descripción de los procesos**

Los procesos estratégicos son los lineamientos generales que se deben tener en cuenta para poder cumplir con los objetivos generales establecidos. Los procesos operativos ayudarán a brindar el servicio de calidad y satisfacción para el cliente, soportado en los recursos y capacidades. Los procesos de soporte son los que apoyan al negocio con diferentes actividades.

## **6. Presupuestos de inversión**

En el anexo 11 se encuentra el presupuesto de operaciones con cada una de las actividades a realizar.

## **Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de RR.HH.**

### **1. Estructura organizacional**

El área de RR.HH. es liderada por el socio de RR.HH., que cuenta con diferentes equipos que promueven la capacitación y el desarrollo de cada uno de los empleados de HCD.

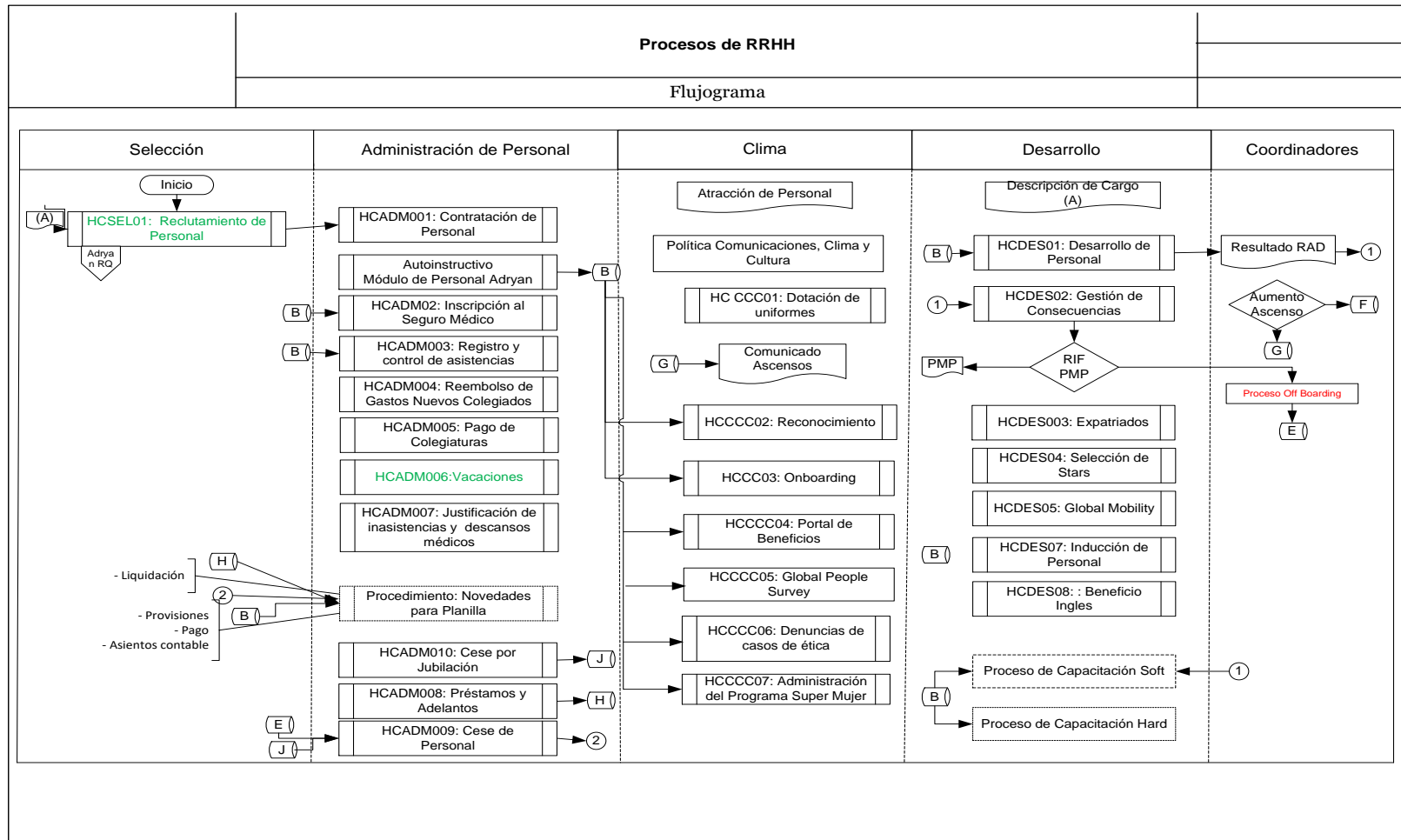
Esta área fomenta la profesionalización de cada uno de sus integrantes para que puedan lograr el objetivo de la organización. El área de RR.HH. se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

El objetivo básico es alinear el área de RR.HH. con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los recursos más importantes e imprescindible capaces de alcanzar el éxito organizacional y enfrentar los desafíos de la fuerte competencia mundial.

#### **1.1. Detalle del proceso de RR.HH.**

En el gráfico 8 se muestran los diversos procesos de RR.HH.

Gráfico 8. Procesos de RR.HH.



Fuente: HCD.

## 2. Objetivos de RR.HH.

Los empleados del servicio pueden influir directamente sobre las cinco dimensiones de la calidad en el servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. La entrega del servicio como se promete (confiabilidad) a menudo se encuentra bajo el control total de los empleados de la primera línea, quienes influyen directamente sobre las percepciones del cliente acerca de la responsabilidad (Zeithaml *et al.* 2001).

Los objetivos de RR.HH. se centrarán en las acciones que se deben realizar para poder cumplir con los objetivos de operaciones y *marketing*.

**Tabla 21. Objetivos de RR.HH.**

Objetivo	Medición	2016	2017	2018
Contar con los mejores profesionales, tanto a nivel de capacidades técnicas, blandas y de relacionamiento	Encuesta de medición de satisfacción del cliente	50%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## 3. Estrategias de administración de RR.HH.

Uno de los puntos clave de la estrategia de HCD para alcanzar su visión y misión, radica específicamente en el potencial humano con el que cuenta para brindar servicios profesionales y administrar la empresa. Considerando que HCD brinda servicios profesionales, que son el mayor activo e imagen; son sus empleados quienes mantienen constante comunicación e interacción con los clientes y brindan un servicio de calidad.

En ese sentido, en la medida que cuenten con personal adecuadamente preparado y con las ganas de asumir nuevos retos, con empleados reconocidos en el mercado por su especialización o por su trascendencia laboral, con valores sólidos, podrán agregar valor a sus clientes y a la organización, obteniendo una ventaja competitiva sostenible.

En *marketing* de servicios, las estrategias de la organización incluyen seleccionar de manera cuidadosa al personal que pueda manejar presiones emocionales, capacitarlo con el fin de que desarrolle las habilidades necesarias (como escuchar y solucionar problemas) y brindarle las herramientas que le permitan hacer frente a los problemas (Zeithaml *et al.* 2001).

**Tabla 22. Estrategias de RR.HH.**

<b>Estrategia</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Plan de acción</b>
<b>E22</b> Reestructurar los procedimientos de la gestión de la retención de talentos.	Cuenta con un programa denominado “Star”. No cumplía con el objetivo propuesto para el programa. No contemplaba solo a los talentos. Beneficios no apreciados.	Un nuevo programa de retención de talento De acuerdo a la evaluación, se considerará a los que tenga alta performance. Se les proporcionará capacitación requerida para el crecimiento profesional alineado con el objetivo trazado por el personal. Bonos anuales.
<b>E18</b> Estructurar la gestión de reclutamiento de personal.	Realizado por RR.HH. No participa el gerente interesado. Pruebas de aptitud y entrevista personal. No contaban con pruebas técnicas.	Se realizará un nuevo proceso con los pasos definidos Examen psicotécnico. Examen de suficiencia de inglés Entrevista con el gerente solicitante.
<b>E19</b> Estructurar un adecuado sistema de evaluación de desempeño.	El sistema de evaluación al personal no era efectivo. No cumplía con el objetivo. No contaba con mediciones.	Con la finalidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño de manera integral y oportuna que sirva como instrumento de medición y de seguimiento a la línea de carrera del personal de la firma se creará el Sistema de Plan de Capacitación y Desarrollo (PC&D), que contribuirá con la eficiencia del personal y la línea de carrera de cada uno. Este sistema incluye <i>coachee</i> , desarrollo del plan, retroalimentación y resumen del desarrollo.
Desarrollar a las personas para que brinden calidad en el servicio (Zeithaml <i>et al.</i> 2001).	No existe este tipo de capacitación.	Capacitación acerca de las habilidades técnicas e interactivas, con la finalidad de proporcionar calidad en el servicio. Promoción de trabajo en equipo, implementar rangos de bonificación compartida al éxito del grupo. Análisis de la calidad de servicio interno.
Involucrar a la primera línea de gerencia y socios.	No hay involucramiento.	Modificar la bonificación anual colocando un 35% sobre los objetivos anuales de las otras áreas.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

#### **4. Presupuesto del plan de RR.HH.**

En el anexo 12 se encuentra el presupuesto de RR.HH. con cada una de las actividades a realizar.

## Capítulo X. Plan financiero

El plan financiero incluye la inversión necesaria para implementar los planes funcionales el mismo que asciende a S/.2.029.400 y permitirá reforzar la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación.

### 1. Objetivo

Se pretende mejorar la rentabilidad de 10% a 14% hasta el 2018, de acuerdo con los planes funcionales de *marketing*, operaciones y RR.HH. Este objetivo está alineado con las expectativas de los accionistas.

**Tabla 23. Objetivos del plan financiero**

Objetivo	Medición	2016	2017	2018
Aumentar la rentabilidad de 10% a 14% hasta el 2018	Utilidad neta / ventas	12%	13%	14%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 2. Supuestos

El plan financiero se basa en información financiera histórica de HCD, así como información financiera pública de la industria de servicios de consultoría. Las proyecciones financieras se basan principalmente en: i) cumplimiento de los planes funcionales y de los planes de inversión por S/.2.019.400 e ii) incremento anual de 15% en las ventas, tomando como referencia el promedio del incremento de ventas de HCD en los últimos tres años (2012 - 2014).

Además, cabe mencionar que las empresas tercerizan cada vez más los servicios y se dedican a gestionar su negocio; existen más empresas emergentes, existen algunas normativas dirigidas a las empresas que originan el incremento de prestación de servicios de consultoría y asesoría, entre las cuales se encuentra el reglamento de la SMV para que los estados financieros de las empresas sean auditados, incremento de fiscalizaciones por parte de la Sunat, modificaciones a la Ley del Impuesto a la Renta, nuevas normativas contables, entre otros.

### 3. Presupuesto 2015

En el anexo 13 se muestra el presupuesto del estado de ganancias y pérdidas del año 2015 elaborado por HCD (comparado con el estado de ganancias y pérdidas del año 2014). Se observa que en el presupuesto del 2015, el crecimiento estimado en ventas es del 10% y la rentabilidad se mantiene en 10% sobre las ventas.

### 4. Estados financieros proyectados

En el anexo 14 se presenta el estado de ganancias y pérdidas proyectado del 2016 al 2018. Para fines prácticos y un mejor análisis, se ha incluido el estado de ganancias y pérdidas del año 2014 y el presupuestado para el año 2015.

### 5. Flujo de caja libre incremental proyectado

En el anexo 15 se presenta el flujo de caja incremental proyectado, que corresponde al diferencial entre el flujo de caja libre con planes (incluye la inversión y acciones de los planes funcionales) y el flujo de caja libre sin planes.

**Tabla 24. Flujo de caja incremental**

<b>Flujo de caja incremental</b>	<b><u>Inversión</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2018</u></b>
	<b>S/.000</b>	<b>S/.000</b>	<b>S/.000</b>	<b>S/.000</b>
Flujo de caja libre con planes	(890)	29,422	36,213	42,295
Flujo de caja libre sin planes	-	25,937	28,426	31,139
<b>Flujo de caja incremental</b>	<b>(890)</b>	<b>3,485</b>	<b>7,787</b>	<b>11,157</b>

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 6. Resultado de la evaluación financiera

A continuación, se presentan los resultados de la evaluación financiera respecto al flujo de caja libre incremental proyectado, en el cual se ha calculado el valor presente neto (VPN) utilizando el costo de oportunidad de capital (CAPM) y el costo promedio ponderado de capital (WACC). Asimismo, se ha determinado la tasa interna de retorno (TIR), la misma que resulta significativamente mayor al CAPM y la WACC, debido a que la inversión respecto de los flujos de retorno es poco significativa. En el anexo 16 se presentan los componentes utilizados en la elaboración de las tasas de descuento: CAPM y WACC.

**Tabla 25. Tasa de descuento**

<b>Tasa de descuento</b>	<b>Tasa %</b>	<b>VPN S/.000</b>	<b>TIR %</b>
CAPM	16.71%	12,707	480%
WACC	13.39%	14,015	480%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **7. Análisis de sensibilidad**

En la tabla 26, se presenta el análisis de sensibilidad respecto de tres variables: ventas, inversión realizada en el proyecto y WACC (tasa de descuento). Se ha realizado el análisis considerando una variación mayor y menor al 10% del importe inicial.

El efecto más sensible corresponde a la disminución en el incremento de las ventas, en el cual el VPN ascendería a S/. 61,1 millones del flujo de caja del proyecto.

**Tabla 26. Análisis de sensibilidad**

<b>Sensibilidad en:</b>	<b>Variación</b>	<b>VPN S/.000</b>	<b>Variación S/.000</b>
Incremento % de ventas	10% más de lo proyectado	85,393	18%
	Inicial	72,523	-
	10% menos de lo proyectado	61,115	-16%
Inversión	10% más de lo proyectado	72,075	-1%
	Inicial	72,523	-
	10% menos de lo proyectado	72,971	1%
WACC	10% más de lo proyectado	69,968	-4%
	Inicial	72,523	-
	10% menos de lo proyectado	75,210	4%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **8. Conclusiones**

Sobre la base de los resultados obtenidos, se considera que el proyecto es viable. Si bien el importe invertido es mucho menor que los flujos de caja esperados y, por ende, los VPN son positivos y resulta una TIR muy alta, debe considerarse que el proyecto va más allá y también involucra un cambio de cultura (cambio cualitativo) en las personas, que es un elemento fundamental para el logro de los objetivos.

## **Capítulo XI. Gobierno corporativo y plan de responsabilidad social**

### **1. Gobierno corporativo**

Implementar un gobierno corporativo adecuado permite obtener una estructura sólida y profesional. La reducción de costos a través de la detección de áreas de oportunidad es un punto importante. Las empresas están empleando los conceptos de gobierno corporativo para desarrollar su plan estratégico de operaciones. Esto incluye los sistemas de procedimientos diseñados para estructurar la autoridad, equilibrar la responsabilidad y proporcionar la información de las cuentas a través de las partes interesadas. Las estructuras de un buen gobierno corporativo ayudan a equilibrar los intereses de un negocio.

Para poder implementar el gobierno corporativo en la organización, se deben tener en consideración los siguientes factores:

- Partes interesadas externas: Primero, se debe identificar los grupos de interés externos. Estos incluyen a los clientes, proveedores y a la comunidad (universidades), ya que se encuentran fuera de la organización. La gestión estratégica de las relaciones con los grupos de interés es esencial, debido a que estos colocan un alto valor en la habilidad que tiene la organización para poder cumplir con el valor agregado y los servicios de calidad.
- Partes interesadas internas: En segundo lugar, se debe incorporar a las personas que pertenecen al grupo de interés interno. Estas son las personas que tienen un impacto alto en las operaciones diarias, como los empleados, el área de administración y de gestión, así como los socios y gerentes. La construcción de relaciones estratégicas en este grupo es importante para poder asegurar el éxito a largo plazo de la organización, incluyendo su rentabilidad. Lo importante es mantener a los grupos de interés internos informados y comprometidos con el objetivo a lograr en la organización.
- Responsabilidad: Finalmente, cuando la organización ha identificado claramente a sus grupos de interés interno y externo, la estructura del gobierno corporativo puede proceder a crear planes de responsabilidad para estos grupos de interés. La rendición de cuentas se trata de la obligación de las partes individuales y de la organización, manteniendo siempre la práctica de transparencia y ética.

**Tabla 27. Plan de acción hacia los grupos de interés interno**

Grupos de interés	Plan de acción
El personal	Apuntar a dar servicio de calidad - capacitaciones técnicas
Área administrativa	Acompañar al negocio en el tema de facturación y seguimientos a las cobranzas, así como también en temas administrativos requeridos
Gestión de riesgos	Ser transparentes y éticos siempre - Evaluación de riesgos exhaustiva para cada cliente de acuerdo con los procedimientos establecidos
Socios y gerentes	Participación directa en la ejecución del proyecto y relaciones directas con los clientes

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **2. Responsabilidad social corporativa**

En HCD, se entiende la responsabilidad social corporativa (RSC) como la forma en que los intereses sociales, ambientales y económicos se integran con sus valores, cultura y toma de decisiones en la manera en que operan.

Para HCD Perú, la RSC es un compromiso individual y de firma, que les permite generar un liderazgo responsable que marca una diferencia positiva, que impacta en su propia gente, en sus clientes, en su comunidad y en el cuidado del medio ambiente, contribuyendo de manera responsable y sostenida con sus socios estratégicos.

Los esfuerzos de RSC están relacionados con el objetivo de crear a través de sus acciones y comportamiento una “Experiencia HCD” para sus clientes y su gente. Mediante la promoción de su confianza en los mercados de capitales, el desarrollo de su gente como responsable de los negocios, un impacto positivo en las comunidades en las que operan y disminuir el impacto en el medio ambiente, para que demuestren la legitimidad social de su negocio y así marcar su diferenciación como una organización socialmente responsable.

Las acciones actuales de la compañía se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 28. Plan de acción hacia los grupos de interés externo**

Relación	Objetivo	Acción
Mercado	Prácticas responsables del negocio.	Mantener los más altos estándares éticos, respeto a sus clientes y promover la mejora en cuanto a la transparencia, confianza y consistencia en el mercado de capitales.
Personas	Desarrollar líderes en un ambiente inclusivo y de alto desempeño.	Establecer una cultura en la que las prácticas de diversidad y flexibilidad de trabajo sea una norma. Invertir en capacitación y desarrollo de su gente. Crear un entorno laboral que favorezca la salud, la seguridad y el bienestar de su gente.
Comunidad	Generar un impacto medible y significativo en la comunidad.	A través de programas de voluntariado relacionados a fomentar el desarrollo de la educación. Trabajando en asociación con organizaciones de la comunidad, brindando su apoyo, experiencia, habilidades y aportes económicos.
Medio ambiente	Ser responsable con su conducta ambiental, que asegure y contribuya a generar un ambiente más saludable.	Medir, informar y continuamente reducir el impacto ambiental de sus operaciones. Uso de los recursos naturales de manera eficiente y minimizar los residuos. Mitigación de los efectos del cambio climático mediante la reducción de las emisiones de gases de invernadero por el uso de energía, el transporte y los procesos cotidianos.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

### 3. Plan de acción para la RSC interna

La RSC interna no pretende sustituir a la gestión de RR.HH., sino servir de guía para alinear la forma en que esta se implementa con los principios y lineamientos que tiene el área de RR.HH.

Entre las acciones desarrolladas por el área de RR.HH. que benefician a la responsabilidad social corporativa, se encuentran las siguientes:

- Capacitaciones al personal.
- La igualdad de retribución y de perspectivas profesionales para las mujeres.
- La aplicación de prácticas responsables de contratación de personal.
- La búsqueda del equilibrio entre trabajo y vida.

De todos los puntos mencionados, el más complicado de solucionar es el que se relaciona con el equilibrio entre la vida personal y laboral del empleado, ya que afecta todos los aspectos que constituye el bienestar dentro del espacio laboral. Para ello, se debe de considerar un plan de acción.

**Tabla 29. Plan de acción para RSC interna**

Problemas	Plan de acción	Medición
Horas de trabajos en exceso	Revisar las asignaciones de los proyectos para poder incluir los recursos necesarios dentro de las 8 horas de trabajo.	Hojas de tiempo del trabajador: máximo 8 horas de trabajo.
No se cumple con las vacaciones	Tomar un mes de vacaciones al año según ley, de forma obligatoria.	Provisión de vacaciones: bajar en un 80%.
No existe un equilibrio entre trabajo y vida familiar	Poder realizar los trabajos desde casa ( <i>home office</i> ), para que puedan compartir con la familia.	Un 10% de los empleados que tengan opción a esta modalidad.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## Capítulo XII. Evaluación y control

### 1. Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño ayudarán a identificar qué acciones tomar en el caso de algún desvío o fracaso de los objetivos planteados. Son formulados de manera que ayuden a la gerencia a realizar un monitoreo diario, semanal o mensual.

Los indicadores de desempeño deben ser entendidos y aplicados. Además, deben contar con las acciones que se requiere para corregir posibles desviaciones del indicador (Parmenter 2010).

**Tabla 30. Matriz de indicadores de desempeño**

Objetivo	Medición	Frecuencia de medición	Rango de cumplimiento		
			Superior	Aceptable	Inferior
<b>Marketing</b>					
Incrementar las ventas en 15% cada año	Facturación	Anual	>15%	15%	<15%
Aumentar en 16% cada año, el número de clientes de la cartera actual.	Facturación de cuentas nuevas	Anual	>16%	16%	<16%
Identificar a los clientes de mayor valor al 2016 y fidelizarlos en un 95% al 2018.	Encuesta de satisfacción	Anual	100%	95%	<95%
Mejorar la percepción de los clientes y no clientes en los aspectos críticos (<50%)	Encuesta de satisfacción	Anual	>95%	95%	<95%
<b>Operaciones</b>					
Optimizar los procesos operativos con la finalidad de brindar servicios de calidad al cliente y con valor agregado.	Resultados de la encuesta de satisfacción del servicio	Semestral	>85%	75%	<65%
Mejorar la rentabilidad de las líneas de Servicio en un 20% a través de un adecuado planeamiento y control de la utilización del personal.	Reporte de tiempo del personal	mensual	>20%	15%	<10%
<b>Recursos Humanos</b>					
Contar con los mejores profesionales, tanto a nivel de capacidades técnicas, blandas y de relacionamiento	Encuesta de medición de satisfacción del cliente	mensual	>85%	75%	<65%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

Después de haber realizado el análisis del macro y micro entorno del sector, analizado el FODA de la empresa, identificado la estrategia y la ventaja competitiva, se concluye que para que HCD recupere su liderazgo deberá focalizarse en 4 desafíos en conjunto de manera inmediata: mercados, relación con clientes, recursos humanos e innovación tecnológica; según se detalla a continuación:

- a) Participar con una estrategia ganadora en mercados claves, mercados emergentes, que brindarán a HCD la sostenibilidad que necesita para el futuro.
- b) Mantener una excelente relación con los clientes, acompañándolos desde la estrategia hasta la ejecución, brindándoles lo mejor de HCD y lo que hay en el network. Conocer y anticiparse a sus necesidades, brindando un servicio integral, servicios de calidad y fidelizando a sus clientes.
- c) En lo que corresponde a recursos humanos, atraer y retener a los mejores profesionales, ofrecer a las personas la oportunidad de desarrollarse en lo que les apasiona con la finalidad que al momento de brindar el servicio generen valor.
- d) Reconocer y anticiparse a las tendencias tecnológicas que impacten a HCD y a sus clientes. Adoptar y adaptar la innovación tecnológica y construir capacidades tecnológicas sostenibles.

A través de la implementación de los planes funcionales, cuya viabilidad ha sido confirmada a través de una evaluación financiera, se concluye que el plan estratégico propuesto permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de HCD y, de esta manera, cumplir con su visión y misión.

### **2. Recomendaciones**

Con la finalidad de que HCD recupere su posición de liderazgo en el sector, se recomienda implementar el plan estratégico planteado en la presente investigación y que sirva como base para el plan del periodo 2019 - 2021.

En ese sentido, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Crear un buen ambiente de trabajo con la finalidad que los profesionales se sientan parte de la organización y trabajen en equipo para el logro de los objetivos.
- Mantener una cultura organizacional diferenciada, que hace que HCD sea única y diferente de las demás empresas del sector.
- Con la implementación del plan estratégico, se sugiere reacomodar las estructuras y la forma de pensar de los profesionales sobre la base de las estrategias definidas, con la finalidad de tener las funciones alineadas, los roles claros y los niveles de responsabilidad, de acuerdo con los resultados previamente asignados.
- Aprovecha la tecnología y elaborar una herramienta CRM con la finalidad de que el profesional que esté elaborando propuestas para un cliente determinado pueda detectar cuál es el estado de este cliente en otras áreas.
- Las áreas de RR.HH. y de *marketing* deben tener una participación mucho más activa, que viabilice las iniciativas planteadas (planes funcionales), con la finalidad de que realmente sean un socio estratégico dentro del negocio.
- Realizar mediciones en los planes funcionales implementados, para poder tener conocimiento de lo que se está logrando.
- La participación de los socios y gerentes de HCD se debe de mantener siempre, puesto que ellos son los que tienen la experiencia y pueden aportar mucho a los clientes.
- Involucrar a los socios y gerentes de las áreas de auditoría e impuestos en el éxito del área de consultoría (y viceversa), a fin de que, gracias a su experiencia, puedan recomendar clientes y ofrecer productos.

## Bibliografía

Apoyo Consultoría (2015). Informe SAE. Lima.

Armajach, J. R. (2012). *El mercado de la consultoría en el Perú*. Lima: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima.

Arroyo Rizo Patrón, P. (2015). *Análisis de coyuntura*. Lima: Instituto Bartolomé de las Casas.

Banco Central de Reserva del Perú (2014). *Informe de Inflación. Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Lima.

Banco Central de Reserva del Perú (2015). Cuadros Estadísticos.

Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. y Chen, K. (2008). *Administración de costos*. México: Mc Graw Hill.

Cateriano, P. (2015). *Discurso de Investidura del Presidente del Consejo de Ministros*. Lima.

Chirinos, D. (2015). “Construcciones 'verdes': ¿Se consolidará esta tendencia en el 2015?”. En: *Semana Económica*. 14 de enero del 2015. Fecha de consulta: 16/02/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/servicios/inmobiliario/151829-construcciones-verdes-se-consolidara-esta-tendencia-en-el-2015/>>.

Coloma, E. (2015). “Leasing inmobiliario: Ollanta Humala promulga ley de alquiler-venta”. En: *Diario Gestión*. 17 de julio del 2015. <<http://gestion.pe/economia/leasing-inmobiliario-ollanta-humala-promulga-ley-alquiler-venta-2137589>>.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.

Diario El Comercio (2015). “Perú 2021”. Abril de 2015.

Diario Gestión (2015a). “Cambios que no nos deben engañar”. 19 de febrero del 2015.

Diario Gestión (2015b). “Ejecutivo publicó ley de gratificaciones sin descuentos y mayor disponibilidad de CTS”. Junio del 2015.

Diario Gestión (2015c). “Cerveceras, telefónicas y eléctricas fueron las empresas más rentables del 2014”. Marzo del 2015.

Diario Gestión (2015d). “MEF revela nueva proyección de crecimiento del PBI: 4.2% para el año”. Marzo del 2015.

Enfoque, Marketing y Consultoría (2013). *Satisfacción del servicio de auditoría externa*. Lima: Encuesta.

Finance, B. (2015). *Global 500 2015. The annual report on the world's most valuable global brands*. <[http://www.brandfinance.com/images/upload/brand\\_finance\\_global\\_500\\_2015.pdf](http://www.brandfinance.com/images/upload/brand_finance_global_500_2015.pdf)>.

Fondo Monetario Internacional (2015). Estadísticas.

- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Gimbert, X. (2010). *Pensar estratégicamente: modelos, conceptos y reflexiones*. Barcelona: Deusto.
- Goodstein, N. P. (2006). *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw-Hill.
- Google, Inc. (2010). Formulario 10K. Fecha de consulta: 12/02/2015. <[http://investor.google.com/documents/20101231\\_google\\_10K.html](http://investor.google.com/documents/20101231_google_10K.html)>.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica*. México: Civitas.
- Hoffman, D. y Bateson, J. (2008). *Fundamentos de marketing de servicios*. México: Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *Perú: Estructura empresarial 2013*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Condiciones de vida en el Perú*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015a). *Indicadores económicos y sociales*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015b). *Informe de estadística*. Lima: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015c). *Principales indicadores / Cálculo del PBI*.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Lira, J. (2014). EY: “Hay algunos servicios de consultoría que son más sexis que otros”. En: *Diario Gestión*. 25 de junio del 2014.
- Lovelock, C., Reynoso, J., D’Andrea, G. y Huete, L. (2004). *Administración de servicios*. México: Pearson.
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson.
- Mayorga, D. y Araujo, P. (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Miles, R. (2003). *Organizational strategy, structure and process*. California: Stanford University.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Montoya, K. (2015). “Nueva ley forestal: la delicada apuesta por integrar a empresas y comunidades”. En: *Semana Económica*. 19 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 30/03/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/medio-ambiente/156579-nueva-ley-forestal-la-delicada-apuesta-por-integrar-a-empresas-y-comunidades/>>.

- Nagle, T. y Holden, R. (2002). *Estrategia y tácticas de precios*. España: Pearson.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona.
- Otiniano. (10 de 2015). (C. d. Torre, Entrevistador)
- Parmenter, D. (2010). *Keys performance indicator*.
- Porter, M. (2004a). *Estrategia competitiva: Técnicas para en análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
- Porter, M. (2004b). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cescsa.
- Rozenberg, A. (2015). “Proyecciones de la economía peruana”. En: Diario Gestión. Febrero del 2015.
- Semana Económica (2014). “Alonso Segura: ‘Los proyectos de inclusión social son la base de crecimiento del Perú’”. En: *Semana Económica*. 3 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 4/03/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/149608-alonso-segura-los-proyectos-de-inclusion-social-son-la-base-de-crecimiento-del-peru/>>.
- Semana Económica (2015). “La economía de China crecerá alrededor de 7% en el 2015, según funcionario del banco central”. En: *Semana Económica*. 17 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 10/03/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/internacional/154409-la-economia-de-china-crecera-alrededor-de-un-7-en-el-2015-segun-funcionario-del-banco-central/>>.
- Torre, J. (2015). “‘Ley pulpín’: otra demostración de la debilidad del gobierno”. En: *Semana Económica*. 26 de enero del 2015. Fecha de consulta: 15/03/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/152724-ley-pulpin-otra-demostracion-de-la-debilidad-del-gobierno/>>.
- Zeithaml, V. y Bitner, M. (2001). *Marketing de servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. México: Mc Graw Hill.
- Zurita, M. (2014). “Leyes de cambio climático: ¿Cómo involucran a las empresas?”. En: *Semana Económica*. 10 de diciembre del 2014. Fecha de consulta: 16/02/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/economia/medio-ambiente/149919-leyes-de-cambio-climatico-como-involucran-a-las-empresas/>>.

## **Anexos**

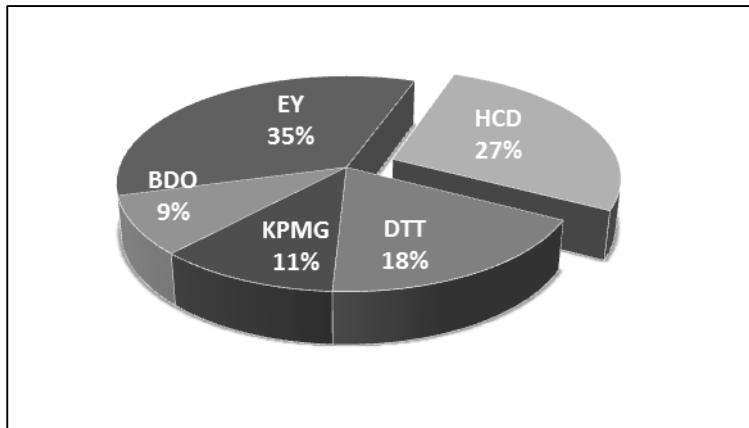
## Anexo 1. Análisis del macroentorno. Matriz PESTEG

Factores	Indicadores	Tendencia	Peso	Valor	Ponderación
<b>Amenazas</b>					
<b>Político</b>	Baja aceptación del gobierno e inestabilidad política.	Disminución del consumo interno y de la inversión privada	0.04	3	0.12
<b>Político</b>	Campaña pre electoral.	Disminución de la inversión pública y privada	0.05	3	0.15
<b>Económico</b>	Proyección del PBI en 2.5% anual.	Cautela en gastos e inversión	0.06	2	0.12
<b>Económico</b>	Incremento del dólar.	Disminución en la exportaciones, subida de los precios de lo productos.	0.06	3	0.18
<b>Global</b>	Débil crecimiento de la Eurozona	Disminución en las exportaciones	0.06	2	0.12
<b>Global</b>	Desaceleración de la economía de China	Menor precio de los commodities	0.07	2	0.14
<b>Subtotal</b>			<b>0.34</b>		<b>0.83</b>
<b>Oportunidades</b>					
<b>Político</b>	Ley del leasing inmobiliario.	Aumento en el sector construcción	0.02	1	0.02
<b>Político</b>	Exoneración de impuestos a las gratificaciones de forma permanente.	Aumento en el consumo interno	0.03	1	0.03
<b>Económico</b>	Contribución al PBI - Sector Minero.	Tendencia en la mejora de procesos y reducción de costos	0.12	2	0.24
<b>Económico</b>	Inversión pública del 19% del PBI.	Incremento de obras en infraestructura carreteras, etc. Mayor empleo, inversión y mejoras en la organización	0.09	3	0.27
<b>Económico</b>	Reducción del impuesto a la renta.	Aumento de caja en la empresas, posibilidad de inversión y mejoras en la organización	0.09	2	0.18
<b>Social</b>	Reducción de la pobreza y aumento de proyectos sociales	Aumento en la competitividad, mejora en actividades productivas	0.01	1	0.01
<b>Social</b>	Tasa de crecimiento de la población 1,3% (51.8% PEA)	Crecimiento del país	0.03	1	0.03
<b>Social</b>	Aumento en inversión en educación 3.5% del PBI	Mejora en los niveles de vida	0.01	1	0.01
<b>Tecnológico</b>	Ejecución de la fibra optica y de la banda ancha	Mas eficiencia en la toma de desiones	0.03	1	0.03
<b>Tecnológico</b>	Ley 30309 - Investigación en tecnología	mayor automatización y eficiencia en los procesos.	0.02	1	0.02
<b>Ecológico</b>	Ley marco de cambio climatico	Responsabilidad del cuidado del medio ambiente y del planeta.	0.05	2	0.10
<b>Ecológico</b>	Protección del medio ambiente - empresas RC	Implementación de areas responsabilidad corporativa en las empresas	0.05	1	0.05
<b>Global</b>	Crecimiento del PBI mundial 3.5%	Crecimiento en la inversión.	0.07	2	0.14
<b>Global</b>	Recuperación de la economía americana	Incremento en las exportaciones a USA	0.05	1	0.05
<b>Subtotal</b>			<b>0.66</b>		<b>1.17</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1.00</b>		<b>2.00</b>

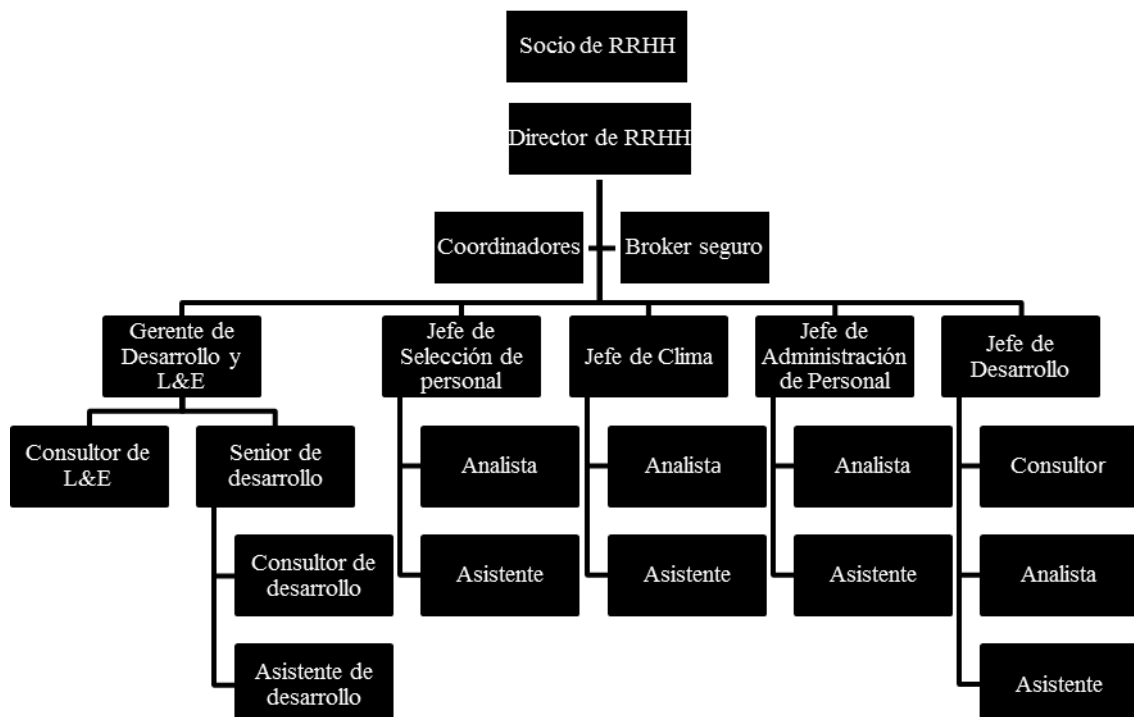
## Anexo 2. Análisis del micro entorno. Matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter

		<u>Muy poco</u> <u>atractiva</u>	<u>Poco</u> <u>atractiva</u>	<u>Neutral</u>	<u>Atractiva</u>	<u>Muy</u> <u>Atractiva</u>		
<b>Amenazas de nuevos competidores</b>								
Economías de escala	Alto						Bajo	3
Diferenciación de producto	Alto						Bajo	2
Acceso a canales de distribución	Alto						Bajo	5
Necesidades de capital	Alto						Bajo	3
Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Alto						Bajo	4
Curva de aprendizaje o de experiencia	Alto						Bajo	2
Regulaciones	Alto						Bajo	3
Identificación de marca	Alto						Bajo	2
								3.00
<b>Poder de negociación del comprador</b>								
Concentración y tamaño de los compradores	Bajo						Alto	4
Costos de cambiar	Bajo						Bajo	5
Capacidad de comprador de integrar hacia atrás	Bajo						Alto	2
Competencia entre compradores	Alto						Bajo	4
Diferenciación de producto	Alto						Bajo	2
								3.40
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>								
Concentración y tamaño de proveedores	Alto						Bajo	3
Costos de cambiar	Alto						Bajo	3
Competencia entre proveedores	Alto						Bajo	2
Precios	Bajo						Alto	3
Experiencia	Bajo						Alto	4
								3.00
<b>Amenazas de sustitutos</b>								
Rendimiento relativo al precio	Bajo						Alto	2
Ventaja del sustituto	Bajo						Alto	2
Propensión del comprador a cambiar	Bajo						Alto	2
								2.00
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>								
Diferencias estratégicas	Bajo						Alto	4
Diversidad de servicios	Bajo						Alto	4
Crecimiento del mercado	Bajo						Alto	4
Diferenciación de producto	Bajo						Alto	3
Barreras de salida	Alto						Bajo	5
Número de competidores	Alto						Bajo	5
								4.17

### Anexo 3. Participación de mercado



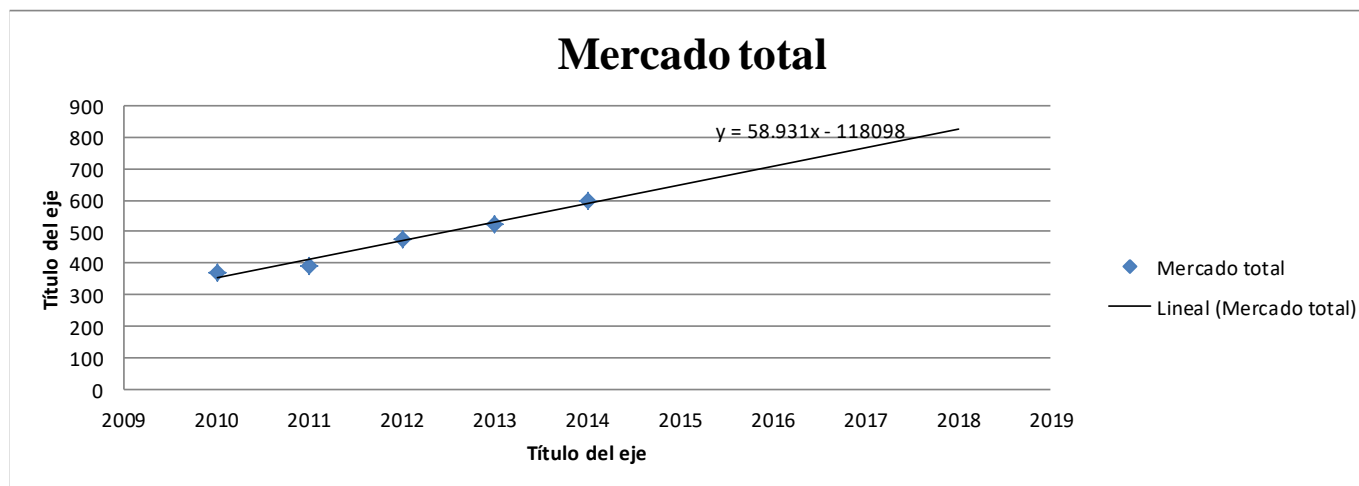
### Anexo 4. Organigrama de recursos humanos



### Anexo 5. Estimación de la demanda

Items/años	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Mediana y Gran empresa	9,582	11,204	11,540	11,886	12,243	12,610	12,989
Ticket promedio	S/. 141	S/. 141	S/. 141	S/. 141	S/. 141	S/. 141	S/. 141
Demanda total	S/. 1,349,964	S/. 1,578,480	S/. 1,625,835	S/. 1,674,610	S/. 1,724,848	S/. 1,776,593	S/. 1,829,891

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Mercado total MMS/</b>	S/. 369.75	S/. 390.99	S/. 474.62	S/. 524.51	S/. 597.65	S/. 648.30	S/. 707.23	S/. 766.16	S/. 825.09
<b>Facturación HCD</b>	S/. 107.30	S/. 109.30	S/. 129.40	S/. 145.30	S/. 162.30	S/. 178.53	S/. 205.31	S/. 236.11	S/. 271.52
<b>Market Share</b>	29%	28%	27%	28%	27%	28%	29.03%	30.82%	32.91%
<b>Crecimiento mercado</b>		106%	121%	111%	114%	108%	109%	108%	108%
<b>Crecimiento normal HCD</b>		102%	118%	112%	112%	110%	107%	108%	107%
<b>Crecimiento Propuesto de HCD</b>		102%	118%	112%	112%	110%	115%	115%	115%



## Anexo 6. Análisis de recursos

Recursos	Fortaleza		Evaluación
	Importancia	Relativa	
Reputación de la marca	9	9	HCD es una marca poderosa, la cuál en el último ranking ha sido elegida dentro del grupo de las más poderosas
Experiencia	10	9	Cuenta con más de 150 años de experiencia, lo cuál ayuda en los proyectos
Network local e internacional	8	8	HCD está presente en 157 países en el cual laboran más de 184,000 profesionales especializados en diferentes industrias
Profesionales altamente calificados	10	9	Los profesionales se encuentran altamente calificados y especializados en diferentes industrias
Posición financiera	8	6	Mantiene una posición financiera estable, con un crecimiento de ventas de 12% anual en los 2 últimos años
Tecnología	8	7	Mantiene un soporte tecnológico a nivel corporativo y con tecnología de acuerdo a las necesidades del negocio
Revisión de control de calidad a nivel internacional	10	7	Los servicios que brinda HCD son revisados por un equipo internacional con la finalidad de mantener un control de calidad internacional de la firma global. Esta revisión es realizada para verificar que HCD está cumpliendo con los estándares exigidos a nivel internacional por las instituciones regulatorías. Así mismo, algunos servicios son revisados directamente por las entidades regulatorías internacionales.
Soporte administrativo	7	4	El soporte administrativo debería estar adecuado al crecimiento del negocio
Knowledge management	8	7	Actualmente mantiene bases de conocimiento importantes para el negocio, pero no están actualizados de acuerdo a toda la experiencia que genera el mismo, es por ello que no es posible ser aprovechado.

## Anexo 7. Análisis de capacidades

Capacidades	Importancia	E&Y - Deloitte - KPMG Fortaleza Relativa	Evaluación
Calidad de atención al cliente	10	5	Se necesita poner en práctica el HCD Experience, que entre uno de los puntos es ponerse en el lugar del cliente: "ser los consultores de cabecera"
Enfoque integral de servicios	9	5	Se espera trabajar como "one firm" y no como tres líneas de negocios independientes.
Gestión de riesgos e independencia	9	8	Mantener un área que supervisa y establece los controles oportunos para que no existan riesgos y conflictos de independencia en los servicios que brinda HCD.
Marketing - inteligencia comercial	7	4	Se debe considerar realizar un plan para realizar una inteligencia de negocio que permita tomar decisiones en la búsqueda de la misión y visión
Desarrollo de nuevos servicios	8	6	Es una tarea constante el desarrollar nuevos productos en cada una de las líneas de negocio, pero se requiere de un poco más de integración entre las líneas de servicio para llegar a concretarlos.
Innovación en los servicios	10	4	Buscar constantemente generar nuevos servicios de acuerdo con las necesidades de los clientes, anticipándose a evaluar cuáles son los servicios más prioritarios y urgentes en cada empresa o industria. Buscar que es lo que valoran los clientes en cada uno de los servicios que brindamos, con la finalidad de entregar un servicios diferenciado y con alto valor agregado.
Asesoría a diferentes industrias	9	8	En un mercado que cambia contantemente y considerando que los profesionales deben estar a la vanguardia, HCD tiene la capacidad de brindar asesorías en las diferentes industrias, debido a que cuenta con profesionales especializados en diferentes sectores, industrias, etc
Remuneración de acuerdo al mercado	7	5	Considerando el nivel competitivo de los profesionales y la gran rivalidad de los competidores, se debe realizar una evaluación de la remuneración a los profesionales considerando su desempeño y el nivel remunerativo del mercado.
Generar alianzas estratégicas con proveedores claves	8	4	Si bien HCD mantiene algunas alianzas estratégicas con proveedores, es necesario evaluar hacia el horizonte de su misión y visión en donde, como negocio, pueda incluir otras alianzas estratégicas.
Retención de talentos	8	4	Se debe establecer un plan de retención de talentos, los cuales constituyen el recurso primordial para brindar los servicios
Participación en gremios en diferentes industrias	9	4	Los socios, directores y gerentes deben tener mayor participación en los diferentes gremios e instituciones
Comunicación en medios	7	3	Los socios, directores y gerentes deben tener mayor participación en medios. Asimismo, escribir sobre temas actuales, de la industria específica, tendencias económicas, entre otros
Relacionamiento con alta gerencia	9	3	Actualmente no se tiene mucha relación con la alta gerencia de los clientes
Atractividad de la empresa para trabajar	9	7	De acuerdo con el estudio de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) del 2015, relacionado con las empresas donde más desean trabajar los peruanos, HCD se encuentra en el 2do. puesto a nivel de las empresas consultoras superando a sus principales competidores como Ernst & Young, Deloitte y KPMG.

## Anexo 8. FODA cruzado

### FODA CRUZADO

		<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
		F1 Posicionamiento de la marca respaldado por más de 156 años de experiencia.		D1 Débil planificación de los recursos en la prestación de los servicios	
		F2 Networking internacional en 157 países		D2 Falta de innovación en servicios	
		F3 Red de contactos local (ex-trabajadores de HCD = ex-alumni)		D3 Falta de un programa efectivo de retención de talento	
		F4 Diversidad de servicios y complementariedad de los mismos		D4 Baja participación en gremios, congresos e instituciones	
		F5 Cuenta con base de datos relacionado a conocimientos y metodologías		D5 No existe una inteligencia de mercado	
		F6 Amplia experiencia en los servicios que brinda		D6 El soporte administrativo no acompaña el crecimiento del negocio	
		F7 Personal talentoso y especializado en diferentes materias e industrias		D7 Falta de una adecuada selección de personal	
		F8 Flexibilidad en la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades del cliente		D8 Poco relacionamiento con los directores y accionista de las empresas	
		F9 Intercambio para trabajar en el exterior (HCD internacional)		D9 No existe un protocolo formal del proceso de recepción y seguimiento de propuestas	
		F10 Alto control de calidad en la prestación de servicios			
		F11 Alto control de evaluación de riesgos previo a brindar el servicio			
		F12 Socios y gerentes con gran experiencia en diferentes temas e industrias			
		Cuenta con profesionales que son referentes en las diferentes			
		F13 universidades			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>ESTRATEGIAS FO - OFENSIVAS</b>		<b>ESTRATEGIAS DO - ORIENTACION</b>	
O1	Incremento de empresas emergentes	E1	Brindar servicio integral como concepto de una sola Firma (O1F4, O1F6, O1F7)	E14	Implementar un área de inteligencia de negocios que permita anticipar y buscar servicios (D5O1, D5O10, D5O11)
O2	Nuevas regulaciones y normativas (tributarias, contables, sistemas)	E2	Creación de nuevos servicios de acuerdo al análisis de los servicios brindados en otras oficinas de HCD que cuenten con casos de éxitos (O1F2, O5F2, O11F2, O11F3)	E15	Mayor participación de los socios y gerentes en congresos, gremios, instituciones públicas que permita ampliar de contactos (D4O1, D4O10, D4O11)
O3	Incremento de fiscalizaciones tributarias por parte de Superintendencia de administración tributaria ( Sunat)	E3	Mejor utilización de los recursos en las diferentes líneas de negocios (O1F7, O11F7, O10F7)	E16	Uniformizar las bandas salariales de los área de negocio
O4	Desaceleración del crecimiento económico del país	E4	Utilizar el network para brindar servicios locales a empresas extranjeras (O1F2)	E17	Planeamiento y control enfatizando monitoreo de la utilización de personal por cada línea de negocio (D1O1, D1O10, D1O11)
O5	Nuevas inversiones y empresa internacionales que llegan al país	E5	Implementar un Comité Comercial para abordar a nuevos clientes (O1F12)	E18	Reestructurar la gestión de selección de personal (D7O1, D7O10, D7O11)
O6	Mayor uso de la tecnología e incremento en automatización de procesos	E6	Desayunos y charlas frecuentes sobre nuevas normativas y temas de actualidad. (O2F12, O2F13)	E19	Estructurar un adecuado sistema de evaluación de desempeño (D7O1, D7O10, D7O11)
O7	Fusiones y adquisiciones de empresas y emisiones de deuda (bonos y acciones)	E7	Elaboración de un APP informativo sobre los cambios normativos (O2F12, O2F7)	E20	Establecer un protocolo de recepción, desarrollo y entrega oportuna de propuesta, así como seguimiento de la misma ( O1D9)
O8	Rotación de servicios de auditoría por política de los clientes	E8	Elaboración de un paquete de servicios para mitigar posibles observaciones de la Superintendencia de la administración tributaria ( O2F4, O2F7, O2F12, O2O3)		
O9	Poca participación de los socios de las big four en la prestación del servicio	E9	Elaboración de nuevos servicios que permitan mejorar los procesos para ahorro de costos. ( O1F6, O1F7, O1F12)		
O10	Incremento de demanda de servicios de auditoría y consultoría por empresas estatales	E10	Mayor participación de los socios y gerentes en la prestación de servicios (O9F12)		
O11	Incremento de tercerización de servicios de las empresas con la finalidad de gestionar su negocio	E11	Eliminar cartera de baja rentabilidad (O1F4)		
		E12	Definir los principales grupos económicos en el mercado e identificar el personal clave para el abordaje comercial (O11F1, O11F4, O11F10, O11F11)		
		E13	Mayor presencia en la zona norte y sur del país con personal de HCD		

<b>FODA CRUZADO</b>		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1 Posicionamiento de la marca respaldado por más de 156 años de experiencia. F2 Networking internacional en 157 países F3 Red de contactos local (ex-trabajadores de HCD = ex-alumni) F4 Diversidad de servicios y complementariedad de los mismos F5 Cuenta con base de datos relacionado a conocimientos y metodologías F6 Ampla experiencia en los servicios que brinda F7 Personal talentoso y especializado en diferentes materias e industrias F8 Flexibilidad en la prestación de servicios de acuerdo con las necesidades del cliente F9 Intercambio para trabajar en el exterior (HCD internacional)  F10 Alto control de calidad en la prestación de servicios F11 Alto control de evaluación de riesgos previo a brindar el servicio F12 Socios y gerentes con gran experiencia en diferentes temas e industrias F13 Cuenta con profesionales que son referentes en las diferentes universidades	D1 Débil planificación de los recursos en la prestación de los servicios D2 Falta de innovación en servicios D3 Falta de un programa efectivo de retención de talento D4 Baja participación en gremios, congresos e instituciones D5 No existe una inteligencia de mercado D6 El soporte administrativo no acompaña el crecimiento del negocio D7 Falta de una adecuada selección de personal D8 Poco relacionamiento con los directores y accionista de las empresas D9 No existe un protocolo formal del proceso de recepción y seguimiento de propuestas
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA - DEFENSIVAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA - SUPERVIVENCIA</b>	
A1 Disminución de los precios en los servicios de la competencia	E21 Segmentar a los clientes por sector e industria (F7A1, F12A1) E22 Reestructurar los procedimientos de la gestión de la retención de talentos (F7A2)	E28 Incorporar a personal de back office en cada línea de negocio	
A2 Competencia agresiva para captar los talentos de HCD		E29 Uniformizar las bandas salariales de los área de negocio	
A3 Mayor remuneración en el mercado	E23 Resaltar la experiencia y el cumplimiento de lo propuesto (F4A4, F4A1)	E30 Generar servicios innovadores y de valor Capacitar al personal en aspectos técnicos, gerenciales, así como calidad de	
A4 Rotación de servicios de auditoría por política de los clientes	E24 Revisión de los costos y tarifas (F4A1)	E31 servicio y en habilidades que necesitan mejora.	
A5 Coyuntura política y económica del país	E25 Uniformizar las bandas salariales de las área de negocio(F7A3)	E32 Aplicación endomarketing	
A6 Cambio de gobierno	E26 Análisis de rentabilidad por cliente (F4A1) E27 Realizar un planeamiento tributario ( F6A1)		

## Anexo 9. Listado de servicios

<b>Auditoría</b>
Auditoría Financiera
Consultoría Contable
Revisiones limitadas de procedimientos
Due Diligence
Asistencia en listados internacionales
Aporte voluntario minero
Sostenibilidad
Fraude
Lavado de activos
Sistemas y procesos
<b>Asesoría en tributación y legal</b>
<b><u>Consultoría Tributaria</u></b>
Consultoría tributaria permanente
Planeamiento tributario
Due diligence
Tributación internacional
Asesoría en temas aduaneros y de comercio exterior
<b><u>Auditoría de impuestos</u></b>
Asistencia técnica
Diagnóstico de la situación tributaria
Evaluación de controles y procedimientos
<i>Outsourcing</i> tributario
Revisión de declaraciones juradas de tributos
Apoyo en fiscalizaciones y defensa tributaria
<b><u>Precios de transferencia</u></b>
Estudios de precios de transferencia y su documentación sustentatoria
Declaración jurada informativa
Informes prospectivos de precios de transferencia
Apoyo en fiscalizaciones y defensa tributaria
Reestructuraciones empresariales derivadas del estudio de precios de transferencia
<b><u>Litigaciones</u></b>
Asesoría en procedimientos de fiscalización
Asesoría en procedimientos de reclamación y apelación
Asesoría en el proceso de demanda contencioso administrativa
Auditoría de procedimientos ya iniciados
<b><u>Consultoría Legal</u></b>
Asesoría en materia civil y contractual
Asesoría en temas corporativos
Reorganización de sociedades (fusiones y adquisiciones)
Mercado de valores
Propiedad intelectual, competencia y libre mercado
Insolvencia y sistemas concursales
Inversión extranjera
Aspectos migratorios
Asesoría laboral
Revisiones laborales

**Outsourcing**

Outsourcing de contabilidad

Outsourcing de planillas de remuneraciones

Funciones administrativas

**Consultoría de negocios**

**Eficiencia operacional, administrativa, tecnológica y financiera**

Eficiencia operativa

Eficiencia financiera

**Gestión de riesgos y gobierno corporativo**

Protección de datos personales

Administración de riesgos empresariales

Servicios especializados de riesgos

Auditoría y cumplimientos

Gobierno corporativo

Servicios actuariales

Soluciones automatizadas para auditoría, riesgo y cumplimiento

**Gestión de capital humano**

Transformación de la función de recursos humanos

Evaluación de desempeño

Evaluación y diseño organizacional

Clima organizacional

Gestión efectiva del cambio

Salary pack

Categorización de puestos y diseño de banda salarial

Estrategias integradas en compensaciones

**Tecnología e informática**

Gobierno de tecnología de la información

Proyectos de tecnología

Continuidad del negocio y seguridad de la información

**Deals**

Fusiones y adquisiciones

Transacciones

Valorización de estrategias financieras

Reestructuración de negocios

Due dilligence financiero, operativo y comercial

Levantamiento y estructuración de financiamiento

Disputas, análisis e investigaciones

Estudios económicos y comerciales

## Anexo 10. Cronograma y presupuesto de *marketing*

	2016	2017	2018	ppto S/
<b>Producto</b>				
Elaboración de una aplicación móvil y paquete servicio	21,000	9,000	-	30,000
<b>Promoción</b>				
Acuerdos con entidades industriales	24,500	10,500	-	35,000
Acuerdos con revistas especializadas	24,500	10,500	-	35,000
Desayunos y charlas frecuentes	10,500	4,500	-	15,000
<b>TOTAL</b>	<b>80,500</b>	<b>34,500</b>	<b>-</b>	<b>115,000</b>

## Anexo 11. Estrategia y presupuesto de operaciones

Estrategias	Situación actual	Planteamiento	Acciones	Metas	2016	2017	2018
E1 Brindar servicio integral como concepto de una sola Firma	Se brindan poco servicios integrando a las diferentes áreas de HCD	Aprovechar la ventaja de tener expertos en diferentes temas para poder brindar un servicio integral al cliente.	Endomarketing entre las diferentes áreas	Incrementar ventas cruzadas en un 10% de las ventas totales	5,000	-	-
			Crear paquetes para empresas definidas de servicios incluyendo a todas las áreas	Ventas de servicios integral del 10% de las ventas totales	5,000	5,000	-
			Generar brochure con los servicios integrales		10,000	3,000	2,000
E2 Creación de nuevos servicios de acuerdo al análisis de los servicios brindados en otras oficinas de HCD que cuenten con casos de éxitos	La creación de nuevos servicios se da por la necesidad que surge, o por las nuevas normativas que se dan en el tiempo.	Compartir el offering de otras oficinas de HCD, para poder evaluar los servicios exitosos que están soportando el negocio y que pueden ser replicados en HCD Perú, contando inicialmente con la asesoría y acompañamientos de los expertos en el tema.	Capacitación del servicio a ofrecer	Creación de al menos 1 servicio nuevo al año	32,000	32,000	32,000
			Traer a expertos en el tema para asesor en los servicios	Cada nuevo servicio deberá incluir 20% de horas de un experto por lo menos en los 2 primeros año	32,000	32,000	-
E10 Mayor participación de los socios y gerente en la prestación de servicios	En la actualidad la participación de los socios y gerentes es muy poca en la prestación de servicio, más aún en servicios que son puntuales y de corto tiempo	Tener una participación de 20% en la prestación del servicio tanto para el socio como para el gerente (30%), hará que los socios puedan tener un relacionamiento más estrecho con el cliente y que ayude con su experiencia y conocimiento	Participación real en el servicio	Horas de socios 20% y Gerentes 30% del encargo en su hoja de tiempo	-	-	-
E20 Establecer un protocolo de recepción, desarrollo y entrega oportuna de propuesta, así como seguimiento de la misma.	Las oportunidades se presentan y muchas veces no se llega a presentar por no tener un responsable y el seguimiento correspondiente	Se plantea considerar a una persona que centralice todas las oportunidades, designe al responsable de la misma y realice el seguimiento correspondiente hasta el envío de la misma.	Capacitación del proceso	100% oportunidades tienen que tener una propuesta o reunión inicial	5,000	3,000	3,000
			Designación de una persona para el seguimiento respectivo		14,000	14,000	14,000
E24 Revisión de los costos y tarifas	No se revisan los costos a detalle de cada servicio.	Revisar los costos de los recursos que participan en la prestación del servicio, así como sincerar las tarifas por los mismos.	Revisión de los costos y tarifas por cada responsable de área	Incremento de ventas de los servicios en un 10%	1,000	-	-
E17 Planeamiento y control enfatizando monitoreo de la utilización de personal por cada línea de negocio	No se planifica las horas efectivas de cada recurso	Planificar los recursos de acuerdo a las actividades a desarrollar en cada servicio, para poder evaluar la participación de recursos disponibles en otros encargos.	Designar a una persona por cada línea de negocio para que lleve el control de los recursos de acuerdo a los proyectos	Horas cargadas a clientes > 80% de acuerdo a su reporte de horas por mes.	14,000	14,000	14,000
<b>Total</b>					<b>118,000</b>	<b>103,000</b>	<b>65,000</b>

## Anexo 12. Estrategia y presupuesto de recursos humanos

	Situación actual	Planteamiento	Acciones	Metas	Inversion 2016	Inversion 2017	Inversion 2018	
E22 Restructurar los procedimientos de la gestión de la retención de talentos	Cuenta con un programa denominado "Star"	Un nuevo programa de retención de talento	Experiencia de trabajo en otra oficina de HCD (Mobility). Envío de 6 personas anualmente a las oficinas de Canadá y Estados Unidos.	Nivel de rotación de personal < 10%	20,000.00	20,000.00	20,000.00	
	No cumplía con el objetivo propuesto para el programa.	De acuerdo a la evaluación, se considerará a los que tenga alta performance	Capacitaciones / Certificaciones	100% de los talento comprometidos con la Firma	151,500.00	133,500.00	120,000.00	
	No contemplaba sólo a los talentos	Se les proporcionará capacitación requerida para el crecimiento profesional alineado con el objetivo trazado por el personal.	Curso de inglés		50,000.00	50,000.00	50,000.00	
	Beneficios no apreciados	Sueldos diferenciados	Bonificaciones no económicas		100,000.00	100,000.00	100,000.00	
E18 Estructurar la gestión de reclutamiento de personal	Realizado por RRRH	Se realizará un nuevo proceso con los pasos definido.	Contratación de psicóloga ( jefa de selección)	80% realicen carrera en HCD	16,800.00	16,800.00	16,800.00	
	No participa el gerente interesado	Exámen Psicotécnico	Capacitación del proceso	100% Gerentes estén capacitados en la gestión de selección	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
	Pruebas de aptitud y entrevista personal	Exámen técnico	Herramienta de proceso de selección	Reducir a 50% los tiempos de reclutamiento	64,000.00	12,000.00	12,000.00	
	No contaban con pruebas técnicas	Exámen de suficiencia de inglés Entrevista con el Gerente solicitante.	Lanzamiento de la nueva estructura	Concientizar al 100% de los Socios y los Gerentes del objetivo e importancia	1,000.00	1,000.00	1000	
E13 Mayor presencia en la zona norte y sur del país con personal de HCD	No se cuenta con participación en esas zonas	Tener comerciales que ayude a detectar oportunidades en la zona norte y sur del país	Contratación de jefe comercial zona sur		147,000.00	-	-	
			Contratación de jefe comercial zona norte		-	88,200.00	58,800.00	
E32 Aplicación endomarketing	No se realiza endomarketing dentro de la organización	Conocimiento de los servicios que se brindan en todas las líneas de servicio	Charlas interna (endomarketing)	100% Gerentes y socios con conocimiento de los servicios	10,500.00	4,500.00		
E19 Estructurar un adecuado sistema de evaluación de desempeño	El sistema de evaluación al personal no era efectivo.  No cumplía con el objetivo No contaba con mediciones	Con la finalidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño de manera integral y oportuna que sirva como instrumento de medición y de seguimiento a la línea de carrera del personal de la firma se creará el sistema de plan de capacitación y desarrollo (PC&D) lo cual contribuirá con la eficiencia del personal y la línea de carrera de cada uno. Este sistema incluye lo siguiente: Coachee Desarrollo del plan Retroalimentación del desarrollo  Resúmen del desarrollo	Capacitación en Coach	Encuestas de medición de coach > 80%	10,000.00	10,000.00	10,000.00	
			Capacitación en habilidades blandas			24,500.00	27,500.00	38,000.00
			Capacitación calidad de servicio			10,500.00	4,500.00	
			Capacitación de la estructura nueva			5,000.00	5,000.00	5,000.00
			Herramienta para la evaluación de desempeño	Nivel de rotación de personal < 10%	80,000.00	20,000.00	10,000.00	
			<b>TOTAL</b>					<b>691,800.00</b>

### Anexo 13. Presupuesto 2015

#### Estado de ganancias y pérdidas

	<u>2015</u>	<u>2014</u>
	S/.000	S/.000
Ingresos	178,530	162,300
Costo del servicio	<u>(96,942)</u>	<u>(87,642)</u>
Utilidad bruta	<u>81,588</u>	<u>74,658</u>
Resultados de operación:		
Gastos de venta	(4,874)	(4,690)
Gastos administrativos	<u>(43,383)</u>	<u>(40,202)</u>
	<u>(48,257)</u>	<u>(44,892)</u>
Utilidad operativa	<u>33,332</u>	<u>29,766</u>
Gastos financieros	(4,320)	(4,058)
Ingresos financieros	12	29
Diferencia en cambio	<u>(800)</u>	<u>(755)</u>
	<u>(5,108)</u>	<u>(4,784)</u>
Utilidad antes de impuestos	28,223	24,983
Impuesto a la renta	<u>(10,668)</u>	<u>(9,419)</u>
Utilidad neta	<u>17,555</u>	<u>15,564</u>

## Anexo 14. Análisis de ganancias y pérdidas

### Estado de ganancias y pérdidas

	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
	<u>S/.000</u>	<u>S/.000</u>	<u>S/.000</u>	<u>S/.000</u>	<u>S/.000</u>
Ingresos	162,300	178,530	205,310	236,106	271,522
Costo del servicio	<u>(87,642)</u>	<u>(96,942)</u>	<u>(110,867)</u>	<u>(125,136)</u>	<u>(143,907)</u>
Utilidad bruta	<u>74,658</u>	<u>81,588</u>	<u>94,443</u>	<u>110,970</u>	<u>127,615</u>
Resultados de operación:					
Gastos de venta	(4,690)	(4,874)	(4,312)	(4,722)	(4,073)
Gastos administrativos	<u>(40,202)</u>	<u>(43,383)</u>	<u>(48,248)</u>	<u>(53,124)</u>	<u>(61,092)</u>
	<u>(44,892)</u>	<u>(48,257)</u>	<u>(52,559)</u>	<u>(57,846)</u>	<u>(65,165)</u>
Utilidad operativa	<u>29,766</u>	<u>33,332</u>	<u>41,883</u>	<u>53,124</u>	<u>62,450</u>
Gastos financieros	(4,058)	(4,320)	(3,039)	(3,305)	(3,530)
Ingresos financieros	29	12	14	16	18
Diferencia en cambio	<u>(755)</u>	<u>(800)</u>	<u>(920)</u>	<u>(944)</u>	<u>(1,086)</u>
	<u>(4,784)</u>	<u>(5,108)</u>	<u>(3,945)</u>	<u>(4,233)</u>	<u>(4,598)</u>
Utilidad antes de impuestos	24,983	28,223	37,939	48,891	57,852
Impuesto a la renta	<u>(9,419)</u>	<u>(10,668)</u>	<u>(13,279)</u>	<u>(17,112)</u>	<u>(20,248)</u>
Utilidad neta	<u>15,564</u>	<u>17,555</u>	<u>24,660</u>	<u>31,779</u>	<u>37,604</u>

Anexo 15. Flujo de caja incremental proyectado

<b>Flujo de caja libre con planes</b>	<b>Inversión</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	S/.000	S/.000	S/.000	S/.000
Utilidad antes de impuestos	-	37,939	48,891	57,852
Depreciación	-	3,550	3,800	4,050
Inversión	(890)	(632)	(508)	-
Variación de capital de trabajo	-	1,418	999	641
Impuestos	-	(12,852)	(16,970)	(20,248)
	<b>(890)</b>	<b>29,422</b>	<b>36,213</b>	<b>42,295</b>

<b>Flujo de caja libre sin planes</b>	<b>Inversión</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	S/.000	S/.000	S/.000	S/.000
Utilidad antes de impuestos	-	31,045	34,150	37,565
Depreciación	-	3,550	3,800	4,050
Inversión	-	-	-	-
Variación de capital de trabajo	-	2,208	2,428	2,671
Impuestos	-	(10,866)	(11,952)	(13,148)
	-	<b>25,937</b>	<b>28,426</b>	<b>31,139</b>

<b>Flujo de caja incremental</b>	<b>Inversión</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
	S/.000	S/.000	S/.000	S/.000
Flujo de caja libre con planes	(890)	29,422	36,213	42,295
Flujo de caja libre sin planes	-	25,937	28,426	31,139
<b>Flujo de caja incremental</b>	<b>(890)</b>	<b>3,485</b>	<b>7,787</b>	<b>11,157</b>

## Anexo 16. Componentes utilizados en la elaboración de tasa de descuento: CAPM y WACC

<b>Beta apalancado</b>			<b>1.12</b>
Bu	Beta desapalancado de la industria	Damodaran - Promedio de Betas de empresas comparables	0.87
D/E	Razón deuda - patrimonio	EEFF al 31/12/2014	39%
t	Tasa de impuesto	Impuesto a la renta	28%

<b>CAPM Costo de oportunidad de capital</b>			<b>16.71%</b>
Rf	Tasa de interés libre de riesgo	Rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años (setiembre 2015)	2.06%
Rm - Rf	Prima por riesgo de mercado	Promedio Estándar&Poor's (1928-2014) menos rendimiento de los bonos del tesoro americano a 10 años (setiembre 2015)	7.54%
B <sub>l</sub>	Beta apalancado	Ver cálculo anterior	1.12
R <sub>p</sub>	Prima de riesgo país	Relative Equity Market Volatility / Embi Spread Perú (2015)	5.65%
Inflación Perú	Inflación Perú a largo plazo	International Monetary Found (página de internet: <a href="https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx">https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx</a> )	2.50%
Inflación Estados Unidos	Inflación Estados Unidos a largo plazo	International Monetary Found (página de internet: <a href="https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx">https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx</a> )	2.00%

<b>WACC Costo promedio ponderado de capital</b>			<b>13.39%</b>
Ke	Costo de oportunidad del capital	CAPM	16.71%
D/(D+E)	Razón deuda - capital	Calculado en base a la Razón deuda - patrimonio	28.06%
E/(D+E)	Razón patrimonio - capital	Calculado en base a la Razón deuda - patrimonio	71.94%
Kd	Costo de la deuda	Tasa de interés de referencia	4.38%
Inflación Perú	Inflación Perú a largo plazo	International Monetary Found (página de internet: <a href="https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx">https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx</a> )	2.50%
Inflación Estados Unidos	Inflación Estados Unidos a largo plazo	International Monetary Found (página de internet: <a href="https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx">https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx</a> )	2.00%

## **Notas biográficas**

### **Javier Enrique Céspedes Estela**

Químico Farmacéutico por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con estudios de especialización en *Marketing* y Gestión Comercial en Centrum Católica de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Ejecutivo de negocios con 15 años de experiencia en la gestión comercial de productos industriales para empresas del sector químico. Actualmente, se desempeña como jefe comercial en Iberoamericana de Plásticos S.A.C.

### **Teresa de Jesús Higuchi Maruyama**

Bachiller en Ingeniería de Computación y Sistemas por la Universidad San Martín de Porres, certificada en *Business Continuity Management* por el Disaster Recovery Institute.

Cuenta con más de 15 años de experiencia en consultoría de tecnología de información. Actualmente, se desempeña como Senior Manager del área de Consultoría de PwC.

### **Christian Raúl De La Torre Onofre**

Contador Público Colegiado por la Universidad de Lima, auditor independiente por el Colegio de Contadores Públicos de Lima, expositor del Programa de Capacitación Empresarial en PwC y expositor del Diplomado de Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 18 años de experiencia en el área de auditoría y contabilidad. Actualmente, se desempeña como socio de PwC habiendo realizado auditorías a grupos económicos del sector construcción, salud, agroindustrial, *retail*, industrial, entre otros.