



Propuesta de un plan de negocio para el crecimiento de la empresa

V4R CONSULTING E.I.R.L.

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

Por:

Eduardo Paul Herrera Sanchez

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 66

Surco, 11 de mayo de 2021

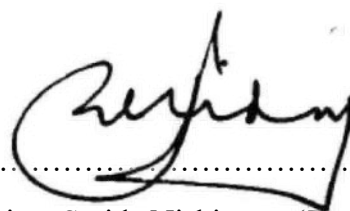
APROBACIÓN

Esta tesis

Propuesta de un plan de negocio para el crecimiento de la empresa

V4R CONSULTING E.I.R.L.

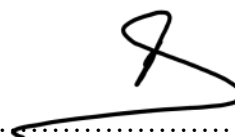
Ha sido aprobada.



Jaime Serida Nishimura (Jurado)



Arturo Saenz Arteaga (Jurado)



Otto Regalado Pezúa (Asesor)

Universidad ESAN

2021

DEDICATORIA

A mi esposa Ruth y a nuestros hijos Alex y Nicole, por su respaldo incondicional, y a mis padres Eduardo y Ana por brindarme fortaleza y guía en cada paso.

Eduardo Paul Herrera Sanchez

ÍNDICE GENERAL

<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</u>	<u>1</u>
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 PROBLEMÁTICA ACTUAL	3
1.3 LA IDEA DE NEGOCIO.....	6
1.4 NECESIDADES INSATISFECHAS	8
1.5 OBJETIVOS	13
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.6.1 MOTIVACIÓN.....	13
1.6.2 CONTRIBUCIÓN.....	14
1.7 DELIMITACIÓN	14
1.7.1 ALCANCE	14
1.7.2 LIMITACIONES	14
1.8 ESTRUCTURA.....	15
<u>CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL.....</u>	<u>17</u>
2.1 SITUACIÓN ECONÓMICA DE PERÚ	17
2.2 CAÍDA DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA.....	19
2.3 REACTIVA PERÚ	20
2.4 PROYECTOS Y PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN	21
2.5 EL SECTOR LOGÍSTICO EN EL PERÚ	22
2.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	24
<u>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>25</u>
3.1 FASE EXPLORATORIA	25
3.2 FASE DESCRIPTIVA	25
3.3 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD A EXPERTOS	25
3.4 GUÍA DE LA ENTREVISTA A PROFUNDIDAD.....	26
3.5 PROCESO SEGUIDO DURANTE EL ANÁLISIS DE CONTENIDO	28
3.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	30
<u>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.....</u>	<u>31</u>
4.1 ENTREVISTAS	31
4.2 PROPUESTA DE VALOR.....	32
4.3 DEMANDA	34

4.4 OBSTÁCULOS	37
4.5 PRECIO.....	38
4.6 COMPETENCIA	40
4.7 PROMOCIÓN.....	41
4.8 CRITERIOS DE ÉXITO	43
4.9 FUTURO	44
4.10 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	47

CAPÍTULO V. EMPRESA Y ANÁLISIS DE MERCADO..... 51

5.1 V4R CONSULTING EIRL.....	51
5.1.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS	51
5.1.2 VALORES EMPRESARIALES	52
5.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
5.1.4 SERVICIOS.....	55
5.2 EL PRODUCTO MÍNIMO VIABLE V4R CONSULTING EIRL, PRIMEROS PASOS.....	56
5.3 ANÁLISIS DE MERCADO	58
5.3.1 CLIENTES.....	58
5.3.2 SEGMENTACIÓN.....	58
5.3.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	59
5.4 COMPETIDORES.....	63
5.4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS COMPETIDORES.....	63
5.4.2 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	69
5.4.3 BENCHMARKING.....	71
5.5 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	72
5.5.1 ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	72
5.5.2 INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL	73
5.5.3 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	73
5.5.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	74
5.5.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	74
5.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	75

CAPÍTULO VI. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS 76

6.1 PROPUESTA DE VALOR.....	76
6.2 MODELO DE INGRESOS	76
6.3 MODELO DE NEGOCIO	78
6.3.1 ALIADOS CLAVE	78
6.3.1.1 Profesionales con experiencia y acreditaciones vigentes	78
6.3.1.2 Gestum Total.....	80
6.3.1.3 PMO Global Alliance.....	80
6.3.1.4 Microsoft.....	80
6.3.2 ACTIVIDADES CLAVE.....	81
6.3.2.1 Gestión de proyectos utilizando la metodología PM4R.....	81
6.3.2.2 Gestión de procesos de negocio y mejora continua.....	81

6.3.2.3 Entrenamientos PM4R.....	81
6.3.2.4 Capacitaciones a medida.....	82
6.3.2.5 Implementación y rediseño de PMOs.....	82
6.3.2.6 Realizar investigación.....	82
6.3.2.7 Escribir libros.....	82
6.3.3 RECURSOS CLAVE.....	83
6.3.4 PROPUESTA DE VALOR.....	83
6.3.5 RELACIÓN CON CLIENTES.....	84
6.3.6 CANALES.....	84
6.3.7 SEGMENTOS DE MERCADO.....	85
6.3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS.....	85
6.3.9 FUENTES DE INGRESOS.....	86
6.4 CONCLUSIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIONAL.....	87
6.5 ESTRATEGIAS DE NICHOS Y CRECIMIENTO.....	89
6.5.1 ESTRATEGIA DE NICHOS.....	89
6.5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	92
6.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	94
 <u>CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING.....</u>	 <u>95</u>
7.1 OBJETIVOS.....	95
7.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	95
7.3 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	96
7.4 ESTRATEGIA DE MARKETING MIX.....	96
7.4.1 PRODUCTO.....	96
7.4.2 PRECIO.....	101
7.4.3 DISTRIBUCIÓN.....	102
7.4.4 PROMOCIÓN.....	103
7.4.5 MARCA Y LOGOTIPO.....	106
7.4.5.1 Análisis de marca.....	106
7.4.5.2 Análisis de logotipo, eslogan y otros símbolos de marca.....	107
7.5 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	108
 <u>CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES.....</u>	 <u>109</u>
8.1 PLAN DE OPERACIONES.....	109
8.2 MAPA GENERAL DE PROCESOS.....	109
8.3 CADENA INTERNA DE VALOR.....	110
8.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	110
8.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO.....	115
8.3.3 PROTECCIÓN LEGAL.....	116
8.4 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO.....	117
 <u>CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.....</u>	 <u>119</u>

9.1 PARÁMETROS DE EVALUACIÓN	119
9.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES, COSTOS, Y GASTOS	121
9.2.1 INVERSIÓN INICIAL	121
9.2.2 PRESUPUESTOS DE COSTOS Y GASTOS.....	123
9.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	126
9.3.1 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD EFECTIVA ANUAL EN CANTIDAD DE CONSULTORÍAS	126
9.3.2 DEFINICIÓN DE LOS PRECIOS POR CADA SERVICIO DE CONSULTORÍA.....	127
9.3.3 PRONÓSTICO DE VENTAS	129
9.4 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	130
9.4.1 ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO.....	130
9.4.2 FLUJO DE CAJA ECONÓMICO PROYECTADO	131
9.4.3 VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO.....	132
9.4.4 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	133
9.5 EVALUACIÓN DE RIESGOS	135
9.5.1 ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	135
9.5.2 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	138
9.5.3 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	142
9.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	143
 <u>CAPÍTULO X. PLAN DE RIESGOS.....</u>	 <u>144</u>
 10.1 OBJETIVOS	 144
10.2 ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE RIESGOS.....	144
10.3 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	145
10.4 EVALUACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO.....	147
10.5 PLAN DE RESPUESTA A LOS RIESGOS IDENTIFICADOS	150
10.6 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	152
 <u>CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</u>	 <u>153</u>
 11.1 CONCLUSIONES	 153
11.2 RECOMENDACIONES	155
 <u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	 <u>157</u>

LISTA DE TABLAS

Tabla I.1 Proceso de decisión de los clientes empresarios que hacen sus propios proyectos.....	10
Tabla I.2 Proceso de decisión de los clientes empresarios que tercerizan sus proyectos	12
Tabla III.1 Preguntas de investigación.....	29
Tabla IV.1 Lista de entrevistados	32
Tabla IV.2 Insights a la propuesta de valor	33
Tabla IV.3 Insights a la demanda	35
Tabla IV.4 Insights a los obstáculos	37
Tabla IV.5 Insights al precio.....	38
Tabla IV.6 Insights a la competencia.....	40
Tabla IV.7 Insights a la promoción.....	42
Tabla IV.8 Insights a los criterios de éxito	43
Tabla IV.9 Insights al futuro	44
Tabla V.1 Ventas de la empresa a mayo 2021.....	57
Tabla V.2 Criterios de segmentación de empresas	58
Tabla V.3 Empresas de servicios en Perú según segmento empresarial 2018.....	59
Tabla V.4 Empresas de servicios en Perú según actividad económica y segmento empresarial 2018.....	60
Tabla V.5 Empresas de servicios según departamento 2018.....	60
Tabla V.6 LIMA METROPOLITANA: Empresas por segmento empresarial según actividad económica 2018	61
Tabla V.7 Análisis comparativo de competidores y benchmarking	70
Tabla VI.1 Modelo de negocio	79
Tabla VII.1 Matriz producto - mercado.....	97
Tabla VII.2 Servicios de V4R CONSULTING	100
Tabla VII.3 Precios de los servicios de V4R CONSULTING.....	102
Tabla VIII.1 Personal designado por tipo de servicio.....	114
Tabla IX.1 Inversión inicial detallada (soles)	121
Tabla IX.2 Gastos de constitución empresarial (soles).....	122
Tabla IX.3 Activos fijos (soles)	122
Tabla IX.4 Capital de trabajo operativo (soles)	123
Tabla IX.5 Proyección del capital de trabajo operativo (soles)	123
Tabla IX.6 Gastos de administración (soles)	124
Tabla IX.7 Gastos de ventas (soles).....	125
Tabla IX.8 Presupuesto de recursos humanos (soles).....	125
Tabla IX.9 Capacidad efectiva anual en horas.....	127
Tabla IX.10 Capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías.....	127
Tabla IX.11 Designación del personal por tipo de consultoría.....	128
Tabla IX.12 Estructura de costos y precio por servicio (soles)	128
Tabla IX.13 Proyección de ventas en cantidad de consultorías.....	129

Tabla IX.14 Proyección del incremento de los precios de venta (soles)	129
Tabla IX.15 Pronóstico de ventas totales (soles)	130
Tabla IX.16 Estado de ganancias y pérdidas (soles).....	131
Tabla IX.17 Flujo de caja económico (soles)	131
Tabla IX.18 Cálculo del valor de desecho (soles)	132
Tabla IX.19 Ratios de rentabilidad VANE y TIR.....	133
Tabla IX.20 Periodo de recupero de la inversión	133
Tabla IX.21 Estado de situación financiera	134
Tabla IX.22 Punto de equilibrio contable	135
Tabla IX.23 Punto de equilibrio de caja (financiero).....	136
Tabla IX.24 Punto de equilibrio en consultorías y soles por año	137
Tabla IX.25 Análisis de puntos críticos	138
Tabla IX.26 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE (soles)	139
Tabla IX.27 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (soles) (Precio de venta Vs. Cantidad vendida).....	140
Tabla IX.28 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (soles) (Precio de venta Vs. Incremento del costo de ventas)	141
Tabla IX.29 Análisis de sensibilidad de escenarios	142
Tabla X.1 Tabla de riesgos identificados.....	146
Tabla X.2 Acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgo.....	148
Tabla X.3 Tabla de niveles de riesgo identificados	149
Tabla X.4 Plan de respuesta.....	151
Tabla XI.1 Servicios de V4R CONSULTING	155

LISTA DE FIGURAS

Figura I.1 Madurez en la gestión de proyectos	6
Figura II.1 IDL Perú versus el mejor de la región y el mejor del mundo	23
Figura V.1 Organigrama de V4R Consulting E.I.R.L	54
Figura V.2 Segmentación y mercado objetivo.....	62
Figura VII.1 Logotipo V4R CONSULTING.....	107
Figura VIII.1 Mapa general de procesos.....	109
Figura VIII.2 Cadena de valor de los servicios.....	110
Figura VIII.3 Funnel de ventas	112
Figura VIII.4 Fases de todo proyecto de consultoría.....	113
Figura VIII.5 Actividades de apoyo.....	115
Figura IX.1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE	139
Figura IX.2 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (Precio de venta Vs. Cantidad vendida)	140
Figura IX.3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (Precio de venta Vs. Incremento del costo de ventas).....	141
Figura X.1 Estructura de desglose de riesgos	144
Figura X.2 Matriz de análisis de riesgos.....	147

EDUARDO PAUL HERRERA SANCHEZ

PM4R Master Professional & Trainer, MBA, PMP, SMC, PMO-CP, Experto en Project & Process Management entrenado en Inglaterra y Estados Unidos, con experiencia gerencial en empresa global, así como latinoamericanas en Contract Logistics. Capacidad para crear, organizar, implementar y dirigir unidades de negocio y proyectos. Aptitudes para la planificación, negociación, solución de problemas con visión de futuro. Orientado hacia el trabajo en equipo y demostrada fortaleza para liderarlos. Habilidad para la interrelación personal a todo nivel. Inglés fluido.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

V4R CONSULTING

Dedicada a ofrecer servicios de gestión de proyectos y gestión de procesos de negocio.

Founder & General Manager

Junio 2019 – Actualidad

Responsable de la gestión integral de la empresa, especializada principalmente en la asesoría, consultoría, capacitación y elaboración de estudios e informes técnicos, para el desarrollo empresarial.

Proyectos realizados:

LICE (www.lice.pe)

Proyecto: Sistema de gestión de operaciones

Enero – Junio 2021

El proyecto consiste en implementar el sistema de gestión de operaciones de la empresa, considerando los procesos logísticos, de ingeniería, comerciales, operativos y administrativos más la gestión de ventas y operaciones. Los principales entregables son: Macroproceso de la empresa, procedimientos, manuales de usuario, presentaciones para los entrenamientos al personal, capacitaciones, flujos de trabajo en Bizagi, DAPs y un plan de mejoras a implementar en el corto, mediano y largo plazo.

GESTUM TOTAL (www.gestumtotal.com)

Servicio: Asesoría y soporte en gestión de proyectos y portafolios

Noviembre – Diciembre 2020

Se realizó el gerenciamiento del proyecto “Plan de gestión integrada del portafolio BD&CA” para la dirección de relaciones institucionales y asuntos corporativos de la compañía minera HUBBAY desarrollando tres entregables: Plan de gestión integrada del portafolio, sistema de seguimiento y control del portafolio y programa de capacitación para ejecutivos en gestión de proyectos y portafolios.

MARCO PERUANA (www.marco.com.pe)

Proyecto: 4PL

Setiembre – Marzo 2020

El proyecto consistió en realizar la planificación, dirección, ejecución y control del proceso de adjudicación del servicio de tercerización de las operaciones de compra internacional para implementar el servicio 4PL – Fourth Party Logistics, así como velar por el cumplimiento de los acuerdos con el proveedor seleccionado, y la estabilización de operaciones durante los dos primeros meses de operación.

TIENDAS POR DEPARTAMENTO RIPLEY (www.ripley.com.pe)

Proyecto: Primera fase del sistema de gestión de operaciones del CD Ripley en VES.
Junio – Agosto 2019

El proyecto se realizó en forma ágil en cuatro sprints. Abarcando los procesos de recepción de mercadería nacional e internacional y los procesos de logística inversa que se realizan en el Centro de Distribución de Tiendas por Departamento Ripley ubicado en Villa el Salvador.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2019 – 2021

Maestría en Administración

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (USA) 2019 - Actualidad

PM4R Master Professional & Trainer

CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT (UNITED KINGDOM) 2019 – 2019

Finance & Supply Chain Program

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE 2017 – Actualidad

Project Management Professional

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2011 – 2012

Especialista en Finanzas

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS 2010 – 2012

Especialista en Operaciones y Logística

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS 2000 – 2005

Ingeniero Industrial

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magíster en Administración
Título de la tesis: “Propuesta de un plan de negocio para el crecimiento de la empresa V4R CONSULTING E.I.R.L.”
Autor: Herrera Sanchez, Eduardo Paul

Luego de conocer la metodología PM4R del BID desarrollada para lograr mejorar los resultados de los proyectos de desarrollo que financia el Banco Interamericano de Desarrollo y conocer su efectividad en la aceleración de proyectos que usaron la metodología, se identificó la oportunidad de negocio de llevarla al sector gobierno y al sector privado iniciando por el sector logístico desarrollando una empresa de consultoría y outsourcing peruana que la use en sus propuestas e implementaciones, dicha oportunidad de negocio se llevó a la práctica en junio del 2019 como un producto mínimo viable creando la empresa de consultoría V4R CONSULTING E.I.R.L. y en relación a los buenos resultados logrados, se decide crear la presente propuesta de negocio para un plan de crecimiento y evaluar si es viable implementarla. Para lograrlo se plantean los siguientes objetivos:

Determinar las necesidades de consultoría de los potenciales clientes.

Determinar los tipos de clientes a los que se les brindará el servicio de consultoría.

Determinar cuando están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría ofrecidos.

Verificar si existe una intención real en los clientes de contratar servicios de consultoría.

Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de crecimiento.

A fin de identificar el potencial del plan de crecimiento se realizaron veinte entrevistas a profundidad con directores y gerentes de empresas del sector logístico para conocer su opinión como potenciales clientes, identificando su opinión respecto de la propuesta de valor inicial de V4R CONSULTING y respecto de los objetivos del plan.

Con los insights recolectados y las informaciones elaboradas se define y evalúa la viabilidad económica y financiera del plan.

Finalmente, los resultados de la evaluación demuestran que el plan de negocio para el crecimiento de la empresa V4R CONSULTING E.I.R.L. es viable, sustentado en:

Luego de analizar la situación económica y las oportunidades que presenta el sector logístico peruano en la etapa de “Resurgimiento”, se concluye que el entorno es atractivo para mejorar el negocio con nuevos servicios orientados a darle solución a los problemas identificados.

Se determinaron dos tipos de clientes a los cuales se ofrecerán los servicios: Empresarios que hacen sus propios proyectos y empresarios que los tercerizan.

Se determinó que los empresarios entrevistados invierten entre cuarenta mil y cincuenta mil soles anuales en consultoría y que esta inversión depende del tamaño, beneficio y periodo de recupero del proyecto, pudiendo llegar inclusive a pagar precios por encima de los cien mil soles. Asimismo, el rango de tiempo oscila entre tres a cinco meses.

Existen empresas de consultoría que brindan servicios al sector logístico, las cuales son en su mayoría internacionales, por lo que se concluye que la oferta de empresas peruanas es reducida.

Todos los entrevistados coinciden en que contratarían servicios de consultoría siempre que se evidencie con claridad el beneficio económico que les generará la inversión y el periodo de recupero.

Los resultados de la evaluación económica del proyecto demuestran que es posible obtener un VANE positivo y una TIRE mayor al Ke esperado por el fundador dueño del negocio y único inversionista.

Resumen elaborado por el autor de la tesis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentan los antecedentes, la problemática actual, la idea de negocio, necesidades insatisfechas, objetivos, justificación, delimitación y la estructura de la tesis.

1.1 Antecedentes

La consultoría de empresas se ha reconocido como un servicio profesional útil que brinda respaldo a los directores y gerentes de empresa en el análisis y resolución de problemas, a mejorar su rendimiento y a aprender de la experiencia de otros colegas. Es así que miles de empresas públicas y privadas en el mundo recurren a los servicios de consultoría de empresas.

A decir de lo anterior, desde comienzos del decenio de 1950, el Programa de Actividad Empresarial y Perfeccionamiento del Personal de Dirección de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) ha prestado atención al fomento de la consultoría de empresas y a la promoción de prácticas de consultoría eficaces en los estados miembros.

Esta atención se ha puesto de manifiesto mediante la asistencia a muchos de sus estados miembros en el establecimiento de servicios de consultoría nacionales para los diversos sectores de la economía y al perfeccionamiento profesional de los consultores de empresas y los capacitadores.

En la tercera edición de la guía para la profesión “La consultoría de empresas” publicada por la OIT en el 2007, se precisa que la consultoría de empresas es un sector dinámico y rápidamente cambiante de servicios profesionales y recomienda a quienes quieran ser competentes en el sector el mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever los cambios que puedan afectar a las empresas de sus clientes y ofrecer asesoramiento que les ayude a lograr mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, competitivo y difícil.

También precisa que la consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un medio de prestar asesoramiento y ayuda prácticos, ambos enfoques se

complementan. Lo que es evidente es que la consultoría de empresas se ha transformado en un sector específico de la actividad profesional y para ser eficaces, quienes se dedican a esta práctica deben dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.

Estos son los objetivos generales de la consultoría: alcanzar los fines y objetivos de la organización, resolver los problemas gerenciales y empresariales, descubrir y evaluar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje, poner en cambios en práctica.

En estos momentos de pandemia en los que la economía de los países se ha visto duramente golpeada es sabido que le sigue una inminente reacción de recuperación en gran parte fomentada por las empresas que se reinventan y siguen avanzando.

Entre los problemas identificados en el sector logístico se nota que las empresas requieren de respaldo para lograr sus planes y llevar a cabo sus estrategias, así como de otra parte adquirir y adoptar nuevas tecnologías o métodos que les permita ser más competitivos. Una mirada distinta que les ayude a identificar e implementar mejoras en sus proyectos y procesos de negocio.

Por esta razón, luego de analizar la situación económica y las oportunidades que presenta el sector logístico peruano en la etapa de “Resurgimiento”, el objetivo principal del presente estudio es desarrollar un plan de negocio para el crecimiento para la empresa V4R CONSULTING E.I.R.L.

Con este fin en mente se efectuará el análisis del entorno, para encontrar problemáticas reales que representen oportunidades de negocio y necesidades insatisfechas en potenciales clientes que permitan perfilar los servicios que demanda el mercado y se conviertan en la nueva oferta de soluciones de consultoría que ofrecerá la empresa. Lo que implica crear un plan de marketing y definir estrategias de desarrollo y crecimiento adecuadas a consecuencia.

En relación a la viabilidad del plan en primer lugar se realizó un análisis interno de la empresa propuesta para la identificación de actividades clave y definición del modelo de negocio para luego definir las distintas estrategias a llevar a cabo durante la ejecución que puedan ser evaluadas para determinar su rentabilidad y viabilidad económico-financiera.

En la investigación se realizaron veinte entrevistas a profundidad a distintos gerentes y directores de empresas del sector logístico tanto a nivel nacional como internacional con el objetivo de validar la propuesta de valor, estimar la demanda, conocer los obstáculos, el precio, la competencia, forma de promoción, criterios de éxito y visión de futuro respecto de la consultoría en el sector logístico.

V4R CONSULTING, es una empresa de consultoría que le permite a las empresas que tienen un reto logístico (gobierno, clínicas, estudios de abogados), incrementar ágilmente el valor que le generan a sus clientes, a través de la mejora de sus procesos, la gestión estratégica de sus proyectos y el diseño o rediseño de PMOs.

La empresa dirige sus servicios principalmente al sector logístico que mueve alrededor de S/ 1,600 millones donde participan alrededor de 800 empresas y los principales servicios que se ofrecen son tres: aduanas, almacenamiento y distribución.

El reto para los operadores logísticos es la adaptación de nuevas tecnologías principalmente para brindar soporte al comercio electrónico y que ofrezcan servicios 24x7 con personal capacitado, una gestión que garantice la entrega de pedidos en el menor tiempo posible y buena infraestructura.

1.2 Problemática actual

Las proyecciones macroeconómicas revisadas nos indican que la economía peruana tocó fondo en el año 2020 debido a la pandemia del COVID -19, asimismo se proyecta que este 2021 la economía seguirá recuperándose a pesar de la inestabilidad política que genera un año electoral. El mundo enfrenta un difícil e incierto momento histórico, primero por la crisis sanitaria y la profunda recesión económica generada, y en segundo lugar, por la incertidumbre respecto del futuro. Es por ello, que el informe de competitividad global 2020, elaborado por el Foro Económico Mundial, presenta una edición especial dedicada a revisar las prioridades de recuperación y reactivación, considerando los componentes básicos de una transformación hacia nuevos sistemas económicos que combinen objetivos de “Productividad”, “Personas” y “Planeta”, dejando en pausa la medición de su índice de competitividad global.

Las recomendaciones se enfocan en tres etapas (ver anexo 1): La primera respecto de las prioridades del análisis histórico antes de la pandemia, la segunda respecto del resurgimiento en los siguientes dos años y finalmente la transformación hasta el año cinco. Asimismo, se resumen en cuatro líneas de acción:

1. Revivir y transformar el entorno propicio.
2. Revivir y transformar el capital humano.
3. Revivir y transformar mercados.
4. Revivir y transformar el ecosistema de innovación.

En la segunda etapa llamada “Resurgimiento” se resaltan los temas de infraestructura y la priorización del cierre de la brecha digital acompañados de la renovación y mejora de la adaptación a las competencias emergentes. De otra parte, es necesario desarrollar y mejorar cadenas de suministro internacionales para responder a las nuevas demandas generando la ampliación de inversiones públicas en I+D¹ y el incentivo de capital del riesgo. En el sector privado también es importante implementar I+D y difundir las tecnologías existentes para respaldar la creación de nuevas empresas y empleos en los “mercados del mañana”.

En este contexto, el sector logístico se puso al frente jugando un rol fundamental durante la crisis destacando en su efectividad por la puntualidad de sus entregas (según el IDL del Banco Mundial). En contraste, los problemas identificados en esta etapa de resurgimiento del mercado peruano que afectan al sector logístico son: La limitada infraestructura logística del país y la baja calidad de los servicios logísticos estatales que brinda el país para el comercio internacional.

En cuanto a las empresas del sector, el principal problema identificado es la ausencia de tecnologías integradas para el rastreo de las cargas en toda la cadena de suministro internacional y la carencia de tecnología para la automatización de los procesos que se realizan principalmente en los centros de distribución junto con la falta de mano de obra directa temporal para atender los picos de demanda que genera la estacionalidad de la mayoría de negocios.

¹ I+D=Innovación y desarrollo

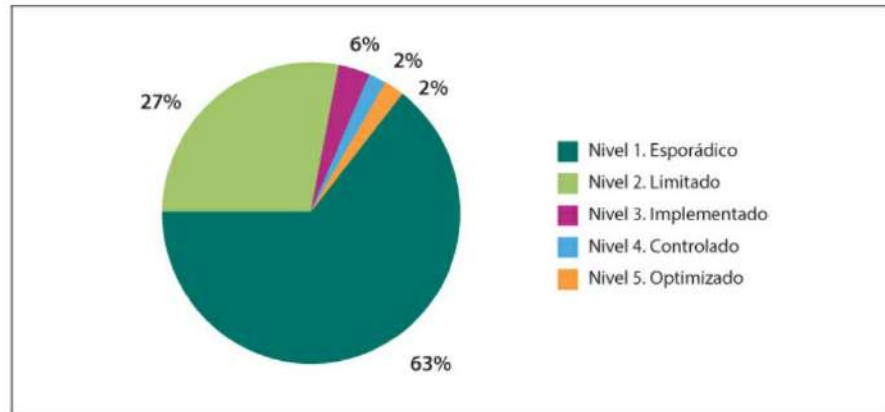
El rastreo de las cargas se realiza normalmente dentro de un departamento de comercio exterior que se comunica permanentemente con los proveedores de la cadena para obtener el estado de una carga y actualizarlo en el sistema de gestión que maneje la empresa. De otra parte, los procesos en un centro de distribución se realizan con mano de obra directa que genera la tercerización de servicios de valor agregado requeridos para el cumplimiento de los requerimientos logísticos del área comercial, tales como: la colocación de etiquetas, ganchos y/o dispositivos de seguridad, así como los conteos y manipulación de carga en la recepción de productos, solo para citar uno de los casos más frecuentes. Este tipo de servicio se paga por hora-hombre cuyo precio es barato en comparación con el de países desarrollados, por lo que se presta a la informalidad, no solo de la empresa que contrata el servicio sino también de las que lo prestan.

La informalidad en el sector logístico también es uno de los problemas que enfrenta el sector principalmente en el transporte y en los servicios de valor agregado y/o manipulación de cargas que demanda.

Todo lo anterior obliga a las empresas del sector a realizar proyectos que les permitan mejorar sus negocios y en ese sentido las empresas normalmente encargan a sus ejecutivos de línea la responsabilidad de llevarlos a cabo sin dejar de hacerse cargo de las operaciones que manejan. Estos proyectos, en su mayoría son reactivos y surgen de la necesidad evidente de mejorar la situación actual, dejando de lado la investigación para el desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas y/o implementar nuevas tecnologías.

El sector logístico se caracteriza por su esencia operativa y de respuesta rápida a los cambios, sin embargo, carece de gestión organizacional de proyectos ya que su nivel de madurez es esporádico, este nivel se infiere de la figura I.2, que se muestra a continuación.

Figura I.1 Madurez en la gestión de proyectos



Fuente: La gestión de proyectos en el Perú: análisis de la madurez 2015-2016, extraído <<Madurez en la gestión de proyectos>>, de Félix Lossio, Alexander Martínez, Eddy Morris. Universidad ESAN, 2016.

En este entorno de resurgimiento se necesita más que nunca integrar esfuerzos entre todos los actores del ecosistema logístico para lograr llevar a cabo proyectos de gran envergadura del lado de la infraestructura y tecnológicos para mejorar la calidad de los servicios que presta el sector.

1.3 La idea de negocio

Luego de analizar la situación económica y las oportunidades que presenta el sector logístico peruano en la etapa de “Resurgimiento”, se concluye que el entorno es atractivo para empezar un nuevo negocio orientado a darle solución a los problemas existentes. La idea de negocio consiste en crear una empresa para prestar servicios de consultoría y outsourcing en gestión de proyectos a empresas principalmente del sector logístico.

El servicio se considera atractivo porque les permite a las empresas lograr los resultados de sus proyectos sin incrementar el costo de su planilla ahorrándose de esta forma el pago de beneficios sociales que genera cada empleado y logrando la flexibilidad de poder contratar a demanda, según se requiera, alineando sus costos a la variación de sus ventas o de sus inversiones.

La gestión de proyectos está directamente relacionada a la inversión que empresas, instituciones y países realizan en todas partes del mundo para mejorar y crecer. Lo que la convierte en una especialidad estratégica para el desarrollo de toda organización que requiere de una alta especialización y práctica para desarrollarse.

Todo negocio está relacionado con la generación de valor permanente para sus clientes, los empresarios saben cómo generarlo y montan operaciones para entregarlo. Es ese Know How apreciado por el cliente, el que mantiene y le da vida a la empresa. Sin embargo, los proyectos se hacen cargo de crear el valor o de incrementarlo, esta mirada de creación de valor es exclusiva de la gestión de proyectos. Como se aprecia tanto las operaciones como los proyectos son importantes para las organizaciones, sin embargo, esta última está en su mayoría ausente.

Toda gestión de proyectos necesita de una metodología para llevarse a cabo y este es el diferencial más relevante de la idea de negocio, ya que la empresa de consultoría usa e implementa la metodología PM4R (Project Management for Results) creada por el BID. Esta metodología se fundamenta en las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI (Project Management Institute) y tiene por finalidad mejorar las competencias de los equipos de proyectos y el resultado que generan en consecuencia. Esta metodología se desarrolló para las unidades ejecutoras financiadas por el banco, sin embargo, ya está disponible para organizaciones y empresas privadas.

El PM4R actualmente se compone de tres metodologías:

1. PM4R Professional, basado en la gestión tradicional de proyectos.
2. PM4R Agile, basado en prácticas ágiles para impactar en la ejecución de proyectos.
3. PM4R Leadership, basado en el desarrollo de habilidades blandas para directores de proyectos.

Al lograr las tres acreditaciones el BID reconoce al profesional otorgándole la acreditación PM4R Master Professional, la cual se renueva cada tres años como consecuencia de haber renovado las tres anteriores.

Además de la metodología toda gestión de proyectos necesita de herramientas de software para poder implementarse, es en ese sentido que la empresa eligió a Microsoft como

uno de sus partners para el uso personalizado de Office 365 y las soluciones alrededor de Microsoft Project que le permitirán brindar un servicio de alto nivel de integración en la nube a sus clientes, generando la colaboración en línea de todos los participantes en cada proyecto que gestione.

Inicialmente, la idea de negocio se basó en la capitalización del conocimiento en gestión de proyectos y gestión de cadena de suministros con las que cuenta el fundador de la empresa de consultoría, así como en su interés por ampliar el alcance del servicio a la implementación de sistemas de gestión como los ISOs y las OHSAS. Sin embargo, luego que la empresa inició operaciones el primero de junio del 2019, la experiencia de un año y medio validó que el mercado demanda servicios en gestión de proyectos, tanto a nivel privado como público. El negocio por implementar es una versión de esta idea adaptada a las necesidades actuales del mercado logístico peruano en gestión de proyectos, con un nuevo modelo de negocio, estrategias de desarrollo y crecimiento, estrategias de marketing y un plan de operaciones.

1.4 Necesidades insatisfechas

Con la finalidad de identificar oportunidades y definir los potenciales servicios de la empresa, se realizó un análisis del proceso de decisión para realizar proyectos en los diferentes clientes potenciales.

El primer tipo de cliente es el empresario que hace sus propios proyectos, la tabla I.1 muestra su proceso de decisión, luego de analizar sus necesidades insatisfechas se identificaron los siguientes servicios potenciales para implementar en la empresa y que representan valor para ellos: Acceso a las nuevas tendencias tecnológicas del sector, formulación y evaluación de proyectos, metodología, personal entrenado y herramientas de software para gestión de proyectos. Los cuales se explican a continuación:

1. El acceso a las nuevas tendencias tecnológicas del sector, responde a información relevante del ecosistema del sector relacionada principalmente a la implementación de soluciones tecnológicas que ayuden a las empresas a digitalizar y automatizar sus procesos para mejorar la efectividad (hacer bien lo correcto) de sus modelos de negocio.

2. La formulación y evaluación de proyectos se refiere a contar con una plantilla base de cálculo que les permita comprender, formular y evaluar proyectos de inversión.
3. La metodología en gestión de proyectos se refiere al paso a paso para gestionar proyectos desde su inicio hasta su cierre, pasando por la planificación, ejecución y el monitoreo y control.
4. El personal entrenado en gestión de proyectos muestra la necesidad de contar con profesionales certificados y con experiencia que puedan hacerse cargo de los proyectos que necesiten llevar a cabo sin dejar de realizar sus operaciones diarias para mantener el nivel de servicio que brindan a sus clientes.
5. Las herramientas de software para gestión de proyectos tratan sobre la importancia de utilizar la tecnología disponible para trabajar colaborativamente y en tiempo real durante todo el proyecto aplicando la metodología definida para gestionar proyectos.

El segundo tipo de cliente es el empresario que terceriza sus proyectos, la tabla I.2 muestra su proceso de decisión que nos permite identificar los potenciales servicios a implementar en la empresa: Gestión de proyectos para formular y evaluar propuestas de mejora, así como también, gestión de proyectos para realizarlos, los cuales se explican a continuación:

1. Gestión de proyectos para formular y evaluar propuestas de mejora, se refiere a la necesidad identificada en los clientes de ayuda en la definición de lo que necesitan para mejorar sus ideas de proyecto hasta generar un proceso de contratación del servicio que las lleve a cabo.
2. Gestión de proyectos para realizarlos, es la necesidad identificada en cuanto a la ejecución de los proyectos que tiene en marcha o planea realizar una organización. Esta gestión puede ser a medida siempre que exista una necesidad puntual o permanente en la modalidad de outsourcing para gestionar los proyectos de la organización, cabe señalar que esta necesidad se identifica a nivel estratégico, táctico y operativo.

Tabla I.1 Proceso de decisión de los clientes empresarios que hacen sus propios proyectos

Etapas	Empresas	Necesidades insatisfechas
FORMULACION Y EVALUACION		
Origen	La idea del proyecto nace en el empresario.	Necesidad de tener conocimiento sobre nuevos modelos de negocio, tecnología aplicada al sector y realidad empresarial tanto a nivel país como mundial.
Designación del responsable del proyecto	El empresario delega en un jefe de área el desarrollo del proyecto.	Necesidad de contar con personal entrenado en gestión de proyectos.
Recopilación de información	El jefe de área investiga en sus tiempos libres todo lo posible respecto de la idea del proyecto, normalmente solo o con el equipo a su cargo.	Necesidad de contar con recursos y tiempo para realizar la investigación preliminar para formular el proyecto.
Formulación del proyecto	Se elabora una presentación que sustente el proyecto.	Necesidad de contar con metodología para la formulación de proyectos.
Evaluación del proyecto	El empresario se enfoca en justificar el proyecto principalmente con los ahorros proyectados.	Necesidad de contar con experiencia y herramientas para evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto formulado.
Búsqueda de financiamiento	Pocas veces se recurre a financiamiento externo.	Necesidad de contar con recursos y tiempo para reunir información respecto de las posibles fuentes de financiamiento incluyendo potenciales socios.
Evaluación de condiciones de financiamiento	No se aplica.	Necesidad de contar con recursos para identificar las condiciones más favorables de financiamiento.
DECISIÓN		
Decisión de realización	El empresario presenta el proyecto a la dirección que corresponda solicitando aprobación para realizarlo.	Necesidad de contar con un proceso de presentación claro basado en herramientas sencillas de fácil uso.
Acuerdo	El empresario recibe el V.B. de la dirección para realizar el proyecto.	Necesidad de acceder a consultoría legal y acompañamiento para la formalización del contrato.
GESTIÓN DE PROYECTO		
Inicio del proyecto	El empresario presenta el proyecto en una reunión de gestión recurrente.	Necesidad de contar con una metodología, profesionales entrenados y herramientas de software para gestionar proyectos.
Plan del proyecto	El empresario elabora un cronograma del proyecto.	

Ejecución del proyecto	El empresario lleva a cabo el proyecto.	
Monitoreo y control del proyecto	Se realiza con coordinaciones internas y reuniones periódicas.	
Cierre del proyecto	No se realiza.	

Fuente: Autor de la tesis.

Tabla I.2 Proceso de decisión de los clientes empresarios que tercerizan sus proyectos

Etapas	Empresas	Necesidades insatisfechas
DEFINICIÓN DEL SERVICIO A CONTRATAR		
Origen	Reconocimiento de un problema o una necesidad que se puede resolver mediante la realización de un proyecto.	Necesidad de contar con un proceso interno o sistema de generación y evaluación de propuestas de mejora.
Especificación del servicio	La empresa se ocupa de definir la idea del proyecto.	Necesidad de integrar las propuestas de mejora y definir el alcance inicial del servicio a contratar.
Búsqueda de proveedores	La empresa realiza la búsqueda del proveedor adecuado para lograr mejorar el proyecto ideado y obtener un precio referencial del servicio a contratar.	Necesidad de acceso a los contactos de potenciales proveedores.
Evaluación de cotizaciones	La empresa evalúa las propuestas de los proveedores logrando definir con mayor claridad la idea del proyecto.	Necesidad de contar con recursos calificados para realizar las evaluaciones y mejorar la idea inicial del proyecto logrando el alineamiento con la necesidad de la empresa.
Elaboración de términos de referencia	La empresa elabora los términos de referencia (TDR) para empezar con el proceso formal de compra.	Necesidad de contar con recursos calificados que puedan elaborar los TDRs.
PROCESO DE COMPRA		
Solicitud de propuestas	La empresa hace público y/o envía el requerimiento de compra a los proveedores calificados.	Necesidad de envío y seguimiento a la recepción de propuestas.
Selección de proveedores	El departamento de compras o logística evalúa las propuestas recibidas y propone la terna seleccionada.	Necesidad de contar y/o definir un proceso transparente de compra y de evaluación de propuestas.
COMPRA		
Evaluación y definición de postor ganador	La empresa evalúa la sustentación y/o detalles finales de cada propuesta y elige al postor ganador.	Necesidad de contar con un juicio experto y criterios de evaluación claros que le permitan tomar la decisión de adjudicar el servicio.
POSTCOMPRA		
Inicio del proyecto	La empresa apoya en la preparación de la presentación del proyecto.	Necesidad de contar con una metodología, profesionales certificados y herramientas de software para gestionar proyectos virtual y presencialmente.
Plan del proyecto	La empresa participa en la elaboración del plan enfocándose principalmente en el componente técnico de cada entregable.	
Ejecución del proyecto	La empresa toma y analiza los datos de la ejecución del proyecto.	
Monitoreo y control del proyecto	La empresa provee datos y genera información para mostrar el avance del proyecto en reuniones periódicas.	
Cierre del proyecto	No se realiza.	

Fuente: Autor de la tesis.

1.5 Objetivos

Al realizar el plan de negocio para crear la firma de consultoría especializada en gestión de proyectos para el sector logístico, se plantea esta primera interrogante:

¿Es viable crear la firma?

Esta sencilla pregunta invita a investigar el mercado potencial, y para lograrlo se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades de consultoría de los potenciales clientes?
- ¿Cuáles son los tipos de clientes a los que se les brindara el servicio de consultoría?
- ¿Cuánto están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría ofrecidos?
- ¿Existe una real intención en los clientes de contratar servicios de consultoría?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera de la firma?

Con base en el análisis de las respuestas a estas interrogantes se crearon los servicios que la firma ofrece para solucionar los requerimientos del mercado identificado. Asimismo, en la creación de soluciones de consultoría se trabaja con técnicas de innovación y gestión ágil de proyectos para lograr la diferenciación. De esta forma se potencia la propuesta de valor que se ofrecerá principalmente al sector logístico.

1.6 Justificación

A continuación, se presenta la motivación y contribución de la tesis.

1.6.1 Motivación

La tesis fue desarrollada en forma individual por el Ing. Eduardo Herrera y es por ello que la firma de consultoría tomará como base su respaldo profesional. Es en ese sentido, que luego de analizar su propuesta de valor profesional, se resaltó su experiencia como trainer y su alta especialización en Project Management, así como su trayectoria en el sector logístico.

Por lo anterior, se identificó la oportunidad de realizar proyectos logísticos utilizando la metodología PM4R (Project Management for Results) del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) que se utiliza en unidades ejecutoras financiadas por el banco para lograr mejorar los resultados de los proyectos de desarrollo que financia en América Latina y el Caribe.

1.6.2 Contribución

La tesis propuesta busca mejorar la práctica de la consultoría en el sector logístico utilizando el Project Management, para lo cual se plantea un modelo de negocio que atienda las necesidades de las empresas que operan en el sector, bajo la siguiente propuesta:

En primer lugar, al realizar la investigación del mercado de consultoría en el sector logístico se logrará identificar la necesidad tanto en empresas privadas como públicas, enfocando el estudio en ofrecer servicios para los distintos perfiles identificados en las medianas y grandes empresas.

En segundo lugar, la tesis contribuirá al desarrollo del sector consultoría peruano con un enfoque regional, que servirá de referente para todo aquel que esté interesado en prestar servicios de consultoría empresarial principalmente en el sector logístico.

1.7 Delimitación

A continuación, se presenta el alcance y las limitaciones de la tesis.

1.7.1 Alcance

El plan de negocio se orienta a la investigación para el desarrollo de una propuesta de implementación de un plan de crecimiento para la empresa V4R CONSULTING E.I.R.L.

1.7.2 Limitaciones

- La información estadística oficial es escasa y desactualizada tanto para el sector logístico como para el de consultoría.
- Bajo o limitado desarrollo de consultoría nacional especializada en el sector logístico.

- Dado que el sector consultoría en el Perú es limitado y mucho más aún la especialización en logística y que por el contrario las empresas que pertenecen al sector logístico cubren el territorio nacional, se realizarán entrevistas a profundidad a expertos en empresas ubicadas en Lima hasta llegar a la saturación, es decir, hasta que las entrevistas no aporten nada nuevo a la investigación.

1.8 Estructura

El primer capítulo presenta una introducción al estudio, luego continúa con la identificación de la problemática actual, el desarrollo de la idea de negocio, la identificación de necesidades insatisfechas y termina mostrando los objetivos, justificación, delimitación y estructura de la tesis.

El segundo capítulo describe el marco contextual del estudio empezando por una revisión de la situación económica del país, los programas y proyectos del gobierno y del sector logístico.

El tercer capítulo, define la metodología de la investigación que está principalmente basada en el desarrollo de entrevistas a profundidad.

El cuarto capítulo muestra los resultados y análisis de la investigación. En donde se muestran todos los insights encontrados en las 20 entrevistas realizadas a expertos (gerentes y directores) de empresas del sector logístico peruano e internacional resumidos en los siguientes grupos: Propuesta de valor, demanda, obstáculos, precio, competencia, promoción, criterios de éxito y futuro.

El quinto capítulo presenta a la empresa V4R CONSULTING, su visión, objetivos corporativos, valores empresariales, estructura organizacional y servicios. Así como, el análisis de mercado considerando para ello a los clientes potenciales, competidores y un análisis de las cinco fuerzas de Porter. Dentro del análisis de competidores se realiza también un estudio de benchmarking internacional que permite conocer y comparar los distintos tipos de servicio que prestan las empresas dedicadas a la consultoría en el sector logístico.

El sexto capítulo, se centra en la definición del modelo de negocio y la definición de estrategias para desarrollarlo. Iniciando con la definición de la oferta de valor, el modelo de ingresos y el modelo de negocio basado en el lienzo Canvas. En cuanto a las estrategias se definen dos: estrategia de nicho y de crecimiento.

El séptimo capítulo se dedica al desarrollo del plan de marketing. Empezando por la definición de objetivos y estrategias de posicionamiento y marketing mix, incluyendo marca y logotipo y análisis de marca, logotipo, eslogan y otros símbolos de marca.

El octavo capítulo muestra el plan de operaciones, el mapa general de procesos y se analiza la cadena interna de valor separada en actividades primarias y de apoyo, así como temas de protección legal.

En el noveno capítulo se realiza la evaluación económica y financiera del plan de negocio. Empezando por definir con claridad los parámetros bajo los cuales se realiza la evaluación, luego de ello se determinan los presupuestos de inversiones y gastos para luego proyectar las ventas del negocio determinando la capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías y la definición de los precios de cada una hasta llegar al pronóstico de las ventas. En relación con los resultados de la evaluación del modelo primero se proyecta el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja económico para determinar el valor actual neto y la tasa interna de retorno y luego se determina el estado de situación financiera. En la última parte del capítulo se realiza la evaluación de riesgos analizando el punto de equilibrio y realizando el análisis de sensibilidad y de escenarios de las variables críticas identificadas.

En el décimo capítulo se muestra el plan de riesgos realizado donde primero se identifican y evalúan los riesgos para luego determinar un plan de respuesta a cada uno.

Por último, se presentan las conclusiones extraídas del plan de negocio y las recomendaciones para el desarrollo y fortalecimiento de V4R CONSULTING.

CAPÍTULO II. MARCO CONTEXTUAL

En esta sección se aborda la situación económica del país, la inversión extranjera, el programa Reactiva Perú, los proyectos y programas del Ministerio de la Producción y el sector logístico en el Perú.

2.1 Situación económica de Perú

La economía peruana está siendo afectada como todo el mundo por la pandemia del COVID-19. Durante el segundo trimestre del 2020² tuvo su valle de -30.2% que sucedió a la primera caída del -3.4% del primer trimestre para luego recuperarse hasta lograr un -9.4% en el tercer trimestre, según el informe técnico trimestral del Producto Bruto Interno del INEI³. De otra parte, en las proyecciones del Banco Mundial en su informe de perspectivas económicas mundiales publicado en enero 2021⁴, el PBI Peruano 2020 cerraría en -12% y en el 2021 se recuperaría hasta lograr el pico de 7.6% para luego en el 2022 llegar a 4.5%.

Según el BID⁵ en sus políticas para combatir la pandemia, el crecimiento negativo ocasionado no debe considerarse como una recesión típica, dado que el cierre organizado de gran parte de la actividad económica no tiene relación con recesiones típicas o ciclos de negocio. Por ejemplo: Estimular la demanda reduciría la política de distanciamiento social y sería contraproducente para la salud. De acuerdo con ello, las políticas deberían proporcionar alivio en vez de estímulo hasta empezar la fase de recuperación.

El FMI⁶ en su informe de perspectivas de la economía mundial (enero 2021) refuerza que este año 2021 la economía mundial se recuperará creciendo en 5.5% y 4.2% en 2022 y en cuanto a las economías emergentes y en desarrollo el crecimiento se proyecta mayor, 6.3% y 5.0% para el 2021 y 2022 respectivamente. En esencia, las vacunas que permitirán el

² Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior (Año base 2007=100)

³ Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior (Año base 2007=100)

⁴ PBI a precios mercado (USD 2010).

⁵ BID=Banco Interamericano de Desarrollo.

⁶ FIM=Fondo monetario internacional.

fortalecimiento de las economías y en ese sentido la cooperación internacional juega un rol relevante, en primer lugar, reforzando el financiamiento del Fondo de Acceso Global de Vacunas (COVAX) y en segundo lugar, proporcionando a los países acceso adecuado a la liquidez internacional. Respecto de los países donde la deuda soberana sea insostenible, pueden reestructurar su deuda con arreglo al marco común acordado con el G-20⁷.

En cuanto a la cooperación internacional el FMI, el Banco Mundial y el BID han anunciado financiación adicional para los países prestatarios⁸. El 28 de mayo 2020 el FMI aprobó, por un término de dos años, un acuerdo de línea de crédito flexible (LCF) para Perú por USD11.000 millones⁹, el 07 de abril 2020 el Banco Mundial aprobó un proyecto para realizar un sistema de respuesta a la emergencia centralizado por USD45.08 millones. En cuanto al BID¹⁰, la cartera de proyectos con el Perú aprobados durante el 2020 y 2021 se compone de 30 proyectos (algunos de ellos programas) que ascienden en total a USD 1,055.49 millones de los cuales el 98.74% son operaciones de préstamo que en su mayoría se dirigen a tres sectores: Empresas privadas y desarrollo pyme (40%), inversiones sociales (40%) y transporte (20%). De estos últimos ya se encuentra en implementación el apoyo empresarial y aún en preparación lo que corresponde a inversiones sociales y transporte.

Contrastando las referencias macroeconómicas presentadas, el 2021 se proyecta como el año de la recuperación económica del Perú y representa un escenario favorable para los negocios inclusive hacia el 2022. Las políticas macroeconómicas según el BID deben centrarse en:

1. Reducir la posibilidad de que aumenten los costos debido al cierre parcial forzoso de la economía.
2. Apoyar a los bancos para que puedan seguir funcionando y ayudar a la economía.

⁷ G-20=Grupo de países más poderosos del mundo que representan el 85% de la economía mundial, incluye las mayores potencias industriales como Estados Unidos o Alemania y países con economías emergentes como Brasil o China.

⁸ Según el informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2020 “Políticas para combatir la pandemia” del BID.

⁹ Comunicado de prensa Nro. 20/224 del Fondo Monetario Internacional.

¹⁰ Tomando como referencia los proyectos publicados en la página del BID al 14 de febrero del 2021. (<https://www.iadb.org/es/projects-search?country=PE§or=&status=&query=&page=1>)

3. Ayudar a las empresas para que mantengan a los trabajadores en nómina y escapen a la liquidación.
4. Compensar a los hogares que pierden ingresos, especialmente a los pobres y vulnerables.

Asimismo, esta recuperación va de la mano con un conjunto de medidas extraordinarias para apoyar la economía donde destaca el “Plan nacional de infraestructura para la competitividad - PNIC” que prioriza una cartera de 52 proyectos publicado en julio del 2019 y cuyo informe actualizado al 31 de diciembre del 2020 muestra un avance moderado de 3.3% en 18 meses llegando hasta un 14.3% de ejecución financiera (S/. 16,331 millones). Esta actualización resalta la importancia de la implementación de órganos especializados en gestión de proyectos dentro del estado, un mayor planeamiento en la adquisición de predios y la liberación de interferencias.

Cabe resaltar que existen normas que buscan impulsar la ejecución de proyectos del PNIC (Decretos de urgencia N° 018-2019 y N° 003-2020) así como para mitigar los efectos de las medidas aplicadas por el gobierno para hacer frente a la pandemia como (Decreto supremo N° 080-2020-PCM y Decreto legislativo N° 1500).

A pesar de este entorno favorable de recuperación económica existen dos amenazas principales, la primera es el comportamiento aún incierto de la pandemia, que depende en gran medida de la velocidad de vacunación que se logre en el primer trimestre del presente año y la segunda es la incertidumbre que genera el cambio de gobierno que se dará en la segunda mitad del año.

2.2 Caída de la inversión extranjera

La Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión) planifica adjudicar este 2021 alrededor de 11 proyectos bajo la modalidad de Asociación Pública Privada (APP) y proyectos en activos que ascienden a USD 2,500 millones, de otra parte, tienen por objetivo

lograr Declaratorias de Interés con 9 proyectos en la modalidad de Iniciativa Privada, que representa una inversión de USD 3,700 millones¹¹.

El gobierno peruano considera la promoción de las APPs como una política de estado y las considera fundamentales para la reactivación económica y el cierre de brechas. Otro mecanismo es el de Obras por Impuestos (OXI) que también apunta en la misma dirección y a la fecha alcanza a 417 proyectos por S/. 5,400 millones y se prevé que al cierre del 2021 las entidades públicas adjudiquen 49 proyectos por S/. 487 millones en la modalidad OXI.

De otra parte, existen herramientas de promoción de la inversión privada como el Régimen de Recuperación Anticipada del IGV, el Reintegro Tributario y Convenios de Estabilidad Jurídica. Sin embargo, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) la inversión extranjera directa se ha visto realmente afectada por la pandemia al caer en USD 7,340 millones respecto del 2019 (USD 8,892) hasta llegar a un valle de USD 1,552 millones en el 2020, la proyección para este 2021 es de USD 2,460 lo cual a pesar del valle del 2020 nos permite notar que el 2021 también es el año de la recuperación de la inversión extranjera.

Otra mirada es la que nos brinda el saldo de la inversión extranjera directa que se mantuvo en el 2020 en USD 26,636 millones como el 2019. En cuanto a los países, el 60% de los aportes de capital hacia Perú, llegaron de Reino Unido (18%), España (17%), Chile (13%) y Estados Unidos (12%) y estas inversiones se direccionaron en un 74% a cuatro sectores Minería (23%), Comunicaciones (20%), Finanzas (18%) y Energía (13%).

2.3 Reactiva Perú

El programa de Garantías del Gobierno Nacional “Reactiva Perú” fue creado el seis de abril del 2020 para asegurar la continuidad de la cadena de pagos ante el impacto del COVID – 19 otorgando garantías a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con el objetivo de permitirle el acceso al crédito para capital de trabajo lo que les permitirá cumplir con sus obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores.

¹¹ Según la nota de prensa del 21 de enero del 2021.

El gobierno peruano a través del Ministerio de Economía y Finanzas garantiza los créditos colocados por las empresas del sistema financiero. Reactiva Perú inició con S/. 30,000 millones en garantías, luego se amplió a S/. 60,000 millones, equivalentes al 8% del PBI.

El plazo del crédito que obtiene la garantía de “Reactiva Perú” es de 36 meses incluyendo un periodo de gracia de hasta 12 meses con un tope máximo del crédito por empresa beneficiaria de S/. 10 millones.

Al 30 de octubre del 2020, han sido 501,298 empresas las beneficiadas. De las cuales el 31% corresponde a empresas ubicadas en Lima que obtuvieron el 63% del total prestado (según el Ministerio de Economía y Finanzas).

2.4 Proyectos y programas del Ministerio de la Producción

Los proyectos y/o programas vigentes a febrero 2021 del Ministerio de la Producción son los siguientes:

1. Articulando mercados (<https://articulandomercados.produce.gob.pe>)
2. Concurso Nacional del Pisco – CONAPISCO. (<https://conapisco.org.pe>)
3. Emprendedor Peruano (<https://emprendedorperuano.produce.gob.pe>)
4. Evaluación de Impacto y Estudios Económicos
(<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/>)
5. Innovate Perú (<https://innovateperu.gob.pe>)
6. Kit Digital (<https://www.kitdigital.pe>)
7. Procompite (<https://procompite.produce.gob.pe>)
8. Red Nacional de Información Acuícola (<https://rnia.produce.gob.pe>)
9. Tu Empresa (<https://www.tuempresa.gob.pe>)
10. StartUP Perú (En reparación)
11. Fondos e instrumentos de financiamiento para las mipyme
(<https://instrumentosfinancieros.produce.gob.pe>)

Lo anterior demuestra que el Ministerio de la Producción fomenta el crecimiento de la economía incentivando al empresariado peruano en relación con la Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. En esta ley el artículo 5 precisa las características de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), clasificándolas según sus ventas anuales en: Microempresa (hasta 150 UIT), pequeña (hasta 1,700 UIT) y mediana (hasta 2,300 UIT), con lo cual se considera gran empresa a toda aquella que tenga una venta anual mayor a las 2,300 UITs.

Las estadísticas de las MIPYME del Ministerio de la Producción para el año 2017, mostraron que representan el 99.5% del total de las empresas formales y de las cuales el 87.6% se dedican a la actividad de comercio y servicios. Su principal reto es el acceso al sistema financiero regulado ya que solo el 6% lo ha logrado.

2.5 El sector logístico en el Perú

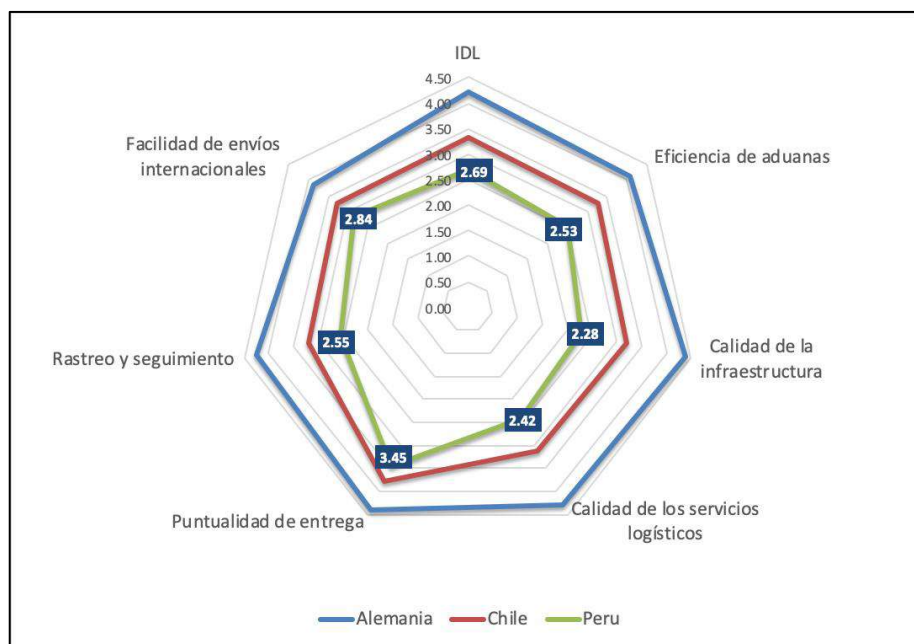
Este sector mueve alrededor de S/ 1,600 millones y participan alrededor de 800 empresas y los principales servicios que se ofrecen son tres: aduanas, almacenamiento y distribución. El reto para los operadores logísticos es la adaptación de nuevas tecnologías principalmente para brindar soporte al comercio electrónico y que ofrezcan servicios 24x7 con personal capacitado, buena infraestructura y una gestión que garantice la entrega de pedidos en el menor tiempo posible.

La informalidad impacta tremendamente el sector ya que el 35% del personal que labora en un almacén es informal (no tiene contrato, no cuenta con condiciones mínimas de seguridad en el trabajo, no goza de beneficios laborales). De otra parte, en el transporte la cifra es del 83% sin considerar la inmigración que también incrementa la informalidad del sector (según Editora Perú en su artículo del 21 de octubre del 2019 “Sector logístico en el Perú mueve alrededor de S/. 1,600 millones”).

El Banco Mundial mide el Índice de Desempeño Logístico de 160 países cada dos años y el Perú ocupó el puesto 83 en el ranking 2018 (último vigente). Este Ranking mide seis variables los cuales se muestran en figura 1.1 donde se compara al Perú con el mejor resultado

de la región. Este índice se divide en dos categorías: Áreas para la regulación de políticas (Customs, Infrastructure, Logistics Competence) y el desempeño de la cadena de suministros (Timeliness, Tracking & Tracing, International Shipments).

Figura II.1 IDL Perú versus el mejor de la región y el mejor del mundo



Fuente: Banco Mundial.

Esta medición nos indica que el Perú presenta la brecha más grande en las áreas para la regulación de políticas (lado derecho de la figura). Entre estos resaltan la “Calidad de la infraestructura” y “Eficiencia y calidad de los servicios logísticos”. El desempeño de la logística de cada país depende de las políticas públicas que implementa cada gobierno, en relación a la brecha en infraestructura, por lo tanto, lo que toca es impulsar la promoción de la inversión con APPs y OXI como ya se revisó en la sección 1.2.

Así mismo, la mejora de los servicios logísticos se relaciona directamente con la oferta empresarial del sector logístico peruano.

2.6 Conclusiones del capítulo

En este segundo capítulo se muestra con claridad el alto impacto que la pandemia tuvo en nuestro país durante el segundo trimestre del 2020 llegando a presentar un valle de -30.2%. Asimismo, organismos internacionales como el Banco Mundial y el BID abrieron sus arcas para incrementar el tamaño de sus portafolios en los países donde operan, así como para ofrecer préstamos con bajas tasas de interés y largos plazos de pago. Es de entender que cada gobierno hizo lo propio por lo que existe mucho dinero que fluye en cada país para hacerle frente a la pandemia y seguir creciendo. En ese sentido, estamos en un momento de colaboración conjunta que si bien es cierto enfrentó una caída en la inversión extranjera fomento el flujo de fondos de ayuda que llegan también desde otros países. Programas como los de Reativa Perú y los del Ministerio de la Producción son también una muestra del impulso del gobierno por salir adelante.

Todo lo anterior, demuestra que el entorno es favorable para los negocios que estén relacionados con la emergencia y generen formas eficientes y efectivas de hacerle frente a la pandemia.

En cuanto, al sector logístico en el Perú se concluye que la brecha más relevante está en las áreas para la regulación de políticas. Entre los que resaltan la “Calidad de la infraestructura” y “Eficiencia y calidad de los servicios logísticos”. El cierre de estas brechas se alinea directamente con las políticas del país en relación con esta famosa brecha de infraestructura impulsando la promoción de la inversión con APPs y OXI.

Como indica el Foro económico mundial, estamos en una etapa de “Resurgimiento” y nos propone cuatro líneas de acción para hacerle frente: Revivir y transformar el entorno propicio, el capital humano, los mercados y el ecosistema de innovación.

La idea de negocio apunta a desarrollar la filosofía “Value for Results” creada por el fundador de la empresa para desarrollar servicios que la pongan en marcha, inicialmente en el sector logístico y se han establecido los procesos de decisión que usan los principales clientes identificados.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se muestra la metodología que se usó para la realización de la investigación de mercado.

3.1 Fase exploratoria

Es considerada la investigación de mercado en sí misma en donde se construye información basada en los datos tomados del mercado para la toma de decisiones. Para el caso de la firma, la investigación a realizar será cualitativa con la finalidad de definir los servicios que prestará y validar el modelo de negocio propuesto. Existen varias metodologías para este tipo de investigación como los Focus Group y las entrevistas a profundidad realizadas a expertos.

En el presente estudio se realizaron entrevistas a profundidad a los expertos del sector logístico, siendo estos los profesionales que dirigen las empresas o unidades de negocio del sector y/o los empresarios que las formaron.

3.2 Fase descriptiva

En esta fase se tomaron y analizaron datos secundarios que permiten definir mejor los problemas de investigación planteados, enfocados en obtener información de la competencia y del mercado objetivo, estos frentes son desarrollados en capítulo cinco que corresponde al plan estratégico fundacional y en el capítulo séptimo dedicado al modelo de negocio y estrategias que forman parte de la investigación.

3.3 Entrevistas a profundidad a expertos

En este tipo de entrevista se encontraron “Insights”, razones o motivaciones del inconsciente, indagando por creencias, sentimientos y actitudes. Para lograrlo, el entrevistador está preparado para lograr los objetivos definidos en la guía de la entrevista.

De acuerdo con Malhotra (2008) las tres técnicas más usadas son: El escalonamiento, preguntas con tema oculto y el análisis simbólico. Todas ellas con el objetivo de encontrar razones emocionales, psicológicas y percepciones personales del consumidor.

En este trabajo se hallan las razones profundas del comportamiento y las necesidades de consultoría de las empresas del sector logístico. Sin embargo, antes de realizar las entrevistas se debe definir primero la información que se requiere y preparar una guía para la entrevista, importante precisar que el entrevistador debe tener la habilidad y flexibilidad necesaria para abordar los nuevos temas que surjan durante la entrevista. Identificando de esta forma lo siguiente:

- Frecuencia de contratación de consultoría.
- Predisposición para utilizarla.
- Presupuesto destinado a consultoría.

3.4 Guía de la entrevista a profundidad

Esta guía abarca el estudio de la demanda y la oferta para obtener indicios de las necesidades del mercado y lo que se espera de la firma como una empresa de consultoría dedicada a la gestión de proyectos. De otra parte, que los entrevistados brinden información y percepciones de las empresas consultoras que existen en el mercado actual, es en ese sentido que se proponen las preguntas indicadas en la tabla I.3.

Cabe precisar que la guía tiene tres partes; la primera es la presentación, donde se brinda al entrevistado el contexto de la entrevista y se le solicita formalmente su autorización para grabarla. La segunda parte, se refiere al inicio de la entrevista donde principalmente se busca evaluar la propuesta de valor y finalmente en la tabla I.3 se muestran las preguntas de investigación agrupadas en categorías como se indicó en el párrafo anterior.

En esta parte se presentará el guión de la entrevista que se usó para desarrollar las entrevistas a profundidad, durante la investigación.

PRESENTACIÓN

Buenos días/tardes. Mi nombre es Eduardo Herrera, alumno del MBA de ESAN y estamos realizando un estudio sobre la práctica de consultoría en Project Management para el sector logístico.

La idea es poder conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo de un plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría especializada en project management que le brinde servicios principalmente al sector logístico.

En este sentido, siéntase libre de compartir sus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es justamente su opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo, sus respuestas serán unidas a otras opiniones y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante. Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines de análisis.

¡Desde ya muchas gracias por su tiempo!

INICIO

Empezaremos con una breve presentación, donde nos podría comentar su nombre, antigüedad en el cargo, en el sector y su experiencia profesional en general.

Tesis: “Plan de negocio para la implementación de una empresa de consultoría especializada en project management”

La entrevista tiene por finalidad validar estos aspectos de la investigación:

- La propuesta de valor.
- La estimación de la demanda.
- Plan de marketing.

Empezamos, presentando la propuesta de valor:

“V4R Consulting es una empresa de consultoría que permite a las empresas principalmente del sector logístico gestionar proyectos aplicando la metodología PM4R del BID a través de una consultoría Ad-Hoc o del servicio de Outsourcing de gestión estratégica de proyectos y PMOs”.

3.5 Proceso seguido durante el análisis de contenido

El primer paso para realizar el análisis de contenido fue la transcripción en formato MS Word de cada una de las veinte entrevistas realizadas obteniéndose un total aproximado de 28.3 horas de grabación, 244 hojas y 145, 204 palabras. Luego de ello, cada documento se analizó utilizando el software Atlas.ti, con el cual se pudieron identificar los insights que aportó cada entrevistado por cada una de las ocho categorías de la investigación.

El tercer paso consistió en agrupar todos los insights por categoría y evaluar su fusión o descarte (en el caso de repeticiones) respecto de los previamente identificados en cada entrevista.

Finalmente, se agruparon todos los insights identificados por cada categoría, los cuales se muestran en el siguiente capítulo que resume los resultados y análisis de la investigación.

Tabla III.1 Preguntas de investigación

Categorías	Nro.	Preguntas
Propuesta de valor	1	¿Qué opinión tiene de nuestra propuesta de valor?
	2	¿Qué recomendaciones me daría para mejorarla en función a su experiencia?
	3	¿Qué otros servicios considera usted que podría agregar a la propuesta de valor?
Demanda	4	¿Qué tipos de problemas encuentra en su empresa que se podrían resolver con consultoría?
	5	¿Qué tipos de problemas encuentra en el sector logístico que se podrían resolver con consultoría?
	6	En su experiencia, ¿Ha contratado o solicitado servicios de consultoría? En caso sí: • ¿Qué áreas o unidades de negocio son las que más las requieren? • ¿Qué tipos de consultoría? • ¿Cuántas consultorías y con qué frecuencia las han contratado en los últimos tres años? En caso no, ¿cuál cree que es el principal motivo para no hacerlo?
	7	¿Por qué contratarías consultoría?
Obstáculos	8	En su opinión, ¿Cuáles podrían ser los obstáculos para que contraten los servicios de consultoría?
Precio	9	En cuanto al presupuesto de consultoría, puedo hacer una pregunta específica ¿Cuál es el presupuesto anual aproximado que invierten en consultoría? En caso no, ¿cuáles creen que sean los principales motivos para no hacerlo?
	10	Puedo hacer una pregunta directa, ¿Hasta cuanto estaría dispuesta su empresa a pagar por una consultoría?
	11	En caso de contratar consultorías: • ¿Cuál sería su rango de precio más probable? • ¿Cuál sería su rango de tiempo más probable? • ¿Cuál sería el periodo de pago más probable?
	12	En su opinión, ¿Cuál considera que es la mejor forma de calcular el precio del servicio de consultoría? (por entregable, por hora, por porcentaje del contrato, por complejidad)
Competencia	13	¿Qué opinión tiene sobre el servicio de consultoría en el sector logístico?
	14	¿Conoce empresas consultoras en Gestión de proyectos que presten servicios al sector logístico? En caso sí, ¿cuáles? ¿qué le parece el servicio que brindan?
	15	¿Contrataría una empresa consultora que recién está saliendo al mercado? En caso sí, ¿qué lo motivaría a contratarla? En caso no, ¿cuál sería el principal motivo para no hacerlo?
Promoción	16	En base a su experiencia ¿Cuáles serían las mejores formas de promocionar una empresa de consultoría en el sector logístico?
Criterios de éxito	17	En su opinión, ¿Como agrega valor una empresa de consultoría a sus clientes? basado en su experiencia, ¿cómo define una consultoría exitosa?
Futuro y cierre	18	Ahora bien, para terminar, platiquemos del futuro: ¿cómo se imagina la consultoría en project management dentro de 5 años en el sector logístico? ¿Y cómo se imagina a los consultores que presten el servicio? ¿Cuáles son las principales barreras para el desarrollo del sector de consultoría en la región? ¿Qué será lo mejor y lo peor de usar consultoría en project management en la logística?
	19	¿Conoce usted algún otro ejecutivo del sector logístico que estaría interesado en solicitar servicios de consultoría? Por favor, me podría facilitar el contacto para invitarlo a participar de la investigación.
	20	Finalmente, ¿Tiene algún comentario que agregar sobre el particular a la entrevista?

Fuente: Autor de la tesis.

3.6 Conclusiones del capítulo

La metodología de investigación se enfoca en el despliegue de entrevistas a expertos del sector logístico realizando entrevistas a profundidad para un posterior análisis de contenido que conducirán al hallazgo de insights relacionados a la propuesta de valor y las principales variables del plan de marketing.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se tratan los resultados de las entrevistas realizadas.

4.1 Entrevistas

Se realizaron veinte entrevistas a ejecutivos con poder de decisión de compra de distintas empresas que prestan servicio al sector logístico tanto a nivel local como internacional, en la tabla IV.1 se nombra a cada uno en el orden en que fueron entrevistados.

El instrumento utilizado permitió que la entrevista mostrara resultados en estas ocho categorías de investigación, las cuales se detallan a continuación:

1. Propuesta de valor
2. Demanda
3. Obstáculos
4. Precio
5. Competencia
6. Promoción
7. Criterios de éxito
8. Futuro

Las entrevistas duraron una hora y veinticuatro minutos en promedio y se evaluaron usando la técnica del “Análisis de contenido”, primero transcribiéndolas obteniendo 244 hojas transcritas en MS Word y 145,204 palabras, luego utilizando el software Atlas.ti se analizó el contenido de cada una identificando los insights que brindó cada entrevistado agrupándolos por cada categoría de la investigación. Finalmente, luego de analizar y sintetizar los insight clasificados de cada entrevistado, se lograron identificar los insights por cada categoría de la investigación que se muestran en el presente capítulo.

Tabla IV.1 Lista de entrevistados

Nro.	Nombre	Cargo	Empresa
1	Kathy Román	Gerente de Supply Chain	Grupo Palmas
2	Fernando Lozano	Shared Manager Services	Marco Peruana
3	Jan Tritin	Managing Director Central America + Caribbean Cluster	Kuehne + Nagel
4	Alejandro Olivera	Country Managing Director	CEVA Logistics
5	Ricardo Tello	Contract Logistics Manager	Kuehne + Nagel
6	Javier Montalvan	Gerente de Almacenes y Distribución	AUSA Soluciones Logísticas
7	Frank Zegarra	Gerente de Distribución	Tiendas por Departamento Ripley
8	Eddy Morris	Director del MBA ESAN	Universidad ESAN
9	Victor Cisneros	Gerente de Distribución y Operaciones Logísticas	Sodimac Perú
10	Erick Untiveros	Gerente de Almacenes y Distribución	Qroma
11	David Gallardo	Gerente de Proyectos y Excelencia Operacional	Saga Falabella
12	Oscar Sosa	Gerente de Logística	Oechsle
13	Jorge Castillo	Chief Operating Officer	Farmauna
14	Eduardo del Solar	Director del MBA ULIMA	Universidad de Lima
15	Daniel Caillaux	Supply Chain Director	Qroma
16	Luis Miguel Maldonado	Gerente General	Dinet
17	Reiner Herrera	Gerente de Logística	Promart
18	Carolina Hurtado	Gerente General	Grupo Liverita
19	Walter Sheen	Gerente General	Norton Edificios Industriales Latam
20	Roger Lyi	Director Independiente – Ex Gerente de operaciones	SOLGAS

Fuente: Autor de la tesis.

4.2 Propuesta de valor

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.2 respecto de la propuesta de valor.

Tabla IV.2 Insights a la propuesta de valor

Nro.	Insight	Descripción
1	Flexibilidad ante los cambios.	Se ha encontrado que la propuesta de valor tiene que estar adscrita a las necesidades del cliente de manera estructural y presupuestal; por lo tanto, debe mantenerse un criterio de confiabilidad, empatía y flexibilidad ante los cambios o requerimientos de la empresa contratista.
2	Foco en la demanda de conocimiento y experiencia específica.	La propuesta de valor logrará una mejora al focalizar la demanda que requiera el mercado, comenzando por la demanda que se tiene como conocimiento y experiencia.
3	Foco en la metodología	Una metodología estructurada generará resultados ágiles y concretos, además, agrega valor que sea flexible, sobre todo, en tiempos de crisis como la pandemia. Se identificó que V4R Consulting, con la propuesta de valor buscará optimizar e innovar los procesos en las áreas de logística o cadena de suministros de cualquier empresa en todos los procesos.
4	Llevar la logística funcional de las empresas a la cadena de suministros.	Se ha identificado que la propuesta de valor ha de estar adscrita, además de la logística, a la cadena de suministros puesto que además de procesos, es estrategia, tecnología y cambio organizacional. Las empresas no saben que se deben transformar de un enfoque funcional logístico, producción, comercial, financiero, a un solo macroproceso que es la cadena de suministros.
5	Implementar PMOs ¹² funcionales.	Al realizarle un portafolio en la cadena de suministros se obtendrá proyectos de rediseño, innovación, transformación, manufactura, transporte, abastecimiento, logística inversa; por lo tanto, se pueden implementar PMOs funcionales.
6	Incorporar los conceptos de innovación, agilidad y transformación digital.	Se ha encontrado que la propuesta de valor tiene una relación directa con los resultados y gestión de proyectos. Sin embargo, se sugiere incorporar tres conceptos diferenciadores: innovación, agilidad y transformación digital.
7	Realizar un diagnóstico inicial para encontrar necesidades y un acompañamiento post proyecto para validar impactos.	Previo a la ejecución del proyecto, se debe realizar un diagnóstico para evaluar y encontrar las necesidades del cliente. Los proyectos deben incluir una etapa de acompañamiento post proyecto para validar los impactos. Para lograr estar en cadena de suministros lo primero que se debe hacer es que la empresa entienda qué es la cadena de suministros.
8	La propuesta de valor encaja en el negocio de Contract Logistics.	Para una empresa global, la propuesta de valor encaja en el negocio de contract logistic. Hay una oportunidad en el sector producción.
9	Mostrar el equipo que respalda a la consultora.	Mostrar el equipo que ejecutará la operación logística generará confianza y seguridad, sobre todo que cuente con las credenciales y experiencia que solicita el mercado. Además, es importante tener un experto que tenga el conocimiento aplicado que la empresa requiera, ya que por pandemia muchas empresas se han tenido que adaptar a sus propias necesidades.

¹² PMO=Project Management Office, que en español significa: Oficina de gestión de proyectos.

10	Ofrecer servicios de RPA ¹³ e inteligencia artificial en la logística.	Agregaré valor la implementación de tecnología a los procesos. Dejar Excel y utilizar otras herramientas como parte de la digitalización para el análisis de algoritmos y elaboración de dashboards¹⁴. Dentro de la propuesta de negocio se recomienda ofrecer servicios de robótica en el área logística, almacén, inteligencia artificial, RPA, y manufactura.
11	Destacar la importancia de gestionar cadenas de suministro con el uso de la tecnología.	Se ha identificado que la cadena de suministros debe reaccionar rápidamente al mercado con el uso de tecnología, de lo contrario fallará; es por ello por lo que, tanto las empresas como las personas deben conocer y entender la importancia de la cadena de suministros en los procesos y la tecnología.
12	Foco en la última milla.	Ante la crisis global de la pandemia el Ecommerce debe enlazarse con la cadena de suministros y el delivery, puesto que hay espacios que se están ambientando para agilizar entregas.
13	Integración de Dark stores ¹⁵ a la cadena de suministro.	Se ha identificado que se debe analizar los dark stores o dark manufacturing ya que son servicios que apoyarán a la empresa, asimismo, se puede crear y adherir a la logística y cadena de suministros.
14	Omnicanalidad	La propuesta de valor se adecúa eficazmente ante el contexto de pandemia bajo la modalidad de la omnicanalidad y el de brindar servicios a empresas tanto en el corto como en el largo plazo.
15	Evitar aparecer como seudoexpertos en logística.	Se identificó que por la pandemia han aparecido en el mercado seudoexpertos en el sector dando información mediante Youtube, Webinars o LinkedIn, generando un riesgo de no recurrir a un verdadero experto logístico.

Fuente: Autor de la tesis.

4.3 Demanda

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.3 respecto de la demanda.

¹³ RPA= Robotic Process Automation, que en español significa: Automatización de procesos mediante robots.

¹⁴ Dashboard =Panel de control que reúne diversos datos e indicadores a través de gráficos y tablas, muy usado para el monitoreo simultáneo de varias informaciones en una sola mirada.

¹⁵ Darkstore = Es una empresa que se dedica a vender productos de forma 100% virtual. Es decir, no cuenta con una tienda física abierta al público, solo tiene un espacio físico para preparar pedidos y administrar el negocio.

Tabla IV.3 Insights a la demanda

Nro.	Insight	Descripción
1	En relación a los que sí contrataron consultoría.	Se ha contratado consultoría entre los últimos 2 - 5 años. Una empresa contrató en el 2015. Se implementó en área de almacenes (construcción de naves), área de operaciones, área de recursos humanos, área de finanzas, área logística (operaciones y proyectos), en la implementación de un centro de distribución y diseño de redes, herramienta de software tipo SAP, tercerización del departamento del comercio exterior, transporte última milla y seguridad industrial en almacenes. Los tipos de consultoría son sector de compras, optimización de costos por elevación de productividad. Contratar consultoría para un cliente bajo el servicio de última milla. No se reducirá el costo total de lo que la empresa cliente necesite; sin embargo, se contrata consultoría por falta de conocimiento de la empresa, falta de gestión, necesidad de la innovación, para que rompa paradigmas y se evite contratar más personal.
2	En relación a los que no contrataron consultoría.	Por la percepción de que las consultorías tienen tarifas altas. Los principales motivos son porque las políticas de la empresa ya que no tiene permitido contratar consultoría local, solo contratan consultoras externas. Porque dependerá de la envergadura del proyecto, si es que la empresa puede o no resolverlo con sus propios recursos. Porque hay empresas consultoras que no tienen el ejecutivo preparado para realizar un correcto análisis y lograr eficiencias.
3	Se requieren consultorías para agilizar los resultados.	Se ha identificado que las empresas no planifican adecuadamente proyectos previstos, ya sea por exceso de proyectos, alta rotación de personal, falta de metodología, falta de recursos, falta de tiempo, falta de capacidad de personal para la ejecución o problemas urgentes; es por estas razones que se optaría el servicio de consultoría, ya que agiliza los resultados y es menos burocrático.
4	Se requiere que el project manager demuestre capacidades de liderazgo e integración.	Si bien la metodología es importante, quien liderará el proyecto debe identificar y alertar los desvíos y riesgos sobre los resultados del proyecto. Por esta razón, el profesional externo en el área debe ser experto ya que generará un mejor diagnóstico, asimismo, debe haber una sobreestimación de la capacidad por parte del líder, puesto que debe ejecutar el proyecto con pasión, no solo con el conocimiento teórico. Incluso puede utilizar softwares de juegos de integración ya que la cadena de suministro sigue trabajando de manera aislada.
5	Se percibe la consultoría como cara.	Se ha identificado que hay una percepción de que las consultorías tienen altos costos ya que se están enfocadas en proyectos grandes.
6	Tercerización de operaciones de comercio exterior.	Se identificó que el planeamiento de supply puede resolverse con consultoría, tercerizando la parte ejecutora del comercio exterior que, a su vez, permite que las empresas se enfoquen en planificar la demanda y abastecimiento. Sin embargo, dependerá de la innovación de las empresas que realizan su propia logística, asimismo de cómo la tercericen.

7	Consultoría para planificar y monitorear operaciones en la cadena de abastecimiento.	Se ha identificado que para obtener los resultados deseados se debe realizar una correcta planificación, a su vez, un tablero de indicadores para cada área de la empresa. Puesto que el proceso de supply no siempre empieza con una adecuada planificación, además, suele encontrarse problemas en los procesos, desde abastecimiento hasta la entrega de clientes.
8	Consultoría para realizar el planeamiento de la demanda.	Se ha identificado que para no perder una oportunidad de negocio si los recursos de la empresa son limitados, se recurre a una consultoría. Por otro lado, se pone atención en el reentrenamiento para obtener una retroalimentación de las experiencias que se han manejado. Se identificó que cada área funcional trata de hacer su planeamiento y no hay una entidad que realice el planeamiento de la demanda del mercado, donde se utiliza herramientas analíticas, métodos cuantitativos, siendo una oportunidad para la consultoría.
9	Las empresas transnacionales consideran que tienen suficiente know how dentro como para encontrarlo fuera.	En cuanto empresas transnacionales, se ha identificado que la relación que tienen con consultoría es poco flexible, además que no son aprobadas localmente por éstas.
10	Las consultorías deben ser a medida – ad hoc.	Los problemas que tiene una empresa se encuentran en relación directa con el tamaño de esta. Es por ello, que el responsable de ejecutar el proyecto debe realizar un análisis logístico profesional para lograr un resultado exitoso. Por otro lado, se debe tener en cuenta que el mercado no tiene un comportamiento lineal, sino diverso; por lo que la consultoría deberá definirse en función a lo que requiere el cliente.
11	Consultorías en procesos de certificación empresarial.	Se ha identificado que, a raíz de los resultados obtenidos, se pueden trabajar procesos de certificación.
12	Consultoría para resolver problemas.	Ante una situación de crisis global como la pandemia se ha identificado que las empresas buscan la optimización de sus recursos, velocidad de recuperar dinero invertido, encontrar plataformas o servicios que solucionen la atención del cliente; por ejemplo, Rappi, Glovo. (En el sector marítimo y aéreo) Debido a la reducción de horarios exigido por el Estado provocó sobrecostos para la cadena de abastecimiento. De esta manera se hallará la fidelización con el cliente mediante una diferenciación, proporcionando cercanía y valores agregados al proyecto. Por otro lado, se puede brindar un servicio más integrado mediante una consultoría que brinde un análisis para lograr eficiencias, donde hay una relación entre las distintas áreas para lograr un impacto efectivo.
13	Consultoría para gestionar riesgos.	No identificar riesgos genera que se sigan resolviendo problemas que afectan a toda la empresa.

14	Consultoría para asegurar los riesgos en la logística.	Se ha identificado que la logística no ha enfocado su atención en los seguros, siempre ha sido un trabajo administrativo.
15	Consultoría en digitalización empresarial.	Se ha identificado que hay empresas que aún no incorporan la digitalización y utilizan herramientas antiguas.

Fuente: Autor de la tesis.

4.4 Obstáculos

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.4 respecto de los obstáculos.

Tabla IV.4 Insights a los obstáculos

Nro.	Insight	Descripción
1	Altas tarifas	Se ha identificado que las empresas consultoras manejan altas tarifas, y, es vista como un generador de gastos mas no de una inversión. Asimismo, empresas transnacionales tienen propuestas elevadas y a pesar de ello no siempre tienen el conocimiento completo en relación con la logística.
2	Falta de presupuesto para contratar consultoría.	Se ha identificado que un obstáculo es que la empresa cliente no cuenta con una estimación de presupuesto para futuras contrataciones de consultoría. Por otro lado, la falta de ética empresarial y otro obstáculo es enfrentarse con empresas que tienen una posición reconocida en el mercado.
3	Políticas internas que impiden o limitan el ingreso de personal externo a la organización como medida de cuidado de su know how.	La burocracia y paradigmas internos de la empresa es un obstáculo, porque no permite que haya una visión externa. Asimismo, que la propuesta de valor no sea aprobada por el financiero de la empresa. En el caso de empresas globales cuidan el know how desarrollado, hay una propiedad intelectual.
4	Cultura y aceleración	Un obstáculo de las empresas es el factor cultural, ya que la consultora tiene que adentrarse y contagiarse de la cultura organizacional de la empresa en corto tiempo.
5	Limitada consideración de la contratación de	Se ha identificado que, si el proyecto no ha sido enfocado desde el inicio considerando la contratación de consultorías; entonces, difícilmente las tomará en cuenta.

	consultorías en los proyectos logísticos.	
6	Bajo nivel de integración de la logística con las finanzas.	Se ha identificado que las empresas consultoras no enfocan la relación del supply chain con las finanzas.
7	Contratación de consultoría solo a nivel estratégico o en caso de ausencia en la especialización requerida para un proyecto específico.	Se contrataría consultoría de manera estratégica, donde la empresa pueda administrar proyectos simultáneos. También, si no tiene la especialización para un proyecto en específico.

Fuente: Autor de la tesis.

4.5 Precio

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.5 respecto del precio.

Tabla IV.5 Insights al precio

Nro.	Insight	Descripción
1	Mostrar la rentabilidad que obtendrá el cliente.	El servicio de consultoría puede costearse por actividades, pero también por resultados. Hay varias modalidades que se tienen que sustentar para la venta de una consultoría, sin embargo el precio siempre debe estar relacionado con la rentabilidad esperada. El know how de la consultoría, se debe mostrar evidenciando el costo - beneficio y la rentabilidad que obtendrá la empresa cliente.
2	Se invierten anualmente entre 40 mil y 50 mil soles.	Se identificó que una empresa puede invertir anualmente en consultoría entre 40 mil y 50 mil soles, dependerá del tamaño del proyecto, puesto que puede incrementar a 100 mil soles.
3	Se evidencia que las empresas no cuentan con un presupuesto para contratar consultoría en logística.	Se ha identificado que hay empresas que no cuentan con un presupuesto para consultorías direccionadas al sector logístico; sin embargo, el presupuesto es destinado para auditorías, consultorías en NIF ¹⁶ , consultorías de abogados (enfocado en sector aéreo y marítimo). Por otro lado, dependerá si un proyecto está previsto y tiene que generar retorno.

¹⁶ NIF=Normas de información financiera.

		No se tiene un presupuesto en consultoría porque las empresas no la plantean como una línea estratégica concreta, mantienen un enfoque en vender y no la incluyen en sus presupuestos.
4	El precio depende directamente del tamaño del proyecto y del periodo de recupero.	El presupuesto que se destine a una consultoría dependerá de la envergadura del proyecto, además dependerá de qué tan rápido se puede recuperar la inversión teniendo en cuenta que el flujo de caja no es igual en todas las empresas. Una consultoría que dura entre 3 a 4 meses oscila entre 20 mil y 40 mil dólares. En medianas y grandes empresas; a su vez, tener en cuenta que una consultoría para cambiar el modelo de negocio logístico de una empresa a cadena de suministros implica varios miles de dólares.
5	El precio depende del costo – beneficio que genere la consultoría.	El precio dependerá del costo – beneficio que la empresa consultora ofrezca a su empresa cliente. A su vez, el precio dependerá de la cotización de la empresa, los beneficios que ofrezca, ahorro de espacio, mayor productividad, el éxito de los entregables y resultados; y, por otro lado, el tiempo que demandará el proyecto. También de la calidad, excelencia y cercanía que la consultora tenga con el cliente. Por ejemplo, en proyectos grandes la consultoría no debería exceder el 1% de la inversión. Es decir, diez mil dólares por cada millón.
6	El precio de la consultoría depende de cada cliente.	El precio de consultoría se calculará por cliente ya que él es el valor agregado y se encuentra ligado a la dimensión del proyecto. Si el impacto es positivo hacia el cliente generará más venta, asimismo, generará mayor eficiencia a la empresa.
7	La mejor forma de pago es por entregables que el cliente logre valorar.	La mejor forma de pago es por entregables. Un entregable que le signifique a la empresa la percepción que ha ganado.
8	El precio debe incluir un factor variable en función al resultado logrado.	Se ha identificado que las empresas cobran sus honorarios por horas. Por tanto, entre el precio y la inversión debe haber una relación directa. El cálculo debe estar en relación con las horas – hombre que se invertirán en la consultoría; sin embargo, debe haber un factor variable en función al resultado. Si se calcula por porcentaje dependerá de la agresividad comercial de la consultora, por otro lado, si es por hora o porcentaje es una discusión interna de la empresa contratista. Otro resultado es que la mejor manera de hacer consultoría es armar un equipo, se coloca un precio a la hora y se estima la cantidad de horas; sobre ese total, se pone un margen y se estima el precio.
9	Rangos de precio	En dólares: entre 5 mil – 30 mil dólares y alrededor de 100 mil dólares. En soles: entre 5 mil – 20 mil soles.
10	Rango de tiempo	Entre 3 a 8 meses.
11	Periodo de pago	Se ha identificado que el periodo de pago más probable está en un rango de 30 días.
12	Consultor senior	En consultoría, se determina la tarifa por hora relacionando el precio de la consultoría versus el estimado de horas de esfuerzo. Un consultor senior tiene una tarifa individual que puede estar entre 150 y 300 dólares por hora.

		El tiempo puede variar, puede ser por hora, cantidad de horas a la semana, al mes.
13	Post consultoría	Se identificó que la validación del beneficio post consultoría será en base a un previo diagnóstico y alcance que se le dará a la empresa cliente.

Fuente: Autor de la tesis.

4.6 Competencia

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.6 respecto de la competencia.

Tabla IV.6 Insights a la competencia

Nro.	Insight	Descripción
1	Las consultoras transnacionales se enfocan en grandes proyectos con tarifas elevadas desatendiendo a las mipymes.	Se identificó que hay empresas consultoras transnacionales que brindan servicios logísticos a proyectos grandes, por tanto, las tarifas son elevadas.
2	Consultoras con respaldo global y diversidad de especialidades.	Con la globalización las empresas consultoras deben tener la óptica de una logística moderna, adaptarse a los cambios y aprender acerca de los benchmarks que se usan en el extranjero. Las consultorías locales no tienen el conocimiento, la experiencia concreta, no apuestan por la diversidad de especialidades, por lo tanto, no son estructuradas, como sí lo son empresas consultoras extranjeras.
3	Relación dispar entre el alto costo y el entregable recibido	Se han identificado percepciones negativas respecto a las consultorías debido a que aún utilizan herramientas tradicionales, no han estandarizado el servicio, no son honestas y no tienen la óptica de agregar valor a la empresa contratista, también, por la mala experiencia debido a que los profesionales representantes no han sido transparentes. La relación entre el alto costo y el entregable es dispar, suele pasar que el consultor enviado no tiene el conocimiento que la empresa cliente requiere.
4	Las empresas nuevas de consultoría deben apalancarse de la experiencia y	Si la empresa consultora es nueva en el mercado se ha identificado que la empresa contratista recurrirá a revisar las credenciales, certificación y reputación de la parte directiva de la consultora, asimismo la experiencia profesional de quien lidere el proyecto. Agrega valor, conocer el background del equipo que forma parte la

	credenciales de su equipo consultivo.	consultora, presentando casos de éxito o ideas innovadoras, que se encuentre en la vanguardia y, también que tenga más experiencia que la empresa cliente. A su vez, tenga conocimiento en logística y cadena de suministros. Una empresa que recién está saliendo al mercado debe conocer que estará compitiendo con empresas de renombre y así moldear el tema de costo. La referencia también es importante.
5	Ofrecer a las empresas formas sencillas de comprar consultoría.	Se ha identificado que las empresas no saben comprar consultoría.
6	La mayoría de las empresas de consultoría en logística son extranjeras donde destaca la alemana Miebach.	Se ha identificado que la empresa que más se conoce en el sector logístico es Miebach, seguidas por Accentur, Ernst & Young, Deloitte, Oliver Wight, Deil Consulting, Ecommerce Profitability, Synqos, Escala; y, la peruana Yobel Consulting.
7	Las empresas de consultoría transnacionales carecen de especialistas en logística.	Si bien muchas de las empresas son transnacionales no siempre son especialistas en un tema, no se tiene la experiencia para proyectos logísticos. La competencia que hay es en el uso de metodología de proyectos en general. Ofrecer consultoría específica en logística basada en el PMBOK y marcos ágiles es innovador en el sector.
8	Las alianzas son clave para generar sinergias en beneficio de los clientes.	Se pueden formar alianzas con las consultorías en la cual se puedan compartir clientes. Para ello, saliendo de la parte técnica, el profesional debe ser íntegro y responsable.
9	Encontrar y mostrar con claridad la diferenciación.	Al haber muchas empresas en el mercado, V4R Consulting debe buscar y encontrar la diferenciación, lo cual logrará debido a la metodología que implementa; por lo tanto, se deben potenciar los factores diferenciadores de V4R Consulting respecto a los servicios de consultoras tradicionales.
10	Crear un océano azul.	Se debe crear un espacio propio, el nicho, océano azul, apoyado de un benchmarking, no solo de empresas locales, sino globales que también se orienten al servicio de logística, de esta manera se obtendrá el plan de negocio. Puesto que será el factor diferenciador.
11	Tener una organización moderna orientada a procesos y agilidad.	Al momento de tratar sobre la organización no colocar la organización tradicional (gerente general, gerente de operaciones, gerente de marketing), sino, una organización moderna, orientada a procesos y agilidad. La innovación será la parte funcional de la empresa.

Fuente: Autor de la tesis.

4.7 Promoción

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.7 respecto de la promoción.

Tabla IV.7 Insights a la promoción

Nro.	Insight	Descripción
1	Mostrar la experiencia del equipo consultor.	Se ha identificado que hay empresas que colocan proyectos que los consultores han realizado en otras empresas para generar confianza, más aún si es nueva. Por ello, la clave es promocionar en base a los resultados ya obtenidos. Agrega confianza que el directivo de la empresa sea conocido como experto, si ha participado en seminarios, si tiene presencia en universidades. Por otro lado, sería tener un acercamiento directo a las operaciones de la empresa sin un previo contrato, para, luego, ofrecer propuestas de mejora que se sustenten financieramente.
2	Trato directo	La mejor forma de promocionar la consultoría sería mediante el boca a boca; sin embargo, tras la situación actual de la pandemia, se promocionaría mediante boca – oído por las plataformas de redes sociales.
3	Presencia en redes sociales	Se identificó que la presencia y participación en redes sociales es una manera de promocionar la consultoría, ya que generará una red de contactos enfocados en el sector logístico. En la fase de lanzamiento y crecimiento la publicidad por redes será fundamental. Asimismo, otra manera de promocionar la consultora es mediante la red de contactos y el marketing digital.
4	Participación en ferias	Participar en ferias logísticas.
5	Discursos impactantes y tangibles.	El mensaje que la consultora transmitirá debe ser impactante y lo más tangible posible.
6	Referencias positivas de clientes satisfechos.	Más que la publicidad en redes sociales será la referencia que den los clientes, quienes deben tener resultados concretos.
7	Mostrar casos de éxito.	El éxito de la primera consultoría debe ser la primera publicidad para los clientes, por ello, una recomendación es que, el consultor debe realizar proyectos de mediana envergadura para hacerse conocer por redes sociales, asimismo, debe ser innovador y estar a la vanguardia de los modelos de distribución y entrega que ocurren en el mundo.
8	Servicio diferenciado usando tecnología.	La mejor forma de promocionar una consultoría que está saliendo al mercado es diferenciándose de las consultoras tradicionales, teniendo una mentalidad de innovación y transformación tecnológica, es por ello por lo que deben estar a la vanguardia con tecnología de 4ta generación.
9	Participación del equipo de la consultora en congresos y seminarios	Asistir a congresos, participar en conferencias y hacer conocido el equipo es otra forma de promocionar la consultora.

10	Realizar publicaciones, webinars y seminarios gratuitos.	Dar charlas mediante Webinars y realizar publicaciones o seminarios gratuitos de cómo transformar la cadena de suministros con proyectos PM4R.
----	--	--

Fuente: Autor de la tesis

4.8 Criterios de éxito

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.8 respecto de los criterios de éxito.

Tabla IV.8 Insights a los criterios de éxito

Nro.	Insight	Descripción
1	Resultados tangibles y exitosos.	Se ha identificado que una empresa de consultoría agrega valor a sus clientes cuando los resultados son tangibles y exitosos. Además, que la consultora mejore los ahorros proyectados e incremente la productividad.
2	Profesionales comprometidos con los resultados del proyecto.	El representante de la consultora debe mostrarse comprometido con los resultados del proyecto, y no solo con el cobro del servicio, que no sea soberbio.
3	Integración positiva con los equipos que participan del proyecto.	Agrega valor aquella consultora que congenie con el equipo interno con quienes trabajará.
4	Acompañamiento en la ejecución del proyecto.	Una empresa consultora se definirá exitosa si acompaña a la organización durante la ejecución del proyecto, alertando respecto de aquellos desperdicios que se pueden reducir o eliminar para mejorar la eficiencia. Asimismo, demostrando flexibilidad ante posibles cambios que ocurran durante el ciclo de vida del proyecto.
5	Mostrar con claridad el efecto financiero positivo de la consultoría.	Toda consultoría agrega valor si se tiene en cuenta que todo mejoramiento en la Supply Chain Management debe demostrar un efecto financiero positivo en la organización.

Fuente: Autor de la tesis.

4.9 Futuro

Después de efectuar las entrevistas se identificaron los insights que se muestran en la tabla IV.9 respecto del futuro.

Tabla IV.9 Insights al futuro

Nro.	Insight	Descripción
1	Incremento de la demanda de consultoría para agilizar la adaptación de las empresas a los cambios del entorno.	Se ha identificado que en un periodo de dos años habrá más profesionales dedicándose a la consultoría, ya que las empresas se están dando cuenta que necesitan agilizar sus procesos. Se ha identificado que ante la pandemia que se está viviendo, las consultorías van a estar mucho más activas, eficientes y brindando apoyo. Empezando desde pequeñas consultorías, como el ejemplo de Chile quienes manejan consultoras medianas. Se espera que en 5 años haya almacenes virtuales debido al avance de la tecnología. Los consultores deberán tener certificación en proyectos, procesos, tecnología para respaldar su conocimiento.
2	Incremento de la demanda de investigación aplicada.	Crece la investigación aplicada para descubrir y contribuir de acuerdo con la necesidad e innovación que la empresa cliente solicite, generando competitividad debido a la diferenciación.
3	Demanda de consultorías para la aplicación de tecnologías de la cuarta generación en la logística.	Se ha identificado que se espera una consultoría enfocada en el uso de la tecnología para la optimización de procesos, puesto que la demanda en la parte supply estará en crecida. De esta manera, la tecnología debe ser aplicada a la realidad y necesidad de la empresa, no por moda. Los consultores deberán ser expertos en logística mediante el conocimiento práctico, asimismo, estar en la misma categoría tecnológica, moverse en plataformas tecnológicas. Asimismo, deberá acompañar y apoyar al cliente de manera virtual, sin salir de casa. Apoyarse de metodologías de Machine Learning, Blockchain y manejar el E Commerce. La logística va a estar orientada a la tecnología 4.0, la mano de obra disminuirá frente la robótica, se realizarán pronósticos con procesos optimizados, la tercerización será mayor, de esta manera, será un factor diferenciador para V4R Consulting. Ya no se optará por proyectos en cascada, sino proyectos ágiles.
4	Los clientes apreciarán más la experiencia lograda por la empresa consultora que las teorías que respaldan sus propuestas.	Se ha identificado que una persona genera modelos de pensamientos en función a la experiencia obtenida, por lo tanto, aquel responsable del proyecto deberá ser sincero, empático, flexible, ágil, experto en el tema de procesos y confabular con el equipo. Asimismo, hay una relación entre el perfil y la mejora continua e investigación de los proyectos, por tanto, debe tener experiencia práctica y teórica.

5	Demanda de soluciones creativas para administrar la escasez	En corto y mediano tiempo las oportunidades se encuentran restringidas en el mercado, por lo tanto, las compañías reducen gastos, inversiones y buscan sobrevivir con los recursos que tienen. Es por ello por lo que será un reto para los jóvenes que están iniciando su carrera profesional en el sector versus quienes ya tienen experiencia en el campo.
6	Incremento de la tercerización motivado por la simplificación de la logística.	Debido a la simplificación de la logística, la tercerización debe fluir y ser de uso frecuente en las empresas generadoras de carga.
7	Se percibe que las consultorías tienen tarifas altas.	Se identifica una vez más que hay la percepción de que las consultorías se enfocan en proyectos grandes por tanto tarifas altas, dejando de lado los proyectos pequeños y medianos donde también hay una oportunidad de negocio. Se ve la consultoría como un gasto, no como una inversión.
8	Tendencia a minimizar riesgos	Se han identificado diversas barreras las cuales están ligadas a las percepciones, por ejemplo, que una consultoría no es importante para la solución de problemas internos de la empresa o que no confían en personas externas para el tratamiento de sus almacenes; sin embargo, se puede trascender estas barreras mediante la virtualidad. Por otro lado, las barreras se dan cuando la oferta de valor no es tangible para el cliente. En esta etapa de crisis global golpeada por la pandemia una barrera vista como amenaza es que los ingresos de una compañía se encuentran afectados, por lo que, utilizarán dinero para lo necesario. Otra barrera es que aún hay un pensamiento feudal donde las empresas y los gerentes no buscan la tercerización de un externo, lo que genera un temor al cambio. La empresa pierde seriedad cuando se enfoca en base a los productos que esta comercializa.
9	Barrera gubernamental	Una barrera para tomar en cuenta es el factor gubernamental puesto que la comunicación entre países es limitada a normativas y trámites aduaneros.
10	Agilidad en la resolución de problemas y la generación de soluciones innovadoras	Puesto que la consultoría es variable y la experiencia en distintos rubros genera conocimiento, se identificó que cada vez será más necesaria, por tanto, lo mejor de contratar consultoría es la agilidad que brinda para la resolución de problemas y las ideas innovadoras; sin embargo, dependerá de que haya buenas prácticas, un correcto acompañamiento, de que se cumplan los resultados, que sea de calidad, de que los beneficios sean tanto para el cliente como para la consultora.
11	Cuidar la reputación de la empresa consultora	Que la metodología empleada no haya cumplido los resultados propuestos, que el cliente no gane lo planteado, de esta manera, la reputación de la empresa se pone en juego. La tendencia de buscar resultados inmediatos sin estructurar un plan en un corto plazo es un punto negativo. Asimismo, que el consultor no le dé prioridad a la compañía contratista porque solo estará un periodo.

		Por ello es importante el factor innovador que V4R Consulting va a ofrecer. Lo peor es la definición de experto, la mala experiencia de contratar personas que no tengan el know how correspondiente, lo cual genera complicaciones para contratar consultoría a futuro.
12	Digital twins.	Para muchas empresas la cadena de suministros es virtual, hoy día, por ello, debe utilizarse Digital Twins.
13	Mostrar un equipo especializado en las tecnologías de la cuarta generación.	Crear una base de equipo especializada en avances tecnológicos, robótica, áreas tecnológicas.
14	Foco en el valor que genera la consultoría para la organización.	La propuesta de valor brindada es innovadora. Una consultoría bien desarrollada genera muchísimo valor a las empresas. Realizar un business case previo es importante para el proyecto, asimismo, validar ideas con empresas que ya se encuentran en el mercado, sobre todo, enfocadas en el rubro de logística. Conocer las necesidades de las empresas ya que no son iguales, pero pueden ser similares, brindarles solución enriquecerá la cadena de suministros. El emprendimiento y convicción que se tenga llevará por buenos caminos. El 90% del resultado exitoso es la perseverancia. En cuanto a las recomendaciones se precisa que la consultora se enfoque en la innovación y diferenciación mediante la utilización de tecnología. Cuidando la fidelización de los clientes, sobre todo en etapa de pandemia, generando alianzas y logrando acuerdos.
15	Aprendizaje permanente	Aprender sobre las empresas clientes es fundamental, conocer cómo se desarrollan en el mercado y cómo agregan valor a sus clientes es clave para ofrecer un servicio de consultoría extraordinario.

Fuente: Autor de la tesis.

4.10 Conclusiones del capítulo

Este es un capítulo especial pues está lleno de conclusiones, cada insight es un hallazgo dentro de la entrevista a profundidad que está relacionado con los criterios de evaluación establecidos.

Una de las principales conclusiones de la investigación es que existe una gran apertura en los profesionales por ser parte de procesos de investigación, por lo cual las entrevistas duraron entre 80 y 90 minutos, lo que da un total aproximado de treinta horas grabadas de entrevistas a profundidad que han sido analizadas para presentar el contenido del presente capítulo.

Las principales conclusiones respecto de la propuesta de valor son:

Se descartó la primera propuesta de valor que hacía énfasis en la metodología PM4R, porque para los entrevistados es unos mínimos a ofrecer por una empresa consultora, lo que ellos esperan saber es como se les propone resolver sus preocupaciones.

Se identificó que se aprecia la gestión ágil de proyectos por encima de la tradicional debido al alto interés existente en la validación de resultados rápidos.

Se concluyó que se requiere un enfoque basado en cadena de suministros para llevar a las empresas a gestionar ese macroproceso en vez de seguir usando el enfoque funcional de la logística.

Se mostró un alto interés en contar con un acompañamiento post proyecto para validar el logro de los resultados planificados.

Los potenciales clientes esperan conocer como adaptar nuevas tecnologías a sus procesos de negocio actuales en un lenguaje económico financiero, existe un alto interés en conocer con claridad como recuperar el dinero que podrían invertir en una consultoría.

Las principales conclusiones respecto de la demanda son:

Se contrata consultoría principalmente por falta de conocimiento en la empresa respecto de una necesidad prioritaria, falta de recursos para gestionar sus planes, necesidad de innovar sin tener que contratar personal en planilla. En contraparte, existen empresas que

apuestan por desarrollar ellas mismas sus incrementos de valor y por ende evitan compartir el know how con empresas externas confiando en que cuentan con los mejores recursos en su planilla para lograrlo.

La principal demanda de consultoría es la de aceleración de resultados, que consiste en contratar servicios que les permitan obtener resultados concretos sin la necesidad de contratar personal extra para lograrlo.

Se percibe la consultoría como cara y como un gasto que no se recupera, principalmente por las altas tarifas de las empresas de consultoría extranjeras.

Se identificó que existe una demanda por consultoría para obtener certificaciones internacionales como la OEA que tienen que ver con mejoras a la productividad del comercio internacional.

Las principales conclusiones respecto de los obstáculos son:

El principal obstáculo es la percepción que existe respecto del alto precio de una consultoría que es vista más como un gasto y no como una inversión.

La falta de presupuesto para contratar consultorías que obliga a las empresas a solo contratarlas si se genera la necesidad en un proyecto existente ya planificado.

La falta de claridad por parte de las empresas de consultoría en explicar cómo se recuperará la inversión.

El cuidado del know how empresarial, se evidencia que hay empresas que cuidan mucho su forma de hacer negocios y por ello son reticentes a dejar ingresar consultores en sus instalaciones.

Las principales conclusiones respecto al precio son:

Se determinó que los empresarios entrevistados invierten entre cuarenta mil y cincuenta mil soles anuales en consultoría y que esta inversión depende del tamaño, beneficio y periodo de recupero del proyecto, pudiendo llegar inclusive a pagar precios por encima de los cien mil soles. Asimismo, el rango de tiempo oscila entre tres a cinco meses.

El precio debe incluir un factor variable que se active en función al resultado logrado.

Toda propuesta comercial de consultoría debe presentarse como una inversión, es decir, precisando con claridad como se generará y compartirá el beneficio.

Las principales conclusiones respecto de la competencia son:

Las consultoras grandes que ofrecen servicios al sector logísticos contratan solo con grandes empresas, dejando oportunidad para desarrollar el negocio en las MYPES.

Las propuestas de consultoría no son claras, lo que indica que necesitan mejorar la forma de mostrar como generar los beneficios para las organizaciones.

Las empresas locales no tienen el conocimiento de cómo aplicar nuevas tecnologías existentes en la realidad peruana, ya que no demuestran experiencia concreta de haberlo logrado.

Existe una limitada oferta de profesionales expertos en logística que brinden consultoría y los que la ofrecen principalmente brindan servicios relacionados a temas técnicos se considera innovador trabajar con marcos ágiles de gestión de proyectos en la logística.

Las principales conclusiones respecto de la promoción son:

Mostrar la experiencia del equipo consultivo, los potenciales clientes valoran mucho las horas de vuelo de los consultores mucho más que los de la propia empresa consultiva, se requiere una alta visibilidad en seminarios, universidades y foros.

La mejor forma de promocionar la consultoría es mediante el boca a boca, por lo cual la gestión de redes de contacto es el medio más efectivo para conseguir nuevos negocios.

Se valora mucho la referencia de clientes satisfechos por lo que se espera poder acceder a testimonios en las redes sociales de la empresa.

Se espera poder acceder a publicaciones, webinars y seminarios que ofrezca la empresa donde se aprecie el conocimiento que genera y comparte.

Las principales conclusiones respecto de los criterios de éxito son:

Mostrar resultados tangibles exitosos que estén relacionados con el incremento de ahorros y la productividad de sus clientes.

Evidenciar que los profesionales que presten el servicio adopten rápidamente un compromiso evidente con los objetivos del cliente y no solo del proyecto que se esté realizando.

Demostrar con claridad el efecto financiero positivo que generó la consultoría.

Las principales conclusiones respecto del futuro son:

Se espera que las empresas de consultoría agilicen la adaptación de las empresas a los cambios del entorno empezando por las PYMES donde logren los primeros quick wins para poder demostrar resultados positivos que respalden la confianza de participar en inversiones de gran envergadura.

Se requiere apoyo para la innovación empresarial que genere competitividad y diferenciación.

Se requerirán consultorías para la implementación de tecnologías de cuarta generación en el sector logístico, que puedan ayudar a que las empresas adopten soluciones de negocio basadas en Machine Learning, Blockchain y robótica.

CAPÍTULO V. EMPRESA Y ANÁLISIS DE MERCADO

En este capítulo se presentan las características de la empresa en estudio y el mercado que debe enfrentar.

5.1 V4R Consulting EIRL

La empresa V4R Consulting EIRL nace con la visión de prestar servicios de consultoría en gestión de proyectos inicialmente en el sector logístico, capitalizando la experiencia y conocimiento de su fundador utilizando la metodología PM4R del BID.

La idea de negocio consiste en llevar la gestión de proyectos por resultados del BID (PM4R) al sector privado, iniciando con el sector logístico. El PM4R es una metodología de gestión de proyectos que está basada en las buenas prácticas de PMI¹⁷ y se diseñó para ser comprendida por todo stakeholder¹⁸ incluyendo a los que no tengan preparación previa en gestión de proyectos.

5.1.1 Objetivos corporativos

Los objetivos de la empresa son las personas primero, la generación de valor para el cliente, el crecimiento sostenido y la capacidad de ejercer autoridad informal con la práctica del liderazgo. La generación de valor busca encontrarle forma a los sueños de los clientes para crear proyectos que los hagan realidad y asumir el liderazgo necesario para llevarlos a cabo.

Como expertos en gestión de proyectos concentra su interés en las personas y en cómo gestionar sus expectativas e intereses durante el ciclo de vida de cada proyecto que gestiona. Considera que cada organización sabe cómo agregarle valor a sus clientes y los respalda para encontrar la forma de incrementarlo.

¹⁷ PMI = Project Management Institute.

¹⁸ Stakeholder = Organización o persona que puede ser impactada o impactar positivamente o negativamente al proyecto. El término en español es: Interesado.

En relación con sus empleados al ser una organización orientada a proyectos se consolida como una PMO¹⁹ que custodia y facilita todo el know how de la empresa para difundirlo con los equipos de proyecto que se conformen producto de su práctica consultiva. Esencialmente sus empleados conforman una organización ágil que se adapta y desarrolla fomentando la creatividad y la innovación de cada uno, colaborando de forma interdependiente en un entorno de trabajo agradable.

El liderazgo es una característica medular de la gestión de proyectos por lo cual es parte de su filosofía empresarial. La empresa contribuye al desarrollo del liderazgo de cada empleado para lograr que sean capaces de generar autoridad informal en cada proyecto del que sean parte, logrando de esa forma avanzar consistentemente en el logro de cada objetivo planteado.

5.1.2 Valores empresariales

Los valores que la empresa impulsa son la honestidad, la responsabilidad, la innovación y el disfrutar lo que hacen.

- Respecto de la honestidad, se refiere al alineamiento moral y la generación de confianza que permite a cada miembro expresar sus ideas con libertad y transparencia.
- La responsabilidad, indica que cada cual se haga cargo de lo que le toca y asuma los resultados logrados sin excusas, aprendiendo tanto de los fracasos como de los éxitos de su gestión.
- La innovación, es la clave para encontrar nuevas formas de hacer las cosas, tanto para fomentar espacios de confianza que permitan conocer y validar las ideas de cada stakeholder así como para adaptar el uso de nuevas tecnologías.
- Finalmente, todo cobra sentido cuando se disfruta lo que se hace. Por ello, se fomenta la pasión por servir a los clientes mientras cada uno colabora para entregar el mejor resultado.

¹⁹ PMO=Project Management Office, en español significa: Oficina de Gestión de Proyectos.

5.1.3 Estructura organizacional

V4R Consulting es una empresa que trabaja orientada a los proyectos que gestiona, es decir es una empresa proyectizada, y su eje principal es la PMO que se encarga de respaldar a todos equipos de proyectos que se hacen cargo de los negocios que genera la firma. Los equipos de cada proyecto se conforman por especialistas diversos según lo requiera cada cliente y la PMO les brinda respaldo respecto a garantizar la calidad de cada entregable, el uso correcto de la metodología y el seguimiento y control durante la ejecución del proyecto.

De acuerdo con el esquema mostrado en la figura V.1, su taxonomía corresponde a un organigrama jerárquico por la presencia de líneas de mando y la distribución de las unidades orgánicas según su rango, conformadas por una gerencia general, la PMO como eje central funcional de dirección de proyectos, unidades de apoyo y asesoría. En cuanto a su taxonomía según la forma de su diseño, se evidencia un organigrama vertical elaborado de arriba hacia abajo.

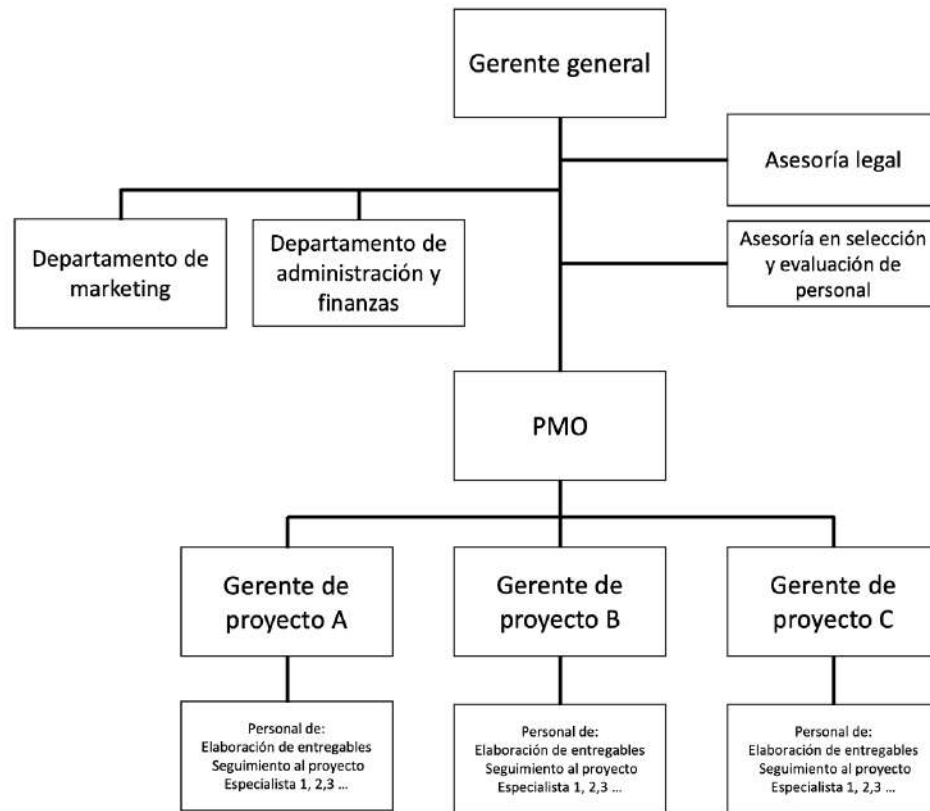
La gerencia general es la unidad orgánica de mayor nivel en la empresa, representada por el gerente general que tiene a su cargo las gestiones principales de la organización, entre las cuales se precisa las siguientes: Realizar el plan estratégico de la organización, tomar decisiones, gestionar el P&L²⁰, facilitar y supervisar el correcto desempeño de todos los departamentos de la empresa y representarla tanto interna como externamente frente a cualquier organización tanto privada como pública cuando sea necesario.

La asesoría legal se contrata a demanda según sea requerido por el gerente general, principalmente para la gestión de las contrataciones y tributos de la empresa.

En cuanto a la asesoría en selección y evaluación de personal, también se contrata a demanda según la necesidad de la empresa para la conformación de los equipos de proyecto que se requieran.

²⁰ P&L = Profit and Losses, estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

Figura V.1 Organigrama de V4R Consulting E.I.R.L



Fuente: Autor de la tesis.

El departamento de marketing, lo conforma un ejecutivo que se encarga de elaborar y llevar a cabo el plan de marketing de la empresa, incluyendo la generación de contenidos a incluir en cada campaña. Asimismo, debe responder por el presupuesto aprobado y realizar investigaciones de mercado periódicas para alinear y/o desarrollar servicios alineados a las necesidades cambiantes de los clientes.

La PMO es la oficina de proyectos de la empresa y concentra todo su know how asegurándose que todos los proyectos se realicen utilizando la metodología PM4R tomando en cuenta las lecciones aprendidas de proyectos anteriores. Esta oficina también se encarga de capacitar en gestión de proyectos a los clientes y a cada personal nuevo en la organización para alinearlos a la filosofía V4R (Value for results).

El departamento de administración y finanzas está conformado por un ejecutivo financiero que se ocupa de elaborar y llevar a cabo el planeamiento financiero de la empresa,

proyectando el P&L para la toma de decisiones y cuidando el flujo de caja. También tiene a su cargo la gestión del contrato de outsourcing contable, preparando toda la información y documentación requerida para tal efecto.

5.1.4 Servicios

V4R consulting, es una empresa de consultoría en gestión de proyectos que se concentra principalmente en la prestación de estos servicios:

- Consultoría PM4R en gestión de proyectos. Este servicio corresponde a la práctica de consultoría para acompañar todo el ciclo de vida de un proyecto (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre) utilizando la metodología PM4R. Con este servicio V4R consulting se encarga de hacer realidad los planes de sus clientes, ayudándolos a definir lo que quieren, convirtiendo sus metas en proyectos y luego se hace cargo de llevarlos a cabo, entregando resultados progresivos que validen la estrategia definida o indiquen la necesidad de un cambio.
- Outsourcing en gestión estratégica de proyectos. Consiste en un servicio de mediano a largo plazo, donde V4R Consulting realiza el alineamiento estratégico del portafolio de proyectos de una organización y la gestión de este. Para lograrlo hace uso del mentoring²¹ en gestión de proyectos garantizando que toda la organización utilice la metodología PM4R, lo que implica que se realice un entrenamiento al personal que gestiona los proyectos, así como a los principales stakeholders y que se realice un seguimiento a los resultados de cada proyecto utilizando dashboards dinámicos que comuniquen con claridad el avance del portafolio a todo nivel de la organización.

²¹ Mentoring = Práctica destinada a desarrollar el potencial de las personas, basada en la transferencia de conocimientos y en el aprendizaje a través de la experiencia.

- Diseño, rediseño y gestión de PMOs. Corresponde a la utilización de la metodología PMO Value Ring²² de PMO Global Alliance²³ para lograrlo, V4R Consulting tiene en su staff profesionales certificados en la metodología que pueden realizar este tipo de proyectos para implementar y gestionar PMOs incluyendo gestión del cambio y cultura organizacional en caso de ser requeridos.

5.2 El producto mínimo viable V4R Consulting EIRL, primeros pasos

La idea de negocio nació en el año 2019, mismo año en el que su fundador y autor de la presente tesis inició sus estudios de maestría en administración que motivaron la realización del presente trabajo. Con la finalidad de poner en práctica la idea de negocio, su fundador lleva la idea a su entonces empleador quien impulsa la creación de la empresa y confía en la idea brindándole su primer contrato, es así como nace V4R CONSULTING y se constituye como una EIRL formalmente en mayo del 2019 para iniciar operaciones el 1ro. de Junio, día en que empieza su primer proyecto llamado “Implementación de la primera fase del sistema de gestión de operaciones del centro de distribución central de villa el salvador”.

A este proyecto le siguieron otros que se detallan en la tabla V.1 donde se aprecia que durante los dos primeros años la empresa ha realizado nueve servicios los cuales suman una facturación aproximada de S/ 96,000.00. Caber precisar que S/ 74,000.00 corresponden a cuatro servicios de consultoría, lo que da un promedio de S/. 18,500.00 por cada servicio de consultoría vendido.

De otra parte, el posicionamiento como experto en gestión de proyectos y mejora de procesos de negocio del fundador le permitió durante el mismo periodo prestar servicios profesionales al estado peruano como profesional independiente en dos distintos sectores:

²² PMO Value Ring = Es una metodología para diseñar o rediseñar PMOs, la cual fue creada por un grupo de profesionales que participaron de un proyecto de investigación que duró cinco años que se ocupó de generar una base de datos de benchmarking, que reúne la experiencia de profesionales en PMOs de alto nivel en diferentes países.

²³ PMO Global Alliance = Es una comunidad que se fundó en 2017 y se extendió rápidamente por el mundo, convirtiéndose en la comunidad global más grande y relevante de PMOs y profesionales de PMO, con miembros activos en más de 100 países (<https://www.pmoga.world>).

salud y transportes. Llegando a obtener la buena pro de cuatro procesos de selección que suman S/ 78,000.00 en un total de siete meses y medio de trabajo.

Con base en lo anterior, considerando un periodo de dos años de gestión se evidencia que los ingresos combinados de V4R CONSULTING con los de la práctica profesional del fundador hacen un promedio de venta mensual que asciende a S/ 7,250.00 cifra que se considera buena dada la pandemia del Covid-19 que eliminó la venta de consultoría por varios meses y potenció los entrenamientos en project management junto con los servicios independientes con el estado, manteniendo vigente la idea de negocio a pesar de las circunstancias.

Tabla V.1 Ventas de la empresa a mayo 2021

Nro.	Cliente	Proyecto	Duración	Inicio	Fin
1	Tiendas por Departamento Ripley	Implementación de la primera fase del sistema de gestión de operaciones del centro de distribución central de villa el salvador	3 meses	Jun 2019	Set 2019
2	Marco Peruana	Proyecto 4PL	7 meses	Ago 2019	Feb 2020
3	Gestum Total	Entrenamiento PM4R Professional	2 meses	Mar 2020	Abr 2020
4	Gestum Total	Entrenamiento PM4R Professional	2 meses	Jun 2020	Ago 2020
5	Gestum Total	Entrenamiento PM4R Agile	2 meses	Ago 2020	Set 2020
6	Gestum Total	Entrenamiento PM4R Professional	2 meses	Set 2020	Nov 2020
7	Gestum Total	Asesoría y soporte en gestión de proyectos y portafolios	2 meses	Nov 2020	Dic 2020
8	LICE	Sistema de gestión de operaciones	4 meses	Feb 2021	May 2021
9	Gestum Total	Entrenamiento PM4R Professional	2 meses	Mar 2021	May 2021

Fuente: Autor de la tesis.

Esta experiencia empresarial y como profesional independiente del fundador fueron claves para la realización del presente trabajo ya que permitió validar y mejorar con el mercado el modelo de negocio inicial de V4R CONSULTING.

5.3 Análisis de mercado

Este apartado se ocupa de analizar a los potenciales clientes y competidores de la empresa.

5.3.1 Clientes

V4R Consulting se enfoca en ofrecer servicios basados en gestión de proyectos a empresas principalmente del sector logístico. Contribuyendo de esta forma a mejorar el nivel de madurez en gestión de proyectos del empresariado peruano.

5.3.2 Segmentación

El negocio de consultoría de V4R Consulting está dirigido a empresas, por lo cual es necesario realizar una segmentación para identificar los mercados potenciales. Estos son los criterios definidos: Tamaño, propiedad, territorio, cantidad de proyectos.

Tabla V.2 Criterios de segmentación de empresas

Criterio	Descripción
Sector económico	Servicios
Actividad económica	Transporte y almacenamiento
Propiedad	Todas.
Territorio	Lima.
Formalidad	Empresas registradas en el directorio central de empresas y establecimientos del INEI.
Segmento empresarial	Mediana y grande empresa incluyendo la administración pública.
Actitud	Orientada al uso de nuevas tecnologías y mejora continua.

Fuente: Autor de la tesis.

5.3.3 Estimación de la demanda

El éxito del negocio de V4R Consulting depende en gran medida de la estimación de la demanda, reconociendo el tamaño del mercado objetivo y desarrollando con base en ello un plan de marketing consistente que les permita crear las operaciones necesarias para alcanzarlo. Seguido de una evaluación económico-financiera del negocio que les permita conocer su viabilidad.

La ventaja del negocio B2B es que existen estudios al respecto que permiten conocer el mercado potencial. En referencia a ello se tomará como base el Informe “Perú: Estructura Empresarial, 2018”, elaborado por el INEI²⁴ considerando los criterios de segmentación definidos en la sección anterior.

Tabla V.3 Empresas de servicios en Perú según segmento empresarial 2018

Segmento empresarial	2018	Porcentaje
Microempresa	941,642	94.8%
Pequeña empresa	38,799	3.9%
Gran y mediana empresa	4,563	0.5%
Administración pública	7,772	0.8%
Total	992,776	100%

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

²⁴ INEI = Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú.

Tabla V.4 Empresas de servicios en Perú según actividad económica y segmento empresarial 2018

Actividad económica	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	% (*)	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	233,196	23.5%	219,320	33.0%	12,309	37.5%	1,423	36.1%	144	14.6%
Servicios de comidas y bebidas	191,428	19.3%	188,227	28.3%	3,021	9.2%	179	4.5%	1	0.1%
Transporte y almacenamiento	131,263	13.2%	120,479	18.1%	9,744	29.7%	1,021	25.9%	19	1.9%
Información y comunicaciones	54,725	5.5%	52,173	7.9%	2,189	6.7%	355	9.0%	8	0.8%
Actividades de enseñanza	28,756	2.9%	26,309	4.0%	1,797	5.5%	231	5.9%	419	42.7%
Actividades de atención de la salud humana	27,536	2.8%	25,533	3.8%	1,488	4.5%	167	4.2%	348	35.4%
Actividades artísticas, entretenimiento y recreación	18,818	1.9%	17,932	2.7%	692	2.1%	154	3.9%	40	4.1%
Actividades inmobiliarias	16,126	1.6%	14,152	2.1%	1,556	4.7%	413	10.5%	5	0.5%
Total	701,848	70.7%	664,125	100%	32,796	100%	3,943	100%	984	100%

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Como se aprecia en la tabla V.3 la gran y mediana empresa junto con la administración pública representan el 1.3% (12,335) de las empresas de servicios en Perú.

El mercado potencial para V4R CONSULTING, se enfoca en el sector logístico concentrado en la actividad económica de Transporte y distribución para la mediana y grande empresa incluyendo la administración pública. En ese sentido, según se aprecia en la tabla V.4, el mercado potencial asciende a 1,040 empresas a nivel nacional.

Tabla V.5 Empresas de servicios según departamento 2018

Departamento	2018	Porcentaje
Provincia de Lima (43 distritos)	433 691	43.7%
Región Lima (otras provincias)	25 051	2.5%
Arequipa	54 020	5.4%
La Libertad	46 895	4.7%
Lambayeque	43 624	4.4%
Piura	43 062	4.3%
Total	646 343	65%

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Tabla V.6 LIMA METROPOLITANA: Empresas por segmento empresarial
según actividad económica 2018**

Actividad económica	Total		Segmento empresarial							
			Microempresa		Pequeña		Gran y mediana empresa		Administración pública	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	497,745	44.9%	471,600	55.7%	21,942	43.8%	3,570	42.0%	3	5.3%
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	125,075	11.3%	114,602	13.5%	9,121	18.2%	1,313	5.5%	39	68.4%
Industrias manufactureras	101,000	9.2%	92,369	10.9%	7,108	14.2%	1,517	17.9%	6	10.5%
Actividades de servicio de comidas y bebidas	69,762	6.3%	67,798	8.0%	1,808	3.6%	155	1.8%	1	1.8%
Transporte y almacenamiento	56,131	5.1%	50,635	6.0%	4,789	9.6%	705	8.3%	2	3.5%
Información y comunicaciones	28,902	2.6%	26,880	3.2%	1,686	3.4%	332	3.9%	4	7.0%
Construcción	27,575	2.5%	23,067	2.7%	3,602	7.2%	904	10.6%	2	3.5%
Total	906,190	81.9%	846,951	100%	50,056	100%	8,496	100%	57	100%

Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos

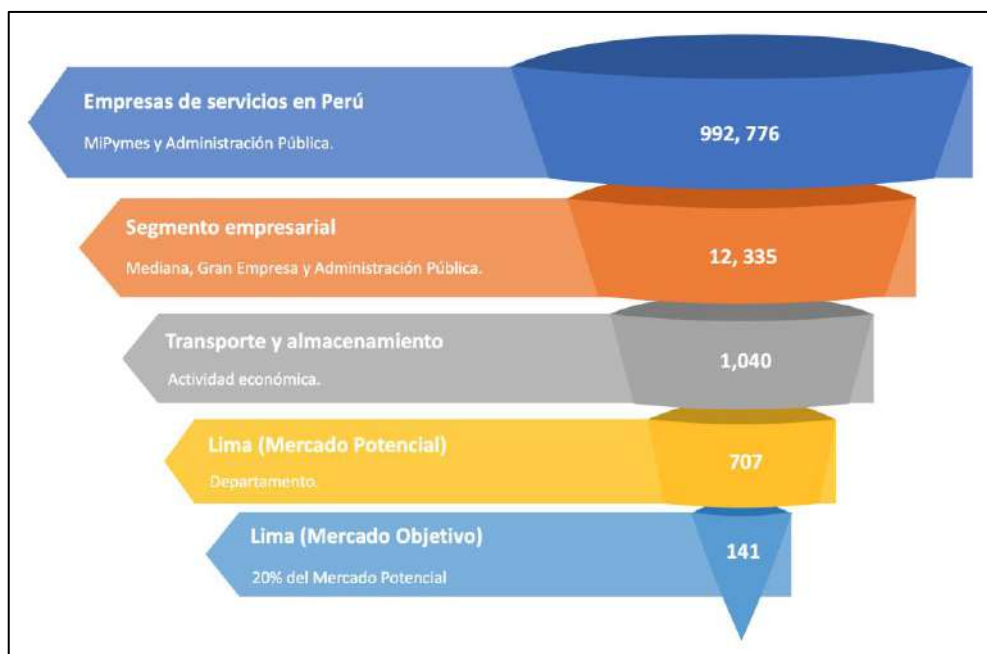
De otra parte, la tabla V.5 nos muestra que el 65% del empresariado peruano del sector servicios se concentra en cinco regiones, de las cuales la provincia de lima tiene la mayor parte. Por lo cual, en la tabla V.6 se aprecia que el mercado potencial en Lima Metropolitana asciende a 707 empresas, las cuales representan el 68% del mercado potencial peruano.

El mercado objetivo inicial de V4R CONSULTING está en Lima y asciende a 141 empresas, las cuales representan el 20% del mercado potencial. La figura V.2 muestra un funnel que describe la segmentación realizada hasta llegar al mercado objetivo, según se describió en los párrafos previos.

De otra parte, se evidencia que la principal barrera de entrada para desarrollar el negocio de consultoría en Project Management en el sector logístico es cultural. Por ello, es necesario desarrollar la consultoría desde el interior de las empresas, lo que implica encontrar

partners para identificar con claridad cómo incrementar el valor que generan sus organizaciones e idear proyectos con ellos para llevarlos a cabo, estableciendo precios adecuados para ambos que permitan conocer y validar el claro recupero de lo invertido.

Figura V.2 Segmentación y mercado objetivo



Fuente: INEI – Directorio Central de Empresas y Establecimientos

La justificación de la demanda proyectada se basa principalmente en las tres membresías que V4R CONSULTING mantiene como parte de su estrategia de relacionamiento comercial. La primera de ellas con APPROLOG²⁵ que tiene entre sus asociados 241 empresas (según su presentación oficial) que representan el 22% del mercado potencial, la segunda con el PMI²⁶ que tiene alrededor de 2,300 miembros en su capítulo de Lima, en donde se encuentran los profesionales del Project Management peruano que laboran en las distintas industrias del país y tercero la membresía con BNI²⁷ que es una red global de

²⁵ APPROLOG = Asociación Peruana de Profesionales en Logística (www.approlog.org)

²⁶ PMI = Project Management Institute (www.pmi.org)

²⁷ BNI = Business Network International (www.bniperu.com)

networking profesional con 1,278 miembros en Perú (hasta febrero 2021), conformada principalmente por empresarios potenciando de esa forma el alcance de los servicios que ofrece V4R CONSULTING.

5.4 Competidores

Se empieza con una descripción de los competidores, acto seguido se los analiza, se describen productos sustitutos y se concluye con un Benchmarking²⁸ del sector.

5.4.1 Descripción de los competidores

Miebach (www.miebach.com), desarrollan estrategias y soluciones sólidas para la cadena de suministro combinando la consultoría global de la cadena de suministro con la ingeniería alemana para diseñar e implementar cadenas de suministro de última generación.

Los principales servicios que brinda son: la transformación de la cadena de suministro, ingeniería e implementación y excelencia operativa. El primer servicio se enfoca en diagnosticar la cadena de suministros, gestión del cambio, optimización de inventarios, diseño de la red de distribución y producción, desarrollo de la organización, diseño de procesos y sistema TI. El segundo servicio se enfoca en desarrollar la ingeniería integrada de logística y obra civil, logística de producción, project management, diseño de centro de distribución entre otros. Por último, la excelencia operativa se enfoca en gestión de la puesta en servicio, estrategia de TI, desarrollo de indicadores y benchmarking, auditoría de operaciones, optimización del transporte, entre otros.

Synqos (www.synqos.com), tiene como misión contribuir al desarrollo sustentable de los sistemas, procesos y estructuras logísticas basados en un servicio de excelencia.

Sus principales servicios abarcan todos los aspectos que componen el supply chain los cuales son: Planificación, licitación, implementación, puesta en servicio & tuning y

²⁸ Benchmarking = Comparación entre competidores dentro de un mercado usando variables clave de sus modelos de negocio.

revisión, auditorías y plan de acción a la medida, servicio integral (que incluye todos los anteriores).

El servicio de planificación consiste en generar soluciones de valor a los problemas de la cadena de suministro que permitirán: proyectar requerimientos futuros de sus operaciones y determinar la solución óptima para atenderlos (procesos, infraestructura, sistemas y personas). El de licitación corresponde al apoyo del proceso de selección de proveedores para determinar los requerimientos técnicos de la solución a licitar, cumplimiento de oferta de los proveedores, homologar y comparar ofertas.

La implementación consiste en brindar asesoría y apoyo durante esta etapa de todos los servicios contratados. El servicio de puesta en servicio & tuning y revisión se refiere a la integración eficiente de distintos suministros a las operaciones que permiten optimizar procesos y equipamientos ya existentes. Finalmente, analiza la cadena de suministros para identificar oportunidades de mejora, generando un plan de acción a medida para optimizar la cadena.

Liike Consulting (www.liikeconsulting.com), tiene como misión cubrir cada eslabón de la cadena de abastecimiento con un pleno entendimiento de los efectos encadenados, generando soluciones que permiten altos grados de coordinación y eficiencia.

Sus principales servicios son: consultoría logística, consultoría en abastecimiento, implementación de proyectos y gestión de equipos. Respecto del primer servicio, diseñan procesos logísticos que mejoren la eficiencia operativa de Centros de Distribución y redes logísticas alineadas a la estrategia corporativa y financiera con retornos de inversión efectivos.

La consultoría en abastecimiento se refiere al desarrollo de modelos de supply chain que atiendan los bajos niveles de disponibilidad, el aumento de costos, la exigencia de los consumidores y la fuerte penetración del e-commerce²⁹ que presionan a las compañías hacia su transformación digital. En relación con su servicio de implementación de proyectos comentan que su servicio asegurará el cumplimiento de plazos, presupuestos y retornos de

²⁹ E-commerce = Comercio electrónico.

inversión. Finalmente, en cuanto el servicio de gestión de equipos ofrece un acompañamiento en la gestión e implementación de proyectos en la cadena de abastecimiento.

Scala (www.scalagroup.co.uk), su filosofía se basa en crear relaciones de trabajo estrechas con sus clientes, combinando su experiencia, habilidades y capacidades con el propio conocimiento empresarial de sus clientes ofreciendo mejoras innovadoras con soluciones prácticas, desarrolladas conjuntamente que cumplen los requisitos operativos y empresariales futuros e impulsan beneficios comerciales tangibles.

Sus principales servicios son: Estrategia de supply chain, optimización de la red logística, diseño y operaciones de almacenamiento, optimización del transporte, entre otros. En relación con el primer servicio, realizan una evaluación holística de la cadena de suministro, desde fusiones y adquisiciones hasta el aumento del volumen de ventas, los cambios en las rutas al mercado y carteras de productos, hasta requisitos de clientes exigentes, como plazos de entrega más cortos y pedidos pequeños y complejos. En relación al servicio de optimización de la red logística, evalúa, diseña y desarrolla estrategias logísticas optimizadas mediante el desarrollo de infraestructuras logísticas y operaciones que satisfagan las necesidades del negocio inclusive en escenarios futuros. Respecto del servicio de diseño y operaciones de almacenamiento, producen dibujos 2D y 3D detallados con cuantificaciones completas de recursos, equipos y costos de todos los recursos proyectados proporcionando simulaciones por ordenador, sobre las operaciones propuestas, evaluando escenarios futuros en vez de retrospectiva. Finalmente, respecto de la optimización del transporte, tienen acceso a una gama de software con los que realizan una amplia variedad de estudios de evaluación del transporte, desde modelos de “centro de gravedad” hasta la ubicación de depósitos, estudios detallados de enrutamiento y programación.

Deil Consulting (www.deilconsultingsce.com), su misión es enfocarse en el desarrollo de soluciones de ingeniería logística y SCM³⁰ generando impactos en la red, optimización, reducción de costos, operación, proveedores y clientes.

En relación a los impactos en la red, elevan la disponibilidad del producto en su red de puntos de venta, reducen drásticamente leadtimes desde el ingreso de pedidos hasta su

³⁰ SCM = Supply Chain Management, que en español significa, gestión de la cadena de abastecimiento.

entrega. Los impactos en la optimización los realizan reduciendo significativamente tiempos y movimientos en ciclos operativos, optimización del uso de activos productivos: infraestructura, equipos y tecnología. En cuanto a la reducción de costos, ofrecen una mejora significativa del nivel de servicio y la reducción del costo logístico en la cadena de abastecimiento. Respecto de la operación, reducen drásticamente los faltantes y calibración de sus inventarios, incrementan el margen bruto de la operación (EBITDA) y otros ratios financieros. En relación con los proveedores ofrecen planeación de la demanda y forecasting, planeación de las compras y abastecimiento, programación y producción, control de inventarios y almacenaje. Finalmente, ofrecen servicios de servicio al cliente con logística inversa, distribución y transporte adaptables y control de la cadena de abastecimiento.

Fortna (www.fortna.com), es una empresa de diseño y construcción de servicios end-to-end que ofrece soluciones poderosas para desafíos complejos de distribución basadas en datos para marcas líderes del mundo. Su misión es empoderar a sus clientes con el diseño y la entrega de soluciones inteligentes que optimizan el rendimiento, genera disrupciones y aumentan la rentabilidad.

Sus principales servicios son: Estrategia de distribución, evaluaciones integrales, diseño de operaciones, implementación, servicios de ciclo de vida. En relación a la estrategia, adoptan un enfoque holístico de la estrategia de distribución, estableciendo una relación con el equipo ejecutivo de sus clientes para alinearse a sus objetivos comerciales, luego evalúan sus operaciones y su red para desarrollar la hoja de ruta y delinear los pasos para el éxito de la transformación.

Las evaluaciones de Fortna están diseñadas para identificar y priorizar rápidamente las oportunidades de mejora que permitan optimizar procesos, aumentar la flexibilidad y disminuir las ineficiencias en las instalaciones existentes y en toda la red, generando ganancias rápidas hasta estrategias de más largo plazo. Colaboran también a generar disrupciones y a la adaptación de demandas cambiantes.

Su metodología de diseño tiene sus raíces en la ciencia de datos, con lo cual desarrollaron su sistema FortnaWES, que optimiza los diseños para una mejor utilización de personas, procesos, espacio y automatización. En cuanto a la implementación, organizan y alinean los numerosos flujos de trabajo necesarios para dar vida al proyecto y lograr los

resultados comerciales prometidos. Finalmente, en relación con los ciclos de vida, brindan servicio y soporte para extender la vida útil de las inversiones con el máximo de tiempo de actividad, costos operativos reducidos, mejoras de seguridad, actualización de sistemas y tecnología.

Bastian Solutions (www.bastiansolutions.com), su misión es convertirse en un socio confiable para la integración de la cadena de suministro de sus clientes generándoles una ventaja competitiva mediante el diseño y la entrega de soluciones de producción y distribución de clase mundial.

Los servicios que ofrecen son: consultoría y diseño, ejecución de proyectos, software de supply chain, integración de robótica industrial, automatización personalizada, controles industriales, servicio y soporte al cliente.

El primer servicio es planificar eficazmente antes de integrarse, identificando oportunidades para optimizar fábricas, almacenes o centros de distribución. Por ejemplo, mejorando los equipos de fabricación y almacenamiento existentes, invirtiendo en la expansión o en una nueva automatización. En relación con el servicio de ejecución de proyectos, cuentan con un equipo de administradores de proyectos, supervisores de obra e instaladores por lo que ofrecen el servicio de gestión de proyectos, donde entregan una instalación completa del sistema de manejo de materiales ya sea para operaciones que se centren en la distribución o fabricación, ejecutando proyectos desde la idea conceptual hasta la instalación completa.

Brindan soluciones de software que proporcionan visibilidad para el control de operaciones. Tanto para un almacén general o una solución específica de la industria, una solución de integración de software completa o simplemente una forma de coordinar diversos sistemas de manejo de materiales en las instalaciones de sus clientes. Su servicio de robótica utiliza un proceso de concepción y diseño creativo para garantizar que se implemente la solución más adecuada para su aplicación. Respecto de su servicio de automatización personalizado, fabrican soluciones innovadoras para la cadena de suministro para resolver desafíos de las operaciones de fabricación, almacenamiento o distribución como limitaciones

de espacio, condiciones de funcionamiento extremas, precisión menos que el ideal o preocupaciones ergonómicas.

Expertos logísticos (www.expertoslogisticos.com), su enfoque está en brindar soluciones para almacenes y centros de distribución basados en el conocimiento de logística combinado con su experiencia en consultoría, tecnología e innovación para lograr el impacto en la rentabilidad de sus clientes.

Sus principales servicios son: diseño de redes de distribución, diseño y construcción de almacenes y centros de distribución, asesoría en gestión de compras y abastecimiento, estructura organizacional logística, e-commerce y automatización de almacenes, optimización de las operaciones logísticas, costeo de operaciones logísticas 3PL y 4PL, implementación de sistemas WMS, gestión del cambio y formación logística.

El primer servicio corresponde a diseñar toda la red logística que incluye localización de almacenes, centros de distribución y puntos de venta, consolidación de almacenes, centros de transferencia cross-docking, optimización de costos y modelos de distribución adaptados al e-commerce. El segundo corresponde a diseñar layouts, espacios y flujos óptimos que incluyen almacenes con temperatura controlada, refrigerados y cámaras de congelados. Este servicio también incluye evaluación y recomendación de equipos adecuados para las operaciones, ingeniería, supervisión de obras civiles y estructurales.

El tercer servicio consiste en organizar y optimizar el área de compras y abastecimiento, la identificación de ahorros, la definición de procedimientos para selección y evaluación de proveedores y la búsqueda de proveedores adecuados. El cuarto servicio se refiere al diseño del organigrama, la optimización de la estructura organizacional, talleres de capacitación especializada y gestión del cambio organizacional, definición y elaboración de perfiles de puesto y procedimientos de trabajo.

El servicio de adaptación de almacenes al e-commerce se basa en brindar soluciones de omnicanalidad para la atención de pedidos que incluyen la reingeniería de los procesos.

El servicio de costeo de operaciones consiste en analizar el costo-beneficio de tercerizar almacenes y distribución, búsqueda y selección de operadores logísticos y cálculo de puntos de equilibrio. Finalmente, el servicio de gestión del cambio y formación logística

consiste, en brindar el soporte a los cambios diseñados incluyendo coaching y formación para el personal involucrado, formación y certificación en BPA³¹, así como formación y entrenamiento logístico especializado.

5.4.2 Análisis de los competidores

La tabla V.7 compara a las empresas de consultoría en logística competidoras por cada tipo de servicio identificado.

³¹ BPA = Buenas prácticas de almacenamiento.

Tabla V.7 Análisis comparativo de competidores y benchmarking

Competidores Servicios	V4R Consulting	Expertos Logísticos	Liike Consulting	Synqos	Deil Consulting	Miebach	Scala Consulting	Fortna	Bastian
									
Transformación de la cadena de suministro									
Diagnóstico de cadena de suministros						X	X		
Optimización de inventarios	X	X	X		X	X	X	X	X
Diseño de la red de distribución y producción	X	X	X		X	X	X	X	X
Desarrollo de la organización	X	X				X			
Diseño de procesos y sistemas TI	X		X		X	X		X	
Gestión del cambio	X	X							
Ingeniería e implementación									
Ingeniería integrada de logística y obra civil		X				X			X
Logística de producción						X			X
Project management	X		X			X			X
Diseño de centros de distribución						X			
Excelencia operativa									
Gestión de la puesta en marcha	X		X	X		X			
Estrategia de TI						X			
Desarrollo de indicadores	X					X			
Auditoría de operaciones	X			X		X		X	
Optimización del transporte	X					X	X		
Otros servicios									
Planificación de soluciones para la cadena de suministro	X	X		X	X				
Gestión de licitaciones	X			X					
Diseño de ciclos de vida								X	
Adaptación de almacenes al e-commerce	X	X							
Outsourcing de gestión estratégica de proyectos y PMOs	X								
Software para visibilidad y control de operaciones	X								X
Robótica y automatización personalizada									X

Fuente: Autor de la tesis.

Al realizar el análisis comparativo, se tomó como base a Miebach por ser la empresa más referenciada por los entrevistados que participaron de la investigación, agrupando los servicios de consultoría en cuatro categorías: Transformación y cadena de suministro, ingeniería e implementación, excelencia operativa y otros.

Al terminar el análisis se concluye que V4R CONSULTING tiene a Expertos Logísticos como su principal competidor principalmente en cuanto a la transformación de la cadena de suministro ya que también ofrecen el servicio de optimización de inventarios, diseño de la red de distribución y producción, desarrollo de la organización y gestión del cambio. Asimismo, ellos también ofrecen servicios de ingeniería integrada y obra civil, lo que diferencia su oferta, así como el servicio de adaptación de almacenes al e-commerce. Sin embargo, carecen de un enfoque en gestión de proyectos basados en buenas prácticas internacionales, tal como se evidencia en la mayoría de los casos, excepto por Liike Consulting, Miebach y Bastian que si ofrecen el servicio de forma diferenciada.

Otro competidor directo es Liike Consulting, que ofrece el servicio de puesta en marcha lo que se relaciona directamente con la ejecución de proyectos; de forma similar Synqos trabaja su modelo de negocio a partir de una auditoría de operaciones para luego planificar acciones y llevarlas a cabo, siguiendo un modelo de mejora continua.

De otra parte, se evidencia que existen servicios comunes a prácticamente todas las empresas que son los servicios de optimización de inventarios y diseño de la red de distribución y producción, lo cual se considera un deber de toda empresa de consultoría en logística.

5.4.3 Benchmarking

Al realizar el estudio de otras empresas referentes consultoría logística en otros países, el análisis demuestra que en cuanto a ingeniería e implementación el servicio más recurrente es el de gestión de proyectos. Los demás servicios de esta categoría son brindados en esencia por compañías grandes fuera de la región latinoamericana, con excepción de Expertos Logísticos, que si prestan el servicio de obra civil.

En relación a la categoría de excelencia operativa, los servicios más comunes son el de puesta en marcha y el de auditoría de operaciones, seguidos por la optimización del transporte.

El resultado del análisis demuestra que existen servicios altamente especializados ofrecidos solo por las empresas americanas Fortna y Bastian en diseño de ciclos de vida y robótica y automatización personalizada respectivamente, así como el servicio de Diseño de Centros de Distribución que ofrece Miebach. De otra parte, el servicio de planificación de soluciones en la cadena de suministro es el más común, lo que representaría un deber para toda empresa de consultoría logística.

De este análisis también se concluye que no existen empresas de consultoría en el sector logístico que ofrecen el servicio de gestión estratégica de proyectos y PMOs, lo que constituye un elemento diferenciador de la propuesta de servicios de V4R CONSULTING.

5.5 Las cinco fuerzas de Porter

En este apartado se mostrarán las cinco fuerzas que son: entrada de nuevos competidores, intensidad de la competencia actual, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

5.5.1 Entrada de nuevos competidores

En relación al ingreso al mercado las principales barreras son: La experiencia y reputación en el sector logístico, así como las certificaciones vigentes que demuestren tener el equipo consultivo.

Respecto de la primera, el sector logístico aprecia a sobre manera a todo profesional que trabajó en las operaciones logísticas y desarrollo su experiencia a partir del hacer y no de las horas de carpeta que acumuló producto de los estudios que realizó. Se considera que las lecciones aprendidas en las operaciones son fundamentales para comprender cómo funciona el sector y en consecuencia reducir o evitar cometer los mismos errores.

En relación a la práctica del project management la barrera más relevante son las acreditaciones vigentes con las que cuenta el equipo consultivo. Dichas acreditaciones validan su experiencia en gestión de proyectos y el conocimiento de las buenas prácticas.

De otra parte, de las barreras mencionadas en los párrafos anteriores se concluye que la barrera de entrada de nuevos competidores es media, por lo que la conformación de un equipo consultivo que tenga la experiencia en el sector y el conocimiento certificado en las buenas prácticas de gestión de proyectos es accesible.

5.5.2 Intensidad de la competencia actual

Existen varios competidores en consultoría logística, principalmente extranjeros, sin embargo, muchos de ellos son especializados solo en temas logísticos más no en gestión de proyectos, pero a pesar de ello el mercado logístico no considera dicha especialidad como un elemento diferenciador, sino por el contrario lo consideran un mínimo que debe tener toda empresa dedicada a la consultoría. En ese sentido, la competencia está dada entre las redes de contacto que tenga cada empresa de consultoría, por lo cual la reputación del equipo consultivo es el activo más valioso que cada empresa debe gestionar y desarrollar a consecuencia.

De otra parte, la principal competencia es de carácter cultural, ya que existen varias empresas que cuidan su know how y por ello apuestan por contratar y formar sus propios equipos para realizar mejoras y proyectos. Lo que les hace pensar que tienen el capital humano suficientemente preparado para realizar cualquier proyecto que necesiten llevar a cabo. Lo que implica que no exista una demanda evidente de consultoría logística, y en consecuencia, se concluye que la rivalidad entre competidores es media.

5.5.3 Amenaza de productos sustitutos

El principal producto sustituto encontrado en la investigación para el servicio de consultoría en project management en la logística es el que la empresa decida gestionar directamente todos sus proyectos. Esta decisión estratégica puede tener diferentes formas de llevarse a cabo, la primera es encargando a los jefes de línea el desarrollo e implementación

de proyectos de mejora, la segunda forma es colocando en la estructura organizacional un área de proyectos, ingeniería o mejora continua que se ocupe de manejarlos y la tercera forma es la de tener una PMO dentro de la organización. En cualquiera de los tres casos anteriores la contratación de consultoría en gestión de proyectos sería sustituida por estrategias internas de gestión. Por lo que esta amenaza se considera muy alta.

5.5.4 Poder de negociación de los proveedores

Al ser una empresa de consultoría existen dos tipos de proveedores; los que suministran servicios permanentes como el servicio de coworking, software y outsourcing contable así como los profesionales que prestan servicio en cada proyecto al que son convocados.

Para el primer caso se concluye que dada la escasa diferenciación entre ellos su nivel de poder de negociación es bajo. Sin embargo, para el caso de los profesionales que se incorporen a los proyectos de V4R CONSULTING, el poder de negociación es medio-alto porque en la medida que el servicio sea más especializado el proveedor del servicio profesional a contratar se vuelve más escaso.

5.5.5 Poder de negociación de los clientes

Dado que los clientes de V4R CONSULTING son empresas y los problemas a resolver u oportunidades a explotar que se quieran desarrollar con consultoría son particulares de cada una, el servicio se considera personalizado, lo que hace que el valor que le da el cliente al trabajo sea relativo y esté relacionado directamente con su beneficio. Por lo cual, se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto.

5.6 Conclusiones del capítulo

La primera conclusión de este capítulo es que V4R CONSULTING es una empresa proyectizada que tiene una organización ágil que crece y decrece según lo demande el mercado. Motivo por el cual tiene el gran reto de mantener la calidad de sus servicios generando una red de contactos de alto nivel que sean entrenados en la filosofía de trabajo y valores corporativos, siendo su eje conductor estratégico su PMO, misma que se hace cargo de supervisar la calidad de todos los entregables que entregan los equipos consultivos y mantiene vigente la metodología de gestión de proyectos.

Respecto del análisis de mercado en benchmarking realizado con empresas internacionales concluye que los negocios de consultoría en logística se centran en cuatro grandes frentes: Transformación de la cadena de suministro, ingeniería e implementación, excelencia operativa y otros servicios. Respecto de los cuales se nota que las empresas más grandes se enfocan en proyectos también grandes que tienen que ver con los dos primeros frentes siendo el segundo el que abarca el diseño de centros de distribución y requiere de ingenieros especializados en ingeniería logística una especialidad no desarrollada en el país y que constituye una oportunidad para entrenar al personal de V4R CONSULTING y desarrollar el servicio de ingeniería logística.

De otra parte, se nota que la oportunidad para las empresas pequeñas y en crecimiento está en desarrollar servicios enfocados en la excelencia operativa y en servicios de alta especialización y/o innovadores como el servicio de adaptación de almacenes al e-commerce.

CAPÍTULO VI. MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIAS

En este capítulo se desarrolla la propuesta de valor, modelo de ingresos, modelo de negocio y las estrategias de nicho y crecimiento.

6.1 Propuesta de valor

V4R CONSULTING es una empresa de consultoría que permite a las empresas que tienen un reto logístico (gobierno, clínicas, estudios de abogados), incrementar ágilmente el valor que le generan a sus clientes, a través de la mejora de sus procesos, la gestión estratégica de sus proyectos y el diseño o rediseño de PMOs.

6.2 Modelo de ingresos

La investigación realizada muestra con claridad, que los clientes buscan que la consultoría pague con los beneficios que genera. Entonces, la clave de éxito es: Mostrarles cómo se logra y se comparte el beneficio.

En ese sentido, el modelo de ingresos se compone del desarrollo de servicios de consultoría, outsourcing, capacitaciones, venta de libros, generación de regalías y comisiones por la venta de licencias de software.

Para lograrlo se han determinado cinco servicios a ofrecer:

- Consultorías que generan beneficios compartidos.
- Consultorías para lograr certificaciones internacionales.
- Consultorías para la implementación y rediseño de PMOs.
- Outsourcing de servicios empresariales.

Las consultorías que generan beneficios compartidos consisten en generar oportunidades para ingresar a las empresas con el objetivo de identificarlos y cuantificarlos, presentando un plan de proyecto que plantee claramente la forma de obtenerlos. Estos

beneficios se entregarán de forma incremental al cliente hasta llegar a completar los resultados establecidos que motivaron su ejecución.

Las consultorías para lograr certificaciones internacionales se enfocan en desarrollar la oportunidad que tienen muchas empresas de poder diferenciarse demostrando que trabajan con prácticas empresariales de primer nivel, mundialmente reconocidas que les permitan mejorar su competitividad. Un ejemplo de estas certificaciones en la logística serían las certificaciones: BPA³², BPD³³ y OEA³⁴, entre otras.

Consultorías para la implementación y rediseño de PMOs, es un servicio de consultoría que presta V4R CONSULTING, utilizando la metodología PMO Value Ring de PMO Global Alliance para lograr poner en marcha la PMO a medida de la organización cliente.

Outsourcing de servicios empresariales, significa desarrollar servicios a medida para las organizaciones que les permitan resolver retos que se generen producto del negocio que desarrollan y que no sean parte de su core business. De esta forma se contribuye al desarrollo de su competitividad y se les agrega valor al demostrar ser una opción más económica respecto de la posibilidad de que lo hagan ellos mismos. Por ejemplo: Outsourcing de gestión de proyectos, gestión de PMOs, pricing de comercio internacional, entre otros.

Capacitaciones virtuales, se refiere al desarrollo de cursos y talleres en gestión de proyectos, gestión de procesos o en algún campo específico que se haya identificado como necesidad urgente de la empresa cliente para mejorar las competencias y/o la adaptación del personal de la empresa. Por ejemplo, ante el cumplimiento de una nueva norma o cambio organizacional.

En cuanto a la venta de libros, estos se desarrollarán producto de la investigación que realiza V4R CONSULTING en los mercados que atiende para la implementación de buenas prácticas y tecnología de primer nivel, logrando de esta forma contribuir al conocimiento de la realidad de un determinado sector/país y a la difusión de los resultados que haya logrado en sus intervenciones.

³² BPA = Buenas prácticas de almacenamiento.

³³ BPD = Buenas prácticas de distribución.

³⁴ OEA = Operador económico autorizado.

V4R CONSULTING, usa software para desarrollar todos sus servicios y en ese sentido es partner de proveedores como Microsoft que le permiten generar ingresos por la venta de licencias en cada consultoría o servicio de outsourcing que realice.

6.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio se presenta en la tabla VI.1 basado en el lienzo canvas. V4R CONSULTING, tiene dos tipos de clientes, el primero son las empresas a las que atiende con las consultorías, servicios de outsourcing, entrenamientos PM4R y capacitaciones a medida que realiza; y el segundo tipo de cliente son las personas que compran libros, entrenamientos PM4R, capacitaciones en project management, diseño y rediseño de PMOs, gestión de procesos y mejora continua.

6.3.1 Aliados clave

6.3.1.1 Profesionales con experiencia y acreditaciones vigentes

V4R CONSULTING una empresa dedicada a la consultoría y se enfoca en capitalizar el conocimiento, por ello se especializa en crearlo en cada proyecto que realiza y servicio que brinda. Su principal aliado es el profesional con acreditación vigente en gestión de proyectos, gestión de procesos, gestión del cambio, transformación cultural u otra especialidad que sea requerida por el cliente. Este requisito es garantía que se cuenta con experiencia en el uso de buenas prácticas y permitirá que los clientes reciban el valor que esperan en cada proyecto. Cabe precisar que estos profesionales siempre son respaldados por la dirección de la compañía para garantizar la calidad de cada entrega.

Tabla VI.1 Modelo de negocio

MODELO DE NEGOCIO V4R CONSULTING				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con clientes	Segmentos de mercado
- Profesionales con experiencia y acreditaciones vigentes. - Gestum Total. - PMO Global Alliance. - Microsoft.	- Gestión de proyectos utilizando la metodología PM4R. - Gestión de procesos de negocio y mejora continua. - Entrenamientos PM4R - Capacitaciones a medida. - Implementación y rediseño de PMOs. - Realizar investigación. - Escribir libros.	Filosofía V4R: Centrada en el incremento del valor a través de la entrega de resultados. Metodología: Todos los proyectos se realizan usando la metodologías PM4R del BID. Profesionales: Cuentan con experiencia y acreditaciones internacionales.	- Presencial y por videoconferencia. - Aplicaciones para la gestión ágil de proyectos. - Fanpage en Facebook. - Fanpage en LinkedIn. - Página WEB. - Blog. - Videos y recomendaciones.	- Administración pública. - Gerentes y dueños de empresas grandes. - Gerentes y dueños de empresas medianas. - Profesionales que trabajan en operaciones y logística. - Profesionales que trabajen en project management. - Estudiantes técnicos y universitarios interesados en la gestión de procesos de negocio y proyectos.
	Recursos clave		Canales	
	- Fundador y profesionales aliados. - Capital de trabajo y patrimonio. - Coworking. - Licencias de software. - Community Manager.	Tecnología: Centrada en el uso de herramientas virtuales colaborativas que garanticen visibilidad 24/7.	- Publicidad. - Página WEB. - Webinars. - Blog con artículos de interés. - Libros digitales. - BNI, PMI, ABPMP, APPROLOG. - Asociaciones empresariales.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
- Se define por cada proyecto, servicio o producto vendido. - Gastos de administrativos. - Gastos de ventas. - Gastos de publicidad. - Gastos de operación.			- Proyectos vendidos. - Servicios contratados. - Entrenamientos PM4R realizados. - Capacitaciones a medida realizadas. - Regalías por libros comprados. - Venta de libros. - Licencias de software.	

Fuente: Autor de la tesis.

6.3.1.2 Gestum Total.

V4R CONSULTING tendrá como aliado a Gestum Total, una empresa de consultoría peruana que está acreditada por el BID como Global Provider y por ello puede hacer uso de la plataforma de entrenamiento del banco y acreditar profesionales en sus tres certificaciones. Esta alianza permite que el fundador pueda entrenar a profesionales en toda la región latinoamericana para que puedan obtener las acreditaciones PM4R Professional y PM4R Agile del banco, y a su vez, V4R CONSULTING desarrollará cursos de entrenamiento introductorios con Gestum Total para lograr que profesionales del sector privado que no cuentan con experiencia en proyectos de desarrollo puedan prepararse para llevar los cursos de entrenamiento del BID.

6.3.1.3 PMO Global Alliance

En relación al servicio de diseño y rediseño de PMOs, V4R Consulting utiliza la metodología PMO Value Ring y por ello necesita tener un acuerdo con PMO Global Alliance para el uso y venta de su software.

6.3.1.4 Microsoft

V4R CONSULTING utiliza MS Project Professional en el desarrollo de sus proyectos y servicios, es por ello que necesita tener un acuerdo con Microsoft para el uso y venta de su software.

6.3.2 Actividades clave

6.3.2.1 Gestión de proyectos utilizando la metodología PM4R

Existen varias empresas de consultoría que ofrecen su metodología y/o una ad-hoc cuando prestan sus servicios, sin embargo, todo proyecto de V4R CONSULTING será gestionando utilizando la metodología PM4R del BID dado que su fundador es PM4R Master Professional, es decir cuenta con todas las acreditaciones del banco, y además es Trainer certificado para dos de sus tres metodologías: PM4R Professional y PM4R Agile. Lo cual se convierte en un sello de respaldo a cada uno de los proyectos que realice la consultora.

6.3.2.2 Gestión de procesos de negocio y mejora continua

Esta es la actividad que permite aplicar ingeniería en las consultorías que se realizan con la finalidad de optimizar los procesos de las organizaciones. Primero, diagramando la situación actual del proceso para luego de realizar mejoras junto con el cliente para definir el proceso futuro que se pondrá en marcha y se documentará como parte del sistema de gestión de operaciones empresarial. Lo relevante de esta metodología no es solo que usan conceptos lean sino que involucra la gestión ágil de proyectos para lograr una pronta entrega de valor a sus clientes.

6.3.2.3 Entrenamientos PM4R

Esta es una actividad basada en la alianza que tendrá V4R Consulting con Gestum Total – Global Provider del BID. Que le permite al fundador entrenar a profesionales en latinoamérica para que logren las acreditaciones PM4R Professional y PM4R Agile. Asimismo, permite que la consultora dicte cursos de introducción a estas metodologías a profesionales del sector privado que no cuentan con experiencia en proyectos de desarrollo.

6.3.2.4 Capacitaciones a medida

Es una actividad que se desarrolla en función de la necesidad de cada organización con la finalidad de informar y evaluar el aprendizaje de los equipos que participen respecto de algún tema priorizado por el cliente.

6.3.2.5 Implementación y rediseño de PMOs

Esta es una actividad basada en la acreditación PMO – CP que tiene el fundador otorgado por Global Alliance y valida que está entrenado para implementar y rediseñar PMOs (Project Management Offices) con lo cual V4R CONSULTING puede mejorar o crear PMOs en las organizaciones que lo requieran usando la metodología de PMO Value Ring de Global Alliance.

6.3.2.6 Realizar investigación

Esta actividad se desarrolla para encontrar evidencias reales del comportamiento de los mercados a los que se dirige V4R CONSULTING y atenderlos mejor a consecuencia, así como para validar la efectividad de las soluciones que propone e implementa.

6.3.2.7 Escribir libros

Esta actividad se desarrolla en relación directa con la anterior combinada con la experiencia que V4R CONSULTING va acumulando con cada proyecto y servicio que brinda permitiéndole de esta forma mantener una contribución intelectual permanente con la sociedad en los mercados donde opera.

6.3.3 Recursos clave

Los principales recursos que usará la consultora son:

- Fundador y profesionales aliados.
- Capital de trabajo y patrimonio.
- Coworking.
- Licencias de software.
- Community Manager.

6.3.4 Propuesta de valor

La propuesta de valor de V4R Consulting se basa en estos cuatro pilares:

- **La filosofía V4R:** Incrementar valor a través de la entrega de resultados. Esta filosofía fue creada por su fundador y permite que V4R CONSULTING la tome como guía de todas sus actividades, identificando prontamente el valor que aprecia cada cliente y definiendo a consecuencia la mejor forma de poder entregarlo en el plazo más corto a través de los resultados que genera su gestión de proyectos.
- **La metodología:** V4R CONSULTING utiliza la metodología PM4R – Project Management for Results - del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) en todos los proyectos que realiza, dado que su fundador es PM4R Master Profesional y Trainer acreditado por el banco en la sede central del banco en Washington D.C. Lo relevante de la metodología no es solo que usa conceptos lean³⁵ sino que involucra la gestión ágil de proyectos para lograr una pronta entrega de valor a sus clientes.
- **Los profesionales:** Todos los profesionales que designa V4R CONSULTING para dirigir los proyectos que realiza cuentan con certificaciones en dirección de proyectos y su trabajo es revisado por un staff de calidad que se asegura que se entregue valor a los clientes usando la metodología PM4R y basado en la filosofía V4R.
- **La tecnología:** Todos los servicios que brinda V4R CONSULTING se desarrollan utilizando plataformas colaborativas para evitar el traslado de documentos vía email e

³⁵ Lean = Cero desperdicios, entiéndase por desperdicio a toda actividad que no agrega valor.

incrementar la colaboración en línea de los equipos participantes, asimismo, utiliza herramientas de software para el desarrollo profesional de los entregables de cada proyecto y servicios de outsourcing según corresponda.

6.3.5 Relación con clientes

V4R CONSULTING utilizará herramientas de software que le permitirá estar disponible para sus clientes durante la prestación de sus servicios de forma remota, presencial en su oficina principal o en las instalaciones del cliente como resulte necesario.

También utilizará aplicaciones de gestión ágil de proyectos para gestionar el trabajo colaborativo visualmente durante el avance de la ejecución del proyecto.

Contará con un Community Manager que a través de las redes sociales (facebook, linkedIn) y su página web se pondrá en contacto con el mercado compartiendo contenidos (videos, artículos) de interés y atendiendo consultas y comentarios de los seguidores.

6.3.6 Canales

El canal de mayor alcance de V4R CONSULTING son las redes sociales, es por ello que la consultora está permanentemente desarrollando contenidos para compartir. Generando publicidad de los eventos que realiza y de los que forma parte. También contará con un website donde mostrará los contenidos que irá generando, este espacio también incluirá un blog con artículos de interés.

Asimismo, se realizará un proyecto para escribir un libro que le permita incrementar su presencia en otros foros especializados y generar ingresos por regalías, contribuyendo así al entrenamiento del público interesado en Project & Process Management aplicado al sector logístico.

La empresa formará parte de BNI – Red Internacional de Networking Profesional. Con la cual se trabajará permanentemente como parte de la estrategia comercial.

6.3.7 Segmentos de mercado

El mercado de los clientes de V4R CONSULTING se ha segmentado en cuatro:

- **Administración pública:** A este sector se dirigen las consultorías ad-hoc que realiza la compañía que podrían involucrar el desarrollo de planes de proyecto PM4R, los servicios de outsourcing, capacitaciones y la implementación y rediseño de PMOs.
- **Gerentes y dueños de empresas grandes:** A este sector también se dirigen las consultorías ad-hoc que realiza la compañía, los servicios de outsourcing y la implementación y rediseño de PMOs.
- **Gerentes y dueños de empresas medianas:** Se les ofrecerá un servicio de diagnóstico de oportunidades de mejora, así como de gestión de rescate o de emergencia usando gestión ágil de proyectos.
- **Profesionales que trabajan en operaciones y logística:** Se les brindará contenido especializado que muestre la aplicación de la gestión de procesos, y se les promoverá las acreditaciones ABPMP para la mejora de su perfil profesional.
- **Profesionales que trabajan en Project Management:** Se les brindará contenido especializado que muestre la aplicación de la gestión de proyectos y se les promoverá las acreditaciones PM4R para la mejora de su perfil profesional.
- **Estudiantes técnicos y universitarios interesados en la gestión de procesos de negocio y proyectos:** Se les brindara webinars, seminarios y cursos de bajo costo para contribuir a la mejora de su competitividad obteniendo certificaciones internacionales en gestión de procesos y proyectos.

6.3.8 Estructura de costos

V4R CONSULTING es una empresa de consultoría que desarrolla proyectos y servicios a medida, es por ello que la estructura de costos se establece para cada proyecto o servicio vendido. Sin embargo, los gastos se dividen principalmente en estos cuatro frentes:

- Gastos administrativos.
- Gastos de ventas

- Gastos de publicidad.
- Gastos de operación.

6.3.9 Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos proyectada para V4R Consulting es la venta de proyectos de consultoría. La siguiente fuente de ingresos se planea que llegue a través de la venta de servicios de outsourcing, como lo son la gestión de proyectos, la gestión de PMOs (oficina de proyectos) u otro específico que pueda significar un reto logístico para una organización.

Otra fuente de ingresos serán los entrenamientos que realice el fundador para capacitar profesionales con experiencia en gestión de proyectos sociales y de desarrollo en las certificaciones PM4R dentro de alguno de los servicios de consultoría desarrollados.

Asimismo, se dictarán cursos introductorios a los profesionales interesados en iniciarse en la comprensión de las metodologías PM4R Professional y Agile del BID que les servirá de base para luego inscribirse en los entrenamientos PM4R, siempre dentro de un servicio de outsourcing o consultoría.

En relación con las capacitaciones a medida, estas responden a una necesidad específica de una organización. Por ejemplo, en relación con los nuevos procesos definidos para el sistema de gestión de operaciones de una compañía.

Los ingresos por venta de libros y regalías son el resultado de los esfuerzos en investigación que realiza V4R CONSULTING para adaptar las buenas prácticas y tecnología de otros países a los mercados donde opera, demostrando con ello su compromiso con la creación y el compartir del conocimiento que genera.

El último ingreso proyectado es por la venta de licencias de software que proviene de la representación empresarial que mantiene con proveedores de tecnología y sistemas como Microsoft.

6.4 Conclusiones del plan estratégico fundacional

A los pocos meses de fundada la firma, se realizó su primer plan estratégico al que se llamó fundacional, el cual por restricciones de espacio ha sido incorporado en los anexos del presente trabajo. Sin embargo, a continuación, se detallan las conclusiones del estudio.

- Debido a que las proyecciones al 2030 indican que las economías emergentes como América Latina y el Caribe seguirán creciendo a pesar de las crisis que enfrenta el mundo. En el panorama local, se evidencia un mercado potencial sostenible para los negocios.
- Al revisar el perfil de los competidores se evidenció que la Demografía empresarial en el Perú, nos muestra que aquellas empresas que prestan servicios a empresas están en crecimiento, lo que indica que V4R Consulting se encuentra frente a un escenario favorable para su crecimiento.
- Al analizar las características dominantes del sector se tomó como referencia la información disponible de las grandes empresas de consultoría que operan en el Perú. En donde se apreció con claridad siete de las diez primeras empresas se enfocan en realizar son un tipo de consultoría, es decir se concentran en desarrollar una alta especialización, en el mismo análisis también se aprecia que las más grandes empresas de consultoría se relacionan con IT, transformación digital y estrategias comerciales.
- De las fuerzas impulsoras del cambio en el sector, se identificó que el presupuesto para consultorías en el estado creció a 865 millones en el 2019. Lo que indica que el mercado crecerá debido al impulso del gobierno. Asimismo, producto del COVID-19, se encontraron estos puntos a favor para Pymes:
 - Bono del estado para Pymes.
 - Acceso a créditos con tasas bajas de interés y periodo de gracia de un año por el plan Reactiva Perú.
 - Reprogramación de deudas bancarias para incrementar la liquidez.
 - Facilidades tributarias.
- Se identificó que el estado peruano está trabajando en desarrollar un sistema de modernización de la gestión pública y aprobó una norma técnica para implementar la

Gestión por Procesos en el estado, lo que le permite a V4R Consulting realizar proyectos de mejora continua y reingeniería.

- La demografía del sector consultoría se encuentra en auge por lo cual las empresas deben contar con una estrategia en respuesta de la competencia.
- La matriz PEYEA dio como resultado que V4R Consulting tiene una estrategia de perfil COMPETITIVO lo que indica que es una empresa que opera en un mercado competitivo en una industria con alto crecimiento.
- Como resultado del análisis de la turbulencia del entorno se identificó que la complejidad del ambiente de negocios es cambiante y discontinua por las siguientes razones:
 - Su ámbito de acción es local.
 - Le afecta poco los cambios en la economía.
 - Emplea tecnología compleja y cambiante.
 - Algunas decisiones políticas le afectan.
 - Los cambios sociales le afectan poco.
- La acometividad estratégica es empresarial, discontinua y basada en futuros esperados debido a:
 - El Grado de Discontinuidad es Alto
 - La puntualidad es Baja
- Se determinó que V4R Consulting reaccionará de una forma enfocada a la Producción y Marketing, frente a los cambios lentos o rápidos de turbulencia, que se encuentra en aumento.
- Luego de realizar el FODA se definieron los siguientes objetivos y estrategias:
 - Objetivo Nro.1: Mejorar la calidad de servicio.
 - Estrategia Nro. 1: Desarrollar un equipo de trabajo de profesionales expertos en su rubro.
 - Objetivo Nro.2: Potenciar la participación en el mercado.
 - Estrategia Nro. 2.1: Desarrollar un plan de marketing digital.
 - Estrategia Nro. 2.2: Apalancar el crecimiento.
 - Objetivo Nro.3: Generar lealtad en los clientes.
 - Estrategia Nro. 3: Generar recompra de las empresas.

6.5 Estrategias de nicho y crecimiento

Las principales estrategias que se aplican son: de nicho y crecimiento. Estas estrategias están basadas en los resultados del plan estratégico fundacional desarrollado en capítulo V del presente documento.

6.5.1 Estrategia de nicho

Al término de la investigación del mercado se concluye que no existe una competencia intensa local ni regional que proponga prestar el servicio de consultoría logística usando buenas prácticas de gestión de proyectos, muchos de los entrevistados manifestaron desconocer de la existencia de este tipo de empresas. La gestión de proyectos tradicional y ágil aún no se ha desarrollado en el sector logístico que está dedicado fundamentalmente a mantener la productividad día a día de sus operaciones. Sin embargo, se evidencia que empresas referentes de la práctica de consultoría logística como Miebach (Alemania) y Bastian (USA) si cuentan con el servicio de project management en sus portafolios de servicios.

De otra parte, como ya se comentó en el punto dos del presente capítulo, los clientes buscan que la consultoría pague con los beneficios que genera y además consideran que la metodología que use la empresa de consultoría no les agrega valor. Es por ello que V4R CONSULTING se enfoca en demostrar el beneficio compartido que genera cada proyecto que realiza.

Con relación a lo anterior, V4R CONSULTING se dirige a toda empresa que tenga un reto logístico, empezando por aquellas que pertenecen al sector y tienen como actividad económica el transporte y almacenamiento. Es con este nicho de mercado que se planea perfeccionar el know how mientras en paralelo se aplica en empresas fuera del sector que tengan retos logísticos como las de la administración pública, clínicas o estudios de abogados.

Los servicios por prestar responden a la filosofía V4R de la empresa “Value for Results”, que considera que primero se debe identificar el valor que requiere cada cliente para luego ofrecerle un resultado a consecuencia. Por lo cual, cada proyecto es único.

En la investigación se evidenció que los clientes contratan consultoría principalmente por falta de conocimiento, de tiempo y de recursos disponibles para innovar, romper paradigmas, acelerar resultados y lograr sus objetivos sin la necesidad de contratar mayor personal. Estas son las necesidades que atiende V4R CONSULTING, en su nicho de empresas que enfrentan retos logísticos.

Durante el desarrollo de sus servicios V4R CONSULTING monitorea los resultados que vaya logrando para sus clientes y responderá a los nuevos retos que se presenten para mantener el alineamiento con la entrega de valor acordada. Este monitoreo, inclusive podría darse luego de finalizado el proyecto para conocer los resultados e impactos generados, dependiendo de la particularidad de cada servicio contratado.

La empresa desarrollará las siguientes ocho acciones para lograr desarrollar su nicho de mercado: Formar un equipo de alto desempeño, desarrollar alianzas con actores clave del sector logístico, desarrollar y difundir conocimiento, desarrollar proyectos de aplicación de las tecnologías 4.0 en la logística, utilizar software original y representar a los fabricantes, gestionar redes de contacto, ser parte de organizaciones internacionales, desarrollar un plan de marketing digital.

- *Formar un equipo de alto desempeño.* El crecimiento de la empresa está ligado a su capacidad para gestionar un portafolio de proyectos y servicios de diverso tamaño e inversión, es por ello que requiere formar un equipo consultivo de una reputación impecable que cuente con experiencia y conocimientos complementarios, que vivan la filosofía V4R, y la puedan entregar a cada cliente y prospecto. En ese sentido, la empresa forma equipos que demuestren una actitud positiva y tolerancia al trabajo en equipo que sean capaces de generar sinergias rápidas en beneficio de los clientes.
- *Desarrollar alianzas con actores clave del sector logístico.* La empresa promueve el desarrollo de la logística empresarial para contribuir al incremento de la competitividad de sus clientes, en ese sentido se posicionará como referente de la consultoría en el sector logístico y para lograrlo realizará alianzas con los principales referentes del ecosistema logístico como lo son: Operadores logísticos, generadores de carga, empresas de transporte, parques logísticos, agentes de aduana y agentes de carga.

- *Desarrollar y difundir conocimiento.* Al ser una empresa de consultoría V4R Consulting, desarrolla conocimiento permanentemente en cada proyecto y servicio que realiza. De otra parte, también realiza investigación de forma permanente para poder ofrecer los servicios que requieren sus clientes utilizando las mejores tecnologías disponibles. El resultado de estas experiencias servirá de insumo para realizar los contenidos que se difundirán en las campañas de marketing incluyendo los cursos y entrenamientos que realice.
- *Desarrollar proyectos de aplicación de las tecnologías 4.0 en la logística.* La empresa se enfoca en aplicar tecnología en los procesos de la cadena de suministro de sus clientes, principalmente las que corresponden al IOT (internet de las cosas), analítica y big data, cloud computing, aplicaciones móviles, realidad aumentada, blockchain, drones, robótica, impresión 3D e inteligencia artificial.
- *Utilizar software original y representar a los fabricantes.* Las herramientas de software que utiliza la empresa son un diferencial importante de su servicio, pues son originales y permiten ofrecer a sus clientes la mejor experiencia de integración en la nube con una filosofía de cero papeles. De otra parte, al desarrollar sus productos utiliza software como el Bizagi y el MS Project que le permite desarrollar la gestión de procesos y proyectos respectivamente; debido a su uso intensivo el ser partner de los fabricantes permite el acceso a todas las funcionalidades y actualizaciones de forma permanente que inclusive permiten generar ingresos producto de la comercialización de licencias.
- *Gestionar redes de contacto.* Si bien es cierto, en cuanto a la relación contractual, el negocio es de empresa a empresa (B2B). La investigación realizada confirma que la generación de oportunidades proviene de las redes de contacto que pueda generar y gestionar la empresa dado que es la recomendación de boca a boca la forma más efectiva y confiable de generación de confianza para los clientes. Por lo tanto, la empresa debe gestionar sus redes de contacto de forma profesional y es por ello que es miembro de BNI³⁶ donde desarrolla la disciplina de gestionar referencias.
- *Ser parte de organizaciones nacionales e internacionales.* La empresa se enfoca en desarrollar dos prácticas relevantes: la gestión de procesos de negocio y la gestión

³⁶ BNI = Business Network International, que en español significa: Red internacional de negocios.

organizacional de proyectos. Es por ello que forma parte de ABPMP International³⁷ del PMI y del PM4R Global a través de su fundador. Lo que le permite acceder a estándares y certificaciones internacionales de buenas prácticas en ambas disciplinas que garantizan que el servicio que ofrecen a sus clientes sea de alto nivel. De otra parte, en estas comunidades se encuentran los profesionales que podrán ser socios o colaboradores de negocio en cada proyecto de la empresa por lo cual es relevante el mantener una presencia activa en cada una participando en sus equipos de liderazgo y proyectos de voluntariado profesional según corresponda.

- *Desarrollar un plan de marketing digital.* La investigación realizada concluye que los clientes valoran la experiencia y conocimiento del equipo consultivo los cuales esperan ver en las redes sociales, congresos, seminarios y publicaciones del sector. Es por ello que la empresa en respuesta considera llevar a cabo un plan de marketing digital que le permita acercarse a todos sus clientes antiguos, actuales y potenciales de forma recurrente y planificada.

6.5.2 Estrategias de crecimiento

En el corto plazo V4R CONSULTING planea crecer a un ritmo de 10% anual en sus ventas por el incremento de los negocios de consultoría y outsourcing que desarrolle con sus clientes y prospectos.

En el mediano plazo, se plantea poner en marcha una estrategia de penetración de mercado incorporando servicios de capacitación en Project Management, una estrategia de desarrollo de nuevos servicios y una estrategia de diversificación mediante la conformación de consorcios empresariales.

- *Estrategia de penetración de mercado.* La empresa se caracteriza de proyectar los servicios que realiza tanto en el sector público como privado. Es por ello, que desarrollará una alianza con un ATP³⁸ del PMI para poder desarrollar cursos de preparación para el

³⁷ ABPMP International = Es una asociación internacional sin fines de lucro dedicada al campo de la gestión de procesos de negocio.

³⁸ ATP = Authorized Training Partner, que español significa socio de entrenamiento autorizado.

exámen de certificación PMP³⁹, CAPM⁴⁰ y ACP⁴¹ lo que no solo le permitirá incrementar sus ventas sino también tener acceso a materiales vigentes de alta calidad del PMI exclusivos para los trainers. El caso particular de la certificación CAPM está dirigido a profesionales sin experiencia en dirección de proyectos interesados en desarrollar la competencia, por lo que calza perfecto para los estudiantes universitarios. V4R CONSULTING, planea desarrollar una alta difusión para este entrenamiento a un precio económico para universitarios que le permita contribuir al desarrollo de su competitividad en los países donde opere ayudándoles a obtener su primera certificación internacional en dirección de proyectos.

- *Estrategia de desarrollo de nuevos servicios.* La investigación reveló que existe una demanda por servicios ad-hoc, sin embargo, muchos de estos servicios son comunes, como la ejecución de operaciones de comercio exterior, pricing, planificación y monitoreo de operaciones en la cadena de suministro, planeamiento de la demanda, plan de respuesta empresarial al COVID-19, mejora de procesos y reingeniería en instituciones del estado peruano y procesos de certificación empresarial. Siendo este último el único servicio de tipo proyecto dado que los demás servicios serían de outsourcing. Lo que implica que la empresa desarrolle e incorpore a su portafolio estos servicios conocidos que demanda el mercado.
- *Estrategia de diversificación.* Se basa fundamentalmente en la conformación de consorcios que potencien el desarrollo de sinergias empresariales para lograr contratos de alto valor y duración que generen beneficios para los miembros. Estos contratos son con instituciones públicas que demandan la realización de proyectos grandes ideales para la conformación de consorcios.

A largo plazo, se propone una estrategia de desarrollo de mercado basada en la expansión geográfica de los servicios que presta la empresa. Esta expansión se basa en la experiencia internacional que tiene su fundador en el desarrollo de entrenamientos de la metodología PM4R del BID, lo que le permitió verificar que existen los mismos problemas

³⁹ PMP = Profesional en dirección de proyectos.

⁴⁰ CAPM = Técnico certificado en dirección de proyectos.

⁴¹ ACP = Practicante certificado en enfoques ágiles.

en la región y su relacionamiento a través de BNI para el desarrollo de redes de negocio en cada país donde decida replicar el modelo de negocio.

El primer país elegido en el plan de expansión geográfica es Colombia por su desarrollo logístico y cercanía al Perú además de contar con contactos empresariales que pueden ser partners de la empresa para mejorar la efectividad de la expansión. El otro mercado es sin dudar es Centro América por los grandes retos que tienen para seguir desarrollándose, lo que implica la promoción de inversiones que demandan una gran oportunidad para promover la gestión de proyectos por resultados, empezando por los que están siendo financiados por el BID. Los países del departamento de países de Centroamérica para el BID son diez: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, Nicaragua, México, Panamá y la República Dominicana.

6.6 Conclusiones del capítulo

La principal conclusión está relacionada con la propuesta de valor ya que sufrió cambios significativos producto de la investigación, en un inicio se pensó que el mercado valoraría la metodología de gestión de proyectos PM4R por sobre todas las cosas, sin embargo, la mayoría de los entrevistados no le veía ningún valor y por el contrario la consideran un commodity del servicio de consultoría. El modelo canvan ayudó a definir con claridad el modelo de negocio de V4R CONSULTING, nos solo para el corto plazo sino también para el largo llegando a capitalizar no solo el conocimiento aplicado sino también la experiencia de los miembros de la empresa, a través del contacto frecuente con el mercado mediante la publicación de contenidos y la generación de papers y libros especializados.

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing se ocupa de presentar los objetivos, la estrategia de posicionamiento, el marketing mix, la marca y el logotipo de la empresa.

7.1 Objetivos

La investigación concluye que los clientes buscan que la consultoría se pague con los beneficios que genera y en ese sentido el interés de los empresarios es alto exceptuando aquellos donde por temas culturales apuesten por desarrollar beneficios por sí mismos. También manifestaron un alto alineamiento con la filosofía V4R – Value for Results.

Con base en lo anterior se definen los siguientes objetivos de marketing: Para el cierre del 2022 realizar en promedio 10 propuestas de servicio al mes y convertir en clientes el 20% así como lograr posicionar a V4R CONSULTING, como una firma de consultoría peruana confiable y totalmente digital especializada en gestión de proyectos y procesos de negocio que genere un 20% de recordación en el mercado. Para el cierre del 2023 se espera tener en cartera 10 servicios de outsourcing funcionando, para el cierre 2024 realizar 15 propuestas de servicio en promedio al mes que generen un 30% de conversión a clientes y el primer libro lanzado al mercado. Al 2025 se espera lograr un nivel de ventas que supere los seiscientos mil soles.

7.2 Estrategia de segmentación

Como se explicó en la sección 6.3.2 la estrategia de segmentación parte de identificar las empresas de servicios en el Perú las cuales incluyen MiPymes y Administración Pública, con base en ello la firma se enfoca solo en la Mediana, Gran Empresa y Administración Pública. Dentro de este segmento empresarial atiende la actividad económica de Transporte y Almacenamiento que se desarrolla en Lima Metropolitana y se propone como objetivo llegar al 20% de ese mercado potencial que asciende a 141 empresas.

7.3 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento para los clientes empresarios se basa en promocionar V4R CONSULTING como una firma de consultoría peruana confiable y totalmente digital, especializada en gestión de proyectos y procesos de negocio; que permite a los empresarios lograr incrementar el valor que generan sus organizaciones.

La estrategia de posicionamiento para los clientes de los cursos de capacitación se basa en promocionar V4R CONSULTING como una firma de capacitación virtual de alto nivel, que cuenta con el respaldo de organizaciones internacionales para los entrenamientos que realiza.

La estrategia de posicionamiento para los lectores de los libros y publicaciones se basa en promocionar V4R CONSULTING como una firma consultora referente internacional en gestión de proyectos y procesos de negocio; que les permite acceder a resultados actuales de la aplicación de tecnologías y buenas prácticas en los sectores y mercados donde opera.

7.4 Estrategia de marketing mix

El marketing mix está conformado por el producto, precio, distribución y promoción.

7.4.1 Producto

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercado en relación a la demanda, las empresas contrataron consultoría lo hicieron para el área de almacenes y operaciones, recursos humanos, finanzas, logística y para la implementación de nuevos centros de distribución, diseño de redes, herramientas de software (SAP) y servicios de tercerización del departamento de comercio exterior, transporte de última milla y seguridad industrial de almacenes. En cuanto a los tipos de consultoría fueron contratados para mejorar la gestión de compras y reducir los costos como consecuencia de elevar la productividad.

El sector logístico demanda consultorías que agilicen resultados y project managers que demuestren capacidad de liderazgo e integración. La tercerización de operaciones logísticas es una oportunidad clave evidenciada en la investigación, por ejemplo, para la parte ejecutora del comercio exterior que le permita a las empresas desarrollar know how en su planificación de la demanda y el abastecimiento.

De otra parte, la investigación también mostró que existe una demanda para planificar y monitorear operaciones de la cadena de abastecimiento con la aplicación de dashboards en tiempo real que permitan agilizar la toma de decisiones.

También se evidenció una demanda por consultorías que ayuden a las empresas a lograr certificaciones internacionales para mejorar su competitividad y captar clientes más exigentes, en relación con los riesgos en la logística se notó que existe una demanda por gestionarlos y asegurarlos dado que muchas de las actividades son tercerizadas y se necesita homologar a los proveedores para garantizar su alineamiento con las buenas prácticas y regulaciones empresariales vigentes.

Tabla VII.1 Matriz producto - mercado

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetracion de mercado	Desarrollo de productos
Transporte y almacenamiento	Consultoria logistica	Outsourcing
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado	Diversificacion
Empresas con un reto logistico	Consultoria en gestion de proyectos y procesos de negocio	Consultoria para lograr certificaciones internacionales

Fuente: Autor de la tesis

Por lo anterior, la estrategia de producto se enfoca en ofrecer a los clientes diferentes tipos de servicios de consultoría y outsourcing que generen conocimiento aplicado que sirva

de base para la creación de capacitaciones y publicaciones en gestión de proyectos y procesos de negocio. En la tabla VII.1 se muestra la matriz producto – mercado que presenta con mayor claridad la estrategia de cada uno de acuerdo con los resultados de la investigación.

V4R CONSULTING, tiene como estrategia desarrollar varios de sus servicios en conjunto con empresas partners inclusive generando consorcios que les permitan acceder a proyectos de gran envergadura. Los servicios se clasifican en cuatro tipos que se muestran en la tabla VII.2 y se describen a continuación:

- *Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio*, este servicio se enfoca en el desarrollo organizacional de las empresas ofreciéndoles la posibilidad de poder crecer con una base sólida de operaciones y proyectos alineados a la estrategia de la compañía. La primera consultoría está relacionada a la gestión organizacional de proyectos que les permite a las empresas verificar el alineamiento estratégico de su portafolio, crear y gestionar sus programas y proyectos, y hacer realidad sus planes a consecuencia utilizando las buenas prácticas del PMI y la metodología PM4R. La segunda está direccionada hacia la implementación y rediseño de las oficinas de proyectos (PMOs) en las organizaciones, que les permite a las empresas contar con una entidad responsable de incrementar el valor que generan de forma permanente, según el diseño que corresponda utilizando la metodología PMO Value Ring. La tercera se refiere al establecimiento de la filosofía lean y de mejora continua en las organizaciones que les permita contar con un sistema sólido de gestión de operaciones con una alta eficiencia en el uso de sus recursos. Las últimas dos consultorías son complementarias a la implementación de las dos primeras y son un diferencial importante para contribuir a la pronta asimilación de cambios organizacionales que V4R CONSULTING realiza con la colaboración de partners especializados.
- *Consultoría logística*, este servicio atiende los retos logísticos de las empresas contribuyendo a mejorar sus cadenas de suministro mediante la identificación de beneficios compartidos. En la primera consultoría se realiza un mapeo de la cadena para identificar oportunidades de alto nivel que definan un roadmap de proyectos a desarrollar en el corto, mediano y largo plazo. La segunda se enfoca en diseñar la red de distribución de las compañías que define su estrategia para llevar sus productos al mercado pasando

por almacenes, centros de distribución, darkstores, entre otros; que le permitan responder a tiempo a la demanda de sus clientes garantizando la calidad de sus productos. Los otros dos servicios de optimización tanto de almacenes como del transporte responden a necesidades más específicas que implican el análisis de sus procesos y métodos para identificar mejoras claras a llevar a cabo. El servicio de consultoría para la adaptación de almacenes al e-commerce, responde a la necesidad actual de transformar las operaciones e instalaciones para responder a demandas de grandes cantidades de pedidos pequeños con tiempos de entrega reducidos que genera el e-commerce y lograr mantener y superar el nivel de competitividad de las empresas. Por último, el servicio ad-hoc consiste en la implementación de una solución o requerimiento particular de un cliente que enfrenta un reto logístico.

- *Consultoría para lograr certificaciones internacionales*, Estas tres consultorías están dirigidas a actores importantes de la cadena de suministros con la finalidad de ayudarlos a mejorar su competitividad. La certificación OEA⁴² es un diferenciador que les permite generar confianza ante la SUNAT y a consecuencia lograr la simplificación de sus controles y trámites en las operaciones de comercio internacional. La certificación de BPA está dirigida a todos los almacenes y centro de distribución con la finalidad de acreditar que trabajan con buenas prácticas de almacenamiento. La certificación de BPD está dirigida a las operaciones de distribución que realizan las empresas que manejan su propia logística u operadores logísticos con la finalidad de acreditar que trabajan con buenas prácticas de distribución. Esta última llega hasta la homologación de proveedores de transporte que contratan estas empresas para que realicen la entrega de pedidos a sus clientes. Finalmente, la consultoría Ad-Hoc está relacionada con la necesidad de atender alguna otra certificación que sea prioritaria para sus clientes.

⁴² OEA = El operador económico autorizado es aquel operador de comercio exterior que cumple con la normativa vigente establecida, sistema adecuado de Registros Contables y Logísticos, Solvencia Financiera y Nivel de Seguridad Adecuado; convirtiéndose en un operador de confianza para la Administración Aduanera con lo cual se simplifica sus controles y trámites; a la fecha pueden certificarse como OEA los siguientes operadores: Importadores, exportadores, almacenes aduaneros, Agencias de Aduana y Empresas del Servicio de Entrega Rápida (<https://oea.sunat.gob.pe/oea-definicion>).

Tabla VII.2 Servicios de V4R CONSULTING

Servicios Tipos	Consultoría	Outsourcing	Partners
I. Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio			
Gestión organizacional de proyectos	X		
Implementación y rediseño de PMOs	X		
Gestión de procesos de negocio y mejora continua	X		
Gestión del cambio			X
Transformación cultural			X
II. Consultoría logística			
Planificación de soluciones para la cadena de suministro	X		
Diseño de la red de distribución	X		
Optimización de almacenes	X		
Optimización del transporte	X		
Adaptación de almacenes al e-commerce	X		
Ad-Hoc	X		
III. Consultoría para lograr certificaciones internacionales			
Certificación OEA	X		
Certificación BPA	X		
Certificación BPD	X		
Ad-Hoc	X		
IV. Outsourcing			
Gestión estratégica de proyectos y PMOs		X	
Operaciones de comercio exterior		X	
Visibilidad y control de operaciones		X	
Ad-Hoc		X	

Fuente: Autor de la tesis.

- *Outsourcing*, esta línea de negocio se desarrolla con la finalidad de convertir a V4R CONSULTING, en un aliado estratégico para las organizaciones atendiendo las tres principales necesidades identificadas en la investigación. La primera de ellas orientada a mantener el alineamiento de la gestión organizacional de proyectos con el plan estratégico y la gestión de PMOs, que garantiza mantener e incrementar el nivel de madurez en gestión de proyectos de sus clientes. El segundo servicio de outsourcing se enfoca en gestionar las operaciones de comercio exterior de sus clientes para lograr que se enfoquen en la planificación de su demanda mejorando con ello su competitividad y la satisfacción de servicio de sus unidades de negocio; estos servicios pueden comprender operaciones de exportación, importación, pricing, entre otros. Finalmente, el servicio de visibilidad y control de operaciones está basado en el uso de tecnología para el manejo de la información logística que les permita a las organizaciones acceder a la situación

actual de cada operación y dashboards personalizados en tiempo real 24x7 con la finalidad de generar respaldo a su toma de decisiones.

7.4.2 Precio

Los resultados de la investigación de mercado con relación al precio demuestran que las empresas quieren conocer con claridad la rentabilidad que les dejará la consultoría y que su precio está directamente relacionado con el tamaño y el periodo de recupero de la inversión. Es decir, los clientes esperan que la empresa consultora les muestre cómo generar un beneficio económico que actualmente no tienen y están dispuestos a compartirlo cuando se genere o se evidencie su inevitable logro.

De otra parte, se concluye también que las empresas no tienen un presupuesto para contratar consultorías porque no la plantean como una línea estrategia concreta, sino que mantienen su enfoque en la generación de ventas. Asimismo, más de un entrevistado considera que debe incorporarse al precio un factor variable en función al resultado logrado, es decir que parte del precio se pague proporcionalmente al resultado logrado dentro de un plazo establecido en acuerdo de ambas partes.

Otro insight relevante es el seguimiento a los beneficios post proyecto, los clientes valoran el tiempo que la empresa consultora dedique en validar los beneficios generados post proyecto, que inclusive podrían generar nuevas ventas.

Los entrevistados manifiestan que el periodo de duración de una consultoría oscila entre los tres y ocho meses y que los rangos de precio varían normalmente entre los 5 mil y 30 mil USD, pudiendo llegar inclusive hasta los USD 100 mil dependiendo de la inversión que se esté realizando.

Con base en lo anterior, la estrategia de precio de V4R CONSULTING se basa en generar beneficios compartidos, y para lograrlo se realizarán distintas campañas promocionales por tipo de servicio ofreciendo descuentos y para todas las consultorías la definición de la propuesta de servicio será gratuita. En relación a las pymes, se les ofrecen opciones de pago flexibles alineadas a su liquidez. Los precios de los servicios se establecen en la tabla VII.3.

Tabla VII.3 Precios de los servicios de V4R CONSULTING

Servicios	Precio mensual promedio sin IGV
I. Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	
Gestión organizacional de proyectos	S/ 6,300.00
Implementación y rediseño de PMOs	S/ 6,300.00
Gestión de procesos de negocio y mejora continua	S/ 6,300.00
Gestión del cambio	S/ 6,300.00
Transformación cultural	S/ 6,300.00
II. Consultoría logística	
Planificación de soluciones para la cadena de suministro	S/ 7,000.00
Diseño de la red de distribución	S/ 7,000.00
Optimización de almacenes	S/ 7,000.00
Optimización del transporte	S/ 7,000.00
Adaptación de almacenes al e-commerce	S/ 7,000.00
Ad-Hoc	
III. Consultoría para lograr certificaciones internacionales	
Certificación OEA	S/ 6,000.00
Certificación BPA	S/ 6,000.00
Certificación BPD	S/ 6,000.00
Ad-Hoc	
IV. Outsourcing	
Gestión estratégica de proyectos y PMOs	S/ 4,700.00
Operaciones de comercio exterior	S/ 4,700.00
Visibilidad y control de operaciones	S/ 4,700.00
Ad-Hoc	

Fuente: Autor de la tesis.

7.4.3 Distribución

Para el caso de las consultorías, dada la naturaleza del servicio y la personalización de este para alinearlo al valor requerido por el cliente, es necesaria su participación en la elaboración de cada propuesta. Por lo tanto, el canal de comercialización será directo del prestador de servicio al cliente, sin ninguna intermediación.

Con relación a los servicios de outsourcing estos serán prestados en tres modalidades, la primera de forma in-house con personal de la empresa en las instalaciones del cliente, la segunda de forma semi-presencial alternando entre las oficinas del cliente y la virtualidad según corresponda y por último la modalidad totalmente virtual.

De otra parte, todos los servicios de la empresa se prestan de forma virtual, utilizando la plataforma Office 365 de Microsoft con lo cual se garantiza la integración en la nube y el acceso a toda la información disponible 24x7.

7.4.4 Promoción

La investigación demuestra que los clientes aprecian y desean conocer la experiencia que tiene el equipo consultor de la empresa y consideran que la mejor forma de promocionarla es a través del boca a boca, sin embargo, dada la coyuntura de la pandemia que implica mantener el distanciamiento social, la promoción se realizará principalmente por medios virtuales.

Los entrevistados coinciden en recomendar que la empresa tenga presencia en redes sociales donde esperan ver testimonios de clientes satisfechos y resultados concretos que se hayan logrado en cada caso, también recomiendan que la empresa demuestre su innovación y que esté a la vanguardia de los modelos de distribución y entrega que ocurren en el mundo manteniendo una mentalidad permanente de transformación tecnológica, mostrando los resultados de su experiencia aplicando las tecnologías de cuarta generación.

En relación con el equipo consultor la investigación revela que los entrevistados esperan verlos participar en congresos y conferencias, así como en revistas especializadas y de negocios difundiendo artículos de interés. Así como también participando de la realización de congresos, seminarios y webinars.

El esfuerzo de comercialización de V4R CONSULTING, está dirigido hacia la construcción de la conciencia de marca y la generación de tráfico en el website. Se proyecta que la mezcla de marketing, la presencia en comunidades profesionales y empresariales y los partners generen prospectos de negocio de forma permanente, tanto producto del desarrollo de las redes de networking de la empresa como de las visitas al website. En ese sentido la primera de estas es la táctica por desarrollar, según lo evidenciado en la investigación que revela que la mejor forma de promocionar la empresa es a través de referencias.

La empresa utilizará estas herramientas de marketing en línea: Generación de contenidos, Página web, Google Adwords, social media marketing, publicidad en internet a través de partners, mailing quincenal.

- *Generación de contenidos*, esta es la táctica clave para lograr generar presencia en redes sociales y lograr compartir contenido de calidad para la generación de oportunidades de

negocio. Los contenidos son diversos, en cuanto a los videos, estos provendrán de entrevistas a clientes satisfechos y expertos en vivo, así como de webinars y conferencias. En relación a los contenidos escritos, se desarrollarán artículos y comunicados de prensa con contenidos creativos y noticias de actividades recientes para lograr el interés de medios impresos y digitales que se interesen en realizar publicaciones gratuitas en medios nacionales e internacionales, muchos de estos contenidos provendrán de los servicios desarrollados, así como de la investigación permanente que desarrolla la empresa para mantenerse a la vanguardia de las demandas del mercado.

- *Página web*, donde se colocará toda la información relevante de la empresa con foco en los servicios que se prestan, testimonios, proyectos desarrollados y un espacio especial para los artículos más leídos.
- *Google Adwords*, la empresa utilizará esta herramienta de Google para realizar campañas publicitarias para lograr aparecer en una posición y una categoría alta dentro del buscador para determinadas palabras clave.
- *Social media marketing*, la empresa planea estar presente en estas tres redes sociales: LinkedIn, Facebook y YouTube con la finalidad de contribuir a la estrategia de posicionamiento y lograr familiarizar la marca generando recordación en clientes potenciales, vigentes y antiguos. Esta estrategia también incluye el desarrollo de campañas de marketing tanto en LinkedIn como en YouTube.
- *Publicidad en internet a través de partners*, esta herramienta consiste en la colaboración bilateral entre partners a través de la publicación de banners o links en ambos websites que, al hacer click direccionan al usuario al website de cada cual.
- *Mailing quincenal*, con el que se pretende llegar a nuestros usuarios e interesados de forma frecuente para informarles respecto de las noticias, novedades y promociones de los servicios que ofrecemos.

Asimismo, la empresa utilizará estas herramientas de marketing fuera de línea: Merchandising, participación en ferias y foros de negocio, publicación de artículos en revistas especializadas y de negocio, televisión.

- *V4R Consulting experience*, es un evento que se realizará inicialmente una vez al año en donde se pretende convocar a los empresarios y clientes clave para mostrarles temas de

actualidad y de su interés junto con resultados de los proyectos realizados, así como todos los servicios que ofrece la empresa con la finalidad de difundir los resultados logrados y generar prospectos para el desarrollo de oportunidades comerciales.

- *Merchandising*, necesario para entregar en el *V4R Consulting experience*, y en otros eventos organizados por la empresa o donde la empresa participe como sponsor.
- *Participación en ferias y foros de negocio*, la empresa planea participar de ferias nacionales e internacionales en calidad de participante o como visitante para lograr acercarse a los mercados clave donde pretende operar y para conocer futuros partners con los cuales desarrollar proyectos innovadores relacionados con la aplicación de las tecnologías 4.0 en la logística y gestión de negocios.
- *Publicación de artículos en revistas especializadas y de negocios*, este tipo de publicaciones le permitirá a la empresa contribuir a su posicionamiento como experto en los campos de su práctica y a su vez difundir las novedades que se vayan desarrollando junto con los servicios que se presten.
- *Televisión*, la finalidad máxima es promover la práctica de consultoría formal en nuestro país y en la región latinoamericana con la finalidad de incentivar a otros profesionales a hacer lo mismo y sumarse a esta práctica empresarial contribuyendo de esta forma al desarrollo del sector dedicado a la consultoría empresarial.

De otra parte, la empresa se mantendrá como miembro del equipo de liderazgo de cada una de las organizaciones que se listan a continuación, representada por su fundador o como miembro ordinario con participación activa en los eventos que cada una organice e inclusive siendo parte de algunos proyectos de voluntariado.

- *BNI, Business Network International.*
- *PM4R Global.*
- *PMI, Project Management Institute.*
- *ABPMP, Asociation of Business Process Management Professionals International.*
- *Colegio de Ingenieros del Perú*
- *Approlog, Asociación Peruana de Profesionales en Logística.*

7.4.5 Marca y logotipo

En esa parte se analiza la marca y el logotipo elegidos para V4R CONSULTING.

7.4.5.1 Análisis de marca

La marca V4R CONSULTING, es en realidad una filosofía empresarial desarrollada por su fundador. V4R es un acróstico de la filosofía en inglés “Value for Results” que en español sería “Valor por resultados”. La empresa promueve el incremento de valor en las organizaciones y es consciente que el valor es un término subjetivo que necesita ser comprendido para luego darle forma y recién pretender alcanzarlo. En ese sentido, la filosofía de la empresa consiste en ayudar a las organizaciones a definir y alcanzar el incremento de valor que desean lograr. De otra parte, la sola definición de valor es incompleta pues aún es irreal y no ha sido alcanzada, por ello su complemento perfecto son los resultados; resultados que demuestran con claridad si es posible conseguir el ansiado incremento de valor o si debemos cambiarlo para poder alcanzarlo. Es por ello que V4R es la filosofía empresarial que consiste en definir el valor que una organización desea incrementar y entregar resultados a consecuencia que permitan validar su logro. El cliente desea obtener valor y V4R CONSULTING le entrega resultados que le permitan validarlo.

La empresa usa las herramientas del Project Management para darle forma y aterrizar el valor que los clientes desean incrementar en sus organizaciones utilizando la metodología PM4R del BID en todos los proyectos que realiza, capitalizando el know how de su fundador que es Master Professional y Trainer acreditado por el BID. Brindando un sello de alta calidad en cada proyecto que realiza la empresa; la metodología PM4R del BID fue creada para ser usada por no especialistas en Project Management y es eminentemente práctica lo que facilita su rápida adaptación en las organizaciones. Es por ello que la filosofía V4R incorpora el poder de los resultados en su marca y la convierte en su misión empresarial.

Según la investigación realizada la marca fue atractiva para los entrevistados y al explicar la filosofía que la respalda mostraron interés en su significado. La palabra en inglés “Consulting” que precede a la filosofía se colocó de forma estratégica para generar

recordación en la principal actividad de la empresa: La consultoría. Así de esta forma se reconoce con claridad que V4R CONSULTING, es una empresa de consultoría y su nombre aparece con facilidad en los buscadores y redes sociales contribuyendo así al éxito de las campañas publicitarias que se realicen.

Otro aspecto relevante de la marca es que está en inglés y permite su difusión a mercados que no hablan español, contribuyendo de esa forma a la internacionalización de la empresa.

7.4.5.2 Análisis de logotipo, eslogan y otros símbolos de marca

V4R CONSULTING, utiliza como logotipo el símbolo que aparece en la figura VIII.1.

Figura VII.1 Logotipo V4R CONSULTING



Fuente: Autor de la tesis

Como se aprecia en la figura VII.1. El logotipo de V4R CONSULTING está compuesto íntegramente por su marca, distinguiendo la filosofía con color blanco y la palabra “Consulting” de color naranja ambas en un cuadrado de fondo azul. Lo que genera un inmediato reconocimiento del tipo de servicios que presta la empresa.

La marca expresa una gama de servicios de consultoría por lo cual se considera que su logotipo es corporativo y relacionado con el desarrollo y aplicación de conocimiento.

El slogan propuesto es: *Value for Results*. Lo que se busca es conseguir difundir la filosofía empresarial y generar el interés en los dos conceptos que fusiona, la generación de valor y la entrega de resultados.

Por lo expuesto, se considera que la marca está íntimamente relacionada con la propuesta de valor, ya que promueve la difusión de la filosofía empresarial al incluirla en su logotipo.

7.5 Conclusiones del capítulo

La principal conclusión fue la determinación de los productos que ofrecerá la empresa y que se centran en cuatro frentes de servicio: Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio, consultoría logística, consultoría para lograr certificaciones internacionales y outsourcing.

Otra conclusión importante, fue la puesta en marcha de las consultorías para lograr certificaciones internacionales relacionadas con el sector logístico, siendo la certificación OEA la más demanda en la actualidad por los operadores de comercio exterior ya que esta unidad de negocio se alinea totalmente con la aplicación de la gestión de proyectos y procesos de negocio. Es una puerta a realizar una serie de servicios complementarios propios de las certificaciones para ayudar a las organizaciones a obtenerlas e incrementar su competitividad.

En relación al precio, este fue definido luego de realizar el análisis económico y financiero del presente estudio, asimismo, se notó la relevancia de generar contenidos con cierta frecuencia para dinamizar las redes sociales de la empresa y generar más oportunidades de servicio.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se desarrolla el plan de operaciones.

8.1 Plan de operaciones

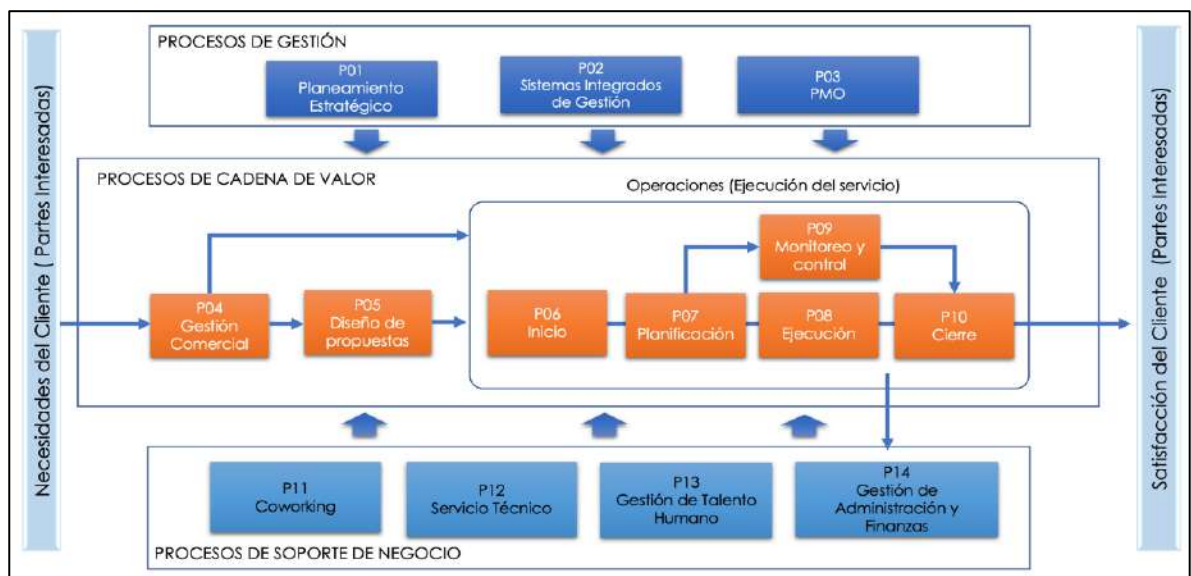
El plan de operaciones incluye el mapa general de procesos, la cadena interna de valor y la protección legal como aspectos básicos para el desarrollo del negocio.

8.2 Mapa general de procesos

Con la finalidad de comprender como genera valor la empresa se estableció el “Mapa general de procesos” que se muestra en la figura VIII.1. donde se pueden apreciar los tres niveles de proceso de la organización:

- Procesos de gestión.
- Procesos de cadena de valor.
- Procesos de soporte de negocio.

Figura VIII.1 Mapa general de procesos



Fuente: Autor de la tesis

En los procesos de gestión se incluye el planeamiento estratégico, los sistemas integrados de gestión y la PMO.

Dentro de los procesos de cadena de valor se evidencia que todo inicia con la gestión comercial el diseño de propuestas y luego se ejecuta el servicio siguiendo las cinco etapas de todo proyecto: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, cierre.

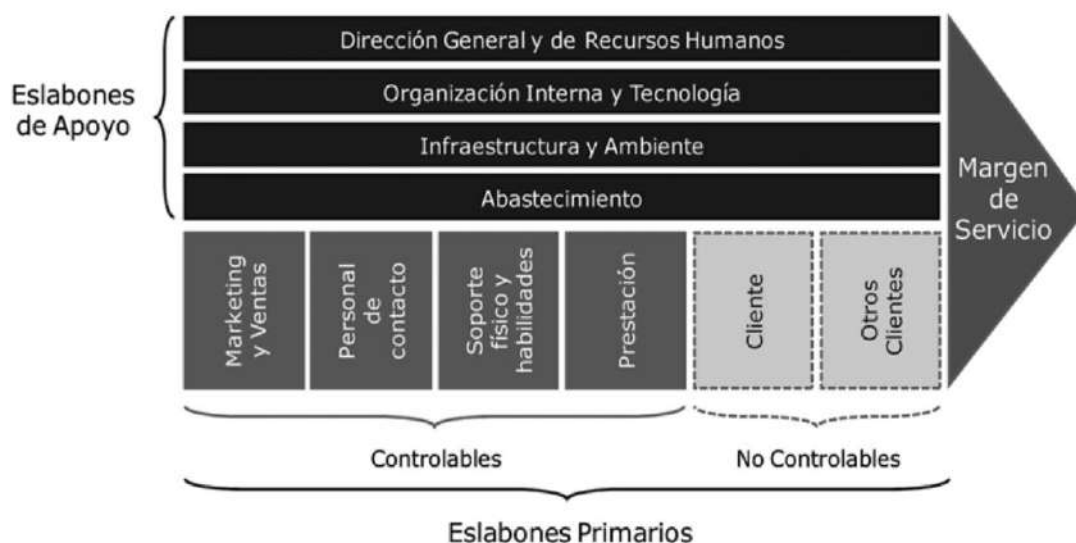
Finalmente, se definen cuatro procesos de soporte al negocio: Coworking, servicio técnico, gestión del talento humano y gestión de administración y finanzas.

8.3 Cadena interna de valor

Con la finalidad de explicar el funcionamiento de V4R CONSULTING, se analizan los eslabones primarios y de apoyo que permiten crear valor para la empresa.

8.3.1 Actividades primarias

Figura VIII.2 Cadena de valor de los servicios



Fuente: Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor, Palermo
Business Review | N° 2 | 2008.

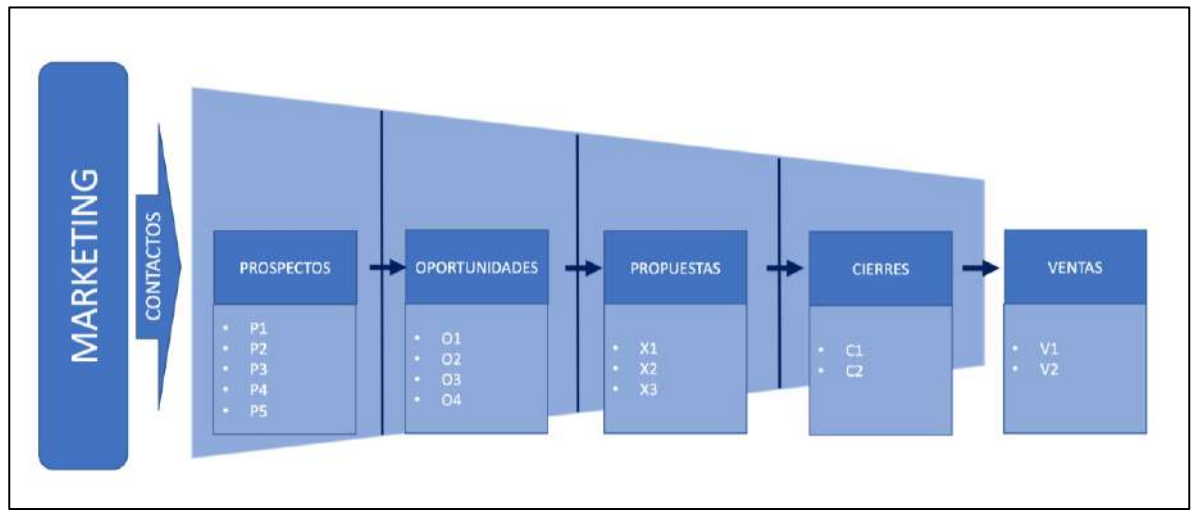
En la figura VIII.2, se aprecia la cadena de valor de los servicios, base sobre la cual se analizará la forma en que V4R CONSULTING crea valor. En el modelo mostrado se usa el termino eslabón, sin embargo, para fines prácticos se usó el término actividad.

Dentro de las actividades controlables, las actividades primarias que corresponden al marketing y ventas son las de mayor importancia en cuanto a la generación de oportunidades de negocio. Con relación al marketing, ya se presentó el plan en el capítulo anterior. Sin embargo, en esta parte se presentará la forma en que la empresa gestiona sus ventas. La herramienta que se utiliza es el Funnel de Ventas que se aprecia en la figura VIII.3. En la cual se aprecia la relación entre el marketing y las ventas.

El proceso comercial inicia con la obtención de contactos que genera el plan de marketing para luego proceder con el enlace en donde evalúa su real interés con la finalidad de convertirlo en un prospecto, esta es una etapa de acercamiento que inicia con una llamada para agendar una visita o videollamada en donde se realiza una entrevista con preguntas clave que permiten identificar el producto o servicio más adecuado a ofrecer. En algunos casos este proceso puede terminar aquí cuando la necesidad del contacto no logre ser satisfecha con el offering de la empresa en cuyo caso siempre es importante lograr nuevas referencias para continuar el proceso.

En el caso de lograr identificar un real alineamiento entre el interés del contacto y el producto o servicio que la empresa ofrece, se avanza al contacto a la categoría “Oportunidad”. En esta etapa se realizan visitas para reconocer la verdadera necesidad identificando los puntos de dolor con los principales interesados identificados y en función a estos hallazgos se identifica el valor que requiere la oportunidad y se prepara una propuesta técnico-económica a medida. Luego de esta propuesta es presentada y aprobada por el futuro cliente, se envía la propuesta y se avanza el contacto hasta la clasificación “Propuestas”.

Figura VIII.3 Funnel de ventas



Fuente: Autor de la tesis

Lo que sigue aquí es la negociación hacia el interior de la organización para lograr que la propuesta llegue a los tomadores de decisión atendiendo en el camino cualquier preocupación o requerimiento que pudiese aparecer. Una vez atendidas todas las preocupaciones y verificado el entendimiento al 100% por parte del cliente de la propuesta realizada, se avanza la propuesta a cierre. En donde, solo se espera la respuesta formal de aceptación del futuro cliente o caso contrario la necesidad de atender alguna otra preocupación o requerimiento de los decisores.

Finalmente, al recibir la orden de servicio se considera lograda la venta y se procede con el inicio de la preparación para realizar el servicio contratado. Cabe precisar que el funnel de ventas se podría realizar por tipo de servicio en caso se gestione una cantidad considerable de contactos.

Una vez que se concreta la venta, el proceso de ejecución del servicio obedece a las fases de todo proyecto de consultoría según se muestra en la Figura VIII.4. Es aquí donde se sigue la metodología PM4R del BID según el tipo de servicio contratado, como se aprecia el proceso a seguir para cada servicio de consultoría es el mismo independientemente del tipo de metodología que se necesite emplear para generar el valor ofrecido al cliente.

Por lo anterior, es evidente que la calidad del servicio está ligada en esencia al consultor designado por V4R CONSULTING, para realizar el servicio contratado y conocedores de esta íntima relación es política de la empresa que todo proyecto sea supervisado por la PMO, con lo cual se garantiza la calidad del servicio prestado.

Figura VIII.4 Fases de todo proyecto de consultoría

INICIO	PLANIFICACIÓN	MONITOREO Y CONTROL	CIERRE
		EJECUCIÓN	
• P9 • P10 • P11	• P7 • P8	• P4 • P5 • P6	• P1 • P2 • P3

Fuente: Autor de la tesis

Se recomienda utilizar como referencia la distribución de personal por cada tipo de servicio mostrada en la tabla VIII.1. con la finalidad de identificar el equipo de consultores diversos que debe tener la empresa disponible en su red para poder atender los servicios ofrecidos.

En relación al soporte físico, la táctica de la empresa responde a su estrategia de ser una empresa de consultoría 100% digital, es por ello que la empresa contrata el servicio de Microsoft Office 365 empresarial, con lo cual tiene todos los activos de conocimiento de la empresa en la nube utilizando el servicio de SharePoint y para la realización de todos sus proyectos utiliza la plataforma Teams con lo cual permite personalizar el acceso a cada uno de sus clientes logrando que trabajen colaborativamente en tiempo real en los mismos documentos que se gestionan en cada proyecto. Evitando con ello el compartirlos a través de correos electrónicos y generando distintos archivos de forma innecesaria. Es necesario que todo consultor que sea parte de la red de contactos de la empresa conozca y maneje con facilidad estas herramientas en la nube para poder entrenar a los clientes que corresponda en su uso logrando su pronta adaptación. Ahora en referencia a las habilidades de la empresa

que se ponen al servicio de los clientes en cada servicio, estas se concentran principalmente en la PMO que es a su vez respaldada por el fundador con lo cual se genera y mejora continua del know how de la empresa y se garantiza su correcta y pronta aplicación en beneficio de los clientes. V4R CONSULTING, es una empresa que trabaja con las buenas prácticas de gestión de proyectos del PMI por lo cual toda la experiencia que va logrando acumular está correctamente documentada, lo cual es sin duda su diferenciador y generador de confianza en el mercado.

Con todo lo anterior, V4R CONSULTING diferencia su prestación de servicio utilizando la metodología PM4R del BID para llevar a cabo cada uno de los proyectos de consultoría que realiza. La cual también incorpora el desarrollo del liderazgo por parte de su equipo consultivo, que participa permanentemente de los entrenamientos que promueve su fundador en cada una de las comunidades en las que ejerce la representación de la empresa de forma activa, así como en los entrenamientos internos programados que se enfocan en desarrollar competencias uniformes en el equipo consultivo para atender con la misma calidad cada uno de los servicios contratados, siempre trabajando en equipo con el respaldo de la PMO.

Tabla VIII.1 Personal designado por tipo de servicio

Servicios	Personal	Supervisión
I. Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio		
Gestión organizacional de proyectos	Especialista en gestión de proyectos	PMO
Implementación y rediseño de PMOs		
Gestión de procesos de negocio y mejora continua	Especialista en procesos	
Gestión del cambio	Partner especialista	
Transformación cultural	Partner especialista	
II. Consultoría logística		
Planificación de soluciones para la cadena de suministro	Especialista en SCM	PMO
Diseño de la red de distribución		
Optimización de almacenes	Especialista en operaciones y logística	
Optimización del transporte		
Adaptación de almacenes al e-commerce	Especialista en gestión y diseño de almacenes	
Ad-Hoc	Depende del alcance del proyecto.	
III. Consultoría para lograr certificaciones internacionales		
Certificación OEA	Especialista en OEA	PMO

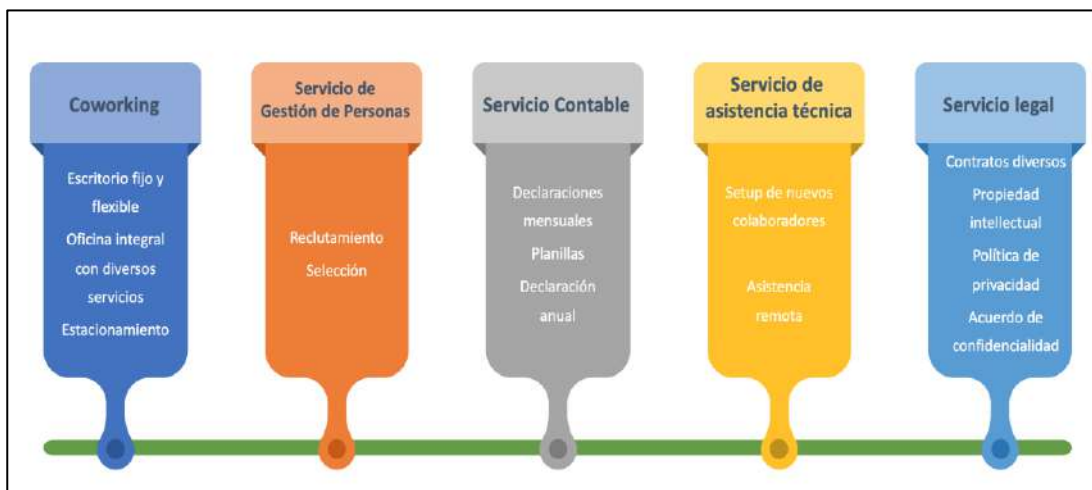
Certificación BPA	Especialista en BPA	
Certificación BPD	Especialista en BPD	
Ad-Hoc	Depende del alcance del proyecto.	
IV. Outsourcing		
Gestión estrategica de proyectos y PMOs	Especialista en gestión de proyectos	PMO
Operaciones de comercio exterior	Especialista en logística internacional	
Visibilidad y control de operaciones	Especialista en gestión de procesos	
Ad-Hoc	Depende del alcance	

Fuente: Autor de la tesis.

8.3.2 Actividades de apoyo

V4R CONSULTING, es una empresa de consultoría que trabaja en la innovación permanente para adaptar y aplicar nuevas tecnologías y buenas prácticas en cada servicio que brinda y mercado que desarrolla. Es por ello que el espacio de trabajo tiene que ser acogedor y contar con todos los servicios requeridos para incrementar la motivación del equipo y la productividad del trabajo. En la figura VIII.5 se muestran las actividades de apoyo de la empresa, que respaldan su generación de valor.

Figura VIII.5 Actividades de apoyo



Fuente: Autor de la tesis.

En relación a lo anterior, la empresa contará con una oficina alquilada dentro de un coworking, la cual usa como dirección comercial, en un distrito céntrico como barranco o Miraflores con la finalidad de garantizar a sus clientes un acceso fácil y una experiencia completa de alto nivel en cuanto a los servicios con que cuenta la empresa, los cuales pone a su disposición en cada visita programada, garantizando con ello también que el equipo consultivo que se designe para cada proyecto cuente con un espacio donde pueda despachar cualquier documentación y realizar sus reuniones programadas entre ellos o con el cliente según sea requerido.

De otra parte, el gerente general de la empresa tiene en claro los principios de su fundador los cuales se orientan a desarrollar servicios de calidad para todos los interesados de la compañía, es decir, clientes, proveedores y personal de la organización. Asimismo, cuenta con la responsabilidad de realizar el mismo la entrevista de todo el personal que contrate la empresa previa evaluación externa realizada por el partner especializado. Con ello se garantiza mantener la calidad de los profesionales contratados que deben contar con las actitudes y aptitudes mínimas requeridas para empezar su entrenamiento y formar parte de la red de consultores de V4R CONSULTING.

Así como se cuenta con un partner para la evaluación del personal que contratará la empresa de la misma forma se cuenta con dos servicios tercerizados que son clave para la gestión empresarial: La gestión contable y la asistencia técnica para el correcto funcionamiento de los sistemas y softwares que maneja la empresa así como para garantizar la integración de los dispositivos que tendrán acceso a la información referencial de la empresa respecto de cada servicio brindado y de cada servicio que se esté prestando según corresponda.

8.3.3 Protección legal

Es fundamental que V4R CONSULTING, cuente con protección legal como medida de precaución ante la posible aparición de personal deshonesto y malintencionado. El primer aspecto que proteger es la propiedad intelectual para el registro de la marca, el logotipo y el eslogan de la empresa, así como el nombre del dominio y las medidas de precaución antes la

divulgación de secretos comerciales y confidencialidad del personal contratado por la empresa.

El registro de la marca, logotipo y eslogan está en proceso en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

En relación al nombre del dominio V4R CONSULTING, es propietario del dominio (www.v4rconsulting.com) el cual se renueva anualmente por un importe que asciende a los ciento cincuenta soles.

Una práctica que se recomienda implementar es la que todos los empleados y terceros contratados firmen un acuerdo de confidencialidad. Por lo cual se hace necesaria la contratación de una póliza de seguro que cobertura los posibles costos jurídicos en los que tenga que incurrir la empresa por tomar acciones contra posibles infractores.

También es necesario considerar la publicación de las condiciones de uso del website de la empresa y la política de privacidad que explique de forma detallada y con soporte legal la posición de V4R CONSULTING, respecto de la utilización de los datos personales que registren los interesados para ser contactados.

8.4 Conclusiones del capítulo

La principal conclusión fue la relevancia que tiene el marketing para una empresa de servicios como V4R CONSULTING y su estrecha relación con los procesos operativos de venta. Lo que hace que gran parte de las operaciones de la empresa sean eminentemente comerciales y en esta primera parte de las operaciones aparece el Funnel de ventas como la herramienta por excelencia que le permite a la empresa gestionar todas las oportunidades de negocio.

La otra conclusión respecto de las operaciones tiene que ver con la importancia de la PMO para garantizar que se use la metodología PM4R en la ejecución de los servicios de consultoría y brindar así un alto nivel de servicio a los clientes.

Al ser una empresa de servicios, es clave ofrecer una excelente impresión a los clientes, por ello la decisión de tener un coworking como dirección comercial. De otra parte, al tener servicios variables se logra ser flexibles al mercado, por ello tercerizar servicios como contabilidad, asistencia técnica y evaluación de personal resulta beneficioso para la empresa.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En el desarrollo de la evaluación económica del plan de negocios de V4R CONSULTING, se tuvieron en cuenta las estrategias, estructura de costos y gastos, así como las inversiones. De esta forma se proyectan los estados financieros iniciando con el estado de ganancias y pérdidas y el flujo de caja, para luego calcular el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Esta evaluación incluye a su vez la determinación del punto de equilibrio y un análisis de sensibilidad para identificar las principales variables del modelo que podrían afectar su viabilidad económica.

9.1 Parámetros de evaluación

V4R CONSULTING, es en esencia una empresa que capitaliza el conocimiento por lo cual sus principales activos son intangibles exceptuando las herramientas tecnológicas (computadoras) que cuentan con un periodo de vida de cinco años, base sobre la cual se determinó el horizonte de evaluación. Considerando a su vez, el entorno de resurgimiento en el que estamos producto de la pandemia que genera una alta incertidumbre para todo plan de negocio, en cuyo caso un horizonte de cinco años se consideró adecuado.

Como en toda evaluación es importante documentar los supuestos presentamos los relacionados al modelo creado: La moneda es el sol dado que las transacciones de compra y venta se establecen en esa moneda. En relación a la inflación, esta no es tomada en cuenta dado que la proyección del Banco Central de Reserva del Perú hasta el 2022 estima un rango meta máximo del 3% (según el Reporte de Inflación de Marzo 2021).

En relación con la depreciación se realiza usando el método de línea recta a cinco años lo que implica una tasa del 20% anual, de la misma forma la amortización de la inversión inicial realizada para la puesta en marcha de la empresa se considera a cinco años.

De otra parte, se detallan otros supuestos específicos tomados en cuenta en la evaluación:

- La tasa de horas improductivas del personal se considera del 30% por lo cual la capacidad real del equipo consultivo se estima en 70%.
- La cantidad de ventas se incrementará a razón de 10% hasta llegar a usar la capacidad disponible del equipo consultivo en el año cinco.
- El precio de los servicios se incrementará a razón de 5% anual.
- La empresa se acoge al régimen MYPE por lo cual el impuesto a la renta asciende a 10% anual.
- Las utilidades se capitalizan anualmente.
- El capital de trabajo se estima utilizando el método de desfase del ciclo operativo.
- El efectivo mínimo de la empresa se considera a razón de 30 días del costo de venta.
- La empresa se liquida al final del horizonte de evaluación. En ese sentido, los activos tienen un valor de liquidación equivalente al 60% de su costo y se considera que solo se recupera el 90% de la inversión realizada en capital de trabajo.
- La inversión se financia con capital propio del fundador por lo cual no existe financiamiento bancario (deuda) y en consecuencia el K_d (costo explícito de la deuda) es cero.
- La empresa será una E.I.R.L por lo cual no tiene socios capitalistas y es propiedad exclusiva de su fundador. Asimismo, el fundador (único accionista) no diversifica su inversión por lo cual el K_e (costo de oportunidad del accionista) es definido por él y asciende al 30%.
- La empresa no presenta una relación deuda capital (D/C) constante por lo cual la viabilidad del negocio se evaluará verificando que el valor presente neto (VPN) proyectado sea mayor que cero.
- A pesar de que la empresa se acoge al régimen MYPE todos sus colaboradores serán inscritos en ESSALUD y tendrán los mismos beneficios que una empresa grande, es decir el pago de un sueldo anual como CTS, dos gratificaciones al año correspondientes a un sueldo cada una y vacaciones por 30 días al año.
- Se considera que el costo laboral de los colaboradores asciende a 46% (redondeando al entero superior), respecto de su sueldo mensual tomando como base los siguientes costos laborales: ESSALUD: 9%, GRATIFICACIÓN: 16.67%, PROV. BONIF LEY 30351: 1.5%, PRO. VACACIONES: 8.33%, PROV. CTS: 9.72%.

- Se define que la empresa llegará a realizar la cantidad de consultorías estimadas por año al final de horizonte de evaluación.

9.2 Presupuesto de inversiones, costos, y gastos

La evaluación inicia con la estimación de la inversión inicial, las inversiones proyectadas y los presupuestos de costos y gastos.

9.2.1 Inversión inicial

Para la puesta en marcha de V4R CONSULTING se proyecta una inversión inicial de 72,502 soles, destinados a gastos de constitución empresarial, activos fijos y capital de trabajo operativo. (tabla IX.1).

Tabla IX.1 Inversión inicial detallada (soles)

Rubro	Inversión	Deuda	Patrimonio
Gastos de constitución empresarial	1,459	0	1,459
Activos fijos	8,980	0	8,980
Capital de trabajo operativo	62,063	0	62,063
Total	72,502	0	72,502

Fuente: Autor de la tesis.

Los gastos de constitución empresarial ascienden a 1,459 soles y se componen por la reserva del nombre en SUNARP⁴³, capital social, gastos notariales y registrales (tabla IX.2).

⁴³ SUNARP = Superintendencia de los Registros Públicos.

Tabla IX.2 Gastos de constitución empresarial (soles)

Rubro	Año 0
La reserva de Nombre (SUNARP), Elaboración de Estatutos, Gastos Notariales de Escritura Pública, proceso de inscripción.	360
Capital social	1,000
Costos registrales	3
Costos de presentación	48
Nombramiento del Gerente General	28
Biometrico	10
Legalización de carta de autorización de recepción de documentos por notaria	10
Total	1,459

Fuente: Autor de la tesis.

Respecto de los activos fijos se estiman en 8,980 soles, en donde se toma en cuenta la compra de computadora, teléfono (Iphone), mobiliario, impresora, termo-hervidor y cafetera (tabla IX.3).

Tabla IX.3 Activos fijos (soles)

Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora	1	4,440	4,440
Teléfono	1	2,220	2,220
Mobiliario	1	1,400	1,400
Impresora	1	600	600
Thermo - Hervidor	1	120	120
Cafetera	1	200	200
Total			8,980

Fuente: Autor de la tesis.

El capital de trabajo operativo se estima en 62,063 soles según la política de la empresa de utilizar el método de desfase del ciclo operativo (tabla IX.4).

Tabla IX.4 Capital de trabajo operativo (soles)

Rubro	Unidad	Cantidad	Monto
Efectivo mínimo	Días de costo de venta	30	19,680
Inventario	Días de costo de venta	0	0
CxC	Días de venta	60	62,063
CxP	Días de costo de venta	30	19,680
Total			62,063

Fuente: Autor de la tesis.

Con base en el supuesto anterior se proyecta la necesidad de capital de trabajo para el horizonte de evaluación (tabla IX.5). Cabe precisar que se consideran 360 días por año y las ventas y el costo de venta han sido tomadas del estado de ganancias y pérdidas proyectado (tabla IX.16).

Tabla IX.5 Proyección del capital de trabajo operativo (soles)

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo mínimo	0	19,680	21,648	23,813	26,194	28,813
Inventario	0	0	0	0	0	0
CxC	0	62,063	71,683	82,794	95,627	110,449
CxP	0	19,680	21,648	23,813	26,194	28,813
Total	0	62,063	71,683	82,794	95,627	110,449
Variación en capital de trabajo	0	-62,063	-9,620	-11,111	-12,833	-14,822
Inversión en capital de trabajo	-62,063	-9,620	-11,111	-12,833	-14,822	0

Fuente: Autor de la tesis.

9.2.2 Presupuestos de costos y gastos

Continuando con el proceso de planificación financiera se procedió con la asignación de recursos según las estrategias y objetivos que se plantean para V4R CONSULTING. En relación a ello, se presupuestaron los costos fijos y variables.

Los costos fijos están compuestos en primer lugar por los gastos de administración (tabla IX.6) que ascienden a 47,064 soles y se dividen en gastos de oficina, es decir espacios de coworking, estacionamiento, plan telefónico y servicio de internet, almacenamiento en la nube (Sharepoint) materiales de oficina y un monto para imprevistos. De otra parte, se consideran los gastos por servicios varios que están compuestos por las licencias de software del equipo, los servicios contables, asesoría legal, evaluación y selección de personal y marketing digital.

Tabla IX.6 Gastos de administración (soles)

Rubro	Meses	Costo unitario	Cantidad	Costo total
GASTOS DE OFICINA				
Coworking (escritorio dedicado + estacionamiento)	12	1,397	1	16,765
Coworking (zona flex)	12	830	1	9,954
Plan telefónico + servicio de internet	12	250	1	3,000
Share Point (Plan 2)	12	37	1	444
Materiales de oficina	12	150	1	1,800
Imprevistos	12	100	1	1,200
Subtotal		2,764		33,164
GASTOS POR SERVICIOS VARIOS				
Asesoría legal	5	400	1.00	2,000
Asesoría en evaluación y seleccion de personal	5	100	1.00	500
Outsourcing contable	12	200	1.00	2,400
Marketing digital	6	1,500	1.00	9,000
Microsoft 365 Business Standard	12	46	1.00	555
Microsoft 365 Business Basic	12	19	4.00	888
Project Plan 5	12	204	1.00	2,442
Project Plan 3	12	111	4.00	5,328
Subtotal				13,900
Total				47,064

Fuente: Autor de la tesis.

En segundo lugar, los costos fijos incluyen los gastos de ventas (tabla IX.7) que ascienden a 23,847 soles y se ocupan de los servicios de publicidad y promoción, tanto a nivel de campañas en redes sociales, participación en ferias y mantenimiento del website. Así como para el desarrollo de redes de contacto empresarial manteniendo la membresía vigente como miembro de BNI, incluyendo el uso de tarjetas de presentación empresarial digitales para todos los colaboradores de la empresa.

Tabla IX.7 Gastos de ventas (soles)

Rubro	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Plan Hosting 2G + Renovación de dominio	1	149	149
Tarjeta digital	6	222	1,332
Membresía BNI	1	4,366	4,366
Campañas en linkedIn	4	1,000	4,000
Campañas en facebook	4	1,000	4,000
Campañas en google ads	4	1,000	4,000
Participación en ferias	2	3,000	6,000
Total			23,847

Fuente: Autor de la tesis.

De otra parte, los costos variables están compuestos integralmente por el presupuesto de recursos humanos (tabla IX.8) que asciende a 236,160 soles y se divide en personal administrativo y equipo consultivo. En este presupuesto se define también el tipo de contrato y el costo laboral que se establece para cada cual, mostrándose con claridad la estrategia de contratación de la empresa que cuenta con una base de tres especialistas en gestión de proyectos, procesos y supply chain management (SCM) respectivamente.

Tabla IX.8 Presupuesto de recursos humanos (soles)

Rubro	Meses/Cantidad	Costo unitario	Tipo contrato	Costo laboral	Costo total
PERSONAL ADMINISTRATIVO					
Gerente general	12	4,000	Indefinido	1.46	70,080
Analista financiero	12	1,000	Temporal	1.46	17,520
Subtotal					87,600
EQUIPO CONSULTIVO					
Ejecutivo PMO	12	3,000	Temporal	1.46	52,560
Especialista en gestión de proyectos	12	3,000	Temporal	1.00	36,000
Especialista en procesos	12	2,500	Temporal	1.00	30,000
Especialista en SCM	12	2,500	Temporal	1.00	30,000
Subtotal					148,560
Total					236,160

Fuente: Autor de la tesis.

9.3 Proyección de ventas

El resultado de la investigación concluye que no existen empresas peruanas de consultoría que brinden servicios de project management al sector logístico y a su vez sean especializadas en logística, SCM y gestión de procesos de negocio. Normalmente, las empresas de consultoría que brindan servicios al sector logístico son del primer mundo y se enfocan en servicios de diseño de centros de distribución con un componente alto de ingeniería y enfoque en la cadena de suministros para grandes empresas incorporando a su vez un alto componente tecnológico debido al desarrollo de tecnologías que prescinden de mano de obra directa básicamente por el alto costo de la mano de obra en esa parte del mundo.

En nuestra región la mano de obra es barata y por ello las empresas del sector logístico no encuentran la viabilidad para comprar y mantener sistemas de gestión logística de primer mundo con altos niveles de automatización. En ese sentido, la mejora continua basada en el desarrollo de equipos de alto rendimiento sigue siendo un camino económico a seguir para las empresas latinoamericanas y los entrevistados mostraron un alto interés en contratar los servicios propuestos siempre que se compartan los beneficios y la consultoría no sea un mero gasto para la empresa.

En relación con la demanda, se consideró que la proyección de los ingresos se base en la capacidad en horas hombre de consultoría que ofrece el equipo consultivo de V4R CONSULTING para cada uno de los servicios definidos. Lo anterior debido a que es una empresa nueva en proceso de desarrollo de un nicho de mercado.

9.3.1 Determinación de la capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías

Como primer paso para proyectar las ventas se realizó la estimación de la capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías empezando por conocer la cantidad de horas hombre (H-H) disponibles de V4R CONSULTING para brindar el servicio de consultoría, considerando el staff de cinco personas (gerente general más el equipo consultivo), considerando un tiempo improductivo equivalente al 30% (tabla IX.9).

Tabla IX.9 Capacidad efectiva anual en horas

Rubro	Meses	Colaboradores	H-H Mes	H-H Año
Capacidad anual	12	5	160	9,600
Tiempo improductivo (30%)	12	5	48	576
Capacidad efectiva			112	9,024

Fuente: Autor de la tesis.

Conociendo la capacidad efectiva en horas anuales se procedió con su distribución en cada tipo de consultoría tomando en cuenta el porcentaje de distribución estimado, basado en el resultado de la investigación realizada. Esta cantidad disponible de horas por servicio se dividió entre la cantidad de horas estimadas para cada tipo de consultoría y se logró determinar con ello la oferta en cantidad de consultorías que puede llegar a realizar la empresa en un año (tabla IX.10).

Tabla IX.10 Capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías

Rubro	%	H-H Servicio	Meses	H-H Año	Consultorías
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	300	3	2,707	10
Consultoría logística	20%	300	3	1,805	7
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	300	3	1,805	7
Outsourcing	30%	960	6	2,707	3
Capacidad efectiva	100%			9,024	27

Fuente: Autor de la tesis.

9.3.2 Definición de los precios por cada servicio de consultoría

Los servicios de consultoría se agruparon en cuatro tipos y con la finalidad de lograr calcular el precio de cada una se realizó la designación del personal por tipo de consultoría (tabla IX.11).

Tabla IX.11 Designación del personal por tipo de consultoría

Rubro	Ejecutivo PMO	Especialista en gestión de proyectos	Especialista en procesos	Especialista en SCM
Supervisión de servicios	1.00			
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio		0.50	0.60	
Consultoría logística				1.00
Consultoría para lograr certificaciones internacionales		0.30	0.40	
Outsourcing		0.20		

Fuente: Autor de la tesis.

Con base en la designación anterior, se estableció la duración de cada uno de los servicios y los costos variables y fijos unitarios con lo cual se logró estimar un precio de venta para cada servicio tomando como base la proyección de ventas de cada uno de los servicios para el año cinco (tabla IX.12)

Tabla IX.12 Estructura de costos y precio por servicio (soles)

Rubro	Año 5	Meses	Costo variable unitario		Costo fijo unitario		Costo total unitario	Precio
			Remuneración mensual	Supervisión	Gastos de servicio	Gastos de publicidad		
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	10	3	3,600	1,947	1,228	883	18,752	18,900
Consultoría logística	7	3	4,286	1,947	1,228	883	20,809	20,900
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	7	3	3,257	1,947	1,228	883	17,723	17,900
Outsourcing	3	6	2,400	1,947	1,228	883	28,192	28,200
Total	27							

Fuente: Autor de la tesis.

9.3.3 Pronóstico de ventas

Después de haber definido la capacidad efectiva anual en cantidad de consultorías y el precio de venta de cada una se realiza la proyección de ventas en cantidad de consultorías considerando el supuesto definido por la empresa de llegar a vender las 27 consultorías proyectadas en el último año del horizonte de proyección a una tasa de crecimiento del 10% anual (tabla IX.13).

Tabla IX.13 Proyección de ventas en cantidad de consultorías

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	7	8	8	9	10
Consultoría logística	5	5	6	6	7
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	5	5	6	6	7
Outsourcing	2	2	2	3	3
Capacidad efectiva	18	20	22	25	27
% Incremento de capacidad anual	0%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Autor de la tesis.

Por otro lado, la empresa considera incrementar los precios de venta a una tasa de 5% anual (tabla IX.14)

Tabla IX.14 Proyección del incremento de los precios de venta (soles)

Rubro	Año 1 (base)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	18,900	19,845	20,837	21,879	22,973
Consultoría logística	20,900	21,945	23,042	24,194	25,404
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	17,900	18,795	19,735	20,721	21,758
Outsourcing	28,200	29,610	31,091	32,645	34,277

Fuente: Autor de la tesis.

Finalmente, con base en las proyecciones anteriores se proyectan las ventas totales (tabla IX.15).

Tabla IX.15 Pronóstico de ventas totales (soles)

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	129,090	149,098	172,209	198,901	229,731
Consultoría logística	99,925	115,413	133,302	153,964	177,829
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	85,582	98,847	114,168	131,864	152,303
Outsourcing	57,783	66,739	77,084	89,032	102,832
Ventas totales	372,378.9	430,097.7	496,762.8	573,761.0	662,694

Fuente: Autor de la tesis.

9.4 Resultados de la evaluación

En esta parte se presenta el estado de ganancias y pérdidas, el flujo de caja económico, el VAN, la TIR y el estado de situación financiera proyectados para los cinco años del horizonte de evaluación.

9.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Desde el primer año de operación se muestra una ganancia que asciende a 56,898 soles mostrando una tasa creciente de utilidades llegando hasta 214, 279 soles en el último año proyectado (IX.16).

Tabla IX.16 Estado de ganancias y pérdidas (soles)

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas netas		372,379	430,098	496,763	573,761	662,694
Costo de ventas		236,160	259,776	285,754	314,329	345,762
Depreciación		1,796	1,796	1,796	1,796	1,796
Amortizaciones		292	292	292	292	292
Utilidad bruta		134,131	168,234	208,921	257,344	314,844
Gastos de administración		47,064	48,005	48,965	49,945	50,944
Gastos de ventas		23,847	24,324	24,810	25,307	25,813
Utilidad Operativa		63,220	95,905	135,146	182,093	238,088
Gastos financieros		0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos		63,220	95,905	135,146	182,093	238,088
Impuesto a la renta		6,322	9,590	13,515	18,209	23,809
Utilidad neta		56,898	86,314	121,631	163,884	214,279

Fuente: Autor de la tesis.

9.4.2 Flujo de caja económico proyectado

En este punto cabe precisar que la empresa no tiene deuda bancaria por lo tanto tampoco existe un flujo de caja financiero proyectado. En ese sentido, es necesario calcular el flujo de caja económico para evaluar la rentabilidad del negocio y para lograrlo primero se proyecta el flujo de caja operativo tomando las utilidades proyectadas del estado de resultados y se le devuelve la depreciación y amortización al flujo. Luego de ello, se proyecta el flujo de inversión y se le suma al flujo de caja operativo para finalmente proyectarlo (tabla IX.17). Se aprecia que el flujo de caja económico es positivo durante todo el periodo de evaluación.

Tabla IX.17 Flujo de caja económico (soles)

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad neta		56,898	86,314	121,631	163,884	214,279
Depreciación y amortización		2,088	2,088	2,088	2,088	2,088
Flujo de caja operativo		58,986	88,402	123,719	165,972	216,367
FLUJO DE INVERSION						
Activos fijos	-8,980					
Capital de trabajo	-62,063	-9,620	-11,111	-12,833	-14,822	
Valor de desecho						105,358
Flujo de caja de inversiones	-71,043	-9,620	-11,111	-12,833	-14,822	105,358
Flujo de caja económico	-71,043	49,366	77,291	110,886	151,149	321,725

Fuente: Autor de la tesis.

La tabla IX.18 muestra con detalle cómo se calcula el valor de desecho considerado en el flujo de inversiones.

Tabla IX.18 Cálculo del valor de desecho (soles)

	Activo fijo	Capital de trabajo	
%Valor de liquidación	60%	90%	Total
Valor de liquidación	5,388	99,404	104,792
(-) Valor libro	0	-110,449	-110,449
Utilidad bruta	5,388	-11,045	-5,657
(-) Impuestos 10%	539	-1,104	-566
Utilidad neta	4,849	-9,940	-5,091
(+) Valor libro	0	110,449	110,449
Valor de desecho	4,849	100,509	105,358

Fuente: Autor de la tesis.

9.4.3 Valor actual neto y tasa interna de retorno

Los flujos proyectados en el flujo de caja económico descontados al $K_e=30\%$ del fundador (único accionista) arrojan un VAN económico (VANE) de 202,708 soles, lo que indica que el negocio es económicamente rentable para V4R CONSULTING (tabla IX.19).

Respecto de la tasa interna de retorno económica (TIRE) es mayor al K_e , lo que también indica que el negocio es económicamente rentable.

Tabla IX.19 Ratios de rentabilidad VANE y TIR

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ke	30.00%					
VANE	202,708					
TIRE	107%					

Fuente: Autor de la tesis.

El periodo de recupero de la inversión inicial se proyecta para el 25 de julio del año 2 (tabla IX.20).

Tabla IX.20 Periodo de recupero de la inversión

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE sin perpetuidad	-71,043	49,366	77,291	110,886	151,149	321,725
FCE acumulado	-71,043	-21,677	55,614	166,500	317,650	639,374
Periodo anterior al cambio de signo			Año 1			
Valor absoluto del flujo de caja acumulado			21,677			
Flujo de caja del periodo siguiente			77,291			
Periodo de recupero de la inversión			3.57			
Fecha de inicio del recupero de la inversión			25 de Julio del Año 2			

Fuente: Autor de la tesis.

9.4.4 Estado de situación financiera

En la proyección del estado de situación financiera se ha considerado que todas las utilidades generadas se capitalizan por lo que no se pagarán dividendos durante el horizonte de evaluación (tabla IX.21).

Tabla IX.21 Estado de situación financiera

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo generado	62,063	65,308	147,359	263,891	421,724	810,962
Efectivo mínimo	0	19,680	21,648	23,813	26,194	28,813
Inventario	0	0	0	0	0	0
CxC	0	62,063	71,683	82,794	95,627	110,449
Amortizaciones	1,459	1,167	875	584	292	0
Total Activo Corriente	63,522	148,218	241,565	371,081	543,837	950,224
ACTIVO NO CORRIENTE						
Propiedad, máquina y equipo	8,980	8,980	8,980	8,980	8,980	8,980
Depreciación acumulada	0	-1,796	-3,592	-5,388	-7,184	-8,980
Total Activo No Corriente	8,980	7,184	5,388	3,592	1,796	0
PASIVO CORRIENTE						
CXP	0	19,680	21,648	23,813	26,194	28,813
Impuestos por pagar	0	6,322	9,590	13,515	18,209	23,809
Total Pasivo Corriente	0	26,002	31,238	37,327	44,403	52,622
PASIVO NO CORRIENTE						
Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO						
Capital social	72,502	72,502	72,502	72,502	72,502	254,595
Utilidades retenidas	0	56,898	143,212	264,844	428,727	643,007
Total Patrimonio	72,502	129,400	215,715	337,346	501,229	897,602
Activo	72,502	155,402	246,953	374,673	545,633	950,224
Pasivo + Patrimonio	72,502	155,402	246,953	374,673	545,633	950,224
Diferencia	0	0	0	0	0	0

Fuente: Autor de la tesis.

9.5 Evaluación de riesgos

Los riesgos que enfrenta el plan de negocio se evalúan en esta sección realizando el análisis del punto de equilibrio, sensibilidad y escenarios.

9.5.1 Análisis de punto de equilibrio

En esta primera parte se calcula el volumen de ventas anual necesario para lograr cubrir los costos totales de la empresa (costos fijos más variables), notándose que se necesita disponer de un 52% de los ingresos del primer año para cubrirlos hasta llegar a un 24% en el año cinco (tabla IX.22).

Tabla IX.22 Punto de equilibrio contable

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		372,379	430,098	496,763	573,761	662,694
Costos fijos		70,911	72,329	73,776	75,251	76,756
Costos variables		236,160	259,776	285,754	314,329	345,762
Punto de equilibrio		193,848	182,646	173,685	166,426	160,495
Punto de equilibrio (% Ingresos)		52%	42%	35%	29%	24%

Fuente: Autor de la tesis.

Esta forma contable de calcular el punto de equilibrio incluye la depreciación y amortización dentro de los costos fijos, a pesar de que no afectan el flujo de caja del negocio, es por ello que en la Tabla IX.23 se muestra el punto de equilibrio de caja, también llamando financiero, que retira este efecto contable.

Como se aprecia al comparar las dos estimaciones del punto de equilibrio, el contable siempre es mayor. La única variación en el cálculo de ambos puntos de equilibrio se encuentra en su numerador que para el caso del punto de equilibrio de caja considera el costo fijo menos la depreciación y la amortización, en contra parte el punto de equilibrio contable solo considera en su numerador el costo fijo, es por ello que el resultado siempre será mayor.

Tabla IX.23 Punto de equilibrio de caja (financiero)

Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		372,379	430,098	496,763	573,761	662,694
Costos fijos		70,911	72,329	73,776	75,251	76,756
Depreciación		1,796	1,796	1,796	1,796	1,796
Amortización		292	292	292	292	292
Costos variables		236,160	259,776	285,754	314,329	345,762
Punto de equilibrio		188,140	177,374	168,769	161,809	156,129
Punto de equilibrio (% Ingresos)		51%	41%	34%	28%	24%

Fuente: Autor de la tesis.

Luego de realizar estas dos estimaciones se concluye que es más conveniente para el negocio considerar como meta lograr por lo menos el punto de equilibrio contable cada año, ya que por default considera el logro del punto de equilibrio de caja y mitiga la amenaza de no contar con suficientes ingresos para cubrir los egresos del negocio.

De otra parte, se muestran los puntos de equilibrio contables en unidades y soles para cada servicio de consultoría durante cada año de proyección (tabla IX.24) en donde se aprecia que con el paso de los años se alcanza con mayor rapidez el punto de equilibrio en cada servicio de consultoría proyectado.

Tabla IX.24 Punto de equilibrio en consultorías y soles por año

Periodo	%	Precio año 1	P.E (soles)	P.E (unidades)
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	18,900	58,154	3
Consultoría logística	20%	20,900	38,770	2
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	17,900	38,770	2
Outsourcing	30%	28,200	58,154	2
Periodo	%	Precio año 2	P.E (soles)	P.E (unidades)
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	19,845	54,794	3
Consultoría logística	20%	21,945	36,529	2
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	18,795	36,529	2
Outsourcing	30%	29,610	54,794	2
Periodo	%	Precio año 3	P.E (soles)	P.E (unidades)
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	20,837	52,105	3
Consultoría logística	20%	23,042	34,737	2
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	19,735	34,737	2
Outsourcing	30%	31,091	52,105	2
Periodo	%	Precio año 4	P.E (soles)	P.E (unidades)
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	21,879	49,928	2
Consultoría logística	20%	24,194	33,285	1
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	20,721	33,285	2
Outsourcing	30%	32,645	49,928	2
Periodo	%	Precio año 5	P.E (soles)	P.E (unidades)
Consultoría en gestión de proyectos y procesos de negocio	30%	22,973	48,148	2
Consultoría logística	20%	25,404	32,099	1
Consultoría para lograr certificaciones internacionales	20%	21,758	32,099	1
Outsourcing	30%	34,277	48,148	1

Fuente: Autor de la tesis.

9.5.2 Análisis de sensibilidad

Existen tres variables relevantes en el análisis financiero de V4R CONSULTING, las cuales se consideran puntos críticos del negocio: El factor de incremento en cantidad de ventas anuales, el factor de incremento del precio de venta y el factor de incremento del costo de ventas.

El análisis de puntos críticos (tabla IX.25) nos muestra que el factor de incremento en la cantidad de ventas anuales tiene un límite superior de 21.62%, es decir que la máxima distancia entre la cantidad de ventas anuales proyectadas es de 21.62%, respecto de la base de 10%. Con relación al factor de incremento del precio de venta notamos que se puede contraer hasta un -7.96% como máximo y en relación con el factor de incremento del costo de ventas presenta un límite superior de 27.47%.

Con relación a ello se concluye que el negocio es atractivo ya que no es muy sensible a cambios en las variables críticas identificadas.

Tabla IX.25 Análisis de puntos críticos

Factor	Base	Punto muerto	VANE
Factor de incremento en cantidad de ventas anuales	10%	21.62%	0
Factor de incremento del precio de venta	5%	-7.96%	0
Factor de incremento del costo de ventas	10%	27.47%	0

Fuente: Autor de la tesis.

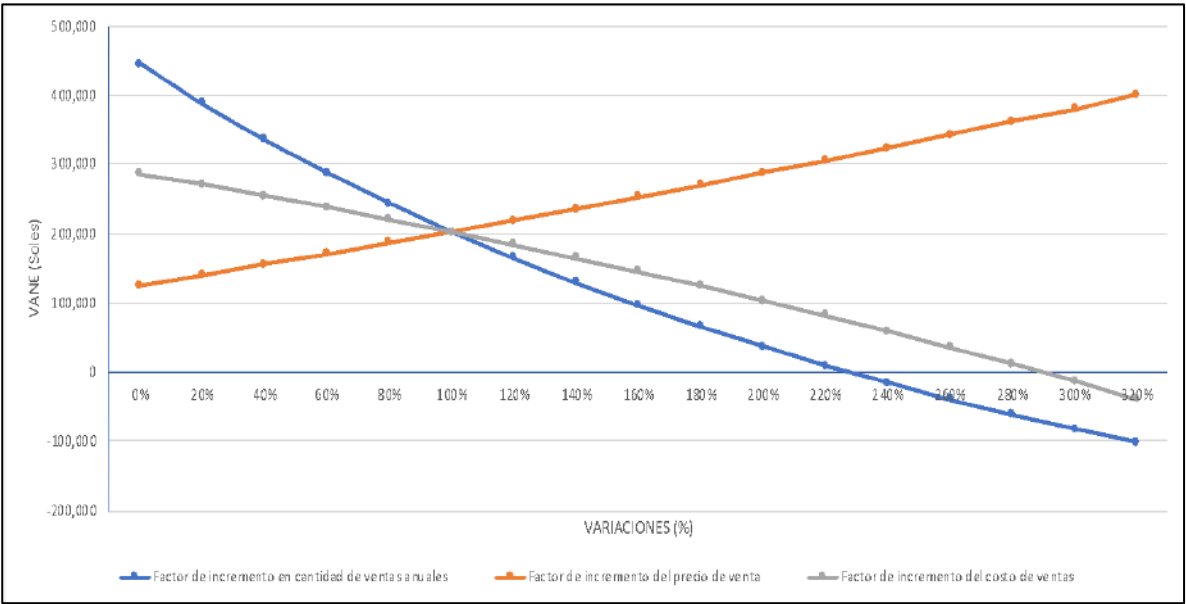
En relación al análisis de sensibilidad unidimensional realizado se concluye que el negocio es más sensible al factor de incremento en cantidad de ventas anuales por mostrar la mayor elasticidad respecto de las otras dos variables. Por el contrario, el factor de incremento en el precio de venta es la variable que menos impacta el negocio.

Tabla IX.26 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE (soles)

	VANE				VANE				VANE		
	% Variación	Factor	202,708		% Variación	Factor	202,708		% Variación	Factor	202,708
Factor de incremento en cantidad de ventas anuales	0%	0%	444,745	Factor de incremento del precio de venta	0%	0%	124,865	Factor de incremento del costo de ventas	0%	0%	286,800
	20%	2%	388,278		20%	1%	139,877		20%	2%	271,103
	40%	4%	336,257		40%	2%	155,164		40%	4%	254,860
	60%	6%	288,240		60%	3%	170,729		60%	6%	238,056
	80%	8%	243,839		80%	4%	186,575		80%	8%	220,678
	100%	10%	202,708		100%	5%	202,708		100%	10%	202,708
	120%	12%	164,542		120%	6%	219,131		120%	12%	184,132
	140%	14%	129,070		140%	7%	235,848		140%	14%	164,934
	160%	16%	96,048		160%	8%	252,863		160%	16%	145,098
	180%	18%	65,261		180%	9%	270,180		180%	18%	124,608
	200%	20%	36,516		200%	10%	287,803		200%	20%	103,447
	220%	22%	9,639		220%	11%	305,736		220%	22%	81,598
	240%	24%	-15,526		240%	12%	323,984		240%	24%	59,045
	260%	26%	-39,120		260%	13%	342,550		260%	26%	35,771
	280%	28%	-61,267		280%	14%	361,440		280%	28%	11,758
	300%	30%	-82,084		300%	15%	380,656		300%	30%	-13,011
	320%	32%	-101,672		320%	16%	400,203		320%	32%	-38,554

Fuente: Autor de la tesis.

Figura IX.1 Análisis de sensibilidad unidimensional del VANE



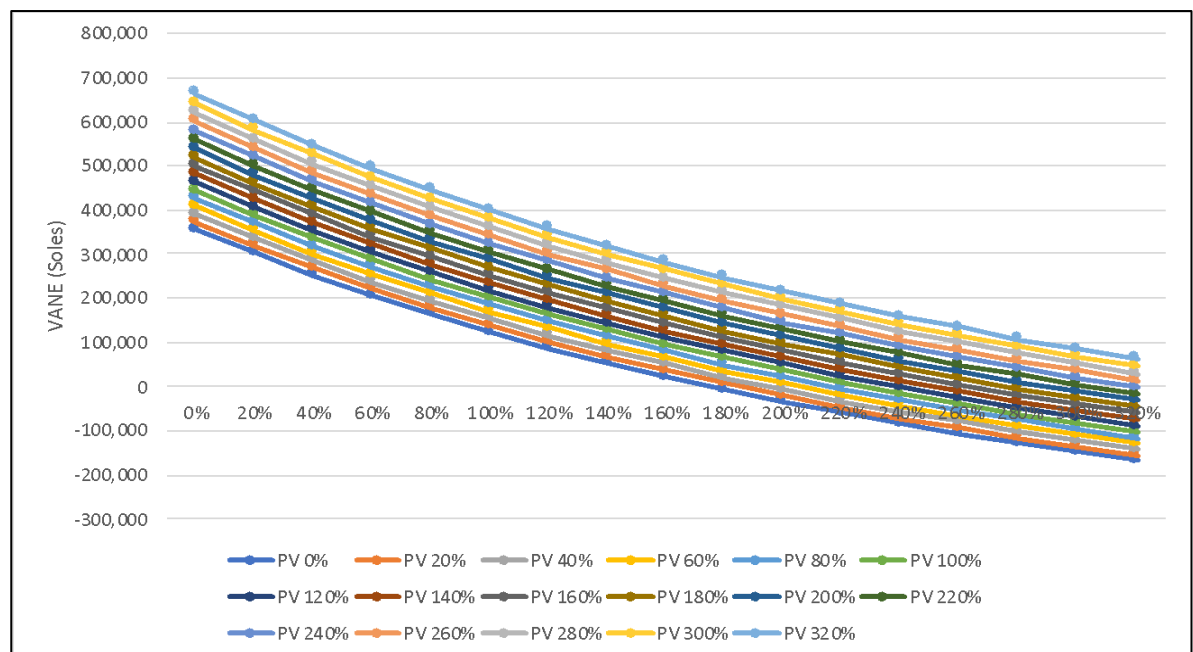
Fuente: Autor de la tesis.

Tabla IX.27 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (soles)
(Precio de venta Vs. Cantidad vendida)

		Factor de incremento en cantidad de ventas anuales																	
		202,708	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%
Incremento en precio de venta	0%	357,415	303,079	253,063	206,935	164,314	124,865	88,289	54,321	22,725	-6,709	-34,169	-59,825	-83,828	-106,313	-127,405	-147,214	-165,841	
	1%	374,292	319,537	269,127	222,627	179,657	139,877	102,989	68,725	36,850	7,150	-20,562	-46,458	-70,689	-93,392	-114,690	-134,697	-153,512	
	2%	391,459	336,282	285,474	238,600	195,277	155,164	117,960	83,399	51,240	21,273	-6,694	-32,832	-57,293	-80,215	-101,723	-121,929	-140,935	
	3%	408,921	353,318	302,109	254,857	211,178	170,729	133,207	98,344	65,901	35,663	7,439	-18,943	-43,636	-66,780	-88,499	-108,907	-128,105	
	4%	426,682	370,648	319,035	271,403	227,364	186,575	148,733	113,567	80,836	50,324	21,841	-4,787	-29,715	-53,083	-75,015	-95,626	-115,019	
	5%	444,745	388,278	336,257	288,240	243,839	202,708	164,542	129,070	96,048	65,261	36,516	9,639	-15,526	-39,120	-61,267	-82,084	-101,672	
	6%	463,115	406,210	353,778	305,374	260,607	219,131	180,639	144,857	111,542	80,477	51,467	24,339	-1,065	-24,886	-47,251	-68,275	-88,062	
	7%	481,795	424,450	371,603	322,808	277,672	235,848	197,026	160,932	127,322	95,976	66,700	39,317	13,672	-10,379	-32,964	-54,197	-74,184	
	8%	500,791	443,001	389,735	340,546	295,039	252,863	213,709	177,300	143,391	111,762	82,216	54,578	28,689	4,405	-18,401	-39,846	-60,035	
	9%	520,105	461,867	408,179	358,593	312,710	270,180	230,690	193,964	159,754	127,839	98,022	70,125	43,990	19,472	-3,558	-25,217	-45,610	
	10%	539,742	481,052	426,939	376,952	330,691	287,803	247,975	210,928	176,414	144,211	114,120	85,962	59,578	34,824	11,568	-10,306	-30,906	
	11%	559,707	500,561	446,019	395,627	348,985	305,736	265,567	228,197	193,376	160,882	130,514	102,093	75,459	50,465	26,982	4,890	-15,918	
	12%	580,003	520,398	465,423	414,624	367,596	323,984	283,471	245,774	210,644	177,856	147,209	118,523	91,635	66,400	42,687	20,375	-643	
	13%	600,635	540,566	485,156	433,945	386,530	342,550	301,690	263,665	228,222	195,138	164,209	135,254	108,111	82,633	58,687	36,153	14,923	
	14%	621,607	561,071	505,221	453,596	405,789	361,440	320,229	281,871	246,114	212,731	181,518	152,293	124,892	99,168	74,987	52,229	30,785	
	15%	642,924	581,917	525,623	473,580	425,378	380,656	339,091	300,399	264,325	230,639	199,139	169,641	141,980	116,008	91,591	68,607	46,947	
16%	664,589	603,108	546,367	493,902	445,302	400,203	358,282	319,252	282,857	248,868	217,078	187,304	159,381	133,159	108,502	85,290	63,412		

Fuente: Autor de la tesis.

Figura IX.2 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE
(Precio de venta Vs. Cantidad vendida)



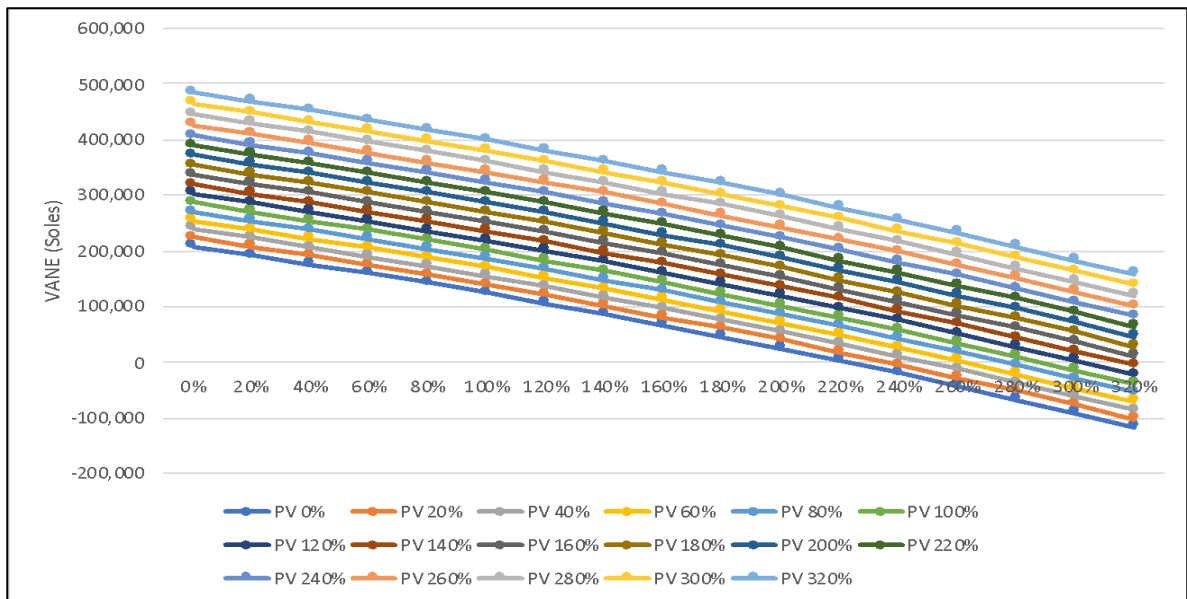
Fuente: Autor de la tesis.

Tabla IX.28 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE (soles)
(Precio de venta Vs. Incremento del costo de ventas)

		Factor de incremento del costo de ventas																	
		202,708	0%	2%	4%	6%	8%	10%	12%	14%	16%	18%	20%	22%	24%	26%	28%	30%	32%
Precio de venta	0%	208,957	193,260	177,017	160,213	142,835	124,865	106,289	87,091	67,255	46,765	25,604	3,755	-18,798	-42,072	-66,085	-90,854	-116,397	
	1%	223,969	208,272	192,029	175,226	157,847	139,877	121,301	102,103	82,267	61,777	40,616	18,767	-3,786	-27,060	-51,073	-75,842	-101,385	
	2%	239,256	223,558	207,315	190,512	173,133	155,164	136,588	117,390	97,554	77,063	55,902	34,054	11,501	-11,773	-35,786	-60,556	-86,099	
	3%	254,820	239,123	222,880	206,077	188,698	170,729	152,153	132,955	113,119	92,628	71,467	49,618	27,065	3,791	-20,222	-44,991	-70,534	
	4%	270,667	254,970	238,727	221,924	204,545	186,575	167,999	148,802	128,965	108,475	87,314	65,465	42,912	19,638	-4,375	-29,144	-54,687	
	5%	286,800	271,103	254,860	238,056	220,678	202,708	184,132	164,934	145,098	124,608	103,447	81,598	59,045	35,771	11,758	-13,011	-38,554	
	6%	303,223	287,526	271,283	254,479	237,101	219,131	200,555	181,357	161,521	141,031	119,870	98,021	75,468	52,194	28,181	3,412	-22,131	
	7%	319,940	304,242	288,000	271,196	253,818	235,848	217,272	198,074	178,238	157,748	136,586	114,738	92,185	68,911	44,898	20,129	-5,414	
	8%	336,955	321,257	305,014	288,211	270,832	252,863	234,287	215,089	195,253	174,763	153,601	131,753	109,200	85,926	61,913	37,144	11,601	
	9%	354,272	338,574	322,331	305,528	288,149	270,180	251,604	232,406	212,570	192,080	170,918	149,070	126,517	103,243	79,230	54,461	28,917	
	10%	371,895	356,197	339,955	323,151	305,773	287,803	269,227	250,029	230,193	209,703	188,541	166,693	144,140	120,866	96,853	72,084	46,541	
	11%	389,828	374,131	357,888	341,085	323,706	305,736	287,161	267,963	248,126	227,636	206,475	184,626	162,073	138,799	114,786	90,017	64,474	
	12%	408,076	392,379	376,136	359,332	341,954	323,984	305,408	286,210	266,374	245,884	224,723	202,874	180,321	157,047	133,034	108,265	82,722	
	13%	426,642	410,945	394,702	377,899	360,520	342,550	323,975	304,777	284,941	264,450	243,289	221,440	198,887	175,613	151,600	126,831	101,288	
	14%	445,531	429,834	413,591	396,788	379,409	361,440	342,864	323,666	303,830	283,339	262,178	240,329	217,776	194,502	170,489	145,720	120,177	
	15%	464,747	449,050	432,807	416,004	398,625	380,656	362,080	342,882	323,046	302,555	281,394	259,545	236,993	213,718	189,705	164,936	139,393	
16%	484,295	468,597	452,354	435,551	418,172	400,203	381,627	362,429	342,593	322,102	300,941	279,093	256,540	233,266	209,253	184,483	158,940		

Fuente: Autor de la tesis.

Figura IX.3 Análisis de sensibilidad bidimensional del VANE
(Precio de venta Vs. Incremento del costo de ventas)



Fuente: Autor de la tesis.

Finalmente, respecto del análisis bidimensional se realizaron dos escenarios, el primero combinando las variables precio de venta y cantidad vendida (tabla IX.27), donde se aprecia, por ejemplo, que para un incremento en la cantidad de ventas del 24% y un incremento de venta de solo el 6% el proyecto no es rentable. De otra parte, en la figura IX.2, notamos que en un entorno de precio bajo (disminución del 60%) el incremento de ventas podría extenderse por encima de un 22% obteniendo con ello un VANE negativo. En relación a la combinación de las variables precio de venta e incremento del costo de venta (tabla IX.28) notamos que el precio de venta es menos sensible al incremento del costo de venta por lo que una disminución del 60% puede tolerar hasta un 28% de incremento en los volúmenes de ventas anuales para recién generar un VANE negativo.

9.5.3 Análisis de escenarios

Para este análisis se vuelven a tomar las tres variables del análisis de sensibilidad y se plantean tres escenarios de evaluación: optimista, promedio y pesimista (tabla IX.29). En todos los casos se han proyectado el VANE, la TIRE y el B/C, y el análisis de escenarios concluye que la propuesta de negocio de V4R CONSULTING se mantiene viable en el escenario optimista y en el escenario promedio ya que en ambos casos el VANE es positivo y la TIRE mayor al Ke. Sin embargo, en el escenario pesimista el negocio no es viable ya que el VANE es negativo y la TIRE menor que el Ke.

Tabla IX.29 Análisis de sensibilidad de escenarios

Scenario Summary		Valores actuales:	Optimista	Promedio	Pesimista
Changing Cells:					
	Factor de incremento en cantidad de ventas anuales	10%	6%	12%	18%
	Factor de incremento del precio de venta	5%	6%	5%	2%
	Factor de incremento del costo de ventas	10%	7%	8%	14%
Result Cells:					
	VANE	184,527	312,004	165,045	-31,288
	TIRE	101%	147%	88%	18%
	B/C	2.6	3.8	2.5	-0.6

Fuente: Autor de la tesis.

9.6 Conclusiones del capítulo

La principal conclusión de la evaluación económica y financiera es que el negocio es viable ya que el VANE es positivo y la TIRE es mayor que el K_e definido por el fundador y único accionista de la empresa.

De otra parte, el análisis financiero de V4R CONSULTING, demuestra que el negocio es viable y soporta la variabilidad de los distintos escenarios a los que fue sometido con el análisis de sensibilidad de las tres variables críticas identificadas: factor de incremento en cantidad de ventas anuales, factor de incremento del precio de venta y factor de incremento del costo de ventas.

CAPÍTULO X. PLAN DE RIESGOS

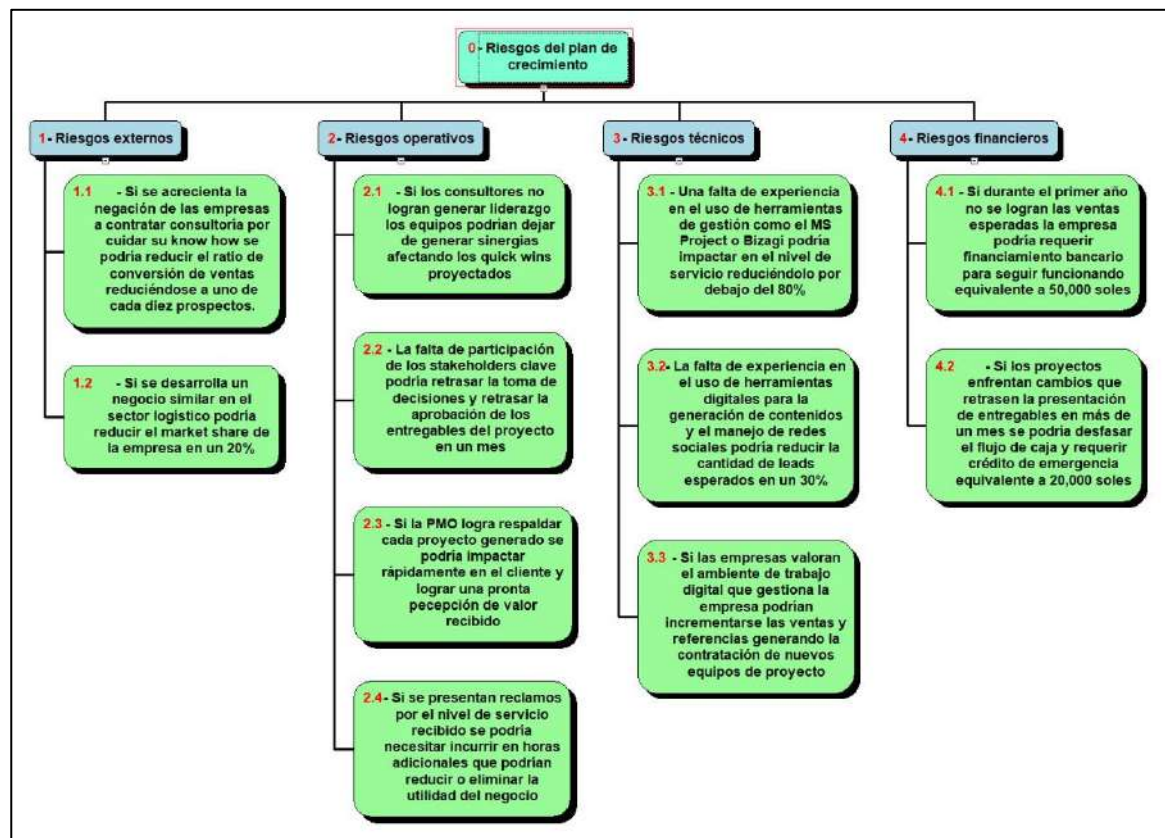
Este capítulo desarrolla el plan de riesgos.

10.1 Objetivos

- Identificar los riesgos del plan de crecimiento.
- Identificar los síntomas que evidencian que se podría materializar el riesgo.
- Evaluar el nivel de riesgo determinando su nivel de probabilidad e impacto.
- Definir estrategias de gestión para cada uno.
- Establecer planes de respuesta que respondan a las estrategias definidas.

10.2 Estructura de desglose de riesgos

Figura X.1 Estructura de desglose de riesgos



Fuente: Autor de la tesis.

10.3 Identificación de riesgos

Con la finalidad de identificar los riesgos con claridad se hizo uso de la técnica del metalenguaje que precisa que la redacción de un riesgo se realiza identificando con claridad las tres partes que lo componen (causa, evento y consecuencia), en la tabla X.1 se precisan los componentes de cada riesgo y se determinan sus síntomas.

Tabla X.1 Tabla de riesgos identificados

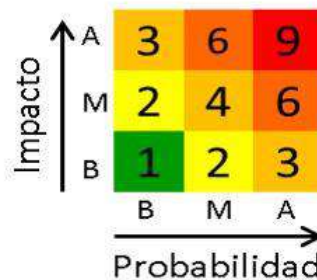
Tipo de riesgo	ID del riesgo	Riesgo	Evento	Consecuencia	Síntoma
Externos	1.1	Si se acrecienta la negación de las empresas a contratar consultoría por cuidar su know how	Se podría reducir la ratio de conversión de ventas	Reduciéndose a uno de cada diez prospectos	Tres de diez leads caídos por resguardo de know how
	1.2	Si se desarrolla un negocio similar en el sector logístico	Podría reducir el market share de la empresa	En un 20%	Webinars y eventos que propongan servicios similares
Operativos	2.1	Si los consultores no logran generar liderazgo	Los equipos podrían dejar de generar sinergias	Afectando los quick wins proyectados	Inasistencia superior al 10% en las reuniones programadas
	2.2	La falta de participación de los stakeholders clave	Podría retrasar la toma de decisiones y	Retrasar la aprobación de los entregables del proyecto en un mes	Ausencia reiterada de un stakeholder clave en reuniones programadas
	2.3	Si la PMO logra respaldar cada proyecto generado	Se podría impactar rápidamente en el cliente y	Lograr una pronta percepción del valor recibido	Presencia de la PMO en las reuniones programadas
	2.4	Si se presentan reclamos por el nivel de servicio recibido	Se podría necesitar incurrir en horas adicionales que	Podrían reducir o eliminar la utilidad del negocio	Primer reclamo presentado
Técnicos	3.1	Una falta de experiencia en el uso de herramientas de gestión como el MS Project y Bizagi	Podría impactar en el nivel de servicio	Reduciéndolo por debajo del 80%	Demora de un día en la presentación de entregables
	3.2	La falta de experiencia en el uso de herramientas digitales para la generación de contenidos y el manejo de redes sociales	Podría reducir la cantidad de leads esperados	En un 30%	Demora de una semana en la puesta en marcha de campañas programadas
	3.3	Si las empresas valoran el ambiente de trabajo digital que gestiona la empresa	Podrían incrementarse las ventas y referencias	Generando la contratación de nuevos equipos de proyecto	Dos emails o llamadas que destaquen el ambiente de trabajo digital
Financieros	4.1	Si durante el primer año no se logran las ventas esperadas	La empresa podría requerir financiamiento bancario para seguir funcionando	Equivalente a 50,000 soles.	Utilidad mensual negativa
	4.2	Si los proyectos enfrentan cambios que retrasen la presentación de entregables en más de un mes	Se podría desfasar el flujo de caja y	Requerir crédito de emergencia equivalente a 20,000 soles	Retrasos mayores a dos semanas en la presentación de entregables

Fuente: Autor de la tesis.

10.4 Evaluación del nivel de riesgo

Para la realización de la evaluación del riesgo se tomó como referencia la matriz de análisis de riesgos que se muestra en la figura X.2 sobre la cual se determina el valor de la probabilidad e impacto de cada riesgo.

Figura X.2 Matriz de análisis de riesgos



Impacto	A	3	6	9
	M	2	4	6
	B	1	2	3
		B	M	A
		Probabilidad		

Fuente: Guía metodológica PM4R, extraído <<La matriz de riesgos>>, de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). 5ta. Edición, marzo 2019. Página 86.

Luego de concluir con la evaluación de cada riesgo se determina su nivel para lo cual se utilizó la clasificación mostrada en la tabla X.2. y se elaboró la tabla X.3. Cabe precisar que el valor es el resultado de la multiplicación del nivel de probabilidad e impacto que se ha designado a cada riesgo.

Tabla X.2 Acciones del proyecto para los diferentes niveles de riesgo

Valor	Nivel del riesgo	Acciones
6 a 9	Alto	Gestionar: se requiere plan de respuesta.
3 y 4	Medio	Monitorear: se requiere que el proyecto haga un seguimiento del riesgo para analizar si la probabilidad o el impacto han cambiado.
1 y 2	Bajo	Aceptar: es mejor aceptar el riesgo ya que el impacto no es significativo y la probabilidad de que suceda el evento es baja.

Fuente: Guía metodológica PM4R, extraído <<La matriz de riesgos>>, de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). 5ta. Edición, marzo 2019. Página 86.

Tabla X.3 Tabla de niveles de riesgo identificados

Tipo de riesgo	ID del riesgo	Riesgo	Prob.	Impacto	Valor	Nivel de riesgo
Externos	1.1	Si se acrecienta la negación de las empresas a contratar consultoría por cuidar su know how se podría reducir el ratio de conversión de ventas reduciéndose a uno de cada diez prospectos	2	2	4	Medio
	1.2	Si se desarrolla un negocio similar en el sector logístico podría reducir el market share de la empresa en un 20%	1	3	3	Medio
Operativos	2.1	Si los consultores no logran generar liderazgo los equipos podrían dejar de generar sinergias afectando los quick wins proyectados	2	3	6	Alto
	2.2	La falta de participación de los stakeholders clave podría retrasar la toma de decisiones y retrasar la aprobación de los entregables del proyecto en un mes	1	3	3	Medio
	2.3	Si la PMO logra respaldar cada proyecto generado se podría impactar rápidamente en el cliente y lograr una pronta percepción del valor recibido	3	3	9	Alto
	2.4	Si se presentan reclamos por el nivel de servicio recibido se podría necesitar incurrir en horas adicionales que podrían reducir o eliminar la utilidad del negocio	1	3	3	Medio
Técnicos	3.1	Una falta de experiencia en el uso de herramientas de gestión como el MS Project y Bizagi podría impactar en el nivel de servicio reduciéndolo por debajo del 80%	2	3	6	Alto
	3.2	La falta de experiencia en el uso de herramientas digitales para la generación de contenidos y el manejo de redes sociales podría reducir la cantidad de leads esperados en un 30%	2	3	6	Alto
	3.3	Si las empresas valoran el ambiente de trabajo digital que gestiona la empresa podrían incrementarse las ventas y referencias generando la contratación de nuevos equipos de proyecto	3	3	9	Alto
Financieros	4.1	Si durante el primer año no se logran las ventas esperadas la empresa podría requerir financiamiento bancario para seguir funcionando equivalente a 50, 000 soles.	2	2	4	Medio
	4.2	Si los proyectos enfrentan cambios que retrasen la presentación de entregables en más de un mes se podría desfasar el flujo de caja y requerir crédito de emergencia equivalente a 20,000 soles	2	3	6	Alto

Fuente: Autor de la tesis.

10.5 Plan de respuesta a los riesgos identificados

Luego de haber identificado y evaluado los riesgos del presente plan, se proponen estrategias para gestionar cada uno para con base en ello determinar respuestas, lo que en suma determina el plan de respuesta que se muestra en la tabla X.4.

Tabla X.4 Plan de respuesta

Tipo de riesgo	ID del riesgo	Riesgo	Estrategia	Plan de respuesta
Externos	1.1	Si se acrecienta la negación de las empresas a contratar consultoría por cuidar su know how se podría reducir el ratio de conversión de ventas reduciéndose a uno de cada diez prospectos	Mitigar	Ofrecer capacitaciones en tópicos de interés e incrementar las campañas de marketing.
	1.2	Si se desarrolla un negocio similar en el sector logístico podría reducir el market share de la empresa en un 20%	Aceptar	Fortalecer la relación con los partners realizando actividades conjuntas que incrementen la confianza de prospectos y clientes.
Operativos	2.1	Si los consultores no logran generar liderazgo los equipos podrían dejar de generar sinergias afectando los quick wins proyectados	Mitigar	Realizar un reentrenamiento del equipo consultivo y respaldar el proyecto temporalmente con personal senior
	2.2	La falta de participación de los stakeholders clave podría retrasar la toma de decisiones y retrasar la aprobación de los entregables del proyecto en un mes	Mitigar	Replanificar el análisis de interesados y la matriz de comunicaciones.
	2.3	Si la PMO logra respaldar cada proyecto generado se podría impactar rápidamente en el cliente y lograr una pronta percepción del valor recibido	Explotar	Mostrar el respaldo de la PMO desde el primer contacto con el prospecto y acompañar en el logro de cada hito.
	2.4	Si se presentan reclamos por el nivel de servicio recibido se podría necesitar incurrir en horas adicionales que podrían reducir o eliminar la utilidad del negocio	Mitigar	Atender el reclamo con inmediatez, documentar y presentar las lecciones aprendidas
Técnicos	3.1	Una falta de experiencia en el uso de herramientas de gestión como el MS Project y Bizagi podría impactar en el nivel de servicio reduciéndolo por debajo del 80%	Mitigar	Revisar los entregables desde la PMO con un mínimo de 24 horas de anticipación
	3.2	La falta de experiencia en el uso de herramientas digitales para la generación de contenidos y el manejo de redes sociales podría reducir la cantidad de leads esperados en un 30%	Transferir	Contratar el servicio de marketing digital y hacer seguimiento al desarrollo de los planes mensuales.
	3.3	Si las empresas valoran el ambiente de trabajo digital que gestiona la empresa podrían incrementarse las ventas y referencias generando la contratación de nuevos equipos de proyecto	Explotar	Realizar la adaptación de los nuevos usuarios a la plataforma de la compañía y hacer seguimiento a quienes necesiten ayuda antes de iniciar los seguimientos periódicos.
Financieros	4.1	Si durante el primer año no se logran las ventas esperadas la empresa podría requerir financiamiento bancario para seguir funcionando equivalente a 50, 000 soles.	Mitigar	Implementar la gestión mensual de ventas y operaciones para identificar de forma proactiva las acciones que permitan lograr los objetivos planteados.
	4.2	Si los proyectos enfrentan cambios que retrasen la presentación de entregables en más de un mes se podría desfasar el flujo de caja y requerir crédito de emergencia equivalente a 20,000 soles	Mitigar	Gestionar líneas de crédito de emergencia y solicitar la reducción del periodo de pago sustentado en los cambios realizados.

Fuente: Autor de la tesis.

10.6 Conclusiones del capítulo

Luego de haber identificado y evaluado los riesgos del presente plan, se proponen estrategias para gestionar cada uno para con base en estas definir acciones a llevar a cabo. Cabe precisar que en la identificación de riesgos se identificaron amenazas (riesgos negativos) y oportunidades (riesgos positivos). Para la gestión de las amenazas se plantearon tres estrategias: mitigar, transferir y aceptar. En cuanto a las oportunidades, la estrategia planteada fue: explotar. Se concluye del análisis que existen mayores riesgos operativos que gestionar que tienen que ver con la gestión de stakeholders, el equipo consultivo, la PMO y la gestión del servicio. Todos en su mayoría relacionados con la gestión de personas, por lo cual se considera que las habilidades blandas que despliegue la compañía a través de su equipo consultivo son fundamentales para el éxito de la empresa y es este un diferenciador a sostener en cada servicio.

En referencia a los riesgos externos, se confirma la necesidad e importancia de desarrollar campañas de marketing dirigidas a generar confianza en los empresarios, para reducir la barrera cultural que le permita a la consultoría ingresar a mayor cantidad de empresas.

Analizando los riesgos técnicos, se confirma la necesidad de contratar el servicio de marketing digital para generar la mayor cantidad de leads posibles que permitan incrementar la cantidad de propuestas mensuales de consultoría a realizar.

Finalmente, en cuanto a los riesgos financieros se concluye la necesidad de implementar la gestión mensual de ventas y operaciones para tomar acción inmediata ante cualquier desviación al plan de negocio y mantener la salud financiera de la empresa, de otra parte se concluye también la importancia de contar con líneas de crédito de emergencia disponibles para garantizar la continuidad del negocio.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

En el entorno económico actual de recuperación de la economía mundial se ponen de manifiesto muchas necesidades insatisfechas que requieren pronta atención a un precio económico. Atención que les permita a las empresas seguir existiendo y por qué no creciendo. Es en ese sentido que el contexto es favorable para empresas de consultoría como V4R CONSULTING, que se suman en el esfuerzo de encontrar e implementar mejoras en las empresas para hacerle frente a los retos de la situación actual manteniendo el distanciamiento social y potenciando los entornos de trabajo virtual.

Después de entrevistar a veinte ejecutivos de primer nivel en el sector logístico nacional e internacional se puede concluir que todos coinciden en abrirle paso a la consultoría empresarial, siempre que genere beneficios que se puedan compartir. Con esta mirada el negocio de consultoría tiene un potencial altísimo, como se pudo también evidenciar con los resultados logrados al crear la empresa y lograr un producto mínimo viable en junio del 2019, siendo el obstáculo más grande el tema cultural pues existen algunas empresas que apuestan por desarrollar mejoras y know how por sí mismas sin mostrar sus modelos de operación a empresas terceras.

La principal conclusión de la investigación se resume en convertir a V4R CONSULTING en una empresa de consultoría experta en el hallazgo, evaluación y puesta en marcha de proyectos que incrementen el valor de las organizaciones. Valor que lejos de su definición abstracta sea por el contrario totalmente preciso y alcanzable. El componente financiero de la consultoría es sin duda el factor diferencial más apreciado por los entrevistados, que se concluye explorar con mayor intensidad para mejorar los servicios y desarrollar modelos que permitan demostrar con claridad el beneficio principalmente económico de cada servicio prestado.

La otra conclusión poderosa de la investigación es la demanda insatisfecha en el mercado de la adaptación y uso de nuevas tecnologías. Muchos de los entrevistados esperan

que una empresa de consultoría sea capaz de mostrarles nuevas tecnologías y caminos viables para lograr adaptarlas a sus negocios.

En relación con la aplicación de la gestión de proyectos se notó que el sector logístico peruano aún tiene un grado de madurez esporádico y/o inexistente. Sin embargo, demandan la aplicación de marcos ágiles para llevar a cabo mejoras rápidas. Lo anterior se comprende por el alto foco en temas operativos que demanda el sector orientado principalmente al desarrollo de negocios con una alta eficiencia y productividad. En ese sentido la más grande lección aprendida de la investigación está relacionada con el error de presentar la metodología de gestión de proyectos como lo más valioso de la propuesta ya que para el sector no es relevante.

Del análisis de benchmarking se concluye que no existen empresas de consultoría peruanas grandes que le presten servicios al sector logístico por lo cual las que existen son extranjeras con presencia en varias partes del mundo y las cuales están dirigidas a lograr negocios con la gran empresa. Este tipo de empresas si usan y tienen el servicio de gestión de proyectos en su oferta dado que en esencia es lo que hacen, vender proyectos de consultoría.

En la investigación también se desprende que hay una apertura en por lo menos la cuarta parte de los entrevistados en abrirle la puerta a la investigación para generar una colaboración mutua que les permita a ambas empresas compartir el beneficio futuro de los hallazgos, se encontró que valoran el juicio experto y la oportunidad de poder salir de su día a día para reflexionar y encontrar miradas diferentes de sus modelos de negocio que le permitan mejorarlo sin incurrir en costos laborales innecesarios trabajando por resultados cuando sea requerido.

De la puesta en marcha de la empresa en junio del 2019 para lograr un producto mínimo viable que permita mejorar la idea inicial del servicio y lograr los primeros proyectos exitosos, se concluye que la idea de negocio tiene mercado y en consecuencia es necesario contar con un plan de crecimiento como el que se ha elaborado en el presente trabajo que le permita llevarla a un mayor nivel de competitividad y ventas.

11.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones que surgen de la investigación son las siguientes:

- Desarrollar la unidad de negocio de educación (tabla XI.1) todas las capacitaciones serán en su mayoría virtuales y se orientan a mejorar la competitividad de los profesionales, técnicos y estudiantes en gestión de proyectos.

Tabla XI.1 Servicios de V4R CONSULTING

Tipos Servicios	Capacitaciones	Partners
V. Capacitaciones virtuales		
Introducción para la certificación PM4R Professional	X	
Introducción para la certificación PM4R Agile	X	
Introducción para la certificación PM4R Leadership	X	
Certificación PM4R Professional		X
Certificación PM4R Agile		X
Preparación para la certificación PMP		X
Preparación para la certificación CAPM		X
Preparación para la certificación PMI-ACP		X
Ad-Hoc		

Fuente: Autor de la tesis.

- Las tres primeras están dirigidas a profesionales que no cuentan con experiencia en proyectos de desarrollo preparándolos para que puedan llevar los cursos de certificación PM4R del BID y lograr así el acceso a sus certificaciones internacionales. Las siguientes dos certificaciones siguientes se realizan en alianza con el global education provider del BID – Gestum Total y las otras tres de la misma forma en alianza con un PMI ATP⁴⁴, cabe precisar que la certificación PMI-CAPM es la única que está dirigida a profesionales y estudiantes universitarios o técnicos sin experiencia en gestión de proyectos que realizará la empresa para lograr impactar en jóvenes profesionales desarrollando sus competencias como gestores de proyecto.

⁴⁴ PMI ATP = Authorized Training Partner, socio de entrenamiento autorizado por el PMI.

- Expandir el negocio de V4R CONSULTING en Latinoamérica en un mediano plazo a partir de mediados del año 2022 y para lograrlo se recomienda que la empresa siga desarrollando sus redes de networking profesional para encontrar profesionales aliados que puedan convertirse en socios para lograr la expansión internacional.
- Desarrollar una unidad de negocio que se dedique al desarrollar consorcios para concursar en licitaciones públicas y privadas que le permitan a V4R CONSULTING, participar en proyectos de mayor duración e inversión, potenciando así su crecimiento.
- Participar en concursos para la obtención de fondos no reembolsables del gobierno y ayudar a otras empresas a hacer lo mismo con la finalidad de colaborar con ellas en el diseño de proyectos de innovación y desarrollo conjunto.
- Desarrollar una línea de negocio de capacitación y consultoría con mercados de habla inglesa para lograr el intercambio de conocimientos y tecnología que se puedan aplicar en los servicios de consultoría que se brindan.
- Realizar viajes internacionales para conocer nuevas tecnologías y participar de entrenamientos especializados que permitan adoptar nuevos modelos de negocio de consultoría y/o transferencia tecnológica no solo de gestión sino también de equipos que pudiesen contribuir a la mejora de los servicios brindados y/o desarrollar otras unidades de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020). Perú 2050: tendencias nacionales (Primera Edición). Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

Chávez, M. (1986). Aplicación del análisis de contenido a la entrevista. Ciencias Sociales, (33), 135143.

Decreto de Urgencia 018 de 2019. Que establece medidas extraordinarias para la promoción e implementación de los proyectos priorizados en el plan nacional de infraestructura para la competitividad. 28 de noviembre de 2019. El Peruano.

Decreto de Urgencia N° 003 de 2020. Que establece disposiciones extraordinarias para la adquisición y liberación de áreas necesarias para el plan nacional de infraestructura para la competitividad y el plan integral de reconstrucción con cambios. 8 de enero de 2020. El Peruano.

Decreto Legislativo N° 1500 de 2020. Que establece medidas especiales para reactivar, mejorar y optimizar la ejecución de los proyectos de inversión pública, privada y público privada ante el impacto del COVID - 19. 11 de mayo de 2020. El Peruano.

Decreto Supremo N° 080 de 2020. Que aprueba la reanudación de actividades económicas en forma gradual y progresiva dentro del marco de la declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del COVID - 19. 3 de mayo de 2020. El Peruano.

Deloitte (2019). Reporte Global de Competitividad 2019. Datos clave del sector infraestructura. Reporte Preparado por Financial Advisory – Infrastructure & Capital Projects (I&CP) Centroamérica. Octubre 2019.

Foro Económico Mundial. Informe de Competitividad Global 2010-2011.

Grupo Banco Mundial (2021). Perspectivas económicas mundiales: América Latina y Caribe.

INEI (2019). Perú: Estructura Empresarial, 2019.

INEI (2019). PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL. Comportamiento de la Economía Peruana en el Cuarto Trimestre de 2019, diciembre - febrero 2019.

INEI (2020). PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL. Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020, marzo- mayo 2020.

INEI (2020). PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL. Comportamiento de la Economía Peruana en el Segundo Trimestre de 2020, junio - agosto 2020.

INEI (2020). PRODUCTO BRUTO INTERNO TRIMESTRAL. Comportamiento de la Economía Peruana en el Tercer Trimestre de 2020, setiembre - noviembre 2020.

Justicia, J. M. (2003). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS. España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Marco Macroeconómico Multianual 2020 - 2023 (2019). Aprobado en Sesión de Consejo de Ministros. 21 de agosto de 2019. El Peruano.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Guía de Orientación al ciudadano del Presupuesto Público, 2020. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Informe de avance Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad. Perú (Ministerio de Economía y Finanzas)

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Perú: SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL Y MEDIDAS DE POLÍTICA, junio de 2020.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Reporte Fiscal Trimestral: Seguimiento de las reglas macrofiscales, tercer trimestre 2020. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Ministerio de Economía y Finanzas (2020). Proyecciones Macroeconómicas 2021 - 2022.

Nuguer, V., Powell, A. (2020). Políticas para combatir la pandemia. Banco Interamericano de Desarrollo.

Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad (2020). Información actualizada al 31.12.2020. Perú: Ministerio de Economía y Finanzas.

Schwab, K., Zahidi, S., World Economic Forum (2020). The Global Competitiveness Report, special edition 2020. How countries are performing on the road to recovery. World Economic Forum.

World Bank. 2021. Global Economic Prospects, January 2021. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1612-3. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.