



**ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA  
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS EN PLANIFICACIÓN DE  
PROCESOS ESTRATÉGICOS DE RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE UNA CONSULTORA EN  
GESTIÓN HUMANA**

**Proyecto de innovación para optar el Grado Académico de Bachiller en Planificación De  
Procesos Estratégicos De Recursos Humanos**

**ALONSO MARTIN TAPIA VILLA**

**(0000-0001-8097-6289)**

**Ica – Perú**

**2022**

## INDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>CAPITULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.....</b>	<b>12</b>
Selección del problema o necesidad a resolver .....	12
Validación del problema .....	13
<i>Hipótesis cliente – problema</i> .....	13
Método de validación.....	14
Cuestionario.....	14
Aprendizaje/ Resultados obtenidos.....	15
Criterio de éxito .....	16
Descripción del cliente.....	16
<b>CAPÍTULO 2: DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR .....</b>	<b>17</b>
Aplicación de la metodología Design Thinking.....	17
<i>Empatía</i> .....	17
<i>Ideación</i> .....	17
Técnica de investigación - El Antropólogo.....	17
<i>¿Qué?</i> .....	17
<i>¿Cómo?</i> .....	18
<i>¿Por qué?</i> .....	18
Mapa de empatía.....	19
Técnica de prototipado.....	21
<i>Muestra</i> .....	22

Landing page del emprendedor.....	3 23
Resultados de la investigación.....	24
Características del producto o servicio innovador validado.....	25
Descripción del servicio .....	26
<b>CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>27</b>
Definición de la propuesta de valor del negocio.....	27
Elaboración del lienzo de propuesta de valor .....	28
Elaboración del modelo de negocio .....	31
Descripción de bloques.....	33
<i>Segmento de clientes</i> .....	33
<i>Propuesta de valor</i> .....	33
<i>Canales de Distribución</i> .....	33
<i>Relación con el cliente</i> .....	34
<i>Flujo de ingresos</i> .....	34
<i>Recursos Claves</i> .....	34
<i>Actividades Clave</i> .....	34
<i>Asociados clave</i> .....	34
<i>Estructura de costos</i> .....	35
Descripción del prototipo de lanzamiento .....	35
<b>CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>35</b>
Aplicación de la metodología Lean Startup.....	35
Fase de creación.....	37
<i>Formulación de hipótesis</i> .....	37
<i>Hipótesis cliente</i> .....	37

	4
<i>Hipótesis problema</i> .....	37
<i>Hipótesis producto</i> .....	37
<i>Indicadores de eficiencia</i> .....	38
<i>Indicadores de calidad</i> .....	38
<i>Indicador de eficacia</i> .....	38
Técnica e instrumentos de medición .....	39
Objetivo Principal .....	39
Fase Construir .....	39
<i>Experiment board</i> .....	39
Fase Medir .....	41
<i>Resultados de la investigación/Feedback</i> .....	41
<i>Descripción del modelo de negocio validado</i> .....	42
<i>Producto Mínimo Viable - MVP</i> .....	42
Modelo de Negocio actualizado.....	44
<i>Clientes</i> .....	44
<i>Oferta</i> .....	44
<i>Infraestructura</i> .....	45
<i>Viabilidad financiera</i> .....	45
<b>CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD</b> .....	<b>46</b>
Determinación del punto de equilibrio.....	46
Cálculo del Punto de equilibrio.....	47
Determinación de las necesidades de inversión.....	48
Flujo de Caja y calculo .....	49
Evaluación económica y financiera .....	52

	5
<i>Cálculo del VAN</i> .....	52
<i>Cálculo del TIR</i> .....	53
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>REFERENCIA BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>57</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>58</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 .....	14
Figura 2 .....	18
Figura 3 .....	20
Figura 4 .....	20
Figura 5 .....	23
Figura 6 .....	23
Figura 7 .....	28
Figura 8 .....	30
Figura 9 .....	32
Figura 10 .....	36
Figura 11 .....	40
Figura 12 .....	43
Figura 13 .....	44
Figura 14 .....	45
Figura 15 .....	65
Figura 16 .....	65
Figura 17 .....	66
Figura 18 .....	67
Figura 19 .....	67
Figura 20 .....	68
Figura 21 .....	69
Figura 22 .....	69

Figura 23 .....	70
Figura 24 .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	16
Tabla 3.....	22
Tabla 4.....	26
Tabla 5.....	46
Tabla 6.....	47
Tabla 7.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8.....	48
Tabla 9.....	49
Tabla 10.....	49
Tabla 11.....	49
Tabla 12.....	50
Tabla 13.....	51

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de innovación tiene como finalidad presentar una idea de negocio asociada al área de recursos humanos. Este proyecto va orientado en poder atender problemas de competitividad de la empresa y falta de productividad de los trabajadores de Pymes mediante estrategias ligadas específicamente a la gestión del recurso humano. Estas permitirán identificar los puntos de dolor e implementación de estrategias para mejorar la experiencia de los colaboradores en las pymes ante circunstancias atípicas como la que hoy vivimos a causa de la pandemia por la que atraviesa el país y el mundo a causa del Covid -19.

Actualmente el Perú vive una de sus peores crisis económicas dado al alto nivel de desempleo, cierres de empresas por falta de apoyo del Estado, por problemas políticos ante la cruda corrupción de los funcionarios públicos del gobierno peruano y problemas ante la emergencia sanitaria y la concientización en la inoculación de la población a nivel nacional.

Esta crisis económica afecto directamente el bolsillo de los hogares dado que quebraron miles de pequeñas microempresas desde que se implementó la cuarentena obligatoria en el país (marzo 2020). Si bien es cierto el gobierno implemento acciones estratégicas para la reactivación de la economía peruana, esto no ha sido suficiente. Es por ello, que nace la Consultora en Gestión Humana S.A. quien tendrá el compromiso de ayudar a los emprendedores a cumplir sus metas a través de la especialización en gestión humana y que actuará de manera personalizada para atender las necesidades y problemática de pyme convirtiéndose de esta manera en un socio estratégico. Debe esta manera se potenciará al máximo todas las fortalezas de las mype y así lograr que estas se consoliden en el mercado promoviendo la competitividad, el crecimiento de la organización y la sostenibilidad en el tiempo.

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con cifras de la Enaho, en 2020, las mypes representaron el 95% de las empresas peruanas y emplearon a un 26.6% de la PEA, lo que evidenció una caída de 21.2 puntos porcentuales (pp) en el porcentaje de la PEA que laboraba en 2019. Estas unidades de negocio registraron ventas anuales por S/ 60,489 millones, lo que significó una disminución del 59.2% frente a lo reportado en 2019, y equivalen a un 8% del PBI. Estos resultados se explicarían por el cierre masivo de negocios y la reducción tanto en la producción como la demanda, por causa de las medidas adoptadas para frenar el brote de la Covid-19 en nuestro país. (Las micro y pequeñas empresas en el Perú resultados en 2020 [COMEXPERU2020]).

Esto demuestra el impacto negativo que este tuvo la pandemia dentro del rubro empresarial y que en el 2021 se vivió de manera menos cruda, pero adicionalmente podemos decir que también devela una transmisión de la crisis económica hacia los hogares que subsistían con los ingresos generados por las pymes.

En general, las probabilidades de supervivencia de estas organizaciones son bastante bajas en nuestro medio. La experiencia demuestra incluso que muchas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 60% antes de cinco años. Pero equivocadamente se piensa la mayoría de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencias, financiamiento y/o de experiencia en la dirección. Pero el asunto suele ser más complejo, ya que una gran cantidad, tal vez la mayoría, de estas compañías se han constituido no de una necesidad realmente identificada, evaluada y confirmada del mercado, es decir de una verdadera

demanda. Schnarch Kirberg, A. (2014). Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. .Ecoe Ediciones. <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/114331?page=18>

Nuestra consultoría en experiencia al colaborador nace con la finalidad de poder atender a este nicho de microempresas, pequeña empresa y mediana empresa, las que carecen de conocimientos en gestión humana y que requieren potenciar e implementar estrategias con el objetivo generar competitividad a través de la eficiencia y productividad en sus colaboradores, para que a pesar de la crisis en la que atravesamos estas puedan seguir creciendo en el mercado. Para ello, se utilizarán diversos métodos para poder identificar los puntos de dolor de la empresa y posteriormente direccionarlas a lograr consolidar aspectos como la cultura organizacional, clima laboral, seguridad y salud en el trabajo y el NPS por intermedio de asesorías especializadas y acompañamientos que nuestra consultora ofrecerá a sus clientes. De esta manera, nuestro objetivo es poder impulsar a los colaboradores a trabajar por objetivos claves de la empresa, priorizando el trabajo en equipo como parte de su identidad colaborativa, teniendo una visión ágil para poder resolver problemas, convirtiendo a los jefes en verdaderos líderes de equipo con la finalidad de mejorar la experiencia al colaborador y promover un clima adecuado para la organización.

## **CAPITULO 1: IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD**

La intención emprendedora es la capacidad de toda persona de poder desarrollar una idea de negocio. Existen teorías sustentadoras de la intención emprendedora que explican la intención de emprender con la formación de la empresa y sostienen que la intención depende de la actitud, de la norma social y del control sobre la conducta que es percibido por el individuo. Bazán, J. L. (2016). Administración estratégica: enfoque en la generación de valor. Lima: Macro.

### **Selección del problema o necesidad a resolver**

En el Perú se vivió una de las peores crisis de desempleo a causa de la pandemia. Esto trajo consigo que muchos emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas quiebren debido a las cuarentenas obligatorias y una serie de restricciones que el gobierno peruano dispuso en el año 2020. Esto origino que muchas de estas Pymes cierren operaciones por no saber plantear estrategias que le permitan seguir siendo competitivas en tiempos de crisis. Sin embargo, Nos dice la experta en administración de empresas que: “las pequeñas y medianas empresas (pymes) que sobrevivan a los efectos de la pandemia por el coronavirus en la economía serán más productivas e innovadoras y tendrán mejores perspectivas de crecimiento”. Domínguez, J. (17 de Noviembre 2020). ‘Pymes que superen el impacto de pandemia serán más productivas’. El peruano. <https://elperuano.pe/>

Hoy en día en plena recuperación económica existen miles de Pymes que se encuentran al borde de la quiebra por problemas financieros, tecnológicos, por falta de competitividad en el mercado por factores externos. Sin embargo, las empresas no han identificado que en el interior de su organización existe un problema mayor que es la gestión humana. Es importante mencionar que este aspecto si no es correctamente tratado

desencadena una serie de respuestas directamente negativa en la empresa pues esto genera desmotivación de los colaboradores, un mal clima laboral, pérdida de competitividad debido a falta de eficiencia y disminución de la productividad, pérdida de clientes, disminución de los ingresos para la organización, falta de innovación, entre otras. Lo que trae consigo que la empresa se vea impactada económicamente y tenga que reducir personal por falta de presupuesto lo que origina el incumplimiento en las compensaciones a sus trabajadores y por ende el cierre de operaciones debido a que llegan a un estado de crisis económica en muy poco tiempo.

### **Validación del problema**

#### ***Hipótesis cliente – problema***

**Tabla 1**

#### *Hipótesis Cliente – Problema*

<p><b>Hipótesis</b></p>	<p>Las Pymes pierden competitividad en el mercado debido a la inadecuada gestión del recurso humano lo cual genera desmotivación en sus colaboradores y una escasa innovación en ellas.</p>
<p><b>Problema</b></p>	<p>La Pymes carecen de conocimientos especializados en gestión humana; esto genera en primer lugar, que no <b>administren adecuadamente el talento humano</b> dentro de su organización; segundo, origina que los <b>colaboradores no se sientan motivados</b> y por último, pierden <b>competitividad al no innovar</b>, lo que motiva que muchas pymes deban cerrar durante el primer año de actividad.</p>

## Supuesto

Esto se debe a la poca inversión tanto en la especialización en gestión de recursos humanos y en capacitación de sus colaboradores.

### **Método de validación**

Con la finalidad de poder validar la hipótesis, procederemos a realizar el método de la **validación exploratoria** mediante la técnica de la **encuesta** y como instrumento el **Cuestionario**, mediante el cual se encuestó a 30 emprendedores formales de diferentes Pymes de la Ciudad de Ica.

### **Cuestionario**

Se realizó un cuestionario en base a 8 preguntas elaboradas en donde se consultan temas relevantes asociados al Clima Laboral, NPS y Bienestar.

### **Figura 1**

*Cuestionario de Clima Laboral, NPS y Bienestar*

Nº	Clima Laboral	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Considera usted que su emprendimiento se preocupa por el bienestar de sus trabajadores?					
2	¿Considera usted que su emprendimiento brinda las herramientas necesarias para fomentar el desarrollo de manera integral en sus trabajadores?					
3	¿Considera usted que su emprendimiento cuenta con una adecuada área especializada en gestión humana?					
Nº	ENPS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4	¿Recomendaría usted su emprendimiento como un buen lugar para trabajar?					
5	¿Considera que su emprendimiento valora a sus trabajadores?					
Nº	Bienestar	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6	¿Considera que su negocio, se preocupa por la seguridad y salud de sus trabajadores?					
7	¿Considera que las acciones que ha realizado su empresa han sido suficientes para poder afrontar la pandemia a causa del virus COVID 2019?					
8	¿Considera necesario que su empresa brinde cursos de capacitación para fomentar e incentivar la innovación?					

### **Aprendizaje/ Resultados obtenidos:**

El 83% (25) de los emprendedores piensan que sus emprendimientos no se preocupan adecuadamente por el bienestar de sus trabajadores.

El 90% (27) de los emprendedores considera que su negocio no brinda las herramientas necesarias para un correcto desarrollo del colaborador.

El 90% (27) de los emprendedores considera que su negocio no cuenta con una adecuada área especializada en recursos humanos.

El 73% (22) de los emprendedores no recomendarían a su empresa como un buen lugar para trabajar.

El 93% (28) de los emprendedores consideran que su negocio no valora su trabajo.

El 83% (25) emprendedores consideran que su negocio no se preocupa por la seguridad y salud en el trabajo de sus trabajadores.

El 83% (25) de los emprendedores considera que su empresa no ha brindado acciones que ayuden a sus trabajadores a poder enfrentar la pandemia de manera adecuada.

El 83% (25) de los emprendedores consideran que sus negocios deben brindar capacitación continua a sus trabajadores para fomentar e incentivar la innovación.

### **Criterio de éxito**

Con los datos obtenidos, podemos decir que el 85% (26/30) de encuestados corrobora nuestra hipótesis.

### **Descripción del cliente**

**Tabla 2**

*Descripción del cliente*

Cliente	Emprendedores dueños de Pymes
Demografía	850,765
Ubicación	Ciudad Ica
Área	Urbana y Rural
Educación	Universitaria, Tecnicos
Estilo de vida	Estudios, diversión, viajes y negocios

Necesidades	Carencias para implementar estrategias para fomentar el crecimiento de los emprendedores.
Motivaciones	Hacer empresas sostenibles en el tiempo

---

Fuente: [https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1545/11TOMO\\_01.pdf](https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1545/11TOMO_01.pdf)

## **CAPÍTULO 2: DISEÑO DEL PRODUCTO O SERVICIO INNOVADOR**

### **Aplicación de la metodología Design Thinking**

#### ***Empatía***

Como bien sabemos la empatía es la pieza principal del proceso del design thinking, Para ello, en esta fase realizamos un esfuerzo por entender a todos los usuarios dentro del ámbito de desafío, específicamente en Pymes de la Ciudad de Ica.

#### ***Ideación***

Dentro de todas las técnicas que existen en design thinking se ha concluido en que para poder analizar el problema en general, vamos a utilizar la observación mediante la técnica del antropólogo. Nuestro objetivo es poder buscar una solución a un problema buscando en todo momento ser empáticos a la hora de utilizar esta herramienta con los usuarios

#### **Técnica de investigación - El Antropólogo**

##### ***¿Qué?***

Se observa a distintos tipos de emprendimiento y de diferentes rubros, estos negocios en su mayoría son gerenciados por jóvenes emprendedores con ganas de triunfar y por otro

lado se puede evidenciar a negocios familiares que al igual que al primer grupo tienen como objetivo hacer que su negocio crezca.

### ***¿Cómo?***

Podemos notar de primera impresión que estos emprendimientos son organizados; sin embargo, notamos que existe cierta carencia de una correcta gestión humana en ellos, pues notamos ciertas características en estos negocios como la falta de un fotocheck de identificación y/o en algunos casos notamos que no todos cuentan con uniforme o correctos equipos de bioseguridad y los locales comerciales en algunos casos tampoco cuentan con licencia de funcionamiento. Esto, nos hace llegar a diferentes hipótesis de lo que puede estar pasando en algunos negocios, como por ejemplo es muy probable que no todos los trabajadores se encuentren en planilla de la empresa o el emprendedor o dueño de la empresa carece de conocimientos en temas de administración.

### ***¿Por qué?***

De acuerdo con las imágenes mostradas, podemos identificar que existe pasión por el negocio; sin embargo, esto no es suficiente para poder hacer que el negocio sea sostenible en el tiempo, dado que existen factores internos y externos que pueden influir en la competitividad del negocio lo cual puede motivar un escenario favorable como no favorable.

## **Figura 2**

*Reporte fotográfico- Técnica del antropólogo*



### Mapa de empatía

La investigación de mercado busca validar la necesidad que tienen los emprendedores de contar con una asesoría especializada en gestión humana y con ello lograr que su empresa sea competitiva y sostenible en el tiempo teniendo como una de sus bases a la productividad de sus colaboradores y a la motivación que esta traería consigo.

Los emprendedores, son aquellas personas que cuentan con un negocio y desean incrementar sus operaciones mediante la competitividad. Por lo tanto, tienen la necesidad de buscar alternativas adecuadas de asesoramiento para lograr el objetivo esperado. Frente a ello cuentan con una información dispersa, poco clara que no le permite aprovechar y/o aplicar nuevas estrategias que tengan un impacto positivo en sus colaboradores.

Figura 3

Mapa de empatía de Emprendedores



Figura 4

Mapa de empatía de colaboradores



### Técnica de prototipado

La hipótesis para esta sección implica que los emprendedores buscan contar con información adecuada con la finalidad de poder invertir en consultoría y así poder poner en marcha su plan para convertirse en una empresa competitiva y que la misma le permita seguir creciendo de manera sostenible. Para validar esta hipótesis se desarrollará un Landig page dirigido a los emprendedores dueños del negocio o Pyme.

Los clientes potenciales para este emprendimiento son dos: aquellos que tienen recursos y aquellos que no tienen recursos para poder acceder a una consultoría, ambos

buscan tener las herramientas adecuadas para poder seguir creciendo. En esta ocasión se ha elegido aquellos emprendedores que cuentan recursos.

El principal problema que tienen los emprendedores es que la mayoría carece de conocimientos en administración de empresas y/o gestión del recurso humano. Por tal motivo, no consideran necesario realizar una inversión de este tipo con la finalidad de repotenciar a sus equipos de trabajo y de esta manera enfocar adecuadamente sus estrategias y orientarlas hacia los nuevos objetivos que estas podrían presentar. Dado que la consultoría brindará al cliente herramientas otorgará nuevas herramientas para medir por objetivos a sus colaboradores, brindará alianzas con empresas que le ayudaran a digitalizar su negocio y también una red de networking para que puedan ampliar sus contactos y alianzas estratégicas.

La herramienta que utilizamos para validar nuestro modelo de negocio fue un landing Page, la cual estuvo enfocada en una estructura de simulación de una página web, donde solo se apreciaba la imagen de la idea del negocio y beneficios que incentivan a dejar su correo electrónico.

### ***Muestra***

Para calcular la muestra, se ha considerado un nivel de confianza de 95% y un margen de error del 1%, teniendo como resultado lo siguiente:

**Tabla 3**

*Valores de la muestra*

<b>Ítem</b>	<b>Valores</b>
Total, de la población (N)	<b>200</b>
Nivel de confianza o seguridad (1- $\alpha$ )	<b>95%</b>
Precisión (d)	<b>1%</b>

Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir)	5%
Tamaño muestral (n)	184

## Landing page del emprendedor

**Figura 5**

*Landing page del emprendedor*



Fuente: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

Los resultados de esta investigación, para los emprendedores tuvo un resultado del 60% (112 emprendedores) que visitaron la página, de los cuales solo el 33% (37 emprendedores) estarían dispuestos a ser contactados por una empresa en consultoría en gestión humana.

**Figura 6**

*Resultados de conversión\_landing page*



Con la finalidad de tener un mayor acercamiento con nuestros clientes y poder seguir indagando sobre sus intereses respecto a contar con una asesoría en gestión humana, se realizó una entrevista telefónica a nuestros early adopter (10 emprendedores) con 3 preguntas principales:

- ¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?
- ¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?
- ¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana te gustaría contar con sus servicios?

### **Resultados de la investigación**

Luego de las entrevistas realizadas se pudo obtener información valiosa

Entre las principales ideas que se han aprendido durante la validación de la hipótesis de los emprendedores:

- El 70% (7 emprendedores) de los entrevistados vía telefónica indicaron que si estarían dispuestos a contar con un servicio de asesoría en gestión humana. Dado que son conscientes de que no son expertos en la materia, y que es necesario que se pueda establecer lineamientos en esta área dentro de su organización.
- El 100% (10 emprendedores) considera que llevar una consultoría en gestión humana dentro de su organización de manera personalizada y que esta brinde diversos talleres

y coaching si le agregaría valor dado que sus colaboradores si valorarían más a la empresa y les permitiría tener más herramientas para el logro de sus objetivos.

- El 70% (7 emprendedores) podría destinar un presupuesto para poder contratar un servicio de consultoría en gestión humana para pymes y el 30% (3 emprendedores no contarían con presupuesto para este fin; sin embargo les gustaría contratar talleres especializados dado que sería menos costosos.

En base a la información recopilada, se observa que existe una necesidad por parte de los emprendedores de encontrar una solución de negocio que beneficie a ambas partes (empresa y colaboradores), por tanto, la idea de ofrecer un servicio de consultoría es idónea para el segmento de emprendedores que tienen una Pyme y tienen como objetivo seguir creciendo.

### **Características del producto o servicio innovador validado**

La innovación en nuestro proyecto cuenta con características marcadas, las cuales luego de la etapa exploratoria se pudieron analizar y agregar para que la solución al problema planteado pueda brindar una solución de manera integral a nuestros clientes potenciales. La creatividad, la administración de la innovación, la estructura organizacional, conocimientos especializados en gestión humana y la inversión, componen y forman el servicio basado en una consultoría para las Pymes con el objetivo de poder aportar valor en cada negocio, haciendo que la productividad y la competitividad se consoliden por intermedio de la motivación del recurso humano. Este modelo de negocio nace, con la finalidad de que las empresas pequeñas puedan formar bases sólidas para su crecimiento, para ello nos basaremos en aspectos como el Clima laboral, Cultura Organizacional, Bienestar Social, Seguridad y

Salud en el Trabajo y NPS, los cuales de acuerdo con los resultados que obtengamos de la empresa a evaluar emplearemos diferentes estrategias con la finalidad de lograr potenciar y guiar su camino hacia el objetivo esperado.

### Descripción del servicio

**Tabla 4**

*Descripción del servicio*

Servicio	Consultoría especializada en gestión humana para Mypes
Composición del servicio	Se ofrecerá 03 paquetes de servicios integrales: Estándar, Estándar Pro y Profesional.
Moneda	Soles
Modalidad	Presencial y se semipresencial
Frecuencia	2 sesiones por semana de acuerdo con el tipo del paquete.
Duración	De acuerdo con el tipo del paquete
Servicio	Incluye evaluación pulso, capacitaciones, cursos y coach.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones a foros de intercambio comercial en la CCL y CCI.</li> <li>• Taller de liderazgo.</li> <li>• Taller de habilidades blandas.</li> </ul>

- Invitaciones a Foros online en la Asociación de Buenos empleadores.

### **CAPÍTULO 3: ELABORACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

#### **Definición de la propuesta de valor del negocio**

Este servicio se creará bajo un diseño de acuerdo con las necesidades de nuestro público objetivo, los emprendedores, y se ofrecerá diferentes paquetes de acuerdo con lo requerido por el cliente. En Consultoría en Gestión Humana se utilizará diversas estrategias de marketing digital con la finalidad de atraer visitas y lograr capturar el mayor interés de nuestro cliente para convertirlos en clientes potenciales.

La propuesta de valor va orientada a brindar nuestro compromiso de ayudar a nuestro cliente a cumplir sus metas a través de la gestión del recurso humano. Personalizando y diseñando cada paquete para poder atender las necesidades y problemática haciendo que esta se convierta en una verdadera experiencia e enriquecedora para el emprendedor y su equipo de trabajo.

El portafolio de servicios será competitivo de acuerdo con el mercado y ofrecerá diferentes talleres y coach especializados como beneficios para nuestros clientes, a su vez ayudará en aumentar el networking del cliente e incentivará la transformación digital de su empresa en foros con socios estratégicos. También ofrecerá invitaciones a foros comerciales con la Cámara de Comercio de Lima y Cámara de Comercio de Ica y adicionalmente agendará periódicamente sus clientes en foros de la Asociación de Buenos Empleadores (ABE) con la finalidad de que estas puedan estar actualizados sobre las nuevas tendencias y

mejores prácticas sobre la gestión del recurso humano en sus empresas. En un mediano plazo ampliaremos nuevos servicios innovadores tomando como referencia toda la curva de aprendizaje que la puesta en marcha nos brinde, y valorando las críticas constructivas de los clientes a fin de poder lograr su máxima satisfacción con nuestros servicios, siempre acorde con el mercado y anticipándonos a las futuras competencias que puedan presentarse.

En un mediano plazo añadiremos nuevos servicios innovadores teniendo en cuenta toda la curva de aprendizaje que la puesta en marcha de la empresa nos brinde, teniendo en cuenta las necesidades del mercado anticipándose a las futuras competencias que puedan presentarse.

### **Elaboración del lienzo de propuesta de valor**

El lienzo de la propuesta de valor fue creado por Alex Osterwalder y este compuesto por dos elementos, Segmentos de clientes y Mapa de propuesta de valor. Estos son indispensables para poder alinear las necesidades de nuestro cliente con las características del servicio que le ofreceremos. Siguiendo la línea del Design Thinking para poder continuar nuestro prototipado elaboraremos nuestro lienzo de propuesta de valor elaboraremos tomando como referencia como punto de partida a nuestro público objetivo los emprendedores dueños de Pymes en la Ciudad de Ica.

### **Figura 7**

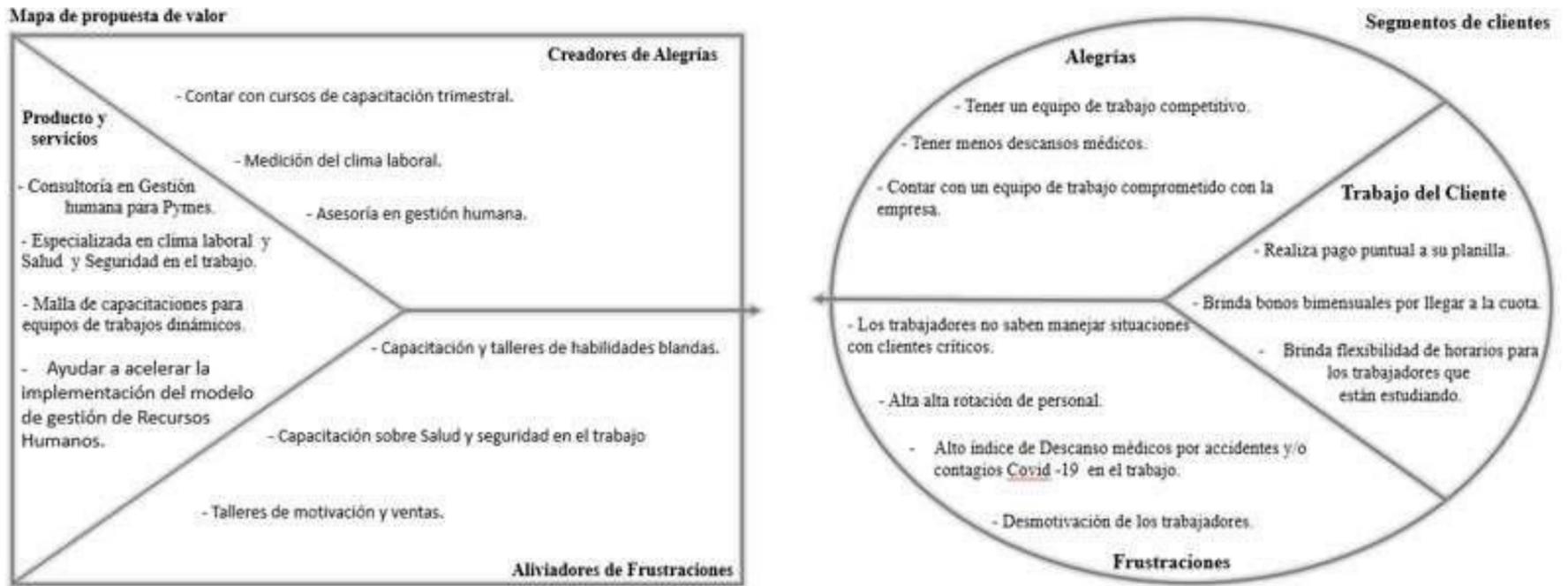
*Lienzo de la propuesta de valor*



Fuente: Libro Diseñando la propuesta de valor – Alexander Osterwalder

**Figura 8**

*Lienzo de la propuesta de valor*



### **Elaboración del modelo de negocio**

El modelo Canvas creado por Alex Osterwalder, una herramienta potente que refleja las fortalezas y debilidades de un negocio en un vistazo. Además, ayuda en la creación de del modelo de negocio a través de un análisis de distintos puntos que serán clave para sacar adelante el proyecto. Por lo tanto, de esta forma se obtiene una visión global de nuestro modelo de negocio de una manera rápida y sencilla. Para la elaboración del Canvas, se ha tomado como referencia el prototipado del lienzo de propuesta de valor visto en el punto anterior.

Esta técnica permite probar constantemente las hipótesis más importantes relativas a las ideas de tu negocio para reducir el riesgo al fracaso. Esto te permitirá perseguir ideas atrevidas sin tener que gastar un dineral. Tus procesos para dar forma a ideas nuevas encajarán y se complementarán con los que usabas antes para gestionar tu negocio.

Osterwalder, A. (Ed.). (2015) Diseñando la propuesta de valor.

Figura 9

Modelo de negocio Canvas



## **Descripción de bloques**

### ***Segmento de clientes***

Se ha definido que nuestro público objetivo sean los emprendedores del departamento de Ica que cuenten con una empresa Mypes. Una de las justificaciones porque se eligió Ica es que se cuenta con un amplio networking con emprendedores en la región, esto facilitaría inicialmente nuestra incursión en el mercado como consultores especializados en Gestión Humana.

### ***Propuesta de valor***

Para este punto se ha realizado estrategias de Design Thinking, que nos ha permitido poder encontrar una solución de manera innovadora a los problemas que se han validado en nuestra etapa de investigación concluyente. Para ello se ha elaborado el Lienzo de Propuesta de Valor y el Lienzo de Modelo de negocio y se ha elaborado la propuesta de valor en base a los resultados obtenidos de los métodos utilizados para la validación de la hipótesis del problema propuesto.

### ***Canales de Distribución***

Para este punto se ha definido como canales de distribución de nuestros servicios, entidades estratégicas, que nos permitirán estar cerca de nuestro público objetivo, dentro de ellos están la Cámara de comercio de Lima y también la Cámara de comercio de Ica, adicionalmente contaremos con una página web que atenderá consultas por chat bot a nuestros clientes que visiten nuestros canales digitales.

### ***Relación con el cliente***

Nuestro foco es poder tener una relación sostenible en el tiempo con nuestros clientes, para ello tendremos siempre una escucha activa con la finalidad de poder entender claramente sus necesidades y que la atención sea personalizada.

### ***Flujo de ingresos***

Nuestro flujo de ingreso se realizará, por intermedio de la venta de nuestros paquetes personalizados de consultoría, a los que adicionalmente se le sumarian diferentes servicios adicionales como talleres asociados a la gestión humana y/o talleres de liderazgo, encuestas pulso, etc.

### ***Recursos Claves***

Para poder iniciar con la creación de nuestra empresa, contamos con recursos que han sido entregados como inversión por los socios, pasando a ser estos activos fijos de la misma, entre ellos tenemos, un local en le Ciudad de Ica, un auto para los traslados a las sesiones corporativas, el capital humano que es fundamental y la inversión en efectivo.

### ***Actividades Clave***

Dentro de las actividades que realizaremos, serán las asesorías a nuestros clientes referentes a temas en gestión de recursos humanos, a esto agregaría, talleres como habilidades blandas y/o liderazgo y encuestas pulso para las empresas.

### ***Asociados clave***

nuestros asociados clave, son socios estratégicos que nos permitirán crecer y nos permitirá poder ofrecer los cursos, talleres, coach presentados en los puntos anteriores dado que son especialistas en la materia.

### ***Estructura de costos***

Para este punto tenemos mapeados 03 tipos de gasto que realizaremos: Costo de publicidad y marketing, Gastos administrativos y Socios estratégicos y proveedores, cada uno de ellos será presupuestado durante el periodo vigente a fin de llegar un correcto orden de las finanzas.

### **Descripción del prototipo de lanzamiento.**

Para este proyecto de innovación dentro de la Consultora de Gestión Humana para Pymes, la estrategia de lanzamiento se realizará considerando toda la información obtenida en todas las etapas del proceso explorativo, etapa de validación concluyente y lo aprendido en la aplicación de las herramientas de Design Thinking. Como estrategia se ha definido hacer uso de la tecnología para poder tener una mayor penetración hacia nuestro público objetivo. Las plataformas digitales que se usarán serán: Facebook, Instagram, LinkedIn y una página web con chat Bot que nos permitirá tener una cercanía directa con el cliente potencial a fin de poder absolver sus dudas de manera fácil y ágil. A nivel de las alianzas estratégicas, se trabajará con las financieras, La Cámara de comercio de Ica mediante banners, folletos, etc.

Se trabajará y empatizará entendiendo el mercado manteniendo una comunicación continúa considerando la situación actual por la que vive el país a causa de la pandemia COVID-19.

## **CAPÍTULO 4: VALIDACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **Aplicación de la metodología Lean Startup**

Antes de iniciar esta sección debemos de tener en cuenta que una Startup es una sociedad que brinda un producto o servicio en condiciones de duda cuyo objetivo es diseñar un modelo de negocio que sea escalable y replicable y es muy distinta a una pyme dado que

ésta aún no tiene validado su modelo de negocio, por ende al estar este basado en intuiciones se presenta el problema y/o necesidad de la validación de un modelo de negocio ya que el principalmente el motivo del fracaso de estas empresas es su falta de mercado, por lo que es necesario saber si existe o no mercado para esta propuesta.

La premisa básica de Lean Startup es la de que un startup no es una empresa sino una organización temporal cuyo objetivo es encontrar un modelo de negocio viable y escalable mediante una serie de experimentos que sirven para prender, y todo esto rodeado de una gran incertidumbre (Sanchez,2012): Schnarch Kirberg, A. (2014).

Las fases para esta validación de modelo de negocio se concentran en 05 etapas que nos permitirán obtener información valiosa sobre nuestro modelo de negocio. Las fases son:

**Figura 10**

*Fases de la Validación de Modelo de Negocio*



### *Fase de creación*

#### **Formulación de hipótesis.**

En esta etapa del proceso Lean startup, Kirberg Scharch, en su libro *Emprendimiento exitoso: Como mejorar su proceso y gestión*, cita lo siguiente:

Uno de los pasos más importantes antes de llevar un modelo de negocio al mercado es hacer una correcta validación de las distintas y variadas hipótesis en las que se basa, ya que si no se hace existe el riesgo de construir el negocio sobre ideas, suposiciones y percepciones, por eso una de las tareas iniciales más críticas en cualquier negocio es validar lo antes posible las hipótesis. Existen decenas de hipótesis en cualquier modelo de negocio que pueden ser clasificadas según su origen, tal como propone (Megias, 2013c): Schnarch Kirberg, A. (2014).

#### **Hipótesis cliente.**

Las Pymes pierden competitividad en el mercado debido a la inadecuada gestión del recurso humano lo cual genera desmotivación en sus colaboradores y una escasa innovación en ellas.

#### **Hipótesis problema.**

Las pymes carecen de conocimientos especializados en gestión humana; esto genera en primer lugar, que no administren adecuadamente el talento humano dentro de su organización; segundo, origina que los colaboradores no se sientan motivados y por último, pierden competitividad al no innovar, lo que motiva que muchas pymes deban cerrar durante el primer año de actividad.

#### **Hipótesis producto.**

Esto se debe a la poca inversión tanto en la especialización en gestión de recursos humanos y a la capacitación de sus colaboradores.

### **Indicadores clave KPI.**

Estos indicadores claves de desempeño, es un valor cuantificable que muestra qué tan efectivamente tu empresa está alcanzando sus objetivos de negocio, además reflejan el comportamiento futuro sobre el progreso de un startup y ayudan a analizar cómo han evolucionado tus ventas; es decir, te muestran el adecuado camino para ir logrando tus objetivos.

#### ***Indicadores de eficiencia***

Efectividad de ventas: Lograr el 80% de efectividad de ventas en el canal web.

Clientes nuevos: Lograr captar un 35% de clientes nuevos mensualmente.

#### ***Indicadores de calidad***

Control de problemas: No superar el 15% de problemas con los servicios por parte de los clientes.

Retención de clientes: Lograr el 100% de retención de clientes

NPS (Net Promoter Score): Lograr estar por encima del 85% de satisfacción sobre la encuesta a nuestros clientes.

#### ***Indicador de eficacia***

Ticket promedio: Lograr que el ticket promedio supere el 40% sobre el punto de equilibrio de los costos.

### **Técnica e instrumentos de medición.**

Con la finalidad de poder validar el modelo de negocio basado en hipótesis, se ha procedido a realizar el método del Experiment board y utilizaremos la herramienta exploratoria Landig page donde ofreceremos nuestro producto mínimo viable MVP. Para esta etapa se ha considerado no solo saber quiénes estarían interesados en informarse más sobre el servicio, sino que también se utilizara como instrumento adicional la entrevista a un grupo pequeño de emprendedores (early adopters) quienes nos brindaran el feedback deseado con la finalidad de validar si las hipótesis valor planteadas son concluyentes o debemos de pivotear nuestro modelo de negocio.

### **Objetivo Principal:**

Obtener aprendizaje validado y validar el modelo de negocio planteado para el startup en consultoría en gestión humana.

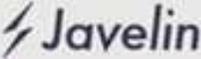
### ***Fase Construir***

#### **Experiment board**

Luego de la creación de producto mínimo viable, se procedió con la validación mediante el método del experiment board. Para esta ocasión, para poder obtener el feedback esperado se procedió en entrevistar a 10 emprendedores que les intereso el servicio propuesto (early adopters) los cuales llenaron sus datos en el formulario para que sean contactados. Como criterio de éxito se ha establecido un mínimo de 7 del total entrevistados.

Figura 11

## Experiment Board

 <b>Experiment Board</b>		<small>Numero del Proyecto:</small> Proyecto de Innovación Consultoría en Gestión Humana			<small>Lider del Proyecto:</small> Alvaro Tapia		
<small>Comenta aquí. Haz una lista de ideas con notas adhesivas y pégalas hacia la derecha para iniciar tu experimento.</small>		Experimento	1	2	3	4	5
<small>¿Quién es tu cliente? Sé lo más específico posible.</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Emprendedor con recursos de la ciudad de Ica</div>		Cliente	Emprendedor sin recursos				
<small>¿Cuál es el problema? Describelo desde la perspectiva de tu cliente.</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Las Mypes pierden competitividad en el mercado por falta de conocimientos en la administración de gestión humana y por ende no le brindan capacitación al colaborador dentro de su centro laboral, originando consigo de esta manera una desmotivación en sus colaboradores.</div>		Problema	No valoran tener una especialización en RRHH				
<small>Define la solución sólo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver.</small> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Los emprendedores estarían dispuestos a invertir en una consultoría en gestión humana para mejorar la productividad de sus colaboradores.</div>		Solución					
<small>Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta.</small> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Perdida de competitividad</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">La productividad disminuye en su negocio</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Desmotivación de sus colaboradores.</div> </div>		Supuesto de Mayor Riesgo	Tienen temor de invertir en consultoría				
<small>¿Necesitas ayuda? Utiliza las siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento.</small>		Método y Criterio de éxito	Exploración 7/10				
<small>Para elaborar una Hipótesis de Cliente/Problema:</small> Creo que <u>mi cliente</u> tiene un problema para <u>lograr este objetivo</u> .	<small>Para elaborar una Hipótesis de Problema/Solución:</small> Creo que <u>esta solución</u> resultará en <u>este resultado cuantificable</u> .	GET OUT OF THE BUILDING!					
<small>Para elaborar tus supuestos:</small> Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto.	<small>Para identificar tu Supuesto de Mayor Riesgo:</small> El supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es...	Resultado y Decisión	Preservar 7/10				
<small>Determina qué método usarás para probar tu supuesto:</small> La forma más económica de probar mi supuesto es...	<small>Determina qué criterio es suficiente para el éxito:</small> Llevaré a cabo el experimento con <u># clientes</u> y espero una fuerte señal de <u># clientes</u> .	Aprendizaje	Utilizar un Landig para medir el grado interés.				

### *Fase Medir*

#### **Resultados de la investigación/Feedback**

Luego de las entrevistas realizadas a los emprendedores se logró alcanzar los criterios mínimos de éxito propuestos.

Entre las principales ideas que se han aprendido durante la validación de la hipótesis de los emprendedores:

- Los emprendedores les gustaría que en la página web se visualice la palabra Pyme para saber que la consultora es especializada en este segmento de empresas.

Los emprendedores si les gustaría llevar una capacitación especializada en gestión del recurso humano.

- La consultoría para temas de recursos humanos debe ser realizada de una manera amigable y en la que involucre al 100% del personal y que esta sea presencial.

- Se debe de brindar asesorías para digitalizar la empresa y contar con alianzas estratégicas para con empresas especializadas en el rubro tecnológico.

- Se debe de distribuir los servicios de consultoría por intermedio de las financieras, para que a la par puedan brindar crédito para este fin a los emprendedores.

- Se debe brindar asesorías de acuerdo con las necesidades de los clientes personalizando los servicios de manera integral.

- Se pudo entender que los emprendedores estarían dispuestos a poder designar presupuesto en una asesoría en gestión humana dado que les permitiría poder aumentar la motivación de sus colaboradores y fomentar la productividad en los mismos.

La herramienta que utilizamos para validar nuestro modelo de negocio fue un landing page, la cual estuvo enfocada en una estructura de simulación de una página web, donde se mostraba nuestro portafolio de servicios, un chat bot y un formulario para dejar sus datos.

Análisis final (pivotar o preservar)

Dado los resultados del método del experiment board, pudimos concluir que nuestro modelo de negocio fue validado siendo asertivos con nuestro criterio de éxito planteado para este método (7/10) sin embargo, se obtuvo información valiosa lo que permite mejorar el segmento de Canal de distribución. Por lo antes expuesto podemos preservar nuestro modelo de negocio considerando la actualización del canal de distribución.

### **Descripción del modelo de negocio validado**

Para la validación de una idea existen varios modelos a utilizar; sin embargo, para este proyecto se ha utilizado el modelo lean startup. Este proceso es uno de los más críticos en este camino, pues consiste en comprobar, de manera objetiva, si la demanda es real por el servicio y si este es suficiente para que la empresa sea sostenible en el tiempo.

### **Producto Mínimo Viable - MVP**

El MVP creado, se trabajó bajo un diseño mediante la herramienta Wixpage.com, en donde se empezó crear el modelo orientado hacia los early adopters. Se inicio creando una primera sección en donde esta inicia con un lema “Tu éxito empieza Aquí”, seguida por un formulario en donde el cliente potencial deberá dejar sus datos para poder contactarlo.

Adicionalmente una sección de chatbot, en donde se podrá interactuar de manera más rápida y cercana con el usuario.

**Figura 12**

*Producto Mínimo Viable*

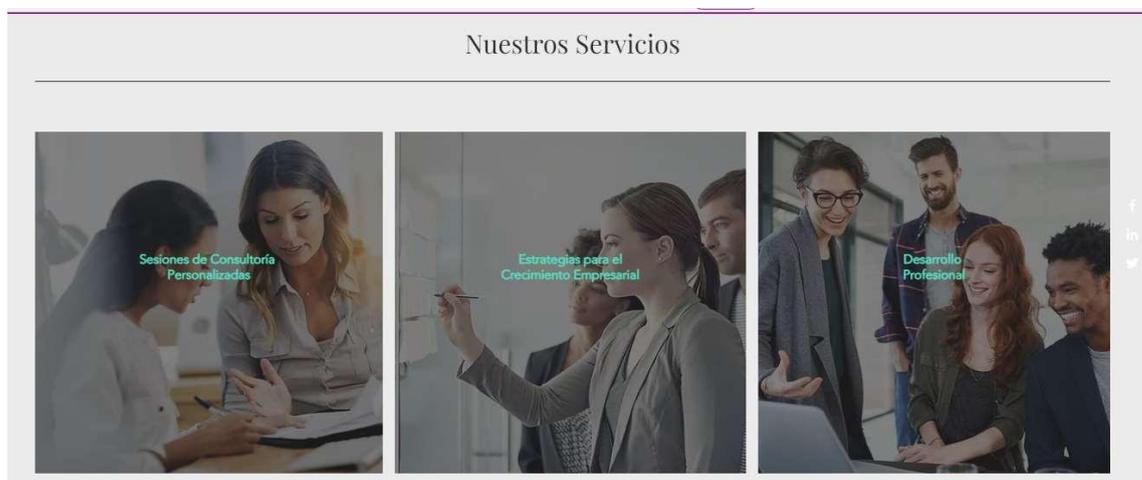


En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

En la segunda sección se ha provisto de 03 cuadrantes, en donde se ofrecen 03 secciones: Consultoría personalizada, Estrategia para el Crecimiento Empresarial y Desarrollo Profesional. En cada sección de interés el cliente podrá navegar y encontrar información relevante que podrá analizar antes de poder tomar una decisión. Adicionalmente dentro de cada una de ellas, el cliente podrá llenar un formulario para que sea contactado en caso tenga dudas o quiera saber más de ella. Una vez llenado el formulario, el cliente es contactado para que nos pueda brindar sus apreciaciones respecto al servicio en el que esté interesado.

**Figura 13**

*Producto Mínimo Viable – Sección servicios*



En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

### ***Modelo de Negocio actualizado***

Luego de haber concluido la validación del modelo de negocio, comentaremos de manera resumida cada módulo que compone el modelo de negocio de la consultora.

#### **Clientes:**

La consultora en gestión humana, tendrá como público objetivo a los emprendedores dedicados a la comercialización de bienes y servicios dentro del departamento de Ica . Para poder llegar a ellos, utilizaremos como canal de distribución las plataformas web, financieras y las Cámara de Comercio de Lima y La Cámara de comercio de Ica. Se mantendrá una relación cercana con cada clientes con la finalidad de poder establecer lasos duraderos.

#### **Oferta:**

Luego del aprendizaje obtenido, se procedió a actualizar el modelo en este módulo, en uno de los puntos, pues la mayoría de los emprendedores coincidía en que veían realmente un gran valor para su negocio el poder incursionar en E-Commerce.

**Infraestructura:**

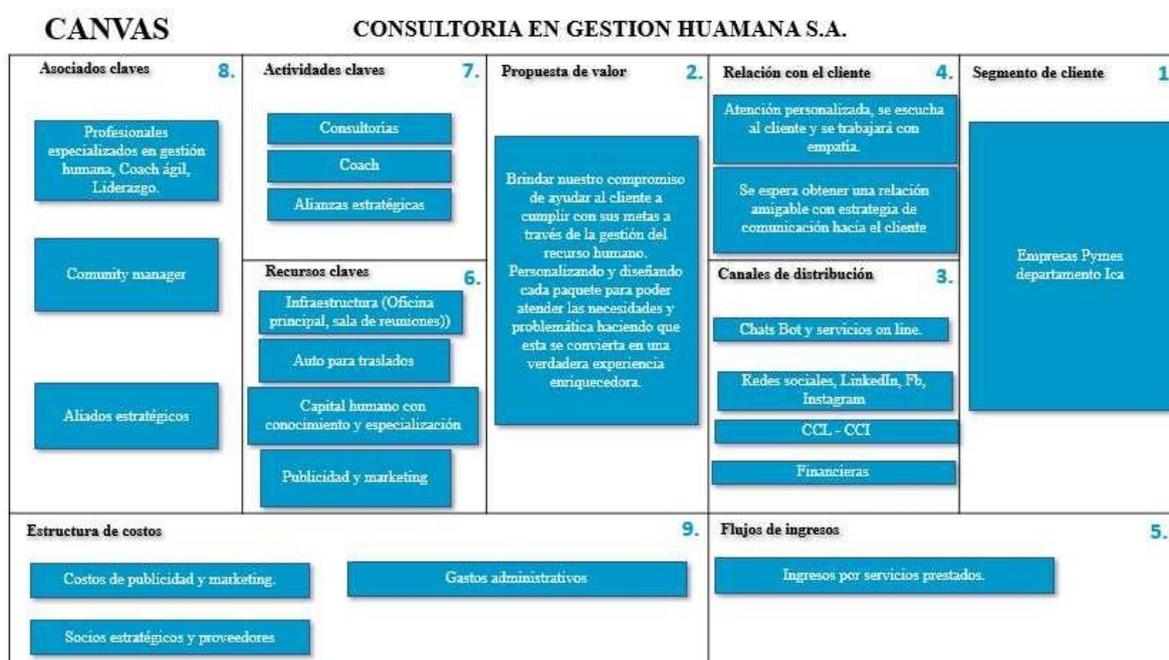
Para este módulo, mantendremos lo validado inicialmente, pues la consultora tendrá aliados estratégicos, el negocio ofrecerá coaching, talleres y consultoría especializada en gestión humana, teniendo un amplio local como parte de su activo fijo que será adaptado para los fines pertinentes.

**Viabilidad financiera:**

Los costos asociados a este módulo se mantendrán, dado que se considera necesario poder tener una estructura de marketing y publicidad con la finalidad de poder realizar el lanzamiento del servicio y que este pueda seguir creciendo en el tiempo. Por otro lado, los ingresos que se perciban serán realizados por la venta de talleres, coaching y la consultoría integral de acuerdo con cada paquete.

**Figura 14**

*Modelo de Negocio actualizado*



## CAPÍTULO 5 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD

### Determinación del punto de equilibrio

En este capítulo, se verá como se distribuyen los gastos del negocio tanto en Costos Fijos como los Variables. Esto con la finalidad de poder mostrar cual es el punto de equilibrio para este proyecto y así poder saber cuántas ventas por mes se deben proyectar como mínimo para poder cumplir con todas las obligaciones. Los gastos se detallan en moneda nacional.

**Tabla 5**

No.	<i>Descripción costos fijos</i> Descripción	Total, con IGV	Total, sin IGV	IGV
1	Mantenimiento local	200	164	36
2	Pagos de Agua	70	57	13
3	Pago Luz	150	123	27

4	Pago de servicio 3play	100	82	18
5	Servicios mensuales de soporte web	250	205	45
6	Licencia-Microsoft	41.5	34	7
7	Planilla	4000		
	<b>Totales</b>	<b>4,812</b>	<b>665</b>	<b>146</b>

Por otro lado, presentamos los gastos variables asociados al negocio expresados en moneda nacional.

**Tabla 6**

*Descripción costos Variables*

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total, con IGV</b>	<b>Total, sin IGV</b>	<b>IGV</b>
1	Útiles de oficina	50	41	9
2	Gasolina	120	98	22
3	Comisión por venta	1400	1,148	252
4	Servicio de catering	100	82	18
5	Campañas de MKT.	450	369	81
6	Desarrollo nuevas funciones pág. Web.	500	410	90
	<b>Totales</b>	<b>2,620</b>	<b>2,148</b>	<b>472</b>

### **Cálculo del Punto de equilibrio**

Considerando los gastos fijos y variables procedemos a realizar el cálculo para hallar el punto de equilibrio de este proyecto aplicando la formula:

**Ecuación 1***Formula punto de equilibrio*

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{(\text{Precio de Venta} - \text{Costos variables unitarios})}$$

Aplicando la formula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{4812.00}{(4000.00 - 2620.00)}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 3$$

De acuerdo con el resultado se puede indicar que para poder cubrir los gastos de la empresa por lo menos se deben de generar 03 ventas del servicio en consultoría.

**Determinación de las necesidades de inversión****Tabla 7***Cálculo de costos de arranque*

No.	Descripción	Total, con IGV	Total, sin IGV	IGV
1	Constitución de empresas	1,500	1,230	270
2	Diseño de plataforma	12,000	9,840	2,160
3	Muebles	1200	984	216
4	Compra de Laptos	3000	2,460	540
5	Frigobar	800	656	144
6	Menaje	150	123	27
	<b>Totales</b>	<b>18,650</b>	<b>15,293</b>	<b>3,357</b>

### Flujo de Caja y calculo

Se ha considerado poner 50 % los accionistas y un 50 % con financiamiento tradicional, otorgando una TEA estimada de 35 % y un plazo de 3 años.

### Esquema de estructuración y cronograma

**Tabla 8**

*Inversión requerida*

<b>Descripción costos fijos total de inversión requerida</b>	<b>S/ 37,850</b>
Gastos preoperativos	S/ 18,650
Activos intangibles	S/ 4,200
Capital de trabajo	S/ 15,000

**Tabla 9**

*Patrimonio*

<b>Local comercial Oficina administrativa</b>	<b>S/ 120,000</b>
---	-------------------

**Tabla 10**

*Inversión requerida por accionista*

<b>Socios</b>	<b>%</b>	<b>Aporte</b>
Accionista 1	25%	9,412.5
Accionista 2	25%	9,412.5
Financiamiento bancario	50%	18,825

**Tabla 11***Cuadro de financiamiento*

	<b>%</b>	<b>S/.</b>
Aporte accionistas (E)	50%	18,825
Financiamiento (D) Banco	50%	18,825
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>37,650</b>

**Tabla 12***Flujo de caja por operaciones Flujo de Caja neto*

Ingresos Totales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
<b>FLUJO OPERATIVO</b>				
Ingresos Totales		162,720	211,536	274,996
Costo de Ventas		-31,440	-35,212	-42,255
Utilidad bruta		131,280	176,324	232,741
Gastos administrativos		-10,000	-10,000	-10,000
Gastos de Marketing y publicidad		-5,400	-7,020	-9,126
Utilidad Operativa		115,880	159,304	213,615
		-		
Ingresos a la Renta (28%)		32,446.4	-44,605.12	-59,812.2
Utilidad neta		83,433.6	114,698.88	153,802.8
		83,433.6	114,698.88	153,802.8

## Evaluación económica y financiera

### *Cálculo del VAN*

El Valor Actual Neto es un factor financiero que se calcula para evaluar proyectos y determinar el valor actual de un pago futuro. Es decir, es el valor presente de una cierta cantidad de dinero en un determinado período a cuanto equivale hoy en día.

Para este punto se está tomando como referencia una tasa de descuento del 25%. para determinar si el proyecto es viable o no, se debe de medir el resultado obtenido luego de aplicar la formula.

Si el valor del **VAN** > **0** el proyecto es viable; es decir, se ejecuta el proyecto.

Si el valor del **VAN** < **0** el proyecto no es viable; es decir, no se ejecuta el proyecto.

**La fórmula que se aplicará será la siguiente:**

#### **Ecuación 2**

*Formula VAN*

$$VAN = \frac{f1}{(1+i)^1} + \frac{f2}{(1+i)^2} + \frac{f3}{(1+i)^3} + \frac{fn}{(1+i)^t} - I0$$

**f** = Flujos proyectados    **i** = Tasa de descuento    **I0** = Inversión inicial

### Ejecución de la formula

$$\text{VAN} = \frac{83433.6}{(1+25\%)^1} + \frac{114,698.88}{(1+25\%)^2} + \frac{153,802.80}{(1+25\%)^3} - 157,850$$

$$\text{VAN} = \frac{83433.6}{1.25} + \frac{114,698.88}{1.5625} + \frac{153,802.80}{1.953125} - 157,850$$

$$\text{VAN} = S/61,051.20$$

Dado que el valor obtenido en el cálculo del VAN es superior a 0, podemos determinar que el proyecto es viable y podemos ejecutar el proyecto.

### *Cálculo del TIR*

La tasa Interna de Retorno refiere que un proyecto es rentable si  $TIR \geq$  a la tasa de descuento y no es rentable si la  $TIR <$  que la tasa de descuento. Adicionalmente, podemos decir que si la  $TIR =$  a la tasa de descuento si se aceptaría el proyecto. Es prescindible mencionar que si se cuenta con uno o más proyectos de inversión se debe elegir el que presente una mayor TIR.

Tanto el cálculo del VAN como el TIR son métodos simplificados el análisis de flujos dado que se puede evaluar las oportunidades, comparando los resultados proyectados y, por consiguiente, facilitando la toma de decisiones.

**Ecuación 3***Formula TIR*

$$0 = \frac{F1}{(1 + tir)^1} + \frac{F2}{(1 + tir)^2} + \frac{F3}{(1 + tir)^3} + \dots + \frac{Fn}{(1 + tir)^n} - I_0$$

**F= Flujos**      **tir = tasa de descuento**      **n = periodo**      **I0= Inversión inicial**

Para el proyecto se está considerando la tasa de descuento del 25% y una tasa de retorno del 18%

$$= \frac{\text{TIR} \quad 83433.6 \quad +114,698.88 \quad +153,802.80}{1.3 \quad 1.6 \quad 2} - 157850$$

$$\text{TIR} = 61051- 39\%$$

En base al cálculo hallado, vemos que la TIR >25%; es decir, 39%>25%, por lo que podemos decir que es viable y podemos ejecutar el proyecto.

## CONCLUSIONES

Se concluye del proyecto realizado que el modelo de negocio es viable dado que las validaciones realizadas con los diferentes métodos como el exploratorio, Design Thinking, concluyente y el método Lean startup resultaron satisfactorio dado que se pudo comprobar la hipótesis planteada.

Se concluye que luego de haber ejecutado la metodología Design Thinking se ha podido aprender que es necesario escuchar de manera cercana al cliente final para poder atender sus necesidades y problemas para de esta manera generar propuestas de solución que agregue valor en la organización del cliente.

Se concluye que existe un nicho de mercado para los emprendedores dueños de pequeñas y medianas empresas que cuentan con la necesidad de ser asesorados de manera especializada en gestión humana, dado que esto beneficiaría a los colaboradores de su organización ya que se fomentaría la motivación por parte en el equipo de trabajo de la empresa y ayudaría a reforzar la competitividad en la empresa.

Se concluye que luego del análisis financiero se puede observar que el proyecto genera rentabilidad lo que permite poder continuar con la implementación de la idea teniendo presente el flujo de caja de libre disponibilidad y planificando los costes validados para el inicio de operaciones.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que, para definir los desafíos del proyecto, en primer lugar, se debe poder identificar los problemas en los que se va a trabajar con la finalidad de ser lo más asertivos posible antes de iniciar el método de investigación exploratorio.

Se recomienda ser empático con todos los clientes, dado que esta situación permitirá que exista una buena relación emprendedor y cliente. Esto permitirá poder tener un vínculo más cercano y ayudará a poder recibir un feedback más objetivo.

Se recomienda que la creación de un MVP o prototipo se realice siguiendo las fases de creación del modelo de negocio ya que esto permitirá que el desarrollo del producto o servicio sea lo más cercano a la realidad con el objetivo de que este cumpla con los requisitos indispensables para cubrir la necesidad del cliente, de esta forma se logra evitar gastos innecesarios y pérdida de tiempo.

## REFERENCIA BIBLIOGRAFIA

- Busto, F. (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones (1.a ed.). Madrid, España. Ediciones Diaz de Santos.
- Cipriano, L. G. A. (2016). Plan estratégico de negocios. México, D.F.: Grupo Editorial.
- D. V. A. J. M. (2018). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. Bogotá, Ecoe Ediciones.  
Recuperado de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/114331?page=227>.
- Emprendimiento exitoso: cómo mejorar su proceso y gestión. Bogotá, Ecoe Ediciones.  
Recuperado de <https://elibro.upc.elogim.com/es/ereader/upc/114331?page=231>.
- Editorial. Murcia, C. H. H. (2011). Creatividad e innovación para el desarrollo.
- Patria. Ilundáin, V. J. M. (2017). El proyecto estratégico de la empresa. Madrid: ESIC empresarial. Bogotá: Ediciones de la U. Sainz.
- Schnarch, K. A. (2014). Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bazán, J. L. (2016). Administración estratégica: enfoque en la generación de valor. Lima: Macro.
- Alexander, O. (2013). Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers (Portable Version). John Wiley & Sons.

## ANEXOS

### Entrevista N°1

#### Transcripción

**Emprendedor: Jose Luis Arroze Villegas**

**Ciudad de Ica**

**¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?**

Hola Alonso qué tal cómo estás buenas tardes, sí mira considero de que tu emprendimiento o mejor dicho de que mejor dicho si considero de que mi emprendimiento requiere una asesoría profesional en gestión humana debido a que no tengo una correcta especialización en esa en ese tema ya tengo 3 años no inicia antes de la pandemia operaciones y considero de que es un punto de dolor dentro de mi empresa no el no contar con un área especializada en gestión humana dado que en mi los integrantes de mi equipo son especialistas y considero de que sería necesario poder contar con una y asesoría en esta área para el bienestar de mis colaboradores para el bienestar en mi empresa.

**¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?**

sí considero de que tener yo mejor dicho llevar una asesoría que sea humana que agregaría valor a mi negocio debido a que me podrían dar una visión distinta a las que yo no estoy enfocado correctamente me ayudaría a delimitar el camino por así decirlo y considero que el factor humano es importante dentro de una organización sin embargo y me doy cuenta de que es algo de que no estoy llevando en práctica con mi equipo de trabajo y agregaría valor dado que mis ex colaboradores podrían sentirse más identificados con la empresa dado que esto ayudaría a fortalecer los lazos entre el colaborador y la empresa

**¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana?**

actualmente no cuento con un presupuesto para poder llevar una consultoría en gestión humana porque considero de que es muy caro Sin embargo sí me gustaría poder tener la oportunidad de poder llevar algunas charlas o talleres no que tal vez no sean tan caros no eh y ajustados al bolsillo por lo general cuando uno ve en internet en las redes sociales algún tipo de consultoría por lo general estas están enfocadas más a empresas grandes o tal vez lo que uno piensa es que para estas empresas grandes sin embargo si este emprendimiento esta idea de negocio que que piensas realizar está enfocada a empresas grandes OA pymes como mi empresa sería recomendable o se sugiere de que se pueda colocar que este emprendimiento está asociado o dirigido a pequeñas y medianas empresas

**Entrevista N°2**

**Transcripción**

**Emprendedor: Pedro Jesús Varillas Alzamora**

**Ciudad de Ica**

**¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?**

Hola qué tal Alonso un respecto a tu pregunta considero de que eh si mi negocio un necesita y requiere una asesoría profesional en gestión humana por qué la verdad no cuento con personal capacitado y especializado en el área y considero que sí sería necesario poder contar

con una asesoría en recursos humanos para poder aplicar estrategias orientadas hacia mis trabajadores.

**¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?**

si, considero de que una asesoría en gestión le agregaría valor a a mi negocio no porque considero de que no se estaría ampliando la visión no de qué cosa es llevar o manejar una organización no esto con la finalidad de no ser la empresa de todos los años no que vende y tiene por ahí ciertos incentivos con los colaboradores sino mirando a futuro no porque lo que uno como dueño o gerente de la empresa lo que busca es poder y crecer no ser competitivo en el mercado entonces considero de que en sí le agregaría valor porque mis colaboradores o trabajadores estarían más afianzados conmigo y con mi empresa.

**¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana?**

Respecto a su pregunta, de hecho sí manejó un presupuesto no directamente asociado para el tema de asesorías en gestión humana pero si utilizo bastante para el tema de talleres de venta no eh talleres que le permitan a mis trabajadores podrán formarse en un solo objetivo no temas habilidades blandas y coaching de liderazgo en algunos algunas ocasiones y sí me gustaría poder revisar tal vez un programa de asesoría especializada para mi emprendimiento.

**Entrevista N°3**

**Transcripción**

**Emprendedor: Karina Savaria**

**Ciudad de Ica**

**¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?**

Hola Alonso gracias por comunicarte, quiero mencionarte de que sí considero necesario puede tener una asesoría especializada no solo en recursos humanos sino en varias áreas no de mi empresa sería una muy buena opción y una oportunidad para que mi emprendimiento mi negocio y ella tiene 3 años y medio pueda seguir creciendo y enfocándose en cosas que tal vez uno por el propio día a día no ve..

**¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?**

De hecho en la Universidad lleve un curso de gestión humana sin embargo no lo pongo en práctica sé que brindaría y agregaría valor a mi organización para enfocarte más importantes como el clima laboral no hizo más que seguridad y salud en el trabajo que por el mismo rubro en el que estoy y no permitiría poder tener un mejor control poder tener una guía una visión de cómo poder implementar acciones en favor de los colaboradores que de alguna otra manera esto va a poder favorecer en la productividad de mis colaboradores y la motivación De hecho cuando vi la página web que me mostraste me interesó; sin embargo, te recomendaría poder colocar el segmento a dónde estás orientado. Porque si no colocar que se trata de una asesoría para pymes es como que uno piensa de que esto es una empresa que está especializada en recursos humanos pero para grandes empresas entonces eso sería mi mi feedback en realidad gracias por la comunicación.

**¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana?**

De hecho no cuento con un presupuesto para poder contar con una asesoría De hecho ssie interesaría ver que opciones tengo para poder financiar tal vez la asesoría también depende mucho del precio y de los paquetes que ofrecerían

Entrevista N°4

Transcripción

Emprendedor: Martin Torres Milachay

Ciudad de Ica

**¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?**

Hola sí sería necesario en poder contar con la orientación de profesionales especializados en la materia de gestión humana en realidad es un momento que siempre he querido tocar, pero tal vez por desconocimiento nunca lo he profundizado y porque tampoco he visto muchas opciones y como para poder optar por alguna asesoría y sería una buena opción para las empresas y para seguir creciendo.

**¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?**

Claro que agregaría valor los colaboradores igual eran mucho cuando la empresa se preocupa por mejorar el aspecto que no solamente van a ayudar a los colaboradores sino que beneficiar a la empresa como como tal.

**¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana?**

No cuento con el presupuesto exactamente, pero si se pudiera ver la manera de poder financiar no dependiendo del tipo de servicio que se vaya a brindar y cuál sería el impacto o los objetivos que se tracen de hecho si estoy muy interesado y me gustaría recibir más información sobre este tema.

### **Entrevista N°5**

#### **Transcripción**

**Emprendedor: José Carlos Oliva Vásquez**

**Ciudad de Ica**

**¿Consideras que tu emprendimiento requiere de una asesoría profesional en gestión humana?**

Hola para el rubro en el que estoy es muy dinámico propiamente por la competencia es un sector que se vio golpeado por la pandemia dado que nos dedicamos a la venta considero que es necesario poder tener una asesoría profesional que estén humana porque me brindaría más apertura más visión y un enfoque distinto para hacer las cosas y poder enfrentarse ante situaciones adversas como la que pasó en la bandera donde se nos perjudicamos mucho

**¿Consideras que una asesoría profesional en gestión humana le agregaría valor a tu negocio?**

Desde luego que sí considero que agregaría valor y replantearía tal vez toda la parte de la estructura no organizacional en por y profundizaría temas dejado de lado por la mayoría de los gerentes administradores que tienen un negocio no familiar como el mío en donde se aprende con la experiencia, pero no tal vez por conocimientos propios de un área especializada los colaboradores lo valorarían mucho.

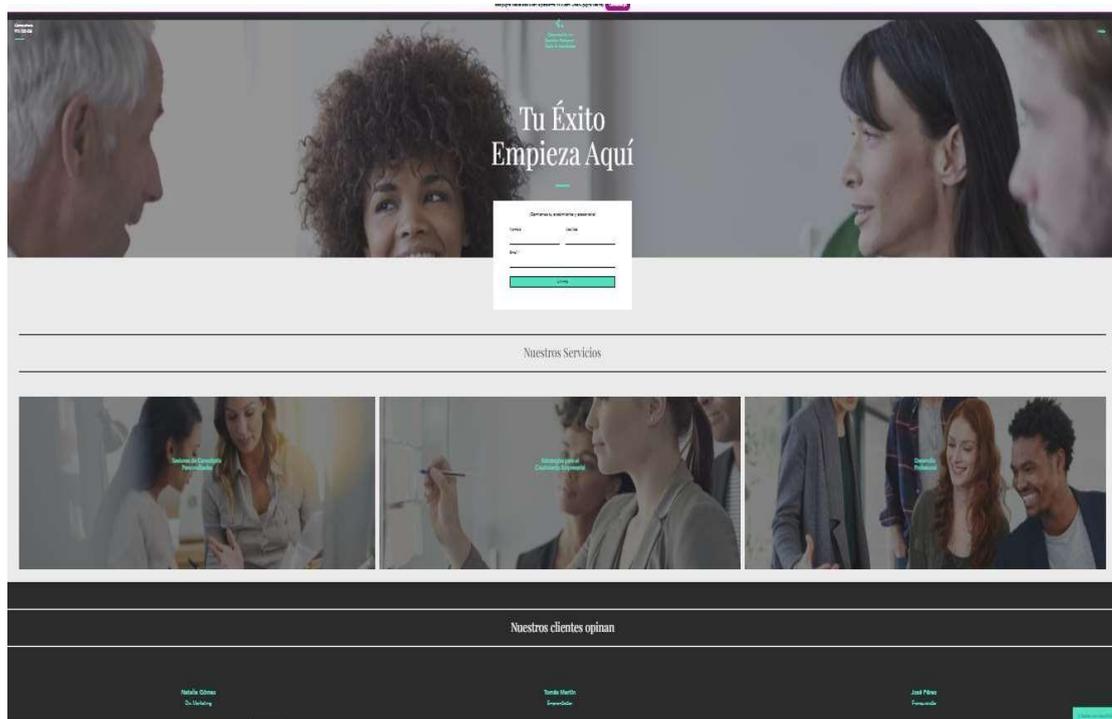
**¿Si tuvieras los recursos para poder contratar a una consultora especializada en gestión humana?**

Sí podría destinar dependiendo del del costo del paquete o los servicios que brinden y de esta manera sería tal vez interesante que existen talleres de liderazgo no y tipo de habilidades blandas coaching no temas de competencia que sería interesante

## Landing Page

**Figura 15**

*Página web Prototipo\_ Herramienta tecnológica*



En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

**Figura 16**

*Página web Prototipo\_ Herramienta tecnológica\_ Sección Servicios*



En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

**Figura 17**

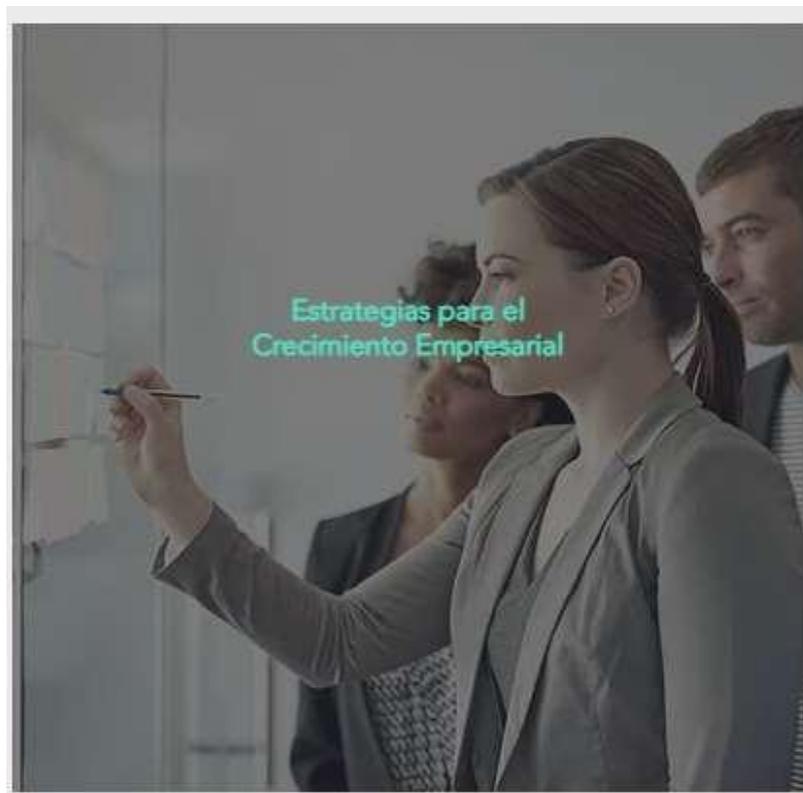
*Sección servicios: Consultoría personalizada*



En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

**Figura 18**

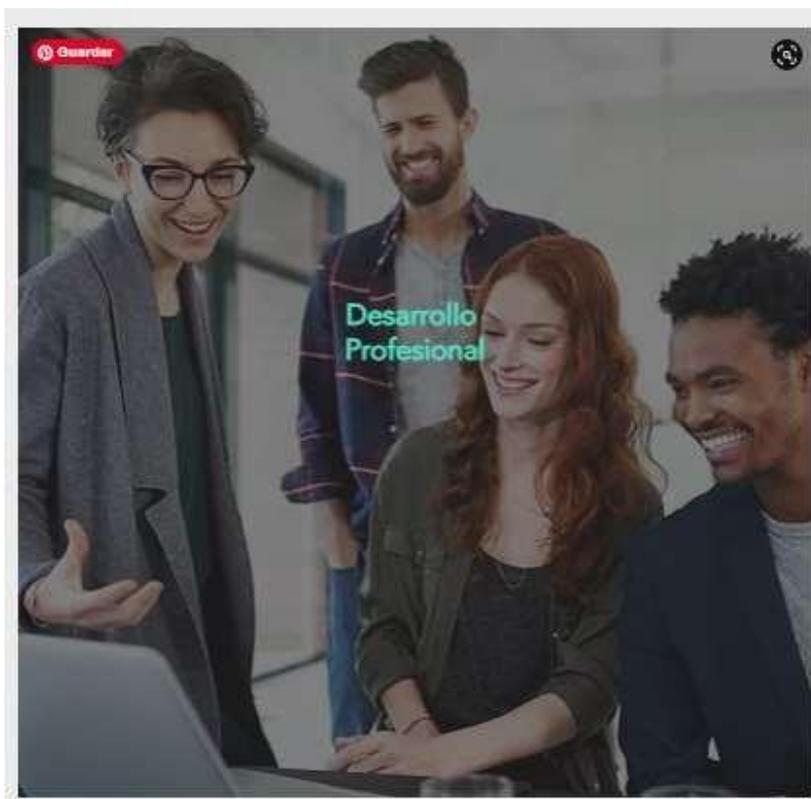
*Servicio servicios: Estrategias para el crecimiento empresarial*



En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

**Figura 19**

*Sección servicio: Desarrollo Profesional*



En: En: <https://consultoriaghsedei.wixsite.com/my-site>

## Figura 20

*Flayers informativos*



**Figura 21**

*Flayer digital para alianzas estratégicas*

**Figura 22**

*Reporte las Mypes en 2020*



En: <https://www.comexperu.org.pe/>

**Figura 23**

Reporte las Mypes en 2020



## EL ÍNDICE DE CAPACIDAD FORMAL DE LAS MYPES

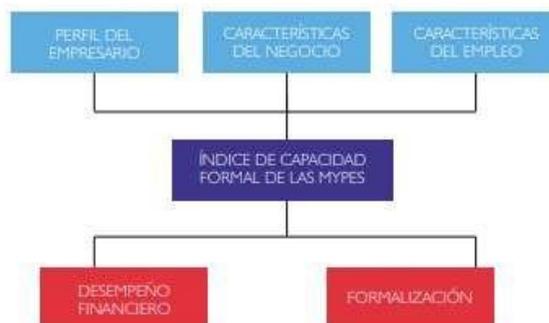
### ¿Por qué un índice?

La disponibilidad de data y la necesidad de su uso estratégico para la toma de decisiones abren puertas para innovar en la evaluación y el monitoreo de políticas en favor de las mypes.

### ¿Para qué un índice?

Este instrumento, elaborado con datos de la Enaho, monitorea y permite una evaluación anual rigurosa de las capacidades que tienen las mypes para formalizarse, según sus más importantes características empresariales. Entre estas, el índice evalúa las prácticas contables, el tipo de propiedad, el uso de servicios básicos y las características del empleo. Así, se permite evaluar qué tan propensa es una mype a estar registrada en la Sunat, lo cual es una ventaja frente a un indicador directo de formalización que podría estar subestimado.

### MARCO CONCEPTUAL DEL ÍNDICE DE CAPACIDAD FORMAL



En: <https://www.comexperu.org.pe/>

Figura 24

*Página Web Asociación de buenos empleadores*

