

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS ESPAÑOLAS: CONSTRUCTORAS Y PROMOTORAS CON DESTINO EL PERÚ

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

Javier Iván Pinillos García

Código: 19960948

Asesor

Alberto Matto Cáceres

Lima - Perú

Diciembre del 2018



**CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN
INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS
ESPAÑOLAS: CONSTRUCTORAS Y
PROMOTORAS CON DESTINO EL PERÚ**



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO	3
1.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores del Negocio	3
1.2 El Servicio, definición y posicionamiento	5
1.2.1 Nuevo Modelo de Negocio	7
1.3 Evaluación y Determinación del Mercado Objetivo	8
1.3.1 Análisis Estratégico a nivel Países	8
1.3.2 Política Peruana	11
1.3.3 Incidencia del Entorno Peruano	12
1.3.4 Análisis de la Industria (Servicios de Consultoría).....	14
1.3.5 Análisis del Mercado	17
1.3.6 Análisis del Sector Construcción y Promoción Inmobiliaria	29
CAPÍTULO II: ANÁLISIS FODA DE THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.	41
CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA..	43
3.1 Target ó Mercado Objetivo	43
3.2 Propuesta de valor competitiva	43
3.2.1 Business Intelligence.....	43
3.2.2 Servicios Business Contacts.....	47
3.2.3 Business Projects	53
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	56
4.1 Cultura.....	56
4.2 Estructura Organizativa: Aspectos Administrativos, Organizativos y Legales	57
4.2.1 Diseño Organizacional.....	57
4.2.2 Funciones y Perfiles de los Puestos de Trabajo.....	58
4.2.3 Determinación de la Estructura Salarial	61
4.2.4 Comisiones por Venta.....	62
4.2.5 Gastos Administrativos.....	62
4.3 Total Quality Management (T.Q.M).....	62
4.4 Servicio y Atención Thrice Consulting International S.A.C.....	63
4.5 Imagen Corporativa.....	65
4.5.1 Componentes de la Imagen Corporativa	65
4.6 Comunicación Interna	65

4.6.1	Objetivos.....	66
4.6.2	Decisores	66
4.6.3	Público Objetivo.....	66
4.6.4	Mensaje y mensajeros.....	66
4.6.5	Estrategia Comunicativa.....	67
4.6.6	Control	67
4.6.7	Indicadores	67
CAPÍTULO V: OBJETIVOS CORPORATIVOS THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.		69
5.1	Objetivos Principales	69
5.2	Objetivos Secundarios.....	69
CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.		70
6.1	Relacionadas al Entorno.....	70
6.1.1	Influir	70
6.1.2	Alternativas-Expansión.....	70
6.2	Estrategia Competitiva de Porter	70
6.2.1	Diferenciación.....	70
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING		71
7.1	Investigación Comercial.....	71
7.1.1	Comportamiento del consumidor:.....	71
7.1.2	Estudio sobre la demanda.....	72
7.1.3	Estudio de la oferta.....	73
7.1.4	Estudio sobre los productos de servicios.....	74
7.1.5	Estudio sobre los precios	74
7.1.6	Estudio sobre la distribución.....	75
7.1.7	Estudio sobre las ventas y red de ventas	75
7.1.8	Estudios de comunicación.....	75
7.2	Previsión de Ventas.....	76
7.3	Objetivos de Marketing.....	80
7.3.1	Objetivos Primarios o Generales:.....	81
7.3.2	Objetivos Específicos:	81
7.4	Estrategias Tipificadas de Marketing.....	82
7.4.1	Segmentación del mercado y elección de segmentos	82
7.4.2	Posicionamiento.....	83

7.5	Estrategia de asignación de recursos.....	84
7.5.1	Ciclo de Vida del producto	84
7.5.2	La matriz Arthur D. Little	86
7.5.3	La matriz de estrategia global.....	86
7.6	Políticas de Marketing.....	87
7.6.1	Servicio	87
7.6.2	Precio	87
7.6.3	Distribución.....	87
7.6.4	Comercialización.....	87
7.6.5	Comunicación Publicidad.....	88
CAPÍTULO VIII: PLAN DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS.....		91
8.1	Instalaciones.....	91
8.1.1	Ubicación.....	91
8.1.2	Tipo de Oficina.....	92
8.1.3	Costo de la Oficina.....	93
8.2	Mobiliario de Oficina.....	93
8.2.1	Equipos Tecnológicos:.....	94
8.2.2	Economato:.....	94
8.3	Desplazamientos Internacionales	95
8.4	Formas y plazos de pagos y cobros.....	96
CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....		97
9.1	Producto Bruto Interno Perú – Proyección	97
9.2	Plan de Ventas y Producción.....	97
9.3	Gastos Pre Operativos	98
9.4	Inversión en Activos Fijos e Intangibles.....	100
9.5	Inversión en Capital de Trabajo (6 meses).....	101
9.6	Resumen de las inversiones totales iniciales.....	101
9.7	Cronograma de nuevas inversiones en activos fijos e intangibles	102
9.8	Presupuesto de Ventas.....	105
9.9	Presupuesto de Producción (unidades).....	107
9.10	Costo Salarial	108
9.11	Gastos Indirectos de Fabricación – GIF.....	109
9.12	Presupuesto Sueldos Mano de Obra Indirecta – MOI.....	110
9.13	Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación	110
9.14	Presupuesto Sueldos Mano de Obra Directa – MOD.....	111

9.15	Presupuesto de Costo de Ventas	111
9.16	Presupuesto de Gastos de Administración Directa	112
9.17	Presupuesto de Personal Administrativo.....	112
9.18	Presupuesto Gastos Administración Indirectos.....	113
9.19	Presupuesto Gastos Administrativos Totales	113
9.20	Presupuesto Comercial Directos	114
9.21	Presupuesto de Gastos de Personal Comercial.....	115
9.22	Presupuesto Comercial Indirectos.....	115
9.23	Presupuesto de Gastos Comerciales Totales	116
9.24	Cronograma de Pagos	116
9.25	Presupuesto de Pagos Anuales de IGV	117
9.26	Estado de Resultados.....	118
9.27	Presupuesto de Pagos Anuales de Impuesto a la Renta	119
9.28	Flujo de Caja con I.G.V.	120
9.29	Situación Financiera.....	121
9.30	EBITDA	122
9.31	Rentabilidad EVA	122
9.32	Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC)	123
9.33	Costos de Capital.....	123
9.34	Flujo de Caja Libre de la Empresa – FCLE	124
9.35	Flujo de Caja Libre de los Accionistas – FCLA	125
9.36	Flujo de Caja Libre – FCL	125
9.37	Indicadores Financieros	126
9.38	Punto Muerto.....	127
9.39	Escenarios	128
CONCLUSIONES.....		130
RECOMENDACIONES		131
REFERENCIAS.....		132

ÍNDICE DE TABLAS

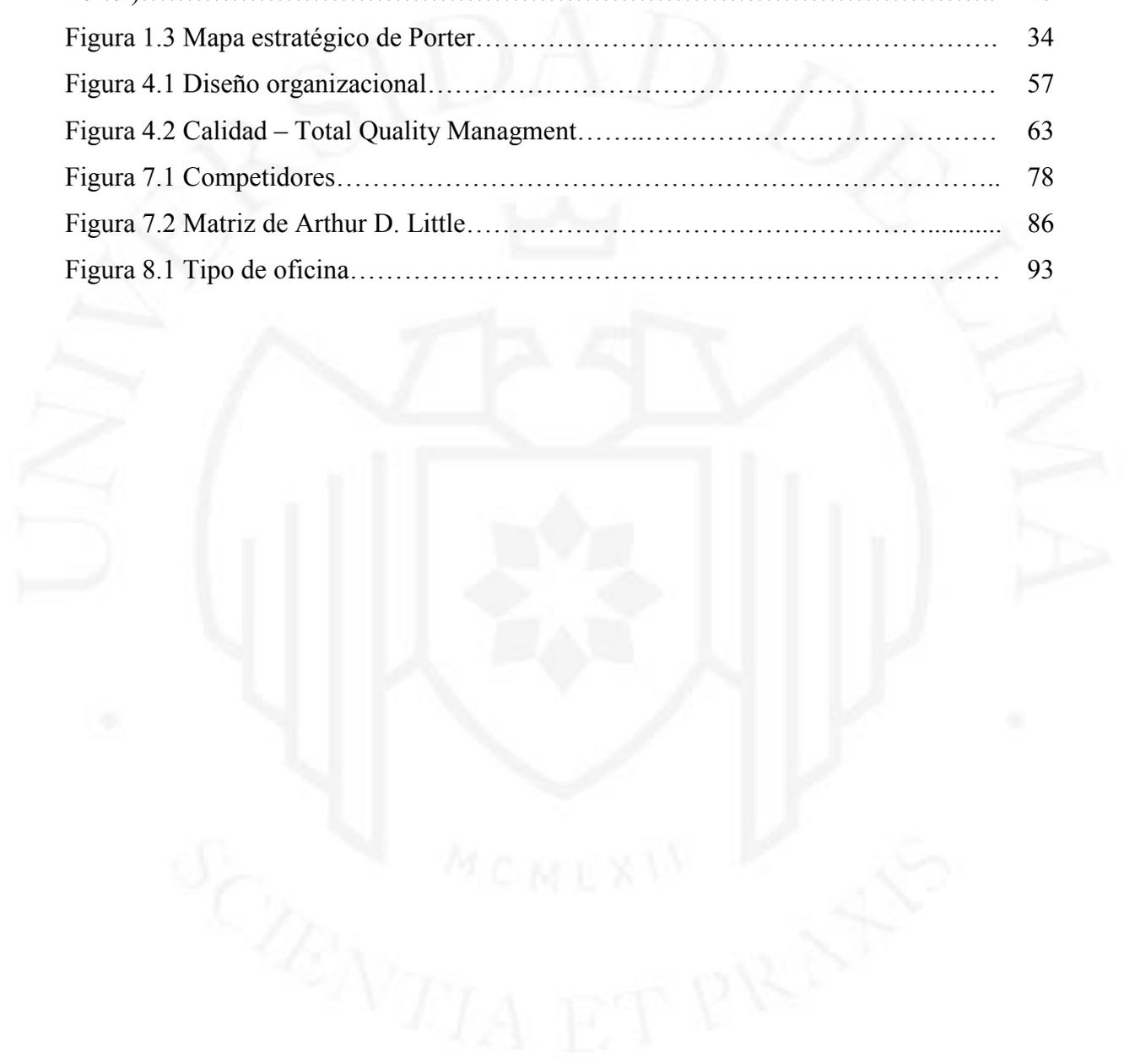
Tabla 1.1. Incidencia del entorno peruano a través de FODA.....	13
Tabla 1.2. Factores de mercado según perfil EFE.....	24
Tabla 1.3. factores competitivos según perfil EFE.....	25
Tabla 1.4. Factores económicos y gubernamentales según perfil EFE.....	26
Tabla 1.5. Factores tecnológicos según EFE.....	27
Tabla 1.6. Factores sociales según perfil EFE.....	28
Tabla 1.7. Factores globales perfil EFE.....	29
Tabla 1.8. Matriz del perfil competitivo.....	36
Tabla 1.9. Calificaciones Matriz FODA (FFII-FFEE).....	37
Tabla 1.10. Factores externos (Oportunidades y Amenazas).....	37
Tabla 1.11. Factores internos (Fortalezas y Debilidades).....	38
Tabla 2.1. FODA <i>Thrice Consulting International S.A.C</i>	41
Tabla 2.2. Matriz FODA <i>Thrice Consulting International S.A.C</i>	42
Tabla 4.1. Determinación de la estructura salarial.....	61
Tabla 4.2. Comisiones por venta.....	62
Tabla 4.3. Gastos administrativos.....	62
Tabla 4.4. Estrategia comunicativa.....	67
Tabla 7.1. Datos Históricos.....	76
Tabla 7.2 Tendencia.....	76
Tabla 7.3 Intención de compra al 50%.....	77
Tabla 7.4 Intención de compra Perú.....	77
Tabla 7.5 Venta exitosa.....	77
Tabla 7.6. Lista de precios por los servicios de consultoría especializada (sin IGV).	80
Tabla 7.7. Previsión de ventas anuales totales, 2018 - 2022.....	80
Tabla 8.1. Equipos tecnológicos.....	94

Tabla 8.2. Economato.....	95
Tabla 8.3. Costos indirectos (desplazamientos internacionales).....	96
Tabla 9.1. Evolución del PBI del Perú, 2018-2022.....	97
Tabla 9.2. Plan de ventas y producción.....	97
Tabla 9.3. Costes en licencias, permisos, garantías, materiales y gastos comerciales.....	98
Tabla 9.4. Economato, materiales de oficina.....	98
Tabla 9.5. Materiales indirectos, desplazamientos.....	99
Tabla 9.6. Total inversión en gastos pre operativos.....	99
Tabla 9.7. Inversión en activos fijos e intangibles.....	100
Tabla 9.8. Inversión en capital de trabajo para los primeros seis meses.....	101
Tabla 9.9. Resumen de las inversiones totales iniciales.....	101
Tabla 9.10. Inversión en activos fijos e intangibles durante la vida del proyecto.....	102
Tabla 9.11. Portafolio de productos.....	105
Tabla 9.12. Previsión de ventas,2018-2022.....	106
Tabla 9.13. Producción según portafolio de productos y número de clientes.....	107
Tabla 9.14. Costos salariales.....	108
Tabla 9.15. Gastos indirectos de fabricación.....	109
Tabla 9.16. Presupuesto de sueldos de mano de obra indirecta.....	110
Tabla 9.17. Presupuesto de costos indirectos de fabricación.....	110
Tabla 9.18. Presupuesto de sueldo de mano de obra directa.....	111
Tabla 9.19. Presupuesto de costo de ventas.....	111
Tabla 9.20. Presupuesto de gastos de administración directa.....	112
Tabla 9.21. Presupuesto de personal administrativo.....	112
Tabla 9.22. Presupuesto de gastos de administración indirecto.....	113
Tabla 9.23. Presupuesto de gastos administrativos totales.....	113
Tabla 9.24. Presupuesto comercial directos.....	114
Tabla 9.25. Gastos de ventas, publicidad.....	114
Tabla 9.26. Comisiones.....	114
Tabla 9.27. Presupuesto, gastos de personal comercial.....	115
Tabla 9.28. Presupuesto comercial indirectos.....	115

Tabla 9.29. Desplazamientos.....	116
Tabla 9.30. Presupuestos de gastos comercial totales.....	116
Tabla 9.31. Cronograma de pagos.....	116
Tabla 9.32. Presupuesto de pagos anuales de I.G.V.....	117
Tabla 9.33. Estado de resultados.....	118
Tabla 9.34. Distribución de utilidades.....	118
Tabla 9.35. Presupuesto de pagos anuales de impuesto a la renta.....	119
Tabla 9.36. Flujo de caja con I.G.V.....	120
Tabla 9.37. Situación financiera.....	121
Tabla 9.38. Rentabilidad EBITDA, beneficios antes de interés, impuestos, depreciación y amortización.....	122
Tabla 9.39. Rentabilidad EVA, valor económico agregado.....	122
Tabla 9.40. Rentabilidad sobre el capital invertido.....	123
Tabla 9.41. Cálculos de costos de capital.....	123
Tabla 9.42. Capital financiado.....	124
Tabla 9.43. Flujo de caja libre de la empresa FCLE.....	124
Tabla 9.44. Flujo de caja libre de los accionistas FCLA.....	125
Tabla 9.45. Flujo de caja libre.....	125
Tabla 9.46. Liquidez.....	126
Tabla 9.47. Solidez.....	126
Tabla 9.48. Actividad.....	126
Tabla 9.49. Rentabilidad.....	126
Tabla 9.50. Puntos de equilibrio.....	127
Tabla 9.51. Cálculo punto muerto.....	127
Tabla 9.52. Análisis de escenarios.....	128
Tabla 9.53. Variación riesgo país.....	129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Modelo de procesos ISO 9000 - Familia de normas ISO 9000.....	4
Figura 1.2 Análisis de la Industria de la Consultoría (5 Fuerzas de Michael Porter).....	17
Figura 1.3 Mapa estratégico de Porter.....	34
Figura 4.1 Diseño organizacional.....	57
Figura 4.2 Calidad – Total Quality Managment.....	63
Figura 7.1 Competidores.....	78
Figura 7.2 Matriz de Arthur D. Little.....	86
Figura 8.1 Tipo de oficina.....	93



INTRODUCCIÓN

En los últimos años nuestro país, ha reconfirmado su constante crecimiento en los diversos sectores económicos, pero sobre todo, el mayor empuje lo han dado la actividad minera y petrolera, así como la construcción, ambas con grandes inversiones privadas y estatales, que generan un impacto positivo en lo social, ambiental, laboral, urbano y tecnológico.

Dicho desarrollo, ha generado el interés de muchas empresas extranjeras que ven en nosotros, una seguridad y recurrencia en sus objetivos de elevar sus ingresos en un mercado en crecimiento, arribando a nuestro país muchas más empresas de origen extranjero ya sean pequeñas, medianas y grandes, donde éstas últimas son las que generan el mayor desarrollo trayendo a sus propios proveedores, aliados y socios desde origen.

Una de los países que más interés ha puesto en el Perú es España, debido a que su economía ha sido golpeada en la última década, escaseando las oportunidades de negocio y con ello los ingresos que permitan su estabilidad y salud económica. En la época dorada de España, ésta realizaba mucha inversión estatal en el sector construcción, respaldado por la Comunidad Europea, quienes eran lo que aportaban con los financiamientos, generando desarrollos en el sector construcción en las áreas de ingeniería civil (puentes, carreteras, vías ferroviarias, hospitales, puertos y aeropuertos) y residencial (centros urbanos, viviendas sociales y viviendas privadas).

Dicha experiencia, ha sido determinante para arribar a un país que tiene las mismas necesidades que ellos cuando iniciaron su desarrollo, por lo cual, su experiencia es válida en la aplicación a territorio peruano, siendo también el idioma una ventaja para su ingreso.

Es así que, a la fecha según los datos oficiales de ICEX España (entidad pública promotora de la internacionalización de las empresas españolas) se encuentran registrados oficialmente en el Perú, más de 439 empresas dedicadas a la construcción y promoción inmobiliaria, con una tendencia al alza de crecimiento para los próximos 5 años. Dichas empresas vienen asesoradas en su mayor parte, por estudios de abogados que le brindan servicios legales de representación, servicios contables y administrativos, pero no un servicio especializado en lo comercial, que es dónde *Thrice Consulting*

International S.A.C., ha detectado una oportunidad de negocio necesaria y duradera para nuestro público objetivo, en su introducción y sostenibilidad en el mercado peruano.

Nuestra actividad, nos ha llevado a estar presentes en diversas conferencias tanto en España como en Perú, organizadas mayormente por las Cámaras de Comercio de ambos países, donde en muchas de ellas, las empresas españolas exponen su interés de internacionalizarse en nuestro país, pero también los riesgos a controlar y a disminuir, mediante un acompañamiento mucho más integral desde la etapa cero.

Es por ello que, habiendo detectado dicha necesidad, y por consecuente la oportunidad de negocio, presento la siguiente tesis, donde demostraré y validaré que realizar una actividad de asesoría comercial y de acompañamiento, en el sector construcción e inmobiliario, orientado solamente a empresas españolas es altamente atractivo y rentable, siendo nuestra mayor intención, la de marcar un precedente en el Perú, así como la de mejorar los ingresos y las ganancias de *Thrice Consulting International S.A.C.*, formalizando la actividad de consultoría especializada, de forma empresarial y no individual.

CAPÍTULO I: INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Visión, Misión, Objetivos y Valores del Negocio

Visión

Para poder definir la visión de la empresa se ha tenido en cuenta lo siguiente:

1. Método Interactivo, a través de la consulta y debate con colaboradores.
2. Objetivos cuantitativos y que marcan una meta
3. Ideología esencial, el cual refleja el alma de la empresa y que es lo que queremos que sea.

En base a este análisis, hemos definido la visión como:

“Ser una empresa líder en consultoría empresarial, con presencia iberoamericana, brindando servicios integrales, desde la elaboración y diseño del proyecto, hasta su ejecución, tanto para obras civiles y residenciales en los ámbitos públicos y privados”.

Misión

La misión de *Thrice Consulting International S.A.C.*, ha sido elaborada de tal forma en que una sola frase responda a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los servicios de la empresa? ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
¿En qué mercado operamos? ¿Cuál es la actividad de la empresa hacia el personal?

En base a esto se ha definido la misión como:

“Ser una empresa de consultoría empresarial, que se enfoca en el sector construcción e inmobiliario, comprometida con la Investigación, Desarrollo, Innovación, y Calidad, brindando servicios integrales que incentiven y motiven a nuestro personal, siguiendo las sinergias emprendidas por ellos, para el logro de una conciliación familiar, en colaboración con colaboradores y aliados nacionales y extranjeros”.

Objetivo Fundamental

“Ser reconocidos por nuestros clientes, colaboradores externos e internos y aliados, como una empresa que mantiene relaciones: confiables, estables y sostenibles en el tiempo, mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los mismos, para su constante crecimiento”

Valores

Transparencia, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente, Compromiso Institucional, y Confidencialidad.

Valores Corporativos

- **Excelencia en la gestión:** centrado en el flujo de la información del cliente (entrada y salida), supervisado por las áreas responsables de los mismos, de forma transparente y profesional, teniendo como modelo los Procesos Iso 9000 que se detalla en la siguiente imagen:

Figura 1.1

Modelo de Procesos ISO 9000 – Familia de Normas ISO 9000



Fuente: Gonzales,H. (2013).

- **Investigación, Desarrollo, Innovación y Calidad:** motivando y gestionando el uso de la tecnología (software y hardware) y aplicando metodologías (competencias TIC: utilización estratégica de la información), en todas y cada una de las áreas de negocio para asegurar el éxito al cliente.

Valores Organizativos

- **Compromiso Institucional:** Asegurando un modelo de reconocimiento profesional adecuado.
- **Orientación al Cliente y Confidencialidad:** fijar al cliente interno (empleados y aliados) y externo (clientes) como centro de nuestras actividades, para lo cual se deberá establecer canales eficaces de comunicación y participación con los clientes, para conocer sus verdaderas necesidades y expectativas, que nos faciliten adecuarnos a ellos con la finalidad de potenciar relaciones estables y duraderas.

Valores Personales

- **Integración Profesional y Personal:** lograr en nuestros empleados, la identificación y sentido de pertenencia a la empresa, dando las mayores facilidades para la conciliación laboral y familiar.
- **Trabajo en Equipo:** a través de relaciones horizontales y de puertas abiertas para el mutuo apoyo entre nosotros, con escuchas activas y pasivas.

1.2 El Servicio, definición y posicionamiento

Definición

La apertura de nuevos mercados en un mundo cada vez más globalizado, cambiante y sin fronteras, con la ayuda del fácil acceso a la información de la oferta y demanda de productos y servicios, gracias al internet y la tecnología, han hecho que muchas empresas españolas, al igual que los individuos, vean la necesidad de ofrecer sus productos y servicios, fuera de sus fronteras naturales debido a que, los potenciales clientes se encuentran en cualquier parte del mundo, donde pueden observar y desear su oferta. Ante ello, *Thrice Consulting International S.A.C.*, nació en el año 2012, como una consultora de servicios de intermediación comercial de potenciales clientes españoles con expansión

hacia el Perú, y que al pasar de los años, debido a nuestra experiencia y presencia en el mercado peruano y español, se ha visto necesario rediseñar nuestro modelo de negocio, ampliando nuevos servicios muchos más específicos para nuestros potenciales clientes del sector construcción e inmobiliario, que estén más acordes a sus nuevas necesidades con el objetivo principal de hacer que, cada empresa española que confíe en nosotros, pueda ingresar al mercado peruano de forma autosostenible, a través de, una oferta integral que le permita un mayor y fácil control y supervisión desde su sede central, disminuyendo así sus riesgos. Por afinidad con nuestro país y demás países latinoamericanos, en idioma y costumbres *Thrice Consulting International S.A.C.*, está orientado a brindar sus servicios a países emergentes latinoamericanos, en las que hoy en día, necesitan de la experiencia, capacidad y técnicas de las empresas españolas.

Posicionamiento

Dicho esto, se ha visto en el sector de la construcción uno de los más atractivos tanto por ingresos como por necesidades actuales del mercado, más aún con el estímulo estatal en inversiones públicas a través del programa “Reconstrucción con Cambios” a cargo del Sr. Eco. Edgar Auberto Quispe Remón.

El Perú es uno de los países que, tienen mayores reservas económicas para acometer obras de ingeniería, muy necesarias para la continuación de nuestro crecimiento, y que en gobiernos pasados se han visto truncados en procesos burocráticos y de corrupción. Más aún, si a ello le sumamos, los embates cíclicos de los fenómenos naturales, hacen que se justifique obras de ingeniería civil con altas técnicas y tecnología. Se ha abierto una oportunidad, con el reemplazo del Snip por Invierte.pe., haciendo de los procesos mucho más rápidos y transparentes.

Existe un mercado aún por desarrollar, y que podemos asesorar de forma sostenible desde la elaboración del perfil, pasando por su crecimiento, ejecución, hasta su mantenimiento. Es un sector, con una gran fuerza motora, que influye tanto en un mayor crecimiento laboral, social, medioambiental, tecnológico y económico, del que hay muy poca competencia con nuestra oferta integral, en donde nuestra especialización y diferenciación contribuirá al posicionamiento y éxito de *Thrice Consulting International S.A.C.*

1.2.1 Nuevo Modelo de Negocio

Thrice Consulting International S.A.C., será una empresa consultora de servicios en asesoría y gestión empresarial, elaborando y desarrollando perfiles y proyectos, acompañando y guiando en todo el proceso de forma sostenible, a empresas constructoras, inmobiliarias, de ingeniería, supervisoras de proyectos y demás relacionadas hasta la ejecución de las obras, en su deseo de internacionalización, penetración y mantenimiento en el Perú, para ámbitos privados o públicos.

Es por ello que habiendo detectado sus necesidades y expectativas, *Thrice Consulting International S.A.C.*, brindará una oferta especializada en representación y comercialización de servicios relacionados a la construcción, como resultado de un titánico esfuerzo de un trabajo de campo, a través de nuestros productos: *business intelligence, business contacts, projects* y los derivados de cada uno de ellos, para la recolección de información y detección fidedigna de proyectos especializados según el perfil del cliente, aprovechando y utilizando un potente *networking* ya establecido y conseguido a lo largo de nuestra experiencia, del cual destaca nuestra red de contactos que es una mixtura de colaboradores y aliados españoles y locales con la posibilidad de mimetizarlos con la cultura peruana y española.

Así mismo, en un mediano plazo *Thrice Consulting International S.A.C.*, una vez que se haya posicionado en el mercado, y su marca sea altamente reconocida, “*top of mind*”, se pondrá como objetivo, focalizar su negocio como exportador e importador de un servicio en específico, pero de importancia como el de representaciones legales y comerciales de constructoras, inmobiliarias, supervisoras de obras españolas a través de una sucursal en el Perú, el que estará muy estrechamente relacionado y derivado de su propia actividad.

De otro lado, nuestro “*Core Business*” nos generará valor de tal forma que, se basará en numerosos e importantes contratos y acuerdos comerciales entre clientes locales y españoles (Consortios), con la finalidad de hacer mucho más rápida y duradera su implantación en el Perú.

1.3 Evaluación y Determinación del Mercado Objetivo

1.3.1 Análisis Estratégico a nivel Países

1.3.1.1 Situación y Problemática Actual Española

Según nuestro análisis realizado al informe del tercer trimestre de BBVA (Reaserch, 2017) menciona que España dé a pocos está saliendo de su grave crisis ocasionada por la sobrevaloración de bienes inmuebles y por otorgamientos de servicios bancarios de deuda, sin que éstos se encuentren con un debido proceso de control de riesgos con supervisiones más restrictivas a nivel nacional.

La etapa de su boyante economía de hace una década, se originó debido a los subsidios millonarios provenientes como aportes de los países líderes pertenecientes a la Unión Europea como Alemania y Francia, para el desarrollo y mejoras de sus infraestructuras viales (terrestres, marítimas y aéreas), desarrollo y mejora del urbanismo residencial y público, construcción de nuevos centros hospitalarios y sanitarios, inversiones en la cadena de producción de sus industrias exportadoras (aceite de oliva y naranjas), adecuación y mejoras en los salarios de los cuales tendrían que asemejarse a la media europea. Ello contribuyó a que España logre un crecimiento vertiginoso y desorganizado, sin bases reales que pudieran sustentarse (reservas de oro) tal como sucedió cuando la Comunidad Europea le retiró su apoyo económico, sumergiéndose en una grave crisis.

A la fecha, España ha logrado dar signos de mejoría, con ligeros aumentos de su PIB (Producto Interno Bruto) debido a:

- Impulso a sus exportaciones, recuperando los gastos en inversión en su cadena productiva, a pesar de la depreciación de la libra esterlina tras la salida de Inglaterra de la Comunidad Europea (Brexit).
- Las familias españolas están gastando más, no sólo en productos de una canasta básica, sino en productos complementarios, del cual demuestra que su poder adquisitivo va mejorando, logrando que los bancos disminuyan su tasa de ahorro, aumentando los créditos personales que habían sido restringidos en los años anteriores.

- La normalización y ajustes en los precios por m² de los bienes inmuebles se va consolidando debido a una mayor demanda de compra, vistos como oportunidad por ciudadanos de la comunidad europea, americanos y asiáticos, sobre todo en las costas de España.
- Al mayor interés de los turistas nacionales y extranjeros por los servicios de ocio, principalmente en las zonas costeras españolas, el cual genera un flujo económico importante en los meses de verano, así como también un impacto favorable estacional en el aumento de los puestos de trabajo.

Pero a pesar de lo anterior, aún España tiene aún mucho que mejorar, porque aún su economía es muy endeble debido a:

- Al persistente desequilibrio de sus cuentas anuales a pesar de tener una política de incremento del gasto público.
- A que su economía se encuentra muy relacionada a las amenazas de la desaceleración china, y políticas monetarias de la FED de Estados Unidos.
- Una variación incontrolable de precios en el sector turístico, por zonas, que pueden ahuyentar o ralentizar la visita de turistas extranjeros y nacionales.
- Interés por mejorar su modelo productivo, que demanda personal altamente cualificado y actualizado para cubrir las vacantes que esta situación genera, del que obligaría al gobierno español a que implemente reformas en el mercado laboral.
- Persisten los elevados niveles de desempleo.

1.3.1.2 Situación y Problemática Actual del Perú

El Perú es un país rico en recursos naturales, su diversidad climatológica y su ubicación en el continente sudamericano hace que sea atractivo para las grandes industrias como la minera, petrolera, energética (gas de Camisea), agrícola y pesquera.

De la lectura realizada al informe del cuarto trimestre del (BBVA Research 2017) puedo concluir que, nuestra economía desde hace más de dos décadas ha venido en constante crecimiento, a pesar que nuestros gobernantes han hecho poco para su mayor dinamismo. Las principales calificadoras de riesgos han mantenido la calificación crediticia soberana con proyección estable, a diferencia de los demás países de la región. La deuda soberana se encuentra bajos los límites que impone la ley ($29\% < 30\%$).

Los recursos y las reservas de liquidez, hacen urgente la necesidad de que el estado peruano realice inversiones impulsando y animando a los inversionistas nacionales y extranjeros para que podamos generar consumo y puestos de trabajo.

Si lo vemos de forma sectorial, el sector construcción, es la actividad que es la llamada nuevamente a crear nuevos puestos de trabajo, dando un impulso colateral a los demás sectores como los servicios, manufactura no primaria y comercios.

Los embates climatológicos como los friajes y los del Niño Costero, los Juegos Panamericanos del año 2019, la línea 2 del Metro de Lima, la explotación de yacimientos mineros, entre las principales, serán los grandes actores donde el gobierno peruano desarrollará a través de la inversión pública (Licitaciones Públicas – concursos públicos) dichos proyectos.

Nuestra moneda peruana se ha apreciado en un 3% debido a una mejor oferta de moneda extranjera, asociada a la mejora en nuestra balanza comercial y a un fuerte interés por nuestros activos financieros locales (75% compradores extranjeros de bonos peruanos). Aunque el tipo de cambio a futuro crecerá debido a la normalización de las políticas monetarias de la Reserva Federal de Estados Unidos (FED), China y del Banco Central Europeo.

Nuestro mayor comprador de metales ferrosos y no ferrosos como es China, irá ajustándose a la baja, por lo que tendrá en un futuro inmediato un impacto negativo en nuestra economía, pero sobre todo en nuestras exportaciones.

1.3.1.3 Visión de Futuro

Ajustes al alza y a la baja, perspectivas optimistas sobre el clima de inversión del país, vientos en contra que podrían lastrar el crecimiento de la economía, es lo que se observa en el último reporte elaborado del año 2017, por el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2017).

Se espera que en el Perú suceda lo siguiente:

- Las inversiones en el país seguirán siendo negativas, debido a la paralización de grandes proyectos de infraestructura a causa del escándalo de corrupción de

Odebrecht y la poca agilidad en dar solución por los daños causados por el Niño Costero.

- Mejoramiento y profundización de las reformas estructurales como: modernización de nuestras políticas económicas, aumento de la formalidad, y baja atracción de inversiones extranjeras.
- Hay un nuevo régimen de recaudación para las pequeñas y medianas empresas.
- Hay estímulos a la disminución de la dolarización, mediante un índice nacional de precios de la vivienda, y el establecimiento de un Consejo de Estabilidad Financiera.
- La consecución de un sistema impositivo con una base amplia, con tasas bajas que desincentivaría la evasión, promoviendo la inclusión financiera.
- Elevación de la competitividad, flexibilizando las regulaciones laborales, y vinculando los costos laborales con la productividad.
- Reducción de brechas de infraestructuras con el desarrollo de proyectos de saneamiento (agua potable y desagüe), mejorar los servicios de la Seguridad Social y del Ministerio de Salud, y mayor calidad en el sistema educativo.

1.3.2 Política Peruana

1.3.2.1 Política Interna

El Estado Peruano es unitario con separación de poderes, conformado por: El Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Además, la Constitución establece organismos autónomos para labores específicas y cuenta con gobiernos regionales. La iniciativa privada es libre, donde el Estado asume un rol regulador (RREE, 2018).

El poco impulso a las reformas políticas, a la reducción de la pobreza peruana, a la creación de nuevos puestos de trabajo, da una imagen negativa de los políticos, partidos y el Congreso.

Las actividades a desarrollar en las políticas internas de los gobiernos de turno, se debe a una hoja de ruta implantada hace ya unas décadas que busca lo siguiente:

- Mayor inclusión social a través de igualdad de oportunidades con mayor presencia del Estado Peruano en las diversas zonas rurales del país, utilizando los ingresos fiscales para su ejecución.

- Crecimiento con estabilidad, asegurando la estabilidad [Cante la atención de los lectores] macroeconómica con aumento del empleo, con efectivas políticas fiscales, para atraer flujos de inversión privadas para los proyectos, sostener el grado de inversión manteniendo nuestra calificación crediticia como país.
- Mejorar la competitividad y la productividad, reduciendo brechas de infraestructura, estimulando asociaciones público privadas, con una simplificación de los trámites administrativos, con una formalización, profundización financiera y desarrollo del mercado de capitales.
- Aumentar los ingresos fiscales permanentes con amplia base para una mayor formalización.
- Mejorar la calidad del gasto público a través del presupuesto por resultados.

1.3.2.2 Política Exterior

Los objetivos estratégicos y las políticas de estado según el acuerdo nacional son las siguientes (RREE, 2018):

- Promover un clima de paz y seguridad a nivel mundial.
- Promover el respeto de los derechos humanos.
- Desarrollo armónico en los procesos de integración política, social y económica a nivel subregional, regional y hemisférico.
- Desarrollar las zonas fronterizas del país, así como su integración con espacios similares de los países vecinos.
- Fortalecer una diplomacia nacional que defienda los intereses nacionales.
- Impulsar las políticas migratorias globales con igualdad de oportunidades laborales.
- Respetar la soberanía de los demás estados y el principio de la no-intervención.

1.3.3 Incidencia del Entorno Peruano

El siguiente cuadro se basa en el análisis del entorno peruano que es donde se obtendrán los proyectos a desarrollar y con ello los ingresos de la empresa.

Tabla 1.1
Incidencia del Entorno Peruano a través de FODA

FACTORES	OPORTUNIDADES DEL ENTORNO	DEBILIDADES DEL ENTORNO
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> Buen crecimiento del PBI. Impulso estatal en los Presupuestos de Inversión Pública. Interés de Capitales Privados Extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia económica al Precio de los Metales. Deficiencias en las políticas tributarias peruanas. Inflación en China.
POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> Política Económica coherente y sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> Corrupción de Funcionarios Estatales.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento de la Población. Nueva clase emergente y trabajadora. 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencias entre los estratos sociales. Inseguridad. Narcoterrorismo.
CULTURALES	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a la educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Alto arraigo de costumbres.
LABORALES	<ul style="list-style-type: none"> Mayor identidad nacional. Leyes de Protección al Empleador y al Trabajador. Sistema de Pensiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de Valores y conocimientos cívicos. Informalidad Laboral. Sindicatos.
TECNOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Transformación Tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso limitado a Internet.
MEDIO AMBIENTALES	<ul style="list-style-type: none"> Mejores Leyes de Protección Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de Técnicos capacitados en la ejecución de políticas ambientales. Urbanismo desordenado.

Fuente: Elaboración propia

1.3.3.1 Análisis

El gran reto de lograr un crecimiento sostenible de la economía peruana para alcanzar el objetivo de ser un país desarrollado, pasa por seguir destrabando los grandes proyectos de infraestructuras, invirtiendo el presupuesto de más de 25 mil millones de soles en proyectos públicos, con la finalidad de dar el impulso y confianza a inversores extranjeros públicos y privados.

Así mismo, para las personas de a pie, se deberá hacer grandes esfuerzos para eliminar las barreras de acceso al sistema financiero, acceso a servicios de salud, acceso a educación, que puedan resultar de la reconstrucción por el fenómeno del Niño, se deben hacer ajustes, supervisión y continuidad de las políticas económicas y políticas sociales. Con ello, se daría un mensaje claro a entidades inversoras del extranjero para que apuesten por Perú.

El anterior cuadro ha sido el resultado del análisis de la información plasmada en los puntos anteriores a nivel país. Como se puede observar hay óptimas condiciones para poder emprender un negocio como el que planteo, ya que el Perú mantiene una posición expectante de desarrollo, sin embargo, más adelante analizaré más a fondo las condiciones del sector, frente a nuestros servicios para determinar la viabilidad de mi propuesta.

1.3.4 Análisis de la Industria (Servicios de Consultoría)

1.3.4.1 Situación de la Consultoría en el Perú

El interés de empresas e instituciones extranjeras, por lograr tener información fidedigna que les permita tomar decisiones y acciones, ya sea para entrar al mercado peruano, consolidarse o sobrevivir, han hecho que las consultoras peruanas se vuelquen a ser más formales y profesionales, ya que antes de los años 90, dichos servicios eran hechos por asesores individuales o grupales que actuaban de forma temporal y bajo un pedido específico (Red Global Perú, 2017).

Hoy en día, el papel que juega una empresa especializada, se hace cada vez más necesario porque son ellas las que poseen amplios conocimientos sobre el sector o actividad que se necesite saber, lo que les permite hacer un diagnóstico certero y

comparativo de las falencias o dificultades de las empresas clientes para que puedan tomar una correcta decisión, disminuyendo el riesgo de asumir costes innecesarios.

Por otro lado, los servicios que estas empresas especializadas prestan a sus clientes es durante la aplicación de sus decisiones estratégicas y operativas, ayudándolas de esa forma en el cumplimiento de sus objetivos.

Pese a ello, muchas empresas medianas y pequeñas aún no confían en sus servicios debido a que desconocen sus beneficios y sólo las contratan para algo en específico como suele ser para una consultoría tributaria.

Aunque se puede decir, debido a diversas encuestas realizadas, que el empresariado peruano va tomando mayor conciencia de la necesidad de contratar los servicios de una consultora especializada orientado a los procesos de cambio internos, como puede ser hoy en día la “transformación digital” y las capacitaciones in *house* en las mejoras de las habilidades de su personal con la finalidad de que en ambas puedan aumentar su productividad: eficiencia + eficacia.

1.3.4.2 Mercado de la consultoría empresarial

La actividad de consultoría es una de las que crece con mayor rapidez en el mundo. Por ejemplo, en la Unión Europea ésta aumenta entre un 25% a 30% cada año, del que representan un importe de veinticinco millones de dólares americanos, que viene a hacer la mitad del PBI peruano, mientras que en Estados Unidos se puede llegar a facturar por dichos servicios el importe de dos mil setecientos millones de dólares americanos cada año.

En el Perú, las consultoras se han diversificado y ya contamos con la presencia de grandes consultoras multinacionales como *Price WaterHouse Coopers, Deloitte & Touch, Ernest & Young, KPMG, Accenture*, entre las más renombradas y conocidas.

Las consultoras peruanas han tenido que hacer cambios estratégicos en sus servicios para atraer y captar clientes, usando herramientas y tecnologías acordes a nuestra realidad, por lo que sus servicios se encuentran definidos de la siguiente forma:

- Clientes Corporativos calificados como gran empresa, las cuales demandan fundamentalmente consultoría estratégica o de negocio, como por ejemplo áreas de Tecnologías de la Información – TI, para incrementar su competitividad y

consultoría especializada para los sectores de transporte y de ingeniería, así como la de recursos humanos.

- Clientes medianos y pequeños, calificados como mypes o pymes, las cuales demandan servicios coyunturales como los servicios tributarios, legales y reestructuración empresarial.

Por lo que, la oferta en el Perú es demasiado corta, dejando de atender otros servicios de consultoría como mejoramiento de procesos productivos, mercadeo, y sostenibilidad del negocio.

Por último, es necesario mencionar, que la forma más usada de contratar una empresa consultora es principalmente por recomendación, pasando luego a una búsqueda personalizada en sistemas y directorios virtuales, promovidos por instituciones de reconocido prestigio.

1.3.4.3 Perspectivas para la consultoría en el Perú

Actualmente el país afronta condiciones estables para el desarrollo de la consultoría, teniendo en cuenta el nuevo gobierno en el cual convergen la situación actual de los proyectos y su replanteamiento o continuidad en algunos casos.

Por su parte el crecimiento sostenido y estabilidad económica, con el continuo incremento de las exportaciones y baja inflación, hacen predecir un escenario positivo, en el cual las empresas de los diversos rubros van a demandar la presencia de empresas consultoras y consultores que complementen y mejoren procesos y aspectos inherentes a sus empresas.

En temas laborales se presentan interesantes opciones por el interés de algunas empresas en reducir el costo de la planilla, en tanto el sector construcción presenta un auge a tener en cuenta. Un sector que demanda un gran número de consultorías en el sector minería.

El Perú, se convierte en un país con mejores condiciones para la implementación de negocios, teniendo una posición expectante en Sudamérica.

El sector público es muy conveniente para las empresas consultoras, toda vez que como parte de las políticas del estado se viene incrementando la inversión pública y privada.

En los aspectos tributarios de las empresas, se encuentran mercados interesantes para consultorías, teniendo en cuenta que el impuesto a la renta se ha convertido en el principal tributo del fisco peruano.

Los proyectos de infraestructura se vienen desarrollando con gran énfasis constituyéndose en oportunidades a consolidar por el sector de empresas consultoras. Esto se soporta en las concesiones que se vienen dando, las cuales permiten que empresas consultoras se conviertan en un apoyo en los diversos aspectos.

1.3.4.4 Problemática identificada

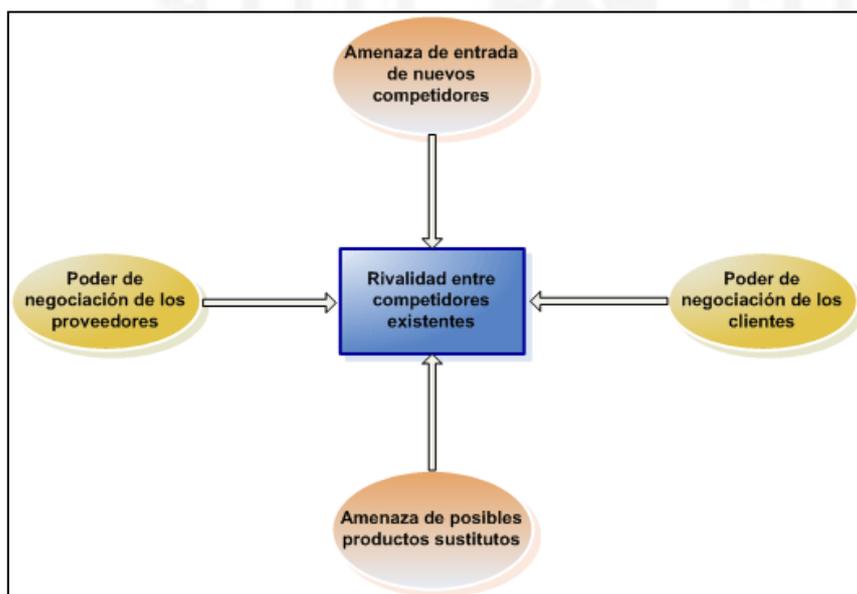
Como parte de la problemática que es recurrente entre las empresas que contratan a consultoras, se puede indicar lo siguiente:

- Los valores del cálculo de los presupuestos de las consultorías deben ser calculados en detalle y deben reflejar valores reales de mercado.

1.3.5 Análisis del Mercado

Figura 1.2

Análisis de la Industria de la Consultoría (5 Fuerzas de Michael Porter)



Fuente: Consultora de Servicio de Guatemala (2015)

1.3.5.1 Competidores en el Mercado

La oferta de los servicios de consultoría en Perú no se encuentra aún masificada ni muy especializada, siendo aún escasa en diversos sub sectores del mercado, ya que aún existe un número muy pequeño de consultoras locales frente a las consultoras multinacionales que se encuentran presentes a través de franquicias y filiales, tales como *Price WaterHouse Coopers, Deloitte & Touch, Ernest & Young, KPMG, Accenture*, entre las más renombradas y conocidas. El crecimiento de la demanda de clientes corporativos nacionales y extranjeros han hecho que se dinamice el sector de forma favorable.

Dichas consultoras multinacionales, dirigen sus esfuerzos a empresas grandes y medianas, sobre todo por el costo alto de sus servicios, por lo que deja de lado una importante parte del mercado sin atender como son las micro y pequeñas empresas, enfocados en la actualidad a servicios de consultoría de exportación e internacionalización.

La mayor parte de la competencia local, se da de una forma aún muy informal (individual) del que forman parte de una economía sumergida, con bastante aceptación de empresas nacionales. Si a ello le adicionamos, el perfil que requieren las empresas españolas, puedo decir que éstas buscan en Perú, servicios muy especializados enfocados a las necesidades locales, con la finalidad de maximizar su producción, mejorar el posicionamiento, ser sostenibles en el tiempo y lograr el tan anhelado éxito empresarial.

A continuación, cinco tipos de consultorías nacionales y extranjeros que existen el Perú:

- **Consultoría Tecnológica**

Es un servicio orientado a brindar formación práctica, para el uso de las herramientas tecnológicas de la información, con la finalidad de que tengan un manejo adecuado del hardware y software que utilice la compañía, disminuyendo costes y riesgos futuros.

- **Consultoría Gerencial**

Es un servicio orientado a mejorar las habilidades blandas (cualidades) de los directivos y gerentes de empresas (empatía, negociación, resiliencia, trabajo en equipo, ética, coaching, etc.) que les permitan contar con las herramientas necesarias para

adelantarse y solucionar sus problemas. Ello contribuiría de alguna forma, a alcanzar sus metas y objetivos deseados.

- **Consultoría marketing**

Son servicios orientados a posicionamiento de marca, investigación y estudios de mercado, así como elaboración de planes estratégicos de marketing. Las compañías que recurran a estos servicios, si es que no cuentan con un área de marketing, les ayudará a cubrir dichas necesidades, y si cuentan con un área de marketing, les ayudará a resolver todas las dudas existentes para obtener mayores conocimientos en temas que puedan ser muy específicos.

- **Consultoría especializada (de nicho)**

Es un servicio dado por una consultora especializada, conformada por profesionales con amplia experiencia en temas muy específicos y reconocidos en el mercado, cuya principal finalidad es generar que los clientes puedan tener las herramientas necesarias para realizar emprendimientos internos que permitan conocer perfectamente las posibilidades de su empresa.

- **Consultoría Virtual**

Son servicios simples y rápidos, que se dan mayormente en un entorno virtual (páginas web) con la finalidad de brindar herramientas y soluciones útiles y eficaces a dudas genéricas. Por ahora, este tipo de servicio aún no suele ser muy especializado, por la forma impersonal de ésta, en recolectar información para soluciones más complejas.

Conclusión

Los servicios más utilizados, en el mercado peruano, para empresas constructoras e inmobiliarias españolas son hoy en día: Consultoría Tecnológica, Consultoría Marketing, Consultoría Gerencial y Consultoría de Especialización, debido a un alto crecimiento de la demanda y a la escasa oferta especializada.

Para comprobar con lo dicho anteriormente, se debería responder a la siguiente pregunta:

- ¿Cómo es la competencia entre *Thrice Consulting International S.A.C.*, y nuestros competidores?

Al ser un servicio muy especializado de ingeniería y comercialización, no se tendría enfrentamientos con los competidores ya que, brindamos un servicio distinto como empresa, que de momento la competencia no tiene entre sus planes

desarrollarlo, y si lo hace, debería contar con las ventajas con la que contamos que son: contactos en origen y en destino, aliados en origen y en destino, experiencia en el mercado, lo que llevaría a los competidores a realizar un alto coste en tiempo y en dinero.

1.3.5.2 Competidores Potenciales

En una economía de crecimiento y de oportunidades, los ojos del mundo siempre se posarán en el país o los países donde se pueda tener unos ingresos sostenibles. De ello se derivan muchas oportunidades de negocios en las que las empresas consultoras como fuerza motora del desarrollo técnico y especializado ven al mercado peruano como un mercado aún cautivo y por desarrollar, ya que existen muchas microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas peruanas, así como organismos gubernamentales que necesitan de una asesoría especializada con la finalidad de fidelizar a sus actuales clientes como crecer también con ellos.

Pero dentro de los competidores potenciales están todas las consultoras españolas con las que sus clientes comercie más en el Perú a través de sus sucursales o filiales, así como también son los países: Estados Unidos, China, Canadá, Comunidad Europea, India y Rusia.

Un punto importante a considerar son los ejecutivos top del país que, debido a su especialización y experiencia, tengan la visión de formar una consultoría con la finalidad de asesorar en aspectos muy orientados a lo anteriormente expuesto, lo cual hace difícil hacer una medición y serían realmente una amenaza latente.

Conclusión: al sector de consultoría en construcción e inmobiliario son pocos o nulo los que ingresan, no pudiendo reducir el potencial de ganancias de las empresas presentes.

- ¿Es fácil entrar en nuestro mercado?
Realmente es difícil ya que hay una alta barrera en costos económicos: contactos en empresas españolas en origen y en destino, aliados en origen y en destino, conocimientos en licitaciones o adjudicaciones públicas o privadas.

1.3.5.3 Compradores

Dentro de los que compran los servicios de una consultoría mencionan que el mercado es muy amplio, ya que tendría que abarcar empresas formales como empresas informales.

El número de empresas, catalogadas como pymes en España, que operan en el Perú son más de trescientos en la actualidad. Las grandes empresas españolas como las constructoras, telecomunicaciones y finanzas, ya cuentan desde hace algún tiempo con contratos con el estado, tal es el caso de Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) y el grupo de Actividades de Construcción y Servicios (ACS) con la línea 2 del metro de Lima, el mayor proyecto de infraestructura del país con un importe que bordea los USD 5,658 millones de dólares americanos, así como también la adquisición del 20% de TGP por Enagas, y la empresa GUAMAR especializada en defensas ribereñas del cual se encuentra en ejecución en el Norte del Perú entre lo más destacado.

Por el lado peruano, las empresas informarles (con mayor número en Amazonas, Huancavelica, Cajamarca y Puno) alcanzan una cifra de 6.9 millones frente a un millón que son formales, según las cifras que muestra el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú). De esa cifra el 3.9% corresponde a empresas peruanas cuya actividad es la construcción e inmobiliario.

Un dato para tener en cuenta es que, en las provincias de Lima, Arequipa, Moquegua y Tacna, son las que mayormente no cumplen con sus obligaciones tributarias. La mayoría de empresas pymes cuentan solo entre 1 a 5 trabajadores.

Conclusión: según lo mencionado anteriormente, para un correcto análisis debo de hacer las siguientes preguntas

- ¿Qué influencia tienen nuestros clientes en el mercado?

Las empresas constructoras e inmobiliarias españolas al contar con una amplia experiencia en España y en otros países, son más accesibles a cumplir con los requisitos generales y específicos de una licitación pública o privada, por lo que su participación en dichos procesos se hace necesario y por ende nuestros servicios tendrían que adecuarse a lo que ellos realmente puedan necesitar.

- ¿Tienen la capacidad de ponernos bajo presión para bajar nuestros precios?

Si, ya que para la búsqueda de oportunidades y/o para el desarrollo de un diseño y ejecución de un proyecto de ingeniería que soliciten, cuentan con un respaldo de un área de validaciones técnicas y económicas centralizada en su país de origen, donde pueden establecer un precio por horas hombre según el proyecto, y en concordancia con la necesidad específica con la que se trabaje.

Por lo que se puede determinar que los clientes o compradores tienen un alto grado de poder de negociar el precio a la baja, según las necesidades que tengan a bien realizar. Ello puede contrarrestarse con la venta de un servicio de paquete completo, donde podamos lograr el éxito del cierre de un proyecto, con la búsqueda de un aliado local que pueda desarrollar el proyecto.

1.3.5.4 Proveedores

Existen diversos tipos de proveedores y los que están divididos en dos grupos:

- **Proveedores de la actividad principal:** Empresas o autónomos que proveen de información técnicas, base de datos, análisis y red de contactos (*networking*).
- **Proveedores Complementarios a la actividad principal:** imprentas, agencias de publicidad, empresa de transportes (transporte privado), hoteles (reuniones y firmas de contrato), empresas tecnológicas (hardware y software), empresas de telefonía (fijo, móvil, internet, tv) inmobiliarias (oficina), empresas de mobiliario de oficina, empresas de servicios básicos (agua, luz, calefacción).

Conclusión: El poder de negociación de los proveedores: igual que con los clientes o compradores.

- ¿Nuestros proveedores controlan el mercado?
No controlan el mercado porque solo se dedican en dar servicios muy específicos que es una pequeña parte del todo, pudiendo ser fácilmente reemplazables sin disminuir dicha calidad.
- ¿Están organizados entre ellos o tenemos un amplio campo para maniobrar?
Al ser profesionales independientes y micro empresas, éstas no se encuentran organizadas, por la que contamos un amplio campo de maniobra.

1.3.5.5 Productos Sustitutos

Dentro de los productos sustitutos a una consultoría, se encuentran las ofertas complementarias vía online y específicas (presencial) promocionadas por la Cámaras de Comercio Española en Lima, Cámara de comercio de Lima, Cámara de Comercio Peruana en España, y las Cámaras de Comercio por sede autonómica de España, Consultoras españolas y peruanas que presta un servicio generalizado sin aporte de valor técnico, diversificado en algunos casos con interacción de todos sus miembros. Dentro de su portafolio de servicios se encuentran:

- Servicios de Inteligencia Comercial: informes técnicos del mercado al cual desean dirigirse.
- Servicios de Contactos Comerciales: agenda de reuniones personales o grupales.
- Servicios para expatriados laborales y legales.
- Servicios específicos para una única función en las responsabilidades como Recursos Humanos (ejm: Capacitación del Personal), Marketing (ejm: campañas comerciales y de publicidad), Administrativos (ejm: planillas), Contables, Tributarios y Financieros (ejm: libros y pagos de impuestos).

Conclusión: ¿Qué riesgos se pueden determinar sobre la posibilidad de que nuestros productos o servicios se vean sustituidos por nuevas tecnologías?

Al ser un servicio personalizado (contacto personal) los potenciales clientes no toman como valor un valor agregado la virtualización de los servicios, pero si los informes técnicos específicos del que no nos afecta porque nuestro objetivo principal es conseguirle una ejecución de un proyecto.

1.3.5.6 Perfil Atractivo de la Industria (EFE)

El examen del medio a nivel del negocio se basa en la identificación de aquellos factores externos críticos considerados como determinantes centrales del atractivo de la industria.

Cuando se trata de una empresa nueva, la experiencia en el sector de algún miembro de la nueva organización se vuelve crucial para su identificación.

A diferencia del modelo de Porter, que se basa en un conjunto de factores fijos arraigados en principios de organización industrial, este modelo me brindará la libertad

de identificar los factores externos que considero particularmente pertinentes para la industria en la que compete el negocio de consultoría.

El proceso para trazar un perfil del atractivo de la industria que utiliza el modelo de los factores externos es muy similar al proceso examinado cuando se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter. La diferencia fundamental es que comenzamos identificando los factores externos críticos, que se ajustan exactamente a la industria analizada según toda la información hasta ahora obtenida para éste proyecto.

a. Factores de Mercado

El cual se caracteriza por ser de alto crecimiento económico, un amplio tamaño de mercado porque cada vez más existentes empresas españolas constructoras e inmobiliarias que se animan en ir a Perú, su estacionalidad de crecimiento permite que sea seguro para las posibles inversiones, así mismo su mercado potencial en cuanto a numerosos proyectos de infraestructura estatal y privado aún por ejecutarse a partir del año 2015 y la rentabilidad que dejan dichos proyectos hacen que sea muy atractivo el mercado peruano. Así mismo muy pocas empresas consultoras españolas especializadas aún no se han asentado en este mercado del cual lo hace mucho más atractivo.

Tabla 1.2

Factores de Mercado según perfil EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Crecimiento	0	0	0	0	X
Diferenciación	0	0	0	X	0
Tamaño de Mercado	0	0	0	0	X
Estacionalidad	0	0	0	X	0
Constante	0	0	0	0	X
Mcdos Potenciales	0	0	0	0	X
Rentabilidad	0	0	0	0	X
Empresa					
Puntuación	0	0	0	2	5

Fuente: Elaboración propia

b. Factores Competitivos

En base a los factores competitivos de la industria de la consultoría, resulta ser muy atractivo ya que existe muchas generalidades en consultoras españolas y locales en Perú del que hacen que las barreras de entrada sean casi nulas permitiendo una libre competencia con el ingreso de posibles competidores y unas barreras de salida de alto coste en cuanto a prestigio e imagen si fracasan.

Tabla 1.3

Factores Competitivos según perfil EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Intensidad de la Competencia	0	X	0	0	0
Grado de Concentración	0	0	X	0	0
Barreras de Entrada	0	0	0	0	X
Barreras de Salida	0	0	0	0	X
Grado de integración	0	0	0	0	X
Disponibilidad de Sustitutos	0	X	0	0	0
Puntuación	0	2	1	0	3

Fuente: Elaboración propia

c. Factores Económicos y Gubernamentales

La política económica española actual (con ligero crecimiento) ha hecho que muchas empresas sigan mirando al exterior como un alargamiento a sus ingresos actuales y para otros como un salvavidas a su actual situación; sabiendo el actual gobierno español de las nuevas necesidades de las empresas sobre todo constructoras en mirar hacia el otro continente, ha creado nuevos programas de apoyo financiero para una internacionalización de pymes, mypes y grandes compañías con la finalidad de que puedan seguir en el mercado. Apoya mucho que el comercio con Perú a pesar de su escasa y tan inestable inflación la moneda de cambio haga mucho más fuerte al euro, así como el nivel salarial sea bastante más asequible y de mejor formación, aunque les falta mucho por tecnificarse y profesionalizarse aún más, pero están muy bien encaminados. En materia de impuestos debido a los acuerdos comerciales con Perú de doble tributación para muchas empresas españolas es muy importante que en el Perú la Fiscalidad es menos severa que la española, sin embargo, la repatriación de esos ingresos tiene a fecha de hoy un estímulo con pocos intereses debido a la Doble Tributación.

Tabla 1.4

Factores Económicos y Gubernamentales según perfil EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Inflación	0	0	X	0	0
Moneda de Cambio	0	0	0	0	X
Nivel Salarial	0	0	0	0	X
Sum. De Mano de Obra	0	0	0	0	X
Leyes Laborales	0	0	0	X	0
Regulación	0	0	X	0	0
Impuestos	0	0	0	0	X
Fiscalidad	0	0	0	X	0
Puntuación	0	0	2	2	4

Fuente. Elaboración propia

d. Factores Tecnológicos

Si bien es cierto el negocio va a ser controlado y manejado desde España, hay un riesgo en cuanto a la información que puedan enviarse del otro lado debido a una escasa velocidad debido a que no existe una estructura de fibra óptica en todo el Perú del cual es fundamental en el traspaso de información de proyectos detectados y elaborados por entidades gubernamentales y privadas peruanas, del cual se espera que no menos de 5 años por lo menos en la ciudad de Lima ya se vea un tendido de red de fibra óptica. No obstante en cuanto a complejidad a pesar de que Perú no cuente con una alta velocidad en la información estos se hayan bien preparados en cuanto a programas aplicativos muy desarrollados y complejos como por ejemplo los programas contables o de facturación entre otros, del cual España aún le falta el desarrollo de programas y usuarios más formados en informática, sin embargo hay un verdadero apoyo gubernamental de ambos países en el desarrollo de nuevas tecnologías no solo informática sino mucho más amplio. Existe informalidad de ambas partes en cuanto a la consecución de programas específicos para alguna actividad que está colgado en la red por lo que hace poco atractivo y fácil de copiar la tecnificación en infraestructura.

Tabla 1.5

Factores Tecnológicos según EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Estructura	0	X	0	0	0
Complejidad	0	X	0	0	0
Globalización	0	0	0	0	X
Apoyo Gubernamental	0	0	0	0	X
Económico	0	X	0	0	0
Informalidad	X	0	0	0	0
Puntuación	1	3	0	0	2

Fuente. Elaboración propia

e. Factores Sociales

Basándonos en el hecho de que el presente proyecto de inversión está orientado en la internacionalización de empresas de infraestructura y relacionadas españolas, el impacto ecológico que podemos trasladar a Perú es todas nuestras técnicas y experiencias del cuidado del medio ambiente y de la responsabilidad social corporativa por lo cual el impacto ecológico que le podemos dar como un plus al país hace que sea muy atractivo el mercado, así mismo Perú está por sacar una ley donde la prevención y el cuidado del medio ambiente lo hace más atractivo aún. En cuanto a la ética laboral española según normas europeas y su fácil aprendizaje por el lado peruano lo hace atractivo.

Sin embargo a la protección del consumidor cabe decir que existe por el lado peruano una protección al consumidor peruano del cual lo hace neutral ya que nosotros también contamos con un sistema muy parecido. El cambio demográfico hace que al crecer el número de habitantes en todas las ciudades del Perú hace que exista una demanda insatisfecha de servicios y de viviendas que lo hace muy atractiva para la sostenibilidad de las empresas de infraestructuras y relacionadas españolas. Si nos referimos al grado de sindicalización es una verdadera amenaza y lo hace poco atractivo sobre todo en el sector

de la construcción del Perú por un sistema de cupos y personal de obra que necesariamente tienen que estar en las obras, Al no haber envejecimiento poblacional en Perú, pero sí en España hace que sea muy atractivo establecer relaciones comerciales con el país andino porque lo hace sostenible en el tiempo.

Tabla 1.6
Factores Sociales según perfil EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Impactos Ecológicos	0	0	0	0	X
Ética Laboral	0	0	0	X	0
Protección del Consumidor	0	0	X	0	0
Cambio demográfico	0	0	0	0	X
Grado de Sindicalización	0	X	0	0	0
Envejecimiento Poblacional	0	0	0	0	X
Puntuación	0	1	1	1	3

Fuente. Elaboración propia

Conclusión

Evaluated and analyzed all market factors, competitiveness, economic and governmental, technological and social has given us as a result that the industry of consulting is highly favorable for the internationalization of construction companies and related Spanish companies for which the idea of business is viable.

Tabla 1.7

Factores Global perfil EFE

Factores de Mercado	Muy Poco Atractivo	Poco Atractivo	Neutral	Atractivo	Muy Atractivo
Factores de Mercado	0	0	0	0	X
Factores de Competitividad	0	0	0	0	X
Factores Econ y Gub.	0	0	0	0	X
Factores Tecnológicos	0	X	0	0	0
Factores Sociales	0	0	0	0	X
Puntuación	0	1	0	0	4

Fuente. Elaboración propia

1.3.6 Análisis del Sector Construcción y Promoción Inmobiliaria

La expectativa por el destrabe del presupuesto público (aprox. 25 Mil Millones de soles) en obras de ingeniería, sumado al establecimiento de un ente gubernamental orientado a la reconstrucción presidido por Edgar Quispe Remón – Zar de la Reconstrucción, dan claras señales que el sector seguirá con fuerte crecimiento.

Debido a lo anterior las más de 600 empresas españolas asentadas ya en nuestro país (según dato del Ministerio de Relaciones Exteriores Español de Octubre 2016) dan clara muestra de la intención de inversión de constructoras españolas que desean tener mayores ingresos que los que obtienen en su país de origen y que de paso dan trabajo y empleo directo e indirecto a más de 500 mil personas (dato del Ministerio de Relaciones Exteriores Español de Octubre 2016) seguirán buscando negocio en la ejecución de obras, que pueden ser más interesantes a otras que están por venir que serán mejor que las actuales porque serían las más estables en el país de origen.

Las empresas españolas se han convertido en el primer gran inversor del país con más de \$ 10 millones de dólares americanos al año, según dato del Gobierno Español, cifra nada despreciable para empresas que solo se mueven gracias a alianzas con constructoras peruanas que no pueden aportar experiencia en obras ni cartas fianzas o avales.

Es por ello que, habiendo detectado ese nicho de mercado, se hace muy atractivo dar un servicio especializado a través de un sistema integral que permita lograr el objetivo fundamental de las constructoras españolas que es generar ingresos desde Perú por ejecución de obras y existe pocas consultoras que ofrezcan dicho servicio.

1.3.6.1 Relación favorable

Al cierre del año 2017, muchas empresas hispanas, incluidas las mypes y pymes españolas, cuentan cada vez más, con mayor presencia en el Perú, en los sectores como construcción, manufactura, tecnología y servicios, debido a las políticas de atracción de la inversión dadas desde el gobierno de Toledo hasta Humala. Existen pocos países en el mundo que cuenten con tanta pyme extranjera como sucede en el Perú; es por ello, que las autoridades españolas siguen animando a que las mismas, realicen alianzas estratégicas locales, así como inversiones con voluntad de permanencia.

Todo ello, debido a que las grandes y medianas empresas españolas han aterrizado en el Perú ganando diversas licitaciones importantes con el Estado Peruano, un ejemplo a ello, es la mega obra ganada por FCC y ACS de la línea 2 del Metro de Lima (35 Km en la que cada Km habrá una estación, 13 distritos de Lima y Callao), que a pesar de las dificultades en sus inicios y durante su desarrollo, han hecho que empresas españolas del sector más pequeñas, aterricen junto a ellas, en el mercado peruano. Igual ha sucedido con ENAGAS en el sector energético relacionado a la explotación y distribución del gas de Camisea, comprando el 20% de TGP (Transportadora del Gas Peruano).

A pesar que, a las constructoras españolas les haya ido mal fuera del Perú, como ha sido el caso de Sacyr con el Metro de la Línea 1 de Panamá, y otras constructoras en Colombia, las obras están avanzando con retrasos, no obstante, el Estado Peruano se encuentra realizando constantes auditorías al consorcio conformado por FCC y ACS, realizadas por Deloitte, sobre todo en la parte financiera (avales y cartas fianzas), ya que ambas en los últimos años han estado incurriendo en pérdidas. Igual sigue interesando el perfil de las constructoras e inmobiliarias españolas, por la experiencia en obras de ingeniería similares y por sus conocimientos técnicos.

1.3.6.2. Ofensiva en Infraestructuras

Debido al crecimiento económico del Perú, ha traído como consecuencia propuesta de desarrollo de proyectos de ingeniería en todo el país. Es por ello que ya hace más de 10

años, se viene desarrollando proyectos ejecutados por grandes constructoras españolas como son las siguientes:

- Sacyr: construcción de las hidroeléctricas “EL Carmen” y “8 de Agosto” en la provincia de Huánuco, así como la transmisión eléctrica a la ciudad de Tingo María por un importe de 77,9 millones de dólares americanos y las obras de saneamiento en la ciudad de Pasco por un importe de 55 millones de dólares americanos.
- Grupo Manuel Manrique en consorcio con la Constructora Málaga: rehabilitación y explotación (25 años) de la carretera Longitudinal de la Sierra de 875 kilómetros (La Libertad y Cajamarca) por un importe de 406 millones de euros; mejoras y rehabilitación del Hospital Román Egoavil Pando en la ciudad de Oxapampa por importe de 80.9 millones de euros; construcción de Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas por importe de 53.5 millones de euros.
- OHL (Obrascón Huarte Lain), construcción y mejoramiento de la Autopista del Norte (tramo Pativilca a Trujillo de la carretera Panamericana Norte) de 356 kilómetros; rehabilitación del tramo Ayacucho a Abancay de 76.5 Kilómetros por importe de 108 millones de euros; faja de transporte de mineral para la Minera “El Brocal” por un importe de 47.3 millones de dólares americanos; concesión de la autopista Rumichaca Pasto en la frontera con Ecuador.
- Grupo ACS: construcción y ejecución de la central de generación termoeléctrica; concesión por 25 años en la provisión de servicios de saneamiento por su filial Tedagua de cuatro distritos al sur de Lima; construcción de una desaladora y depuradora de aguas residuales con redes de abastecimiento de 230 kilómetros; su filial Cobra se adjudicó la construcción de la línea de transmisión eléctrica Carhuaquero-Cajamarca Norte-Cáclic-Moyobamba.
- Comsa Ente de origen catalán: mejoramiento de redes de agua potable y residual en Lima y Cusco por un importe de 51 millones de euros.
- Consorcio Grupo Osa: construcción y habilitación del túnel Wayrasencca del proyecto corredor Vial Interoceánico del Sur.
- Constructora San José: cartera de proyectos que supera los 100 millones de dólares americanos, que incluye un edificio de oficinas.
- Abertis: anunciaba a finales de año comprar una autopista de peajes.

- Fundación Telefónica: obras por impuestos en centros sanitarios y educativos, bajo la modalidad de obras por impuestos por un importe previsto de 1800 millones de dólares americanos.
- Endesa a través de su filial chilena Enersis: compra de acciones de Inka Américas Holdings.
- Consorcio Paracas integrada por la constructora gallega Servinoga: diseño, construcción y operación por un período no mayor de 30 años el Puerto General San Martín en la ciudad de Pisco.
- Grupo Tragsa: ampliación de los servicios de saneamiento en Apurímac, financiados por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
- NH Hoteles: apertura de 4 hoteles en todo el Perú por un importe de 105 millones de dólares americanos.
- Abengoa: línea de transmisión eléctrica en Cusco por un importe de 114 millones de dólares americanos.
- Copisa: construcción de un hospital de emergencia en Ate Vitarte por un importe de 60 millones de dólares americanos.
- Isolux Corsán Coviam en Consorcio con empresas brasileñas: construcción de una central hidroeléctrica en Molloco, provincia de Arequipa; dos plantas fotovoltaicas en Arequipa; puente al sur de Arequipa.
- Indra: contrato con Petroperú.
- Gas Natural: distribución del gas natural en las provincias de Arequipa, Moquegua y Tacna, por un importe de 60 millones de dólares americanos hasta el año 2020.
- Solarpack y Gestamp: construcción de dos plantas solares en Arequipa.

1.3.6.2 Desinversiones

La empresa energética y petrolera española que se encuentra ejecutando un plan de desinversión es Repsol, debido a que ha vendido sus acciones a Enagas de TGP (Transportadora del Gas Peruano) y a Shell, tras la nacionalización en argentina de YPF, dedicándose a partir de ahora a la exploración y producción. La operación consistía en la venta de la refinería La Pampilla junto a sus más de 200 estaciones de servicios distribuidos en todo el Perú.

Dentro de las empresas financieras el Banco BBVA Continental, ha decidido reducir su diversificación (amplitud de productos) al vender AFP Horizonte a Sura y Scotiabank.

Dicho esto, al ser una empresa que presta servicios, en el cual el sector que nos dirigimos es de constante cambio e innovación se considera primordial y básico que nuestra oferta se oriente al mercado por las siguientes razones:

- Establecimiento de una Ventaja Competitiva con adecuación a mejoras por los cambios en el Sector.
- Sostenibilidad de nuestra cuota de mercado, como algo más que la mera sobrevivencia y conformismo.
- Frenar la entrada rápida de nuevos competidores de grandes presupuestos (barreras de movilidad) originando un alto coste de gestión por imagen, marca y financiación (barrera de salida).
- Flexibilidad de nuestra oferta frente al cambio, lo que nos hace inimitables, apoyándonos en la constante I&D+i.

1.3.6.3 Análisis de la Oferta o Grupos Estratégicos

Es importante saber quiénes y que ofrecen la competencia directa, indirecta y relacionada en Consultoría Internacional, es por ello mencionar lo siguiente:

Mercado Global: 3511 empresas consultoras entre España y Perú (1996 consultoras peruanas + 1500 consultoras españolas + 13 consultoras multinacionales + 2 empresas consultoras españolas implantadas en Perú).

Por lo que el mercado se ha definido en tres grupos que brindan servicios parecidos pero no iguales pero que cumplen con una misma misión que es el de la consultoría en el asesoramiento y gestión.

Dichos Grupos Estratégicos son los siguientes:

a. Consultoras de Recursos Humanos: el cual abarcan desde la selección (fijo o temporal) de personal hasta servicios de *coaching o mentoring*.

Estrategia utilizada orientada al servicio por: inclusión de nuevas características a su oferta e incluye servicios adicionales de evaluación y formación. Sus ingresos son satisfechos por pago por procesos y un bono a éxito.

b. Consultoras Comerciales: las cuales prestan servicios específicos según la actividad del cliente y se orientan más a la venta, promoción y publicidad de cualquier tipo de producto o servicio.

Estrategia utilizada por éstas consultoras son las orientadas a la comunicación, interacción con el cliente final, producto por organización de novedosas actividades de eventos y reuniones y precio variable según proyecto, servicio y un bono a éxito.

c. Consultoras de Servicios Complementarios: todas aquellas que prestan servicios como externos y adicionales a la actividad del cliente. Estas son consultoras contables, financieras, legales, tributarias y de Ingenierías.

Estrategia utilizada por éste tipo de consultorías es las de servicios por especialización según lo que específicamente desee el cliente. Sus precios suelen ser muy estandarizados siendo en ocasiones precios bajos por la alta competencia informal o local.

Debido a lo anterior se formuló en base a las 5 fuerzas de Porter, un Mapa Estratégico para agrupar a dichos grupos para así poder determinar y validar nuestra segmentación más adelante del presente Proyecto. Se tuvo en cuenta para nuestro sector servicios las variables "**Amplitud de Líneas de Producción**" y "**Grado de Integración Vertical**" que a continuación se pasa a detallar:

Figura 1.3

Mapa Estratégico de Porter

Amplitud de Líneas de Producción	Línea Completa	<ul style="list-style-type: none"> *Oferta Diferenciada *Focalización de Clientes *Cercanía a Proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> *Oferta Amplia *Competidor de Bajo Coste *Economías de Escala *Corporaciones Internacionales
	Línea Estrecha	<ul style="list-style-type: none"> *Oferta Reducida *Tecnología de Punta * Servicio de Calidad *Precio elevado 	<ul style="list-style-type: none"> *Atomización de Oferta *Automatización de Servicios *Costes Operativos Bajos
		Bajo	Alto
		Grado de Integración Vertical	

Fuente. Elaboración propia

1.3.6.4 Matriz del Perfil Competitivo

Es una herramienta de análisis que nos va a permitir identificar el grado de debilidad o fortaleza del Proyecto con respecto a sus principales competidores directos, indirectos ó relacionados, sobre factores que se consideran como claves para el éxito de la industria en que se desenvuelve.

Actualmente se ha comprobado que no existe mucha competencia directa formal, pero a nivel informal si existen intermediarios que suelen ser profesionales estatales y privados en activos o retirados que cuentan con un contacto dentro de las entidades gubernamentales y ofrecen un servicio de consecución de obra más no un servicio integral, como suele ser en los países desarrollados donde si está formalizado el perfil del lobista. Existen Consultorías relacionadas en servicios de Ingeniería, Arquitectura, Estructuración Legal y Financiera por lo que para valorar el perfil competitivo se ha tenido en cuenta los factores críticos de los tres mejores centros de ingeniería con presencia en Lima (GPO).

Ubicación estratégica: todas estas empresas se encuentran ubicadas en las capitales de España y Perú (Madrid y Lima), en la zona financiera y empresarial de Lima como son los distritos de Miraflores y San Isidro y en Madrid en Paseo de la Castellana.

Calidad del servicio ofrecido al cliente: ofrecen un servicio específico por cada proyecto en cualquier tipo de obra ya sea residencial hasta de obra civil o de ingeniería.

Cantidad de clientes: Tienen una clientela ya cautiva por su experiencia y antigüedad en el mercado que se está replicando con sus clientes internacionales en Perú.

Incentivos para los usuarios: Estos establecimientos no ofrecen ningún incentivo para los clientes regulares ni primeras visitas, otorgan el mejor servicio y lo plasman como el requisito primordial para incentivar sus clientes.

Infraestructura: Todos estos lugares se encuentran ubicados en las principales capitales de cada país. Todos guardan una arquitectura interior española mezclado con lo americano, aunque la decoración es diversa y en ocasiones más contemporánea que colonial procuran el equilibrio perfecto para armonizar la época y cultura.

Fuerte presencia en imagen y marca: viéndose reforzado por el equipo humano profesional con el que cuentan especializado en todas las ramas de la ingeniería y

arquitectura dando como resultado un prestigio y reconocimiento de unos buenos resultados.

Estrategia de promociones y publicidad: todos cuentan con páginas propias en la web y en Redes Sociales (grupos especializados), no realizan mucha publicidad ya que se basan en el referido.

Tabla 1.8

Matriz del Perfil Competitivo

Factores Importantes para el Éxito	Valor	Cámara de Comercio Española		Garrigues Abogados		Gaona Abogados	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Ubicación Estratégica	0.20	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Cantidad de Clientes	0.10	4	0.4	2	0.2	3	0.3
Incentivos para los Clientes	0.15	4	0.6	4	0.6	2	0.3
Infraestructura	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
Fuerte Presencia en Imagen y Marca	0.20	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Estrategia de Promociones y Publicidad	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4
Total	1.00		3.6		3.4		2.65

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes:

- 1= Debilidad Principal
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Principal

Fuente. Elaboración propia

Por lo que el competidor más fuerte es la Cámara de Comercio Española que es una entidad sin fines de lucro y fuertemente relacionada con empresas e instituciones peruanas, el cual cuenta con 5 de 6 fortalezas principales. Le sigue Garrigues Abogados que es una empresa de asesoría legal pero también multidisciplinaria que ayuda a conectar inversores con clientes locales en su entrada y desarrollo de negocios en el mercado peruano. El competidor menos fuerte es Gaona Abogados que es una consultora de asesoría legal y comercial orientada a la internacionalización de empresas españolas.

Ahora bien, analizando otras variables del sector e industria se estableció que para elaborar un cuadro donde el FODA sea medido cuantitativamente hemos tenido que asignar factores críticos separados en dos grupos denominados factores internos (fortalezas y debilidades) y por otro lado los factores externos (amenazas y oportunidades).

Tabla 1.9

Calificaciones Matriz Foda (FFII-FFEE)

0.5 es Debilidad Catastrófica
1 es debilidad muy grave
1,5 es grave
2 es debilidad subsanable
2.5 es debilidad en proceso de mejora
3 es fortaleza débil
3,5 es fortaleza normal
4 es fortaleza importante
4.5 es fortaleza solida
5 es fortaleza única y valiosa

Fuente. Elaboración propia

Tabla 1.10

Factores Externos (Oportunidades y Amenazas)

Factores Externos			
Oportunidades			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Desarrollo Infraestructura.	0,1	4,5	0,45
Aumento de Ofertas de Obras.	0,08	3	0,24
Complejidad de Proyectos.	0,1	4	0,4
Ciudades por desarrollar.	0,07	3	0,21
Política de Inversiones Estatales.	0,09	4	0,36
SubTotal	0,44		1,66
Amenazas			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Sindicatos.	0,1	1	0,1
Burocracia y Corrupción.	0,08	1,5	0,12
Competencia extranjera.	0,1	2	0,2
Falta de Mano de Obra calificada.	0,16	2	0,32
Licencias engorrosas y tediosas.	0,12	1	0,12
Subtotal	0,56		0,86
Total	1		2,52

Fuente. Elaboración propia

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFEE está por encima de 2.5 lo que indica que la situación externa es favorable, ya que predominan las oportunidades

como: desarrollo en Infraestructura e Inmobiliario, aumento en la Oferta de Obras de reconstrucción, y por la política de inversiones públicas del gobierno peruano.

Tabla 1.11

Factores Internos (Fortalezas y Debilidades)

Factores Internos			
Fortalezas			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Ubicación en origen y en destino.	0,1	4,5	0,45
Experiencia del personal en Licitaciones Públicas y Privadas.	0,04	3	0,12
Personal Multidisciplinario.	0,05	3,5	0,175
Especialización Técnica.	0,08	4	0,32
Mix de Ofertas .	0,04	3	0,12
Accesos a Financiamiento: Fondos de Inversión.	0,09	4	0,36
Promoción y Publicidad.	0,04	3	0,12
Sub Total	0,44		1,665
Debilidades			
Factores	Peso	Calificación	Valor Ponderado
Alta rotación de Personal.	0,08	1	0,08
Demora en los tiempos ajenos al Proyecto.	0,1	4	0,4
Thrice no tiene reputación en el mercado.	0,1	1,5	0,15
Desconfianza de los clientes al añadir nuevos servicios de Thrice.	0,08	2	0,16
Altos costos de inversión en gestiones y desplazamientos nacionales e internacionales.	0,1	1,5	0,15
Dependemos de nuestros proveedores especializados.	0,06	2	0,12
Precios altos en Comisiones.	0,04	1	0,04
Sub Total	0,56		1,1
Total	1		2,765

Fuente. Elaboración propia

La suma de los resultados ponderados de la Matriz Factores Internos MEFI, está por encima de 2.5, con un valor exacto de 2,765 lo que indica que la empresa presenta una situación interna fuerte donde predominan las fortalezas como: Ubicación, Especialización Técnica, Inversión; y una situación desfavorable por el limitado acceso a la Tecnología.

1.3.6.5 Análisis de la Demanda

La demanda es uno de los puntos más importantes a analizar para valorar el mercado potencial de *Thrice Consulting International S.A.C.* En consecuencia, se ha considerado las siguientes variables:

a. ¿Quién Compra?

Empresas Españolas ya establecidas o por establecerse con operaciones en el país andino del Perú, del cual según el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) a junio de 2014 son unas 272 compañías de las cuales a fecha actual contratarían nuestros servicios, y también estarían interesadas empresas de otras nacionalidades y peruanas. Pero aún existe un mercado potencial de empresas constructoras e inmobiliarias que aún se encuentran en origen de las cuales no han dado aún el gran salto, cifra que asciende a 87279 compañías a Julio de 2014 de la información obtenida por el diario digital europapress.

b. ¿Por qué compran?

Porque es necesario, en su estructura comercial, tener a una entidad que les pueda detectar y generar negocios a los niveles que actualmente dichos compradores no podrían llegar, ya que les costaría tiempo y dinero hacer una fidedigna cartera de contactos, del cual *Thrice Consulting International S.A.C.* cuenta en la actualidad.

c. ¿Qué compran?

Compran oportunidades de negocios como obras residenciales masivas a través de los programas Mi Vivienda, Mi Techo Propio, obras residenciales de primer uso como lo son condominios, oficinas, strip center y hoteles boutique, así como proyectos de consultoría en ingeniería y en supervisión de obras.

d. ¿Cómo compran?

En obras públicas lo hacen en base a un listado de proyectos que incluya perfil, expediente, costes y resolución con el presupuesto asignado. En obras privadas el proyecto arquitectónico, cabidas (costes) para que finalmente les hagan llegar una carta de invitación donde cumplan con los requisitos en cuanto a avales y experiencia. Los pagos lo realizan en partes según avance de obra o a negociar y con bono de éxito.

e. ¿Cuánto compran?

Generalmente compran 3 proyectos ó oportunidades de negocio cada trimestre, dándose algunos casos que pueden ser semestrales, ya que los mismos puedan ser de largo aliento. Aunque muchas veces están más vinculados a su capacidad financiera en avales o cartas fianzas.

f. ¿Cuándo Compran?

Compran cuando han realizado su análisis de viabilidad de cada proyecto que va en función de los gastos y costos en realizarlo y según las condiciones establecidas por el propietario si es una obra residencial o las bases si es una obra pública.

Por lo que nuestro mercado potencial, por nuestra oferta y negocio estará dirigido a la captación de empresas constructoras e inmobiliarias españolas que desean internacionalizarse a Perú:

- a. Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en la Cámara de Comercio de Lima.
- b. Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en la Cámara de Comercio de España en Lima.
- c. Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en el ICEX.
- d. Empresas españolas que van de visita comercial a Perú inscritas en una Cámara de Comercio Regional.
- e. Empresas españolas referidas por los anteriores.

En base a todo lo anterior podemos determinar que la estructura competitiva es de Integración ya que cada uno se conecta y relaciona a diferente nivel de mercado. Es decir, las empresas compran una oportunidad de negocio donde alguna entidad comercial estatal o privada ya los tiene inscritos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS FODA DE THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.

Una vez realizado, el correspondiente análisis estratégico podemos ya definir con una sólida base en el FODA que primará para el proyecto de inversión *Thrice Consulting International S.A.C.*

Tabla 2.1

FODA Thrice Consulting International S.A.C.

Fortalezas	Oportunidades
F1. Ubicación en origen (España) y en destino (Perú).	O1. Desarrollo de Infraestructuras.
F2. Experiencia del Personal en Licitaciones Públicas y Privadas.	O2. Aumento de Ofertas de Obras.
F3. Personal multidisciplinario.	O3. Complejidad de Proyectos.
F4. Especialización Técnica.	O4. Ciudades por desarrollar.
F5. Mix de Ofertas.	O5. Política de Inversiones Estatales.
F6. Accesos a Financiamiento: Fondos de Inversión.	
F7. Promoción y Publicidad.	
Debilidades	Amenazas
D1. Alta rotación del personal.	A1. Sindicatos.
D2. Demoras en los tiempos ajenos al proyecto.	A2. Burocracia y Corrupción.
D3. Thrice no tiene reputación en el mercado.	A3. Competencia Extranjera.
D4. Desconfianza de los clientes al añadir nuevos servicios de Thrice.	A4. Falta de mano de obra calificada.
D5. Altos costos de inversión en gestiones y desplazamientos nacionales e internacionales.	A5. Licencias engorrosas y tediosas.
D6. Dependemos de nuestros proveedores especializados.	
D7. Precios altos en comisiones.	

Fuente. Elaboración propia

Tabla 2.2

Matriz FODA Thrice Consulting International S.A.C.

	Interno	Fortalezas	Debilidades
Externo			
Oportunidades		Estrategia F-0: Hacerse proveedor de servicios del Estado Peruano Acuerdos de Colaboración con entidades locales.	Estrategia D-0: Dependencia a nuestros proveedores especializados que buscaremos asociarnos de forma temporal para participar en el desarrollo de infraestructuras.
Amenazas		Estrategia F-A: Mix de Oferta que podría ser copiado o mejorado por la competencia extranjera española.	Estrategia D-A: Alta rotación de personal que puede convertirse con el pasar del tiempo y la modernización de nuevos conocimientos en falta de mano de obra calificada.

Fuente Elaboración propia

CAPÍTULO III: DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

3.1 Target ó Mercado Objetivo

Empresas Españolas ya establecidas o por establecerse con operaciones en Perú, del cual según el ICEX a Junio de 2014 son unas 272 compañías de las cuales a fecha actual contratarían nuestros servicios. Pero aún existe un mercado potencial de empresas constructoras e inmobiliarias que aún se encuentran en origen de las cuales no han dado aún el gran salto, cifra que asciende a 87279 compañías a Julio de 2014 según la información obtenida por el diario digital europapress.

Si bien es cierto, es muy ambicioso llegar a que todas las constructoras se internacionalicen esto no dejar de ser muy etéreo, por lo que nos centraremos en una primera etapa a todas aquellas empresas españolas que ya cuentan con una sucursal o filial en la ciudad de Lima como son las que nos dice el ICEX siendo de 272 empresas.

3.2 Propuesta de valor competitiva

En este apartado se describe nuestro producto o servicio de forma muy detallada, incluyendo ventajas competitivas y posicionamiento respecto a los competidores, necesidades que satisface, producto básico y aumentado, precio genérico, aspectos diferenciadores, etc.

Como una entidad que presta servicios de Consultoría, en una atmósfera especializada según proyectos públicos y privados, *Thrice Consulting International S.A.C.*, ofrece un importante portafolio de servicios los cuales se detallan a continuación:

3.2.1 Business Intelligence

La obtención de datos e informaciones, puede ser algo vago sino se crea un alto grado de conocimiento que sea producto de un exhaustivo análisis de lo anterior, es por ello, que

nuestra labor se centra en que nuestros clientes comprendan el funcionamiento de la competencia para que puedan anticiparse a acontecimientos futuros, con el objetivo de respaldar la toma de decisiones.

Dentro de este grupo, ofrecemos a todas aquellas empresas interesadas lo siguiente:

- a. **Mapeo Sectorial:** Otorgar información directa y filtrada que refleje un conocimiento detallado de la competencia con la finalidad de que puedan dirigirse a sus potenciales clientes mediante un producto/servicio diferenciado.

Brinda: Levantamiento de información de las principales empresas competidoras del sector o actividad específica, de tal forma que el cliente obtenga los datos de forma detallada, filtrada y actualizada.

Producto entregable: Listado ordenado (por rubro y partida arancelaria) y en orden de prioridad (volumen de ventas y porcentaje de participación en el mercado) de sus principales competidores, de acuerdo al siguiente detalle:

- Razón Social y Comercial.
- Dirección Legal y/o Comercial.
- Teléfono Fijo y Celulares.
- Página Web.
- Persona de contacto (nombre, cargo, e-mail).

Como valor agregado a nuestro servicio, el cliente, de forma opcional podrá solicitar otros datos de su interés como volumen de sus importaciones, la relación de sus principales clientes, certificado de registro nacional de proveedores “RNP”, entre otros.

- Modalidad de Pago: contado, de haberse emitido la factura.
- Fecha de entrega: 10 días laborales posteriores a la cancelación del servicio.

b. **Informes Esenciales:** A petición del cliente asesoramos, gestionamos y entregamos información sobre las posibles soluciones de una problemática concreta, relacionada con su actividad en el Perú.

- Brinda: Información detallada y actualizada para la resolución de una problemática concreta.
- Modalidad de Pago: contado, de haberse emitido la factura.
- Fecha de Entrega: 7 días laborales posteriores a la cancelación del servicio, dependiendo de la complejidad del mismo.

c. **Informes Específicos:** Brindar información sobre el conocimiento del sector, sus posibles barreras de entrada, core business, políticas, y un histórico de obras ejecutadas por la competencia.

- Brinda: Suministrar un reporte con información detallada y actualizada acerca de las principales empresas competidoras que operan en su mismo rubro, con la finalidad que el cliente obtenga datos reales y filtrados para que podamos asesorarles en como introducir su servicio / producto en el mercado objetivo además de facilitarles la toma de contacto con posibles socios o clientes.
- Producto entregable: Relación de las principales constructoras locales y extranjeras según tipo de obras ejecutadas en el Perú, zonificadas por región, importes, y las barreras burocráticas a las que se han enfrentado en la ejecución de sus proyectos.

- Razón Social y Comercial.
- Dirección Legal y/o Comercial.
- Teléfono Fijo y Celulares.
- Página Web.
- Persona de contacto (nombre, cargo, e-mail).

- Modalidad de pago: contado, de haberse emitido la factura.
- Fecha de Entrega: 20 días laborables, posteriores a la cancelación del servicio dependiendo de la complejidad de la consulta.

d. **Informes Técnicos:** Entregar al cliente un conocimiento detallado, preciso, real, actual y filtrado que le permita una mejor toma de decisión, para el establecimiento de estrategias y planes de acción a desarrollar.

- Brinda: Suministra información organizada, analizada, y muy personalizada, orientada al tipo de solicitud, así como a la empresa y sus productos o servicios, con datos necesarios que permitan a sus responsables valorar la idoneidad del mercado peruano o español.

Incluye adicionalmente: las barreras de entrada, ventajas competitivas, status de sus principales competidores, valoración de su actual oferta y demanda, condiciones del mercado, todo ello agrupados por zonas geográficas de actuación, con la finalidad de que el cliente pueda reformular sus estrategias de penetración, así como su cronograma de actuación acorde a los acontecimientos futuros previsibles.

- Producto entregable:

1. Informes relacionados con la viabilidad del proyecto:

- Datos del sector.
- Segmentación del mercado.
- Situación actual y evolución del mercado.
- Legislación vigente.

2. Análisis del mercado, clientes y precio:

- El producto ó servicio en el país.
- Competencia (fabricantes, distribuidores, etc.).
- Prescriptores o mediadores.
- Datos sobre importaciones.
- Precios de mercado y su formación.

3. Listado de las principales empresas nacionales de interés, por tipo de obra ejecutada

- Razón Social y Comercial.
- Dirección Legal y/o Comercial.
- Teléfono Fijo y Celulares.

- Página Web.
- Persona de contacto (nombre, cargo, e-mail).

4. Aspectos legales y fiscales:

- Requisitos legales y fiscales.
- Trámites, permisos y licencias.
- Plazos/tiempos.
- Impuestos.

5. Informe de viabilidad y posibles estrategias de penetración en el mercado. El contenido podría variar dependiendo de las necesidades del cliente.

- Modalidad de Pago: 50% a la firma del contrato y 50% antes de la entrega del producto final.
- Fecha de Entrega: 30 días laborales, previo cancelaciones según modalidad de pago.

3.2.2 Servicios Business Contacts

Agendas de Negocios

Diseñamos una agenda comercial y de negocios, según sus intereses, con empresas, organismos e instituciones, más y menos representativas de cada sub sector con la finalidad de presentarlos y reunirlos con clientes, proveedores y/o organismos del estado, evitando la "puerta fría".

Descripción del servicio:

1ra Etapa

Una vez requerido el servicio, un analista comercial de Thrice Consulting International S.A.C. se pondrá en contacto con el cliente para solicitarle que nos remita, según nuestro modelo, toda la información para elegir con quienes desea reunirse y el por qué?. Una vez aceptada nuestra propuesta se iniciará un trabajo en conjunto.

Nuestro analista, estará comunicado permanentemente con el cliente, para definir correctamente sus alcances y objetivos, teniendo en cuenta sus observaciones, necesidades y solicitudes.

2da Etapa

Estando perfectamente definidos los objetivos del cliente, recibirá a continuación un primer borrador, con el listado de los posibles contactos que se podrían realizar y que Thrice Consulting International S.A.C., haya considerado del interés del cliente, según los parámetros de búsqueda establecidos en la 1ra Etapa.

Una vez analizado y priorizado dicho listado (primer borrador) por parte del cliente, Thrice Consulting International S.A.C., procederá a cerrar reuniones con las empresas e instituciones que resulten de su interés.

Durante la prestación del servicio, nuestro analista informará en tiempo y forma, todos y cada uno de los avances realizados en la confección de su agenda de trabajo, así como de nuevas oportunidades detectadas durante la elaboración de la misma, generando un listado final debidamente depurado y hecho a la medida de nuestro cliente.

Observaciones:

El plazo que estimamos para la entrega del producto requerido, es de aproximadamente 3 semanas, una vez nos hayan facilitado el modelo debidamente cumplimentado.

Las reuniones a realizarse, según agenda no puede ser menor a 2 reuniones ni superior a 3 reuniones, del que dependerá del perfil de la empresa y de su sub sector de actividad, así como del tiempo necesario para los desplazamientos entre reuniones.

La empresa recibirá una agenda comercial (tanto en formato físico como digital) con el programa a llevar a cabo durante los días concertados, con el presupuesto de movilidad previamente aprobado.

b. Agendas Resolutivas

Orientado a aquellas empresas y/o Director Internacional y/o Country Manager, que no hayan podido elaborar una agenda de reuniones satisfactorias en Perú, y que deseen ponerse en contacto directo con clientes, proveedores y/o organismos estatales de uno o varios sectores, necesitando apoyo para el desarrollo de un *networking* a lo largo de su estancia en el Perú.

Thrice Consulting International S.A.C. le diseñará una agenda de reuniones de trabajo con la finalidad que pueda entrevistarse con empresas, organismos públicos y/o

privados e instituciones que considere de su interés, de acuerdo a sus objetivos de penetración al mercado peruano.

Descripción del servicio:

1ra Etapa

Una vez solicitado el servicio, nuestro analista comercial de *Thrice Consulting International S.A.C.*, se pondrá en contacto para solicitarle que cumplimente y remita el modelo de servicio, según sus requerimientos y el porqué de su elección. Una vez aceptada nuestra propuesta, se iniciará un trabajo en conjunto, en el que el analista, mantendrá un contacto permanente con el máximo responsable o la persona que designe, para definir correctamente los objetivos a cumplir.

Se tomarán en cuenta todas y cada una de las observaciones, necesidades y requerimientos del cliente, definiendo el perfil de las empresas/instituciones con los que desearía reunirse, con las que se diseñará un primer borrador.

2da Etapa

Modificado el primer borrador de acuerdo a las observaciones del cliente, *Thrice Consulting International S.A.C.*, realizará las gestiones con aquellas empresas y/o instituciones, ya sean públicas ó privadas, que se hayan definido en la primera etapa con la finalidad de presentar al cliente, para concretizar reuniones con sus representantes. De igual modo, a lo largo de la prestación del servicio, el cliente podrá solicitar a *Thrice Consulting International S.A.C.*, la concertación de reuniones con empresas o instituciones referidas desde su sede central que previamente hayan identificado de interés durante su estancia en el Perú. Durante la prestación del servicio el cliente será informado de los avances realizados en la confección de su agenda de trabajo, así como de nuevas oportunidades detectadas durante la elaboración de la misma.

Observaciones:

Las reuniones que se hayan logrado cerrar serán comunicadas al cliente con un plazo máximo de 24 horas de antelación.

El número mínimos de reuniones por día serán de 2 visitas, teniendo un máximo de 3 visitas, dependiendo del perfil de la empresa a visitar y de su sector de actividad, así como del tiempo necesario para los desplazamientos entre reuniones.

Thrice Consulting International S.A.C., continuará cerrando reuniones durante todo el periodo estipulado por el cliente, en base al modelo de servicio o hasta que el cliente comunique lo contrario. Durante ese periodo el cliente podrá indicar a Thrice Consulting International S.A.C., el nombre de empresas o instituciones con las que quiera concertar reuniones.

El cliente recibirá una agenda de trabajo vía correo electrónico con las reuniones cerradas. Asimismo, recibirá actualizaciones diariamente con aquellas reuniones que se vayan agendando.

c. Representación en Destino

Es un servicio especializado y personalizado para clientes que aún se encuentran en territorio español y que por cualquier motivo no hayan podido venir al Perú, pero con la finalidad de presentarse ante posibles interesados. En ése sentido, Thrice Consulting International S.A.C., diseñará y desarrollará una agenda de trabajo, asistiendo en su nombre y representación a las reuniones concertadas, presentando sus productos a aquellos potenciales clientes que les haya interesado.

Descripción del servicio:

1ra Etapa

Una vez requerido el servicio, un promotor de negocios de Thrice Consulting International S.A.C. se pondrá en contacto con usted para solicitarle que cumplimente y remita el modelo de servicio. Una vez aceptada nuestra propuesta se iniciará un trabajo en conjunto, donde el promotor de negocios estará en contacto permanente, manteniendo todas las comunicaciones necesarias para definir correctamente los objetivos de su empresa y el alcance de los mismos.

En esta fase nuestro comercial, tendrá una capacitación corta no más de 3 a 4 horas, tiempo suficiente que le permitirá conocer en gran medida la oferta de productos y servicios del cliente con la finalidad de realizar una presentación de impacto que permita

que su oferta sea considerada de interés. Así mismo, serán tenidas en cuenta del cliente, todas las observaciones, necesidades y nuevos requerimientos relacionados a éste servicio.

2da Etapa

El cliente recibirá un listado, con los posibles clientes que nuestro comercial haya identificado, según los requerimientos de búsqueda de la 1ra Etapa.

Una vez analizado y priorizado este listado por parte del cliente, nuestro comercial procederá a cerrar reuniones con los potenciales clientes que resulten de más interés para la empresa. Durante la prestación del servicio el solicitante estará permanentemente informado de todos y cada uno de los avances realizados en la confección de la agenda, así como de nuevas oportunidades detectadas durante la elaboración de la misma.

Asimismo, el comercial, se hará cargo de la recepción de las presentaciones que el cliente remita, así como catálogos o muestras comerciales del servicio que se desea presentar en las reuniones pactadas.

3ra Etapa

Nuestro comercial y el cliente, elaborarán la agenda de reuniones a su conveniencia, a fin de trasladar la mejor presentación posible (acorde a su portafolio de productos) con la finalidad de generar interés en la otra parte.

Una vez desarrollada completamente la agenda y habiendo asistido a todas las reuniones programadas, el comercial elaborará y enviará un informe al cliente, con las conclusiones sacadas de las reuniones realizadas. En dicho informe se incluirá también un reporte de riesgo de cada una de las empresas, reflejando el historial crediticio y de pagos de las mismas.

Observaciones:

Este servicio tendrá una duración máxima de 6 semanas que incluye la preparación de la agenda final con las reuniones pactadas, una vez aprobado el presupuesto y facilitada la ficha debidamente cumplimentada.

El número de reuniones diarias, oscilará entre un mínimo de 2 reuniones y un máximo de 3 reuniones, dependiendo de la complejidad del servicio a ofertar y de su sector de actividad, así como del tiempo necesario, para los desplazamientos entre sus reuniones.

d. Búsqueda de Socios Estratégicos

Para aquellas empresas, que necesiten de *Thrice Consulting International S.A.C.*, un servicio más específico, como es la búsqueda de socio/s estratégico/s o empresas de un perfil muy concreto.

Descripción del servicio:

1ra Etapa

Para proceder a este servicio muy específico y a la vez especializado, el cliente deberá cumplimentar y remitir el modelo de solicitud en la cual se determinará el perfil de los potenciales socios y los objetivos que persigue para su búsqueda.

Una vez recibido el modelo correctamente cumplimentado, nuestro promotor de negocios se pondrá en contacto con el cliente para una perfecta comprensión e interiorización de los objetivos de la empresa.

2da Etapa

Una vez identificados y elegidos los potenciales socios que cumplan con el perfil deseado por el cliente, recibirá un informe en el que figurará una ficha informativa de cada uno de estos potenciales socios. La información que se le brindará será la siguiente:

- Nombre / Razón social.
- Numero de RUC y tipo de actividad de la empresa.
- Datos básicos de la empresa: Teléfono / Dirección / Pagina web.
- Persona de contacto: Nombre / Cargo / E-mail de contacto.
- Información sobre estados financieros.
- Otros datos de interés recogidos en el patrón de búsqueda.
- Facturación anual / Principales clientes / Registros (RNP).
- Número de trabajadores.

Una vez revisado este informe por parte del cliente y habiendo transmitido sus requerimientos sobre los potenciales socios presentados, el promotor de negocios cerrará las reuniones con las empresas de interés, durante los días disponibles que el cliente haya fijado y comunicado en la contratación del servicio.

3ra Etapa

Finalizadas las reuniones, entre el cliente y sus posibles socios peruanos, y dejando pasar un tiempo prudencial (estimado en 2 semanas posteriores), el promotor de negocios del proyecto, se pondrá en contacto nuevamente con los potenciales socios con la finalidad de conocer sus impresiones finales, sobre la propuesta de nuestro cliente.

Esas impresiones se recogerán en un informe que será entregado a la empresa contratante del servicio junto con un reporte de riesgo que reflejará el comportamiento de pagos de la empresa y su historial crediticio.

Observaciones:

Para la obtención de la información referente a las empresas peruanas y si el cliente así lo requiriese, se podrían realizar visitas por parte de un representante de *Thrice Consulting International S.A.C.*, a los potenciales socios identificados con el objetivo de recabar mayor información sobre los mismos.

Asimismo, un promotor de negocios de *Thrice Consulting International S.A.C.* podrá acompañar al cliente, si ésta así lo requiriese, durante sus reuniones.

El plazo estimado para este tipo de proyectos es mínimo de 7 semanas. La prestación del servicio podrá depender de una evaluación previa de la viabilidad del mismo, a ser realizado por *Thrice Consulting International S.A.C.*

3.2.3 Business Projects

Ahora, si además a los anteriores servicios, nos encargamos de la consecución de un proyecto ya sea privado ó estatal (complementario o no a lo anterior) sería un porcentaje de éxito sobre el proyecto adicional al precio por la consultoría, según los tramos:

5% para cifras entre 0 y 1 millón de soles

3% para cifras entre 1 millón de euros hasta 10 millones de soles

1% para cifras superiores a los 10 millones de soles

Estos últimos precios a negociar según proyecto, dimensión y cliente.

3.2.3.1 Listado de Precios

Catálogo Commercial Services

1.Business Intelligence.

- a.- Mapeo Sectorial: S/. 500 + IGV.
- b.- Informes Esenciales: S/. 750 + IGV.
- c.- Informes Específicos: S/. 1,500.00 + IGV.
- d.- Informes Técnicos: S/. 2,000.00 + IGV.

2.- Business Contacts.

- a.-Agendas de Negocio: S/. 2,500.00 +IGV.
- b.- Agendas Resolutivas: S/. 3,000.00 + IGV.
- c.- Representación en destino: S/. 3,500.00 + IGV.
- d.- Búsqueda de Socios Estratégicos: S/.4,000.00 + IGV.

3.- Business Projects

- a.- 5% para cifras entre 0 y 1 millón de soles
- b.- 3% para cifras entre 1 millón de euros hasta 10 millones de soles
- c.- 1% para cifras superiores a los 10 millones de soles

3.3.- Objetivos deseados Thrice Consulting International S.A.C.

- Situar entre las 10 consultoras en internacionalización que tengan como destino Perú.
- Estar en el TOP 5 después de 3 años de operaciones
- Lograr en un período de 5 años una reducción importante de la reputación negativa del estereotipo del consultor tanto en Perú como en España.
- Establecer al menos 2 convenios en el año con organizaciones gubernamentales como el Ministerio de Vivienda, Ministerio de Educación y Ministerio de Salud para promover formación en Consultoría Especializada.

- Lograr un margen de rentabilidad del 5 al 7% el primer y segundo año de operaciones
- Alcanzar una rentabilidad del 20% a partir del 3er año.



CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Cultura

Thrice Consulting International S.A.C. se identifica con los siguientes valores:

- 1.- Trabajo en equipo como forma de lograr y brindar servicios de calidad, excelencia e impacto
- 2.- Innovación como forma de asumir riesgos al impulsar nuevas ideas orientas a la eficiencia y satisfacción de nuestro público objetivo
- 2.- Pasión, para fijarnos en una visión ganadora de clase mundial
- 3.- Calidad, placer en realizar de la mejor forma superando nuestros límites
- 4.- Responsabilidad con nuestro entorno: sociedad, ambiente, colaboradores, y clientes.
- 5.- Confianza: Realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- 6.- Comunicación: Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- 7.- Capacitación.- Educación especializada y recreativas (política, economía, deporte, baile, teatro, etc.) y de servicio al cliente para nuestro personal.
- 8.- Conducta enérgica.- Al hablar, al trabajar, etc.
- 9.- Diversidad.- Refleja la multiplicidad e interacción de las culturas que coexisten en el mundo empresarial hispano peruano.

Este conjunto de valores nos lleva a establecer un modelo de cultura organizativa de TAREA, donde se prioriza la valoración por resultados y se tiene claro el interés por un objetivo común: transmitir tanto interna como externamente una concepción positiva sobre la consultoría de negocios internacionales en la consecución de proyectos y oportunidades de negocio.

Para lograrlo se deberá conectar los intereses a nivel empresarial con los intereses personales de cada colaborador y empleados, *Thrice Consulting International S.A.C.*, debe ser vista como una familia antes que como un conjunto de empleados y colaboradores. Aparece una palabra clave para conseguir esto: motivación.

Dentro de la cultura organizativa el punto primordial es la motivación, no solamente económica, sino social, visto desde una perspectiva interna y externa: interna, donde los empleados se sientan parte de una familia mediante un buen ambiente laboral y participen en actividades que fomenten la integración, tanto recreacionales como capacitaciones. Externa, mediante un apoyo total a los trabajadores que intervienen frente a gremios externos o personas que actúen con mala fé atentando contra la reputación de nuestros empleados y empleadas.

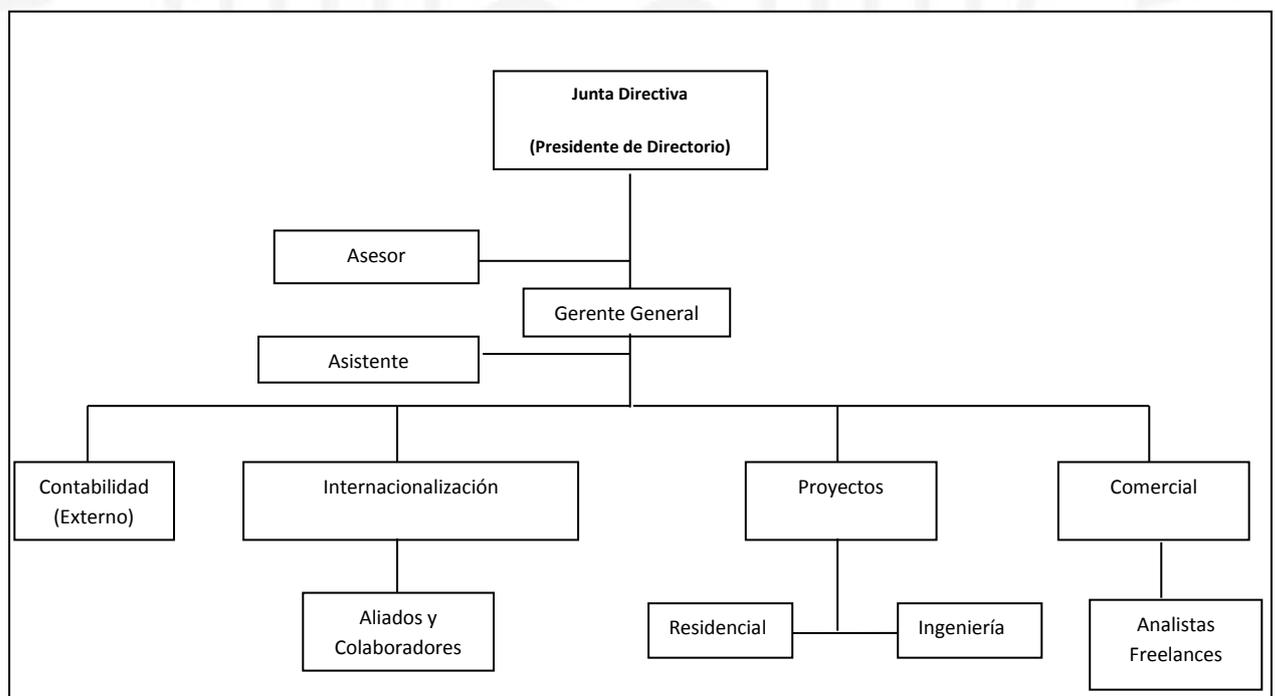
En resumen, nuestra cultura se mueve en entornos dinámicos donde estemos orientados a un interés común, disminuyendo los formalismos.

4.2 Estructura Organizativa: Aspectos Administrativos, Organizativos y Legales

4.2.1 Diseño Organizacional

Debido a la especialización de nuestro catálogo de servicios y tamaño de la empresa, la estructura elegida será la funcional porque facilita el conocimiento y las habilidades.

Figura 4.1
Diseño organizacional



Fuente. Elaboración propia

4.2.2 Funciones y Perfiles de los Puestos de Trabajo

a. Funciones del Gerente General

- Ejecutar y supervisar los acuerdos de colaboración.
- Elaborar, diseñar, ejecutar y supervisar el plan estratégico anual de trabajo con su respectivo presupuesto.
- Acordar la afiliación y desafiliación de los colaboradores y freelances.
- Representar a la asociación ante los organismos públicos y privados.
- Representación legal ante autoridades estatales y privadas.
- Presidir las sesiones de reunión de empresa.
- Elaboración y sustentación los informes, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales para la Junta Directiva.
- A cargo del personal (RRHH), su correcto desempeño y planes formativos.
- Velar porque se cumplan las metas y objetivos de la empresa
- Coordinar las diversas actividades y trabajos de la asociación.
- Elaboración y preparación de los contratos.
- Gestión ante las entidades financieras y judiciales.
- Responsabilidad en las comunicaciones con los clientes y representantes.

b. Funciones del Gerente de Internacionalización

- Liderar negociaciones con empresas españolas e internacionales y procesos estratégicos.
- Diseñar política exterior tanto comercial, como tecnológica y de relaciones.
- Evaluar (lo financiero, económico, social, ambiental) y desarrollar proyectos internacionales.
- Analizar el riesgo de operaciones internacionales
- Conducir operaciones financieras y de mercadeo Internacionales
- Negociar actos y operaciones Internacionales
- Participar en ferias, exposiciones y rondas de negocios del sector construcción para crear nuevos contactos.
- Selección, contratación y control de aliados y colaboradores internacionales.

c. Funciones del Gerente Financiero Contable (Externalizado)

- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros, siendo a este respecto especialmente importante, los ajustes a las Normas Contables internacionales.
- Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios.
- Gestión de las variables financieras: gestión de tesorería, *credit management*, gestión de cobros.
- Optimización de la política fiscal de la empresa.
- Supervisión de la relación con terceros: auditores externos, administraciones, asesores externos.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas.
- Selección, formación y desarrollo de sus equipos.

d. Funciones de Gerente de Proyectos

- Colaboración con el cliente en la definición y concreción de los objetivos del proyecto.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.
- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.
- Supervisar y Controlar al personal interno o externo residencial y de ingeniería.

e. Funciones del Gerente Comercial

- Cumplir con los objetivos de venta

Por lo general, el Gerente Comercial deberá cumplir o exceder los objetivos de ventas mensuales, quincenales o anuales, la calidad, productividad y los servicios que ofrece al cliente.

- Hacer contactos proactivos

Con sus clientes actuales o clientes prospectos. Para comunicarse con los contactos por vía telefónica, utiliza secuencias de comandos recomendadas para poder contactar a los que toman las decisiones y dejar mensajes de correo de voz. Para comunicarse con los contactos en persona, estos profesionales se acercan a los clientes de una manera amistosa y profesional.

- Utiliza enfoques consultivos

Hace uso del enfoque de ventas consultivas con los que toman las decisiones con preguntas abiertas a los clientes para identificar sus necesidades y recomendar los productos y servicios que cumplen con las necesidades del cliente. Escucha y se hace cargo de las quejas de los clientes, además pide y cierra ventas.

- Ventas sugestivas y ventas cruzadas

Hacen uso de las técnicas de ventas sugestivas y ventas cruzadas. Recomiendan productos y servicios complementarios y también comparten detalles sobre los descuentos por volumen y ofertas especiales. Hace seguimiento de las ventas principales que le proporciona el departamento de ventas u otros consultores de ventas y así mismo participa activamente en los concursos de ventas y programas de vendedores.

- Mejorar sus habilidades continuamente

El Gerente Comercial debe de trabajar con el Director Gerente y otras áreas relacionadas para mejorar continuamente las habilidades de venta de su equipo. Este profesional escucha e incorpora comentarios de su supervisor y las nuevas técnicas que aprende en las sesiones de entrenamiento de ventas para convertirse en un experto de productos/servicios. El Gerente Comercial entiende las características, beneficios y cambios en los productos y se mantiene al día con la industria y la información de la competencia para así incorporar los conocimientos en el enfoque de ventas cuando sea necesario.

- Hacer proyectos de ventas

Hacen fuertes proyectos de ventas. Para esto, identifican a los clientes que podrían comprar el producto y los servicios en una fecha futura y así planean un programa de seguimiento de comunicación que deberá de trabajar de manera conjunta con el Gerente de Proyectos.

- Utilizar software de ventas
Manejo de las relaciones con clientes (CRM según sus siglas en inglés), para planear, priorizar, y medir las actividades de ventas, creando estimaciones de ventas periódicas y la actualización de los datos del contacto.
- Apoyar al equipo mediante un coaching personalizado construyendo relaciones fuertes con su entorno interno.
- Compartir opiniones con los clientes y con su personal.

4.2.3 Determinación de la Estructura Salarial

Es preciso indicar, que *Thrice Consulting International S.A.C.*, es una consultora emprendedora que está catalogada como una empresa mype y que sus socios son los que desempeñarían los cargos gerenciales con la finalidad de no afectar los flujos futuros hasta la etapa de crecimiento (arranque) teniendo una duración de 5 años, manteniéndose de momento en una banda salarial media o por debajo del mercado, siendo éstas las siguientes:

Tabla 4.1
Determinación de la estructura salarial

Personal Planilla	Salario Prom Mensual	Nº de Pagos	Anual
Gerente General	10,000.00	14	140,000.00
Gerente Internacional	7,000.00	14	98,000.00
Gerente de Proyectos	7,000.00	14	98,000.00
Gerente Comercial	7,000.00	14	98,000.00
Asesor	6,000.00	14	84,000.00
Asistente de Gerencia	3,000.00	14	42,000.00
Ingeniero Obra Residencial	5,000.00	14	70,000.00
Ingeniero Obra Civil (Ingeniería)	5,000.00	14	70,000.00
Total			700,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Comisiones por Venta

Con la finalidad de compensar el salario para los cargos gerenciales de los socios y que a su vez sirva de estímulo, se establece un pago adicional en forma de comisión a realizarse en único pago anual correspondiente al 0.5% de las ventas, quedando estimado en el siguiente cuadro:

Tabla 4.2
Comisiones por Venta

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Previsión de Ingresos Anuales Totales	1,413,000.00	1,926,000.00	2,552,400.00	3,172,200.00	4,332,600.00
Gerente General	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente Internacional	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente de Proyectos	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente Comercial	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Total	28,260.00	38,520.00	51,048.00	63,444.00	86,652.00

Fuente. Elaboración propia

4.2.5 Gastos Administrativos

Tabla 4.3
Gastos administrativos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos directos	73,294.92	76,959.66	80,807.64	84,848.03	89,684.36
Mano de obra administrativa	394,240.00	413,952.00	434,649.60	456,382.08	482,395.86
Gastos administrativos indirectos	22,027.25	22,144.02	23,685.46	23,968.05	24,278.91
TOTAL	489,562.16	513,055.68	539,142.70	565,198.16	596,359.13

Fuente. Elaboración propia

4.3 Total Quality Management (T.Q.M)

En nuestra empresa sabemos que todo éxito del negocio viene dado por la satisfacción del cliente, es por ello que nuestro enfoque estratégico va orientado a aplicar dicho modelo basándonos en las siguientes características:

1. Clientes en primer lugar. Nuestro servicio de calidad debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Si el cliente no está ubicado en primer lugar, entonces sus expectativas serán difíciles de satisfacer y, en consecuencia, la calidad no se logrará.
2. Mejora continua. Considerando la filosofía de Kaizen establecemos que no hay límites para la mejora continua por lo que continuaremos esforzándonos para mejorar nuestro servicio con la finalidad de aumentar los estándares de calidad.
3. Objetivo cero defectos. Los defectos son indeseables por 2 razones:
 - Son caros porque disminuyen la confianza del cliente con el producto.
 - Es más caro para corregir defectos que evitar que se produzcan.
4. Capacitación y desarrollo. Impondremos una capacitación constante a nuestros empleados para asegurarse de que comprenden los principios de TQM. Ellos necesitan entender cómo es que deben alcanzar o mantener este concepto.

Figura 4.2
Calidad – Total Quality Management



Fuente: Scils Managment Center (2018)

4.4 Servicio y Atención Thrice Consulting International S.A.C.

Al ser una empresa con servicios integrales en el mercado se ha definido el siguiente horario de atención: Lunes a Jueves de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y Viernes de 9:00 a.m. a 3:00 p.m. Nuestro servicio debe estar orientado a:

- a. Brindar seguridad: Satisfacer el cliente en todo aquello que hemos prometido ofrecer bajo los estándares de calidad definidos.

- b. Personalización y excelencia en la atención: trato personalizado, información veraz y puntual y la eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes,
- c. Comunicación: Mantener bien informado al cliente utilizando un lenguaje oral y corporal sencillo. Comprensión: Mantener el *feedback* necesario para saber el cliente que desea, cuando lo desea y como lo desea. Accesibilidad: Tener varias vías de contacto con el cliente, buzones de sugerencias en línea y físicas.

En conclusión:

a.- Imagen hacia el cliente:

La amabilidad y predisposición del personal es clave para lograr la fidelización de nuestros clientes. También estaremos obligados a responder con eficiencia todas las dudas que surjan tanto desde la página web corporativa como desde las redes sociales Facebook y Twitter.

b.- Reglamento para clientes:

- Para la contratación de un servicio, el cliente habrá pagado el 100% del valor total previo a la fecha de entrega de los servicios de Business Intelligence, Business Contacts, y en cuanto al servicio de Business projects éste se dará un 30% a la firma del contrato y el 70% contra el primer desembolso que le hayan realizado a su favor por la obra conseguida o según avances de obras (previo acuerdo).
- Los clientes debe estar comprometido en entregarnos cualquier análisis, información o cualquier otro dato útil para la consecución de su internacionalización.
- El cliente deberá firmar una carta de compromiso mediante contrato por los servicios a adquirir.

c.- Reglamento para Empleados

- Respuesta Rápida a las Solicitudes de Información.- Responder las preguntas de los clientes o prospectos de ser posible en menos de 24 horas de haberlas recibido.
- Responda Rápidamente Las Quejas De Sus Clientes.- Pedir disculpas y de ser necesario devolver el dinero, cambie el producto o servicio, hacer todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo.
- Cumplir Lo Que Promete.- No generar ventas a través de engaños, cumplir siempre lo que promete.
- Aptitud y calidad a la hora de prestar nuestros servicios de Atención al Cliente. Si tenemos algún problema a la hora de ofrecer en servicio como por ejemplo alguna

dificultad en brindar información o alguna dificultad tecnológica a la hora de entregar el trabajo no mentir y decir la verdad, explicar cómo va y cómo se afrontará el problema.

- Asesorar al cliente sobre nuestros servicios. Todo el equipo humano de la empresa tiene que interiorizar este, para lograr estas actitudes de nuestro equipo se pueden realizar talleres o conferencias.
- Olvidarse de discutir con los clientes. Si los clientes tienen algún problema tenemos que solucionarlo desde el principio. Si es necesario entregar un informe nuevo o adicional o reembolsar el dinero para convertirlos en clientes leales.

4.5 Imagen Corporativa

Nuestra imagen corporativa está diseñada para ser atractiva al público, de modo que podamos provocar un interés entre nuestros potenciales clientes, reforzando el top of mind para así generar riqueza de marca y facilitar las ventas de nuestro portafolio de servicios. Pero nuestra imagen no es creada solamente por la compañía ya que existen otros factores externos que contribuirán a crear una imagen corporativa que serían los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones y los gobiernos, donde todas ellas tenderán a tener una imagen única, una imagen que puede ser concebida de forma parcialmente deliberada o parcialmente accidental, parcialmente auto creada o parcialmente exógena.

4.5.1 Componentes de la Imagen Corporativa

Nuestra imagen gráfica debe de estar compuesta por uno o más elementos, que de manera conjunta o independiente todos cumplen una misma función, acentuar la gráfica y la solidez de la imagen corporativa, mediante la cual, los usuarios puedan reconocer quien factura el servicio, por consiguiente, determinar características y valores del mismo. Dentro de los elementos podemos encontrar los siguientes: edificaciones, presentación de los productos, marca o nombre, color, personajes, iconos, comunicación.

4.6 Comunicación Interna

Bajo el lema "Tu Socio Estratégico en tu Internacionalización a Perú", la Gerencia General tienen la gran responsabilidad de transmitir la visión, misión, valores

corporativos objetivos de la empresa a cada uno de los empleados de las distintas áreas para lograr el compromiso de los mismos hacia la empresa.

Para ello se ha definido un plan de comunicación interno general que la idea es repetirlo anualmente según el tipo de proyecto a realizar.

4.6.1 Objetivos

- Que el empleado sepa por qué está en la empresa y los beneficios de trabajar en *Thrice Consulting International S.A.C.*
- Lograr una comunicación vertical, tanto para abajo como para arriba.
- Establecer una comunicación horizontal entre los distintos departamentos.

4.6.2 Decisores

El encargado principal de proponer y llevar adelante el plan es la Gerencia General a través de su asistente, previa aprobación del Gerente General. Después de aprobado y antes de poner en marcha el plan, se establece una primera comunicación horizontal, mediante una reunión donde participan las demás áreas.

4.6.3 Público Objetivo

La meta es difundir el plan de comunicación a todos los empleados, inclusive a aquellos que no forman parte de la nómina como los colaboradores, freelances y proveedores. Sin embargo, el plan hace énfasis a los empleados que tienen contacto directo con los clientes.

4.6.4 Mensaje y mensajeros

El mensaje a transmitir es "*Thrice Consulting tu familia*" el cual identifica al empleado como parte de la empresa.

La difusión del mensaje se hará mediante tres personas/grupos dentro de la empresa:

- Gerente General
- Gerentes de Internacionalización
- Gerente Comercial

4.6.5 Estrategia Comunicativa

Cuadro de acciones/ eventos a realizar

Tabla 4.4
Estrategia Comunicativa

Acción /Evento	Frecuencia
Comunicado Interno entre Gerencia General y sus áreas	Anual, al definir el plan de comunicación
Anuncio en el tablón dirigido al personal en general	Anual, al definir el plan de comunicación
Video Motivacional e institucional "Thrice Consulting tu familia"	Anual y en el caso de nuevos empleados durante su primera semana de trabajo
Tablón de Cumpleañeros y festejo	Permanente. Se elabora una lista con los cumpleañeros del mes
Jornadas de orientación a nuevos empleados	Bimensual
Jornadas de Capacitación	Semestral
Reunión de integración: empleados y sus familias tienen un día de actividades sociales y deportivas	Anual
Almuerzos por festividades	Anual, según la festividad: Navidad Día de la madre, del padre.

Fuente. Elaboración propia

4.6.6 Control

Los encargados de cada departamento entregarán a cada empleado de esa área un formulario para medir el grado de satisfacción del mismo respecto a las acciones de comunicación respecto al plan y de vida laboral en la empresa. Se recogerá información sobre la relación entre compañeros, inquietudes, quejas.

Con esa información habrá una reunión entre gerencia general, los directivos de cada departamento y los encargados de elaborar el plan (área de administración) con el fin de analizar que falló, que no se cumplió, que se cumplió fuera del calendario y las acciones que generaron más aceptación por parte de los empleados.

4.6.7 Indicadores

Se extraerá de los formularios y encuestas, el porcentaje de empleados que se encuentran muy satisfechos, satisfechos, regular, poco satisfechos, y nada satisfechos con la empresa.

Como parte de la comunicación interna, *Thrice Consulting International S.A.C.* ha instalado un servidor de correo de Webmail, donde cada empleado tiene su cuenta de correo xxxx@thriceconsulting.com, el cual sirve para acceder al chat interno de la empresa desde cualquier ordenador con acceso a internet.



CAPÍTULO V: OBJETIVOS CORPORATIVOS THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.

5.1 Objetivos Principales

- Ser reconocidos como un socio estratégicos en la internacionalización de empresas españolas hacia Perú con un portafolio de servicios totalmente diferente e innovador donde la ventaja competitiva se base en el *networking* y especialización en los servicios relacionados al sector construcción en Perú antes de culminar el 5to año.
- Lograr ser reconocidos por *Great Place to Work* como una empresa donde les guste trabajar antes de finalizar el 5to año.
- Situarse entre los primeros cinco lugares dentro de las mejores empresas consultoras de internacionalización para Perú al término del tercer año de operaciones.
- Establecer 2 convenios a partir del segundo año con la Cámara de Comercio de España, ICEX, CAPECO, Colegios Profesionales entre los principales.
- Abrir sucursales en las tres principales ciudades del país mediante representación en destino a través de colaboradores al finalizar el 5to año.
- Iniciar la expansión internacional en Sudamérica de la mano de aliados similares a nuestros servicios con la apertura de 3 sucursales ubicadas en Santiago (Chile), Bogotá (Colombia), Quito (Ecuador).

5.2 Objetivos Secundarios

- Alcanzar una rentabilidad entre el 5% y el 7% al finalizar el Segundo año y 20% al quinto año.
- Difundir mediante acuerdos con empresas claves locales nuestra imagen y marca como respaldo a nuestra oferta de servicios.
- Reducir en al menos 40%, la percepción negativa del consultor intermediario al cabo del quinto año de operaciones

CAPÍTULO VI: ESTRATEGIAS CORPORATIVAS THRICE CONSULTING INTERNATIONAL S.A.C.

6.1 Relacionadas al Entorno

6.1.1 Influir

Dado que se persigue, entre otras cosas, el cambio de mentalidad respecto a Consultoras como agentes de intermediación que no brindan un valor agregado y sostenible en el tiempo, se debe seguir una estrategia de Influencia respecto al entorno aplicando eficientes relaciones públicas como la firma de acuerdos con instituciones públicas Cámaras de Comercios, CAPECO, Colegios Profesionales y empresas privadas enfatizando el mensaje de socio estratégico, así como participar de misiones comerciales entre España y Perú.

6.1.2 Alternativas-Expansión

Al ser una empresa dentro de una industria dilatada y competitiva como es la Consultoría, y al tratarse de una nueva empresa, la estrategia a seguir es la de “Expansión”, destacando la diversificación del riesgo a través de un crecimiento sostenible por la misma visión de la empresa. Esta estrategia se compone de acciones como englobar a varios tipos de servicios necesarios y anexos a una internacionalización.

6.2 Estrategia Competitiva de Porter

6.2.1 Diferenciación

En una industria altamente competitiva como es la internacionalización de empresas españolas, se requiere que los productos/servicios de *Thrice Consulting International* S.A.C., destaquen. Dentro de las acciones para lograr la diferenciación se encuentran:

- Innovación y especialización constante de nuestra oferta. Ej.: Servicios de implantación
- Detección de proyectos ó oportunidades de negocios antes de que salgan publicadas en algún medio oficial.
- Contactos a nivel estatal y privados peruanos para el buen desenvolvimiento y desarrollo del proyecto.
- Servicios de tercerización para los clientes en las áreas legales, contables, fiscales.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1 Investigación Comercial

7.1.1 Comportamiento del consumidor:

Según el perfil del consumidor estudiado en los anteriores puntos se determinó que nuestros clientes son Empresas Españolas ya establecidas o por establecerse con operaciones en el país andino del Perú, del cual según el ICEX a Junio de 2014 son unas 272 compañías de las cuales a fecha actual contratarían nuestros servicios. Pero aún existe un mercado potencial de empresas constructoras e inmobiliarias que aún se encuentran en origen de las cuales no han dado aún el gran salto, cifra que asciende a 87279 compañías a Julio de 2014 de la información obtenida por el diario digital europapress.

En base al perfil definido en el anterior párrafo el contexto nos lleva a ser más cautelosos y racionales para conocer de qué manera eligen nuestros servicios que se van a ofertar. Generalmente todo cliente al evaluar una oferta mira primeramente las características de la oferta: lugar, diversidad de servicios, comparación de precios, si en resumen el cliente final ve que tiene al menos un beneficio de los parámetros citados hay una compra asegurada a favor de *Thrice Consulting International S.A.C.*

Han sido muchas consultoras y empresas que han elaborado muchos estudios para definir el perfil de sus clientes, pero estos siempre han llegado a conclusiones similares en las que una persona jurídica tiene características que vienen ya dadas genéticamente por sus dueños.

Es así que para los clientes de *Thrice Consulting International S.A.C.*, debemos considerar una visión más global y étnica de nuestros futuros clientes, llegando a los siguientes perfiles de empresas (fuente: *Nielsen Company Consulting*, perfil del consumidor actual):

- a) **Piloto automático indiferente:** son compañías que realizan la compra en piloto automático, pero muestran bajo apego a las marcas en relación con estos productos. No dudan en cambiar de marca si sus productos preferidos no están disponibles,

- b) **Piloto automático intermitente:** son compañías que realmente se interesan por estas categorías y no quieren correr riesgos. Encontraron su área de confort y no son propensos al cambio de marca.
- c) **Browser:** Compañías que buscan variedad y son permeables a los estímulos propios del ofertante. Les gusta estudiar productos y se toman el tiempo necesario para sopesar las ofertas.
- d) **Impulsado por Buzz:** Compañías con alto grado de compromiso con la categoría, receptivos a la información, incluso la buscan activamente. Novedades, publicidad, innovación y estímulos del ofertante tienen gran impacto sobre ellos.
- e) **Motivado por ofertas especiales:** la comparación de precios y las promociones dominan la elección de este tipo de compañías, ante la ausencia de nuevas propuestas innovadoras.

7.1.2 Estudio sobre la demanda

La demanda es uno de los puntos más importantes a analizar para valorar el mercado potencial de *Thrice Consulting International S.A.C.* En consecuencia, recordemos que se ha considerado las siguientes variables:

¿Quién Compra?

Empresas Españolas constructoras y promotoras inmobiliarias con presencia en Perú y las que aún se encuentran en origen sin representación local.

¿Por qué nos comprarían?

Porque necesitan generar negocios e ingresos al mismo tiempo que ahorran tiempo y dinero en el éxito de ejecución de proyectos.

¿Qué nos comprarían?

Servicios integrales comerciales de representación y acompañamiento en destino (Perú) para la consecución de proyectos públicos y privados.

¿Cómo compran?

En base a cartera de proyectos confiables y viables por objetivos según su respaldo financiero y límite de RNP.

¿Cuánto compran?

Generalmente compran 3 proyectos o oportunidades de negocio cada semestre, dándose algunos casos que puede ser anual, ya que son de largo aliento.

¿Cuándo Compran?

Compran cuando han realizado sus estudios de viabilidad (Cabidas) que va en función de los gastos y costos en realizar dicho proyecto, y según las condiciones establecidas por el propietario si es un inmueble residencial o las bases si es una obra pública.

Por lo que nuestro mercado potencial, por nuestra oferta y negocio estará dirigido a la captación de empresas constructoras e inmobiliarias españolas que desean internacionalizarse a Perú:

- Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en la Cámara de Comercio de Lima.
- Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en la Cámara de Comercio de España en Lima.
- Empresas españolas con sucursal o filial en Lima inscritas en el ICEX.
- Empresas españolas que van de visita comercial a Perú inscritas en una Cámara de Comercio Regional.
- Empresas españolas referidas por los anteriores.

En base a todo lo anterior podemos determinar que la estructura competitiva es de Integración ya que cada uno se conecta y relaciona a diferente nivel de mercado. Es decir, las compañías compran una oportunidad de negocio donde alguna entidad comercial estatal o privada ya les tiene inscritos.

7.1.3 Estudio de la oferta

Mediante estudios realizados vía encuestas online (redes sociales y gestor de encuestas en internet a empresas españolas relacionadas al sector construcción, así como en entrevistas personalizadas con los gerentes generales de algunas de ellas debido a nuestra experiencia con ellas, se ha determinado los servicios que más adeptos genera en el público objetivo, los que destacan las siguientes variables:

- Cartera de influencia con clientes potenciales y socios estratégicos locales
- Documentación completa de Proyectos Públicos y Privados
- Soporte en operativa complementaria a la principal actividad del cliente
- Instalaciones situadas en la zona empresarial de cada ciudad
- Asociado a las diferentes Cámaras de Comercio de cada país

En menor relevancia aparecen otros servicios como:

- Misiones Comerciales
- Estudios de Investigación de Mercado
- Agenda Comercial

7.1.4 Estudio sobre los productos de servicios

Los servicios para que sean identificables y logren posicionamiento requieren de nombres fáciles de recordar y relacionados lo que se trata.

De acuerdo a encuestas realizadas es importante conocer las necesidades que deben satisfacer los servicios destacando:

- Conocimiento de sector de la construcción en Perú
- Diversidad de etnias en el mismo país
- Presentación de colaboradores de dilatada experiencia
- Seguridad
- Personal debidamente capacitado y con experiencia

7.1.5 Estudio sobre los precios

Analizando los precios de la competencia similar se ha determinado que el cliente puede pagar un rango de precio entre S/. 500.00 y S/. 4,000.00 más IGV según el servicio a solicitar. Adicionalmente al precio máximo se debe contemplar un adicional en cuanto a proyecto conseguido que dependerá del importe global del proyecto 5% para cifras entre 0 y 1 millón de soles, 3% para cifras entre 1 millón de soles hasta 10 millones de soles, 1% para cifras superiores a los 10 millones de soles.

7.1.6 Estudio sobre la distribución

Dado que se trata de una compañía que oferta solamente servicios, no se ha efectuado ningún estudio sobre distribución, pero si es preciso indicar, que el servicio se hará bajo las herramientas tecnológicas disponibles y en forma presencial con visitas constantes al cliente o en nuestras oficinas por parte de nuestros equipos técnicos.

7.1.7 Estudio sobre las ventas y red de ventas

Analizando la exitosa forma de ventas de las más famosas multinacionales de Consultoría, cabe mencionar que esto no debe realizarse como si fuera una venta en frío ya que después de la primera entrevista se definirá las necesidades del servicio que necesita el cliente:

1. Ventas directas desde la oficina tras la primera reunión y aceptación de la hoja de encargo del cliente.
2. Ventas desde internet a través de las redes sociales y página web.

7.1.8 Estudios de comunicación

a. Publicidad

El poder de influencia que tienen los grupos especializados en redes sociales, ha hecho que reputadas Consultoras basen sus estrategias de publicidad en ellas, específicamente *Linkedin, Facebook y Twiter*, al igual que crear páginas web atractivas, interactivas y dinámicas.

También se aprovecha de trípticos impresos en las conferencias que dé *Thrice Consulting International S.A.C.* en el exterior en las misiones comerciales en coordinación con la Embajada Peruana en España o en reuniones personalizadas con clientes interesados.

b. Promoción de Ventas

Puede haber una promoción de ventas de dos a tres servicios al precio de dos, siempre y cuando el potencial cliente haya contratado algún servicio previo o sea su primera vez con nosotros ó contrate nuestro servicio de *Business Project*.

7.2 Previsión de Ventas

Para poder realizar una previsión de ventas de nuestro proyecto, debemos primero enfocarnos en los datos del número de empresas españolas instaladas en Perú que son las que más probabilidades tienen de contratar alguno de nuestros servicios no dejando a los potenciales clientes que se encuentran en origen, el cuál para Thrice es difícil de hacer una medición por no contar con datos históricos e intervenir otras variables como presupuesto, preparación, tiempo, personal, entre los más importantes para el establecimiento de una oficina en Madrid, por lo que será suplido por nuestro socio (a nivel personal) en España.

Para la proyección de ventas se ha aplicado el método de regresión lineal porque la variable de crecimiento no es conocida, pero si conocemos un histórico y demás dato para aplicar una tendencia (fuente ICEX España):

Datos Históricos:

Tabla 7.1

Datos históricos

Años	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nº Empresas	157	197	272	324	381	439

Fuente: ICEX España (2017)

b.- Tendencia:

Tabla 7.2

Tendencias

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Empresas	496	554	611	669	726

Fuente. Elaboración propia

De ese grupo de intención de compra de nuestros servicios hay que indicar que el 50% se interesan por contratar servicios de consultoría y el otro 50% no se interesa, quedando el cuadro de la siguiente forma:

Tabla 7.3

Intenciones de compra al 50%

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Empresas	248	277	306	334	363

Fuente. Elaboración propia

Sin embargo, hay que disminuir aún más el cuadro anterior ya que según los especialistas D. José Monterrey y D. A. Sánchez Segura de la Asociación Científica y Economía de Dirección de Empresas Española, nos menciona en la página 102 de su Ensayo de Estudios Empíricos de los honorarios de un Auditor, que tras una serie de estudios y muestras, las empresas españolas:

47% Sí contratan los Servicios de Consultoría y el 53% No contratan los Servicios de Consultoría

En base a lo anterior, el número de empresas españolas en Perú que contratan algún servicio de consultoría en los próximos 5 años siguientes, sería como sigue:

Tabla 7.4

Intención de compra Perú

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Empresas	117	130	144	157	171

Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra el verdadero mercado potencial a gestionar por parte de Thrice Consulting International S.A.C., no obstante, es necesario indicar que el objetivo de la empresa es llegar a una cuota de mercado mínimo de un 10% de empresas españolas que terminarán comprando alguno de nuestros servicios, por lo que siendo realistas hemos estimados los clientes que nos comprarían según el siguiente cuadro:

Tabla 7.5

Venta exitosa

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Cientes	12	13	14	16	17

Fuente. Elaboración propia

Figura 7.1
Competidores



Fuente. Elaboración propia

Aunque parezca muy pocos clientes, cabe señalar que el verdadero *Know How* del negocio es que contrate alguno de nuestros servicios para poder incrementarlo con el porcentaje por proyecto ganado a través de licitación pública o privada.

En relación a la figura 7.1 Competidores, describo a continuación las empresas presentes en el mercado peruano:

La Cámara de Comercio Española es una entidad sin fines de lucro que logra brindar un servicio integral para la internacionalización de empresas españolas, aprovechando su red de contacto a través de la Embajada Española en Perú.

Gaona Abogados es una empresa de asesoría legal y comercial presente hace más de 5 años en el mercado peruano y que tiene entre sus principales ofertas conectar empresas constructoras e inmobiliarias españolas con empresas locales para acometer proyectos de Licitación Pública.

3G Office es una empresa multinacional de servicios de consultoría, ingeniería y arquitectura corporativa, que ayuda a sus clientes a conseguir una ventaja competitiva a

través del diseño y la gestión de espacios corporativos, en proyectos internacionales de distintas dimensiones y características para implementarse en Perú.

KV Consultores, es una empresa española independiente de consultoría en los campos de la ingeniería, la arquitectura y la tecnología que incide como punto de referencia para mejorar la oferta peruana.

La Cámara de Comercio de Lima, es una entidad local que presta servicios de arbitraje, misiones comerciales, proyectos internacionales, que influyen positivamente en los inversionistas extranjeros.

Garrigues Abogados es una empresa española que aparte de brindar servicios de asesoría legal, asesora compra o fusión de empresas peruanas con interesados españoles, así como asesoría multidisciplinarias enfocadas a licitaciones públicas y privadas del Perú.

Luma Consulting es una empresa que es parte de la Cámara de Comercio Asia Pacífico y su función es representar empresas extranjeras de diversos sectores en el mercado peruano, orientado más a servicios de asesoría comercial, empresarial y financiero.

El Grupo GPO es una empresa consultora internacional, que brinda servicios desde el estudio y diseño de una infraestructura, hasta la asistencia técnica de un equipamiento o instalación, especializándose en los sectores de infraestructuras, edificación, automoción, energía y medioambiente desarrollando soluciones imaginativas a proyectos complejos necesarios para el mercado peruano.

Feliu es una empresa catalana que se dedica a la movilización de personal bajo la modalidad de expatriados, asesorando a sus clientes en temas laborales y societario, así como desarrollo de proyectos de implantación de empresas españolas en el mercado peruano.

Para definir el precio, he optado por hacerlo en base a los servicios propios de consultoría sumados a los ingresos por intermediación en proyectos conseguidos. Se procede a estimar un promedio para determinar los ingresos potenciales de *Thrice*.

Tabla 7.6

Lista de Precios por los Servicios de Consultoría Especializada (sin IGV)

Business Intelligence		Business Contacts	
Servicio	S/.	Servicio	S/.
Mapeo Sectorial	500.00	Agendas de Negocio	2,500.00
Informes Esenciales	750.00	Agendas Resolutivas	3,000.00
Informes Específicos	1,500.00	Representación en Destino	3,500.00
Informes Técnicos	2,000.00	Búsqueda Socios Estrat	4,000.00
Promedio	1,187.50	Promedio	3,250.00

Business Projects	
Proyectos	%
Proyectos < 1 mili	5.00%
Proyectos 1<x<10 mill	3.00%
Proyectos > 10mill	1.00%
Promedio	2.67%

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, nuestra previsión de ventas en S/. (Soles) para los próximos años sería:

Tabla 7.7

Previsión de Ventas Anuales Totales, 2018-2022

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Número de Clientes	12	13	14	16	17
Precio Promedio Servicio Mensual	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Precio Servicio Promedio Anual	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Ingreso de Servicios por Ventas	772,200	858,000	950,400	1,036,200	1,128,600
Objetivo Mínimo Proyectos Ejecutados por Cliente (Business Projects)	30,000,000	50,000,000	75,000,000	100,000,000	150,000,000
Coste Directo Proyecto (20% menos del importe total)	24,000,000	40,000,000	60,000,000	80,000,000	120,000,000
Comisión Prom a Éxito del Coste Directo	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%
Ingresos Comisión por Ventas	640,800	1,068,000	1,602,000	2,136,000	3,204,000
Previsión de Ventas Anuales Totales	1,413,000	1,926,000	2,552,400	3,172,200	4,332,600

Fuente: Elaboración propia

7.3 Objetivos de Marketing

Thrice Consulting International S.A.C., al ser una empresa muy diferenciada de su competencia actual, ha establecido sus objetivos en base a dos grandes grupos: generales y específicos donde se quedará trazado el camino el cual debemos tomar para lograr un

mayor establecimiento de nuestra participación en cuota de mercado y sostenibilidad en el tiempo.

7.3.1 Objetivos Primarios o Generales:

Dentro de esta categoría superior de objetivos se encuentran aquellos que benefician a la empresa en su conjunto, como:

- Lograr una rentabilidad del 20% durante los primeros 5 años
- Posicionarse en una cuota de mercado del 15 al 20% del sector de Consultorías de Internacionalización en España y Perú.
- Lograr ser la primera marca de consultoría de internacionalización en Perú y España.
- Lograr que *Thrice Consulting International S.A.C.*, sea para sus clientes un lugar confiable y de alto nivel profesional.

7.3.2 Objetivos Específicos:

- Fortalecer la marca *Thrice* en las Redes Sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter, así como en diarios y revistas especializadas del sector.
- Establecer un plan constante de comunicación con clientes reales y clientes potenciales a través de las redes sociales para la obtención de un feedback actualizado sobre la calidad del servicio, sugerencias
- Anticiparnos en los planes de la competencia mediante el levantamiento de información de nuestros competidores indirectos o relacionados con la finalidad de establecer planes de acción inmediata
- Mantener actualizada la información sobre el catálogo de servicios en redes sociales y la página web
- Entregar valor agregado a los clientes
- Fidelizar a los clientes actuales mediante nuevos proyectos según su perfil y rentabilidad.
- Reconocer a los Gerentes su esfuerzo por la consecución de objetivos teniendo un plus sobre las ventas de 0.5% adicional a su sueldo.

7.4 Estrategias Tipificadas de Marketing

7.4.1 Segmentación del mercado y elección de segmentos

El mercado de Consultoría en los países como Perú y España no es del todo homogéneo ya que nuestros clientes estarán compuestos por especialidades del sector construcción, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Todo esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de marketing hacia todo el mercado objetivo, por dos razones fundamentales:

- El elevado costo que esto implicaría
- Porque no lograríamos obtener el resultado deseado como para que nos sea rentable.

Por esos motivos hemos decidido dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a *Thrice Consulting International S.A.C.*, diseñar e implementar una mezcla de marketing para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hiciésemos para todo el mercado.

Esta segmentación nos servirá como una herramienta estratégica de nuestro plan de marketing para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Requisitos de Segmentación Thrice Consulting International S.A.C.

En base a la teoría de Kotler y Amnstrong hemos visto necesario que para una correcta elaboración de nuestra segmentación de mercado debemos basarnos en lo siguiente:

- Ser medibles: determinado principalmente por su tamaño, poder de compra y especialidad.
- Ser accesibles: Poder de llegar a ellos de forma eficaz con toda ta mezcla de marketing.
- Ser sustanciales: Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida donde prime la rentabilidad.

- Ser diferenciales: Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing, por ejemplo, constructores residenciales vs constructores de obra civil.

7.4.1.1 Segmento de Mercado para Thrice Consulting International S.A.C.

En base a lo anterior, para una correcta segmentación de mercado se ha decidido tener en cuenta las siguientes variables:

Variables: constructoras divididos por especialidad: residencial, y ingeniería (sanidad, saneamiento, transporte, educativo y obra civil), así como según su capacidad económica.

Mercado Objetivo: estaría orientado a empresas que cuenten con una sucursal o filial en Perú y que tengan un proyecto en marcha o probabilidades de proyectos reales ya sea en el sector privado ó público.

Beneficios de la Segmentación del Mercado de *Thrice Consulting International S.A.C.*

Lograríamos los siguientes beneficios:

- Congruencia al orientar nuestros productos, precios, promoción y canales de información hacia los clientes.
- Aprovechar mejor nuestros recursos al enfocarnos hacia segmentos realmente potenciales para *Thrice Consulting International S.A.C.*
- Competir más eficazmente en determinados segmentos donde podamos desplegar nuestras fortalezas.
- Nuestros esfuerzos deberán de ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudar a nuestros clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

7.4.2 Posicionamiento

Nuestro posicionamiento se basará sobre la satisfacción de necesidades específicas siendo ésta "funcional" en nuestras ventajas competitivas:

1. Oferta específica (proyecto ó gestión comercial) según especialidad y rentabilidad del cliente, y lugar de influencia, ofreciendo un servicio especializado diferente al resto del sector.
2. Calidad en el servicio ofrecido, siendo lo más profesional posible con encuestas de satisfacción al finalizar el servicio.
3. Equipo humano con dilatada experiencia en el sector construcción.

Generalmente, el proceso de posicionamiento comprenderá lo siguiente:

1. Identificación de productos competidores, al no haber competencia directa se tomará como referencia la competencia indirecta como consultoras de proyectos, de movilización de personal (ex patriados), supervisoras de obra, consultoras de estructuración financiera, consultoras de estructuración legal, consultoras de marketing y publicidad, entre otras (descrito en la parte de análisis de la industria).
2. Identificación de los atributos (también llamados dimensiones) que definen el 'espacio' del producto, producto diferente basado en nuestras tres ventajas competitivas antes señalada.
3. Levantamiento de información de una muestra de consumidores sobre sus percepciones de los atributos relevantes de cada producto a través de envío de encuestas de satisfacción a sus correos electrónicos.
4. Determinar la cuota de cada producto que ocupa la mente de las empresas clientes en base a las necesidades detectadas donde ha resultado ser el de más atractivo el *networking* que ocupa el 90% en intención de compra.
5. Posición óptima: servicio diferente al resto mediante variedad e innovación en nuestra oferta.

7.5 Estrategia de asignación de recursos

7.5.1 Ciclo de Vida del producto

Habiendo valorado los análisis realizados para la industria, sector y empresa hemos determinado que la vida del servicio es de forma indefinida del cual contiene varias fases, en donde existen oportunidades y problemas a las políticas de marketing y de rentabilidad.

Las fases son las siguientes:

FASE 0: Experimentación

Thrice Consulting International S.A.C. tendrá de inicio e introducción al mercado un crecimiento lento donde se prevé que el tiempo vaya de 6 meses a un año. Sin embargo, pese a la proyección lenta, el crecimiento será seguro y no se presentará amenaza de mortalidad elevada debido a la multitud de ofertas y a la firma de convenios antes del inicio de operaciones con socios estratégicos públicos y privados.

FASE 1: Despegue y desarrollo

En esta fase se establecerá y definirá inversiones para el área comercial y para el área de proyectos con el fin de poder estructurar y definir nuevas estrategias de venta así como nuevos servicios que se ajuste a nuevas necesidades que surjan por parte de la demanda (clientes y socios estratégicos)

FASE 2: Crecimiento

Nuevas inversiones en los servicios y en publicidad y promoción. Se hará énfasis en la explotación de la marca Thrice Consulting International S.A.C. mediante estrategias publicitarias que aprovechen al máximo las ventajas que ofrecen las redes sociales; y en cuanto a promoción según los acuerdos que tengamos con nuestros socios estratégicos.

FASE 3: Madurez

Thrice Consulting International S.A.C. en esta etapa aparte de la asignación de inversión en publicidad deberá demostrar una rentabilidad ya estabilizada en base a sus previsiones de crecimiento en ventas. Por ello es clave mantenernos siempre a la vanguardia y que la calidad en el servicio sea la característica más distintiva.

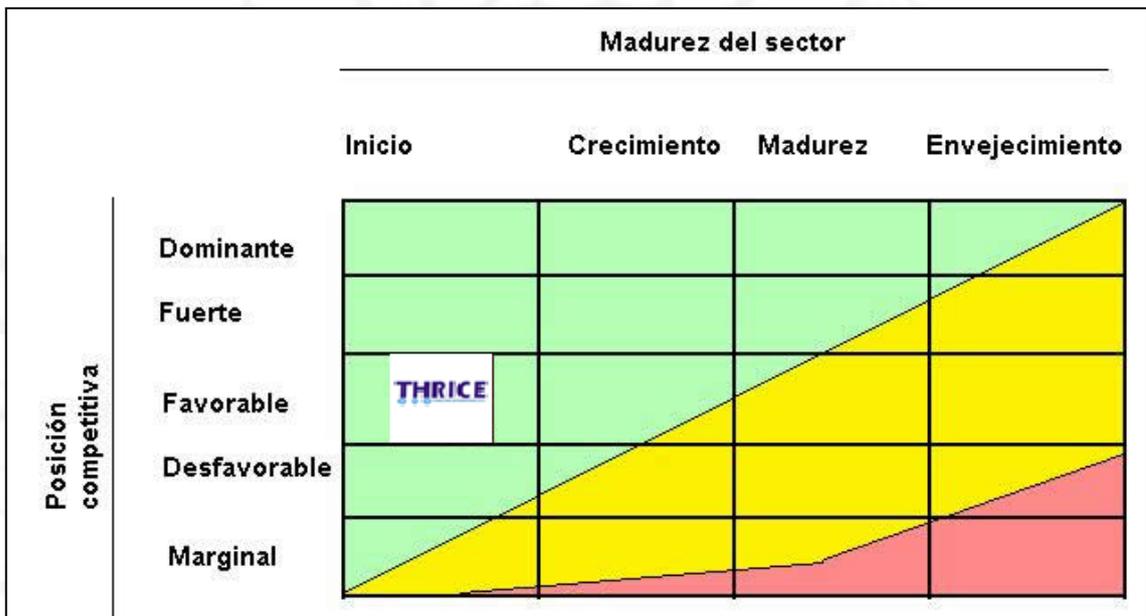
FASE 4: Obsolescencia

Si se da el caso de que estemos obteniendo rentabilidades inciertas deberemos aplicar rápidamente políticas de desinversión para relanzar nuevos servicios acorde a las nuevas exigencias y tendencias del mercado sin perder nuestra esencia y filosofía.

7.5.2 La matriz Arthur D. Little

De acuerdo a las opciones que nos presenta la matriz de Arthur Little, Thrice Consulting International S.A.C. se sitúa en el Inicio de ciclo de vida, al ser una empresa nueva, con una posición competitiva favorable (dado que somos una empresa totalmente diferente a la de competencia formal siendo los únicos en este nuevo nicho de mercado).

Figura 7.2
Matriz de Arthur D. Little



Fuente. Elaboración propia

7.5.3 La matriz de estrategia global

De acuerdo a esta matriz, *Thrice* se sitúa en el cuadrante I dado que al ser único en el sector desarrollaremos nuevos servicios diversificando en varios subsectores pudiendo tener la opción de hacer integración hacia atrás con nuestros proveedores mediante acuerdos comerciales, integración hacia adelante a través de convenios con constructoras locales y extranjeras, así como una integración horizontal si existiese a futuro una empresa competidora el cual podemos o comprar o asociarnos

7.6 Políticas de Marketing

7.6.1 Servicio

El portafolio de servicios de Thrice Consulting International S.A.C., debe generar una imagen de marca diferenciada y competitiva diferente a la competencia tal como se ha definido en el análisis del producto desarrollado anteriormente.

El servicio debe de mostrarse en foros del sector de la construcción, grupos del sector en las redes sociales, así como en revistas (Capeco, Colegio de Ingenieros, Cámaras de Comercio) y diarios especializados empresariales (Gestión), con la finalidad de acercarnos a nuestros potenciales clientes y así abrir el abanico de posibilidades.

7.6.2 Precio

Los precios mencionados en el catálogo de servicios se actualizarán según el incremento del pbi (producto bruto interno) y de su nivel de complejidad. Así mismo ante el ingreso de un competidor directo se analizará según el costo de llevar a cabo el trabajo y la carga laboral. Habrá promociones para clientes regulares que contraten dos o más servicios (3x2) y para clientes nuevos (2x1) a manera de fidelizarlos a través de su experiencia con Thrice.

7.6.3 Distribución

Al tratarse de servicios generados por la misma empresa, la distribución no aplica.

7.6.4 Comercialización

Analizando la exitosa forma de ventas de las Consultoras multinacionales de primer nivel, y a manera de Benchmarking solo para algunos puntos, se ha establecido la siguiente forma de ventas y red de ventas:

1. Ventas directas: tras la visita del cliente en nuestras oficinas o en su defecto en la suya, alcanzándose la meta de la firma de la hoja de encargo del servicio a prestar.
2. Ventas desde internet: tras el formulario de contacto desde nuestra página web y redes sociales, coordinando una reunión en su oficina o en la nuestra con la meta de la firma de la hoja de encargo del servicio a prestar.
3. Acuerdos firmados con socios estratégicos locales que se traduzcan en ingresos por colaboración mutua (integración vertical ó horizontal)

4. Otros puntos de la red de ventas provenientes de la filiación en las diversas Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, grupos de nuestro sector en las redes sociales, revistas y periódicos especializados.

7.6.5 Comunicación Publicidad

Dada el poder de influencia que tienen las redes sociales en los negocios globales, Thrice Consulting International S.A.C. enfocará sus estrategias publicitarias principalmente en grupos orientados a la internacionalización de empresas.

7.6.5.1 Lugares de Conferencias y Ferias

Una de las estrategias publicitarias más ambiciosas de Thrice Consulting International S.A.C., es que en cada conferencia o feria se coloque una valla publicitaria en el área de entrada.

7.6.5.2 Impresos

- Anuncios en revistas y diarios especializados empresariales
- Anuncios en la revista oficial de las diversas Cámaras de Comercio peruanas y españolas
- Trípticos de nuestros servicios en nuestra oficina para repartirlos a nuestros clientes potenciales.

7.6.5.3 Relaciones Públicas

Dentro de los objetivos estratégicos de la empresa es el de fomentar la cultura e influir en un cambio de mentalidad en los clientes, es por ello que, no se deja de lado la tendencia global de una responsabilidad social corporativa de nuestro entorno.

a.- Relaciones Públicas Internas

Tal como describimos en el apartado del plan de comunicación interna dentro del diagnóstico organizacional, se han definido una serie de eventos que forman parte de las relaciones públicas a nivel interno (Ver cuadro de acciones en el apartado de comunicación interna dentro de la sección diagnóstico organizacional).

b.- Relaciones Públicas externas

Conseguir el acercamiento con la comunidad mediante el Voluntariado para las zonas en riesgo de inclusión de nuestro entorno y firma de convenios con instituciones públicas o

privadas para el fomento de la cultura y valores, como podrían ser el Ministerio de Cultura, Centro Cultural de Cooperación Española Peruana, Proinversión, ICEX, entre otros.

El compromiso con la comunidad no queda en el aspecto cultural, también se incluye políticas con el medio ambiente mediante un programa interno de reciclaje el cual favorece de forma directa a fundaciones pro medio ambiente así como de recursos para programas de protección a niños y adultos mayores de bajos recursos económicos.

7.6.5.4 Promoción de Ventas

La promoción de ventas se realizará de forma especializada con publicaciones en redes sociales y diarios y revistas especializadas, así como de forma personalizada mediante nuestros colaboradores del que estará relacionada a la contratación de uno ó más servicios.

7.6.5.5 Merchandising

Ofreceremos souvenirs como pins (broches), tazas, agendas, blogs de notas, bolígrafos, entre otros que lleven la marca de “Thrice” Consulting International S.A.C.

7.6.5.6 Marketing Directo

Sacando ventaja de las redes sociales y la página web y de los clientes que visitaron Thrice Consulting International S.A.C. se tendrá una gran base de datos a los cuales se les fidelizará en unos casos y se convertirían en clientes potenciales en otros casos mediante el lanzamiento de campañas de mailing.

7.6.5.7 Servicio Sostenible

La satisfacción del Cliente es esencial para mantener nuestra posición competitiva en el mercado. En definitiva, la satisfacción del cliente, en el plano interno y externo, es la fuerza motriz de los esfuerzos por brindarles calidad.

Nuestro servicio de calidad debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Si el cliente no está ubicado en primer lugar, entonces sus expectativas serán difíciles de satisfacer y, en consecuencia, la calidad no se logrará.

La buena presentación de todo nuestro personal, su actitud cálida amable y la eficiencia son políticas infalibles en relación al servicio.

Mejora Continua: Considerando la filosofía de Kaizen establecemos que no hay límites para la mejora continua por lo que continuaremos esforzándonos para mejorar nuestro servicio con la finalidad de aumentar los estándares de calidad. Dentro de los objetivos se había definido la fidelización de los clientes mediante una constante oferta vía redes sociales y mailing.



CAPÍTULO VIII: PLAN DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS

8.1 Instalaciones

8.1.1 Ubicación

La ubicación de un negocio determina en gran medida su clientela, su duración y, en resumen, su éxito: hay que considerar que si bien es cierto que una apropiada localización ayuda a paliar algunas deficiencias administrativas que existan, una ubicación inadecuada afectaría gravemente a la gestión, incluso al empresario más Hábil.

El lugar para nuestro negocio se ha sometido a un estudio detallado, basado principalmente en cuatro puntos:

- **La clientela:** De nada sirve tener la oficina más céntrica de una capital, si nuestra clientela potencial no se mueve en las inmediaciones. Además, aspectos como las facilidades de acceso a la oficina serán decisivas. Si el cliente necesita realizar un largo desplazamiento a pie para llegar, o si tiene dificultades para aparcar su coche, elegirá otra opción más cómoda.
- **La competencia:** No conviene descartar de antemano una oficina por el simple hecho de que cuente ya con un competidor cercano. Existen oficinas y despachos que, debido a su propia naturaleza, son más productivos cuando se encuentran rodeados de competidores.
- **El contrato de arrendamiento:** Es importante negociar el coste del alquiler, pues éste puede convertirse en un importante elemento para alcanzar la rentabilidad, sobre todo en los inicios del proyecto. Por ello es oportuno tener en cuenta ubicaciones comerciales secundarias, cuyo precio será inferior que en las vías principales, y donde el flujo peatonal puede ser igualmente interesante. Así como un despacho dentro de una oficina.
- **El propio local:** Es preciso que sea un espacio adecuado para el tipo de negocio que se va a desarrollar, con posibilidades de ampliación y cuya necesidad de obra civil no sea excesivamente costosa.

8.1.2 Tipo de Oficina

Para el inicio de presente proyecto, y por la política de empresa de obtener y acrecentar su rentabilidad ahorrando y controlando costes, se ha visto por conveniente iniciar operaciones alquilando una pequeña oficina, que puede estar dentro o no, de un centro de negocios o empresa colaboradora que nos brinde los siguientes servicios incluidos:

- Domicilio Social y Fiscal.
- Acceso al centro 24 horas, 365 días al año.
- Acceso Telefónico
- Acceso a Internet y a *Wi-Fi*
- Sala de Reuniones.
- Mobiliario y decoración básica.
- Zona de espera para visitas.
- Minibar.
- Limpieza y mantenimiento.
- Suministro eléctrico.
- Calefacción.
- Aire acondicionado.
- Gastos de comunidad.
- Seguridad 24 H.
- Servicio de fax-láser, fotocopidora, impresiones, scanner

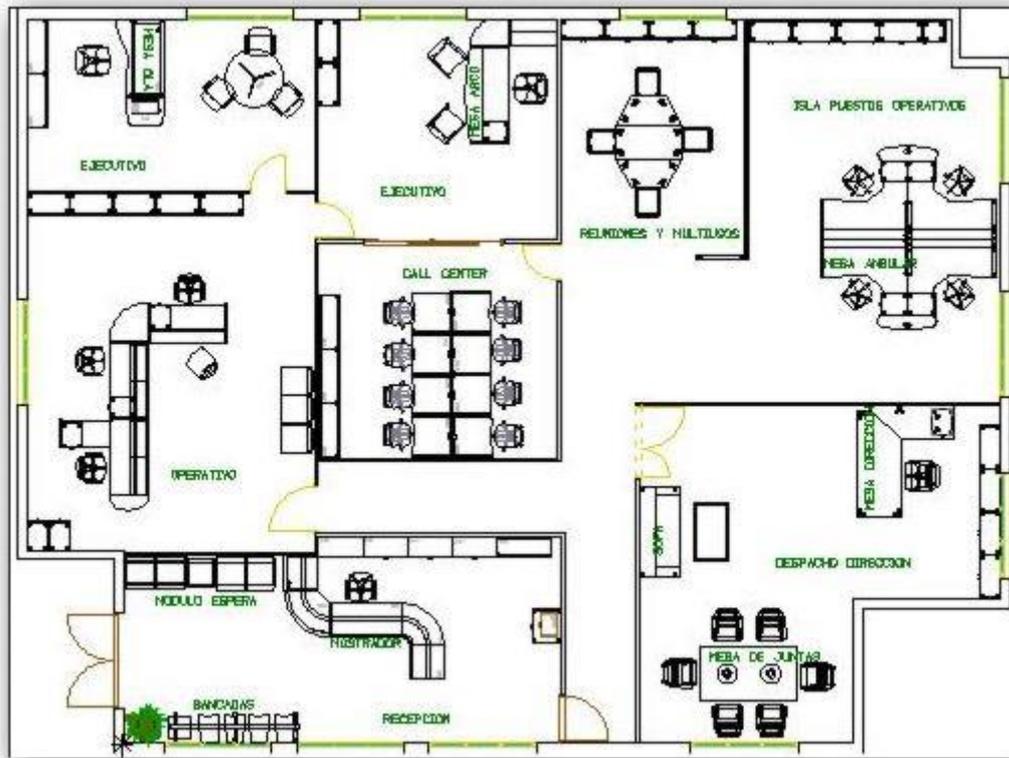
Siguiendo la línea trazada se ha detectado las siguientes oficinas (2) que por ubicación y dotación interesa (área mínima 20 m de largo x 18 m de ancho):

Oficina España (colaborador extranjero): Despacho de Asesores Financieros y Legales, Pza Manolete 5. Piso 1 Puerta Derecha. CP 28020. Madrid (Ps Castellana) aportado por el socio de nacionalidad española.

Oficina Perú: Alquiler de Oficina en 1er piso, Calle García de Salcedo 311 (ex Moore) Magdalena del Mar. Lima

El plano ideal en la que estaría ubicada nuestra pequeña oficina en Perú sería el que se muestra a continuación:

Figura 8.1
Tipo de oficina



Fuente: Elaboración propia

8.1.3 Costo de la Oficina

El costo de la Oficina deberá incluir todos los servicios antes mencionados. Para la oficina de Perú, tienen un coste de S/. 2,250.00 mensuales, con 1 mes de Garantía, haciendo un costo anual de S/. 29,250.00

8.2 Mobiliario de Oficina

El mobiliario básico de oficina que nos otorgan son el escritorio y sillas. En base a lo anterior se necesitaría los siguientes insumes para realizar la actividad que representa un total de S/. 16,529.07 soles distribuidos de la siguiente forma:

8.2.1 Equipos Tecnológicos:

Los equipos tecnológicos que han sido necesarios para poder realizar un servicio altamente calificado y que a su vez nos da una imagen adecuada ante los clientes, han sido realizados por tipo de prestación: como móvil, ordenador, portátil, iPad, impresora y proyector.

Tabla 8.1
Equipos tecnológicos

Productos	Modelo	Precio	Proveedor
Celular	Iphone	2,756.55	Apple
Ordenador	Imac de 21.5"	4,140.00	Apple
Lap Top	MacBro Pro 14"	4,657.50	Apple
Ipad	Ipad Air2 9.7"	1,687.05	Apple
Impresora	Canon Multifunción	382.61	Ripley
Proyector Digital	Proyector Led	1,527.42	Hiraoka
	Total	15,151.12	

Fuente: Elaboración propia

8.2.2 Economato:

Correspondiente al uso diario en la oficina expresado en S/.

Tabla 8.2
Economato

Producto	Marca	Cantidad	Precio de Compra	Frec. De Compra	Total Anual
Papel Fotocopia Blanco 100 hojas 80 grs	Navigator	10	85.75	3	257.25
Bloc de Notas A4 cuadriculado	Liderpapel	3	15.33	1	15.33
Agenda Espiral 15x21 Negra	Liderpapel	2	33.81	1	33.81
Bloc de Notas adhesivas quita y pon	3M	10	30.80	3	92.40
Calculadora Citizen Sobremesa	Citizen	1	31.61	1	31.61
Lapices Staedler	Staedtler	10	8.05	3	24.15
Lapiceros (4 azules, 3 negros, 3 rojos)	Bic	10	5.60	3	16.80
Portaminas	Pilot	1	2.84	2	5.67
Rotuladores Fluorescentes	Artline	1	8.05	1	8.05
Bandeja de sobremesa metálica	Q-Connect	1	32.17	1	32.17
Carpeta Dossier Pinta Lateral Azul	Beautone	20	38.50	1	38.50
Archivador de Palanca	Liderpapel	15	54.60	1	54.60
Separador juego de 10	Q-Connect	3	10.29	2	20.58
Destructora de Documentos	Q-Connect	1	410.03	1	410.03
Mapa Mural Perú	Mapamundi	1	121.42	1	121.42
Caja de caudales azul	Q-Connect	1	46.55	1	46.55
Caja Clips	Liderpapel	5	6.83	2	13.65
Chinchetas colores surtidos	Q-Connect	1	2.80	1	2.80
Clips Pajarita Caja	Liderpapel	10	25.20	3	75.60
Grapadora de Sobremesa Tenaza	Rapid	1	70.67	1	70.67
Cubillite Metálico bolígrafos y lápices	Q-Connect	1	6.34	1	6.34
				Total	1,377.95

Fuente. Elaboración propia

8.3 Desplazamientos Internacionales

El "*core business*" del proyecto es la internacionalización de empresas constructoras y relacionadas españolas al Perú, y en base a ello, es necesario y primordial tener presencia para generar oportunidades de negocios y fidelizar y ampliar el networking así como para el acompañamiento de clientes.

En consecuencia, y basándonos en el párrafo anterior, se ha determinado viajar a España trimestralmente (4 veces al año) con duración de 1 mes, del cual se generaría los siguientes costos e inversión:

Tabla 8.3
Costos Indirectos (desplazamientos internacionales)

Producto	Precio por Viaje S/.	Frecuencia	Total Año S/.
Billete de Avión	4,200.00	Trimestral	12,600.00
Hospedaje	4,305.00	Trimestral	12,915.00
Alimentación	700.00	Trimestral	2.100.00
Compromisos	1,750.00	Trimestral	5.250.00
Desplazamiento Local	350	Trimestral	1,050.00
Reserva Gastos Médicos	700	Trimestral	2.100.00
Total	12,005.00		36.015.00

Fuente. Elaboración propia

8.4 Formas y plazos de pagos y cobros

En cuanto a los cobros se hará al contado (por transferencia bancaria) y en plazos máximos de 1 mes en el que el 50% debe darse inicio y 50% un día antes de entregar el trabajo y resuelto las dudas.

Para los ingresos por éxito de proyectos de licitación privada y pública se cobrará el 50% al desembolso de la entidad a nuestro cliente y el resto en la primera liquidación por avances de obra.

En cuanto a los pagos esto se hará por transferencia bancaria en la fecha que indique el proveedor de servicios pudiendo haber aplazamientos menores a un año, según el tipo de proyecto.

CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 Producto Bruto Interno Perú – Proyección

Tabla 9.1

Evolución del PBI del Perú, 2018-2022

PBI

	2018	2019	2020	2021	2022
PBI	4.5%	5.00%	5%	5%	5.7%

Nota: Marco Macroeconómico Multianual Revisado 2018-2022 de agosto del 2016 - MEF (representa al consumo)

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, MEF (2016)

9.2 Plan de Ventas y Producción

De lo expuesto en la tabla 7.5 Venta exitosa detallada en la página 76 se tiene la siguiente proyección de ventas en unidades de servicios.

Tabla 9.2

Plan de ventas y producción

Cientes por Año	VTA UND	PROD UND
AÑO 2018	12	12
AÑO 2019	13	13
AÑO 2020	14	14
AÑO 2021	16	16
AÑO 2022	17	17

Fuente. Elaboración propia

9.3 Gastos Pre Operativos

Tabla 9.3

Costes en licencias, permisos, garantías, materiales y gastos comerciales

	Valor Venta	IGV	Total
INDECOPI	534.99	96.30	631.29
Licencia de Funcionamiento	130.00	23.40	153.40
Permiso Publicidad Externa			
	336.20	60.52	396.72
Defensa Civil	61.02	10.98	72.00
Legalización de libros contables	381.36	68.64	450.00
Remodelación local	14,000.00	2,520.00	16,520.00
Garantía local alquilado	2,250.00	405.00	2,655.00
Materiales Operativos	14,167.02	2,550.06	16,717.08
Materiales de oficina	1,167.75	210.20	1,377.95
Materiales de seguridad	165.25	29.75	195.00
Materiales de limpieza	116.53	20.97	137.50
Gastos de Comercial	31,334.75	5,640.25	36,975.00
TOTAL	64,644.86	11,636.07	76,280.93

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.4

Economato, materiales de oficina

Producto	Marca	Cantidad	Precio de Compra	Frec. De Compra	Total Anual
Papel Fotocopia Blanco 100 hojas 80 grs	Navigator	10	85.75	3	257.25
Bloc de Notas A4 cuadriculado	Liderpapel	3	15.33	1	15.33
Agenda Espiral 15x21 Negra	Liderpapel	2	33.81	1	33.81
Bloc de Notas adhesivas quita y pon	3M	10	30.80	3	92.40
Calculadora Citizen Sobremesa	Citizen	1	31.61	1	31.61
Lapices Staedler	Staedtler	10	8.05	3	24.15
Lapiceros (4 azules, 3 negros, 3 rojos)	Bic	10	5.60	3	16.80
Portaminas	Pilot	1	2.84	2	5.67
Rotuladores Fluorescentes	Artline	1	8.05	1	8.05
Bandeja de sobremesa metálica	Q-Connect	1	32.17	1	32.17
Carpeta Dossier Pinta Lateral Azul	Beautone	20	38.50	1	38.50
Archivador de Palanca	Liderpapel	15	54.60	1	54.60
Separador juego de 10	Q-Connect	3	10.29	2	20.58
Destructor de Documentos	Q-Connect	1	410.03	1	410.03
Mapa Mural Perú	Mapamundi	1	121.42	1	121.42
Caja de caudales azul	Q-Connect	1	46.55	1	46.55
Caja Clips	Liderpapel	5	6.83	2	13.65
Chinchetas colores surtidos	Q-Connect	1	2.80	1	2.80
Clips Pajarita Caja	Liderpapel	10	25.20	3	75.60
Grapadora de Sobremesa Tenaza	Rapid	1	70.67	1	70.67
Cubillote Metálico bolígrafos y lápices	Q-Connect	1	6.34	1	6.34
Total					1,377.95

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.5
Materiales indirectos, desplazamientos

Producto	Precio por Viaje	Frecuencia	Total Año
Billete de Avión	4,200.00	Trimestral	12,600.00
Hospedaje	4,305.00	Trimestral	12,915.00
Alimentación	700.00	Trimestral	2,100.00
Compromisos	1,750.00	Trimestral	5,250.00
Desplazamiento Local	350.00	Trimestral	1,050.00
Reserva Gastos Médicos	700.00	Trimestral	2,100.00
Total	12,005.00		36,015.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.6
Total inversión en gastos preoperativos

Q	Materiales Operativos	Precio unitario	Valor	IGV	Total
1	Consumo Línea Fija (Centralita Analógica)	2,185.08	1,851.76	333.32	2,185.08
8	Consumo Línea Celular	828.00	5,613.56	1,010.44	6,624.00
1	Consumo Internet Oficina Red Empresarial	1,668.00	1,413.56	254.44	1,668.00
4	Consumo Internet Portátil Móvil 4G	1,080.00	3,661.02	658.98	4,320.00
8	Tarjetas de Visita (ciento)	240.00	1,627.12	292.88	1,920.00
TOTAL			14,167.02	2,550.06	16,717.08
Materiales de oficina					
1	Economato	1,377.95	1,167.75	210.20	1,377.95
TOTAL			1,167.75	210.20	1,377.95
Materiales de seguridad					
1	Extintor de 6 Kg	115.00	97.46	17.54	115.00
1	Botiquín laboral	80.00	67.80	12.20	80.00
TOTAL			165.25	29.75	195.00
Materiales de limpieza					
2	Escoba	5.00	8.47	1.53	10.00
3	Trapeador	6.00	15.25	2.75	18.00
5	Lavavajilla (2 potes de 360 grs.)	4.00	16.95	3.05	20.00
5	Limpia pisos (pomo 1,960 ml.)	4.00	16.95	3.05	20.00
1	Recogedor	6.00	5.08	0.92	6.00
2	Guantes de hule	4.00	6.78	1.22	8.00
1	Jabon liquido manos	5.50	4.66	0.84	5.50
1	Dispensador de papel higienico	50.00	42.37	7.63	50.00
TOTAL			116.53	20.97	137.50
Gastos de Comercial					
8	Uniformes	120.00	813.56	146.44	960.00
1	Desplazamientos	36,015.00	30,521.19	5,493.81	36,015.00
TOTAL			31,334.75	5,640.25	36,975.00
TOTAL MATERIALES Y UNIFORMES			46,951.30	8,451.23	55,402.53

Fuente: Elaboración propia

9.4 Inversión en Activos Fijos e Intangibles

Tabla 9.7

Inversión en activos fijos e intangibles

Activos fijos	Valor de venta	IGV	Precio	Vida útil (años)
EQUIPOS DE SEGURIDAD				
Camaras web	302.54	54.46	357.00	3
EQUIPOS DE OFICINA				
Juego de Sofa para Sala de Espera AliExpress	5,429.69	977.34	6,407.03	3
Counter de recepción Furniture	1,271.19	228.81	1,500.00	5
Archivador metálico	128.55	23.14	151.69	5
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	5,001.30	900.23	5,901.53	5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TECNOLOGICOS				
Celular Modelo iPhone X	2,336.06	420.49	2,756.55	3
Ordenador de Mesa iMac 21.5''	3,508.47	631.53	4,140.00	3
Lap Top Mac Bock Pro 14''	3,947.03	710.47	4,657.50	3
Ipad Air 2 9.7''	1,429.70	257.35	1,687.05	3
Impresora Canon Multifunción	324.24	58.36	382.61	3
Proyector Digital Led	1,294.42	233.00	1,527.42	3
TOTAL	24,973.20	4,495.18	29,468.37	
Activos intangibles	Valor	IGV	Precio	Amortización (años)
Gastos pre operativos	64,644.86	11,636.07	76,280.93	5
Software	12,736.44	2,292.56	15,029.00	3
TOTAL	77,381.30	13,928.63	91,309.93	

Fuente. Elaboración propia

9.5 Inversión en Capital de Trabajo (6 meses)

Tabla 9.8

Inversión en capital de trabajo para los primeros seis meses

Capital de trabajo	2018
Insumos	
Insumos	38,140.47
CAJA	
Efectivo	50,000.00
Sueldos	
Gerente General	60,000.00
Gerente Internacional	42,000.00
Gerente de Proyectos	42,000.00
Gerente Comercial	42,000.00
Asesor	36,000.00
Asistente de Gerencia	18,000.00
Ingeniero Obra Residencial	30,000.00
Ingeniero Obra Civil (Ingeniería)	30,000.00
Salario Personal Administrativo (1 Recepcionista y 1 Limpieza)	22,200.00
Servicio Externo (Legal y Contab)	9,000.00
Caja Chica	20,000.00
TOTAL	439,340.47

Fuente. Elaboración Propia

9.6 Resumen de las inversiones totales iniciales

Tabla 9.9

Resumen de las inversiones totales iniciales

	Valor de venta	IGV	TOTAL
Activo Intangible	77,381.30	13,928.63	91,309.93
Activo Tangible	24,973.20	4,495.18	29,468.37
Capital de trabajo	439,340.47	0.00	439,340.47
TOTAL	541,694.97	18,423.81	560,118.77

Préstamo financiero	364,077.20	65.0%
Socios (Private Equity)	196,041.57	35.0%
Total	560,118.77	100.0%

Aporte cada Socio

49,010.39

Fuente. Elaboración propia

9.7 Cronograma de nuevas inversiones en activos fijos e intangibles

Tablas 9.10

Inversión en activos fijos e intangibles durante la vida del proyecto

a.- Renovación de Activos

Activos fijos	Valor de venta	IGV	Precio	Vida útil (años)
EQUIPOS DE SEGURIDAD				
Cámaras web	302.54	54.46	357.00	3
EQUIPOS DE OFICINA				
Juego de Sofá para Sala de Espera AliExpress	5,429.69	977.34	6,407.03	3
Counter de recepción Furniture	1,271.19	228.81	1,500.00	5
Archivador metálico	128.55	23.14	151.69	5
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	5,001.30	900.23	5,901.53	5
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TECNOLOGICOS				
Celular Modelo iPhone X	2,336.06	420.49	2,756.55	3
Ordenador de Mesa iMac 21.5''	3,508.47	631.53	4,140.00	3
Lap Top Mac Bock Pro 14''	3,947.03	710.47	4,657.50	3
Ipad Air 2 9.7''	1,429.70	257.35	1,687.05	3
Impresora Canon Multifunción	324.24	58.36	382.61	3
Proyector Digital Led	1,294.42	233.00	1,527.42	3
Activos Intangibles				
Gastos pre operativos	64,644.86	11,636.07	76,280.93	5
Software	12,736.44	2,292.56	15,029.00	3

Fuente: Elaboración Propia

Renovación de Activos fijos

Activos fijos	2018	2019	2020	2021	2022
EQUIPOS DE SEGURIDAD					
Cámaras Web			302.54		
EQUIPOS DE OFICINA					
Juego de Sofá para Sala de Espera AliExpress			5,429.69		
Counter de recepción Furniture					1,271.19
Archivador metálico					128.55
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso					5,001.30
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y TECNOLOGICOS					
Celular Modelo iPhone X			2,336.06		
Ordenador de Mesa iMac 21.5''			3,508.47		
Lap Top Mac Bock Pro 14''			3,947.03		
Ipad Air 2 9.7''			1,429.70		
Impresora Canon Multifunción			324.24		
Proyector Digital Led			1,294.42		
Total Inwvesión excludo IGV			18,572.16		6,401.03
			21,915.15		7,553.22
			3,342.99	IGV	1,152.19

Fuente. Elaboración propia

Renovación de Activos intangibles

Activos Intangibles	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos pre operativos					
Software			12,736.44		
Total inversión excluido IGV			12,736.44		0.00
			15,029.00		0.00
			2,292.56	IGV	0.00

Fuente. Elaboración propia

b.- Criterios y presupuesto anual de depreciación de activos fijos

Activos fijos	Valor de venta	Vida útil (años)	Depreciación 2018	Depreciación 2019	Depreciación 2020	Depreciación 2021	Depreciación 2022
EQUIPOS DE SEGURIDAD							
Camaras web	302.54	3	100.85	100.85	100.85	100.85	100.85
EQUIPOS DE OFICINA							
Juego de Sofa para Sala de Espera AliExpress	5,429.69	3	1,809.90	1,809.90	1,809.90	1,809.90	1,809.90
Counter de recepci3n Furniture	1,271.19	5	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24
Archivador metálico	128.55	5	25.71	25.71	25.71	25.71	25.71
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	5,001.30	5	1,000.26	1,000.26	1,000.26	1,000.26	1,000.26
EQUIPOS DE COMPUTACI3N Y TECNOLOGICOS							
Celular Modelo iPhone X	2,336.06	3	778.69	778.69	778.69	778.69	778.69
Ordenador de Mesa iMac 21.5''	3,508.47	3	1,169.49	1,169.49	1,169.49	1,169.49	1,169.49
Lap Top Mac Bock Pro 14''	3,947.03	3	1,315.68	1,315.68	1,315.68	1,315.68	1,315.68
Ipad Air 2 9.7''	1,429.70	3	476.57	476.57	476.57	476.57	476.57
Impresora Canon Multifunci3n	324.24	3	108.08	108.08	108.08	108.08	108.08
Proyector Digital Led	1,294.42	3	431.47	431.47	431.47	431.47	431.47
TOTAL			7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93

Fuente: Elaboraci3n propia

c.- Criterios y ppto anual de amortización de activos intangibles

Activos intangibles	Valor de venta	Vida útil (años)	Amortización 2018	Amortización 2019	Amortización 2020	Amortización 2021	Amortización 2022
Gastos pre operativos	64,644.86	5	12,928.97	12,928.97	12,928.97	12,928.97	12,928.97
Software	12,736.44	3	4,245.48	4,245.48	4,245.48	4,245.48	4,245.48
TOTAL			17,174.45	17,174.45	17,174.45	17,174.45	17,174.45

CIF	100.85	100.85	100.85	100.85	100.85
ADM	3,685.04	3,685.04	3,685.04	3,685.04	3,685.04
VTAS	3,685.04	3,685.04	3,685.04	3,685.04	3,685.04
TOTAL	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93

Fuente: Elaboración propia

Número de Compras Activo Fijo Remante e Intangible Remante

Activos fijos	PRODUC	ADM	VENTAS	TOTAL	DIFER.	N° Compras
EQUIP DE SEG						
Cámaras web	504.24	0.00	0.00	504.24	100.85	2
EQUIP DE OFICINA						
Juego de Sofa para Sala de Espera AliExpress	0.00	4,524.74	4,524.74	9,049.48	1,809.90	2
Counter de recepción Furniture	0.00	635.59	635.59	1,271.19	1,271.19	2
Archivador metálico	0.00	64.28	64.28	128.55	128.55	2
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	0.00	2,500.65	2,500.65	5,001.30	5,001.30	2
EQUIP DE COMP Y TECNOLOGICOS						
Celular Modelo iPhone X	0.00	1,946.72	1,946.72	3,893.43	778.69	2
Ordenador de Mesa iMac 21.5"	0.00	2,923.73	2,923.73	5,847.46	1,169.49	2
Lap Top Mac Bock Pro 14"	0.00	3,289.19	3,289.19	6,578.39	1,315.68	2
Ipad Air 2 9.7"	0.00	1,191.42	1,191.42	2,382.84	476.57	2
Impresora Canon Multifunción	0.00	270.20	270.20	540.40	108.08	2
Proyector Digital Led	0.00	1,078.69	1,078.69	2,157.37	431.47	2
	504.24	18,425.20	18,425.20	37,354.64	12,591.76	ACT FIJO REMAN.
Activos intangibles	PRODUC	ADM	VENTAS	TOTAL	DIFER.	N° Compras
Gastos pre operativos	0.00	64,644.86	0.00	64,644.86	0.00	1
Software	0.00	21,227.40	0.00	21,227.40	4,245.48	2
	0.00	85,872.26	0.00	85,872.26	4,245.48	ACT INTANG REMAN.

Fuente. Elaboración propia

9.8 Presupuesto de Ventas

Tabla 9.11

Portafolio de productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			
Business Intelligence		Business Contacts	
Servicio	S/.	Servicio	S/.
Mapeo Sectorial	500.00	Agendas de Negocio	2,500.00
Informes Esenciales	750.00	Agendas Resolutivas	3,000.00
Informes Específicos	1,500.00	Representación en Destino	3,500.00
Informes Técnicos	2,000.00	Búsqueda Socios Estratégicos	4,000.00
Promedio	1,187.50	Promedio	3,250.00

Fuente: Elaboración propia

Business Projects	
Proyectos	%
Proyectos < 1 mili	5.00%
Proyectos 1<x<10 mill	3.00%
Proyectos > 10mill	1.00%
Promedio	2.67%

Nota: El precio de venta, en consecución de proyectos será un porcentaje sobre el valor total del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.12

Previsión de ventas, 2018-2022

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Número de Clientes	12	13	14	16	17
Precio Promedio Servicio Mensual	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500
Precio Servicio Promedio Anual	66,000	66,000	66,000	66,000	66,000
Ingreso de Servicios por Ventas	772,200	858,000	950,400	1,036,200	1,128,600

Objetivo Mínimo Proyectos Ejecutados por Cliente (Business Projects)	30,000,000	50,000,000	75,000,000	100,000,000	150,000,000
Coste Directo Proyecto (20% menos del importe total)	24,000,000	40,000,000	60,000,000	80,000,000	120,000,000
Comisión Prom a Éxito del Coste Directo	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%	2.67%
Ingresos Comisión por Ventas	640,800	1,068,000	1,602,000	2,136,000	3,204,000

Previsión de Ventas Anuales Totales	1,413,000	1,926,000	2,552,400	3,172,200	4,332,600
IGV	215,542.37	293,796.61	389,349.15	483,894.92	660,905.08
Valor de Ventas	1,197,457.63	1,632,203.39	2,163,050.85	2,688,305.08	3,671,694.92

Fuente. Elaboración propia

9.9 Presupuesto de Producción (unidades)

Tabla 9.13

Producción según portafolio de productos y número de clientes

Portafolio de Productos			
Business Intelligence		Business Contacts	
Servicio	S/.	Servicio	S/.
Mapeo Sectorial	500.00	Agendas de Negocio	2,500.00
Informes Esenciales	750.00	Agendas Resolutivas	3,000.00
Informes Específicos	1,500.00	Representación en Destino	3,500.00
Informes Técnicos	2,000.00	Búsqueda Socios Estratégicos	4,000.00
Promedio	1,187.50	Promedio	3,250.00

Business Projects	
Proyectos	%
Proyectos < 1 mili	5.00%
Proyectos 1<x<10 mill	3.00%
Proyectos > 10mill	1.00%
Promedio	2.67%

Unidades	2018	2019	2020	2021	2022
Número de Clientes	12	13	14	16	17
Soles	2018	2019	2020	2021	2022
Costo por Servicios	282,600.00	385,200.00	510,480.00	634,440.00	866,520.00
IGV	43,108.47	58,759.32	77,869.83	96,778.98	132,181.02
Valor	239,491.53	326,440.68	432,610.17	537,661.02	734,338.98

Nota: Los costos por servicios corresponde al 20% de los gastos por ventas de servicios más las comisiones

Fuente: Elaboración propia

9.10 Costo Salarial

Tabla 9.14

Costos salariales

Proyección	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pbi	4.5%	5.0%	5.0%	5.0%	5.7%

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	120,000.00	126,000.00	132,300.00	138,915.00	146,833.16
Gerente Internacional	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
Gerente de Proyectos	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
Gerente Comercial	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
Asesor	72,000.00	75,600.00	79,380.00	83,349.00	88,099.89
Asistente de Gerencia	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	44,049.95
Ingeniero Obra Residencial	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	73,416.58
Ingeniero Obra Civil (Ingeniería)	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	73,416.58
	600,000.00	630,000.00	661,500.00	694,575.00	734,165.78
Gratificaciones	100,000.00	105,000.00	110,250.00	115,762.50	122,360.96
	700,000.00	735,000.00	771,750.00	810,337.50	856,526.74
CTS	58,333.33	61,250.00	64,312.50	67,528.13	71,377.23
ESSALUD	63,000.00	66,150.00	69,457.50	72,930.38	77,087.41
Costo salarial planilla	821,333.33	862,400.00	905,520.00	950,796.00	1,004,991.37
Salario Personal Administrativo (1 Recepcionista y 1 Limpieza)	44,400.00	46,620.00	48,951.00	51,398.55	54,328.27
Servicio Externo (Legal y Contab)	18,000.00	18,900.00	19,845.00	20,837.25	22,024.97
Costo salarial anual	883,733.33	927,920.00	974,316.00	1,023,031.80	1,081,344.61

Beneficios provisionados	9,722.22	10,208.33	10,718.75	11,254.69	11,896.20
--------------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Desembolso	874,011.11	927,433.89	973,805.58	1,022,495.86	1,080,703.10
------------	------------	------------	------------	--------------	--------------

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOI	49,280.00	51,744.00	54,331.20	57,047.76	60,299.48
MOD	262,826.67	275,968.00	289,766.40	304,254.72	321,597.24
SUB CONTR	62,400.00	65,520.00	68,796.00	72,235.80	76,353.24
ADM	394,240.00	413,952.00	434,649.60	456,382.08	482,395.86
VTA	114,986.67	120,736.00	126,772.80	133,111.44	140,698.79
TOTALES	883,733.33	927,920.00	974,316.00	1,023,031.80	1,081,344.61

Fuente. Elaboración propia

9.11 Gastos Indirectos de Fabricación – GIF

Tabla 9.15

Gastos indirectos de fabricación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION					
EQUIPOS DE SEGURIDAD					
Camaras web	100.85	100.85	100.85	100.85	100.85
SUB TOTAL	100.85	100.85	100.85	100.85	100.85
Materiales Operativos					
Consumo Línea Fija (Centralita Analógica)	1,851.76	1,944.35	2,041.57	2,143.65	2,265.83
Consumo Línea Celular	5,613.56	5,894.24	6,188.95	6,498.40	6,868.81
Consumo Internet Oficina Red Empresarial	1,413.56	1,484.24	1,558.45	1,636.37	1,729.64
Consumo Internet Portátil Móvil 4G	3,661.02	3,844.07	4,036.27	4,238.08	4,479.66
Tarjetas de Visita (ciento)	1,627.12	1,708.47	1,793.90	1,883.59	1,990.96
Materiales de limpieza					
Escoba	5.08	5.65	6.26	6.82	7.43
Trapeador	9.15	10.17	11.26	12.28	13.38
Lavavajilla (2 potes de 360 grs.)	10.17	11.30	12.52	13.65	14.86
Limpia pisos (pomo 1,960 ml.)	10.17	11.30	12.52	13.65	14.86
Recogedor	3.05	3.39	3.75	4.09	4.46
Guantes de hule	4.07	4.52	5.01	5.46	5.95
Jabon liquido manos	2.80	3.11	3.44	3.75	4.09
Dispensador de papel higienico	25.42	28.25	31.29	34.12	37.16
SUB TOTAL	14,236.93	14,953.05	15,705.19	16,493.91	17,437.08
Servicios de terceros					
Salario Personal Administrativo (1 Recepcionista y 1 Limpieza)	44,400.00	46,620.00	48,951.00	51,398.55	54,328.27
SUB TOTAL	44,400.00	46,620.00	48,951.00	51,398.55	54,328.27
TOTAL	58,737.78	61,673.90	64,757.03	67,993.31	71,866.20

Fuente: Elaboración propia

9.12 Presupuesto Sueldos Mano de Obra Indirecta – MOI

Tabla 9.16

Presupuesto de sueldos de mano de obra indirecta

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asistente de Gerencia	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	44,049.95
	36,000.00	37,800.00	39,690.00	41,674.50	44,049.95
Gratificaciones	6,000.00	6,300.00	6,615.00	6,945.75	7,341.66
	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,391.60
CTS	3,500.00	3,675.00	3,858.75	4,051.69	4,282.63
ESSALUD	3,780.00	3,969.00	4,167.45	4,375.82	4,625.24
Costo salarial anual	49,280.00	51,744.00	54,331.20	57,047.76	60,299.48

Beneficios provisionados	583.33	612.50	643.13	675.28	713.77
--------------------------	--------	--------	--------	--------	--------

Desembolso	48,696.67	51,714.83	54,300.58	57,015.60	60,260.99
------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Elaboración propia

9.13 Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación

Tabla 9.17

Presupuesto de costos indirectos de fabricación

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
GIF	58,737.78	61,673.90	64,757.03	67,993.31	71,866.20
MOI	49,280.00	51,744.00	54,331.20	57,047.76	60,299.48
TOTAL	108,017.78	113,417.90	119,088.23	125,041.07	132,165.68

Fuente: Elaboración propia

9.14 Presupuesto Sueldos Mano de Obra Directa – MOD

Tabla 9.18

Presupuesto sueldos mano de obra directa

Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingeniero Obra Residencial	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	73,416.58
Ingeniero Obra Civil (Ingeniería)	60,000.00	63,000.00	66,150.00	69,457.50	73,416.58
Asesor	72,000.00	75,600.00	79,380.00	83,349.00	88,099.89
	192,000.00	201,600.00	211,680.00	222,264.00	234,933.05
Gratificaciones	32,000.00	33,600.00	35,280.00	37,044.00	39,155.51
	224,000.00	235,200.00	246,960.00	259,308.00	274,088.56
CTS	18,666.67	19,600.00	20,580.00	21,609.00	22,840.71
ESSALUD	20,160.00	21,168.00	22,226.40	23,337.72	24,667.97
Costo salarial anual	262,826.67	275,968.00	289,766.40	304,254.72	321,597.24

Beneficios provisionados	3,111.11	3,266.67	3,430.00	3,601.50	3,806.79
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Desembolso	259,715.56	275,812.44	289,603.07	304,083.22	321,391.95
------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Elaboración propia

9.15 Presupuesto de Costo de Ventas

Tabla 9.19

Presupuesto de costo de ventas

SOLES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo de Insumos	239,491.53	326,440.68	432,610.17	537,661.02	734,338.98
MOD	262,826.67	275,968.00	289,766.40	304,254.72	321,597.24
CIF	108,017.78	113,417.90	119,088.23	125,041.07	132,165.68
TOTAL COSTO PRODUCCION	610,335.97	715,826.58	841,464.80	966,956.81	1,188,101.90

Und. Producidas	12	13	14	16	17
Und. Vendidas	12	13	14	16	17

Costo de Producción	610,335.97	715,826.58	841,464.80	966,956.81	1,188,101.90
Costo de Venta	610,335.97	715,826.58	841,464.80	966,956.81	1,188,101.90

Fuente: Elaboración propia

9.16 Presupuesto de Gastos de Administración Directa

Tabla 9.20

Presupuesto de gastos de administración directa

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio Externo (Legal y Contab)	18,000.00	18,900.00	19,845.00	20,837.25	22,024.97
Alquiler local	55,294.92	58,059.66	60,962.64	64,010.78	67,659.39
TOTAL	73,294.92	76,959.66	80,807.64	84,848.03	89,684.36

Fuente: Elaboración propia

9.17 Presupuesto de Personal Administrativo

Tabla 9.21

Presupuesto de personal administrativo

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente General	120,000.00	126,000.00	132,300.00	138,915.00	146,833.16
Gerente Internacional	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
Gerente de Proyectos	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
	288,000.00	302,400.00	317,520.00	333,396.00	352,399.57
Gratificaciones	48,000.00	50,400.00	52,920.00	55,566.00	58,733.26
	336,000.00	352,800.00	370,440.00	388,962.00	411,132.83
CTS	28,000.00	29,400.00	30,870.00	32,413.50	34,261.07
ESSALUD	30,240.00	31,752.00	33,339.60	35,006.58	37,001.96
Costo salarial anual	394,240.00	413,952.00	434,649.60	456,382.08	482,395.86

Beneficios provisionados	4,666.67	4,900.00	5,145.00	5,402.25	5,710.18
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------

Desembolso	389,573.33	413,718.67	434,404.60	456,124.83	482,087.93
------------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente. Elaboración propia

9.18 Presupuesto Gastos Administración Indirectos

Tabla 9.22

Presupuesto gastos administración indirectos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION					
EQUIPOS DE OFICINA					
Juego de Sofá para Sala de Espera AliExpress	904.95	904.95	904.95	904.95	904.95
Counter de recepción Furniture	127.12	127.12	127.12	127.12	127.12
Archivador metálico	12.86	12.86	12.86	12.86	12.86
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	500.13	500.13	500.13	500.13	500.13
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y ELECTRODOMESTICO					
Celular Modelo iPhone X	389.34	389.34	389.34	389.34	389.34
Ordenador de Mesa iMac 21.5''	584.75	584.75	584.75	584.75	584.75
Lap Top Mac Bock Pro 14''	657.84	657.84	657.84	657.84	657.84
Ipad Air 2 9.7''	238.28	238.28	238.28	238.28	238.28
Impresora Canon Multifunción	54.04	54.04	54.04	54.04	54.04
Proyector Digital Led	215.74	215.74	215.74	215.74	215.74
AMORTIZACION					
Gastos pre operativos	12,928.97	12,928.97	12,928.97	12,928.97	12,928.97
Software	4,245.48	4,245.48	4,245.48	4,245.48	4,245.48
OTROS GASTOS					
Economato	1,167.75	1,284.53	2,825.97	3,108.56	3,419.42
TOTAL	22,027.25	22,144.02	23,685.46	23,968.05	24,278.91

Fuente: Elaboración propia

9.19 Presupuesto Gastos Administrativos Totales

Tabla 9.23

Presupuesto gastos administrativos totales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos administrativos directos	73,294.92	76,959.66	80,807.64	84,848.03	89,684.36
Mano de obra administrativa	394,240.00	413,952.00	434,649.60	456,382.08	482,395.86
Gastos administrativos indirectos	22,027.25	22,144.02	23,685.46	23,968.05	24,278.91
TOTAL	489,562.16	513,055.68	539,142.70	565,198.16	596,359.13

Fuente. Elaboración propia

9.20 Presupuesto Comercial Directos

Tabla 9.24

Presupuesto comercial directos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad	62,860.00	66,003.00	69,303.15	72,768.31	76,916.10
Comisiones por Ventas	28,260.00	38,520.00	51,048.00	63,444.00	86,652.00
PRECIO	91,120.00	104,523.00	120,351.15	136,212.31	163,568.10
IGV	13,899.66	15,944.19	18,358.65	20,778.15	24,951.07
VALOR	77,220.34	88,578.81	101,992.50	115,434.16	138,617.03
% INC VTAS	0.0%	36.3%	32.5%	24.3%	36.6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.25

Gastos de ventas, publicidad

Publicidad	Anual
Linkedin	31,500.00
Facebook	3,360.00
Revistas y Diarios	28,000.00
Total	62,860.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.26

Comisiones

Años	2018	2019	2020	2021	2022
Previsión de Ingresos Anuales Totales	1,413,000.00	1,926,000.00	2,552,400.00	3,172,200.00	4,332,600.00
Gerente General	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente Internacional	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente de Proyectos	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Gerente Comercial	7,065.00	9,630.00	12,762.00	15,861.00	21,663.00
Total	28,260.00	38,520.00	51,048.00	63,444.00	86,652.00

Nota: Las comisiones por ventas se calcula sobre el 5% de las Ventas

Fuente: Elaboración propia

9.21 Presupuesto de Gastos de Personal Comercial

Tabla 9.27

Presupuesto gastos de personal comercial

DETALLE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente Comercial	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
	84,000.00	88,200.00	92,610.00	97,240.50	102,783.21
Gratificaciones	14,000.00	14,700.00	15,435.00	16,206.75	17,130.53
	98,000.00	102,900.00	108,045.00	113,447.25	119,913.74
CTS	8,166.67	8,575.00	9,003.75	9,453.94	9,992.81
ESSALUD	8,820.00	9,261.00	9,724.05	10,210.25	10,792.24
Costo salarial anual	114,986.67	120,736.00	126,772.80	133,111.44	140,698.79
Beneficios provisionados	1,361.11	1,429.17	1,500.63	1,575.66	1,665.47
Desembolso	113,625.56	120,667.94	126,701.34	133,036.41	140,608.98

Fuente. Elaboración propia

9.22 Presupuesto Comercial Indirectos

Tablas 9.28

Presupuesto comercial indirectos

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACION					
EQUIPOS DE OFICINA					
Juego de Sofa para Sala de Espera AliExpress	904.95	904.95	904.95	904.95	904.95
Counter de recepción Furniture	127.12	127.12	127.12	127.12	127.12
Archivador metálico	12.86	12.86	12.86	12.86	12.86
Mueble Sala de Reuniones 8 personas Abacco Visso	500.13	500.13	500.13	500.13	500.13
EQUIPOS DE COMPUTACION Y ELECTRODOMESTICO					
Celular Modelo iPhone X	389.34	389.34	389.34	389.34	389.34
Ordenador de Mesa iMac 21.5"	584.75	584.75	584.75	584.75	584.75
Lap Top Mac Bock Pro 14"	657.84	657.84	657.84	657.84	657.84
Ipad Air 2 9.7"	238.28	238.28	238.28	238.28	238.28
Impresora Canon Multifunción	54.04	54.04	54.04	54.04	54.04
Proyector Digital Led	215.74	215.74	215.74	215.74	215.74
GASTOS DE COMERCIAL					
Desplazamientos	36,015.00	37,815.75	39,706.54	41,691.86	44,068.30
TOTAL	39,700.04	41,500.79	43,391.58	45,376.90	47,753.34

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.29

Desplazamientos

Producto	Precio por Viaje	Frecuencia	Total Año
Billete de Avión	4,200.00	Trimestral	12,600.00
Hospedaje	4,305.00	Trimestral	12,915.00
Alimentación	700.00	Trimestral	2,100.00
Compromisos	1,750.00	Trimestral	5,250.00
Desplazamiento Local	350.00	Trimestral	1,050.00
Reserva Gastos Médicos	700.00	Trimestral	2,100.00
Total	12,005.00		36,015.00

Fuente: Elaboración propia

9.23 Presupuesto de Gastos Comerciales Totales

Tabla 9.30

Presupuesto de gastos comercial totales

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos de ventas directos	77,220.34	88,578.81	101,992.50	115,434.16	138,617.03
Mano de obra de venta	114,986.67	120,736.00	126,772.80	133,111.44	140,698.79
Gastos de ventas indirectos	39,700.04	41,500.79	43,391.58	45,376.90	47,753.34
TOTAL	231,907.05	250,815.60	272,156.88	293,922.50	327,069.17

Fuente. Elaboración propia

9.24 Cronograma de Pagos

Tabla 9.31

Cronograma de pagos

Costo de Capital de la Deuda (*)	14.00%	Kd
Costos de Capital del Accionista	19.95%	KL

Cuota	F.Vencimiento	Saldo Inicial	Amortización	Intereses	Importe Cuota	Saldo final
1	AÑO 1	364,077.20	48,972.71	72,633.40	121,606.11	315,104.49
2	AÑO 2	315,104.49	58,742.77	62,863.35	121,606.11	256,361.73
3	AÑO 3	256,361.73	70,461.95	51,144.16	121,606.11	185,899.78
4	AÑO 4	185,899.78	84,519.11	37,087.01	121,606.11	101,380.67
5	AÑO 5	101,380.67	101,380.67	20,225.44	121,606.11	0.00
TOTAL			364,077.20	243,953.36	608,030.57	

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Deuda CP	48,972.71	58,742.77	70,461.95	84,519.11	101,380.67	0.00
Deuda LP	315,104.49	256,361.73	185,899.78	101,380.67	0.00	0.00
Intereses (GF)	0.00	72,633.40	62,863.35	51,144.16	37,087.01	20,225.44

	Deuda CP	Deuda LP
1	48,972.71	315,104.49
2	58,742.77	256,361.73
3	70,461.95	185,899.78
4	84,519.11	101,380.67
5	101,380.67	0.00

Nota: Préstamo Entidad Financiera Privada: Fondo de Inversión Blue Capital (Salomón Holdings S.A.)

Fuente: Elaboración propia

9.25 Presupuesto de Pagos Anuales de IGV

Tabla 9.32

Presupuesto de pagos anuales de IGV

	MES CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gsatos pre operativos	-13,928.63	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Activos fijos	-4,495.18	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recompra Activo Fijo	0.00	0.00	0.00	-5,635.55	0.00	-1,152.19
Ventas	0.00	215,542.37	293,796.61	389,349.15	483,894.92	660,905.08
Compra de insumos	0.00	-43,108.47	-58,759.32	-77,869.83	-96,778.98	132,181.02
Materiales Operativos y de Limpieza	0.00	-2,562.65	-2,691.55	-2,826.93	-2,968.90	-3,138.67
Servicios Terceros	0.00	-7,992.00	-8,391.60	-8,811.18	-9,251.74	-9,779.09
Alquiler Local	0.00	-9,953.08	-10,450.74	-10,973.28	-11,521.94	-12,178.69
Materiales de Oficina	0.00	-210.20	-231.22	-508.67	-559.54	-615.50
Gastos de venta directos	0.00	-13,899.66	-15,944.19	-18,358.65	-20,778.15	-24,951.07
Gastos de venta indirectos	0.00	-6,482.70	-6,806.84	-7,147.18	-7,504.54	-7,932.29
TOTAL	-18,423.81	131,333.61	190,521.16	257,217.88	334,531.12	468,976.57

IGV ACUMULADO	-18,423.81	112,909.80	190,521.16	257,217.88	334,531.12	468,976.57
PAGO DEL IGV	0.00	112,909.80	190,521.16	257,217.88	334,531.12	468,976.57

Fuente: Elaboración propia

9.26 Estado de Resultados

Tabla 9.33

Estado de resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	1,197,457.63	1,632,203.39	2,163,050.85	2,688,305.08	3,671,694.92
(Costo de ventas)	610,335.97	715,826.58	841,464.80	966,956.81	1,188,101.90
Utilidad Bruta	587,121.66	916,376.81	1,321,586.04	1,721,348.28	2,483,593.01
(Gastos Administrativos)	489,562.16	513,055.68	539,142.70	565,198.16	596,359.13
(Gasto de Ventas)	231,907.05	250,815.60	272,156.88	293,922.50	327,069.17
Utilidad Operativa	-134,347.55	152,505.53	510,286.47	862,227.62	1,560,164.71
(Gastos Financieros)	72,633.40	62,863.35	51,144.16	37,087.01	20,225.44
Ingreso Financiero	21,912.11	11,976.41	13,082.85	26,249.72	49,973.94
Utilidad antes impuestos	-185,068.85	101,618.59	472,225.15	851,390.33	1,589,913.21
(Impuestos a la Renta)	0.00	30,485.58	141,667.55	255,417.10	476,973.96
Utilidad Neta	-185,068.85	71,133.01	330,557.61	595,973.23	1,112,939.25

IMP A LA RENTA

30.0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.34

Distribución de utilidades

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pago de Dividendos	0.00	21,339.90	99,167.28	178,791.97	333,881.77
Capitalización	0.00	14,226.60	66,111.52	119,194.65	222,587.85
Reserva Legal	0.00	7,113.30	33,055.76	59,597.32	111,293.92
Utilidades del Ejercicio	-185,068.85	28,453.20	132,223.04	238,389.29	445,175.70
Utilidad Neta	-185,068.85	71,133.01	330,557.61	595,973.23	1,112,939.25

Fuente. Elaboración propia

9.27 Presupuesto de Pagos Anuales de Impuesto a la Renta

Tabla 9.35

Presupuesto de pagos anuales de impuesto a la renta

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas netas	1,197,457.63	1,632,203.39	2,163,050.85	2,688,305.08	3,671,694.92
IR pago a cuenta	-17,961.86	-24,483.05	-32,445.76	-40,324.58	-55,075.42
IR EGYD	0.00	30,485.58	141,667.55	255,417.10	476,973.96
IR BG	-17,961.86	-11,959.34	97,262.44	215,092.52	421,898.54
IR regularización	0.00	0.00	97,262.44	215,092.52	421,898.54

Fuente: Elaboración propia



9.28 Flujo de Caja con I.G.V.

Tabla 9.36

Flujo de caja con I.G.V.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS OPERATIVOS						
Ingreso por ventas contado	0.00	1,413,000.00	1,926,000.00	2,552,400.00	3,172,200.00	4,332,600.00
Aporte de Capital	196,041.57					
Préstamo Bancario	364,077.20					
INGRESOS FINANCIEROS	0.00	21,912.11	11,976.41	13,082.85	26,249.72	49,973.94
TOTAL DE INGRESOS	560,118.77	1,434,912.11	1,937,976.41	2,565,482.85	3,198,449.72	4,382,573.94
ACTIVO INTANGIBLE	91,309.93					
ACTIVO FIJO	29,468.37					
RECOMPRA DE ACTIVOS FIJOS				36,944.1535		7,553.22
EGRESOS OPERATIVOS						
Compra de Insumos		282,600.00	385,200.00	510,480.00	634,440.00	866,520.00
Materiales Operativos y de Limpieza		16,799.58	17,644.60	18,532.12	19,462.81	20,575.76
Servicios Terceros		52,392.00	55,011.60	57,762.18	60,650.29	64,107.36
Alquiler local		65,248.00	68,510.40	71,935.92	75,532.72	79,838.08
Materiales de Oficina		1,377.95	1,515.75	3,334.64	3,668.10	4,034.91
Gastos de ventas directos		91,120.00	104,523.00	120,351.15	136,212.31	163,568.10
Gastos de ventas indirectos		42,497.70	44,622.59	46,853.71	49,196.40	52,000.59
Mano de Obra Indirecta		48,696.67	51,714.83	54,300.58	57,015.60	60,260.99
Mano de Obra Directa		259,715.56	275,812.44	289,603.07	304,083.22	321,391.95
Mano de Obra Administrativa		389,573.33	413,718.67	434,404.60	456,124.83	482,087.93
Mano de Obra Venta		113,625.56	120,667.94	126,701.34	133,036.41	140,608.98
Mano de obra subcontratada		18,000.00	18,900.00	19,845.00	20,837.25	22,024.97
Pago de IGV		112,909.80	190,521.16	257,217.88	334,531.12	468,976.57
Impuesto a la Renta (pago a cuenta)		17,961.86	24,483.05	32,445.76	40,324.58	55,075.42
Impuesto a la Renta (regularización)		0.00	0.00	0.00	97,262.44	215,092.52
Pago de Dividendos		0.00	21,339.90	99,167.28	178,791.97	333,881.77
EGRESOS FINANCIEROS						
Cuota Préstamo		121,606.11	121,606.11	121,606.11	121,606.11	121,606.11
TOTAL EGRESOS	120,778.31	1,634,124.12	1,915,792.05	2,301,485.50	2,722,776.17	3,479,205.26
Caja Inicial	0.00	439,340.47	240,128.45	262,312.81	526,310.16	1,001,983.71
Ingresos menos Egresos	439,340.47	-199,212.01	22,184.36	263,997.35	475,673.55	903,368.68
CAJA FINAL	439,340.47	240,128.45	262,312.81	526,310.16	1,001,983.71	1,905,352.40

Fuente: Elaboración propia

9.29 Situación Financiera

Tabla 9.37

Situación financiera

	AÑO CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Activo Corriente						
Caja Bancos	439,340.47	240,128.45	262,312.81	526,310.16	1,001,983.71	1,905,352.40
Existencias	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo Corriente	439,340.47	240,128.45	262,312.81	526,310.16	1,001,983.71	1,905,352.40
Activo No Corriente						
Activo Fijo	24,973.20	24,973.20	24,973.20	43,545.36	43,545.36	49,946.40
Depreciación Acumulada	0.00	7,470.93	14,941.86	22,412.78	29,883.71	37,354.64
Intangibles	77,381.30	77,381.30	77,381.30	90,117.74	90,117.74	90,117.74
Amortización Acumulada	0.00	17,174.45	34,348.90	51,523.36	68,697.81	85,872.26
Total Activo No Corriente	102,354.50	77,709.12	53,063.74	59,726.96	35,081.58	16,837.24
TOTAL ACTIVOS	541,694.97	317,837.57	315,376.55	586,037.13	1,037,065.30	1,922,189.63
PASIVO						
Pasivo Corriente						
IGV por pagar	-18,423.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Imp a la Renta	0.00	-17,961.86	-11,959.34	97,262.44	215,092.52	421,898.54
Beneficios por pagar	0.00	9,722.22	10,208.33	10,718.75	11,254.69	11,896.20
Deuda a Corto Plazo	48,972.71	58,742.77	70,461.95	84,519.11	101,380.67	0.00
Total Pasivo Corriente	30,548.90	50,503.12	68,710.94	192,500.30	327,727.88	433,794.74
Pasivo No Corriente						
Deuda a Largo Plazo	315,104.49	256,361.73	185,899.78	101,380.67	0.00	0.00
Total Pasivo No Corriente	315,104.49	256,361.73	185,899.78	101,380.67	0.00	0.00
TOTAL PASIVOS	345,653.39	306,864.85	254,610.72	293,880.97	327,727.88	433,794.74
PATRIMONIO						
Capital Social	196,041.57	196,041.57	210,268.17	276,379.69	395,574.34	618,162.19
Reserva Legal	0.00	0.00	7,113.30	40,169.06	99,766.38	211,060.31
Resultados acumulados	0.00	0.00	-185,068.85	-156,615.64	-24,392.60	213,996.69
Resultado del ejercicio	0.00	-185,068.85	28,453.20	132,223.04	238,389.29	445,175.70
TOTAL PATRIMONIO	196,041.57	10,972.72	60,765.83	292,156.15	709,337.42	1,488,394.89
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	541,694.97	317,837.57	315,376.55	586,037.13	1,037,065.30	1,922,189.63

Fuente. Elaboración propia

9.30 EBITDA

Tabla 9.38

Rentabilidad EBITDA, beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa	-134,347.55	152,505.53	510,286.47	866,473.10	1,564,410.19
Depreciación Activos	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93
Amortización de Intangibles	17,174.45	17,174.45	17,174.45	12,928.97	12,928.97
EBITDA	-109,702.17	177,150.91	534,931.85	886,873.00	1,584,810.09

Fuente: Elaboración propia

9.31 Rentabilidad EVA

Tabla 9.39

Rentabilidad EVA, valor económico agregado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Operativa	-134,347.55	152,505.53	510,286.47	862,227.62	1,560,164.71
Activo Total	317,837.57	315,376.55	586,037.13	1,037,065.30	1,922,189.63
ROA	-42.27%	48.36%	87.07%	83.14%	81.17%
Deuda Bancaria	315,104.49	256,361.73	185,899.78	101,380.67	0.00
Tasa Bancaria	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%
Patrimonio	10,972.72	60,765.83	292,156.15	709,337.42	1,488,394.89
Tasa de los accionistas	19.95%	19.95%	19.95%	19.95%	19.95%
WACC	14.17%	15.11%	17.62%	19.20%	19.95%
VENTAS NETAS	1,197,457.63	1,632,203.39	2,163,050.85	2,688,305.08	3,671,694.92
% RENTAB EVA	-56.4%	33.2%	69.5%	63.9%	61.2%
RENTABILIDAD EVA	-675,792.97	542,623.44	1,502,270.16	1,718,889.87	2,247,665.29

Fuente. Elaboración propia

9.32 Rentabilidad sobre el Capital Invertido (ROIC)

Tabla 9.40

Rentabilidad sobre el capital invertido

		IR (t)=		30%			
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
EBIT		-134,347.55	152,505.53	510,286.47	862,227.62	1,560,164.71	
EBIT*(1-t)		-94,043.29	106,753.87	357,200.53	603,559.33	1,092,115.30	
NOPAT		-94,043.29	106,753.87	357,200.53	603,559.33	1,092,115.30	
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Fondos Propios		560,118.77	240,128.45	262,312.81	526,310.16	1,001,983.71	1,905,352.40
Deuda Financiera		0.00	121,606.11	121,606.11	121,606.11	121,606.11	121,606.11
Capital Invertido (FP+DF)		560,118.77	361,734.57	383,918.92	647,916.28	1,123,589.83	2,026,958.51
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
ROIC		-16.79%	29.51%	93.04%	93.15%	97.20%	

Nota: Capital Invertido= (Nopat / (Fondos Propios año anterior + Deuda Financiera año anterior))
Fuente. Elaboración propia

9.33 Costos de Capital

Tabla 9.41

Cálculo de costos de capital

Beta (Bu)	1.04	Beta sin apalancar (http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018)
Kf	3%	rendimiento del bono estadounidense 2018 (prima de riesgo)
Kd	14%	financiamiento ante Fondo de Inversión Blue Capital (Salomón Holdings SAC) para un período de 5 años.

Deuda Año 0	
Corto Plazo	48,972.71
Largo Plazo	315,104.49
Deuda Total	364,077.20

Patrimonio (Equity) Año 0

E	196,041.57
----------	-------------------

BL	$Bu*(1+(D/E)*(1-t))$
BL	2.39

KL	$K_f + BL^*(K_m - K_f) + R_{país}$	$R_{país} = 1.50\%$	http://fresno.ulima.edu.pe/sf/sf_bd5300.nsf/otrosweb/pulsobursatil/\$file/pulsobursatil.pdf
Km-Kf	6.46%	prima de riesgo: www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctryprem.xls	
KL	19.95%	costo de capital del accionista ó del patrimonio (tasa libre de riesgo)	

KL > Kd **19.95% > 14%**

Ku	$K_f + Bu^*(K_m - K_f)$	
Ku	9.72%	costo de capital del Sector Ingeniería y Construcción

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.42

Capital financiado

WACC	$((D/D+E)*(K_d*(1-t)) + ((E/D+E)*K_L)$	
D/(D+E)	0.65	
E/(D+E)	0.35	
$((D/D+E)*(K_d*(1-t))$	0.0637	
$((E/D+E)*K_L)$	0.06983312	
WACC	13.35%	coste medio ponderado del capital

Fuente: Elaboración propia

9.34 Flujo de Caja Libre de la Empresa – FCLE

Tabla 9.43

Flujo de caja libre de la empresa

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad Neta		-185,068.85	71,133.01	330,557.61	595,973.23	1,112,939.25
Depreciación Activos		7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93	7,470.93
Amort Intangible		17,174.45	17,174.45	17,174.45	17,174.45	17,174.45
Gast Finan * (1-T)		50,843.38	44,004.34	35,800.92	25,960.90	14,157.81
- Activo nuevo		0.00	0.00	-18,572.16	0.00	-6,401.03
Valor de recup. (1-T)		0.00	0.00	0.00	0.00	1,030,090.36
Inversión inicial	-560,118.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	-560,118.77	-109,580.09	139,782.73	372,431.74	646,579.51	2,175,431.76

	INVERSION	WACC	VAN	ECON	1,261,795.36
Total Inver en Activos	560,118.77	13.35%		TIR ECON	23.19%

Nota: El VAN se calcula teniendo en cuenta el WACC para los flujos del año 1 al año 5 y el año 0. El

TIR es en razón a los flujos del año 0 al año 5.

Fuente: Elaboración propia

9.35 Flujo de Caja Libre de los Accionistas – FCLA

Tabla 9.44

Flujo de caja libre de los accionistas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCE		-109,580.09	139,782.73	372,431.74	646,579.51	2,175,431.76
Amortización de Deuda		48,972.71	58,742.77	70,461.95	84,519.11	101,380.67
Gast Finan * (1-T)		50,843.38	44,004.34	35,800.92	25,960.90	14,157.81
Aporte Socios	-196,041.57	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	-196,041.57	-209,396.18	37,035.62	266,168.87	536,099.50	2,059,893.28

	INVERSION	KL		
Socios (Private Equity)	196,041.57	19.95%		
			VAN FIN	897,766.98
			TIR FIN	40.89%

Nota: El VAN se calcula teniendo en cuenta el KL para los flujos del año 1 al año 5 y el año 0. El TIR es en razón a los flujos del año 0 al año 5.

Elaboración propia

9.36 Flujo de Caja Libre – FCL

Tabla 9.45

Flujo de caja libre

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FCE		-109,580.09	139,782.73	372,431.74	646,579.51	2,175,431.76
Gast Finan * T		21,790.02	18,859.00	15,343.25	11,126.10	6,067.63
Inversión Efectivo	-560,118.77	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	-560,118.77	-87,790.07	158,641.74	387,774.99	657,705.62	2,181,499.39

	INVERSION	Ku		
Préstamo financiero	364,077.20	14.00%	Kd	
Socios (Private Equity)	196,041.57	19.95%	KL	
Total Inversión Efectivo	560,118.77	9.72%	Ku	
				VAN LIBRE 1,611,103.03
				TIR LIBRE 24.07%

El VAN se calcula teniendo en cuenta el Ku para los flujos del año 1 al año 5 y el año 0. El TIR es en razón a los flujos del año 0 al año 5.

Fuente. Elaboración propia

9.37 Indicadores Financieros

Tabla 9.46

Liquidez

LIQUIDEZ	AÑO CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON CORRIENTE	14.38	4.75	3.82	2.73	3.06	4.39
CAPITAL DE TRABAJO	408,792	189,625	193,602	333,810	674,256	1,471,558

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.47

Solidez

SOLIDEZ	AÑO CERO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PALANCA FINANCIERA	1.76	27.97	4.19	1.01	0.46	0.29
ENDEUD CON ACT	0.64	0.97	0.81	0.50	0.32	0.23
GRADO DE PROPIEDAD	0.36	0.03	0.19	0.50	0.68	0.77

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.48

Actividad

ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROT DE KW	6.31	8.43	6.48	3.99	2.50
ROT DE ACTIVOS	2.21	5.14	6.86	4.59	3.54

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.49

Rentabilidad

RENTABILIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MARGEN BRUTO	49.0%	56.1%	61.1%	64.0%	67.6%
RENTAB DE VENTAS NETAS	-15.5%	4.4%	15.3%	22.2%	30.3%
RENTAB DEL CAPITAL	10913.0%	2686.1%	740.4%	379.0%	246.7%
RENTAB DEL ACTIVO	376.8%	517.5%	369.1%	259.2%	191.0%

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9.50

Puntos de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS NETAS S/.	1,197,458	1,632,203	2,163,051	2,688,305	3,671,695
VENTAS NETAS UND	12	13	14	16	17
COSTO INSUMOS	239,492	326,441	432,610	537,661	734,339
MANO DE OBRA DIR	262,827	275,968	289,766	304,255	321,597
CIF	108,018	113,418	119,088	125,041	132,166
PTO DE EQUIL PROD UND	5	4	3	3	3
GTOS ADM DIRECTOS	73,295	76,960	80,808	84,848	89,684
MANO DE OBRA ADM	394,240	413,952	434,650	456,382	482,396
GTOS ADM INDIRECTOS	22,027	22,144	23,685	23,968	24,279
GTOS DE VTA DIRECTOS	77,220	88,579	101,993	115,434	138,617
MANO DE OBRA VTA	114,987	120,736	126,773	133,111	140,699
GTOS DE VTA INDIR	39,700	41,501	43,392	45,377	47,753
PTO DE EQUIL OPERATIVO UND	13	11	10	9	8
GASTOS FINANCIEROS	72,633	62,863	51,144	37,087	20,225
INGRESOS FINANCIEROS	21,912	11,976	13,083	26,250	49,974
PTO DE EQUIL FINANCIERO UND	14	12	10	9	8
IMPUESTO A LA RENTA	0	30,486	141,668	255,417	476,974
PTO DE EQUIL NETO UND	14	12	12	11	11

Fuente. Elaboración propia

9.38 Punto Muerto

Tabla 9.51

Cálculo punto muerto

VAN VTAS (CON EL WACC)	7,402,133
VAN ECON	1,261,795
PUNTO MUERTO ECON	17.05%

VAN VTAS (CON EL KL)	6,162,925
VAN FIN	897,767
PUNTO MUERTO FINAN	14.57%

VAN VTAS (CON EL KL)	6,162,925
VAN FIN ACID ó VAN LIBRE	1,611,103
PUNTO MUERTO FINAN ACID	26.14%

Fuente. Elaboración propia

9.39 Escenarios

Tabla 9.52

Análisis de escenarios

VARIABLES	ACTUAL	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA	
PRECIO	100.0%	95.2%	100.0%	103.6%	4.8%
SUELDOS	100.0%	105.0%	100.0%	96.3%	-5.0%
INSUMOS	100.0%	106.0%	100.0%	95.5%	-6.0%
INSUMOS IND	100.0%	106.0%	100.0%	95.5%	-6.0%
SERV. EXTIN, BOTIQ Y UNIF	100.0%	104.0%	100.0%	97.0%	-4.0%
MARKETING	100.0%	105.0%	100.0%	96.3%	-5.0%
TASA BANCARIA	100.0%	102.0%	100.0%	98.5%	-2.0%
ING FINANCIEROS	100.0%	98.0%	100.0%	101.5%	2.0%
IGV	100.0%	100.4%	100.0%	99.7%	-0.4%
IMP RENTA	100.0%	100.4%	100.0%	99.7%	-0.4%
TASA DE RIESGO	100.0%	104.0%	100.0%	97.0%	-4.0%

PRESTAMO BANCARIO	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ACTIVOS FIJOS	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
ACTIVOS INTAG	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

PROBA.
VAN >= 0

VAN ECON	1,261,795.36	615,150.16	1,261,795.36	1,743,253.78	154.5%
VAN FINAN	897,766.98	367,535.95	897,766.98	1,292,366.06	139.7%
VAN FINAN ACID	1,611,103.03	886,561.30	1,611,103.03	2,150,697.93	170.1%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9.53

Variación riesgo país

Riesgo País (Variaciones)	KL	KL=23.45%	VAN	TIR
5% (Muy Pesimista)	23.45%	Flujo Caja Libre Empresa	1,209,111.35	24.99%
3% (Pesimista)	21.45%	Flujo Caja Libre Accionistas	780,098.52	43.37%
1% (Optimista)	19.45%	Flujo Caja Libre	1,611,103.03	25.85%
		KL=21.45%	VAN	TIR
		Flujo Caja Libre Empresa	1,261,795.36	23.19%
		Flujo Caja Libre Accionistas	897,766.98	40.89%
		Flujo Caja Libre	1,611,103.03	24.07%
Kd constante	14%			

KL=19.45%	VAN	TIR
Flujo Caja Libre Empresa	1,308,194.12	24.99%
Flujo Caja Libre Accionistas	953,044.29	43.37%
Flujo Caja Libre	1,611,103.03	25.85%

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. *Thrice Consulting International S.A.C.*, debe de enfocarse en especializar sus servicios de consultoría comercial a empresas españolas constructoras, inmobiliarias y relacionadas, brindando un servicio integral que permita acompañar a sus clientes en su introducción y su sostenibilidad en el mercado peruano.
2. La ubicación en las ciudades de Madrid y Lima, harán que podamos estar presentes en ambos países y que nos puedan relacionar como una Consultora confiable.
3. Nuestro modelo de negocio expuesto, hace que la internacionalización de empresas constructoras, inmobiliarias y relacionadas españolas sea mucho más efectiva ya que un acompañamiento desde la etapa cero hacen de nuestro servicio una fidelidad que conlleva a la sostenibilidad del cliente en el mercado peruano y recurrencia asegurada en nuestros ingresos.
4. La especialización de los nuevos servicios expuesto en la tesis, hacen que la operación sea rentable y que asegura un retorno a la inversión como máximo a 3 años, siendo e VAN económico de S/. 1'295,432.51 soles, TIR económica de 49.5%, WACC de 13.35% con una inversión en el arranque de S/. 517,787.67 soles.
5. Los escenarios del análisis económico son:

PROBA.
VAN \geq 0

154.5%

139.7%

170.1%

VAN ECON	615,150.16	1,261,795.36	1,743,253.78
VAN FINAN	367,535.95	897,766.98	1,292,366.06
VAN FINAN ACID	886,561.30	1,611,103.03	2,150,697.93

RECOMENDACIONES

1. Los servicios de *Thrice Consulting International S.A.C.*, deberán tener una partida importante de inversión para apoyarse en la tecnología que permita tener una mayor presencia en las redes sociales profesionales y diarios y revistas especializadas tanto en España como en Perú. La página web debe de permitir captura de leads (interesados) a través de formularios virtuales que permitan realizar el contacto.
2. Se recomienda inscribirse en las Cámaras de Comercio Española y Peruana así como participar en foros, conferencias organizadas por éstas en lo que respecta a la internacionalización de empresas. Ejemplo: participar en las ruedas de negocios de In Perú cuando se realicen en España.
3. Realización de *Networking* constantes (periódicos y recurrentes) organizados por nuestra empresa con la finalidad de lograr el éxito en las ventas tanto en Lima como en Madrid.
4. Destinar esfuerzos para revisar constantemente proyectos que salgan a concurso público en el SEACE así como mantener contactos con las entidades del Estado para generar invitaciones a nuestros clientes. Ello debe de mantener y detectar nuevas oportunidades de negocios para ofrecer nuestros servicios.
5. Búsqueda constante de aliados locales (afines) que puedan y deseen ir en Consorcio con empresas españolas para poder presentarse a licitaciones públicas y privadas en conjunto.
6. Desarrollar una política de anticorrupción para nuestros empleados, colaboradores, y clientes, que nos permita dar la seriedad y profesionalidad en todas nuestras actividades, con ello nos aseguramos nuestra sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS

- Acuerdo Nacional. (2017). *Política Exterior: Capítulo Sexto*.
Recuperado de: <http://acuerdonacional.pe/>
- Banco Bilbao Viscaya Argentaria. (2017a). *Situación España: Tercer Trimestre 2017*.
Recuperado de:
https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/07/Sit_Espana_Tercer_Trimestre_2017.pdf
- Banco Bilbao Viscaya Argentaria. (2017b). *Situación Perú: Cuarto Trimestre*.
Recuperado de:
https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/10/Situacion_Peru_4T17_cap01-1.pdf
- Consultora de Servicio De Guatemala. (2015). *Aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter en su empresa*.
Recuperado de:
http://www.deguate.com/artman/publish/gestion_admin/Aplicar-modelo-5-fuerzas-porter-empresa.shtml
- Departamento de Comunicaciones del Fondo Monetario Internacional. (28 de Junio de 2017). *El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Perú correspondiente a 2017*.
Recuperado del sitio de internet del Fondo Monetario Internacional
<https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- González, H. (2013). *Enfoque basado en procesos como principio de gestión. Modelo de Proceso ISO 9000*.
Recuperado de:
<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mejora-continua/>
- Icex España. (2017). *Empresas españolas en el extranjero*.
Recuperado de:
<https://www.icex.es/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú – INEI. (2018). *Datos demográficos Población y Vivienda*.
Recuperado de:
<https://www1.inei.gob.pe/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú. (2017). *Política exterior 2017*.
Recuperado de:
<http://www.rree-gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>
- Perspectivas Económicas Las Américas (13 de Octubre de 2017). *América Latina y el*

Caribe. En Movimiento, pero a baja velocidad.

Recuperado del sitio de internet del Fondo Monetario Internacional
<https://www.imf.org/~media/Files/Publications/REO/WHD/2017/October/Spanish/whd-reo-update-2017-spa.ashx>

Red Global Perú. (20 de Enero de 2014). Re: Situación de la Consultoría en el Perú [mensaje en un blog].

Recuperado de:

<http://plataformadenegocios.over-blog.es/article-situacion-de-la-consultoria-en-el-peru-122163630.html>

Scils Management Center (2018). Capacitación en Gestión de Calidad Total.

Recuperado de:

https://www.scilsng.com/total-quality-management-training/#tqm_outline

