

ZEGEL IPAE
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS “L.M.G.”

**Proyecto profesional para obtener el título de Bachiller en Administración de negocios
presentado por:**

LOAYZA DELGADO, Jose Fabrizio
MAYO CONCHA, Luis Fernando
GOMERO SERVELEON, Nixon Ernesto

ic74130758
ic70616600
ic70276899

Ica , 2020

Dedicatoria

*A nuestros padres, por estar con nosotros,
por enseñarnos a crecer y a superarnos
profesionalmente, por apoyarnos y guiarnos,
por ser las bases que nos ayudaron
a llegar hasta aquí.*

RESUMEN EJECUTIVO

El primordial objetivo de este plan es poder conceptualizar cualquier modelo de negocios rentable que posibilite entregar a las pequeñas y medianas organizaciones cualquier servicio de consultoría más producido y completo que una asesoría, que se adapte a sus situaciones, y que de esta forma logre ayudarlos eficazmente a avanzar sostenidamente con su aumento, reduciendo de esta forma la monumental proporción de organizaciones que quiebran. Gracias a cualquier ámbito económico conveniente, a eso que se ha sumado la abertura al exterior (con las firmas de tratados de independiente comercio), ha realizado que el Perú crezca en bastante más de cualquier millón de organizaciones en los últimos 10 años. Asimismo, el Perú continúa proyectando crecimientos por arriba del promedio mundial, de América Latina y del territorio, lo cual predice una más grande proporción de inversionistas extranjeros y, desde luego, más grande competencia.

En este entorno, que crea más grandes oportunidades, empero paralelamente más competencia por el incremento de actores extranjeros y participantes de la metrópoli más preparados, provoca que los gerentes y empresarios necesiten nuevos conocimientos y capacidades; por estas causas es que se vuelve más atractivo el comercio de consultoría. Estudios expresan que el ingreso al capital y la carencia de vivencia en administración empresarial permanecen en medio de las causas más relevantes del cierre de las organizaciones. Para afrontar dichos cambios van a tener que robustecer sus ventajas competitivas, ser flexibles y más eficientes, con lo cual nace la necesidad de replantear nuevas tácticas y renovar sus modelos. En este entorno las organizaciones medianas y pequeñas se tornan más vulnerables al tener que afrontar espacios diversos y bastante exigentes, con habilidades que les sirvieron en su instante, sin embargo que ahora son insuficientes.

Las organizaciones además requieren concentrarse en las ocupaciones de más grande valor, razón por la que se necesita encargar varias ocupaciones a organizaciones externas, en medio de las cuales permanecen diversos tipos de consultorías. Este entorno ha creado el ingreso de una gigantesca proporción de organizaciones consultoras extranjeras, de esta forma como la construcción de organizaciones consultoras nacionales y consultores independientes; todos ellos, en su mayoría, ofrecen sus servicios a organizaciones monumentales o «medianas- grandes», quedando todavía cualquier monumental mercado de organizaciones medianas y pequeñas por atender. Sin embargo, una de las causas más relevantes por las que los propietarios manifiestan que no se capacitan es la carencia de información. En este grupo de situaciones nace la posibilidad de buscar apoyar a las organizaciones en el punto crítico indicado de su proceso evolutivo, en donde no solo el diseño de ideas y planes de acción, sino además la ayuda en la ejecución y el desarrollo de nuevas habilidades, se tornan importantes.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Idea de negocio.....	11
1.2 Diagnóstico de la idea de negocio	11
1.3 Justificación de la idea de negocio (análisis de la oportunidad)	12

CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1 Análisis del microentorno (clientes, competidores, proveedores, intermediarios, productos sustitutos).....	15
2.2 Análisis del macroentorno	20

CAPÍTULO III PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión.....	31
3.2. Visión.....	31
3.3. Valores.....	31
3.4. Objetivos estratégicos generales	31
3.5. Matriz FODA.....	32
3.6. Estrategia genérica de Porter	38
3.7. Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)	39

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE MERCADO

4.1. Oferta (que ofrecen los competidores, directos y potenciales).....	44
4.2. Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección de la demanda)	45

CAPÍTULO V PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Mercado (características y segmentación)	53
5.2. Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción)	57
5.3. Formulación estratégica ANSOFF	59
5.4. Proyección de ventas	61

CAPÍTULO VI PLAN TÉCNICO

6.1. Localización de la empresa (matriz)	63
6.2. Tamaño del negocio (capacidad instalada) (layout)	65
6.3. Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima)	66
6.4. Proceso de producción u operación (diagrama de flujo)	69
6.5. Certificaciones necesarias	70
6.6. Impacto en el medio ambiente	70

CAPÍTULO VII PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

7.1. Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos)	72
7.2. Obligaciones (tributarias y laborales)	74
7.3. Estructura organizacional	76
7.4. Descripción de funciones	77

CAPÍTULO VIII PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1. Inversiones (estructura)	79
8.2. Ingresos y egresos	81
8.3. Deuda (cuadro de amortización)	82

8.4. Flujo de caja (económico y financiero).....	84
8.5. Evaluación económica (VAN y TIR).....	85
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIASBIBLIOGRÁFICAS	92

ÍNDICE DE TABLAS

• TABLA N° 1 MATRIZ FODA.....	32
• TABLA N° 2 FODA CRUZADO.....	35
• TABLA N° 3 POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA.....	44
• TABLA N°4 TABULACIÓN DE ENCUESTA.....	50
• TABLA N° 5 SEGMENTACIÓN.....	57
• TABLA N° 6 PRECIO PROMEDIO DE VENTA.....	59
• TABLA N°7 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO - MATRIZ.....	60
• TABLA N° 8 PRONÓSTICO DE PRODUCCION Y VENTAS ANUAL.....	61
• TABLA N° 9 FACTOR DE LOCALIZACIÓN.....	63
• TABLA N°10 MOBILIARIO DE OFICINA.....	67
• TABLA N° 11 SELECCIÓN DEL EQUIPAMIENTO.....	68
• TABLA N°12 RECURSOS.....	69
• TABLA N° 13 PERSONAL.....	69
• TABLA N°14 INVERSIÓN FIJA TANGIBLE.....	79
• TABLA N°15 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE.....	80
• TABLA N°16 INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE.....	80
• TABLA N°17 PRESUPUESTO DE INGRESOS 2020.....	81
• TABLA N°18 PRESUPUESTO DE EGRESOS 2020.....	81
• TABLA N°19 FINANCIAMIENTO.....	83
• TABLA N°20 RESUMEN ANUAL DE LA DEUDA.....	83
• TABLA N°21 CRONOGRAMA.....	83
• TABLA N°22 FLUJO DE CAJA.....	84
• TABLA N°23 TASA DE DESCUENTO LMG.....	85
• TABLA N° 24 PUNTO DE EQUILIBRIO.....	87
• TABLA N.° 25 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	88
• TABLA N° 26 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

• GRÁFICO N° 01 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	16
• GRÁFICO N° 02 PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN CON AL MENOS UNA NECESIDAD BASICA INSATISFECHA EN EL DEPARTAMENTO DE ICA.....	21
• GRÁFICO N° 03 PBI POR ESCENARIOS	22
• GRÁFICO N° 04 ESTRATEGIA GENERICA DE PORTER	38
• GRÁFICO N° 05 DIAGRAMA DE GANTT	40
• GRÁFICO N°6 MODELO DE ENCUESTA.....	49
• GRÁFICO N° 7 MAPA DE ICA	64
• GRÁFICO N°8 TAMAÑO DEL NEGOCIO.....	65
• GRÁFICO N°9 DISTRIBUCION DE EQUIPOS Y MAQUINARIA	66
• GRÁFICO N° 10 ORGANIGRAMA	76

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final de carrera radica en la preparación de una estrategia de Organización para la puesta en marcha de una Consultoría de Recursos Humanos en la ciudad de Ica, especializada en la selección y formación de personal.

LMG es la perspectiva de futuro de 3 emprendedores, basada en la firme convicción de que en un ámbito socio - económico como el que estamos viviendo en los últimos años, caracterizado por un ritmo de cambio vertiginoso, una crisis mundial y elevados niveles de desempleo, la viabilidad de las empresas pasa cada vez más por aumentar el caudal de conocimientos de sus empleados, convirtiéndolos en un factor clave para el triunfo de estas.

Por esta razón, la primordial tarea de la propia organización es “ayudar a las Empresas y a los individuos a lograr sus fines expertos, por medio de la averiguación, selección, evaluación y formación, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada comprador, contribuyendo de esta forma a la optimización de su productividad y competitividad”.

Así cubriremos unas necesidades presentes en el mercado con el fin de afianzarnos en el mismo. Para explicar y desarrollar esta posibilidad de comercio hemos llevado a cabo el presente Proyecto de compañía, donde analizamos y desarrollamos los métodos y tácticas planteadas en la organización.

En definitiva, en las próximas páginas se ha estudiado la situación concreto para la puesta en marcha de Human Capital, analizando el ámbito y nuestra organización y políticas de la organización, quedando demostrada su viabilidad técnica, comercial, económica y financiera.

Cabe resaltar que el proyecto de compañía diseñado se ha realizado siguiendo un criterio de extrema prudencia para asegurar la viabilidad de la organización en un rato tan complejo como el presente.

Es así que el proyecto que se presenta a continuación es un plan para formar una empresa de consultoría, que apoye a potenciar a las empresas pequeñas y medianas, con la finalidad de continuar su senda de crecimiento de manera más sólida y sostenida.

CAPÍTULO I
DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Idea de negocio

Mediante la observación de un mercado aun no atendido, identificamos que en la ciudad de Ica existen muchas empresas las cuales no cuentan con los conocimientos necesarios para poder establecer las distintas practicas del área de recursos humanos en su empresa, siendo la mayor deficiencia encontrada en las áreas de capacitación y desarrollo, reclutamiento y selección y seguridad y salud en el trabajo.

Es por esto por lo que planteamos poner a disposición de estas empresas un servicio integral que conste del apoyo y desarrollo constante de esta área, brindando una solución integral y eficiente, a la vez brindando en beneficio de la prestación del servicio y la completa seguridad que las actividades serán desarrolladas por profesionales capacitados.

Se integrarán herramientas innovadoras para la realización de estas actividades, como, por ejemplo:

- Capacitaciones mediante plataformas virtuales
- Implementación de metodología LSP (Lego serious Play)
- Gestión de personas por competencias
- Uso de KPI'S

Con estas herramientas y mediante el uso de Analíticas se logrará monitorear eficientemente las actividades que serán puestas a nuestra disposición por las empresas, Logrando los resultados esperados por estas, mediante un seguimiento constante a los resultados obtenidos.

1.2 Diagnóstico de la idea de negocio

El servicio de asesoría es un servicio que consideramos es requerido por muchas empresas debido a que cuando de capital y talento humano se habla, lo que principalmente se busca es obtener los mejores resultados, debido a que sabemos que el talento humano es la base para el óptimo desarrollo y futura operatividad de la empresa.

Es por ello que, al brindar una asesoría integral para las áreas de recursos humanos y subáreas de interés del mismo, lo que se busca es brindar los mejores resultados, recalcando la precisión y métodos que serán utilizados para obtener los resultados esperados.

Nosotros proponemos principalmente brindar una solución que involucre tanto el interés de la empresa con la satisfacción del talento humano. Es por lo que hemos visto por conveniente centrar nuestras actividades en las áreas de:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Seguridad y salud en el trabajo

Las alternativas que planteamos para cada una de estas actividades es el uso de nuevas metodologías como la de LSP (Lego serious Play) la cual nos permite hacer una capacitación y desarrollo de competencia de una manera más eficaz asegurándonos así resultados óptimos, luego de realizado cada taller se hará una medición de los resultados mediante distintos medios como por ejemplo evaluaciones 360.

Para el área de reclutamiento y selección serán utilizadas las herramientas necesarias y el debido proceso que garantice a la empresa que nos sub contrata que tendrán la persona correcta a ocupar el futuro puesto de trabajo contando con las competencias antes definidas por nuestro equipo en conjunto con las partes interesadas de los titulares de la empresas que contraten el servicio; de esta manera se asegura un proceso realizado correctamente que brinde la alternativa correcta y lo que se busca, talento humano que desarrolle plenamente sus competencias en el puesto de trabajo.

Para el área de seguridad y salud en el trabajo, se implementarán plataformas que brinden capacitar y evaluar correctamente a los grupos de interés designados.

1.3 Justificación de la idea de negocio (análisis de la oportunidad)

Para iniciar a conocer la industria de la consultoría empresarial, es necesario definirla como un servicio profesional que se basa en el asesoramiento hecho por expertos a las empresas para enfrentar diversos retos en el mundo de los negocios. Ante un mercado globalizado la competencia es cada vez mayor, por lo que las empresas necesitan replantear continuamente sus acciones para seguir siendo competitivas, ingresar a otros mercados o mantenerse en los que

están. Ante estos retos nace la consultoría como una actividad que busca ayudar a las empresas a encontrar las mejores soluciones en las diversas áreas de gestión y ayudarlos a implementarlas. El consultor juega un papel vital en este proceso, pues es el encargado de iniciar e implantar el cambio en las empresas, así como de desarrollar las habilidades del personal con la finalidad de conseguir el aumento de la productividad, la eficiencia y la eficacia, en búsqueda de lograr los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

CAPÍTULO II

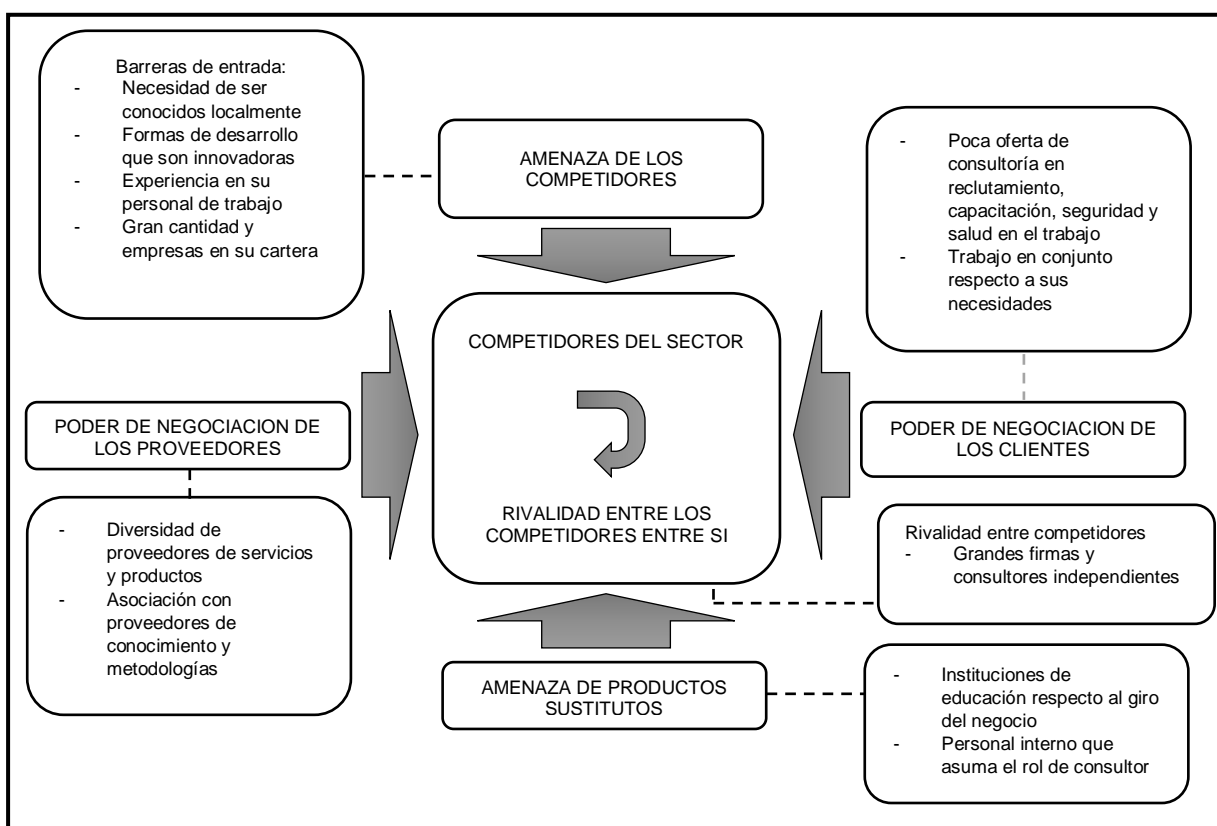
DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1 . Análisis del microentorno (clientes, competidores, proveedores, intermediarios, productos sustitutos).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1992) es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de los distintos factores de la industria que moldean la estrategia de competitividad de la empresa. En el presente documento se realiza un análisis de cada fuerza respecto al proyecto de consultoría en recursos humanos, donde se analizará la Rivalidad entre competidores, la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, el Poder de Negociación de los Clientes, la Amenaza de Productos Sustitutos y el Poder de Negociación de los Proveedores.

En el siguiente gráfico, se presentan las fuerzas que afectan directamente al desarrollo y desempeño de La Consultora:

GRÁFICO N° 01**ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Fuente: *Elaboración Propia*

- Rivalidad entre competidores

La consultoría en las grandes empresas está abarcada y dominada principalmente por las grandes firmas, transnacionales y locales, las que muchas veces mantienen contratos de servicios con aquellas. (Rivalidad alta)

En las empresas medianas y pequeñas, es poca la oferta para la gran cantidad de empresas, que son, en su mayoría, pequeñas firmas o consultores independientes. El Estado impulsa la capacitación y apoyo a este segmento de empresas. (Rivalidad baja)

Asimismo, otro factor que influye a que la rivalidad interna implique un riesgo alto es el servicio de desarrollo de competencias, debido a que por su naturaleza intangible es difícil, para los clientes, percibir el valor agregado y diferenciación de los servicios ofrecidos por las empresas del sector.

Por otro lado, si bien son una gran diversidad de empresas las que ofrecen desarrollo de competencias, reclutamiento, y capacitación en seguridad y salud en el trabajo, no todas brindan el servicio de reclutamiento con una metodología innovadora como es Lego Serious Play.

El riesgo se ve disminuido en cierta medida, debido a que hay una forma de cooperación entre las consultoras, dándose los escenarios en que dos consultoras cooperen para brindar un servicio, complementando sus ofertas, experiencia y red de contactos.

Por último, buscamos dar una propuesta diferenciada que permita disminuir los riesgos encontrados en el sector a largo plazo, diferenciándonos por la especialización reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, y seguridad y salud en el trabajo, en el lugar de mandos medios de las empresas del país y con servicios que brinden un valor agregado frente a la competencia.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

Barreras de entrada de nuevos competidores grandes: alta

Barreras de entrada de consultores independientes: alta

Para ejercer consultoría no es necesario hacer importantes inversiones, por lo que es fácil ingresar. El entorno competitivo hace que las empresas necesiten mejorar sus capacidades; ante esta necesidad hay más competidores que están ingresando. El sector peruano de consultoría está en desarrollo por lo que tiene aún poca penetración, especialmente en las empresas medianas y pequeñas.

Siendo la consultoría un tema de carácter de confianza, siempre habrá facilidad del acceso a consultores independientes que han desarrollado prestigio en algunos sectores.

A continuación, describiremos las barreras identificadas para el inicio de este giro de negocio:

- Capital

El negocio no requiere de gran inversión, pues el servicio depende principalmente de los recursos humanos (consultores) que brindan los servicios; es importante recalcar que lo que

más predominara será la adquisición de redes de contacto para fortalecer la marca y tener un historial de clientes que nos respalden y así generar ingresos.

- Diferenciación del producto

La diferenciación, en la industria analizada, empieza por definir un campo de especialización. La especialización, además de ser valorada por las empresas que contratan los servicios de consultoría, permite reducir el nivel de competencia si la empresa se especializa en segmentos que han sido menos explorados por la competencia.

Otra fuente de diferenciación viene dada por el modelo de servicio y cuánto se adapta a las necesidades que demanda el mercado o, incluso, cada cliente de manera particular; en consultoría suele hacerse la distinción de métodos de ejercicio de su giro de negocio, para ello es que se implementa el Lego Serious Play, como herramienta de diferenciación en la realización de las funciones de consultoría.

- Costos de Cambio

Se denomina costo de cambio, cuando se tiene que pagar por las transacciones respecto al traslado de una consultora a otra. Por lo general, si los costos son relativamente elevados, los nuevos competidores tendrían una dificultad en la adquisición de nuevos clientes, pero cabe recalcar que, si se tiene una herramienta o metodología innovadora, el mercado estaría dispuesto a pagar por ello; la suficiencia de la metodología que usara una consultora determinara si vale o no invertir en el servicio. Si hablamos de pérdida, esto se determinará en la pérdida de conocimiento que la consultora ha adquirido sobre la empresa cliente, así como sus historiales e información.

- Experiencia

Es un factor difícil de copiar, ya que se ingresará a un mercado siendo primerizo, frente a grandes empresas que ya tienen dominado el mercado. Es en este ámbito que la especialización, tanto de la consultora (por ejemplo, la metodología de reclutamiento) como de los consultores, especializados en metodologías y etapas del servicio cobran relevancia. La experiencia del capital humano de la consultora implica el desarrollo de conocimiento especializado y cada nuevo cliente que tome el servicio, se beneficia de la experiencia adquirida gracias a los servicios prestados a clientes antiguos.

- Poder de negociación de los clientes

Por una necesidad estratégica (media)

Se debe a que la confianza y el prestigio predominan, los clientes se toman su tiempo para decidirse por una consultora que los apoye en todos los aspectos de diseño e implementación. Este tipo de servicio es más requerido por empresas grandes y medianas.

Por una situación coyuntural (baja):

Por la urgencia e importancia del tiempo, se negocia el precio más conveniente. Los clientes, sobre todo los medianos empresarios, tienen cierta incertidumbre al buscar profesionales que los apoyen; a veces, porque no creen que puedan aportar valor y otras por temor a que se filtre información.

- Amenaza de productos sustitutos

Empresas grandes (media).

Ejecutivos o equipos de trabajo de la misma empresa (alta).

Contratación de nuevo personal para desarrollar temas de consultoría (media).

Empresas pequeñas y medianas (baja).

Es más difícil encontrar personas dentro de la empresa que puedan reemplazar a un consultor.

La amenaza de productos sustitutos genera dos tipos de amenazas para el negocio de consultoría de recursos humanos, a continuación, la descripción del contexto:

- Universidades Corporativas

Las empresas se encuentran en un proceso de cambio, que incluye mecanismos para autocapacitar a su personal, por ejemplo, creando una plataforma virtual donde se toquen temas que la empresa requiere específicamente, pero en el ámbito de recursos humanos; un ejemplo claro es el de Interbank, tiene como herramienta de capacitación su universidad corporativa UCIC para la capacitación de sus trabajadores. Esto representa una amenaza para la consultoría de recursos humanos, debido a que ya no se requiere el servicio y baja la demanda, enfocadas

específicamente en capacitaciones y desarrollo de competencia, porque estas asumen el control de dichas actividades y se convierte parte de sus actividades claves para la organización.

- Consultoría independiente

Una persona puede especializarse para ejercer la función de consultor, existen muchas instituciones que lo permiten y capacitan a un segmento, que se dedicara a las mismas funciones que realizan las grandes y medianas empresas en consultoría de recursos humanos. Este agente ya formaría como un personal interno de la empresa, y se consideraría un servicio sustituto respecto a los servicios que una empresa de consultoría realiza.

- Poder de negociación de los proveedores

Proveedores de servicios de apoyo a la consultoría: hay diversas fuentes donde buscar información, pero en ocasiones será importante y necesario recurrir a estudios especializados, para lo cual se cuenta con una oferta importante de empresas que brindan estudios a diferentes niveles como, por ejemplo: marketing digital, encuestadoras, etc.

Respecto a los profesionales y consultores, siendo los consultores el recurso más importante, se evidencia en la realidad que hay muchas escuelas y universidades de donde egresan profesionales con talento y dominan el tema. En líneas generales, no existe un poder concentrado.

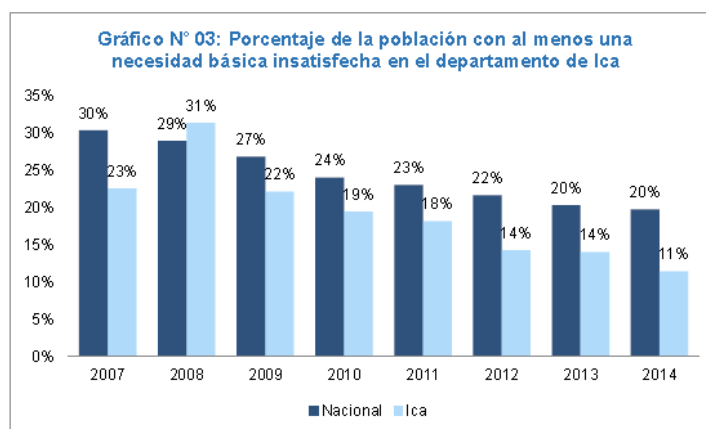
2.2 Análisis del macroentorno

2.2.1 Factor económico

Según el Instituto de Estadística e Informática (INEI) el departamento de Ica tiene los niveles más bajos de pobreza monetaria en el país, sin embargo, dicha situación no refleja la cobertura de las necesidades de la población, las cuales les permitan alcanzar una mejor calidad de vida.

GRÁFICO N° 02

PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN CON AL MENOS UNA NECESIDAD BÁSICA INSATISFECHA EN EL DEPARTAMENTO DE ICA.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

Fuente: Instituto nacional de estadística e informática

Como se presenta en el gráfico, en los últimos seis (06) años se muestra la disminución de las necesidades básicas insatisfechas de la población en más de 10%, lo que refleja el acelerado incremento de la mejora y acceso a los servicios básicos por parte de la población., lo que representa las altas tasas de informalidad y desempleo que existen.

Perspectivas al 2019 de la economía peruana.

Para los próximos 18 meses, se espera que el crecimiento del PBI esté en torno al 4%, de acuerdo con proyecciones del BCRP. El entorno esperado para el año 2019 incluye algunos aspectos positivos para los negocios, como son los megaproyectos mineros en fase de construcción, las inversiones en nuevos cultivos para agroexportación y las mejoras en los procesos productivos, según se destacó en la Convención Anual del Servicio de Asesoría Empresarial (SAE), de Apoyo Consultoría.

Aspectos neutros o incluso negativos incluyen el entorno político, los escasos avances en los grandes proyectos de infraestructura pública y un menor impulso del entorno internacional, así como la incertidumbre asociada con el cambio en las autoridades regionales y locales (BCR, 2018).

PBI

GRÁFICO N° 03
PBI POR ESCENARIOS



Fuente: Bloomberg apoyo y consultoría

El Banco Central de Reserva (BCR) redujo su estimado de crecimiento del PBI a 4% para este año, menor al 4.2% proyectado en diciembre del 2017, asimismo, el presidente del BCR, Julio Velarde, estimó que la inversión privada repuntaría en 5.5% y la inversión pública subiría en 14.2% este año promovido por la reconstrucción del norte y las obras por los Juegos Panamericanos (**Gestión, 2018**).

Por otro lado, El ministro de Economía y Finanzas, informó que en el año 2019 la economía peruana liderará el crecimiento económico entre los países de la región, con un 4,2%, superando así a Chile, Colombia, Brasil y México.

“Tenemos todas las herramientas y la expectativa para que el crecimiento en el 2019 se ubique por encima del 4%, basada en un fuerte impulso de la demanda interna, particularmente de la inversión privada”, dijo.

Indicó que esta proyección se sustenta, en gran medida, en la inversión en nuevos proyectos mineros, de hidrocarburos y de infraestructura que estarán en ejecución en el 2019. Entre estos desataca la Ampliación de Toromocho, el Terminal Portuario General San Martín, Quellaveco, Mina Justa, el Terminal Portuario Salaverry, la Modernización del Aeropuerto Jorge Chávez, el Lote 95 y la ejecución de 6 Bandas Anchas Regionales.

Además, el titular de Economía señaló que el país cuenta con una importante cartera de proyectos por adjudicar entre el período 2019 – 2021, con una inversión que asciende a US\$ 5,791 millones. Entre estos, cabe resaltar las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales en el Lago Titicaca, las obras para el abastecimiento de agua potable para Lima, el Terminal Portuario Marcona, la Longitudinal de la Sierra Tramo 4, la Línea de Transmisión Nueva Piura – Frontera, el Enlace La Niña – Piura, y la construcción de colegios de alto rendimiento y colegios en riesgo.

Competitividad y Productividad

Durante el segundo semestre de este año se ha venido trabajando la Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP), la cual ha identificado 9 objetivos prioritarios: Infraestructura, Financiamiento, Educación y Salud, Mercado Laboral, Innovación, Entorno Empresarial, Comercio Exterior, Sostenibilidad Ambiental e Instituciones.

Asimismo, el MEF ya ha implementado una serie de acciones concretas para impulsar la competitividad y productividad. Así, para impulsar la acumulación de capital físico en infraestructura se ha introducido mejoras al marco normativo para las inversiones bajo las modalidades de Asociaciones Público-Privadas (APP) y de Obras por Impuestos (OxI), reduciendo la tramitología, agilizando procesos y formulando mejores proyectos con la participación del sector privado.

Asimismo, para fomentar la diversificación productiva, se ha creado el Fondo CRECER por S/ 1,000 millones para el financiamiento de MIPYMES y pequeñas empresas exportadoras.

Además, se modificó la Ley de Contrataciones del Estado, lo que permitirá mejorar los procesos de adquisiciones debido a una mayor predictibilidad, a la reducción de los plazos, y la realización de contratos con el apoyo de organismos internacionales acreditados previamente.

En otro momento, el ministro Carlos Oliva destacó el trabajo conjunto que viene realizando el sector público y privado en las Mesas Ejecutivas, como herramienta para fomentar la diversificación productiva. Actualmente, se cuenta con Mesas Ejecutivas que abordan los sectores: Forestal, Turismo, Acuícola, Logística e Infraestructura Fluvial, Compras Públicas y Minero Energética. Indicó que próximamente se crearán las Mesas Ejecutivas para los sectores de Tránsito y de Innovación.

El ministro Carlos Oliva manifestó que el Gobierno está comprometido con el objetivo de alcanzar un ritmo de crecimiento más elevado y sostenible en los próximos años, para lo cual se continuará trabajando e implementando medidas orientadas a generar mayores inversiones, e impulsar la productividad y competitividad. Esto permitirá mejorar el bienestar de todos los peruanos.

Por lo expuesto, esto nos lleva a identificar que aquellos aspectos relacionados al ámbito laboral crean la necesidad de identificar a las personas adecuadas para desarrollar ciertos aspectos operativos en las empresas pequeñas, lo que nos lleva a confiar aún más en la aceptabilidad del proyecto.

2.2.2 Factor cultural y social

En la actualidad hay crecimiento en la demanda para las instituciones que ofrecen los servicios de carreras de todos los tipos. Las personas al culminar su carrera ahora buscan especializarse en alguna área en específico. Existe la necesidad de las personas por la superación y buscan capacitarse cada vez más para ser competitivos en el mercado laboral, lo cual se ve plasmado en el incremento por los servicios de educación

El crecimiento del país en lo que refiere al entorno empresarial hace que estas den importancia a contar con ejecutivos que se encuentren preparados y retenerlos en sus empresas para ayudarlos a tener línea de carrera. Hoy en día las empresas saben que no es suficiente con tener personal preparado académicamente sino además que sus habilidades de gestión sean potenciales.

Esta nueva óptica hace que las organizaciones entiendan y valoren el invertir en sus líderes y además tener un buen clima laboral, en este punto el coaching es una tendencia estos últimos años, por ende, la inversión en capacitación, coaching ejecutivo, team building y temas de liderazgo va en ascenso en las empresas a nivel de Latinoamérica.

En Perú actualmente varias empresas recurren principalmente al coaching para mejorar las habilidades blandas de sus ejecutivos para que así puedan estar preparados a asumir desafíos que se vayan presentando en su trabajo.

Según una encuesta realizada por la empresa DBM en Perú (empresa internacional especializada en coaching ejecutivo, outplacement) dio como resultado que el 33% de los ejecutivos le dedican menos de una hora al mes al desarrollo de líderes en

sus respectivas organizaciones y que el 41% le brinda a esta actividad entre uno a cinco horas, lo cual significa que los jefes aún no están muy enfocados en desarrollar la habilidades de gestión de su personal, esta encuesta también se pudo verificar que un buen porcentaje de ejecutivos peruanos no tenían un buen desempeño esto debido a factores como la incapacidad de poderse adaptar en su organización como consecuencia de no existir una buena comunicación interna, el no poder apartarse a situaciones de cambio y la mala interrelación con los demás miembros de su organización. (El Portal del Capital Humano, 2010)

2.2.3 Factor político

En estos días vivimos en un gobierno para muchos considerado en crisis política por los diversos acontecimientos (audios, declaraciones, etc) que han ido manchando a cada uno de los partidos políticos y dirigentes más representativos de nuestro país reflejando ante el mundo como un país con alto índice de corrupción política donde sería imposible invertir o asociarse con alguna organización pues se correría el riesgo de ingresar al círculo de la corrupción.

Sin embargo, el actual gobierno del Sr. Vizcarra refleja de una u otra manera un clima de estabilidad nacional e internacional algo que muchos no imaginaban, pero es considerado como el gobierno que posee mayor aceptación en los últimos años.

Referente a nuestra ciudad Ica, nos encontramos a puertas de un cambio de gobierno para el periodo 2019-2022 el cual nos tiene a la expectativa pues para muchos iqueños la actual alcaldesa no cumple con lo que la nuestra ciudad necesita; pero también consideran que el impulso del gobierno regional donde el representante ingresante es el Sr. Gallegos es de suma importancia pues su carta de presentación ante la ciudad y el principal motivo de su victoria fue el desarrollo del Distrito de Parcona que hoy día es considerado uno de los distritos más próspero de la Región y departamento de Ica; por lo que se espera que se siga impulsando el desarrollo de la microempresa en la ciudad.

El Estado Peruano reconoce ahora la importancia que tiene para el desarrollo de las empresas, la inversión en la capacitación de su personal. Por esta razón, en el 2011 entró en vigor la ley 29428: Ley de Promoción a la Inversión en Capital Humano, que permite a las empresas deducir de sus gastos la inversión que realicen en servicios de salud, recreativos, culturales y educativos, incluidos los de capacitación, hasta por el 5% del total de sus gastos deducidos en el ejercicio. Sin embargo, este límite tan bajo del 5% podría tener el efecto opuesto. De acuerdo a lo señalado por Enrique Arias, Miranda &

Amado Abogados, “debió fijarse distintos topes en función al tamaño de la empresa, del número de trabajadores beneficiados, del tipo de trabajadores beneficiados (por ejemplo, personas con discapacidad), entre otros, que resulten más equitativos y de tipo promocional”.⁵⁶ Asimismo, la ley 24928 señala que para efecto de la deducción de los gastos, las empresas deberán presentar al Ministerio de Trabajo los programas de capacitación con carácter de declaración jurada y sin costo alguno; según señala Carlos Vargas, “esto significa que cada vez que alguna empresa desee iniciar un programa de capacitación tendrá que realizar trámites burocráticos, lo cual puede ser perjudicial para empresas medianas y/o pequeñas que no cuentan con abogados laboristas y personal destinado para realizar este tipo de trámites”.

Conclusiones relevantes para el negocio: El Estado está empezando a notar la importancia del desarrollo del capital humano para las empresas y la promoción del empleo, y está tomando medidas para incentivarlo. Sin embargo, algunas críticas señalan que dicha ley ha tenido el efecto contrario y que se debería hacer una revisión a esta para que sea un real incentivo para todo tipo de empresas.

2.2.4 Factor geográfico

Hoy en día no se puede considerar a una empresa como “socialmente responsable” si su departamento de recursos humanos no cumple con cuidar del capital humano que administra, de sus stakeholders y del medio ambiente. La responsabilidad social tiene que ver con su principal cliente, el empleado y los stakeholders de la empresa, especialmente clientes y proveedores.

Colaboradores que se encuentren frustrados y estresados atenderán de manera negativa a sus clientes los cuales tomarán la decisión de preferir a nuestra competencia afectando la rentabilidad, lo cual no es más que una mala gestión interna por parte de sus ejecutivos. (Moreno, 2014).

Es importante contar con un entorno laboral saludable para el medioambiente, los ambientes de trabajo productivos generan desperdicios y es importante crear una cultura sobre temas como el reciclado de papel, ahorro de energía, la prohibición de fumar en la empresa, el uso de elementos biodegradables ⁵⁸ para la limpieza, incluso de ser posible proponer la separación de desperdicios en orgánicos, vidrio y papel. Todas estas medidas medioambientales hablan de una empresa responsable con sus colaboradores y con el medio ambiente.

Además de todo lo antes mencionado es importante fomentar las relaciones con la comunidad, promoviendo entre los empleados colectas de ropa o libros para hacer donaciones a instituciones que lo necesiten, así como también dar unas horas para poder ayudar a los menos favorecidos a aprender oficios. Organizar visitas guiadas con estudiantes de diferentes niveles a las oficinas y/o fábricas.

Difundir a la prensa programas y acciones que lleva a cabo el departamento (como por ejemplo capacitaciones, acuerdos con universidades, RSE, etc.) ayuda a forjar lazos perdurables en el tiempo con la comunidad. (Los Recursos Humanos, 2009)

2.2.5 Factor tecnológico

El desarrollo tecnológico en las áreas de Recursos Humanos ha ido ganando mayor acogida por parte de las empresas, a tal punto que existen herramientas tecnológicas para distintas necesidades, en especial en temas de administración de personal y gestión del talento. La tecnología se ha vuelto una fuente generadora de cambios positivos los cuales han sabido adoptarlos para asegurar su perpetuidad y competitividad en el mediano y largo plazo.

Actualmente, los avances tecnológicos muestran distintas matices y enfoques, con lo que se logra tener un portafolio más amplio de herramientas para el desarrollo del capital humano de las empresas. Las principales herramientas usadas son: software de recursos humanos (administración, y selección y reclutamiento), e-learning (maestría, cursos de especialización y postgrados), herramientas web (páginas web de la empresa, de consultoras e intranet), software de desarrollo de capital humano (evaluación de las competencias, desarrollo del servicio, y seguimiento y control a los resultados), entre otros.

Las empresas peruanas están a la vanguardia en la adopción de ciertas tecnologías y tendencias, debido a que la función de Recursos Humanos ocupa un rol relevante y estratégico en las compañías peruanas”.

En conclusión, los avances realizados hasta la fecha han servido para reducir los costos y cargas administrativas a las empresas y concentrarse más en el desarrollo de su gente. Por ello, el mayor interés de las organizaciones está dirigido hacia los productos de software que apuntan a la parte soft de la gestión de personas.

Tal es así, que la demanda por estas soluciones ha crecido notablemente en los últimos años. Inicialmente el área de RR.HH. planteó la necesidad de que los empleados tuvieran acceso a su carpeta personal para poder realizar modificaciones de datos personales tales como cambios de domicilio, títulos obtenidos y cursos finalizados, solicitud de fecha de vacaciones, etc., estos cambios las podía hacer el mismo colaborador desde su propia maquina; actualmente, se puede acceder a la carpeta personal en forma remota y desde cualquier dispositivo móvil con conexión a Internet.

Las nuevas maneras de comunicarse a nivel en una organización son variadas desde e-mails de trabajo que se envía por celular hasta mensajes por Whatsapp de grupos de trabajo, redes sociales como Facebook, Twitter, etc. llamadas sin costo, a través de los cuales coordinan reuniones y organizan eventos. Y todos los estratos de la organización deben actualizarse y aprovechar los beneficios de esta nueva manera de estar en contacto entre directivos y empleados, así como entre pares.

Todas estas nuevas formas de comunicación dentro de las organizaciones son mucho más que una moda en RR.HH. ya que cambia el paradigma de la comunicación, la interrelación y la forma de trabajar en las organizaciones. Asimismo, se puede compartir información, conocimientos, capacitaciones más entretenidas, mensajes lúdicos que despierten el interés en el equipo de trabajo.

Para maximizar las ventajas de la Gestión electrónica de los Recursos Humanos debe haber compromiso y convencimiento por parte de los gerentes y directivos, de lo contrario no se explota al máximo su capacidad. (Gestión, 2016).

Hoy en día es bastante útil la gestión electrónica de los Recursos Humanos, el crecimiento económico y las nuevas tecnologías de información hacen que sea necesario el uso de nuevas herramientas que permitan el gerenciamiento de los Recursos Humanos de manera electrónica de manera sistematizada en la mayoría de los casos.

Así podemos ver que actualmente se usan estas nuevas tecnologías en muchos casos como la Gestión electrónica de los Recursos Humanos (eHRM) para atracción de talento, capacitación, planificación estratégica de la plantilla y gestión de competencias. Esta herramienta de eHRM genera más información para la toma de decisiones, sirve tanto para ahorrar costos como para reforzar el papel del área de RR.HH. en su rol de asesor, como aliado de negocios.

El líder del área de Recursos Humanos hoy es asesor del resto de los sectores, por eso siempre debe tener una clara visión de lo que requiere el negocio, lo que permitirá extraer la información adecuada y agregar valor en sus conclusiones.

Es fundamental que el nivel directivo/gerencial esté convencido y comprometido con la nueva forma de gestionar el capital humano. Las herramientas de Gestión electrónica de los Recursos Humanos, para altas y bajas de personal, nóminas y datos personales, comienzan a ser utilizadas para atracción de talento, gestión de competencias, cuadro de reemplazos, ascensos, etc. (Gestión, 2016)

CAPÍTULO III
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión

“Brindar soluciones integrales que permitan potenciar el talento humano en cada organización que confié en nosotros”

3.2. Visión

Para el 2023 trabajar directamente con el 2% de empresas pequeñas y medianas en la región Ica, siendo su principal aliado en el área de recursos humanos.

3.3. Valores

- **Integridad**
Comunicación abierta y directa, siempre dispuestos a actuar con honestidad. Acompañar las acciones junto con lo que se dice.
- **Liderazgo**
Conducir los valores del equipo en una dirección determinada y de pensamiento común, energía para llevar al equipo a todos los objetivos planteados.
- **Orientación Al cliente**
Deseo de ayudar y servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades.
- **Innovación**
Buscar aplicar siempre nuevas y mejores alternativas en búsqueda de mejores resultados.

3.4. Objetivos estratégicos generales

- Posicionar la marca dentro de las asociaciones y sectores meta como una consultora experta en potenciar medianas empresas, en el plazo de los 5 primeros años
- Lograr utilidades suficientes los dos primeros años para poder reinvertir y pasar a la etapa de potenciación.
- Desarrollar una capacidad fija de consultores internos.
- Desarrollar una red de socios externos de confianza, como consultores, proveedores de servicios y organizaciones que impulsan la consultoría.

3.5. Matriz FODA

TABLA N° 1
MATRIZ FODA

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de sistema LSP -Seguimiento continuo y medición de los resultados obtenidos -Adaptación a las necesidades de las empresas -Personal capacitado con las ultimas metodologías del mercado -Uso de tecnología para el aprovechamiento de los métodos empleados 	<ul style="list-style-type: none"> -Pocas empresas similares -Conocimiento empírico por parte de las empresas -Falta de nuevas metodologías para el área -Mayor inversión en capacitaciones al personal -Avance en la tecnología para software de RRHH
DEBILIDAD	AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> -La empresa al ser nueva no cuenta con posicionamiento en el mercado -Costos elevados para capacitar al personal nuevo -Capital limitado - Posible sobreocupación de los profesionales. - Menos Experiencia en el Sector que la Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimientos sobre los nuevos métodos del área -Desconfianza en brindar información por parte de las empresas -Aparición de nuevas consultoras en el mercado -Nuevas metodologías empleadas por la competencia

Fuente: Elaboración Propia.

Comentario.

Mediante esta matriz logramos identificar un panorama mas claro de cual seria nuestra posible posición actual, para de esta manera brindarnos futuras alternativas de solución y oportunidades de mejora.

Fortalezas

Implementación de sistema LSP. - Utilizaremos este método ya que ayuda a trabajar la identidad personal, la del grupo y la organizacional.

Seguimiento continuo y medición de los resultados obtenidos. - En las capacitaciones brindadas se llevará un control de inicio a fin para garantizar el éxito de éstas.

Adaptación a las necesidades de las empresas. - Ya que contaremos con una amplia gama de metodologías, emplearemos los métodos más convenientes a lo que apunta la empresa.

Personal capacitado con las últimas metodologías del mercado. - Nuestro personal será capacitado de manera muy continua para garantizar la calidad de nuestro servicio.

Uso de tecnología para el aprovechamiento de los métodos empleados. - Crearemos una plataforma donde subiremos contenido para capacitar a nuestros clientes y poder evaluarlos constantemente.

Oportunidad:

Pocas empresas similares: Al contar con poca competencia y una demanda en aumento consideramos que es un buen mercado a explotar

Conocimiento empírico por parte de las empresas. - Poca capacitación de su personal de recursos humanos,

Falta de nuevas metodologías para el área. - Emplean los métodos tradicionales y estos ya no cumplen las expectativas de la empresa.

Mayor inversión en capacitaciones al personal. - Las empresas se han dado cuenta que, al invertir más en sus trabajadores, tendrán mejores resultados.

Avance en la tecnología para software de RRHH. - Implementaremos una plataforma, donde los trabajadores tendrán su propia cuenta y podrán desarrollar las actividades pendientes, según lo programado.

Debilidad:

La empresa al ser nueva no cuenta con posicionamiento en el mercado. - No contaremos con la garantía de tener experiencia en el rubro por ser nueva y tendremos que ganarnos a los clientes poco a poco.

Costos elevados para capacitar al personal nuevo. - Se tiene que capacitar al personal desde cero para que se alinee con lo que queremos como empresa y eso tiene un costo elevado por persona.

Capital limitado. - No contamos con línea de crédito amplia por lo que estaremos muy condicionados para iniciar este negocio

Posible Sobreocupación de los Profesionales.

Menos Experiencia en el Sector.

Amenaza:

Falta de conocimientos sobre los nuevos métodos del área. - Por parte de las empresas tienen poco conocimiento de cómo capacitar y reclutar a su personal

Desconfianza en brindar información por parte de las empresas. - Empresas que tienen el temor de dar información de sus trabajadores y funciones que realizan.

Aparición de nuevas consultoras en el mercado. Al ser un servicio con demanda en aumento habrá mayores competidores que trataran de imitar a las empresas presentes en el mercado nuevas metodologías empleadas por la competencia

FODA CRUZADO

TABLA N° 2
FODA CRUZADO

	<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
Factores internos	1)Implementación de sistema LSP	1)La empresa al ser nueva no cuenta con posicionamiento en el mercado
Factores externos	2)Seguimiento continuo y medición de los resultados obtenidos	2)Costos elevados para capacitar al personal nuevo
	3)Adaptación a las necesidades de las empresas	3)Capital limitado
	4)Personal capacitado con las ultimas metodologías del mercado	4) Posible Sobreocupación de los Profesionales
	5)Uso de tecnología para el aprovechamiento de los métodos empleados	5) Poca Experiencia
<u>Oportunidades</u>	<u>Estrategia FO:</u>	<u>Estrategia DO:</u>
1)Pocas empresas similares	- Información constante con el cliente	- Incrementar la planilla
2)Conocimiento empírico por parte de las empresas	- Ampliación de servicios via web	- Inversión en capacitación y marketing
3)Falta de nuevas metodologías para el área	- Crecimiento en funciona al crecimiento local	- Adaptación al cambio según necesidades
4)Mayor inversión en capacitaciones al personal	- Venta directa	- Promocionar la empresa indicando nuestro valor principal
5)Avance en la tecnología para software de RRHH	- Uso de referencias de clientes	
<u>Amenazas</u>	<u>Estrategia FA:</u>	<u>Estrategia DA:</u>
1)Falta de conocimientos sobre los nuevos métodos del área	- Fomentar Relación empresa – cliente	- Ampliación de servicios para cobertura de necesidades.
2)Desconfianza en brindar información por parte de las empresas	- Comunicación de logros en base a la experiencia que se forma	- Cumplimiento de plazos
3)Aparición de nuevas consultoras en el mercado	- Elaboración de sistema de fidelización	- Indicación y realce del valor agregado
4)Nuevas metodologías empleadas por la competencia	Ofrecimiento de valor agregado	- Contacto directo con clientes potenciales
		- Usp de la tecnología a nuestro favor

Fuente: Elaboración Propia

Corregir las Debilidades:

- Para hacer frente a esta sobreocupación, se prevé incrementar la planilla conforme aumenten las ventas y la prestación de servicios.
- Realizaremos una fuerte inversión en marketing y promoción de la marca durante los primeros ejercicios.
- Adaptaremos los servicios conforme cambien las necesidades de nuestros clientes.
- Realizaremos exposiciones y catálogos explicando a los clientes potenciales los beneficios de los servicios prestados.
- Promocionaremos a la empresa para darla a conocer a los clientes potenciales. Además, realizaremos acciones de marketing exhaustivas y recompensaremos a aquellos clientes que atraigan a nuevos clientes.

Afrontar las Amenazas:

- Llevaremos a cabo acciones que nos diferencien de nuestros competidores, tratando de cubrir necesidades no descubiertas (servicio ampliado), al mismo tiempo que ofreceremos una amplia gama de servicios.
- Afrontaremos la situación de crisis ofreciendo un valor añadido a nuestro servicio, además estableceremos unos precios por debajo de nuestra competencia con el fin de atraer a más clientes.
- Solventaremos esta amenaza a través de un trato cercano con nuestros clientes. Asimismo, fomentaremos el contacto con los clientes potenciales a fin de obtener un buen posicionamiento en el mercado, siempre manteniendo plena confidencialidad.
- Ofreceremos un servicio ampliado a nuestros clientes y cumpliremos con los plazos marcados en los contratos. Además, el servicio será especializado para cada cliente.

Mantener las Fortalezas:

- Renovaremos el catálogo de servicios periódicamente, adaptándonos a las necesidades del mercado y a las exigencias del entorno.
- Fomentaremos la relación profesional – cliente, ofreciendo un trato cercano que fomente la confianza en el cliente, siempre dentro de la plena confidencialidad.
- Comunicaremos a los clientes potenciales y reales los logros empresariales, para demostrar la profesionalidad y la experiencia adquirida.

- Elaboraremos un sistema de fidelización para premiar a nuestros clientes a través de descuentos en nuestros servicios, cursos gratuitos...
- Mantendremos una formación constante para no perder esta ventaja competitiva, mediante la asistencia a cursos, obtención de certificaciones...
- Mantendremos un buzón de sugerencias, e intentaremos incorporarlas a la organización para que nuestros clientes se sientan valorados y escuchados.
- Fortaleceremos esta red de contactos mediante comunicaciones periódicas (vía mail, teléfono, visitas) y a través de la asistencia a ferias y actos relevantes en nuestro sector.
- Ofreceremos un valor añadido a nuestros servicios mediante el servicio ampliado.

Explotar las Oportunidades:

- Mantendremos informados a nuestros clientes a través de la página web, exponiendo nuestro catálogo de servicios y las novedades de nuestra empresa y sector.
- Una vez nos hayamos implantado en el mercado, ampliaremos nuestra gama de servicios vía Internet. Esto se realizará a través de servicios online, como pueden ser: la realización de tests de competencias, pruebas de idiomas, cursos de formación...
- Trataremos de crecer en la misma medida que el propio sector.
- El servicio cercano al cliente es la mejor opción para las pymes, por ello la venta cara a cara es la mejor opción.
- Daremos a conocer la empresa durante la crisis y mantendremos informado al mercado de las ventajas de los servicios ofrecidos y de la importancia del capital humano en las organizaciones.
- Ampliaremos nuestros servicios a otros ámbitos como la valoración de puestos de trabajo y programas de psicología para profesionales de recursos humanos y directivos.
- Mantendremos una cartera de servicios amplia.
- Fomentaremos los contactos con clientes potenciales que puedan dar lugar a nuevos clientes reales.

3.6. Estrategia genérica de Porter

GRÁFICO N° 04

ESTRATEGIA GENÉRICA DE PORTER

		Muy Atractivo	Atractivo	Neutral	Poco Atractivo	Muy poco atractivo		
		1	2	3	4	5		
Rivalidad entre competidores	Bajo						Alto	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Bajo						Alto	
Poder de negociación de los clientes	Bajo						Alto	
Amenaza de productos sustitutos	Irrelevante						Considerable	
Poder de negociación de los proveedores	Bajo						Alto	
	Promedio							

Fuente: Elaboración Propia

Comentario de las cinco fuerzas de Michael Porter (Diagnóstico situacional)

La elaboración del análisis del comportamiento de los clientes en función al mercado actual ha permitido destacar una serie de mecanismos que permiten a la empresa conocer el estado actual del mercado en desarrollo, generando una capacidad de reacción ante los resultados negativos y consolidar los positivos.

En cuanto al Poder de negociación con los proveedores, se puede decir que, la diversidad de información que se puede recopilar para la posterior ejecución de las actividades de la empresa es de fácil acceso. Sin embargo, si se requiere un objetivo en específico a estudiar, se necesitará de estudios especializados; esto proporcionará a la empresa consultora una mejor reputación en el mercado.

Con respecto a la rivalidad entre competidores, la empresa debe ser consciente que la región de Ica está mejorando en la disminución de la tasa de desempleo, generando una mayor oportunidad de que requieran servicios de consultoría en recursos humanos, esto nos abre paso a adquirir clientes potenciales y analizar la competencia, al originarse la aparición de

nuevos competidores. Lo que respecta al poder de negociación con los clientes, la empresa gana poder debido a que la competencia utiliza métodos antiguos para ejercer sus tareas de reclutamiento y otros, en cambio nuestra empresa utilizara métodos innovadores como el Lego Serious Play; entonces, sabiendo que en la actualidad se valora la relación calidad, precio, y no esta demás añadir la variable tiempo, se puede decir que los clientes pueden inclinarse por un servicio que realmente aporte valor a la empresa y les ahorre tiempo, que es lo que ofrecemos.

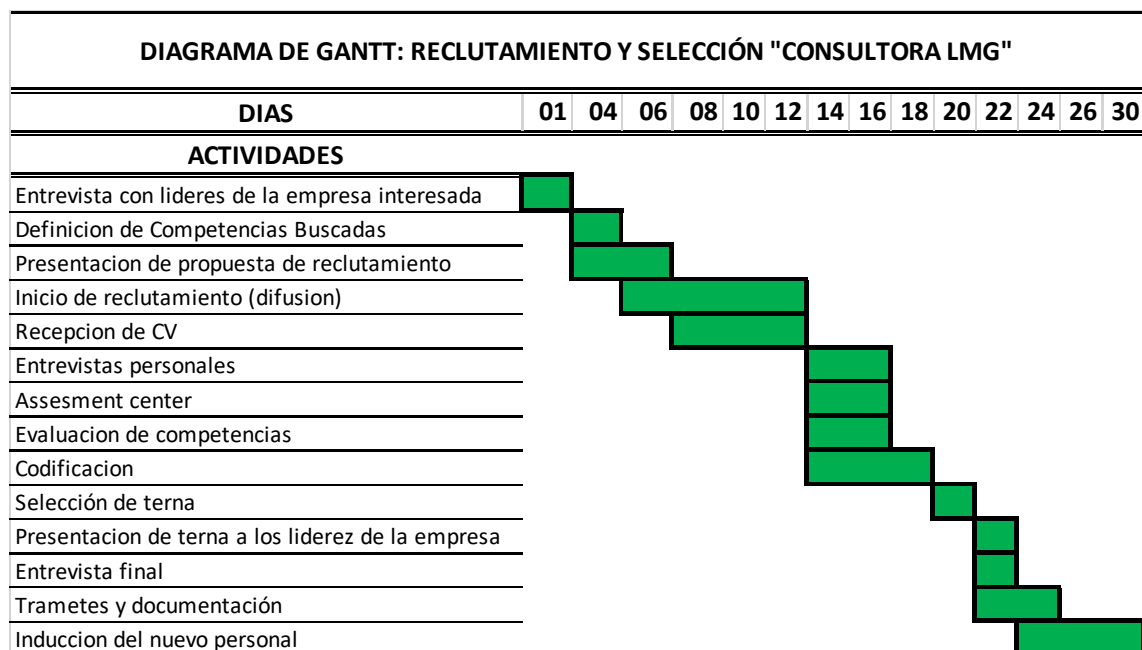
Sobre la aparición de nuevos competidores, se puede resumir en que la barrera es alta, puesto que se necesita la experiencia suficiente, tanto para desenvolverse en el rubro, como también para construir una red de contactos para nuestra cartera de empresas que nos contraten; por lo general los costos es un factor que influye significativamente al entrar a un mercado, pero que en este caso no afectara mucho, ya que se trabaja con recursos humanos, entonces, el enfoque de esta fuerza y su dificultad, se centra en la construcción de la red de contactos y adquisición de experiencia en el mercado.

En cuanto al punto de producto sustitutos, se debe prestar atención a lo que las grandes empresas ya están implementando, como las universidades corporativas; estas universidades son plataformas virtuales donde la misma empresa capacita a sus colaboradores, como por ejemplo en el tema de salud y seguridad en el trabajo, sin embargo, les falta abarcar sectores en cuanto a la selección de personal, y ahí donde se satisface la necesidad de las empresas. Por otro lado, está el consultor independiente, que ya formaría parte del recurso humano de la empresa; si bien es cierto, el porcentaje de contratación es bajo respecto a las empresas consultoras, pero es importante mencionarlo como un sustituto.

3.7. Cronograma de actividades (diagrama de Gantt)

Una de nuestras principales actividades ser la presentación de los servicios de reclutamiento y selección mediante evaluación de desarrollo de competencias, a continuación, se presenta el modelo de cronograma de la actividad antes mencionada.

GRÁFICO N° 05
DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración Propia.

El presente diagrama de Gantt nos muestra las actividades y el tiempo que demandara para la empresa desarrollarlas. En este caso vemos las actividades para un proceso de reclutamiento y selección.

- **Entrevista con líderes de la empresa interesada**

Representantes LMG Consultora, se reúnen con los líderes y/o encargados de la empresa interesada en adquirir nuestros servicios para la incorporación de nuevo personal a su empresa.

- **Definición de Competencias Buscadas**

Nuestro equipo junto a los líderes de la empresa que adquiere nuestros servicios define las competencias que el puesto de trabajo requiere.

- **Presentación de propuesta de reclutamiento**

Nuestro equipo entrega el plan a ejecutar para este proceso de reclutamiento, resaltando las evaluaciones por competencias, mediciones y otros detalles técnicos.

- **Inicio de reclutamiento (Difusión)**

Difusión mediante el canal detallado en la propuesta de reclutamiento, difusión de la oportunidad laboral.

- **Recepción de CV**

Por parte de un equipo recepcionar y evaluar curriculum de los participantes.

- **Entrevistas personales**

Luego de la recepción de los cv de los posibles participantes, y los filtros necesarios, se procede a comunicar a los entrevistados, y se les convoca para una entrevista personal.

- **Assesment Center**

Durante la aplicación de la entrevista se utilizará la metodología Assesment Center.

- **Evaluación de competencias**

Durante la entrevista se evaluarán las distintas competencias presentadas en el plan de este proceso de reclutamiento.

- **Codificación**

Durante el desarrollo de las actividades, se codificarán los resultados para poder ser evaluados a fondo terminada la entrevista.

- **Selección de terna**

Posterior a la codificación y evaluación de resultados se seleccionará una terna de participantes, la cual será presentada a los líderes de la empresa en una última entrevista.

- **Presentación de terna a los líderes de la empresa**

Presentamos a los líderes la terna seleccionada, dentro de los cuales están los postulantes que más se asemejan a los requerimientos de la empresa.

- **Entrevista Final**

Los líderes de la empresa realizan una breve entrevista a los finalistas para decidir cuál será el próximo a ocupar el puesto laboral.

- **Tramites y Documentación**

Acompañamos al seleccionado a realizar los trámites necesarios para incorporarse a sus actividades.

- **Inducción del nuevo colaborador**

Breve inducción por parte de nuestro equipo al puesto que realizara el colaborador.

CAPÍTULO IV
ESTUDIO DE MERCADO

CAPÍTULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

4.1.Oferta (que ofrecen los competidores, directos y potenciales)

Algunas consultoras que forman parte de nuestra competencia son MANPOWER, SGA CONSULTORES, ADECCO PERU, entre otros. Los servicios que ofrecen estas consultoras son: liderazgo, coaching para ejecutivos, evaluación de personal, desarrollo de competencias, talleres y cursos de trabajo en equipo, comunicación, manejo de conflictos, entre otras opciones.

Estos servicios se llevan a cabo por medio de diversos modelos y técnicas, para la evaluación de personal utilizan distintos softwares como el TIMS (encuestas vía intranet para obtener el perfil del personal), para el desarrollo de competencias utilizan las técnicas outdoor e indoor training, y para el seguimiento y monitoreo utilizan el coaching.

Posicionamiento de la competencia

TABLA N° 3

POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

CONSULTORAS DE RR.HH.	SERVICIOS
MANPOWER	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento y selección - Intermediación laboral - Outsourcing - Otros servicios especializados
SGA CONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento de personal - Verificaciones integrales - Evaluación de personal - Head hunting top - Selección de talentos - Sala de reuniones
ADECCO PERU	<ul style="list-style-type: none"> - Selección y Recruitment Process Outsourcing (RPO) - Staffing - Payroll - Training & consulting - Outsourcing
TALENTO EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda y selección de personal - Evaluaciones psico laborales - Evaluaciones de potencial - Capacitación de personal - Clima organizacional

Fuente: Elaboración Propia

4.2.Demanda (investigación: objetivo, metodología, resultados, interpretación y proyección de la demanda)

Existen diferentes tipos de estudios para el análisis e identificación de los segmentos de mercado, su finalidad es obtener gran cantidad de información del comportamiento de los clientes, preferencias y beneficios. Junto a información básica como la edad, se elaboran perfiles para el entendimiento de las características del consumidor (Hair, et al, 2010).

Es importante enfatizar en la comunicación y articulación de acciones par empresas de diferentes rubros de región de Ica con más de tres años de experiencia en el mercado y cuyo número de colaboradores sea de veinte personas a más, esto engloba mediana, gran empresa y pequeña empresa.

Cabe resaltar, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, que la estrategia de segmentación del presente plan de negocios no debe ser rígida ni general, debido a la pluralidad de las diversas zonas de intervención, por lo cual se ha realizado en el plan de negocios una segmentación detallada acorde a la demanda. Las variables adecuadas de segmentación seleccionadas son:

- Sector económico:

Focalización en actividades por rubro seleccionado, sin dejar de lado actividades tales como empresas de agricultura, minería y pecuario.

En cuanto a transporte, hotelería y construcción, se le debe prestar cierta atención ya que son actividades que comienzan a tener mayor presencia en las zonas de intervención de la empresa.

- Tipo de zona Geográfica:

Empresas enfocadas en áreas urbanas, principalmente en aquellas que poseen cierto grado de concentración industrial ya que esto permitirá generar ciertas barreras de entrada a potenciales competidores.

- Demográfica:

Los segmentos con mayor receptividad ante los servicios de consultoría en recursos humanos son aquellos que se encuentran entre los rangos de medianas, grandes y pequeña empresa con un número de 20 empleados a más; ya que entre

estos rangos se puede encontrar mayor experiencia en la actividad de recursos humanos y se desarrollan de igual forma en mayor amplitud de opciones a la hora de recibir estos servicios.

Objetivos

Objetivo general: Investigar sobre la importancia del uso del LSP (Lego Serious Play) y si son usadas como herramientas en el área de recursos humanos para solucionar y/o mejorar temas relacionados a su talento humano de las empresas.

Objetivos específicos:

- Identificar las características de las empresas que contratan los servicios que ofrece el plan de negocios.
- Conocer de la industria de recursos humanos en el mercado de Ica.
- Conocer la rotación del personal.
- Determinar los factores que influyen en el desempeño de personal dentro de las organizaciones.
- Identificar los factores principales por el que existe fuga de talentos dentro de las organizaciones.
- Conocer las expectativas de las empresas con respecto al servicio que ofrece el plan de negocios.

Investigación cuantitativa

Se aplica este método de carácter descriptivo cuando se identifican y definen los problemas de investigación de manera que el investigador conoce las necesidades puntuales de información que necesita (Hair, et al., 2010).

Para este plan de negocios se utilizó la técnica de encuestas personales, en el que el instrumento es un cuestionario estructurado de opción múltiple. Estas encuestas fueron aplicadas a una muestra representativa de la población de estudio, que en este caso son las empresas de la región de Ica.

Proceso de muestreo

En este proceso, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio estratificado tomándose del universo objeto de estudio del que se ha de extraer la muestra la cual se dividió en estratos de pequeña, mediana y grande empresa. (Hair, et al., 2010).

Para tal fin se tomaron en cuenta los siguientes factores:

1. La población:

Establece el grupo de personas a las cuales hay que investigar, es la primera etapa del investigador. La investigación cuantitativa permite recolectar información suficiente y necesaria (200 o más) de la población definida, esto permite al investigador realizar predicciones deductivas sobre los factores y fenómenos de mercado que se investiga (Hair, et al., 2010).

2. Tamaño de la muestra:

Al ser la población una cantidad conocida exacta, su cálculo se determinó mediante la fórmula estadística para muestras finitas.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{e^2(N - 1) + Z^2PQ}$$

Dónde:

Z= Valor que representa el nivel de confianza.

e = Error.

P = Probabilidad de aceptación del servicio.

Q = Probabilidad de rechazo.

N = Población.

n = Muestra.

Valores para usar para el cálculo de la muestra:

Descripción	Valores
E	0.05
N	5243
P – Q	0.50
Z	1.96

Se realizaron los cálculos respectivos de acuerdo con la fórmula mostrada:

$$n = \frac{5243 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2(5243 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

Luego de la cual se determinó que el tamaño de muestra (n) será de 358 empresas

Análisis y procesamiento de datos

Encuesta

Para determinar qué tan atractiva es la alternativa que planteamos, decidimos dirigirnos a empresarios y negociantes de la ciudad de Ica, para obtener alcances sobre las apreciaciones que estos tienen de nuestro servicio.

El modelo de encuesta utilizado fue el siguiente:

GRÁFICO N°6
MODELO DE ENCUESTA

ENCUESTA "CONSULTORA DE RECURSOS HUMANOS"	
Marque con una (X) dentro del recuadro la respuesta que usted considere:	
1. ¿Cuenta usted con un área de recursos humanos para su empresa?	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
2. ¿Cuál es su objetivo al tercerizar el área de recursos humanos?	
<input type="checkbox"/>	Reducción de costos
<input type="checkbox"/>	Eficacia en los procesos
<input type="checkbox"/>	Eleva la productividad
<input type="checkbox"/>	Retención de talento
3. ¿Le gustaría medir sus resultados mediante indicadores cuantitativos y cualitativos?	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
4. ¿Qué tan importante es para usted el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores?	
<input type="checkbox"/>	Indiferente
<input type="checkbox"/>	Poco
<input type="checkbox"/>	Mucho
<input type="checkbox"/>	Desconozco
5. ¿Considera que tiene una buena gestión de personas por competencias?	
<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No
¿Por qué?	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	

Fuente: Elaboración Propia

Luego de realizada esta encuesta, los datos obtenidos de la misma, son los siguientes:

TABLA N°4
TABULACIÓN DE ENCUESTA

Número	Pregunta	Respuestas	Cantidad
1	¿Cuenta usted con un área de R.R.H.H.?	Si	98
		No	260
2	¿Cuál es su objetivo al tercerizar el área de R.R.H.H.?	Reducción de costos	54
		Eficacia en los procesos	79
		Elevar la productividad	170
		Retención del talento	55
3	¿Le gustaría medir sus resultados mediante indicadores cuantitativos y cualitativos?	Si	340
		No	18
4	¿Qué tan importante es para usted el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores?	Indiferente	23
		Poco	33
		Normal	189
		Desconoce	113
5	¿Considera que tiene una buena GPPC?	Si	98
		No	260
TOTAL DE EMPRESARIOS Y NEGOCIANTES ENCUESTADOS		358	

Fuente: Elaboración Propia.

Comentario

Según lo recolectado en estas encuestas podemos recolectar información eficaz para el desarrollo de nuestro proyecto. Analizamos que muchas de las empresas y negocios según los encuestados no cuentan con un área específica de recursos humanos, lo cual se debe a distintos factores como por ejemplo el tamaño del negocio y otra porque consideran que esta área puede suprimirse de la empresa. Esto nos permite abarcar este tipo de mercado debido a que por la falta de conocimiento de los dueños de las empresas asumen que sus empresas no necesitan esta área y gracias a nosotros pueden darse cuenta de que si tercerizan esta área tendrán mejores resultados en las demás áreas integrales de su empresa.

En los objetivos que las empresas buscarían al tercerizar esta área, identificamos que lo que la mayoría busca es elevar la productividad y reducir costos. Resaltamos que al tercerizar esta área el capital humano desarrollara de una manera eficiente sus actividades por ende la productividad aumenta. Las empresas también reducirían costos debido a que la rotación de personal disminuiría en el área de reclutamiento y selección, en el área de capacitación y desarrollo bastara con una sola inversión para hacer llegar las capacitaciones y demás actividades a los trabajadores y en el área de seguridad y salud en el trabajo se reducirán los costos a la medida que un personal capacitado estará listo para afrontar distintas situaciones que se presenten evitando accidentes o situaciones de riesgo las cuales generen luego un costo para la empresa.

Al consultar sobre el interés de medir los resultados mediante indicadores, en su mayoría la respuesta fue que si, esto resulta en un indicador para nosotros de que las empresas buscan pruebas de los resultados obtenidos. Esto se llevará a cabo gracias al feedback constante que mantendremos y las evaluaciones mediante indicadores (KPI'S). Nos dimos cuenta también que muchas personas no conocen las área o habilidades blandas de los colaboradores (trabajo en equipo, liderazgo, respeto) lo cual se traduce en falta de desarrollo de estas, a lo cual nuestro proyecto busca darle una solución.

Al consultar a las empresas si consideran que cuentan con una buena gestión de personas por competencias, en su mayoría nos indicaron que no, esto parte a raíz de la contratación muchas veces al realizar una inadecuada entrevista o contratación nos encontramos con talento humano que no brinda sus habilidades de la mejor manera.

Con nuestras propuestas evitaríamos estas situaciones, haciendo un buen plan de desarrollo de competencias y selección de personal por competencias para las empresas que adquieran nuestro servicio, de esta manera tendremos al talento humano en un puesto de trabajo donde pueda desarrollar plenamente sus habilidades.

CAPÍTULO V
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

CAPÍTULO V

PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

5.1. Mercado (características y segmentación)

Se eleva la atención a los servicios por su incremento en importancia a nivel global. Los servicios son en conjunto actividades, beneficios o satisfacciones brindados en venta, son intangibles y no tienen como resultado alguna propiedad física (Kotler & Armstrong, 2012).

El presente plan de negocios está enfocado en la creación de una Empresa en la ciudad de Ica, que brinde servicios de consultoría y asesoría. Esta empresa brindará un servicio personalizado mediante el cual ayudará a empresas de diferentes rubros a aprovechar al máximo el talento y potencial profesional de sus colaboradores a través del uso y manejo de herramientas poderosas que presenta nuestros servicios. Esta labor tendrá como resultado un incremento en la motivación, compromiso y rendimiento del personal de forma consecuente, una mayor rentabilidad para dichas empresas.

A continuación, se detallará la cartera de servicios que se brindarán:

- **Reclutamiento y selección (implementación de LSP)**

El proceso de reclutamiento y selección se trata de una serie de pasos lógicos, en donde se selecciona a los candidatos y se eligen a las personas adecuadas para ocupar la (o las) vacante(s) que se ofertan. Por medio del proceso de selección la empresa puede saber quiénes de los solicitantes son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados y que realicen el trabajo en forma más eficiente.

Contratar el servicio reclutamiento y selección mediante una empresa externa posee innumerables ventajas entre estas están las siguientes:

Reducción del tiempo de contratación

La empresa que se dedica a este servicio siempre cuenta con una extensa cartera de candidatos a los que cuidan y mantienen en sus bases de datos. Así cuando se presenta la oportunidad, estos candidatos están más predispuestos para comenzar un proyecto, ya que previamente se conoce su perfil, dando como resultado una reducción en el plazo de la contratación.

Calidad de los candidatos

La dedicación para encontrar las personas idóneas conlleva el poseer un alto conocimiento en técnicas de búsqueda avanzada (personalidad, experiencia, psicológicas) y esto complementado con la correcta selección entregará candidatos de enorme valor y difíciles de encontrar.

Ahorro de costos

La reducción del plazo para contratar y la calidad de los candidatos, más los beneficios de delegar a un tercero la responsabilidad de realizar estas funciones, conllevará a la empresa a ahorrar costos de capital humano e infraestructura.

Minimización de riesgos

En la mayoría de los casos las empresas especialistas en servicios de reclutamiento y selección están en una constante preocupación por el candidato que pusieron en el puesto solicitado, esto minimizará el riesgo de que el candidato abandone la empresa a corto plazo, haciendo que esta reanude la búsqueda asumiendo todos o gran parte de los costos.

La empresa tiene varios factores en su desarrollo, uno de ellos es su capital económico y su capital humano, estos crecerán al mismo ritmo si se ocupa en prevenir el índice de rotación y se minimiza el riesgo de que un empleado no sea productivo para el cargo que se le introdujo gracias a la correcta forma en se reclutó y se seleccionó a esa persona. Si la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos o de reclutamiento, siempre está la opción de contratar el servicio de una empresa externa que se especializa en tales funciones, hoy por hoy este servicio es altamente eficiente y se oferta a un costo razonable.

- **Capacitación y desarrollo**

En muchas compañías hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario; sin embargo, se trata de una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización.

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. En este sentido, los

programas de formación profesional o consultoría empresarial constituyen una de las inversiones más rentables, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

La importancia de la capacitación del personal, en muchas compañías hay quienes consideran la capacitación como un gasto innecesario; sin embargo, se trata de una de las grandes inversiones que una empresa puede hacer para potenciar el desarrollo de su personal y lograr los objetivos de la organización.

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal, más alto será su nivel de productividad, tanto cualitativa como cuantitativamente. En este sentido, los programas de formación profesional o consultoría empresarial constituyen una de las inversiones más rentables, pues si una organización no avanza de forma pareja sufrirá consecuencias como estancamiento, retroceso o imposibilidad para competir en el mercado.

Beneficios de capacitar al personal

La capacitación continua de personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad.

En general, los principales beneficios que una organización obtiene de la capacitación son los siguientes:

- Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
- Incrementar la rentabilidad.
- Disminuir la rotación de personal.
- Mejorar los estándares de reclutamiento y selección de personal.
- Levantar la moral de los trabajadores.
- Ayudar a resolver problemas concretos en el día a día.
- Disminuir la necesidad de supervisión.
- Prevenir accidentes de trabajo.
- Mejorar la estabilidad de la organización y su flexibilidad.
- Lograr que el personal se sienta identificado con la empresa.

Este programa permitirá incrementar la interacción existente entre los miembros del equipo estableciendo así una comunicación interna fluida y positiva entre las diferentes áreas de la organización.

- **Seguridad y salud en el trabajo**

Cuando se lleva a cabo el entrenamiento de seguridad, la organización tiene como objetivo compartir su conocimiento sobre los procesos adoptados para ejecutar alguna actividad determinada durante el día a día. La capacitación permite a la organización enseñar al empleado en un idioma que comprenda los procedimientos que se deben adoptar antes, durante y después de la ejecución de su actividad laboral. Uno de los puntos de este intercambio de experiencia es que el propio empleado puede compartir su experiencia y así enriquecer a los demás, además de involucrar a los trabajadores con la finalidad de adoptar comportamientos seguros. Los entrenamientos de seguridad tienen que ser abiertos a la participación del público. La participación deberá ser alentada y estimulada. Cuanto más participe el trabajador en el entrenamiento, mayor será la posibilidad de que asimile el contenido, y utilizarlo como herramienta que transforma su propio comportamiento. Vale la pena dejar el entrenamiento de seguridad a cargo de algún miembro de otro departamento, además del líder de otra área.

La eficacia y eficiencia de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es esencial para cumplir con el objetivo de disminuir y prevenir los accidentes laborales. Para no perder ni eficacia ni eficiencia podemos recurrir a la automatización del mismo mediante herramientas como el Software ISOTools Excellence. Este software está diseñado de tal forma que da respuesta a cada uno de los requisitos que contiene OHSAS 18001, consiguiendo resultados excelentes.

TABLA N° 5
SEGMENTACIÓN

	Tipos de Clientes / Necesidades					
	Micro	Pequeña A	Pequeña B	Mediana A	Mediana B	Grandes
Características principales	Propietario trabaja solo	Negocio a nivel operativo	Continuo nivel operativo, pero con el ingreso de mas personal para atender incremento del negocio	Nivel Administrativo Diversas y nuevas exigencias, son necesarias nuevas capacidades, sistemas, procesos, organización/perfiles	Desarrollo y potenciación de actividades	Consolidación, expansión
Necesidades	Financiamiento / Incremento de ventas	Tributario, financiamiento, ventas	Falta de planeamiento / Marketing / Costos/ Legal / Tributario	Manejo gerencial / Planeamiento / Finanzas / Diseño Organizacional / Marketing /Costos / Procesos / Legal / Tributario	implementación, fortalecimiento de ventajas competitivas	innovación, desarrollo de nuevas estrategias, ingreso a nuevos mercados

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción)

5.2.1. Producto

La razón principal de nuestro servicio va enfocada al apoyo en temas de capacitación, selección, y reconocimiento de habilidades del personal para lo cual nuestro servicio tendrá las siguientes características:

- El primer paso es dar un diagnóstico de la empresa para saber que personal de área necesita mayor énfasis de capacitación y desarrollo, luego vamos a plantear las distintas soluciones con las herramientas que consideramos más aptas para el caso, una vez tomada la decisión de cuál será la metodología que vamos a emplear pasaremos a preparar las condiciones para poder capacitar al personal y poder ejecutarlo dentro de las instalaciones del cliente.
- Nuestro personal estará calificado para utilizar las distintas metodologías según lo requiera el cliente.

- El servicio que brindara la empresa “L.M.G.” será realizada en la infraestructura de la empresa que nos contrate para atender sus necesidades y está dirigido a todas las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ica.
- La duración de las capacitaciones presenciales tomará un aproximado de 90 minutos y las virtuales de 45 minutos, donde van a ser evaluados de principio a fin por nuestros profesionales.
- Nuestros colaboradores llevaran una evaluación constante a todo el personal para poder ver si se están logrando los resultados esperados o necesitan algún tipo de reforzamiento.
- Todos nuestros colaboradores estarán correctamente identificados con un fotocheck de la empresa, uniforme y todas las herramientas necesarias para poder emplear las metodologías solicitadas.

5.2.2. Plaza

La empresa se enfocará en todas las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Ica que requieran capacitar a su personal para mantener el nivel de competencia frente a sus competidores.

Contaremos con una oficina ubicada en Ica, ubicación elegida por ser un lugar donde se centran muchas empresas y su alto tránsito de personas, los representantes de las empresas podrán pactar una cita en nuestro local o solicitarnos que nosotros asistamos a sus instituciones, donde les brindaremos todos los detalles de nuestros servicios.

5.2.3. Promoción

Crearemos una página web y una en Facebook donde subiremos contenido propio para facilitar la comunicación con nuestros posibles clientes y puedan observar las distintas promociones con las que contaremos, nosotros también iremos en busca de esos clientes a sus mismas instituciones pactando reuniones y mostrar nuestro servicio y los beneficios que otorgan.

Organizaremos capacitaciones gratuitas cada trimestre, donde los invitados serán los representantes de las pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de demostrar nuestra capacidad y calidad de servicio.

5.2.4. Precio

Serán competitivos y estará sujeto a la evaluación de mercado con respecto a la oferta y demanda, así mismo, se cumplirá con los estándares más estrictos en el área del potencial humano y de calidad que es uno de los pilares fundamentales de toda empresa que desea lograr el éxito.

TABLA N° 6
PRECIO PROMEDIO DE VENTA

PRECIO PROM. VENTA	
CAPACITACION PRESENCIAL	S/. 1,120.00
CAPACITACION VIRTUAL	S/. 649.33
EVALUACION DE CV	S/. 84.00
EVALUACION DE PERSONAL	S/. 224.00
ANALISIS SITUACIONAL	S/. 2,068.00
PRECIO DE VENTA	S/. 829.07

Fuente: Elaboración propia

5.3. Formulación estratégica ANSOFF

Nuestro negocio estará en función a las oportunidades que se presentan en cada uno de los segmentos en los que se participará; por lo cual el planteamiento de lineamientos estratégicos referentes al incremento de clientes, estarán en función de la detección y aprovechamiento de estas oportunidades y la conjunción con las capacidades propias de la empresa.

Las estrategias de crecimiento generalmente van ligadas al aprovechamiento de oportunidades de mercado y producto, las cuales se combinan a fin de disponer una gama de estrategias puntuales. Para la definición de estas opciones se utilizará la matriz de Ansoff, en la cual se definirán los lineamientos generales del crecimiento de la empresa.

Por otro lado, se utilizará la estrategia de especialistas en nichos de mercado en lugar de aspirar al mercado completo, o incluso a segmentos grandes se dirigen a subsegmentos, la

principal razón de aplicar esta estrategia es comprender de excelente manera a los clientes meta y cubrir sus necesidades. (Kotler & Armstrong, 2012).

TABLA N°7
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO - MATRIZ

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercados nuevos	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración Propia

Tal como se observa en la matriz anterior, se ha visto por conveniente definir los lineamientos en base a los productos actuales combinándolos con mercados actuales y potenciales. Lo anteriormente expuesto define un crecimiento intensivo (P.Kotler) en el cual se determinan las siguientes estrategias específicas.

Penetración de Mercado:

- Una vez colocado el producto se ofrecerá otro servicio para generar continuidad con el cliente.
- Publicidad no convencional. - Se utilizará la publicidad boca-oreja realizando campañas de recomendación, es decir cada empresa que recomiende los servicios de nuestro negocio, recibirá una charla gratuita del tema de su preferencia para sus colaboradores.
- Mayor promoción. - Se lanzará una campaña publicitaria para generar mayor conciencia en las organizaciones sobre la importancia de reclutamiento de personal, con la finalidad que tengan mayor conocimiento de las bondades de los productos.
- Organización de charlas gratuitas. - En convenio con la Cámara de Comercio de Ica se dictarán charlas gratuitas para los socios de las diferentes empresas de la ciudad, en cada charla se realizará un levantamiento de una base de datos de clientes potenciales que posteriormente serán contactados por el asistente de marketing para ofrecer los servicios de la empresa.

Desarrollo del Producto:

- Responsabilidad con la inclusión social, para ello nuestra consultora, desarrollará el programa de seguridad y salud en el trabajo para aquellas empresas donde sus empleados estén en inminente peligro o riesgo.
- Ampliación de gama de productos, si bien nuestra consultora se enfoca en tres servicios, se desarrollarán productos enfocados al estímulo creativo de cada colaborador.
- Creación de un nuevo producto de motivación de alto impacto para el mercado objetivo.
- Constante sondeo de las necesidades del mercado en capacitación y desarrollo, que se realizará mediante encuestas de satisfacción al cliente para así saber cuáles son las necesidades de nuevos productos.

5.4. Proyección de ventas

TABLA N° 8
PRONOSTICO DE PRODUCCION Y VENTAS ANUAL

PRONOSTICO DE PRODUCCION Y VENTAS (ANUAL)			
Años	2020	2021	2022
Producción Unidades	772	849	934
CAPACITACION PRESENCIAL	154	170	187
CAPACITACION VIRTUAL	154	170	187
EVALUACION DE CV	154	170	187
EVALUACION DE PERSONAL	154	170	187
ANALISIS SITUACIONAL	154	170	187
Valor de Venta Aprox.	S/. 639,860.98	S/. 703,847.07	S/. 774,231.78
Incremento		10.00%	10.00%

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VI
PLAN TÉCNICO

CAPÍTULO VI

PLAN TÉCNICO

6.1. Localización de la empresa (matriz)

La oficina de la empresa Consultora L.M.G. se localizará en Ica provincia, en el distrito de Ica, tiene una ubicación estratégica por la cercanía a los distritos donde se encuentran la mayoría de las empresas objetivo. Se emplearon los factores ponderados como metodología en la definición de la ubicación, reconoce costos que relacionan la ubicación de las instalaciones mediante las escalas del 1 al 5 donde 1 es Desfavorable y 5 Muy favorable. Se eligió el distrito de Ica debido a que en la suma de puntaje está tiene mayor valoración.

TABLA N° 9
FACTOR DE LOCALIZACIÓN

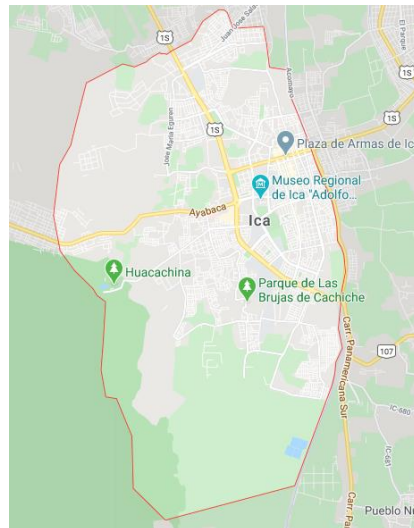
Factor de localización	Importancia	Ica		Parcona		Santiago	
		Calificación n	Ponderación n	Calificación n	Ponderación n	Calificación n	Ponderación n
1. Mercado que desea atender	0.35	5	1.75	4	1.4	4	1.4
2. Transporte y comunicación	0.25	4	1	5	1.25	4	1
3. Regulaciones legales	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. Factores ambientales	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
5. Costo y disponibilidad	0.2	4	0.8	2	0.4	3	0.6
TOTAL	1.0		4.15		3.55		3.5

Fuente: Elaboración propia

La localización que se elija para el proyecto puede ser determinante en su éxito o en su fracaso. La mejor ubicación será la que logre alcanzar el objetivo propuesto y ocupará la mayor población para maximizar la rentabilidad (Sapag, 2011)

GRÁFICO N° 7

MAPA DE ICA



Fuente: Google Maps

Para la micro localización del proyecto se tomará en cuenta lo siguiente:

- Mercado de interés

La empresa se encontrará en Ica distrito el cual es un punto medio para el acceso a las empresas a servir, además de ser un lugar de conexión rápida a las zonas de negocios más relevantes.

- Transporte y accesibilidad de los usuarios

Es un lugar de acceso rápido a distintos distritos y con vías de comunicación con amplia disponibilidad.

- Regulaciones legales

Estará sujeta a la ley general de sociedades, Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) y normas de la municipalidad distrital de Ica

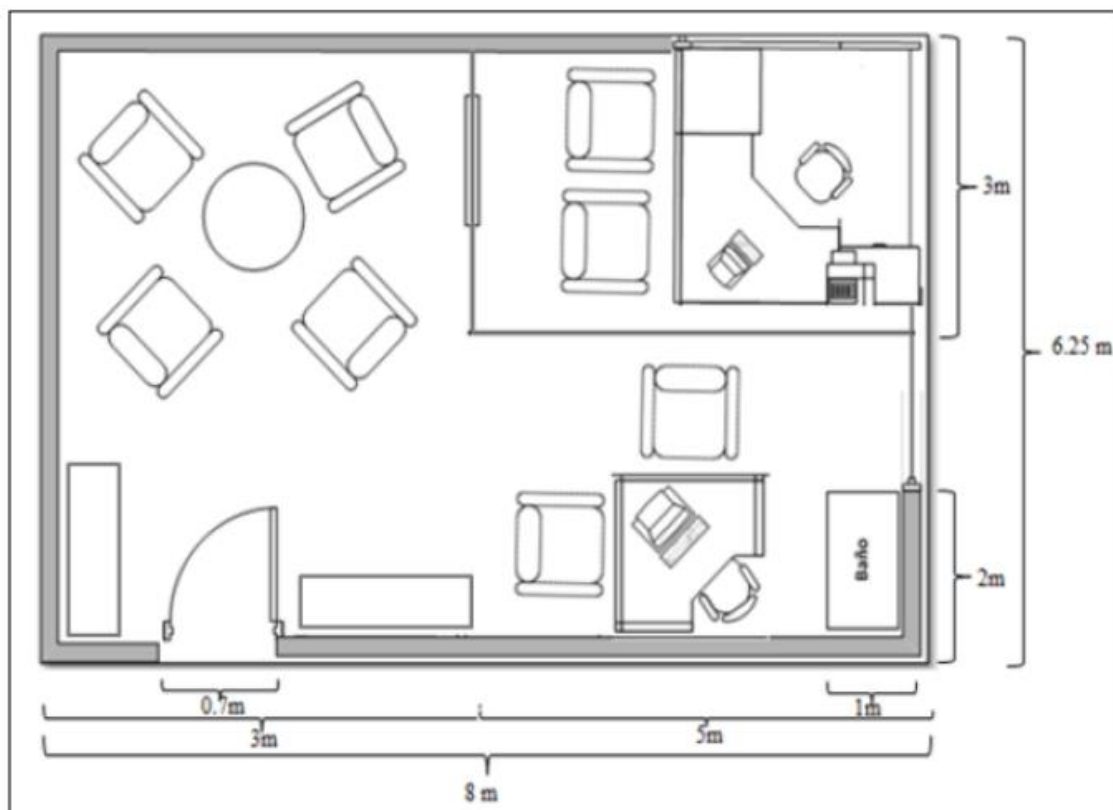
para la constitución de la empresa, además de Defensa Civil y el Ministerio de Trabajo.

- Costo y disponibilidad de terrenos

En el departamento de Ica existe gran oferta de oficinas por el crecimiento económico relevante de los últimos años.

6.2. Tamaño del negocio (capacidad instalada) (layout)

GRÁFICO N°8
TAMAÑO DEL NEGOCIO



Fuente: Elaboración Propia

Distribución de equipos y maquinaria

GRÁFICO N°9

DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIA



Fuente: Elaboración Propia

6.3. Necesidades (maquinarias y equipos, mano de obra y materia prima)

Mobiliario de Oficina

TABLA N°10

MOBILIARIO DE OFICINA

Área de Gerencia				
EQUIPOS	CANTIDAD	Costo Unitario	COSTO TOTAL	
Computadora i7 HP	1	S/. 1,555.00	S/.	1,555.00
Impresora HP-550	1	S/. 650.00	S/.	650.00
Ventilador	4	S/. 60.00	S/.	240.00
TOTAL			S/.	2,445.00
<u>MOBILIARIOS</u>				
Estanterías	2	S/. 50.00	S/.	100.00
Pizarra Acrílica	2	S/. 100.00	S/.	200.00
Escritorio - TVILUM	1	S/. 200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	1	S/. 120.00	S/.	120.00
TOTAL			S/.	620.00
Área de Logística				
EQUIPOS	CANTIDAD	Costo Unitario	COSTO TOTAL	
Computadora i7 HP	1	S/. 1,555.00	S/.	1,555.00
Impresora HP-550	1	S/. 650.00	S/.	650.00
TOTAL			S/.	2,205.00
<u>MOBILIARIOS</u>				
Estanterías	2	S/. 50.00	S/.	100.00
Mampara de Vidrios	2	S/. 600.00	S/.	1,200.00
Escritorio - TVILUM	1	S/. 200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	2	S/. 120.00	S/.	240.00
TOTAL			S/.	1,740.00
Área de Operaciones				
EQUIPOS	CANTIDAD	Costo Unitario	COSTO TOTAL	
Estanterías	2	S/. 50.00	S/.	100.00
Escritorio - TVILUM	1	S/. 200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	1	S/. 120.00	S/.	120.00
Tachos de Basura	4	S/. 50.00	S/.	200.00
Bandejas Portapapeles	3	S/. 20.00	S/.	60.00
TOTAL			S/.	680.00
			S/.	7,690.00

Fuente: Elaboración Propia

Selección de equipamiento

TABLA N° 11
SELECCIÓN DEL EQUIPAMIENTO

MAQUINARIA Y EQUIPO					
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	Costo Unitario	COSTO TOTAL		
<u>EQUIPOS Y ARTEFACTOS</u>					
Material lúdico (LEGO)	1	S/. 3,800.00	S/.	3,800.00	S/.
Papelería de juegos (LAYCONSA)	1	S/. 1,800.00	S/.	1,800.00	-
Equipo de Sonido (SONY)	2	S/. 2,400.00	S/.	4,800.00	
Sistema de micros (SONY)	1	S/. 1,500.00	S/.	1,500.00	
Pedestales (SONY)	2	S/. 500.00	S/.	1,000.00	
Cables extensiones (HALUX)	1	S/. 300.00	S/.	300.00	
Lap top (TOSHIBA)	2	S/. 2,600.00	S/.	5,200.00	
Ecrán y proyector multimedia (EPSON)	1	S/. 3,000.00	S/.	3,000.00	
Cámara de fotos (CANON)	1	S/. 1,000.00	S/.	1,000.00	
Rollers de públicos (ARTESCO)	2	S/. 300.00	S/.	600.00	
Impresora (HP)	1	S/. 500.00	S/.	500.00	
Celular (SAMSUNG)	2	S/. 100.00	S/.	200.00	
Modem (HUAWEI)	1	S/. 120.00	S/.	120.00	
Sillas	24	S/. 60.00	S/.	1,440.00	
Mesa de Centro	1	S/. 108.00	S/.	108.00	
Dispensador de Agua - LG	2	S/. 450.00	S/.	900.00	
Letrero	1	S/. 580.00	S/.	580.00	
Cuadros	3	S/. 100.00	S/.	300.00	
TOTAL MAQUINARIA			S/.	27,148.00	S/.
				27,148.00	

Fuente: Elaboración Propia

Recursos

TABLA N°12

RECURSOS

Intangibles	Cantidad	Costo Anual	
Registro de la marca CONSULTORIA "LMG"	1	S/.	935.00
Cert. Def.Civil-Lic.Func.	1	S/.	505.00
Estudio de Mercado	1	S/.	800.00
Acondicionamiento	1	S/.	750.00
Elaboración de Minuta	1	S/.	350.00
Constitución de Empresa	1	S/.	450.00
Total Intangibles	1	S/.	3,790.00

Fuente: Elaboración propia

Personal

TABLA N° 13

PERSONAL

Puesto	Remuneración
Gerente General	S/ 4,000.00
Asistente Contable	S/ 500.00
Psicólogo	S/ 3,500.00
Marketing y Ventas	S/ 2,500.00
Coaching	S/ 2,500.00

Fuente: Elaboración propia

6.4. Proceso de producción u operación (diagrama de flujo)

Un proceso se define como una secuencia de operaciones que se encargan de transformar entradas en salidas de mayor valor. A su vez una operación de valor añadido es la que lleva al producto o servicio a su función final. Dicho de otra manera, se añade funcionalidad al producto (Suñe, Gil & Arcusa, 2010).

Se forma el proceso de ventas del servicio de consultoría el cual será un desarrollo muestra, el cliente externo y la empresa interactúan constantemente.

6.5. Certificaciones necesarias

Los rápidos avances en la sociedad de la información y el conocimiento a nivel global han provocado grandes cambios en las formas de trabajo, lo que provoca tener que realizar procesos de desaprendizaje y aprendizaje continuo que pueden llegar a oscilar a superar el 50 % del tiempo del consultor. El presente Programa de certificación da respuesta a estos cambios identificando las leyes económicas que rigen los resultados y objetivos de las empresas aportando conocimientos y sistemas inteligentes aplicables a cualquier empresa independientemente de su tamaño o sector, reduciendo de forma drástica los procesos comprensión, asimilación y aplicación de los nuevos paradigmas en gestión y Toma de Decisiones.

El Certificado Internacional de Excelencia en Consultoría de Empresas por la Norma Referencial Internacional SGE 900 es la mayor señalización en el mercado para aportar las máximas garantías a todas las personas y organizaciones vinculadas con la labor del profesional de consultoría.

La certificación asegura el conocimiento y dominio de los conocimientos, metodologías y tecnologías más avanzados para el ejercicio profesional y una garantía de los procesos de actualización y perfeccionamiento permanente. Es sin duda, la mayor oportunidad del profesional de Consultoría para asegurarse una carrera profesional larga y exitosa.

6.6. Impacto en el medio ambiente

Por ser una empresa de servicios el uso de papelería es mínimo al igual que el consumo de energía, la liberación de ruido y contaminación del suelo, agua y tierra son factores los cuales estarán dentro de los niveles mínimos permisibles.

CAPÍTULO VII
PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

CAPÍTULO VII

PLAN ORGANIZACIONAL, DE PERSONAL Y LEGAL

7.1. Constitución de la empresa (proceso, trámites, permisos y costos)

Requisitos:

Minuta y escritura pública:

Debemos contratar a un abogado para la elaboración de la minuta, necesitaremos los siguientes documentos:

- D.N.I. de los dueños
- Especificar datos de la empresa
- Descripción de la actividad económica a efectuar
- Capital de trabajo y dirección
- Bienes dinerarios y no dinerarios
- Cargos y funciones en el organigrama
- Se deberá llevar la minuta ante un notario para llevarlo a escritura pública

Registro de nombre en SUNARP:

Debemos ir a la SUNARP para registrar el nombre de la empresa, los requisitos son los siguientes:

- Solicitud de inscripción mediante formato registral
- Escritura publica
- Minuta de constitución
- Pago de derechos notariales
- Tramite particular, pago establecido por el notario.
- Tramite de la dirección de la empresa

Modalidad tributaria SUNAT:

- Se solicitará el RUC en la SUNAT con los siguientes requisitos

(Copia literal original, copias de DNI y contrato de alquiler legalizado)

- Se obtiene el registro único contribuyente:
- Se exhibe el original y se presenta fotocopia del documento de identidad del titular.
- Se presenta fotocopia del recibo de agua y/o luz
- Partida registral certificada
- Elegir régimen tributario
- Valorar autorización para impresión de comprobantes de pago
- Se realiza a través de impresión o sistema
- Para la impresión de comprobantes de pago se puede activar con una clave por internet

Legalizar libros contables

Se acudirá al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo para la legalización de los libros de planilla; requisitos:

- Solicitud adjuntando copia de RUC
- Se pagará la tasa establecida
- Se legalizará los libros de planilla
- Se debe acudir ante un notario público para que legalice los libros contables; requisitos:
- Fotocopia de RUC
- Libros contables

Licencia de Funcionamiento

Se deberá acudir a Defensa Civil, para solicitar el certificado en cuanto a las edificaciones; requisitos:

- Solicitud de inspección técnica
- Hacer el pago del derecho de inspección
- -Se deberá acudir al SAT para obtener la licencia de funcionamiento, para lo cual se deberá cumplir los siguientes requisitos:
- Pago del derecho de tramite
- Pago por zona de ubicación del negocio
- Certificado de Defensa Civil
- DNI del dueño
- RUC
- Contrato de alquiler

Registro de marca

Todos estos trámites se deberán realizar en INDECOPI:

- Búsqueda de antecedentes fonéticos y figurativos
- Se dará a conocer el eslogan de la empresa a INDECOPI para la búsqueda
- Se analizará el logo de la empresa que será emitida a INDECOPI para su búsqueda correspondiente.
- Tramite de registro
- Ya realizada la búsqueda y teniendo la autorización de INDECOPI, se procede a llenar los formularios de registro de marca indicando datos como el logo y el eslogan de la empresa.

Publicación

- Se realizará después de la orden de publicación dispuesta por el INDECOPI en el diario “El Peruano” debiendo esperar de acuerdo con Ley 30 días hábiles, por si existiera alguna observación.
- La marca registrada tiene una protección de 10 años y la exclusividad de utilizarla y protegerla a nivel nacional

7.2. Obligaciones (tributarias y laborales)

REGIMEN GENERAL DEL IMPUESTO A LA RENTA (RG)

Este Régimen comprende los siguientes impuestos:

- IGV: (18%) de las ventas mensuales con derecho a deducir el impuesto pagado e compras (Crédito Fiscal).
- Impuesto a la Renta (30%)
- Impuesto Selectivo al Consumo: Sólo si estuviera afecto.
- Contribuciones al ESSALUD: 9%

Los contribuyentes del RG deben realizar un pago mensual del Impuesto a la Renta de acuerdo con dos métodos establecidos: el método de coeficientes y el método del 2% de los ingresos netos. Estos sistemas son obligatorios ya que cada contribuyente deberá determinar cuál le corresponde aplicar.

- Método del Coeficiente:

El impuesto a pagar se determina aplicando un coeficiente sobre los ingresos netos del mes. Este coeficiente se obtiene de dividir el impuesto pagado en el ejercicio anterior entre los ingresos netos del ejercicio anterior. Por los meses de enero y febrero se deben tomar los datos del ejercicio precedente al anterior.

- Método del Porcentaje del 2%:

A este método sólo pueden acogerse aquellos contribuyentes que inician sus actividades o que no hubieran tenido que pagar impuesto a la renta en el ejercicio anterior. El impuesto se determina aplicando el 2% sobre los ingresos netos del mes.

En el RG, los contribuyentes tienen derecho a deducir sus gastos o costos para efectos tributarios, y según ciertos topes en varios casos, para ello, cuando adquieran bienes y/o servicios necesarios para su actividad, deberán exigir que le otorguen facturas, recibos por honorarios, o ticket que den derecho al crédito fiscal y/o que permitan sustentar gasto o costo.

Obligaciones para los contribuyentes del RG:

- Emitir y entregar facturas, boletas de venta y/o tickets o cintas emitidas por máquina registradora.
- Llevar Registro de Compras, Registro de Ventas, Libros de Caja y Bancos y Libro de Inventarios y Balances, si sus ingresos brutos (total de ingresos) anuales no superan las 100 UIT (S/.365,000); y llevar Contabilidad completa, si sus ingresos brutos superan las 100 UIT.
- Presentar Declaraciones Juradas Mensuales utilizando el PDT 621 y una Declaración Jurada Anual utilizando el PDT 601.
- Cumplir con sus pagos mensuales, de acuerdo con el sistema correspondiente, y quedan obligados a realizar un pago de regularización al cierre del ejercicio, para lo cual se aplica la tasa del 30% sobre la renta imponible.

Obligaciones laborales

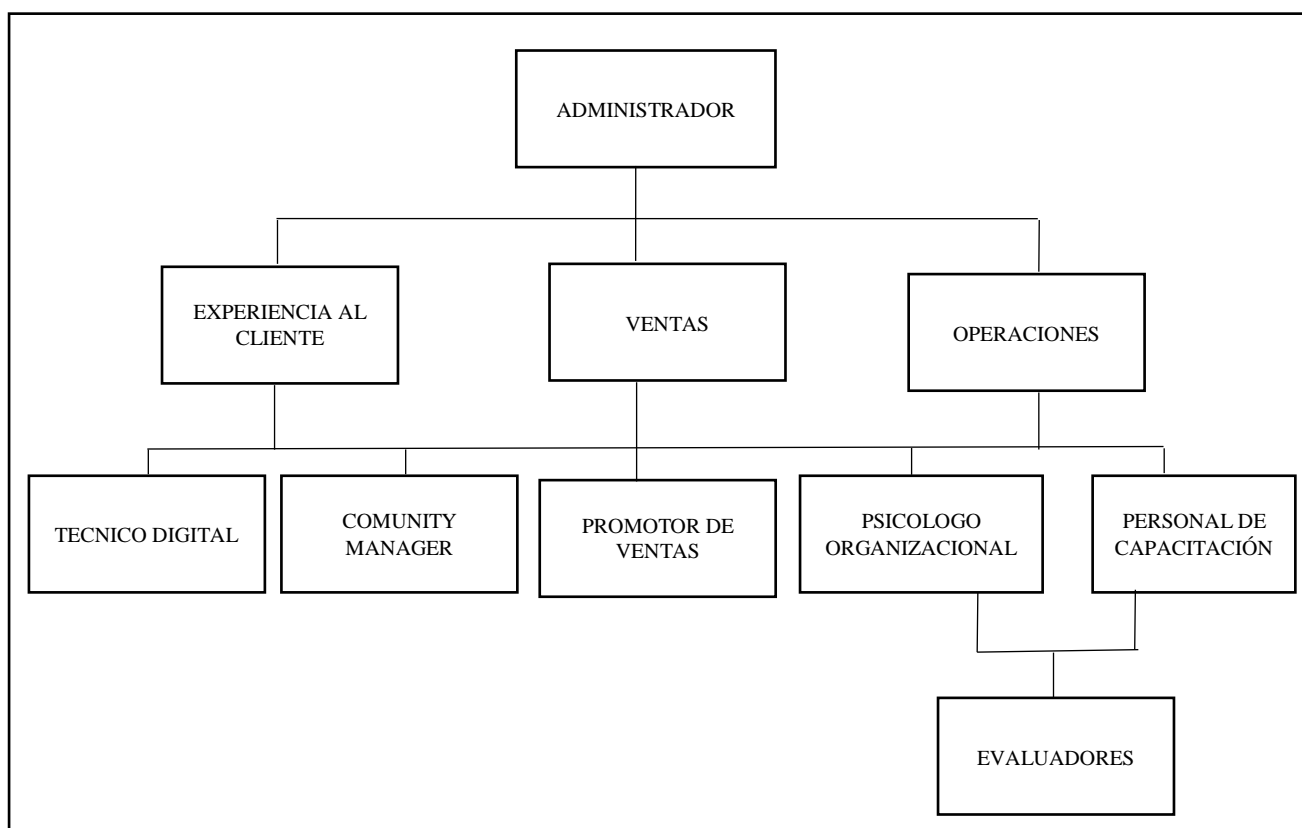
- Remuneración Mínima Vital (RMV) o S/. 930
- Jornada laboral con duración 8 horas
- Descanso un día a la semana y en días feriados

- Pago de horas extras
- Vacaciones de 30 días calendarios
- Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD
- Cobertura Previsional
- Indemnización por despido
- Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR)
- 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad)
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio con tope de 90 días de remuneración.
- Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada

7.3. Estructura organizacional

GRÁFICO N° 10

ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

7.4. Descripción de funciones

- **Administrador**

Encargado de llevar el orden dentro de la organización, principal representante de esta frente a futuros prospectos de clientes.

- **Técnico digital**

Encargado de asistir las incidencias de nuestras plataformas digitales, proponer nuevas alternativas para hacer más amigables nuestras plataformas, encargado de derivar el llenado de planillas y temas relacionados.

- **Comunity Manager**

Aliado en la promoción de la empresa en las distintas redes sociales (Facebook, instagram, Twitter, LinkedIn)

- **Promotor de ventas**

Encargados de visitar empresas en la ciudad para promover y ofrecer nuestros servicios.

- **Psicología Organizacional**

Principal encargado en elaborar los formatos de entrevistas laborales, codificación de estas, también el encargado de llevar a cabo los talleres de LSP y de fortalecimiento de competencias blandas.

- **Personal de capacitación**

Encargados de visitar las empresas luego de realizado un trato para explicar y dar a conocer nuestros métodos de trabajo, así impulsar y enseñar el uso de nuestras plataformas.

- **Evaladores**

Encargado de llevar a cabo los procesos antes propuestos por el psicólogo organizacional, llenar datos de las distintas actividades para su posterior codificación.

CAPÍTULO VIII
PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

CAPÍTULO VIII

PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1. Inversiones (estructura)

La estructura estará compuesta por los bienes tangibles S/. 34,838.00 que son el material para necesitar para el trabajo y los intangibles S/. 3,790.00 y capital de trabajo para los 3 primeros meses S/. 145,277.24 que necesitara LMG, para iniciar sus operaciones de asesoría laboral, con un equivalente total de S/. 183,905.24

TABLA N°14
INVERSIÓN FIJA TANGIBLE

INVERSION FIJA TANGIBLE						
CONCEPTO	CANTIDAD		UNITARIO		Valor INVERSION	
<u>EQUIPOS Y ARTEFACTOS</u>						
Material lúdico (LEGO)	1	S/.	3,800.00	S/.	3,800.00	
Papelería de juegos (LAYCONSA)	1	S/.	1,800.00	S/.	1,800.00	
Equipo de Sonido (SONY)	2	S/.	2,400.00	S/.	4,800.00	
Sistema de micros (SONY)	1	S/.	1,500.00	S/.	1,500.00	
Pedestales (SONY)	2	S/.	500.00	S/.	1,000.00	
Cables extensiones (HALUX)	1	S/.	300.00	S/.	300.00	
Lap top (TOSHIBA)	2	S/.	2,600.00	S/.	5,200.00	
Ecran y proyector multimedia (EPSON)	1	S/.	3,000.00	S/.	3,000.00	
Cámara de fotos (CANON)	1	S/.	1,000.00	S/.	1,000.00	
Rollers de públicos (ARTESCO)	2	S/.	300.00	S/.	600.00	
Impresora (HP)	1	S/.	500.00	S/.	500.00	
Celular (SAMSUNG)	2	S/.	100.00	S/.	200.00	
Modem (HUAWEI)	1	S/.	120.00	S/.	120.00	
Sillas	24	S/.	60.00	S/.	1,440.00	
Mesa de Centro	1	S/.	108.00	S/.	108.00	
Dispensador de Agua - LG	2	S/.	450.00	S/.	900.00	
Letrero	1	S/.	580.00	S/.	580.00	
Cuadros	3	S/.	100.00	S/.	300.00	
-						
Computadora i7 HP	1	S/.	1,555.00	S/.	1,555.00	
Impresora HP-550	1	S/.	650.00	S/.	650.00	
Ventilador	4	S/.	60.00	S/.	240.00	

Estanterías	2	S/.	50.00	S/.	100.00
Pizarra Acrílica	2	S/.	100.00	S/.	200.00
Escritorio - TVILUM	1	S/.	200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	1	S/.	120.00	S/.	120.00
Computadora i7 HP	1	S/.	1,555.00	S/.	1,555.00
Impresora HP-550	1	S/.	650.00	S/.	650.00
Estanterías	2	S/.	50.00	S/.	100.00
Mampara de Vidrios	2	S/.	600.00	S/.	1,200.00
Escritorio - TVILUM	1	S/.	200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	2	S/.	120.00	S/.	240.00
Estanterías	2	S/.	50.00	S/.	100.00
Escritorio - TVILUM	1	S/.	200.00	S/.	200.00
Sillón S/A	1	S/.	120.00	S/.	120.00
Tachos de Basura	4	S/.	50.00	S/.	200.00
Bandejas Portapapeles	3	S/.	20.00	S/.	60.00
TOTAL INVERSION FIJA TANGIBLE - IME				S/.	34,838.00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°15

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE

INVERSION FIJA INTANGIBLE					
CONCEPTO	CANTIDAD		UNITARIO	Valor INVERSION	
Registro de la marca CONSULTORIA "LMG"	1	S/.	935.00	S/.	935.00
Cert. Def.Civil-Lic.Func.	1	S/.	505.00	S/.	505.00
Estudio de Mercado	1	S/.	800.00	S/.	800.00
Acondicionamiento	1	S/.	750.00	S/.	750.00
Elaboración de Minuta	1	S/.	350.00	S/.	350.00
Constitución de Empresa	1	S/.	450.00	S/.	450.00
TOTAL INVERSION FIJA INTANGIBLE				S/.	3,790.00

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°16

INVERSIÓN FIJA INTANGIBLE

ESTRUCTURA DE LA INVERSION				
INVERSION FIJA		S/	38,628.00	21.00%
INVERSION FIJA TANGIBLE	S/.		34,838.00	18.94%

INVERSION FIJA INTANGIBLE	S/.	3,790.00	2.06%
CAPITAL DE TRABAJO	S/.	145,277.24	79.00%
TOTAL DE INVERSION	S/.	183,905.24	100.00%

Fuente: Elaboración Propia

8.2. Ingresos y egresos

Se presenta la elaboración de los cuadros de ingresos y egresos consolidados por el año de inicio y el cual nos brindará las pautas de crecimiento.

TABLA N°17

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2020

PRESUPUESTO DE INGRESOS - 2020		
CONCEPTO	PERIODO – “0”	TOTAL
INGRESOS		S/. -
Saldo Inicial	S/.	S/. 183,905.24
	-	
Cobranzas		S/.639,860.98
TOTAL INGRESOS		S/.823,766.22
Saldo Inicial	S/.183,905.24	
Capital	S/.129,000.00	
Préstamo	S/.54,905.24	
SALDO ACUMULADO		S/. 823,766.22

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°18

PRESUPUESTO DE EGRESOS 2020

PRESUPUESTO DE EGRESOS - 2020	
CONCEPTO	TOTAL
EGRESOS	
Pagos de las Compras	S/. 319,930.49
Pagos de Sueldos	S/. 130,560.00
Pagos AFP	S/. 17,820.00
Pagos Essalud	S/. 12,743.28
Deposito CTS	S/. -
Pago Gratificación	S/. 25,000.00
Pago Bienes y Servicios	S/. 71,641.81
Pago IGV	-S/. 10,928.41

Pago a Cuenta Imp. A la Renta	S/.	11,730.78
Amortización Préstamo	S/.	14,756.59
Pago Interés	S/.	5,824.67
Compra Maquinaria	S/.	27,148.00
Compra Muebles y Enseres	S/.	680.00
TOTAL EGRESOS	S/.	626,907.22
SALDO ACUMULADO	S/.	626,907.22

Fuente: Elaboración Propia

8.3. Deuda (cuadro de amortización)

Se analizaron 3 instituciones crediticia, eligiéndose a la que mejor tasa ofrecía y siendo las más conveniente para LMG



N° de Cuotas:	36
---------------	----

N°	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERES (%)	CUOTA
		CAPITAL		
		S/. 54,905.24	16.25	ANUAL



N° de Cuotas:	36
---------------	----

N°	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERES (%)	CUOTA
		CAPITAL		
		S/. 54,905.24	16.50	ANUAL



N° de Cuotas:	36
---------------	----

N°	SALDO	AMORTIZACIÓN	INTERES (%)	CUOTA
		CAPITAL		
		S/. 54,905.24	16.75	ANUAL

TABLA N°19
FINANCIAMIENTO

CAPITAL	S/. 54,905.24
FRECUENCIA DE PAGO	mensual
TIPO INTERES NOMINAL	16.25%
TIPO DE INTERES EFECTIVO	0.009930601
DURACIÓN EN AÑOS	3años
NUMERO TOTAL DE PAGOS	36
PERIODO DE GRACIA	1

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°20
RESUMEN ANUAL DE LA DEUDA

		CAPITAL	INTERES	AMORTIZACION	SALDO INSOLUTO
AÑO	1	S/. 54,905.24	S/. 5,824.67	S/. 14,756.59	S/. 40,148.65
AÑO	2	S/. 40,148.65	S/. 3,820.33	S/. 18,037.15	S/. 22,111.50
AÑO	3	S/. 22,111.50	S/. 1,549.52	S/. 22,111.51	-S/. 0.00
TOTAL			S/. 11,194.53	S/. 54,905.24	

Fuente: Elaboración Propia

TABLA N°21
CRONOGRAMA

PERIODO	MENSUALIDAD	INTERES	AMORTIZACIÓN	CAPITAL
0				S/. 54,905.24
1	S/. 1,821.46	S/. 545.24		S/. 54,905.24
2	S/. 1,821.46	S/. 545.24	S/. 1,276.21	S/. 53,629.03
3	S/. 1,821.46	S/. 532.57	S/. 1,288.89	S/. 52,340.14
4	S/. 1,821.46	S/. 519.77	S/. 1,301.69	S/. 51,038.45
5	S/. 1,821.46	S/. 506.84	S/. 1,314.61	S/. 49,723.84
6	S/. 1,821.46	S/. 493.79	S/. 1,327.67	S/. 48,396.17
7	S/. 1,821.46	S/. 480.60	S/. 1,340.85	S/. 47,055.31
8	S/. 1,821.46	S/. 467.29	S/. 1,354.17	S/. 45,701.14
9	S/. 1,821.46	S/. 453.84	S/. 1,367.62	S/. 44,333.53
10	S/. 1,821.46	S/. 440.26	S/. 1,381.20	S/. 42,952.33
11	S/. 1,821.46	S/. 426.54	S/. 1,394.91	S/. 41,557.42
12	S/. 1,821.46	S/. 412.69	S/. 1,408.77	S/. 40,148.65
13	S/. 1,821.46	S/. 398.70	S/. 1,422.76	S/. 38,725.89
14	S/. 1,821.46	S/. 384.57	S/. 1,436.89	S/. 37,289.01

15	S/.	1,821.46	S/.	370.30	S/.	1,451.15	S/.	35,837.85
16	S/.	1,821.46	S/.	355.89	S/.	1,465.57	S/.	34,372.29
17	S/.	1,821.46	S/.	341.34	S/.	1,480.12	S/.	32,892.17
18	S/.	1,821.46	S/.	326.64	S/.	1,494.82	S/.	31,397.35
19	S/.	1,821.46	S/.	311.79	S/.	1,509.66	S/.	29,887.69
20	S/.	1,821.46	S/.	296.80	S/.	1,524.65	S/.	28,363.04
21	S/.	1,821.46	S/.	281.66	S/.	1,539.79	S/.	26,823.24
22	S/.	1,821.46	S/.	266.37	S/.	1,555.09	S/.	25,268.16
23	S/.	1,821.46	S/.	250.93	S/.	1,570.53	S/.	23,697.63
24	S/.	1,821.46	S/.	235.33	S/.	1,586.12	S/.	22,111.50
25	S/.	1,821.46	S/.	219.58	S/.	1,601.88	S/.	20,509.63
26	S/.	1,821.46	S/.	203.67	S/.	1,617.78	S/.	18,891.84
27	S/.	1,821.46	S/.	187.61	S/.	1,633.85	S/.	17,257.99
28	S/.	1,821.46	S/.	171.38	S/.	1,650.07	S/.	15,607.92
29	S/.	1,821.46	S/.	155.00	S/.	1,666.46	S/.	13,941.46
30	S/.	1,821.46	S/.	138.45	S/.	1,683.01	S/.	12,258.45
31	S/.	1,821.46	S/.	121.73	S/.	1,699.72	S/.	10,558.73
32	S/.	1,821.46	S/.	104.85	S/.	1,716.60	S/.	8,842.12
33	S/.	1,821.46	S/.	87.81	S/.	1,733.65	S/.	7,108.48
34	S/.	1,821.46	S/.	70.59	S/.	1,750.87	S/.	5,357.61
35	S/.	1,821.46	S/.	53.20	S/.	1,768.25	S/.	3,589.36
36	S/.	1,821.46	S/.	35.64	S/.	3,589.36	-S/.	0.00

Fuente: Elaboración Propia

8.4. Flujo de caja (económico y financiero)

Se elaboró nuestro flujo de caja, el cual nos servirá para realizar el análisis respectivo de en qué momento utilizar el financiamiento y ver las perspectivas de crecimiento de LMG

TABLA N°22
FLUJO DE CAJA

CUENTAS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		639,861	703,847	774,232	851,655	936,820
Aportes	129,000					
TOTAL INGRESOS		768,861	703,847	774,232	851,655	936,820
EGRESOS						
Costos producción		430,212	473,234	520,557	572,613	629,874
Gastos Administrativos		89,435	98,378	108,216	119,037	130,941
Gastos de Ventas		70,124	77,136	84,850	93,335	102,669

Depreciación	-9,923	-6,855	-6,605	-6,159	-5,056
Activos fijos	34,838				
Intangibles	3,790				
Impuesto a la renta (10%) RMT	5,009	16,254	17,880	19,668	21,634
TOTAL EGRESOS	623,485	658,147	724,897	798,494	880,062
SALDO FLUJO DE CAJA.	145,376	45,700	49,334	53,161	56,758
(+) Depreciación	9,923	6,855	6,605	6,159	5,056
(-) Inversión	129,000				
FLUJO CAJA ECONÓMICO	-129,000	155,299	207,854	263,794	323,113
(+) Préstamo	54,905				
(-) Interés	5,825	3,820	1,550	0	0
(-) Amortización	14,757	18,037	22,112	0	0
FLUJO CAJA FINANCIERO	-54,905	134,718	185,997	240,133	384,928

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Evaluación económica (VAN y TIR)

Antes de iniciar nuestra evaluación económica y financiera es necesario determinar nuestra tasa de descuento a utilizar. Esta nos ayudará a determinar el costo de capital óptimo en el que incurre el proyecto y que posteriormente nos dará el margen y beneficio esperado.

TABLA N°23

TASA DE DESCUENTO LMG

Estructura de financiamiento	Capital	%	Costo K	Total	WACC
Aporte Socios	S/ 129,000.00	70%	32.50%	23%	23%
Financiamiento	S/ 54,905.24	30%	16.25%	5%	5%
Total	S/ 183,905.24	100%		TD	28%

Fuente: Elaboración Propia (2020)

Indicadores financieros

El VAN económico asciende a S/.684,539.90 siendo un resultado positivo, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

El TIR resultante asciende a 111% lo que indica lo que indica que el proyecto tiene una rentabilidad suficiente para cubrir el WACC 28%.

VANE	S/. 684,539.90
TIR	111%

Indicadores financieros

El VAN financiero asciende a S/. 802,157.72 soles siendo un resultado positivo, lo que demuestra la viabilidad del proyecto.

El TIR resultante asciende a 227% lo que indica lo que indica que el proyecto tiene una rentabilidad suficiente para cubrir el WACC 28%.

VANF	S/. 802,157.72
TIR	227%

Punto de equilibrio

TABLA N° 24

PUNTO DE EQUILIBRIO

RUBRO	Año 1
COSTOS FIJOS	
Gerente	S/ 66,497.61
Luz	S/ 2,640.00
Agua	S/ 660.00
Adicionales	S/ 3,790.00
Materiales de Oficina	S/ 3,000.00
Intermediario	S/ 6,552.00
Certificado de Origen	S/ 295.00
Contador	S/ 6,000.00
Personal de Ventas	S/ 42,127.61
Luz	S/ 960.00
Agua	S/ 240.00
Teléfono	S/ 1,800.00
Interés Financiero	S/ 21,096.35
Página WEB	S/ 2,200.00
Logística	S/ 1,775.65
Operador	S/ 482.40
Traslado Personal	S/ 1,944.00
Certificación Iso 9000-etc	S/ 1,350.00
Sunat - Régimen Especial	S/ 1,800.00
Alquiler de Local - Ventas	S/ 9,600.00
Infraestructura	S/ 34,837.99
\$ 209,648.60	S/ -
TOTAL	S/ 209,648.60
COSTOS VARIABLES	
Profesional	S/ 303,867.08
Plumones	S/ 1,049.63
Papelote	S/ 7,557.32
Útiles de Aseo	S/ 3,395.85
Electricidad	S/ 2,532.49
Imprevistos	S/ 1,528.13
Mano de Obra	S/ 100,501.88
Luz	S/ 2,400.00
Gastos Varios	
Guantes, Gorros, Mandiles, etc	S/ 1,380.00
Alquiler Local - Producción	S/ 6,000.00
TOTAL	S/ 430,212.37
Costo Variable Unitario	S/ 557.43
Costo Fijo	S/ 209,648.60

Precio Venta	S/	829.07
Producción		772

Fuente: Elaboración Propia

Estado de Situación financiera de Apertura

TABLA N.º 25
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

CONSULTORIA "LMG" SAC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DE APERTURA			
AL 31 de diciembre 2020 (en nuevos soles)			
ACTIVOS	2019	PASIVO Y PATRIMONIO	2019
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Efectivo y equivalentes de Efectivo	145,277.24	Proveedores	
Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros		deudas a corto plazo	14,756.59
Cuentas por cobrar a socios y personal		Empleados	
Gastos anticipados		Cuentas por pagar socios	
Mercaderías		tributos (igv - renta)	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	145,277.24	TOTAL PASIVO CORRIENTE	14,756.59
ACTIVO NO CORRIENTE		PASIVO NO CORRIENTE	
Inmuebles, Maquinarias y Equipos depreciables (-)	34,838.00	Deudas a largo plazo	40,148.65
Intangibles	3,790.00		
		TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	40,148.65
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38,628.00	TOTAL PASIVO	54,905.24
		PATRIMONIO	
		Capital	129,000.00
		Utilidades acumuladas	
		TOTAL PATRIMONIO	129,000.00
TOTAL ACTIVO	183,905.24	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	183,905.24

Fuente: Elaboración Propia

Estado de Resultados Integrales

TABLA N° 26

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES	
	2,019
Partida	TOTAL
VENTAS NETAS	639,860.98
COSTO DE VENTAS	-430,212.37
UTILIDAD BRUTA	209,648.61
Gastos Administrativos	
- Sueldos de Trabajadores	66,497.61
- Bienes y Servicios	22,937.00
Gasto de Ventas	
- Sueldos de Trabajadores	42,127.61
- Bienes y Servicios	27,996.40
TOTAL GASTOS	159,558.61
UTILIDAD OPERATIVA	50,090.00
(+) Ingresos Financieros	
(+) Otros Ingresos	10,928.41
(-) Deprec y Amort Adm.	307.60
(-) Deprec y Amort Vtas.	307.60
(-) Gastos Financieros	5,824.67
(-) Otros Gastos	0.00
UTILIDAD ANTES DE PART e IMP	54,578.53
(-) Participación 5%	0.00
(-) Impuesto a la Renta 10%	-5,457.85
UTILIDAD NETA	49,120.68

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

- Se concluye que debido a la capacidad de los integrantes de la organización y las políticas que se detallan en el plan de la empresa, se espera poder desarrollar el plan con el valor de las ventajas competitivas detalladas.
- Nuestro Sector se encuentra en constante mejora, con una tendencia creciente en su volumen de facturación. lo que nos indica un referente para nuestro ingreso al mercado actual, ofreciendo un producto de calidad.
- Estando en Contante crecimiento como región y contando con la fuente de recursos humanos y las tecnologías necesarias, indicamos la factibilidad del acercamiento y la entrega del servicio.
- Crear un formar unja imagen representativa en el sector que de la mano con las estrategias de marketing nos ayuden a posicionar nuestra empresa en el mercado local.
- Generar el proceso de innovación constante para la satisfacción de la entrega de servicio

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la puesta en marcha del plan de negocio ya que el estudio indica factibilidad económica y comercial.
- Aprovechar el crecimiento económico de la región para establecer los servicios de la empresa
- Aprovechar los recursos locales para la puesta en marcha del negocio, generando un crecimiento y reconocimiento de la marca
- Generar un referente de consultoría en la región en función a las experiencias locales y nacionales conocidas.
- Mantener la innovación constante y adaptación al cambio según las necesidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMAT SALAS, Oriol. (2003). *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ed. Deusto. ISBN 84-8088-734-6.

BORELLO, Antonio. (2000). *El plan de negocios: de herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo*. 1ª edición. Santafé de Bogotá: Ed. McGraw-hill. ISBN 97-8958-410-093-1.

CANALES TATAY, Carlos. (2006). *Tecnología de las Empresas Financieras, Asesoría y Gestoría*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis. (2003). *Estrategia y política de empresa, una introducción*. 1ª edición. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 97-8849-705-462-1.

DALMAU, Juan Ignacio. (2005). *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 344 páginas. Ref.: 2005.785.

DE ANDRÉS FERRANDO, José María. (2007). *Marketing en empresas de servicios*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 204 páginas. Ref.: 2007.397.

DE MIGUEL MOLINA, María. (2004). *Marketing de Servicios: Plan de Marketing*. Valencia: Ed.: Universidad Politécnica de Valencia. Ref.: 2004.476.

GÓMEZ DE BARREDA, Carmen. (2007). *Apuntes Tecnología de las Ingenierías y Empresas de Servicios Técnicos de 3º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. (2000). *Dirección Estratégica*. 5ª edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 84-2052-984-2.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary. (2003). *Fundamentos de Marketing*. 6ª Edición. Madrid: Ed. Prentice Hall. ISBN 970-26-0400-1.

LAMBERT, Tom. (2000). *Manual de consultoría*. 2ª edición. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 2001. ISBN 97-8848-088-594-2

LOVELOCK, Christopher H. *Mercadotecnia de servicios*. 3ª edición. México: Ed. Prentice Hall, 1997. ISBN 968880858X

MATEOS RONCO, Alicia. (2005). *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

OLTRA CLIMENT, Rafael Francisco. (2008). *Dirección de Recursos Humanos*.

RIBES GINER, Gabriela. (2009). *Apuntes Marketing en Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

AEC – Asociación Española de Empresas de Consultoría. *La Consultoría en España en 2009*. [En línea]. Disponible en: http://www.geminiscenter.com/index_esp.htm [Consulta: 15-09-2011].

GRUPO CORESOL. (2011). Empresa. [En línea]. Disponible en: <http://www.grupocoresol.com/empresa.php> [13-09-2011].

GUIA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. (2011). [En línea]. Disponible en: <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=1>. [Consulta: 15- 10-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). CNAE-2009. *Clasificación Nacional de Actividades Económicas* [En línea]. Disponible en: <http://ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t40/clasrev&file=inebase> [Consulta: 08-08-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2011). EPA. Encuesta de población activa [En línea]. Disponible en: http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm [Consulta: 18-09-2011].

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. INE Base. [En línea]. Disponible en:
<http://www.ine.es/inebmenu/indice.htm> [Consulta: 18-09-2011].

LACAIXA. (2011) Coyuntura Española. Informe Mensual, nº343 – Marzo 2011.
[En línea]. Disponible en:
<http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/ieimhm.php?idioma=esp&lible=201103>
Consulta: [13-09-2011].

MINISTERIO DE EDUCACIÓN. *Informe Panorama de la Educación*. [En línea].
Disponible en: <http://www.educacion.gob.es/dctm/ministerio/horizontales/prensa/documentos/2011/09/informe-espanol-panorama-de-la-educacion-2011.pdf?documentId=0901e72b80ebfbb1> Consulta: [05-11-2011].