

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CONSTITUCIÓN E  
IMPLEMENTACIÓN DE UNA CONSULTORA DE PYMES  
ESPECIALIZADA EN GESTIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN DE  
EMPRESAS FAMILIARES EN EL DEPARTAMENTO DE LIMA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración**

**por:**

Carlos Miguel Arias Santolalla  
Gustavo Castro Zapata  
Jaime Kong Tsutsumi  
Luis Felipe Luna Morales  
Colbert Martín Carlos Soto Rivera

**Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Completo 53**

**Lima, 04 de octubre de 2017**

Maestría en:	Administración
Título de la tesis:	<b>Plan de negocio para la constitución e implementación de una consultora de pymes especializada en gestión financiera y gestión de empresas familiares en el departamento de Lima.</b>
Autor(es):	Arias Santolalla, Carlos Miguel Castro Zapata, Gustavo Kong Tsutsumi, Jaime Luna Morales, Luis Felipe Soto Rivera, Colbert Martín Carlos.

#### RESUMEN:

El presente plan de negocio tiene por objetivo principal evaluar la viabilidad económica, operativa y comercial de una empresa consultora especializada tanto en gestión financiera como en gestión de empresas familiares para pymes que presenten una facturación anual ubicada entre 500 y 2,300 UIT, y que operen en el departamento de Lima. Asimismo, se proponen como objetivos específicos analizar la situación actual del mercado de consultoría para pymes, establecer la demanda potencial y efectiva del proyecto, determinar la estrategia de competencia que la empresa deberá adoptar, establecer los planes requeridos para la implementación del negocio y evaluar la rentabilidad del mismo.

La idea de negocio nace como una iniciativa de los autores de la tesis luego de observar la existencia de una problemática común a las pymes a las que brindaban servicios de consultoría. Asimismo, se pudo observar que las pymes del mercado objetivo requieren formalizar sus operaciones para obtener un crecimiento que sea sostenible en el tiempo. Ante la presencia de problemas comunes, la necesidad de formalizarse y la falta de una oferta de consultoría estructurada claramente para este mercado, es que se plantea crear una consultora especializada que ofrezca un servicio que se subdivide en tres etapas: un diagnóstico mediante el cual se determinan los principales problemas del cliente y si este califica para ser atendido por la consultora, la prestación del servicio mediante la cual se darán alternativas de solución a los

problemas del cliente y, por último, un proceso de fidelización que busca que el cliente permanezca con la consultora luego de solucionados los problemas con la finalidad de buscar oportunidades de mejora o problemas no identificados. El servicio será brindado en tres modalidades: La modalidad de asesoría integral busca atender a clientes que busquen solucionar múltiples problemas, la modalidad de consultoría por problema puntual se concentra en la solución de un problema específico, y la modalidad de membresía sirve para brindar seguimiento y soporte a los clientes que ya hayan contratado alguna de las otras dos modalidades.

Mediante la aplicación de investigación exploratoria, entrevistas a profundidad a expertos y empresarios del sector, encuestas a gerentes y dueños de pymes del mercado objetivo, así como el análisis del entorno y los factores de competencia, el grupo de tesis confirmó la existencia de problemas comunes a las pymes del mercado objetivo, y también la falta de reconocimiento que tienen las empresas consultoras que apuntan a dicho sector. Estos descubrimientos confirman el potencial de desarrollo del mercado de consultoría enfocado en pymes. Por otro lado, se logró identificar una demanda potencial de 13,312 empresas del mercado objetivo y una demanda efectiva de 3,111 pymes; de las cuales se espera tomar el 4%, o 124 empresas, como participación de mercado en el primer año de operaciones.

Luego de haberse afinado la lista de problemas comunes en gestión financiera y de empresas familiares que presentan las pymes, así como las características de los servicios a ofrecer para hacerles frente, se define detalladamente el modelo de negocio y se plantean las estrategias genéricas, de marketing y ventas, de operaciones y de recursos humanos que deberán seguirse para lograr los objetivos planteados en el plan estratégico de la compañía. Los principales objetivos estratégicos son: generar una rentabilidad mayor al costo de oportunidad del accionista, obtener una participación de 5% de la demanda efectiva en el tercer año de operaciones y fidelizar al 50% de los clientes haciendo que migren al servicio de membresía básica.

Finalmente, la evaluación económica realizada con los datos obtenidos de los diferentes planes confirma la viabilidad de la empresa consultora, obteniéndose un VAN de S/ 82,245 y una TIR de 31.93%, valores que permiten satisfacer los requerimientos de rendimiento de los accionistas.