Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios

PROYECTO DE EMPRESA DE CONSULTORIA EN INNOVACION EN EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA

Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Maestro en Administración y Dirección de Negocios

Carlos Augusto Perales de Freitas

Código 802418

Asesor

Carlos Ricardo Chirinos Cuadros

Lima – Perú

Febrero 2019

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

PROYECTO DE EMPRESA DE CONSULTORIA EN INNOVACION EN EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION 1

RESUMEN EJECUTIVO 3

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO 6

1.1. Presentación de la empresa 6
1.2. Marco teórico y Mercado 7
1.3. Motivación del proyecto 12
1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución 13
1.5. Descripción de la idea y la oportunidad 15
1.6. Impacto comercial y responsabilidad social 15
1.7. Justificación del atractivo de la propuesta 16
1.8. Estrategia inicial y Objetivos de alcance 17

CAPITULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN 19

2.1. Diseño y metodología de la investigación 19
2.2. Validación de hipótesis 20
2.3. Validación de la solución 20
2.4. Muestreo poblacional 20
2.5. Análisis de tendencias y patrones 22
2.6. CANVAS del modelo de negocio 23

CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO 25

3.1. Visión 25
3.2. Misión 25
3.3. Valores y ética 25
3.4. Cultura organizacional 26
3.5. Objetivos Estratégicos 26
3.6. Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental 27
3.6.1. Político – legal 27

3.6.2. Económico 28
3.6.3. Demografía 28
3.6.4. Socio Cultural 30
3.6.5. Tecnológico 30
3.6.6. Ecológico 31
3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada 32
3.7.1. Rivalidad de Competidores - Medio 32
3.7.2. Amenaza de Nuevos Entrantes - Alta 32
3.7.3. Poder de Negociación de Proveedores - Bajo 33
3.7.4. Poder de Negociación del Comprador - Alto 33
3.7.5. Amenaza de Sustitutos - Medio 33
3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA. 34
3.9. Estrategia de éxito 35

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING 37

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing 37
4.2. Estrategias de marketing 38
4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente 38
4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva 40
4.3. Mercado objetivo 42
4.3.1. Tendencia de mercado 42
4.3.2. Tamaño de mercado 42
4.3.3. Mercado objetivo 44
4.3.4. Potencial de crecimiento del mercado 46
4.3.5. Rivalidad competidora y Potencial de ventas 46
4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix 47
4.4.1. Política de gestión del cliente 47
4.4.2. Estrategia de producto 48
4.4.3. Estrategia de precios 48
4.4.4. Estrategia de canal comunicacional 50
4.4.5. Estrategia de distribución 51
4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda 52

CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES 55
5.1 Políticas Operacionales 55
5.1.1. Producto y Calidad 55
5.1.2. Macro proceso y cadena de valor 57
5.2. Equipos, actividades y procesos 59
5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones 59
5.2.2. Equipos de trabajo y apoyo 60
5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock 60
5.2.4. Tercerización 61
5.2.5. Proceso de prestación de servicios 61
5.3. Plan de operaciones 66
CAPITULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS 68
6.1 Objetivos Organizacionales 69
6.1.1. Naturaleza de la organización 69
6.1.2. Organigrama 70
6.1.3. Diseño estructural por proyectos 71
6.2. Diseño de puestos y responsabilidades 72
6.3. Políticas organizacionales 73
6.4. Gestión del talento 74
6.4.1. Selección y contratación 74
6.4.2. Remuneración y desempeño 74
6.4.3. Empowerment y reconocimiento 75
6.4.4. Capacitación, motivación y desarrollo 75
6.5. Estructura de gastos de RRHH 76
CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO 77
7.1. Supuestos 77
7.2. Plan de inversiones 78
7.3. Activos y depreciación 81
7.4. Capital de trabajo 81
7.5. Balances previsionales 82

7.6. Fuentes de financiamiento y amortización 82
7.7. Cuentas de explotación previsionales 84
7.8. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería 84
7.9. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera 85
7.10. Políticas de aplicación de resultados 86
7.11. Tasa de descuento del accionista 86
7.12. Indicadores de rentabilidad representativos 87
7.13. Análisis de riesgo por Escenarios 89

CONCLUSIONES 90

RECOMENDACIONES 91

REFERENCIAS 92

BIBLIOGRAFÍA 96

ANEXOS 98

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Marca de la empresa 6

Figura 1.2 Diagrama causa - efecto 14

Figura 2.1 Determinación de la muestra poblacional para empresas a encuestar 21

Figura 2.2 Determinación de la muestra poblacional para determinar número de trabajadores a encuestar 22

Figura 2.3 Canvas de Modelo de negocio 24

Figura 3.1 PBI de Perú de enero 2004 a junio 2018 28

Figura 4.1 Ventaja Competitiva 40

Figura 4.2 Matriz de Posicionamiento 41

Figura 4.3 Stock de Empresas en Perú 2016 -18 43

Figura 4.4 Tamaño de Mercado 45

Figura 4.5 Participación de las ventas en mercado objetivo 52

Figura 5.1 Porcentaje de producto que es un servicio 55

Figura 5.2 Macro proceso 58

Figura 5.3 Cadena de Valor 58

Figura 5.4 Macro procesos y Procesos 59

Figura 5.5 Proceso de Design Thinking 62

Figura 5.6 Flujograma del concurso 64

Figura 5.7 Flujograma del proceso de consultoría por Módulos 66

Figura 6.1 Metodología de Derek Abell 68

Figura 6.2 Organigrama 70

Figura 6.3 Diseño organizacional 72

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Tipos y grados de innovación 11

Tabla 2.1 Objetivos Generales y estratégicos 19

Tabla 3.1 Objetivos estratégicos 27

Tabla 3.2 Perú: Porcentaje de la población por grupos especiales de edad, 1950-205029

Tabla 3.3 Matriz FODA 35

Tabla 3.4 Matriz FODA Cruzado de la empresa 36

Tabla 4.1 Stock de Empresas en Perú 2016 -18 42

Tabla 4.2 Tamaño de empresa de acuerdo a facturación en año 2019 44

Tabla 4.3 Número de empresas en Lima Metropolitana según segmento empresarial .44

Tabla 4.4 Precios de consultoría aproximados 49

Tabla 4.5 Precios 49

Tabla 4.6 Numero de Consultores 53

Tabla 4.7 Plan de ventas propuesto 54

Tabla 5.1 Plan de Operaciones (costo en dólares) 67

Tabla 6.1 Estructura de costos de planilla 76

Tabla 7.1 Supuestos – tipo de cambio 77

Tabla 7.2 Política de Ventas 77

Tabla 7.3 Supuestos de Capital de Trabajo 78

Tabla 7.4 Plan de Inversiones 80

Tabla 7.5 Depreciación 81

Tabla 7.6 Capital de Trabajo 81

Tabla 7.7 Balance general proyectado 82

Tabla 7.8 Cronograma de Pagos 83

Tabla 7.9 Pérdidas y Ganancias proyectado 84

Tabla 7.10 Flujo de Tesorería 85

Tabla 7.11 Criterios de Rentabilidad 85

Tabla 7.12 Modelo CAPM 86

Tabla 7.13 WACC de la empresa y Relación Beneficio Costo hallado 87

Tabla 7.14 Ratios Contables 88

Tabla 7.15 Análisis Dupont 88

Tabla 7.16 Escenarios y criterios de rentabilidad 89

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Minuta para la constitución de empresa 99

Anexo 2: Manual de Oslo (pág. 44).....106

Anexo 3: Tipos de Indicadores de Innovación 108

Anexo 4: Las Revoluciones Industriales 110

Anexo 5: Encuestas a Empresas 111

Anexo 6: Resultado de Encuestas.....113

Anexo 7: Entrevistas.....117

Anexo 8: Contrato de Prestación de Servicios.....121

Anexo 9: Bases del Concurso 126

Anexo 10: Costo de Producción 128

Anexo 11: Manual de Funciones 129

Anexo 12: Cotizaciones.....135

Anexo 13: Ingresos y Cobranzas. 140

Anexo 14: Gastos Operativos.....141

Anexo 15: Modulo de cálculo del IGV.....142

Anexo 16: Balance General -Análisis Horizontal.....143

Anexo 17: Balance General Análisis Vertical 144

Anexo 18: Pérdidas y Ganancias - Análisis horizontal.....145

INTRODUCCION

El corpus académico deja muy claro que la creatividad, la innovación y el emprendimiento son claves para mejorar la competitividad económica de nuestras ciudades (BID, 2018, pág. 15). La innovación como el proceso de mejorar las condiciones de vida, de cubrir grandes necesidades siempre ha estado presente, con la revolución industrial y las nuevas tecnologías estas se desarrollaron más, repercutiendo en la sociedad con nuevos productos y servicios cada vez mejores y más económicos. Ahora con la revolución digital, el internet, la robotización, la inteligencia artificial, las posibilidades de innovación se han multiplicado en lo que debe suponer un vertiginoso desarrollo de la calidad de vida del ser humano (Schwab, 2016).

La presente tesis pone en práctica los conocimientos alcanzados en innovación durante el aprendizaje del MBA 2017 de la Universidad de Lima. La curiosidad por la innovación llevo al autor a interesarse más por ella, a descubrir nuevas formas de crear valor en las empresas, de adaptarse de forma ágil al mercado cada vez más cambiante, no compitiendo con costos y precios sino con diferenciación de su producto o servicio.

Conforme fue avanzando en el desarrollo de la presente tesis y con la ayuda de fuentes primarias y secundarias de información, fue quedando evidenciado que las empresas pequeñas y medianas no están introduciendo las metodologías de innovación en sus organizaciones, aunque si hacen innovación más de forma intuitiva que metodológica, lo que limita su alcance, más aun si a ello le añadimos la falta de tiempo, burocracia, lo que constituye un riesgo a futuro, para competir adecuadamente con los cambios acelerados que se avizoran, constituyendo una oportunidad y una necesidad a futuro para estas empresas de recibir consultoría y conocimientos de estrategias de innovación. Estas técnicas y otras que seguramente vendrán prontamente, sumadas a las nuevas tecnologías de topo tipo, obligarán a desarrollar nuevas formas de hacer negocios, con nuevos modelos de empresas, por lo que las empresas en el Perú tendrán que saber

adaptarse e ir migrando su modelo de negocio a estas nuevas tendencias, a riesgo de quedar obsoletas y reemplazadas por empresas más capacitadas y modernas.

Este escenario, motivo al autor a realizar la presente tesis, que espera ser un aporte en la evolución necesaria en las empresas peruanas, sobre todo en las pequeñas y medianas, al revés que, en las grandes empresas, en las que se comprobó que están tratando de estar más actualizados en materia de innovación y en donde muchas de ellas ya cuentan con departamentos y laboratorios de innovación. La consultoría a las empresas pequeñas y medianas en temas de innovación se ve alentada no solo por causas benéficas sino también por la rentabilidad de las mismas, como se demostrará en el desarrollo de la presente investigación.

El modelo de negocio que se plantea consiste en revisar (o si no la tuviere en realizar) con el gerente general el plan estratégico de la empresa, establecer los retos alineados con la visión de la empresa, para luego en talleres con los trabajadores de la empresa y utilizando las metodologías de Design Thinking y Lean Startup, encontrar ideas creativas de solución a los retos planteados. Las ideas encontradas participaran en un concurso a realizarse, que luego de ser premiada es validada y mejorada desarrollando un producto mínimo viable, corregirla hasta lograr indicadores de éxito, para finalmente implementarla en el mercado.

Como sub-producto se desarrollarán cursos con certificación en design thinking para las personas y/o empresas que lo requieran, los cuales tienen una duración de 8 sesiones de 5 horas cada una, consistentes en dos módulos.

En este punto, se agradece a los líderes de la innovación tanto mexicanos como peruanos que tuvieron a bien brindar minutos importantes para esclarecer las ideas.

Agradecer también a todos los profesores del MBA que amablemente compartieron sus conocimientos y experiencias con el autor de la presente tesis.

RESUMEN EJECUTIVO

Con los cambios tecnológicos han surgido metodologías que guían a las personas emprendedoras a desarrollar científicamente la innovación (Díaz, 2012). El modelo de consultoría estará basado en el aprendizaje y uso de dos de estas metodologías: El Design Thinking como la que ayuda a la creatividad en el diseño enfocado en el cliente final, y El Lean Startup como metodología para el desarrollo y la validación de la idea concebida.

El estudio analiza la factibilidad de crear una empresa de consultoría en innovación con talleres y concursos en empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana, y que dentro de sus objetivos está el apoyar a estas empresas a mejorar sus ventas y su rentabilidad.

En el primer capítulo se presenta a la empresa, el marco teórico y referencial en la que está comprendida, para lo cual se presenta una descripción de las definiciones básicas relacionadas con la innovación y las metodologías, la motivación del autor, el sustento del porqué crear una empresa para asesorar en temas de innovación, las oportunidades de hacerlo, su importancia, la necesidad que se presenta ante las exigencias de los clientes y la repercusión que tendrá en la sociedad.

El segundo capítulo plantea el diseño y metodología en que se apoya la presente investigación, las hipótesis que será validada en el estudio, el muestreo poblacional necesario para realizar las encuestas que ayudan a validar la hipótesis planteada, y finalmente un CANVAS que facilita el entendimiento de la empresa.

En el capítulo tres se desarrolla el planeamiento estratégico de la empresa, empezando por la visión, la misión, la cultura de la organización, las políticas de responsabilidad social. Además, se definen los objetivos estratégicos alineados con la estrategia inicial y objetivos de alcance. Se realiza un análisis externo PESTEL y un análisis de Porter, finalizando el capítulo con un análisis FODA cruzado que ayuda a establecer las estrategias de la empresa.

En el capítulo cuarto se describe el plan de marketing, las empresas a las cuales está dirigido el servicio, la ventaja competitiva y el posicionamiento de la empresa en el mercado. Se analiza la tendencia del mercado hacia la innovación y el tamaño del mercado, el mercado objetivo conformado por 5,634 empresas pequeñas y medianas de lima metropolitana que tienen un perfil hacia la innovación y que están dispuestos a pagar por los servicios de consultoría externa, del que se tratará de obtener el 3.5% de participación al cabo de los 5 años de duración del presente proyecto. Para ello se hace una descripción del marketing mix, se establece la política de gestión del cliente, junto con la política de producto y de precios.

En el capítulo quinto se desarrolla el plan de operaciones de la empresa, los macro y micro procesos que se ejecutaran, se describen los flujogramas del servicio detallando la calidad y los procesos de la prestación de los servicios detallando el producto y la cadena de valor. También se describen las necesidades de las instalaciones (oficina) y el equipo de trabajo, se evalúa que servicios se tercerizarán para finalmente aterrizar en un plan de operaciones en donde se registra la cantidad de horas a asesorar, el número de clientes, lo que permite programar los consultores y el número de ellos, así como los otros recursos necesarios como laptops, asistentes, administrativos, escritorios, etc.

En el capítulo sexto se muestra la estructura organizacional la cual se optó por el tipo de organización orientada a proyectos, el organigrama de la organización que muestra la distribución de las 13 personas que la conforman, los puestos que desarrollarán, las responsabilidades de cada uno de los integrantes, los asesores liderados por una jefatura, quien se encargara del dictado de cursos los días sábados, el grado de preparación de cada uno de los integrantes, como se seleccionaran y quien será el responsable de ello, los reconocimientos, motivaciones y las capacitaciones necesarias, así como los costos que significa el mantenimiento de la estructura organizacional planteada.

En el capítulo séptimo se desarrolla el plan económico financiero de la empresa, la evaluación financiera que establece el grado de éxito que espera lograr la empresa. Se muestra el plan de inversiones ascendente a 31,434 dólares, los activos tangibles e intangibles y la depreciación de los mismos, de los cuales 15,000 dólares serán cubiertos con capital propio de los accionistas y el saldo se apalancará con préstamo bancario. El

capital de trabajo necesario de 32,933 dólares en los cinco años del proyecto. Se muestra el balance general que incluye el análisis horizontal y vertical de la empresa, que lleva directamente a un análisis de la viabilidad y rentabilidad financiera sustentado por sus indicadores más representativos como los son el WACC de 10.58%, TIR económico de 124%, VAN económico de $182,009. Finalmente derivaremos en el análisis de riesgo sustentado en los precios de la hora que podrían variar hacia mayores o hacia menores precios en el mercado.

Finalmente, en las conclusiones se validan las hipótesis con los resultados proyectados, como consecuencia del análisis antes descrito. Al mismo tiempo se concluye analizando la viabilidad financiera del proyecto y las recomendaciones que se hacen.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1. Presentación de la empresa

La razón social de la empresa es ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC**,** está conformada por 2 accionistas y su oficina principal se establece en local alquilado, la constitución de la empresa se describe en el anexo 1. Su objeto social es la de brindar servicios de consultoría y asesoría a empresas en el territorio peruano y la clasificación según su naturaleza de Consultoría y Asesoría de empresas pertenece al Código CIIU K 7414.

Figura 1.1
Marca de la empresa

Fuente: Elaboracion Propia

En la figura 1.1 se muestra el logotipo de marca que la empresa utilizara en sus tarjetas de presentación, sus informes, propuestas, publicidad, etc.

La empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS es una consultora de empresas especializada en innovación, que desarrolla la creatividad en los siguientes temas: en la forma como monetizan las empresas; como se interrelacionan con otras empresas; cómo se organiza; en mejoras de procesos; sus productos; sistema de productos; el servicio al cliente; como transfieren sus productos al cliente; percepción de marca; y compromiso del cliente con la empresa (Kelley, 2013). Para ello ha diseñado una metodología innovadora consistente en el acompañamiento del cliente durante toda la fase de innovación, la cual está dividida en 3 módulos: Uno inicial que analiza la estrategia del cliente, identificando sus retos alineados con su visión y misión para de una forma teórica-practica mediante talleres de Design Thinking, y con intraemprendimiento (Pinchot, 1985) de sus colaboradores llegar a la solución del reto planteado. En un

segundo módulo esta idea es validada y mejorada utilizando lean startup, para en un tercer y último modulo ser puesta en valor en el mercado.

1.2. Marco teórico y Mercado

Consultoría. - Según Milán Kubr (1997) define la consultoría de empresas como:

> Un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (pág. 9)

Creatividad. – Para Bianchini la creatividad es una forma de pensar que permite replantear los principios de un problema; experimentar; ser originales; reescribir reglas; descubrir hilos comunes entre puntos dispares; y mirar las cosas desde ángulos tangenciales y de maneras flexibles. A partir de estas formas de pensar, promovemos la innovación y generamos nuevas posibilidades (Bianchini, 1998, págs. 17-18).

Innovación. – Para Schumpeter (1934), la innovación es la introducción de un bien (producto) nuevo para los consumidores o de mayor calidad que los anteriores, la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir que lleven a una redefinición de la industria.

Así también, la OCDE[1] en el manual de Oslo define cuatro tipos de innovaciones: Producto, proceso, marketing y organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados, a más detalle se muestra el manual en el anexo 2. El DTI[2] del Reino Unido en el año 2004 la definió como "Innovación es explotar con éxito nuevas ideas". Michael Porter (1990), "las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación.

[1] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

[2] Department of Trade and Industry (Departamento de Industria y Comercio).

Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas". El mismo Porter indica "La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. La empresa consigue ventaja competitiva mediante innovaciones".

Cuando se habla de innovación generalmente se piensa en innovación de producto (Kelley, L. 2013) pero como el mismo dice existen diferentes tipos de innovación y **si se dan más de 5 combinaciones de ellos el resultado será muy exitoso**. Seguidamente se mencionan los 10 tipos de innovación de Kelley y que a la vez están divididos en 3 categorías y que serán en las que la consultora se basara para innovar en sus clientes:

A) de Configuración.

1. Innovación en el Modelo de Ganancias. - Esta referido a la forma en que la empresa monetiza, genera ingresos. Las tácticas incluyen subastas, precios combinados, análisis de lo que los clientes valoran.

2. Red. - Es la creación de redes de valor, comunidades, alianzas para construir valor creciente y sostenible. Se utiliza la consolidación, el desarrollo de franquicias para innovar, apoyarse en otras empresas para crecer.

3. Estructura. - Es la forma de estructurar u organizar la empresa de forma que los activos sean los necesarios, así como los intangibles, las personas y el capital que estén además debidamente integrados. Se puede tercerizar servicios para generar innovación, en este punto es importante rodearse de talento.

4. Procesos. - Son las mejoras en los procesos operacionales que agregan valor, las agilizan y flexibilizan o reducen costos mediante una producción eficiente. Los trabajadores de las empresas suelen aportar mucho en este tipo de innovación.

B) de Ofrecimiento.

5. Rendimiento del Producto. -, Se refiere al producto en sí, sus características básicas, calidad, atributos, rendimiento y funcionalidad diferenciadora. La tecnología suele estar muy ligado a este proceso y es donde mayor innovación se suele realizar. Se suele innovar

agregándole funcionalidad al producto, personalizándolo, haciéndolos únicos, incrementándole la calidad.

6. Sistema de Productos. - Es la innovación en aspectos complementarios que aumentan el valor percibido del producto. La estrategia a utilizar es a desarrollar productos complementarios que se integran entre sí, o también creando sistemas modulares.

C) de Experiencia.

7. Innovación de Servicio. - Esta referido al servicio que se les ofrece a los clientes, es el tipo de innovación que tiene más potencial de desarrollo y que trabaja mucho con la metodología de design thinking. Las estrategias pueden ser implementar programas de fidelidad, garantía, soporte, servicio personalizado, autoservicio o programas de prueba antes de la compra, ofrecer un servicio superior a la competencia.

8. Canal. - La forma en que son trasladados, transferidos o comunicados los productos o servicios al mercado. La estrategia a utilizar considera el mercadeo multinivel, las redes, la venta cruzada, una tienda central, desarrollar la omnicanalidad, el comercio electrónico.

9. Marca. - Es crear una marca que comunique, que sea clara, lograr que el cliente se sienta que pertenece a una marca especial, que confié en ella.

10. Compromiso del cliente. - La manera en la que la empresa se relaciona y establece vínculos emocionales con sus consumidores. La estrategia es ofrecer estatus y reconocimiento, o autonomía, autoridad.

Indicadores, Métricas o KPIs de Innovación. – Trias y Kotler definieron en el año 2011 25 métricas de innovación (ver en el punto 5.1.1 y el detalle en el anexo 3), las cuales a su vez la dividieron en 4 tipos: Económicos, de intensidad, de eficacia y de cultura (pp. 277-286).

Destrucción creadora. – Schumpeter la define como la capacidad transformadora del empresario, que es capaz de destruir compañías solidas implementando la innovación, la inventiva, la creatividad con perseverancia y ambición que es lo que caracteriza al

emprendedor, que es capaz de transformar ideas en negocios, sobrepasando las dificultades de los cambios, hacerle frente a la competencia y mantener el liderazgo en la industria (1942).

Millennials.- También llamada generación Y, por Strauss y Howe, por ser la siguiente a la generación X, los describen como los nacidos entre los años 1982 y 2005, son hijos de los boomers, han sido sobreprotegidos por sus padres, suelen casarse tarde, tienen poca resistencia a la frustración, no conocen el mundo sin el internet, sin computadoras, son socialmente responsables, cuidan sus tiempos, trabajan en equipo, no son adictos al trabajo, pero si a los juegos digitales, tienen poca resistencia a la frustración (pp. 336-343).

Talleres. - "Es un lugar donde se trabaja, se elabora y se transforma algo para ser utilizado aplicado el concepto a la práctica educativa, su alcance es el mismo: en lo sustancial, se trata de una forma de enseñar, y sobre todo de aprender, mediante la realización de "algo" que se lleva a cabo conjuntamente. (Ander Egg, 1991, pag.5). Su realización se puede hacer como trabajo en equipo, se caracteriza por que el aprendizaje se da a partir de un alto grado de participación del educando, pero con la dirección del educador.

Design Thinking.- Según Brown (2008), **e**s una metodología para desarrollar la innovación social centrada en las necesidades de los usuarios y/o clientes y su ecosistema, enfocarse en los retos, sensibilizarlos hacia soluciones tecnológicamente factibles, y con una estrategia viable de negocios, convertirlas en oportunidades de mercado (pp. 84-92).

La metodología Design Thinking se divide en cinco fases para el diseño creativo de la innovación:

i. Empatizar: Se trata de ponerse en el lugar del otro, que necesidades no resueltas tienen.
ii. Definir: Establecer cuál es el principal problema (reto) a resolver.
iii. Idear: Imaginar posibles soluciones mediante lluvia de ideas.
iv. Prototipar: Hacer físicas la idea sugerida mediante una representación, o un producto mínimo viable (MVP).
v. Testear: Comprobar, validar la solución o iterar en el proceso con los usuarios finales.

Lean Startup.- Ries, E. (2012), lo define como una metodología para desarrollar negocios y productos bajo incertidumbre extrema. La metodología apunta a acortar los ciclos de desarrollo de productos adoptando una combinación de experimentación impulsada por hipótesis para medir el progreso, fracasar rápido, temprano y barato, lanzamientos de productos iterativos para ganar valiosa retroalimentación de los clientes y aprendizaje validado para medir cuánto se ha aprendido de forma de reducir riesgos y gastos. Además de conocer cuanto antes quieren serán sus potenciales clientes y cuanto pagarían por ello.

Producto Mínimo Viable. - también llamado MVP, en su mismo libro Ries lo define como la una versión de un nuevo producto que permite a un equipo recabar la mayor cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el mínimo esfuerzo posible, con el propósito de evaluar la hipótesis.

Océano Azul. - Termino creado por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) y se refiere a dejar atrás a la competencia mediante la innovación creando un mercado único y particular, consistente en eliminar lo innecesario, en crear nuevas propuestas de valor para nuevos clientes, reducir lo que no está aportando mayor valor y aumentando lo que puede añadir mayor valor al producto.

Como se muestra en la tabla 1.1 existen diferentes grados de innovación y en diferentes tipos como lo explicó Eduardo Mogrovejo (anexo 7) en su charla magistral en la Universidad de Lima sobre innovación.

Tabla 1.1

Tipos y grados de innovación

		Tipo de Innovacion			
		Producto	Servicios	Proceso	Modelo de Negocio
Grado de Innovacion	Radical	x	x	x	x
	Substancial	x	x	x	x
	incremental	x	x	x	x

Fuente Mogrovejo E. - Charla innovacion Univ. Lima

Existe una innovación radical llamada también disruptiva que cambia de manera extrema un producto, un servicio, un proceso o un modelo de negocio (anexo 2 – manual de Oslo), así como un grado incremental, que muchas veces es la tropicalización de algo que ya existe en otros países o regiones, que es suficiente con adaptarlos a las costumbres nacionales para lograr un éxito en el mercado.

En el Perú se están formando empresas especializadas en innovación, y su enseñanza se está desarrollando en universidades, institutos, incubadoras, aceleradoras de empresas, etc., siendo de uso limitado aun, pero se está incrementando rápidamente, lo que constituye un factor positivo para el país, como lo manifestó Leonardo André Cueto Portocarrero - Fundador de Latam Coaching Network (anexo 6).

Según las diferentes entrevistas tenidas a profundidad en el Perú actualmente existen pocas empresas de consultoría especializadas en innovación (Garcia Peña, anexo 6) y estas empresas de consultoría se han posicionado en atender a las grandes empresas que cuentan con mayores presupuestos (Salinas – Director del programa Emprende de la Universidad del Pacifico, anexo 6), las pequeñas y medianas empresas generalmente son asesoradas por consultores independientes (Huáscar, anexo 6). La consultoría es bastante especializada, requiere un alto grado de compromiso con el cliente, no es sencillo aun encontrar especialistas para incorporarlos a los equipos, por lo que están saturados de trabajo. Estos líderes de la innovación por su reducido número se conocen todos entre ellos. El mercado cada vez toma más conocimiento de las bondades de este servicio, por lo que la demanda está en aumento (Garcia Peña).

1.3. Motivación del proyecto

Schwab, K. (2016), describe la 4ta revolución industrial (ver figura en anexo 4) de la siguiente manera "Comenzó a principios de este siglo y tuvo como base la revolución digital. Está caracterizada por un Internet mucho más móvil y mundial, por sensores más pequeños y más potentes, y por inteligencia artificial y aprendizaje automático".

Los cambios en las tecnologías traen oportunidades en la medida que sean entendidas y aprovechadas por las empresas para apoyarse en ellas para innovar, pero

estos cambios tecnológicos están llegando de forma tan acelerada que se hace difícil estar al día en su entendimiento, y adaptación a los modelos de negocio tradicionales. Esta 4ta revolución puede devenir en pérdida de empleos, si se considera que las personas pueden ser reemplazadas por la inteligencia artificial y la robótica, pero también pueden traer nuevas oportunidades de nuevos puestos de trabajo en labores que no existen en la actualidad, por ello que todos los peruanos que puedan aportar con aprendizaje y experiencias en innovación, serán importantes para la generación de nuevos puestos laborales y para el bienestar futuro de la sociedad.

La principal motivación que llevó a realizar este trabajo de investigación es la necesidad de conocer el nivel de confiabilidad de emprender un servicio de consultoría a empresas en temas de innovación, a la vez que desarrollar la aplicación correcta de las herramientas estudiadas en el MBA, correlacionándolo con la oportunidad de las nuevas tecnologías y la pasión por la innovación.

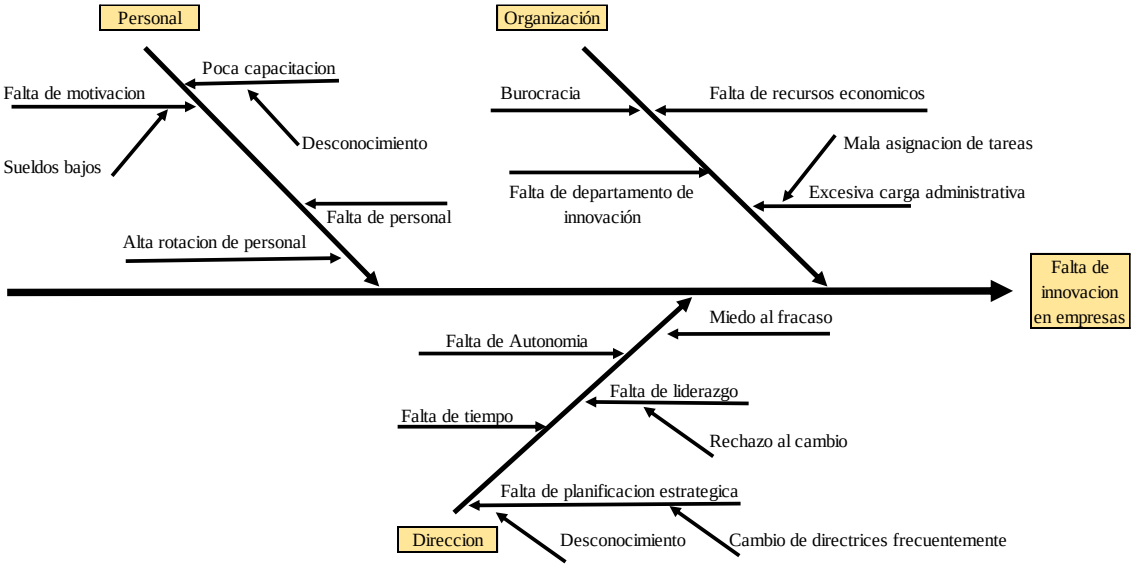
1.4. Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

De las entrevistas realizadas a profundidad (anexo 7), se recoge que los empresarios están conscientes de las tendencias innovadoras que se vienen y están interesados en mejorar sus empresas, hacerlas más competitivas, aunque muchas veces la falta de tiempo, la falta de preparación, el miedo a arriesgar, el rechazo al cambio, la burocracia, el pensar que el costo beneficio no será compensado, la falta de motivación de los trabajadores, la falta de liderazgo, el desconocimiento, entre otros y que se detalla en la siguiente figura en el diagrama causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado, el cual ayuda a identificar la problemática existente que da pie a una oportunidad que es la de brindar los servicios externos especializados en consultoría en innovación para las empresas de lima metropolitana y que identificaremos en capitulo posterior como las del mercado objetivo que están dispuestas a acceder a este servicio.

Para solucionar esta necesidad se ha elegido la utilización de las herramientas de innovación como son: Design Thinking y Lean Startup, por ser métodos que vienen teniendo un alto grado de éxito en las empresas que las vienen utilizando como son: Telefónica, SAP, Airbnb, General Electric, 3M, Ericsson, Idea, Inkafarma, Real Plaza,

Casa Andina, Bembos, Cine Planet (García Peña, 2018), entre otros muchos más casos y que además son sencillos y prácticos de utilizar.

Figura 1.2
Diagrama causa - efecto



Fuente: Elaboracion propia

En la figura también se muestra la problemática referida a los trabajadores de las empresas que muchas veces están faltos de motivación, faltos de capacitación, desconocimiento de las metodologías de innovación, etc., y que para ellos también va dirigida esta solución ya que como se demostró en un estudio hecho en el año 2015 entre Hasso Plattner Institute junto con la universidad de Standford (Pomar, 2017) para analizar el impacto del design thinking, se determinó que el 71% en las organizaciones que lo utilizaron la cultura de trabajo mejoró, en el 48% de los casos los usuarios se integran con más frecuencia, en el 29% las ventas se incrementaron, y en el 18% el beneficio se incrementó.

Es importante resaltar que la nueva generación Y (millenials) vienen siendo más exquisitos a la hora de escoger y mantenerse en una empresa en la cual laborar, la cual debe tener valores, cuidados y preservación del medio ambiente, además de motivación por desarrollarse constantemente y que se sientan integrados y parte de las soluciones de la empresa, según el informe de PWC (2017). Por ello si se quiere mantener a los jóvenes

más capacitados y con mejor perfil, se deben hacer los esfuerzos por mantenerlos motivados dentro de la organización y no solo con incentivos económicos, sino también haciéndoles partícipes en las soluciones creativas de las empresas. En el mismo informe se indica que los millenials por su alto grado de digitalización, puesto que han crecido y se han desarrollado con los medios digitales, son una excelente oportunidad de integrarlos a los proyectos de innovación y de cambios en las empresas.

1.5. Descripción de la idea y la oportunidad

Una empresa que no innova es vulnerable al fracaso, como tantas que un día fueron líderes mundiales, pero no se adaptaron a las condiciones del mercado y a los nuevos estilos de vida de la sociedad" (Mora, 2013, párr. 2).

Los empleos del futuro inmediato serán más enfocados hacia la creatividad y el pensamiento, y no tanto hacia las tareas repetitivas, automatizables, ya que estas serán reemplazadas de forma más eficiente y económica por robots o por la inteligencia artificial; por lo que la cultura de la innovación tendrá que estar presente en las empresas, ya sea creando o adoptando nuevos productos, servicios, procesos o modelo de negocio (Oppenheimer, 2018).

Esta idea de negocio se da en el momento oportuno, los cambios vendrán prontamente, por ello es necesario que la empresa se posicione sólidamente en el mercado, se publicite adecuadamente y brinde un servicio personalizado de calidad para que los clientes contacten rápidamente a la empresa.

1.6. Impacto comercial y responsabilidad social

La empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC, se orientará a brindar las herramientas necesarias en innovación para que sus clientes logren mejorar su eficiencia, la diversificación de sus productos, el enfoque en el cliente, ahorro de costos. En la medida que se vaya ganando en prestigio y el mercado vaya percibiendo la utilidad y los logros que se pueden alcanzar es que el impacto comercial será mayor con la posibilidad

de atender mayor cantidad de empresas, con lo cual las empresas peruanas se verían beneficiadas, así como la sociedad en general.

La consultoría, además dentro de sus políticas de responsabilidad social dictara una charla y una consultoría de forma gratuita una vez al año en un área deprimida del Perú con la coordinación del gobierno regional correspondiente; además imprimara el mínimo necesario, los informes serán digitalizados, a fin de evitar el uso de papel y, por tanto, colaborara con evitar los efectos del cambio climático.

La empresa dentro de su cultura ética no incluirá dentro de sus clientes a empresas que tengan juicios por corrupción, que no demuestren intolerancia a la discriminación, fomento al cuidado del medioambiente y una política de tolerancia y respeto entre los profesionales, más bien promoverá empresas eco-eficientes.

1.7. Justificación del atractivo de la propuesta

La consultoría de innovación en las empresas pequeñas y medianas es innovadora porque:

- Es poco usual en este tamaño de empresas.
- No existe un modelo de consultoría con el mismo formato consistente en primero ordenar el planeamiento estratégico del cliente, para de acuerdo a ello encontrar los retos a solucionar, hacer participar a los trabajadores en talleres-concursos a encontrar las mejores soluciones, para finalmente validarla e implementarla.
- Cumple un doble propósito la consultoría que es el de mejorar la empresa a la vez que se motiva a los trabajadores.

La consultoría de innovación en las empresas pequeñas y medianas es escalable porque:

- A partir de la mejora de la empresa asesorada se crearán nuevos espacios de consultoría, las cuales se pueden realizar directamente o tercerizar con empresas de tecnología digital, soluciones financieras, contables, de recursos humanos, etc.
- Se pueden implementar áreas de innovación en los clientes que estén a cargo de la asesora.
- Se pueden crear nuevas empresas complementarias para el cliente a partir de las soluciones innovadoras encontradas.

La consultoría de innovación en las empresas pequeñas y medianas es socialmente responsable porque:

- Planea dejar una huella positiva en las empresas asesoradas con las mejoras en sus resultados, apoyando a la creación de nuevos puestos de trabajo.
- Reducirá al mínimo el uso de papel.
- Tendrá un programa de una vez por año para hacer charla y consultoría gratuita en algún lugar de bajos recursos en el interior del Perú.
- Pagará remuneraciones justas a sus colaboradores.
- No se hará diferenciación salarial de género.
- Capacitara a sus colaboradores.
- No trabajara con empresas que tengan problemas de ética o no sean socialmente responsables.
- Las recomendaciones a sus clientes estarán basadas en la ética.

1.8. Estrategia inicial y Objetivos de alcance

Como estrategia inicial se brindarán consultorías a precio de costo, para cubrir los gastos fijos y variables de la empresa, a fin de ir ganando experiencia y conocimiento del mercado, en un tiempo corto inicial, para seguir con cobros por horas de servicio más acorde a los precios del mercado y eventualmente cobros por éxito medidos de acuerdo al incremento en las ventas, ahorros generados, y/o ratios contables financieros.

El objetivo general es el de generar innovaciones en las empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana, tanto en productos como en servicios, en procesos como en modelos de negocio, todo ello utilizando la metodología Design Thinking y Lean Startup, en interacción con sus trabajadores.

Los objetivos específicos son:

- Ser una empresa reconocida como especializada en generar innovación mediante consultorías.
- Invertir más de 100 mil soles, pero menos de 200 mil soles en el desarrollo de la empresa.

- Generar más de 5 puestos de trabajo.
- Alcanzar ventas mayores a 300 mil soles anuales en el periodo en que se consigue el recupero.
- Al tercer año nombrar al asesor más capacitado y que se estuvo formando por los años anteriores a jefe de asesores, el cual adicionalmente a sus labores jefaturales, dictara cursos de certificación en design thinking los días sábados.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

CAPITULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1. Diseño y metodología de la investigación

El presente proyecto supone una investigación exploratoria consistente en procesar la información que se obtenga de fuentes primarias, de las encuestas a 96 gerentes de empresas pequeñas y medianas, encuestas a 267 trabajadores de empresa pequeñas y medianas, entrevistas a profundidad a los clientes, a expertos en innovación; y de fuentes secundarias, como es la información contenida en la web, tesis similares, bibliografía con el fin de determinar tendencias, identificar potenciales relaciones entre variables y establecer los temas que requieren una investigación en profundidad.

Con el uso de dichas fuentes, se hará una investigación cualitativa para definir cómo es y cómo se manifiesta determinado comportamiento, la problemática de las empresas, el grado de innovación que desarrollan, el interés por desarrollarlas, los precios que están dispuestos a pagar por ellos. Por el lado, de los trabajadores de la empresa de los clientes, las insatisfacciones, sus necesidades, las motivaciones actuales de los trabajadores con respecto a la innovación, como estrategia de venta de consultorías.

Tabla 2.1
Objetivos Generales y estratégicos

	Objetivo General		Objetivo Especifico
a.	Conocer la motivacion de los trabajadores		Identificar si con los talleres y concursos podrian motivarse mas.
b.	Conocer la participacion de los trabajadores en las soluciones de la empresa.		Identificar si con las talleres, concursos y desarrollo de proyectos de innovacion podrian participar mas.
c.	Conocer si han escuchado de las herramientas de innovacion como: Design Thinking, lean startup, canvas, oceano azul, etc		Interes en conocerlas y utilizarlas.
d.	Conocer el grado de interes en los gerentes generales por la innovacion dentro de la empresa que dirije.		Identificar la cantidad de empresas que estarian dispuestas a contratar asesoria especializada en innovación.
e.	Conocer los precios que las empresas estarian dispuestos a pagar por el programa de innovacion planteado.		Cuantificar el rango de precios a ofrecer, y la cantidad de horas según el precio.
f.	Conocer si estarian dispuestos a recibir asesorias en otros temas luego del proceso de innovacion realizado.		Ver la posibilidad de ofrecer otros servicios adicionales como cursos con certificacion en design thinking.

Fuente: Elaboracion Propia

2.2. Validación de hipótesis

Hipótesis Principal (Hi):

Implementar una empresa de servicios de consultoría en innovación con talleres y concursos en empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana es factible.

La hipótesis nula (Ho) será que brindar servicios de consultoría en las empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana no es factible.

Hipótesis Secundaria 1:

El mercado de empresas pequeñas y medianas en Lima metropolitana está interesado en obtener aprendizajes, talleres y concursos.

Hipótesis Secundaria 2:

Existen las técnicas, metodologías, y personal para capacitar a los trabajadores de empresas pequeñas y medianas en innovación dentro de sus empresas.

Hipótesis Secundaria 3:

Implementar una empresa de servicios de consultoría en innovación con talleres y concursos en empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana es rentable y viable.

2.3. Validación de la solución

El proceso de validación de la hipótesis se realizó a partir del procesamiento y análisis de toda la información primaria y secundaria que se recogió para el análisis del mercado. Se valida la solución mediante encuestas genéricas, las cuales se combinan con entrevistas a profundidad con gerentes y líderes en innovación, con la finalidad de tener una visión más amplia y cercana de las necesidades de las empresas y las alternativas que se vienen ejecutando para lograr innovación.

2.4. Muestreo poblacional

Para establecer la muestra poblacional se utiliza el método de muestreo probabilístico mediante un muestreo aleatorio simple, teniendo en consideración que se cuenta con una

base de datos de los gerentes de las empresas pequeñas y medianas de lima metropolitana, lo cual permitirá llegar a los objetivos del estudio.

Se calculará en función al mercado potencial elegido, tomando como base el universo poblacional de empresas disponibles, que está representado por 52,026 empresas pequeñas y medianas en Lima metropolitana (ver tabla 4.3), la fórmula para determinar el tamaño de la muestra supone un margen de error de 10%.

Figura 2.1
Determinación de la muestra poblacional para empresas a encuestar

$$\text{tamaño de la muestra} = \frac{[\ Z^2 \times p \times (1-p)\ ] / (e^2)}{1 + [\ (z^2 \times p \times (1-p)] / (e^2 \times n)}$$

donde:	
nivel de confianza	95%
Z: es la distribucion normal	1.96
n: es la poblacion total de empresas	52,026
p: probabilidad de éxito	50%
e: margen de error	10%

tamaño de la muestra =	96

Fuente: Elaboracion propia

Se realizaran 96 encuestas a gerentes, o jefe de recursos humanos, administrador o especialista de la gerencia con poder de influencia o toma de decisiones en las empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana con el fin de averiguar el grado de innovación que ha desarrollado la empresa en los últimos 3 años, el tipo de innovación, si cuenta con un área específica de innovación, el interés que tiene por contratar servicios externos de consultoría en innovación y que precio estaría dispuesto a pagar. Los resultados de dicha encuesta se describen en el punto 4.2.1. y en detalle en el anexo 4.

También se encuestará a los trabajadores bajo el método no probabilístico y muestreo discrecional para determinar sus motivaciones y sus conocimientos por la innovación, para lo cual se utilizara como universo el dato del Inei[3] en su encuesta

[3] Instituto nacional de estadística e Informática

permanente de empleo que establece que a marzo del 2018 existen 1´397,600 trabajadores en empresas con más de 50 trabajadores, que aplicando el margen de error de 10%, determina una muestra poblacional de 267 trabajadores a ser encuestados.

Figura 2.2
Determinación de la muestra poblacional para determinar número de trabajadores a encuestar

$$\text{tamaño de la muestra} = \frac{[\ Z^2 \times p \times (1-p)\ ] / (e^2)}{1 + [\ (z^2 \times p \times (1-p)] / (e^2 \times n)}$$

donde:	
nivel de confianza	95%
Z: es la distribucion normal	1.96
n: es la poblacion total de empresas	1,397,600
p: probabilidad de éxito	50%
e: margen de error	10%

tamaño de la muestra =	267

Fuente: Elaboracion propia

2.5. Análisis de tendencias y patrones

La tendencia actual es que, gracias a las tecnologías desarrolladas como son el internet, los dispositivos móviles, las laptops, la inteligencia artificial, la robotización, entre otros; el emprendimiento y la innovación han desarrollado un nuevo impulso, además se vienen desarrollando procedimientos que facilitan la innovación (Oppenheimer, 2018).

El mismo Oppenheimer, también indica que cada día se crean nuevos emprendimientos disruptivos, que vuelven obsoletos ciertos modelos de negocios. La tecnología actual permite llegar a más usuarios, a lugares más lejanos de forma más rápida y económica, siendo una oportunidad que los innovadores lo están aprovechando.

Es por ello que las empresas están obligadas a innovarse constantemente para permanecer en el mercado, empresa que no se adapta a esta tendencia de cambio está destinada tarde o temprano a quedar relegada y a fracasar. Innovar no es fácil, hay que permanecer en un estatus de creatividad, estar abierto a nuevas visiones, ideas, estar muy

informados, por lo que si esta labor se concentra en los directivos de la empresa, puede ser que en muchos momentos, estos estén distraídos en los problemas diarios de las operaciones de la empresa, en problemas familiares, el estrés, etc. y no le estén dando la prioridad necesaria, por ello que la innovación debe de estar presente en los diferentes niveles de la organización, para lo cual se debe de motivar y capacitar a los colaboradores de la empresa, según se indicó en informe de PWC – Trabajar en 2033.

Los trabajadores también deben desarrollar su creatividad, ya que las labores mecánicas, rutinarias y repetitivas, prontamente serán reemplazadas por robots o por programas de inteligencia artificial como ya viene sucediendo en la actualidad, como lo volvió a indicar Oppenheimer.

La CEPAL resume las tendencias futuras en dos apreciaciones fundamentales: "i) el aumento exponencial de la interacción y conectividad entre seres humanos, conformándose una suerte de cerebro planetario, y ii) el acortamiento del plazo entre creación tecnológica y desarrollo comercial" (pag.15).

2.6. CANVAS del modelo de negocio

Para esquematizar el modelo de negocio se describe en la figura 2.2 el formato Canvas, donde se identifica la propuesta de valor de entregar innovación a las empresas medianas y pequeñas de Lima metropolitana.

Figura 2.3
Canvas de Modelo de negocio

Canvas del modelo de negocio

Business Model Canvas				
Relaciones Clave	**Actividades Clave**	**Propuesta de Valor**	**Relaciones con los clientes**	**Mercado Meta - Clientes**
* Networking * Innovadores * Alianza estrategicas con otras consultoras de otros rubros, sobre todo las esenciales como contabilidad.	* Identificacion de la problemática de la empresa a futuro * Talleres,concursos, cursos * Capacitacion continua * Validacion en el mercado de la solucion ganadora * Implementacion de las ideas ganadoras **Recursos Clave** * Consultores * Oficina * design thinkig, lean startup * Laptops * capacitacion * proyector * Mailing	* Revision de su planeamiento estrategico: vision, mision, estrategias. * Mejora en ventas y en beneficios * Establecer retos de la empresa a solucionar alineados con su estrategia * Formular soluciones innovadoras con sus trabajadores * Implementacion de las innovacion encontradas * Entretenimiento con experiencia util * Acompañamiento * Certificacion en design thinking * Ventaja en costes * Motivacion e integracion de sus trabajadores * Ventaja en precio * servicio personalizado adaptado al cliente	Relacion personal Web Celular Mail Redes Sociales Foros **Canales de Distribución** Cara a cara (fisico) Pagina Web Videos de clientes satisfechos Correos electronicos Movil, telefono Charlas, eventos en gremios, entidades. Entrevistas en TV (canal N)	Mediana empresa Pequeña empresa Earlyadopters: Empresas de contactos conocidos o con llegada Gerente de empresas interesados en innovacion en sus empresas Gerentes con poco personal y tiempo para dedicarse a la innovacion.
Estructura de Costos			**Flujos de Ingresos**	
* Alquiler de Oficina * Capacitaciones * Sueldos fijos administrativos	* Honorarios de consultores * Inversion en mobiliario	**PUNTO DE EQUILIBRIO**	* Cobro por consultoria por modulos * Cursos de design thinking	

CAPITULO III: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Visión

“Ser una marca líder en implementación y desarrollo de innovación en las empresas de lima metropolitana”.

3.2. Misión

“Asesoramos a las empresas de Lima Metropolitana a mejorar sus ventas y sus beneficios aplicando herramientas de innovación”.

3.3. Valores y ética

Los valores que cultivará la empresa serán:

Educación: “La **educación** es un arte cuya pretensión central es la búsqueda de la perfección humana. (Kant).

Discreción: Discreción es el valor de las personas reservadas en el buen sentido de las palabras. (Giraldo, K).

Simplicidad: La simplicidad es la máxima sofisticación. (Leonardo da Vinci).

Respeto: Las ideas deben respetarse, aunque no tengan profundidad, cohibirlas será un pecado en nuestra organización.

Entusiasmo: Dado que estamos tratando con personas y una misión importante será la motivación de ellos.

Ética: Actuaremos con ética en todas nuestras relaciones.

3.4. Cultura organizacional

La cultura organizacional es de servicio personalizado al usuario y al cliente, primando la puntualidad, la preparación, la empatía con la audiencia, y los resultados tangibles, en sintonía con los valores declarados, por tanto, la actitud y comportamientos predominantes serán de amabilidad hacia el cliente, cortesía, y respeto, estando atentos a todas aquellas necesidades que surjan de los clientes; los productos ofertados no son cerrados ni rígidos, sino por el contrario se adaptan al entorno del cliente y sus necesidades.

Se siguen algunos principios como:

El cliente siempre tiene la razón.
No por ir más rápido se llega más lejos.
Las ideas surgen en cualquier momento y en cualquier lugar.
No basta serlo sino también aparentarlo.
La alegría es sinónimo de amabilidad.

3.5. Objetivos Estratégicos

Las metas que plantea la empresa son el de lograr una gran cantidad de casos en los dos primeros años, que permitan la experimentación, el conocimiento, el desarrollo de metodologías propias de innovación, y la publicidad de los casos de éxito que se logren de forma de generar atracción a otras empresas para solicitar el servicio.

A partir de la visión y misión expresados líneas arriba se plantean los objetivos estratégicos siguientes:

Tabla 3.1
Objetivos estratégicos

Problemática	Objetivo Estrategicos	Indicador:	Metas
Muchos trabajadores no se sienten motivados ni integrados en los objetivos de la empresa.	Lograr el involucramiento y la motivación de los trabajadores en las mejoras de su empresa, constituyendolos en publicidad hacia nosotros.	Encuestas de satisfaccion	80% de los trabajadores estan satisfechos
La innovacion como herramienta clave para el desarrollo de las empresas no esta debidamente instituida en ellas.	Cuantificar adecuadamente con indicadores previos y al termino de la asesoria, las mejoras que se alcanzen, para publicitarlas adecuadamente.	Mejora en las ventas Mejora en la rentabilidad	Mejora en ventas de 10% Rentabilidad +10%
Empresas con intencion de innovar pero no cuentan con el tiempo y dedicacion de sus gerentes para desarrollarlas.	Establecer metodologias y sensibilizar a los trabajadores en la generacion de innovacion en sus empresas.	Encuestas de satisfaccion	80% de trabajadores motivados

Fuente: Elaboracion propia

3.6. Análisis externo: Político, legal, circunstancial, económico, geográfico, social, demográfico, cultural, tecnológico, ambiental

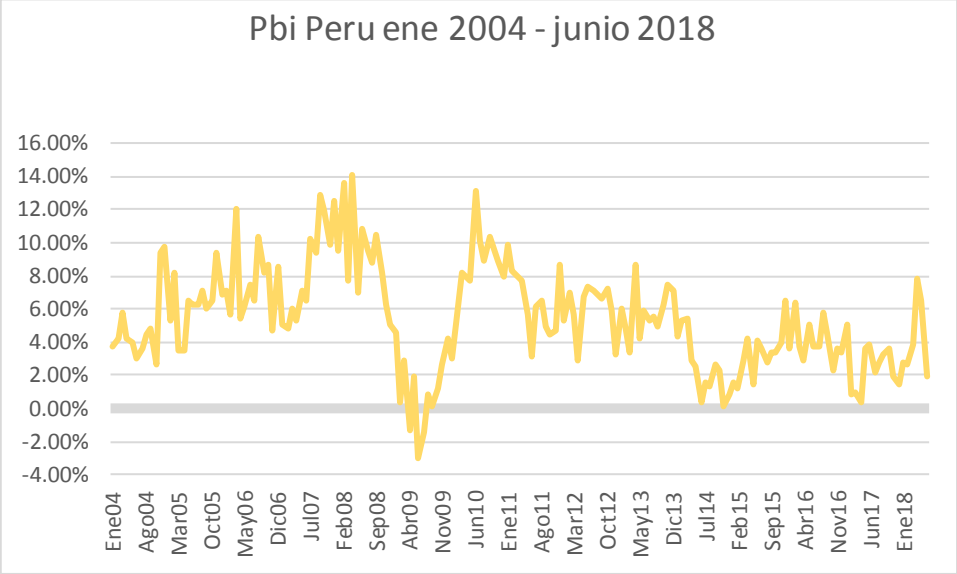
3.6.1. Político – legal

El entorno político – legal es propicio en el Perú para el desarrollo de la innovación, así lo podemos confirmar en la Constitución Política del Perú en su artículo 14, establece que "Es deber del Estado promover el desarrollo científico y tecnológico del país". El D.S. Nº 032-2007-ED, en su artículo 2, establece que "El desarrollo, promoción, consolidación, transferencia y difusión de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica, son de necesidad pública y de preferente interés nacional, como factores fundamentales para la productividad y el desarrollo nacional en sus diferentes niveles de gobierno". El 8 de marzo del 2016 se emite el D.S. Nº 015-2016-PCM Decreto Supremo que aprueba la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI; y últimamente se ha firmado el Decreto Supremo Nº 345-2018-EF Política Nacional de Competitividad y Productividad (29 diciembre 2018), en el cual tiene el capítulo 2.3 enteramente dedicado al fomento y desarrollo de la innovación para los siguientes 10 años : "Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas".

3.6.2. Económico

En el Perú diversos economistas han coincidido que es necesario crecer a más de 4% anual el PBI nacional para que podamos salir de la pobreza, sin embargo, no se está tomando en cuenta el riesgo que corre toda la región latinoamericana productora de mucha maquila y trabajo que prontamente será reemplazada por la robotización y los programas inteligentes. De allí de la alta necesidad de propulsar la innovación a través de sus herramientas como eje de crecimiento sostenido de las familias, las empresas, y el estado peruano en general. Sin embargo, el entorno económico en los últimos años en Perú han sido positivos como se muestra en la figura 3.1, con indicadores macroeconómicos estables y los pronósticos de los agentes económicos para los siguientes años es positivo también.

Figura 3.1
PBI de Perú de enero 2004 a junio 2018



Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informatica, INEI (2018)
Elaboracion propia

3.6.3. Demografía

El entorno demográfico está dado por los clientes que son atendidos por las empresas asesoradas, en ese sentido en este punto se analiza el comportamiento poblacional y como interactúa con las diversas empresas de Lima metropolitana.

Una tendencia es la evolución de la pirámide poblacional, que en los países más desarrollados las personas dependientes (jubilados) vienen aumentando mientras en Perú tenemos un bono demográfico como lo indico el jefe del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), Aníbal Sánchez "el bono demográfico en el Perú debe extenderse hasta el 2047, lo cual representa una ventaja competitiva importante. Cabe explicar que el bono demográfico es el escenario en el cual la población productiva (de 15 a 65 años) es mayor al número de personas dependientes (niños y jubilados)". Este bono demográfico permite tener menos cargas sociales, y, por tanto, una economía más sana.

Tabla 3.2
Perú: Porcentaje de la población por grupos especiales de edad, 1950-2050

	Grupos de Edad		
Años	0 - 14	15 - 64	65 Y +
1950	41.56	54.99	3.45
1955	42.31	54.29	3.40
1960	43.33	53.24	3.43
1965	44.14	52.38	3.48
1970	43.99	52.54	3.47
1975	43.26	53.20	3.54
1980	41.92	54.46	3.62
1985	40.08	56.20	3.72
1990	38.21	57.86	3.93
1995	36.37	59.36	4.27
2000	35.54	60.75	4.71
2005	32.24	62.57	5.19
2010	29.72	64.58	5.70
2015	27.48	66.14	6.38
2020	25.70	67.01	7.29
2025	24.09	67.48	8.43
2030	22.87	67.36	9.77
2035	21.95	66.92	11.13
2040	21.29	66.10	12.61
2045	20.63	65.16	14.21
2050	20.00	64.31	15.69

Fuente: Instituto Nacional de Estadistica e Informatica, INEI (2001)

En la tabla 3.2, se muestra que en el año 1950 el 41.56% de la población peruana tenía entre 0-14 años mientras que para el 2050 se espera esta se reduzca a 20%, y las personas de más de 65 años (edad de jubilación) se incrementa de 3.45 a 15.69%.

Sin embargo, es de advertir que países como Japón o los países europeos que no poseen este bono demográfico, justamente son los que están desarrollando arduamente la robotización para cubrir sus limitaciones de mano de obra, siendo un riesgo para los países con mano de obra intensiva pueda ser reemplazada por maquinas más eficientes y más económicas.

La futura generación mayoritaria de trabajadores estará representada por los millennials, los cuales que están muy familiarizados con la tecnología y la innovación (PWC, 2017).

3.6.4. Socio Cultural

Nuevamente se hace énfasis en el grupo social denominado millennials, ya que actualmente representan la tercera parte de la fuerza laboral americana y para el 2025 se estima que representará el 75% de la fuerza laboral (Urroz, C).

En lo social, los millennials prefieren crear sus propias fuentes de ingreso, quieren ser independientes, llegar a tener mucho dinero y rápidamente, para lo cual tendrán que ser emprendedores e innovadores. Lo cual articula con los fines de ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC.

3.6.5. Tecnológico

En artículo periodístico Omar Crespo (coordinador del programa especializado en Innovación, Emprendimiento y Negocios –disruptivos en la Universidad de Lima) indico:

> Ocurre que estamos viviendo una revolución tecnológica denominada “la cuarta revolución industrial”, que exige el desarrollo de nuevas habilidades para que el trabajador sea parte del mercado laboral de manera activa y significativa. Nuestro día a día está estrechamente vinculado a un mundo digital. Servicios como

> Uber, Facebook, Whatsapp, Waze, Netflix y diferentes aplicaciones han impactado en la forma como las personas vivimos y nos comunicamos (2017).

El mismo Crespo agrega:

> La innovación ya no es una opción. La innovación es cuestión de supervivencia para los negocios. Con la creatividad logramos descubrir nuevas ideas y con la innovación podemos implementarlas. Las empresas que innovan generan una ventaja competitiva en el mercado; del otro lado se encuentran las empresas que no innovan y que, por ese motivo, corren el riesgo de perder el nivel de su impacto y desaparecer.

En lo tecnológico se están dando las mayores innovaciones, que permite a su vez que el mundo se haga más cercano, abriéndose nuevos mercados y oportunidades para llegar a más gente y de forma más fácil, rápida y económica (Ríos y Marroquín, 2013). Los mismos autores también consideran que los avances tecnológicos crean bases para resolver problemas que antes eran imposibles de encontrarles soluciones prácticas y económicas, por ello es que se debe tener la mente abierta para identificar las nuevas oportunidades en favor de las empresas.

3.6.6. Ecológico

El mundo viene evolucionando vertiginosamente, a un ritmo cada vez mayor, durante décadas el medio ambiente ha sido ecológicamente golpeado y que se ve de una simple observación de los grandes fenómenos atmosféricos catastróficos que vivimos últimamente con mayor intensidad. Por ello Peter James acuño el termino Innovación ecológica en el año 1,996 y la definió así: “es el desarrollo de productos y procesos que contribuyen al desarrollo sustentable, aplicando conocimientos y estrategias comerciales para generar mejoras ecológicas directa e indirectamente” (p.364).

Todo esto es parte de la sostenibilidad conciencia de los nuevos Emprendedores y empresarios del futuro (millennials). Ellos tienen claro que cualquier innovación y creatividad pasará por respetar el medio ambiente y todo aquello que sea restablecer las condiciones naturales ideales, será bien acogido por la sociedad y hacia allí tiende la

innovación presente y futura. Incluso las mujeres con un 84% de preferencia muestran más interés en la inversión sostenible que los hombres con un 67% (Stanley, 2017).

3.7. Análisis interno: Competidores potenciales, clientes, proveedores, productos sustitutos, barreras de entrada

3.7.1. Rivalidad de Competidores - Medio

La cantidad de empresas de consultoría en el Perú y el mundo es alta, sin embargo, en los temas de innovación recién se están conformando mayores especialistas. La competencia de consultoría en empresas pequeñas y medianas se da mayormente por consultores independientes y no por empresas de consultoría debidamente organizadas y estructuradas para tal fin, las que se han organizado como tal, se encuentran avocadas a la consultoría de grandes empresas, como se confirmó luego de las diversas entrevistas a profundidad tenidas. La especialización y el prestigio que se logra alcanzar, marcan un camino de éxito para competir adecuadamente con el espacio suficiente para desarrollarse. Para ello ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC tiene dentro de su cultura organizacional la continua capacitación de sus colaboradores.

Actualmente en Perú existen pocos especialistas en temas de innovación para la cantidad de empresas que existen, y los que hay están con sus tiempos completamente ocupados, estos están apoyando mayormente a las empresas grandes, quienes inclusive ante la falta contratan especialistas internacionales. Se plantea realizar una alianza estratégica con ellos, a fin de que nos deriven con empresas pequeñas y medianas que ellos no cubren (fuente: entrevistas varias, ver anexo 6).

3.7.2. Amenaza de Nuevos Entrantes - Alta

La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que las barreras de entrada no son significativas, no se requiere de inversiones altas, pero sí de conocimientos, especialización y diferenciación, más aún al inicio cuando aún no se tiene un prestigio ganado (entrevista a García Peña, anexo 6). Cada vez se enseña en las universidades e

institutos más temas de innovación, por lo que se espera que próximamente habrá más asesores en innovación, pero a la vez más empresas deseosas de recibir consultoría externa, la cual es uno a uno, es un servicio a la medida de la empresa, no se puede estandarizar el proceso en su integridad.

3.7.3. Poder de Negociación de Proveedores - Bajo

Los requerimientos por parte de las empresas de consultoría en innovación no son mayores: una oficina la cual puede ser alquilada; útiles de oficina que se obtiene en librerías con facilidad, hardware como son laptops que abundan en el mercado diferentes marcas, modelos y precios; y software básico tipo office para las presentaciones y trabajos varios, este software se descarga gratuitamente del internet. El insumo principal es el recurso humano y no depende de ningún proveedor (entrevista a García Peña, anexo 6).

3.7.4. Poder de Negociación del Comprador - Alto

Las empresas tienen un alto poder de negociación, sobre todo al inicio cuando la consultora todavía no tiene una marca posicionada, conforme esta vaya alcanzando el prestigio necesario estará en mejores condiciones de negociación, más aún si logra demostrar que su producto o servicio es de alta eficiencia, estableciéndose una lealtad hacia la marca. La necesidad del cliente se da por la premura por desarrollar rápidas soluciones a sus problemas con consultores altamente capacitados, momento en que se debilita su poder negociador.

3.7.5. Amenaza de Sustitutos - Medio

El servicio sustituto es el auto desarrollado por las gerencias y líderes al interior de las empresas, algunas empresas están creando su área de innovación. que puede resultar más fácil brindar los servicios, ya que están más familiarizados con los métodos, la amenaza se presenta con las organizaciones que tienen celo por divulgar sus ideas, procesos, etc. es allí donde ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC y todos los competidores tienen el rol y trabajo de educar a las empresas para que se atrevan a confiar sus ideas, aprender a

perder, a no contentarse con pocas ideas, sino de estar constantemente esforzándose en innovar, con la colaboración de especialistas. Según el estudio de Proexport el inconveniente de las empresas para formar sus propios equipos de innovación, es el poco personal y tiempo reducido de sus trabajadores para enfocarse en aspectos que no estén relacionados con el "core business"[4] del negocio, así como el costo que significa contratar mayor personal para este fin (2003).

3.8. Análisis sectorial e Identificación de riesgos y amenazas. Análisis FODA.

El análisis FODA también conocido como análisis DAFO, es una herramienta que permite el análisis de la situación de la empresa desde el entorno interno del marketing (Debilidades y Fortalezas) y desde el entorno externo (Amenazas y Oportunidades)

A continuación, se muestra la matriz cuadrada FODA:

[4] También descrito como "giro del negocio".

Tabla 3.3
Matriz FODA

Factores Internos		Factores Externos	
Fortalezas		Oportunidades	
F1	Se cuenta con el capital de trabajo suficiente, ya sea propio o por fuentes de financiamiento, para el inicio de operaciones como para el periodo adaptativo del mercado.	O1	La economia peruana sigue siendo una oportunidad para que las empresas busquen seguir invirtiendo y desarrollandose.
F2	El modelo permite trabajar con consultores a disponibilidad, lo que permite mantener costos fijos bajos.	O2	Las nuevas tecnologias seran oportunidades para los innovadores.
F3	Se cuenta con personal con experiencia empresarial y profesional en diversas areas.	O3	Las empresas pequeñas y medianas en su mayoria carecen de conocimientos tecnicos de innovacion
F4	El servicio que se brinda es aun novedoso en el mercado.	O4	La tendencia del mercado es hacia la innovacion.
F5	El modelo de servicio es altamente personalizado con enfasis en alinear la vision del cliente con sus estrategias, lo que constituye una barrera de entrada a la competencia.	O5	Las empresas de consultoria en innovacion existentes a la actualidad no se dan abasto para atender a todas las empresas que requieren el servicio.
F6	La metodologia de consultoria a partir de talleres, concursos, implementacion de soluciones innovadas es eficiente.	O6	La competencia no es un problema, sino una oportunidad de mejora y difusion de la necesidad de innovacion.
F7	Costos fijos reducidos	O7	La competencia actual tiene altos precios por su hora de servicio de asesoria, ante la poca competencia aun.
Debilidades		Amenazas	
D1	Por ser empresa nueva, carece de conocimiento del mercado, y por tanto, no es conocida en el mercado.	A1	Baja inversion en Peru en investigacion y ciencia, asi como e infraestructura que pemita un aceleramiento de los procesos e ir a la par de otros paises.
D2	Se carece aun de la suficiente experiencia practica en el uso de las metodologias de innovacion.	A2	Las universidades, centros de educacion difundan de forma demasiada agresiva las metodologias para innovar, que el mercado se sature de ellos y los precios por hora de consultoria bajen.
D3	A la empresa le falta validar aun su modelo de consultoria en innovacion.	A3	La corrupcion en el Peru a generado una crisis politica que afecta a la economia en su conjunto, lo que limita el desarrollo de las empresas.
D4	No se cuenta aun con clientes.	A4	Las empresas ante la crisis limiten su presupuesto en asesoria externa .

Fuente: Elaboración propia

SCIENTIA ET PRA

3.9. Estrategia de éxito

Del análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades se plantea en la siguiente tabla las estrategias que buscan incrementar los factores en que se es fuerte y existe una oportunidad, y, por otro lado, las estrategias que limiten las amenazas mejorando nuestras debilidades.

Tabla 3.4
Matriz FODA Cruzado de la empresa

Estrategias FO (crecer - ofensiva)		Estrategias FA (confrontar - defensiva)	
F1 F7 O5 O7	Iniciar el proceso con precios muy por debajos de la media a fin de ir ganando experiencia y que el mercado nos conozca.	F3 F5 A1 A2 A3	Desarrollar constantemente modelos propios de innovacion exitosos, que hagan unica a la empresa.
F2 O3 O4	Preparar una base de datos de consultores suficiente para estar preparada cuando se tenga un mayor prestigio en el mercado y mas clientes por atender.	A1 A2 A3 A4 F2	Pago a los consultores de acuerdo a las cobranzas y eventos que se realicen.
F4 F5 F6 O1	En cuanto se tengan los suficientes casos de éxito, participar en programas televisivos, señalando su propuesta (mundo empresarial).	A1 A2 A3 F4	Lograr el posicionamiento en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, como empresa de resultados exitosos.
F1 O7	Desarrollo de pagina web y tercerizacion de la publicidad digital, manteniendo una constante actualizacion de los casos de éxito y de nuevos clientes en la cartera	A4 F2 F5 F6	De los resultados de las ideas creativas obtenidas, establecer un stock de ellas para ir implementandolas escalonadamente.
O1 O4 F3	Prestigiar la marca a traves de charlas gratuitas en entidades del estado, municipalidades.		
O1 O2 O4 F3 F6 F7	Dictar cursos de certificacion en design thinking		
Estrategias DO (mejorar - adaptativa)		**Estrategias DA (evitar - supervivencia)**	
D2 O5	Formar un equipo con disponibilidad de tiempo y que esperen resultados futuros y no inmediatos.	D1 A4	Dar una excelente atencion a los clientes de forma que vean beneficio en el servicio a corto y largo plazo para lograr fidelizacion.
D1 D2 D3 D4 O4 O3	Ingresar inicialmente a empresas de personas amigas a bajo precio para ir ganando experiencia como contactos y difusion de la empresa.	D2 A4	Establecer un fondo de contingencia para las estacionalidades bajas de contratacion por parte de los clientes.
D1 D4 O1 O2 O3 O4	Ingresar a ser charlas en gremios empresariales.	A2 D1 D2	Capacitacion continua de los consultores.
D1 D4 O6	Hacer alianzas estrategicas con consultores de otros rubros para recomendarnos mutuamente con clientes.		
D1 D2 D3 D4 O1 O2 O3 O4 O5 O7	Dar la mayor cantidad de consultorias inicialmente a precios bajos para obtener la maxima experiencia posible en el mas corto plazo.		
D1 D2 D3 D4 O5 07	Alianzas estrategicas con empresas grandes de innovacion que no quieran atender a empresas medianas o pequeñas.		

Fuente: Elaboración propia

SCIENTIA ET PRAXI

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1. Planteamiento de objetivos generales de marketing

Objetivos generales de marketing:

- Definir la viabilidad comercial.
- Identificar el segmento y cuantificar el mercado objetivo.
- Asegurar el crecimiento de la empresa de acuerdo a la realidad del mercado.
- "Alinear toda la estrategia del servicio hacia una sola dirección, en correspondencia con la Visión, Misión y Valores" Kotler y Keller (2009).

Objetivos Específicos:

- Definir el perfil del cliente.
- Definir las estrategias comerciales para conseguir la viabilidad comercial.
- Establecer la ventaja competitiva de la empresa.
- Determinar el marketing mix de la empresa.
- Encausar el mensaje y motivo de la marca.
- Investigar las tendencias de mercado.
- Servir de insumo para el plan de ventas y proyección de la demanda.
- Identificar el universo de empresas en la ciudad de Lima Metropolitana que podrían interesarse en obtener los servicios de consultoría en innovación.
- Establecer la estrategia de precios de venta del servicio.
- Desarrollar la estrategia del canal comunicacional a utilizar.

Mediante entrevistas personales a profundidad a profesionales líderes en innovación, a gerentes de empresas, se sondeará el benchmarking de las empresas competidoras asesoras en innovación, la disposición de las empresas clientes por desarrollar innovación con consultoría externa, validar el modelo de empresa que se plantea, los precios que se manejan en el mercado las horas mínimas por evento, las estrategias que se utilizan para vender el servicio, la cantidad y calidad de colaboradores

necesarios y las diferentes recomendaciones que puedan brindar. Así también, el interés por obtener una certificación en design thinking luego de seguir un curso de 40 horas.

4.2. Estrategias de marketing

4.2.1. Segmentación y Perfil del cliente

Con base a los resultados de las encuestas realizadas (anexos 5 y 6) y las entrevistas a profundidad tenidas (anexo 7) se concluye que las empresas de Lima Metropolitana con perfil para contratar servicios externos especializados en innovación son:

- Empresas que facturan más de $ 1MM anuales (a partir de pequeña empresa).
- El 57 % de las empresas pequeñas y medianas que están dispuestas a contratar servicios de consultoría pagarían por encima de los 100 dólares la hora de servicio.
- Las que desean desarrollar innovación de forma metodológica en sus empresas.
- Las empresas con mayor disponibilidad de capital para invertir.
- Que teniendo ventas altas no tienen utilidades por tener gastos excesivos.
- Empresas sin tiempo ni conocimientos para generar innovación de forma metodológica.
- Empresas que no cuentan con ejecutivos de planificación estratégica.
- Que desean crear un área de innovación.
- Gerentes que han escuchado de las herramientas de innovación y el éxito que vienen teniendo.

De las encuestas que se realizaron encontramos las siguientes variables más valoradas por las empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana:

- El 85% de las empresas encuestadas declararon que, si realizaron algún tipo de innovación en los últimos 3 años, pero solo el 16% de ellas lo realizo con ayuda de alguna consultoría externa.

- El tipo de innovación que más realizaron las empresas fueron:

innovacion en producto (bien nuevo o significativamente mejorado)	53%
innovacion servicio (servicio nuevo o significativamente mejorado)	52%
innovacion no tecnologica en proceso (nuevo metodo de produccion o significativamente mejorado, nueva actividad de apoyo a la producion (sist. mantenimiento, contabilidad o informatica), forma de comercializar, cambio en empaque, nuevos metodos de establecimientode precios)	41%
innovacion no tecnologica en modelo de negocio (nuevos metodos de organización, de practicas de negocio, de relaciones externas con otras empresas, nuevos canales de venta, nuevos metodos de promocion del producto)	37%

- Las actividades de innovación más realizadas fueron:

compra de bienes de capital	69%
capacitacion en innovacion	36%
en comercializacion	33%
en organización	31%
compra de hardware	27%
investigacion y desarrollo	25%
compra de software	23%
diseño en ingenieria	14%
estudio de mercado para introducir una innovacion	10%

- El 96% respondió que no cuenta con un área específica de innovación dentro de su empresa.
- Las empresas que no innovaron lo hicieron mayormente por falta de conocimiento y de personal para realizarlo.

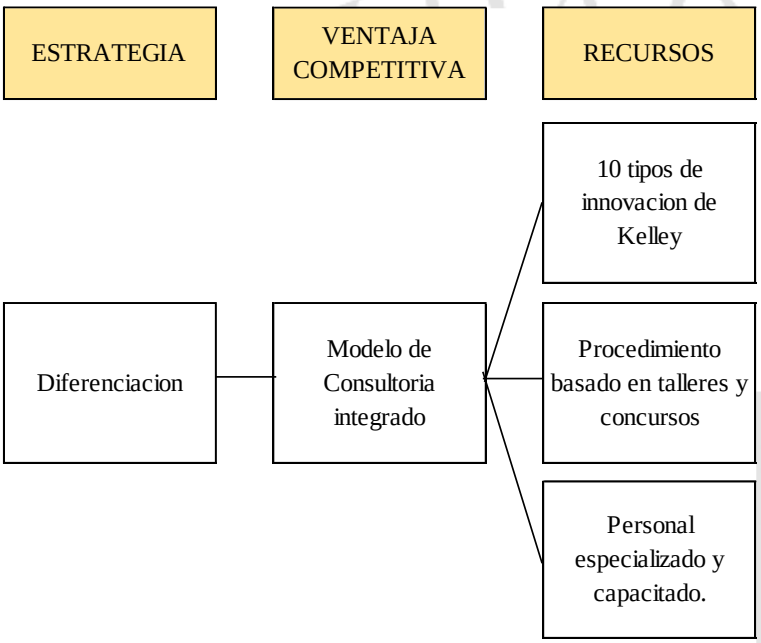
  En cuanto a los trabajadores de dichas empresas contestaron lo siguiente:

- El 61% de las empresas en que trabajan realizaban capacitaciones, el 19% cada trimestre, 32% cada semestre y el 50% una vez al año.
- El 77% estaba a favor de aportar ideas y sugerencias creativas a sus empresas, y el 54% le interesaría hacerlo con procedimientos de innovación y llevar un curso especializado en design thinking.

4.2.2. Posicionamiento y ventaja competitiva

Se llama Posicionamiento "a la referencia del lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia" (Trout, 1969, pp. 51-55).

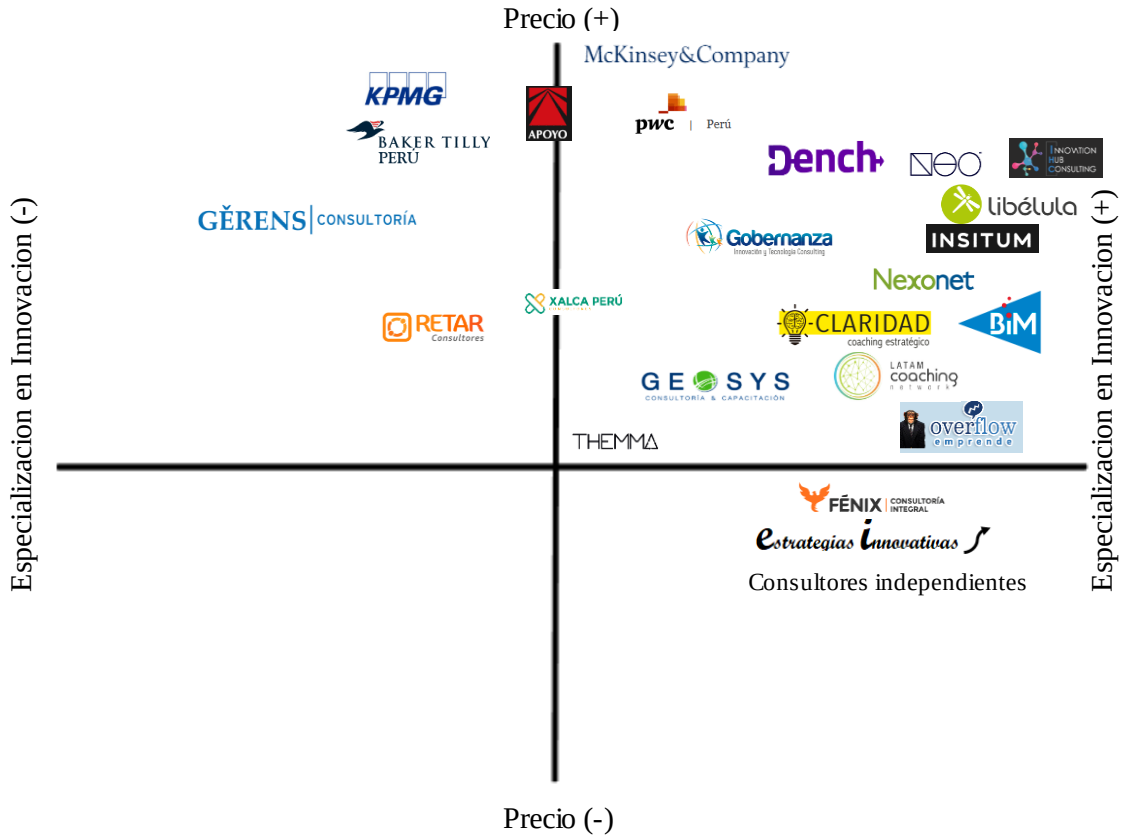
Figura 4.1
Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboracion propia

El posicionamiento de la empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC, es la de una empresa especializada en innovación dirigida a empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana, que ofrece sus servicios especializados en innovación, mediante el acompañamiento a sus clientes en el uso e implementación de metodologías exitosas que trabajen sobre los 10 tipos de innovación descritas en el punto 1.2, proporcionando beneficios de rentabilidad y mayores ventas en tiempos de grandes cambios tecnológicos y a precios accesibles a la vez que rentables, el logro de los resultados cuantificados serán parte de la diferencia de la empresa frente a sus competidores.

Figura 4.2
Matriz de Posicionamiento



Fuente: Elaboracion propia

La ventaja competitiva de la empresa se sustenta en el servicio al cliente que se transmite desde la cultura de la empresa y que se desarrolla mediante una estrategia del servicio consistente en: brindar calidad en el proceso; el tratar de conocer profundamente al cliente desde el inicio a fin, de ser asertivos en la identificación de sus necesidades; las características del modelo de servicio que es único e innovador, centrado en maximizar utilidades de los clientes las cuales serán debidamente medidas mediante KPI,s (anexo3) que se establecerán desde el inicio y que al final de la consultoría deberán ser muy superiores a los precios pagados por los clientes, el intraemprendimiento que se genera en el cliente con la participación de sus trabajadores, motivándolos y haciéndolos participar en la generación de la destrucción creativa; garantizar un servicio de excelencia operativa; las personas que prestan servicio para la empresa consultora también serán parte de la diferenciación, ya que serán seleccionados adecuadamente, capacitados y motivados para que sean trabajadores felices y fieles que produzcan clientes satisfechos, es decir un modelo de consultoría integrado.

Como nos lo menciono, Salinas (anexo 6), los asesores están abocados a las grandes empresas, por lo que las pequeñas y medianas empresas en lima metropolitana pueden constituir un océano azul, si se les da un excelente servicio, que se debe aprovechar para consolidar la marca en este segmento, ya que actualmente están siendo asesoradas por consultores independientes que no cubren la demanda existente y no crean una marca de posicionamiento en el sector.

4.3. Mercado objetivo

4.3.1. Tendencia de mercado

Como mencionó Crespo en el punto 3.6.5 la tendencia empresarial es hacia la revolución 4.0, el slogan innovar o morir. La tendencia de mercado es una herramienta útil para la toma de decisiones y el planteamiento de la estrategia, la tendencia es hacia la innovación en todos los países del mundo, buscando incrementar su PBI (BID 2018). Las universidades han incorporado en sus curriculas la innovación. La tendencia en el mercado peruano e internacional es el incentivo del emprendimiento, mediante la diferenciación de modelos de negocio, la creación de nuevos productos y servicios (Crespo).

Las nuevas tecnologías como la robotización, la inteligencia artificial, etc. suponen una oportunidad de innovación en las empresas, que con la utilización de las herramientas como el Design Thinking y Lean Startup se agilizan y facilitan hacia una posibilidad mayor de éxito en el proceso de innovación.

4.3.2. Tamaño de mercado

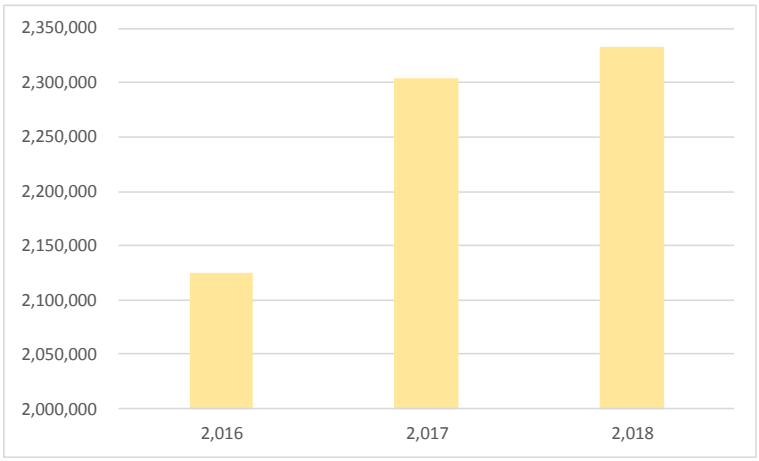
La tabla 4.1 muestra la población total de empresas formales en Perú y que son 2´332,218 al primer trimestre del año 2018, las mismas que vienen creciendo sostenidamente desde el año 2016.

Tabla 4.1
Stock de Empresas en Perú 2016 -18

Concepto / año	**2,016**	**2,017**	**2,018**
			(al 1er trim)
Stock al inicio del periodo	2,042,992	2,124,280	2,303,511
Altas	262,837	283,892	66,067
Bajas	(190,816)	(148,136)	(37,449)
Otros ingresos y salidas	9,267	43,475	89
Variacion neta	(181,549)	(104,661)	(37,360)
Stock al final del periodo	2,124,280	2,303,511	**2,332,218**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (mayo 2018)
Elaboracion propia

Figura 4.3
Stock de Empresas en Perú 2016 -18



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (mayo 2018)
Elaboracion propia

ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC, se enfocará en la pequeña y mediana empresa, es decir, las que tienen una facturación anual que oscila entre los S/622,500 y los S/ 9´545,000 (tabla 4.2), el cual es considerado un mercado poco explotado para la consultoría en la innovación, de acuerdo a las diversas entrevistas con expertos y que las encuestas también lo demuestran así.

Tabla 4.2
Tamaño de empresa de acuerdo a facturación en año 2019

Segmento empresarial	Facturacion anual (en UIT)			
Microempresa			hasta	150 UIT
Pequeña empresa	mayor de	150 UIT	hasta	1700 UIT
Mediana empresa	mayor de	1700 UIT	hasta	2300 UIT
Gran empresa			mayor de	2301 UIT

Segmento empresarial	Facturacion anual (en soles)			
Microempresa			hasta S/	630,000
Pequeña empresa	mayor de S/	630,000	hasta S/	7,140,000
Mediana empresa	mayor de S/	7,140,000	hasta S/	9,660,000
Gran empresa			mayor a S/	9,660,000

* valor de 1 UIT en 2019 = S/ 4,200

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (mayo 2018)

Elaboracion propia

La tabla 4.3 muestra la cantidad de empresas en Lima metropolitana en el 2013 en 842,522 empresas que viene a ser el **mercado total disponible (TAM – Total Available Market)**, de la cuales pequeñas y medianas empresas representan el 6.2% del total y suman 52,026 empresas que supone el **mercado disponible efectivo (SAM – Served Available Market)** en Lima Metropolitana. El mercado de las microempresas que son las más en Lima Metropolitana, se ve imposibilitada por su nivel de ingresos y egresos de tomar los servicios de consultoría externa, por lo que son descartadas, y se esta direccionando hacia las medianas y pequeñas empresas.

Tabla 4.3
Número de empresas en Lima Metropolitana según segmento empresarial

Segmento empresarial	2012	2013	Estructura Porcentual
Microempresa	739,537	789,565	93.7%
Pequeña empresa	37,933	43,924	5.2%
Mediana empresa	7,021	8,102	1.0%
Gran empresa	896	931	0.1%
Total	**785,387**	**842,522**	**100.0%**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2013)

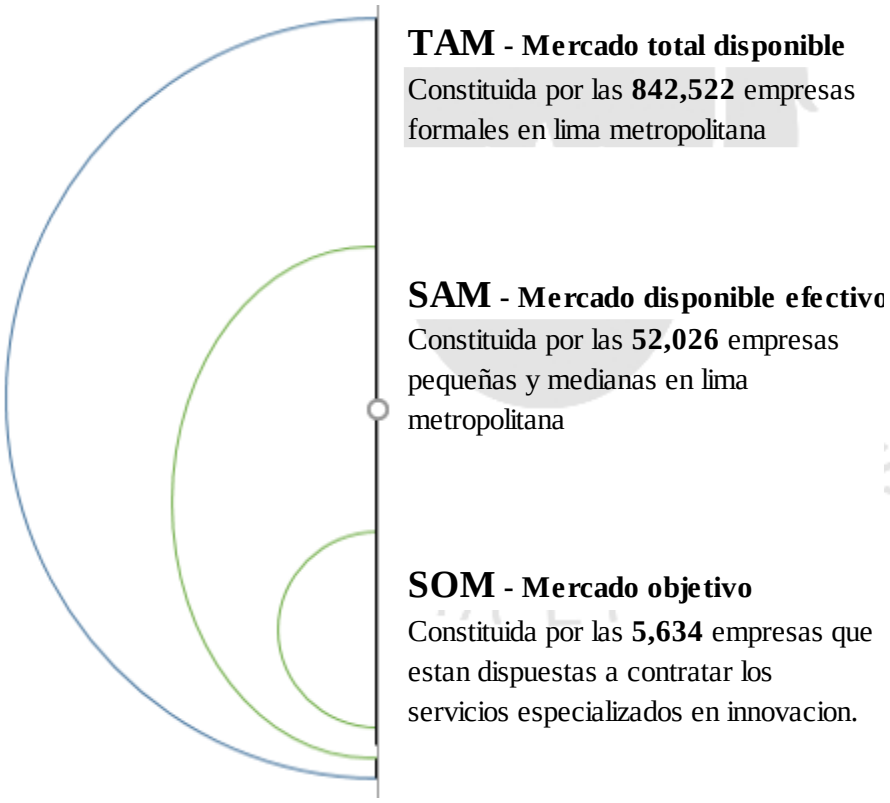
Elaboracion propia

4.3.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo es en el que ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC ha decidido ofrecer sus servicios, y está conformado por las empresas pequeñas y medianas que están dispuestas a contratar los servicios externos especializados en innovación, que de las 96 empresas encuestadas 18 contestaron afirmativamente (19%) y de las cuales el 57% contesto que estaría dispuesta a pagar más de $50 por hora de consultoría. Por lo tanto, el tamaño de **mercado objetivo (SOM)** se reduce de 52,026 empresas x 19% x 57% a 5,634 empresas con posibilidades de tomar los servicios de consultoría de la empresa.

De este total de 5,634, el objetivo para los 5 años del proyecto es atender a 222 empresas que constituyen el 3.9% del mercado objetivo, cantidad limitada a la capacidad de atención eficiente del personal operativo de la empresa, a esto se le denomina mercado de proyecto.

Figura 4.4
Tamaño de Mercado



Fuente: Elaboracion propia

4.3.4. Potencial de crecimiento del mercado

Como se explicó en el punto 1.4, cada vez será mayor la necesidad por innovar, y si a esto le sumamos que solo el 59% de las empresas pequeñas y medianas han realizado alguna innovación en los últimos 3 años, pero del tipo incremental, principalmente en compra de bienes de capital (anexo – encuestas). En el punto 1.3 también se comentó que cada vez son más las grandes empresas que están contratando consultoras de innovación siendo una tendencia y una oportunidad de crecimiento del mercado. La mayor educación en las universidades en temas de innovación también es un factor positivo hacia el crecimiento del mercado, así como la promoción del estado mediante el Ministerio de Producción para que las empresas innoven (Crespo).

4.3.5. Rivalidad competidora y Potencial de ventas

Según Proexport, clasifica los diferentes tipos de consultoría en Perú:

- Consultoría integral que atiende áreas como estrategia, finanzas, producción, mercadeo, recursos humanos, tecnologías de la información
- Consultoría en mercadeo y ventas
- Consultoría en tecnologías de la información, software, hardware y servicios conexos
- Consultoría en sistemas de gestión, dirigida a formalizar los procesos para cumplir con los estándares internacionales en las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, etc.; con miras a la obtención de la correspondiente certificación.
- Consultoría en recursos humanos
- Consultoría legal y tributaria
- Consultoría en ingeniería

Y además indica:

> La mediana empresa es el mayor demandante de servicios de consultoría en Perú. En cuanto al tipo de consultoría más demandado, se encuentra que entre las empresas grandes corresponde a la consultoría estratégica, y entre las PYMES a la consultoría en el área legal y tributaria (2003).

Dentro de la consultoría integral destacan: KPMG, Mc Kinsey & Company, Price Waterhouse Coopers, Ernst & Young, BDO Consulting SAC, Apoyo Consultoría SAC, Macroconsult SA, Maximise. ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC se encuentra en esta categoría, con especialización en innovación prioritariamente compitiendo entre otros especializados con BIM, Libélula, Neo, Innovation Hub Consulting, Claridad, Gobernanza, Overflow. Asimismo, en el mismo rubro se encuentran consultores independientes que brindan sus servicios profesionales.

Los expertos en innovación entrevistados (anexo 7) coinciden todos, que actualmente el mercado para asesorar a grandes empresas en temas de innovación es grande y que están copados en trabajo, que los realmente expertos son pocos, por lo que las empresas se ven precisados a traer especialistas del exterior. Sin embargo, manifiestan que el mercado de empresas pequeñas y medianas ha sido muy poco explorado, mayormente por consultores independientes y aislados que brindan su servicio aisladamente, pero no por empresas de consultoría debidamente organizadas y con trayectoria.

4.4. Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1. Política de gestión del cliente

Las políticas que la empresa implementará para tener factores diferenciadores frente a la competencia y otros, se basan en desarrollar un servicio de calidad que permita posicionarse en el sector de empresas pequeñas y medianas prontamente con la marca, este servicio se debe mantener e implementar continuamente, siguiendo la estrategia de servicio mencionado en el punto 4.2.2.

El servicio a atender será realizado en las oficinas del cliente por el front office de la empresa, lo que significa un alto grado de interacción con los trabajadores y la gerencia. En todo el proceso el cliente recibirá una atención altamente personalizada, desde el inicio de la contratación hasta la culminación del trabajo, en donde se le solicitará al gerente nos otorgue un breve comentario sobre el trabajo realizado el cual nos deberá

autorizar para colgar en las redes, indicando su satisfacción con el servicio y su lealtad hacia nuestra marca; así también se le solicitará referencias de empresas amigas que les pueda interesar el trabajo; se le solicitara también recomendaciones de mejora de nuestro trabajo.

4.4.2. Estrategia de producto

Se dan 3 niveles de servicio para generar efectos positivos en el cliente a atender:

a. Beneficio Central que está referido al beneficio principal al ofrecer los servicios de consultoría y consiste ayudar a las empresas a ser mejores, aumentar su rentabilidad, sus ingresos, entre otros.

b. Producto Real que está referido al servicio que se brindara consistente en el planteamiento estratégico de la empresa con el gerente general, los retos y dolores que tiene la empresa por superar o mejorar, los talleres con los trabajadores del cliente, el desarrollo de concursos que incentiven el logro de soluciones creativas a los retos planteados, la validación de los mismos y su implementación una vez probada su eficiencia. Todo este proceso se describe con más detalle en el punto 5.2.5.

c. Producto Aumentado que está referido a la sensación de satisfacción en el cliente, el trato profesional que percibe, la motivación que se produce en los trabajadores al participar activamente en el proceso de innovación de su empresa.

4.4.3. Estrategia de precios

Según Proexport (2003), en su estudio del sector servicios de consultoría en Perú:

> El precio de los servicios ofrecidos por las empresas de consultoría está determinado por diversos aspectos, como son el tamaño de la consultora y del cliente, el tiempo de ejecución y el número de consultores requeridos, así como su nivel de especialidad, entre otros. (p. 94)

El mismo estudio realizado en el año 2003, identifica los precios promedios de acuerdo al tipo de consultoría ofertada según la siguiente tabla:

Tabla 4.4
Precios de consultoría aproximados

Consultoria	Valor Aprox US $
Gestión empresarial	15,000 - 20,000
Tecnologías de la Información	20,000 - 25,000
Sistemas de gestión de calidad y otros	6,000 - 12,000
Recursos humanos	3,000 - 5,000

Fuente: Proexport (2003)

Elaboracion propia

Se propone una estrategia de fijación de precios inicial por los primeros 6 meses basada en los costos, mientras la empresa madure, para ello se ha calculado un costo de punto de equilibrio de 85 dólares para el primer año (ver punto 7.7. tabla 7.9) y que se asignará un precio inicial de 90 dólares para los primeros 6 meses, lo que significa un precio por módulo de $ 2,160. Con esta estrategia se pretende desarrollar experiencia, ir ganando clientela y prestigio en el mercado como se mencionó en las estrategias de la empresa, se empezará con el cobro de precios por debajo de lo que paga el mercado, y conforme se vaya desarrollando la estrategia se irán incrementando los precios. Este precio se traduce para el cliente en un precio por modulo, como se ha desarrollado en el punto 5.2.5. y que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 4.5
Precios

	Horas	Precio Inicial	Valor del Modulo	Precio con Increm 1	Valor del Modulo	Precio con Increm 2	Valor del Modulo	Precio con Increm 3	Valor del Modulo
Modulo 1 - mes	24	90	2,160	120	2,880	150	3,600	180	4,320
Modulo 2 - mes	24	90	2,160	120	2,880	150	3,600	180	4,320
Modulo 3 - mes	24	90	2,160	120	2,880	150	3,600	180	4,320
Total horas	**72**		**6,480**		**8,640**		**10,800**		**12,960**

Fuente: Elaboracion propia

La duración de cada módulo tiene una duración de 1 mes en promedio y las horas asignadas a cada cliente variaran de acuerdo a la necesidad y requerimiento de cada cliente, pero se ha tomado como referencia promedio 24 horas por cada módulo de acuerdo al proceso descrito en el punto 5.2.5. Los precios referidos por los especialistas

consultados en las entrevistas (ver anexo 7), nos indican que el mercado está pagando entre $100 y $200 por hora de acuerdo al grado de percepción de los clientes del valor de su consultoría, al prestigio que haya alcanzado en el mercado y el consultor encargado, aunque cuando se trata de consultores de alta reputación estos llegan a cobrar entre $300 y $1,000 por hora, fuera de gastos de viáticos, alojamientos y pasajes.

Al séptimo mes se cambiará la estrategia, a una fijación de precios basada en el valor, fijando un precio meta de 120 dólares incluido el IGV por hora de consultoría hasta el inicio del segundo año, donde se proyecta un precio meta de 150 dólares hasta el final de ese mismo año, para iniciar el tercer año y hasta el fin del proyecto con un precio de 180 dólares, que, con la experiencia, know-how, credibilidad por parte del mercado, así como con el equipo consolidado y con las capacitaciones internas realizadas, se espera una percepción positiva de los clientes a los precios fijados.

En cuanto a los cursos que se dictaran en las oficinas de la empresa, esta tendrá un costo de $ 150 mensuales por persona, este curso consta de 2 módulos, uno por mes.

4.4.4. Estrategia de canal comunicacional

La empresa establecerá los siguientes canales para establecer comunicación con sus clientes:

Canal 1.- Este es el más directo con el cliente, sin intermediarios, cara a cara, consta de una comunicación altamente especializada y personalizada a cada cliente, de principio a fin, desde la propuesta de venta hasta el informe final del servicio.

Canal 2.- Página Web desde donde se comunican los servicios, los colaboradores, los asesores, los casos de éxito logrados, los clientes atendidos, y los datos de la empresa para que se comuniquen con ella.

Canal 3.- Videos de clientes donde expresen su conformidad y recomendación al servicio brindado, los mismos que pueden estar insertos en una pestaña de la página web de la empresa.

Canal 4.- Correos electrónicos, según base de datos de los gerentes de las empresas medianas y pequeñas, en donde se presenta la empresa con sus servicios que presta; así como para mantener un canal comunicacional abierto con el cliente, tenerlos informados sobre las actividades de la empresa, que se refuerza e integra con aplicativos de mensajería para teléfonos inteligentes. Se utiliza el software "airtable" el cual es un aplicativo multiplataforma gratuito que permite organizar la base de datos de los clientes de una manera muy simple y eficiente.

Canal 5.- Dictado de charlas de innovación en municipios, gremios empresariales, universidades, Concytec, Innova Perú, etc.

Canal 6.- Entrevistas en canales de televisión, programas como mundo empresarial que es un programa de actualidad empresarial y que se transmite en Canal N, con programas de estreno los sábados y domingos a las 10 pm y programas de repetición de martes a viernes a las 00.00 horas; y con el cual se tiene contacto con el presentador del programa.

4.4.5. Estrategia de distribución

Se realiza una estrategia de distribución exclusiva, directamente con la persona decisoria de las empresas, que normalmente será el gerente general, por lo que la presentación es de alta calidad, los precios son altos, el servicio a ofrecer es único, con una frecuencia de compra baja, en el mayor de los casos será única.

Además, se dan talleres a las jefaturas, a los trabajadores de la empresa, donde participan activamente, por tanto, hay que darles a ellos un servicio personalizado al giro de su negocio, como muchos ejemplos de innovación para que capten y colaboren con nuestro servicio.

Los cursos que brindara la empresa son en forma presencial en nuestras oficinas los días sábados, con un límite de 15 alumnos.

4.5. Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

Del análisis realizado se concluye que el mercado objetivo es bastante superior a la capacidad de atención de la empresa, de forma que en los 5 años de actividad del proyecto se atenderán 222 empresas que representan el 3.94% del mercado objetivo, según la siguiente figura.

Figura 4.5
Participación de las ventas en mercado objetivo

SOM mercado objetivo	5,634	empresas
Ventas proyectadas en los 5 años del proyecto	222	empresas
Participacion de la empresa en el mercado	3.94%	

Fuente: Elaboracion propia

El mercado del proyecto está restringido a la cantidad de asesores que capte la empresa, para este efecto si se quiere cumplir con el servicio personalizado a atender, con condiciones de calidad, compromiso, satisfacción, profesionalidad, seriedad, confianza con los clientes, se debe ser rigurosos en la contratación del personal y cuidadosos que los estándares de calidad y garantía de buen servicio sean los propuestos.

En la tabla 4.6 se describen las contrataciones programadas de asesores, la cantidad de horas que pueden asesorar considerando un 50% de tiempo en almuerzo, desplazamientos, preparación de talleres, etc. que hacen 80 horas efectivas de consultoría. El número de horas necesarias a atender en cada cliente se detallan en la figuras 5.7 del capítulo V, y son 24 horas al mes, por lo que cada asesor podrá atender a tres clientes simultáneamente en el mes. En la tabla 4.7 se establecen el número de empresas atender a la vez que se proyecta el ingreso por el servicio, determinándose el presupuesto de ventas. En la tabla 4.6 se observa para el primer año 1.8 consultores, que es el promedio de 1 consultor para los primeros 3 meses y a partir del cuarto mes 2 consultores.

El jefe de consultores recién será nombrado en el tercer año, cuando ya se tenga la cantidad de consultorías que amerite que el consultor contratado desde el inicio con ese fin ascienda a la jefatura.

Tabla 4.6
Numero de Consultores

	Año 1		Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Sem 1	Sem 2				
Nro de consultores	2	4	4	5	5	5
Horas efectivas por consultor al mes	80	80	80	80	80	80
Total horas mes efectivas de la empresa	160	320	320	400	400	400
Horas de evento al mes por empresa	24	24	24	24	24	24
3 empresas al mes atendidas por 1 consultor	72	72	72	72	72	72
Total empresas que se pueden atender al mes con el numero de consultores propuesto en cada momento	2.2	4.4	4.4	5.6	5.6	5.6
Empresas nuevas que se proponen atender al mes	2	4	4	5	5	5

Fuente: Elaboracion propia

El plan de ventas viene considerando la capacidad de atención de la empresa, la implementación del equipo de trabajo de forma secuencial, de modo que se inicia con la consultoría de 2 empresas, con las que ya se tiene conversaciones para su atención, y se irán incrementando a 1 empresa por mes que su consultoría tiene una duración de 3 meses con 24 horas de servicio cada mes.

SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 4.7
Plan de ventas propuesto

	Plan Mensual de Ventas Año1												
Mes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Total**
Clientes nuevos	2.0	2.0	2.0	3.0	3.0	3.0	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	**36**
Modulo 1 100% HH	48	48	48	72	72	72	84	84	84	84	84	84	**864**
Modulo 2 50% HH		24	24	24	36	36	36	42	42	42	42	42	**390**
Modulo 3 20% HH			10	10	10	14	14	14	17	17	17	17	**139**
Horas a cobrar	48	72	82	106	118	122	134	140	143	143	143	143	**1,393**
Precio de la hora	90	90	90	90	90	90	120	120	120	120	120	120	**108**
Venta en $ inc IGV	**4,320**	**6,480**	**7,344**	**9,504**	**10,584**	**11,016**	**16,128**	**16,848**	**17,136**	**17,136**	**17,136**	**17,136**	**150,768**

	Plan Anual de Ventas					
Año	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Clientes nuevos	36	42	48	48	48	**222**
Modulo 1 100% HH	864	1,008	1,152	1,152	1,152	**5,328**
Modulo 2 50% HH	390	504	576	576	576	**2,622**
Modulo 3 20% HH	139	202	230	230	230	**1,032**
Horas a cobrar	1,393	1,714	1,958	1,958	1,958	**8,982**
Precio de la hora	108	150	180	180	180	**163.14**
Venta en $ inc IGV	**150,768**	**257,040**	**352,512**	**352,512**	**352,512**	**1,465,344**
Cursos Design T. pers.			180	180	180	**540**
Precio x curso			300	300	300	
Venta de cursos			54,000	54,000	54,000	**162,000**
Venta en $ inc IGV	**150,768**	**257,040**	**406,512**	**406,512**	**406,512**	**1,627,344**

Fuente: Elaboracion propia

SCIENTIA ET PRAXIS

CAPITULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Políticas Operacionales

Están orientadas a asegurar la planificación operativa, calidad del servicio, liderazgo en el mercado, los procedimientos para el desarrollo de los talleres, la mecánica de los concursos, la implementación de la idea ganadora, el reporte final de la consultoría brindada detallando los logros alcanzados, prever necesidades, requerimientos, así como desarrollar una base de datos de clientes y una biblioteca de los casos efectuados.

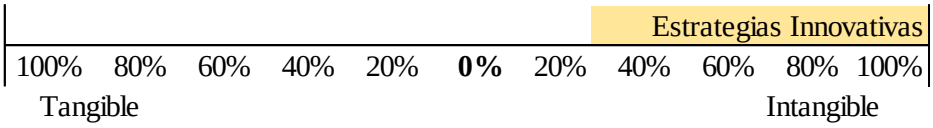
Resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a los procesos de la prestación de los servicios, la vestimenta de los consultores, cuanto deberá durar cada evento, la presentación ante los clientes, la salida final del cliente, el informe final al cliente, todo con la finalidad de lograr una buena percepción del cliente, y que serán detallados en este capítulo de operaciones.

5.1.1. Producto y Calidad

Kotler, Bloom y Hayes (2004) definen el servicio de la siguiente manera:

> Un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión. (pp. 9-10).

Figura 5.1
Porcentaje de producto que es un servicio



Fuente: Elaboracion propia

La empresa ofrece un producto en forma de servicio, que por sus características de operación es altamente intangible, personalizado de acuerdo al cliente, bajo un esquema y un procedimiento estandarizado, que, mediante la repetición y reiteración en cada evento, se va perfeccionando y logrando un alto grado de calidad, que es muy valorado por el cliente. “Es de elevada flexibilidad en sus procesos con un alto grado de implicación de los clientes, lo que llamaríamos una alianza de servicio, se da la imposibilidad de almacenar servicios en previsión de una futura demanda” (Bañegil, Chamorro, Miranda y Rubio, 2012, p. 145), aunque del resultado del concurso se pueden lograr un número interesante de soluciones creativas para el cliente que se pueden almacenar para ir implementándolas una por una.

El concurso (ver anexo 9) tiene como objetivo motivar ideas/soluciones innovadoras a partir de retos establecidos por la gerencia. Otro objetivo es el de motivar, impulsar y estimular a los colaboradores de la empresa a que sentirse parte importante y fundamental de la organización. El ganador(es) serán los que propongan las soluciones que mejoren sustancialmente algún producto o servicio, proceso, o actividad de la empresa y que reduzca costos o incremente ventas (10 tipos de innovación descritos en el punto 1.2). Estas serán presentadas al término del plazo establecido al inicio de los talleres y podrán ser entregados físicamente o vía email.

Los entregables serán revisados por un miembro de la empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC y por un miembro de la gerencia o directorio de la empresa previamente seleccionado, quienes seleccionarán las 3 mejores ideas sobre la base de 100 puntos, considerando los siguientes criterios de selección:

i. Uso de los métodos presentados en las charlas de innovación (10 puntos).
ii. Sostenibilidad del proyecto (30 puntos).
iii. La solución que además de ser relevante para la empresa sea financieramente más económicas en su implementación y en su retorno (20 puntos).
iv. Grado de innovación, originalidad de la propuesta, incluye cambio de modelo hacia otros más eficientes (10 puntos).
v. Impacto potencial en los resultados de la empresa (10 puntos).
vi. Viabilidad de la propuesta (20 puntos).

La calidad del servicio es esencial y así lo debe percibir el cliente, en la imagen y las formas de la prestación de los servicios, además de los éxitos que se obtengan en el proceso como es lograr mejoras en la empresa asesorada todo lo cual se puede medir con indicadores numéricos (ver detalle en anexo 3) en ventas, rentabilidad, así como con encuestas al finalizar la consultoría en cada cliente.

Adicionalmente a partir del tercer año y con el ingreso del jefe de consultores se abrirá el dictado de curso de Design Thinking, los días sábados en horario de 8am a 1pm con 2 descansos de 10-10.15am y de 11.30-11.45am. Constará de 2 módulos de 4 sesiones cada uno, según la siguiente curricula:

Curso Design Thinking - Módulo 1:

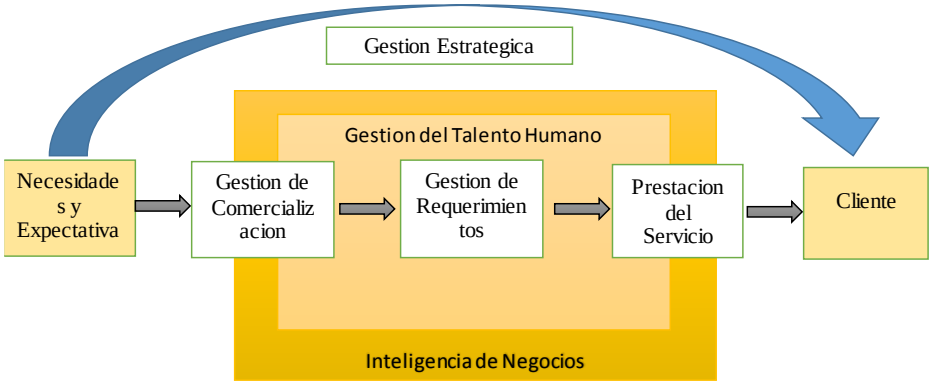
i. Conceptos (5 horas): Innovación, tipos y grados, creatividad, design thinking, transformación digital. Ejemplos de casos de éxito.
ii. Empatizar (5 horas): Entender al usuario – cliente, observar, descubrir, insights. Taller práctico.
iii. Definir Retos (5 horas): Deseos de las personas, viabilidad del negocio, factibilidad técnica, planeamiento estratégico, hipótesis. Casos prácticos.
iv. Idear (5 horas): Lluvia de ideas, generación de conceptos, elementos claves, enfoques creativos, personas creativas. Taller práctico.

Curso Design Thinking - Módulo 2:

v. Prototipar (5 horas): Producto mínimo viable, Diseños.
vi. Evaluar (5 horas): Porque evaluar?, aprender de errores, herramientas de testeo, propuesta de valor validada. Taller práctico.
vii. Storytelling (5 horas): Discurso, elevator pitch. Taller práctico.
viii. Presentación de trabajos finales (5 horas).

5.1.2. Macro proceso y cadena de valor

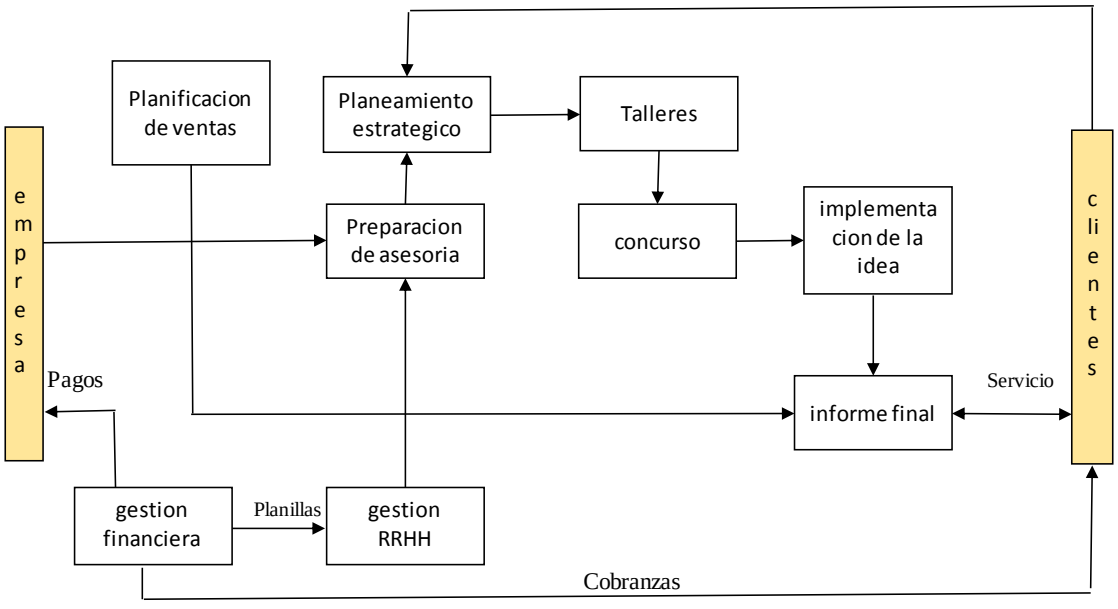
Figura 5.2
Macro proceso



Fuente: Elaboracion Propia

Se diseña la cadena de valor del servicio de forma que se garantice la calidad de la atención, partiendo de las necesidades y expectativas a satisfacer al cliente, en base a una adecuada gestión estratégica como primer paso y que será identificada con el gerente general en base a la revisión de su planeamiento estratégico y la definición de sus retos a solucionar, lo que decantara en la estrategias para obtener la satisfacción del cliente, mediante la excelencia operativa y la flexibilidad en la prestación del servicio y el logro de resultados exitosos que serán debidamente medidos.

Figura 5.3
Cadena de Valor

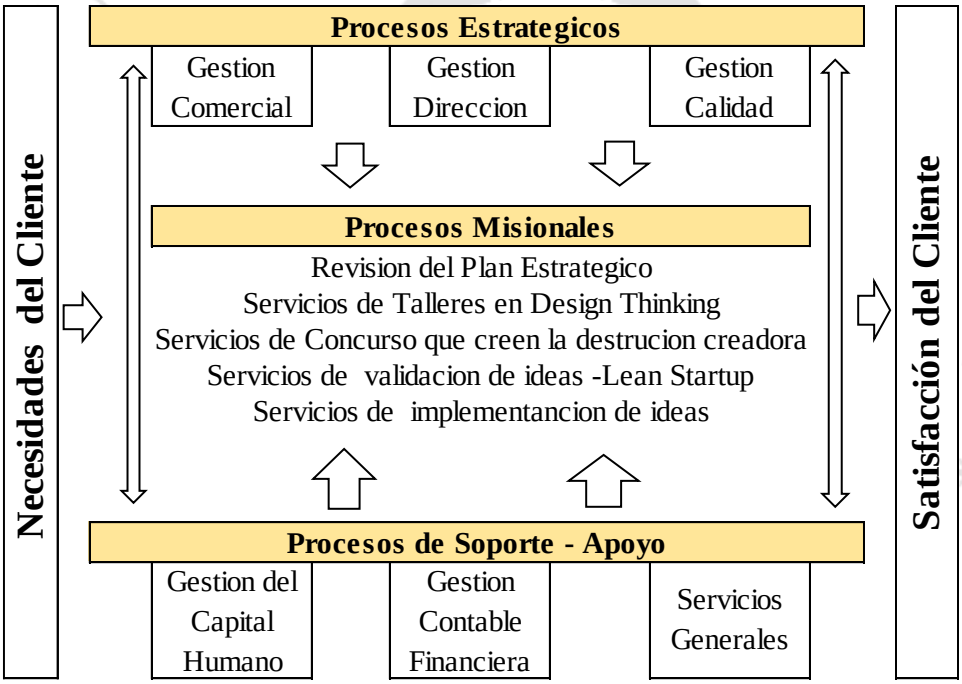


Fuente: Elaboracion Propia

Estos son los procesos básicos que conforman la cadena de valor de la empresa, seguidamente se muestra un esquema de los macro procesos y procesos del servicio, con mayor detalle, segmentándolos en tres grandes procesos como son los estratégicos, misionales y de soporte.

En el macro proceso estratégico identificamos la gestión comercial de la venta al cliente, de dirección del proceso identificando las necesidades y la calidad del servicio. En los misionales tenemos los procesos operativos que se desarrollaran para satisfacer las necesidades del cliente, y los de soporte, que colaboran con dar los recursos (contabilidad, tesorería, recursos humanos, servicios generales) a los procesos fundamentales y que se detallan en la figura 5.4.

Figura 5.4
Macro procesos y Procesos



Fuente: Elaboracion propia

5.2. Equipos, actividades y procesos

5.2.1. Diseño y capacidad de instalaciones

El proceso del servicio, se inicia con su preparación, fase que será realizado en las oficinas de la empresa, sin embargo, el mayor proceso será realizado en las instalaciones del cliente, en ese sentido, no es necesario que estén ubicadas en una avenida importante o céntrica (lo que podría elevar el costo), si es importante que tenga estacionamiento en el frontis, de preferencia estará ubicada en Surco, Miraflores o San Isidro, que es donde se encuentran la mayoría de las oficinas de los clientes, puede ser oficinas tipo departamento con zonificación para oficinas sin atención al público, el tamaño mínimo a considerar será de 120 m2 con capacidad para una sala de espera, un ambiente con mesa de directorio, un ambiente con escritorio para el gerente general, un ambiente para un consultor jefe y un espacio con tabiquerías para albergar a 3 consultores con sus escritorios, y que los días sábados se pueda transformar en un ambiente para el dictado de cursos y que albergara a 15 alumnos.

El precio previsto para el alquiler de la oficina de la empresa será de $600 mensuales para los 2 primeros años, según promedio rescatado en las diferentes páginas de alquiler online. En el año 3 se cambiará a un local cercano pero un poco más amplio de forma que se pueda realizar los cursos en uno de los ambientes.

5.2.2. Equipos de trabajo y apoyo

Los equipos de trabajo para el proceso, estarán compuesto por consultores especializados en innovación, con grado académico de bachiller, acompañados por practicantes en formación de negocios y de innovación, la conformación de los equipos dependerá de la cantidad de trabajadores a apoyar en el cliente. Cada consultor podrá trabajar los talleres con un máximo de 20 personas, hasta 30 con un practicante y más de 30 personas se requiere de un segundo consultor para desarrollar el taller.

5.2.3. Gestión de proveedores, compras y stock

Como se menciona en el punto anterior el servicio que presta la empresa no requiere mayores compras físicas rutinarias, por lo que los proveedores las compras y el stock a requerirse es menor.

Como compra intangible, tenemos la compra de conocimientos, la cual se puede accesar por via internet (on-line), por matricula en universidades tipo UTEC con su programa de certificación en Design Thinking y Lean Startup, la Universidad del Pacifico con su programa Emprende UP, la Universidad de Lima con su programa Innovación, Startups y Negocios Disruptivos, entre otros, y como se explica en el punto 6.4.4. Se reservará 5% de cada ingreso por ventas para destinarlo a este fin, y que también se muestran en los gastos operativos.

5.2.4. Tercerización

Como estrategia de operación se tercerizará todo puesto y función que no sea esencial para el desarrollo de la empresa, que pueda ser trabajado desde fuera de las oficinas, que no sea necesario dedicar todo el tiempo disponible de horas de trabajo. Se establece tercerizar, lo siguientes procesos:

Marketing digital
Contabilidad.

5.2.5. Proceso de prestación de servicios

El proceso se inicia con la pre-venta del servicio, el cual consiste en la explicación del servicio al cliente y la formulación del contrato a firmar, el cual se detalla en el anexo 8, y en el cual se determina las horas a ofrecer en la consultoría de acuerdo a las características y las necesidades de la empresa, el lugar en donde se efectuará el evento, los horarios, los premios que entregará el cliente a los ganadores, y se culmina esta etapa con la firma del contrato, quedando listo para el inicio de la consultoría.

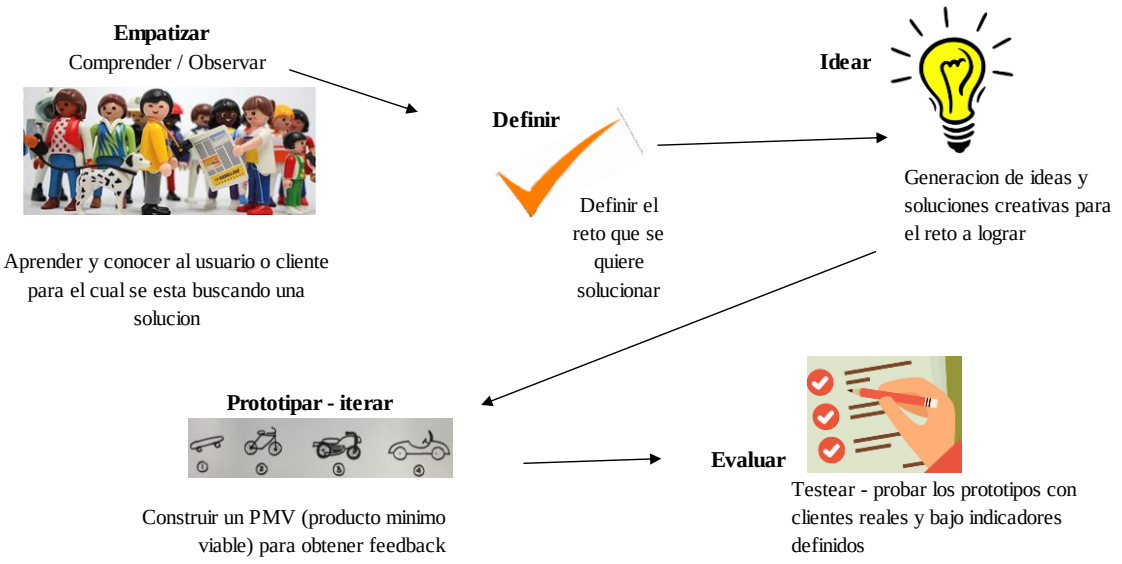
El servicio consiste en los siguientes módulos: Módulo 1: Revisión del Plan Estratégico con la gerencia general y definición de los retos; talleres de innovación y Concurso; Módulo 2: Validación de la idea ganadora y mejora; Módulo 3: Implementación de la innovación.

En el primer módulo consta de 4 semanas de 6 horas cada una, en la primera semana se revisa el plan estratégico del cliente, la visión, misión, los objetivos

estratégicos con el gerente general, y de acuerdo a ello se define el tipo de innovación a desarrollar la empresa, para lograr sus objetivos y el reto a solucionar en el concurso propuesto. Se establece el premio a la idea ganadora, y las fechas en que se inicia y termina el concurso.

El siguiente proceso es el desarrollo de los talleres de innovación, que empezará con una explicación teórica de la innovación, el design thinking, el lean startup, ejemplos acordes con el giro de la empresa, explicando los tipos y grados de innovación el plan estratégico de la empresa con los retos a solucionar, el modo de utilizar los métodos de innovación para lograr ideas creativas, corregirlas y ponerlas en valor luego en el mercado. Una vez terminada la parte teórica se empieza con la práctica haciendo grupos de 2 o 3 personas para empezar el proceso de pensamiento creativo de design thinking de acuerdo a los procesos que se detallan en la figura 5.5 adjunta.

Figura 5.5
Proceso de Design Thinking



Fuente: Elaboracion propia

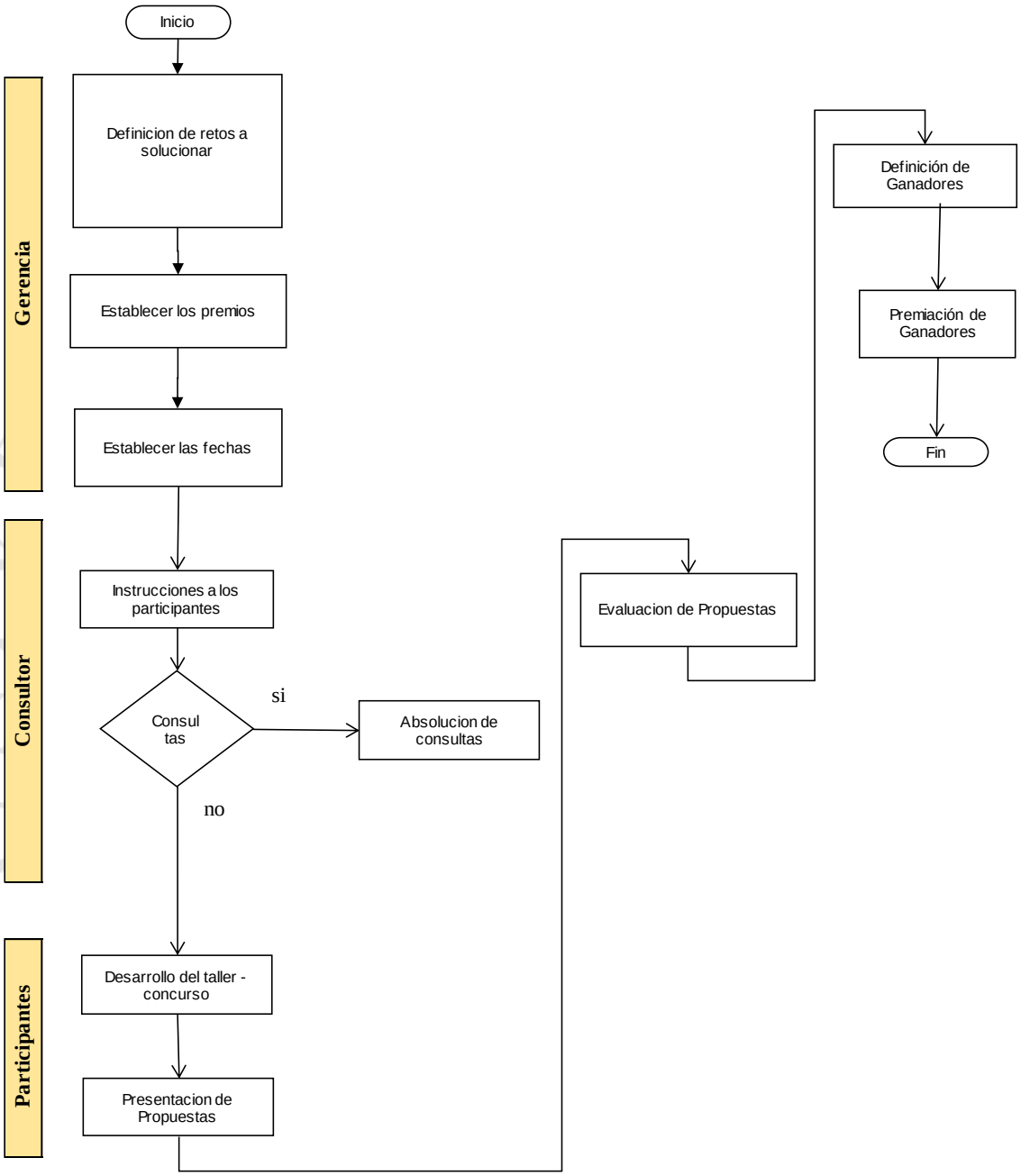
La siguiente etapa es la del concurso, para lo cual se detallan las bases del mismo en el anexo 9, sus reglas, premios, horarios de presentación del trabajo, el formato de presentación, por el cual los concursantes deben encontrar una solución utilizando los métodos enseñados, este taller se realizará en dos sesiones de 3 horas cada uno, y en

donde cada grupo expondrá su idea con un Pitch – storytelling[5]. Las ideas con más profundidad, originalidad y con mayor impacto serán los ganadores. Los premios serán costeados por el cliente y serán ellos quienes lo determinaran, pudiendo ser: Un almuerzo especial entre los gerentes principales y la familia del ganador en algún lugar especial, un viaje para él y su esposa a algún destino todo pagado, que la propuesta encontrada sea puesta en práctica y publicada de alguna manera para que todos los trabajadores de la empresa la reconozcan, como lo manifiesta Calvo Perez (2013), algún curso de su interés en un centro especializado, darle un diploma con mención de la acción realizada, algún monto de dinero en efectivo.

La siguiente figura muestra el flujograma del concurso, donde se aprecia los diferentes integrantes y cómo interactúan, en especial la importancia que ocupa la gerencia en la definición de los lineamientos. El propósito de este concurso es la de incentivar al personal de la empresa a la vez que se encuentran innovaciones interesantes para el desarrollo futuro de la empresa.

[5] Traducido al español: narración de una idea o historia.

Figura 5.6
Flujograma del concurso



Fuente: Elaboracion propia

La semana cuarta estará dedicada para que en primera instancia el consultor evalué las soluciones planteadas de acuerdo al puntaje detallado en el punto 5.1.1. así como en el anexo 7, las categorice y se las lleve al gerente general para terminar de decidir cuál solución es la ganadora. Podría ser que se presente más de una idea innovadora, pudiendo establecerse un stock de ellas para ser implementada en una próxima fecha, la evaluación del concurso se realizara siguiendo los lineamientos establecidos en las bases. Con el anuncio del ganador y la premiación se culmina este primer módulo que tiene una duración de un mes.

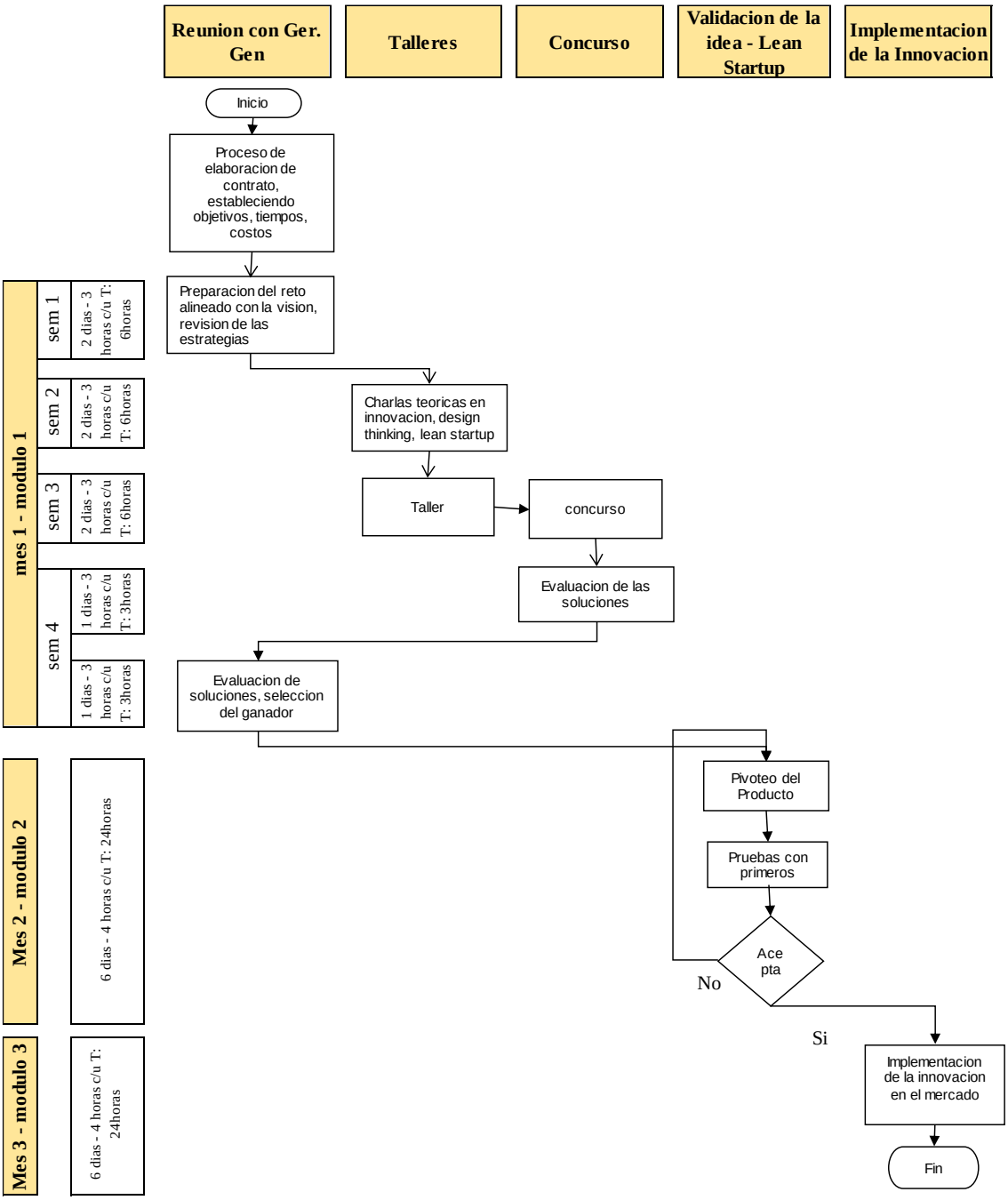
El módulo 2 tiene una duración de un mes, se realiza con el equipo ganador y con las personas que la gerencia considere oportuna que estén presentes, y consiste en desarrollar la metodología lean startup con el prototipo mínimo viable, llevándolo a posibles clientes, para ver su reacción, el agrado por el producto y lo que no, el precio, el empaque o las características, pivoteando las veces que sean necesarias hasta validar totalmente la propuesta, y listo para ser lanzado al mercado.

El módulo 3 consistirá en el lanzamiento al mercado del producto ya validado comercialmente, verificando los canales por los que se hará, la publicidad que necesitará, las métricas de control, y de seguimiento al producto post-lanzamiento, etc. en esta etapa es importante trabajar en conjunto con el área de marketing del cliente.

Por último, se debe evacuar un informe final para el cliente con propuestas de ajustes y las conclusiones, agradeciéndoles por su acogida y solicitándoles el llenado una encuesta, así como los comentarios para ser incluidos en la web de la empresa.

Internamente se debe anotar en un registro de la empresa los detalles del evento, recomendaciones, conclusiones en un archivo digital que será entregado al administrador de la empresa para su almacenamiento.

Figura 5.7
Flujograma del proceso de consultoría por Módulos



Fuente: Elaboracion propia

5.3. Plan de operaciones

El plan de operaciones se muestra en la tabla 5.1, en donde se registra la cantidad de horas a asesorar, el número de clientes, lo que permite programar los recursos de la empresa a

requerir como son el número de consultores, sus horarios, los practicantes, las laptops, el personal administrativo de apoyo, etc.

Tabla 5.1
Plan de Operaciones (costo en dólares)

	Plan Mensual de Operaciones Año1												
Mes	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**Total**
Horas de consultoria	48	72	82	106	118	122	134	140	143	143	143	143	**1,393**
Costo de la hora	32	32	32	32	32	32	42	42	42	42	42	42	
Costo de consultores	**1,512**	**2,268**	**2,570**	**3,326**	**3,704**	**3,856**	**5,645**	**5,897**	**5,998**	**5,998**	**5,998**	**5,998**	**52,769**
Costo de la hora gte y jefe	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	
Costo variable del gte	**216**	**324**	**367**	**475**	**529**	**551**	**806**	**842**	**857**	**857**	**857**	**857**	**7,538**
Costo variable del jefe consult													-
Total costo variable	**1,728**	**2,592**	**2,938**	**3,802**	**4,234**	**4,406**	**6,451**	**6,739**	**6,854**	**6,854**	**6,854**	**6,854**	**60,307**
Nro de consultores	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1.8

	Plan Anual de Operaciones					
Año	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Total**
Horas de consultoria	1,393	1,714	1,958	1,958	1,958	**8,982**
Costo de la hora	37.9	52.5	63.0	63.0	63.0	**57.1**
Costo consultores en $ inc IGV	**52,769**	**89,964**	**123,379**	**123,379**	**123,379**	**512,870**
Costo de la hora gte y jefe	5.4	7.5	9.0	9.0	9.0	**39.9**
Costo operativo del gte	**7,538**	**12,852**	**17,626**	**17,626**	**17,626**	**73,267**
Costo operat del asesor jefe			**33,826**	**33,826**	**33,826**	**101,477**
Total costo variable	**60,307**	**102,816**	**174,830**	**174,830**	**174,830**	**687,614**
Nro de consultores necesarios	1.8	2	3	3	3	

Fuente: Elaboracion propia

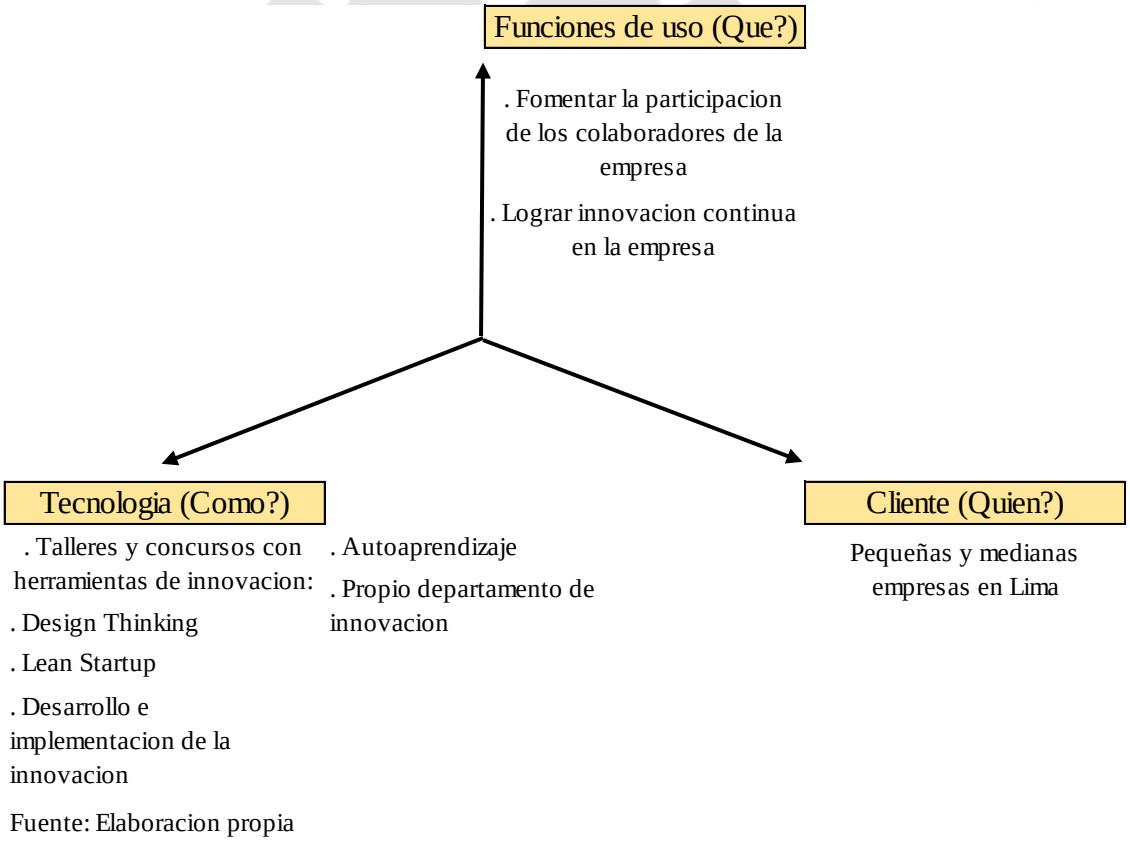
En el primer año los primeros 3 meses se ejecuta el servicio con un 1 solo consultor y del mes 4 al 12 con 2 consultores, lo que da un promedio para el primer año de 1.8 consultores. El costo de la hora por el pago a los consultores, representa el 40% de la facturación al cliente atendido. El consultor cobra en el momento en que el cliente cancela los servicios.

CAPITULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

Para desarrollar el presente capítulo se utilizará la herramienta tridimensional presentada por Derek Abell en 1980 (Figura 6.1) para definir e identificar la misión de la empresa clasificándola en 3 ejes:

1. A quien satisface sus necesidades.
2. Que satisface
3. Como satisface

Figura 6.1
Metodología de Derek Abell



Fuente: Elaboracion propia

Una vez identificados estos segmentos, será más fácil definir el negocio, desarrollar la estructura organizacional de la empresa, describir las jerarquías y responsabilidades

dentro de la organización de los colaboradores, organizar y delegar las tareas con el objetivo de minimizar tiempo de respuesta y la toma de decisiones. El diagrama organizacional muestra los niveles y cómo interactúan entre sí.

La empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC se rige por la Ley de Fomento del Empleo (D.L. N° 728) y Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa - MYPE (Ley N° 28015, 2003), en virtud de esta última ley las empresa con menos de 10 trabajadores y menos de 150 UIT[6] son micro empresa y gozan de un régimen laboral especial por el que las vacaciones y las indemnizaciones sociales se computan por 15 días, las cuales se calcularán en punto más adelante.

6.1 Objetivos Organizacionales

6.1.1. Naturaleza de la organización

ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC es una empresa que brinda los servicios de consultoría en innovación, en el mercado de las pequeñas y medianas empresas, donde se desarrollan procesos de innovación sin la consultoría de los especialistas, los cuales se han direccionado a las grandes empresas.

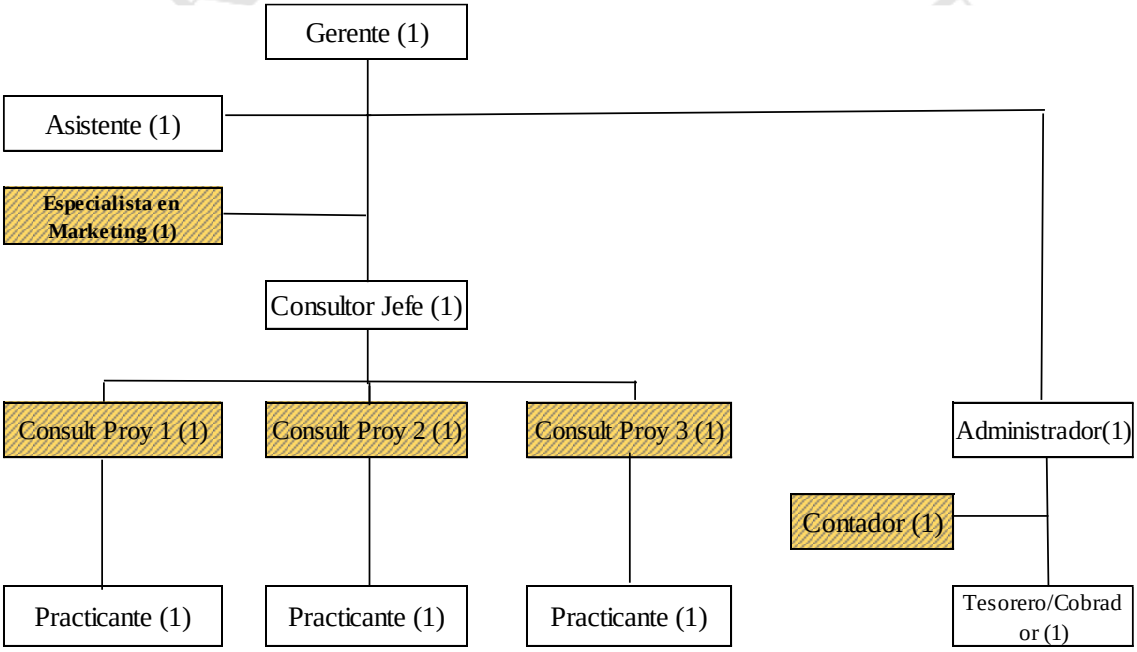
La rapidez con que la tecnología evolucionará en los próximos años, será posible que muchas de estas empresas quedan desplazadas por competencia venida del exterior a través del internet o de otras tecnologías, por ello hoy es momento para las empresas peruanas agilicen sus procesos de innovación (Crespo, 2017), se preparen para afrontar con éxito el futuro, para lo cual la empresa apoyara con metodologías eficientes de innovación y con una organización basada en proyectos, en donde cada consultor tendrá una gran independencia y autoridad, dependiendo directamente del gerente general, y tendrán el soporte de un practicante cada uno. Cada proyecto obtiene sus ingresos en virtud de un contrato.

[6] 1 UIT = S/4,150 (D.S. 380-2017-EF)

6.1.2. Organigrama

Siguiendo la estructura de organización de Chiavenato (1993) se desarrolla el organigrama con que operará la empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS, en la figura 6-2, donde la lidera el gerente quien es a su vez el representante legal de la empresa, y se encarga del planeamiento, de la organización, el desarrollo y la coordinación de los integrantes de la empresa. Sus funciones se detallan en el anexo 6, como el de los demás integrantes.

Figura 6.2
Organigrama



Fuente: Elaboracion propia

El gerente contará con un asistente que lo ayudará a conectar e interactuar con todas las áreas de la empresa, será quien asista al gerente en todas aquellas tareas repetitivas que se le encargue y llevará el orden administrativo de la empresa, siendo también el encargado de la administración. El gerente en los primeros dos años supervisará a los asesores, ya en el tercer año esta función estará a cargo del asesor jefe que se incorporará.

6.1.3. Diseño estructural por proyectos

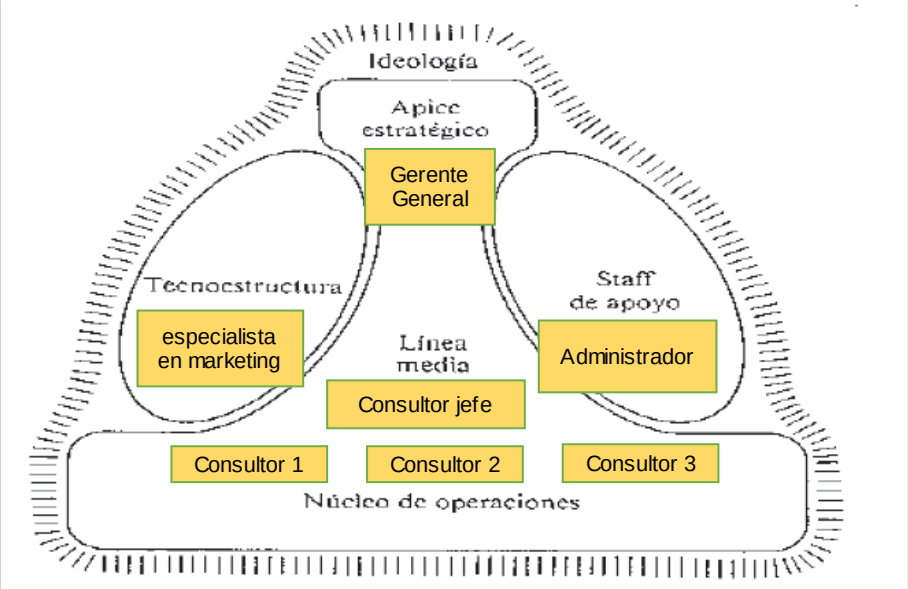
De los tres tipos de estructuras organizacionales que plantea Mintzberg: la funcional, la orientada a proyectos y la matricial, se opta por el tipo de organización en La Estructura Orientada a Proyectos, en donde la empresa cuenta con un asesor independiente en cada empresa acompañado por un practicante que lo asistirá en la elaboración de formatos reportes, y en la dirección de los talleres. En este caso el asesor destinado a cada cliente cuenta con total responsabilidad y autoridad sobre el proyecto, toma decisiones propias, tiene un trato directo con el cliente, entre las desventajas se encuentra que se pierde cierto control por parte de la gerencia general sobre ellos, es por ello que la gerencia ha organizado un comité semanal los días lunes con todos los asesores para revisar los casos que están llevando y debatirlos.

Para el diseño del desarrollo de las funciones de la empresa se presenta el diseño organizacional en la figura 6.3 planteado por Henry Mintzberg, en donde se tiene la cúspide estratégica, ocupada por el gerente de la empresa, que fue el que tuvo la idea que dio origen a la organización.

El núcleo de operaciones conformado por los consultores, que desempeñan el trabajo básico de proveer los servicios de consultoría con la independencia necesaria.

La tecno estructura asumida por el especialista en marketing, el staff de apoyo que lo conforman el administrador y el tesorero y que brindan el apoyo de diversos tipos.

Figura 6.3
Diseño organizacional



Fuente: Mintzberg, H. (2003)
Elaboracion propia

6.2. Diseño de puestos y responsabilidades

"El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que se deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y cómo se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización". (Mondy, 1997).

El manual de funciones para cada cargo descrito en el organigrama, así como sus responsabilidades se muestran en el anexo 6, y en forma genérica se mencionan algunas funciones:

- Gerente General. - Será el encargado de enlazar, colaborar en todas las áreas, participando activamente en cada una de ellas, más al inicio de las operaciones en las que el personal será limitado. Es el representante legal de la empresa y responsable por la marcha de la empresa. Se encarga también de las ventas.
- Jefe de Consultores.- Junto con el consultor, analiza los requerimientos específicos de los clientes, analiza la planeación estratégica del cliente para el inicio y desarrollo de la consultoría, asigna las consultorías al personal a su cargo, comprueba que el servicio al cliente que se está brindando cumpla con los

estándares de calidad enunciados en la cultura organizacional de la empresa, establece los mecanismos de control y de medición de tiempos asignados, evalúa a los consultores y propone planes de incentivos y reconocimiento para ellos, colabora en la búsqueda y captación de clientes.

- Consultores. - Sus funciones son las de ofrecer los talleres, concursos, y la implementación de las innovaciones detectadas. Guían a los practicantes para que se vuelvan consultores en un futuro.
- Encargado de administración. - Es la persona encargada de llevar la base de datos de los clientes, supervisa la tercerización del marketing digital, visita a los clientes para ofrecer los servicios de la consultora, establece las estrategias de marketing a seguir en coordinación con el gerente general.

6.3. Políticas organizacionales

Como ya se ha mencionado el área operativa son los consultores, que eventualmente serán millenials, por lo que conociendo sus gustos y costumbres se les debe tener motivados, entrenados, ocupados en diversas empresas asignadas, y acompañándolos en la resolución de sus dudas. Se tendrá un staff de consultores juniors (practicantes) que se estarán entrenando para asumir la consultoría ante una salida de algún consultor titular, sin que se perjudique a la organización.

Se gestiona en base a un ambiente agradable, con libertades para la toma de decisiones por parte de los consultores, libertad en sus horarios, supervisando que cumplan con las responsabilidades asignadas, se incentiva el slogan que la tarea que se está desarrollando es noble, dirigida a motivar al trabajador peruano, a la empresa peruana, al mayor dinamismo de la economía nacional y a generar nuevos y más puestos de trabajo.

La ética del servicio también es importante, debiendo estar presente en la mentalidad de los trabajadores de la empresa, mediante slogans, y dichos que se instalan en portales y pizarras de la empresa.

6.4. Gestión del talento

6.4.1. Selección y contratación

La selección y contratación de los consultores es realizado por el gerente general conjuntamente con el jefe de supervisores, siendo la herramienta principal de apoyo para la contratación la herramienta: Linkedln[7].

Los candidatos serán filtrados de acuerdo a:

- Profesión, de preferencia administradores, ingenieros industriales, contadores.
- Que tenga bachillerato.
- Experiencia previa en innovación mínimo de 2 años.

La contratación del primer y principal consultor será como estable dentro de la empresa y será quien tenga las principales empresas a asesorar, quien tenga mayores conocimientos en innovación, con perfil de líder y que tenga o este cursando alguna maestría, ya que El será quien asuma la jefatura de consultores al cumplirse el segundo año de operación de la empresa, para lo cual se le ira motivando y preparando para dicha función, además se encargara del dictado de cursos, con lo cual mejorara su remuneración mensual. Los demás consultores brindarán sus servicios en forma de tercerización y deberán presentar factura de servicios para su pago.

Los trabajadores de staff serán puestos en planilla de la empresa y cumplirán con las normas de trabajo establecidas.

6.4.2. Remuneración y desempeño

Los cargos administrativos serán contratados de acuerdo a lo establecido en la Ley MYPE N° 28015, respetando los horarios y las normas que en Él se dictan.

[7] Comunidad social orientada a las empresas, a los negocios y el empleo.

Cuando un consultor trabaje más de 20 horas semanales en promedios en la empresa, ingresará a planilla con un sueldo fijo equivalente al sueldo mínimo más un variable equivalente a la cobranza del 40% de lo cobrado al cliente encargado, mientras tanto, deberá facturar sus servicios. Al cabo de los 4 años dentro de la empresa y ya siendo consultores seniors contratados recibirán un porcentaje del accionariado de la empresa.

6.4.3. Empowerment y reconocimiento

Los consultores asociados suponen un nivel educativo suficiente para delegar en ellos la toma de decisiones, el análisis suficiente para que se desenvuelvan con solvencia y libertad dentro de las empresas asignadas.

Según estudio de Greenberg, H. y Maymin, S. (2013) los líderes que más reconocen y motivan tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen. Además, afirman que este reconocimiento debe ser constructivo, inteligente, efectivo, y de manera continua. Debe generar emociones positivas, ser honestos, públicos. En el mismo estudio concluye que, aunque no genere gastos para la empresa, bien ejecutados puede promover la ejecución de un correcto liderazgo, la retención del talento, el compromiso y la productividad.

6.4.4. Capacitación, motivación y desarrollo

Los recursos humanos en la empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC es de importancia vital, puesto que es el insumo de la empresa, por tanto, todo esfuerzo para mantenerlo motivado y enfocado en la visión y misión de la empresa serán importantes. Esto incluye una buena remuneración, entrenamiento constante, planes de desarrollo y bienestar.

El entrenamiento y capacitación será continuo, desde el momento que son asignados a los clientes se les supervisará y dirigirá en sus consultorías, se harán directorios de casos todos los lunes con todo el equipo presente y en donde cada uno expondrá sus casos y las dificultades que están teniendo para en conjunto analizar la problemática.

Cada cierto tiempo se les enviará a cursos fuera de la oficina ya sea de actualización o certificación a las diferentes técnicas que vayan apareciendo, para ello se guardará un 5% de la cobranza a los clientes para adiestramiento de los colaboradores. Los practicantes estarán en continuo entrenamiento y desarrollo de forma que, ante cualquier eventualidad con cualquier consultor titular, pueda reemplazarlo y ocupar eventualmente su posición.

6.5. Estructura de gastos de RRHH

La remuneración de los trabajadores se asigna de acuerdo al rango salarial del mercado y de acuerdo al volumen de trabajo, el gerente tendrá labores de consultoría en los clientes, por lo que adicional a su remuneración tendrá un ingreso adicional del 40% de la facturación por sus servicios en el cliente cuando lo haga personalmente y 5% de todos los servicios de consultoría que se cobren.

El asesor jefe tendrá un sueldo de S/ 3,500 más un variable de 5% de todos los servicios de consultoría y un 30% de lo cobrado por los cursos que dictará. El asistente de gerencia hará trabajos administrativos, es decir, es la misma persona representada en el organigrama. Los gastos de personal se muestran en el estado de pérdidas y ganancias en los rubros de costos de producción (consultores) y de gastos operativos.

Tabla 6.1
Estructura de costos de planilla

	Cantidad	Sueldo	Moneda	Cargas Sociales	Variable	Cursos
Gerente	1.00	5,000.00	S/.	22.5%	5%	
Asesor Jefe	1.00	3,500.00	S/.	22.5%	5%	30%
asistentes de gerencia y adm	1.00	1,800.00	S/.	22.5%		
tesoreria y cobranzas	1.00	1,800.00	S/.	22.5%		
practicantes	4.00	1,200.00	S/.	22.5%		

Fuente: Elaboracion propia

CAPITULO VII: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Supuestos

Se estima un análisis financiero de 5 años, ya que los métodos de innovación mencionados como Design Thinking y Lean Startup deben tener una vida útil de 5 años antes que sean reemplazadas por nuevas metodologías.

Tabla 7.1
Supuestos – tipo de cambio

	año 0	año1	año2	año3	año4	año5
Tipo de cambio	3.28	3.32	3.36	3.40	3.44	3.48
devaluacion	1.20%	anual *				

* fuente: (BCR, pag xi)

En la tabla 7.1 se muestra el tipo de cambio proyectado y que se publicaron en los pronósticos de la edición Nro. 38 del reporte semanal que emite el BCR.

La venta de la consultoría se factura en dólares, por lo que es la moneda más importante para el proyecto, por tanto los valores expresados en el presente capítulo serán en la moneda americana.

Tabla 7.2
Política de Ventas

Cobranza	90%	% Pago en efectivo	
Castigo no pago	3%	ventas crédito	***

*** Asbanc 19.07.18

Del total de ventas el 90% se cobra al contado, pero el 10% restante se cobrará al crédito a 30 días, y de ese 10%, el 3% serán facturas incobrables de acuerdo a estadística presentada por Asbanc (19 julio 2018).

Tabla 7.3
Supuestos de Capital de Trabajo

Rotacion de cuentas x cobrar	30	dias
Politica caja minima (dias de costos produccion)	15	dias
Politica caja minima (dias de gastos operativos)	15	dias

Capital propio	15,000	US$
Vida útil	5	años
Costo oportunidad de Capital COK	10.67%	en soles
IGV	18%	
Impuesto a la renta	30%	

Alquiler de año 0 - 2

Alquiler de oficina	600	US$ mensuales
meses adelantados	2	
garantía	1,200	US$

Alquiler de año 3-5

Alquiler de oficina	850	US$ mensuales
meses adelantados	2	
garantía	1,700	US$

Fuente: Elaboracion propia

En la tabla 7.3 se muestra la cantidad de días que habrá que financiar la cobranza, y una política de caja mínima para cubrir eventualidades; el capital propio con el que participará el accionista, la vida útil del proyecto en años.

El costo de oportunidad está dado por el cálculo realizado en la tabla 7.12, el IGV y el impuesto a la renta son las tasas impositivas actualmente vigentes en el Estado Peruano.

El alquiler es el costo promedio de una oficina con las dimensiones previstas en la zona de Surco según el análisis realizado en el portal Adondevivir.com.pe.

7.2. Plan de inversiones

El plan de inversiones y que se muestra en la tabla 7.4 describe:

- Inversiones en intangibles, constituidos por los gastos en implementación legal de la empresa, con las diferentes licencias necesarias para operar.
- Inversiones en Activos Fijos, constituidos en el mobiliario de oficina que se requerirá para trabajar en las oficinas a alquilar, ya que esta no vendrá

amoblada; y los equipos electrónicos como son las laptops, impresoras y proyector.

- Inversiones pre operativas, constituido por los gastos previos al inicio de las operaciones y que supone un periodo de 3 meses, en donde se implementarán los intangibles, los activos fijos y se harán los preparativos para ingresar a las 2 primeras empresas ya contactadas para el inicio de las operaciones.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 7.4
Plan de Inversiones

Activo Fijo Intangibles tipo de cambio: 3.28

Categoria	Detalle	P.unit	cant	Total S/	Total $
Inversion en intangibles	Elaboracion Minuta empresa (abog)	600	1	600	
	Derechos notariales insc RRPP	550	1	550	
	Diseños de marca y mebretes	1,200	1	1,200	
	Licencia Indeci	500	1	500	
	Licencia Municipio	620	1	620	
	Varios	1,000	1	1,000	
	Total			**4,470**	**1,363**

Activos Fijos

Categoria	Detalle	P.unit	cant	Total S/	Total $
Mobiliario Oficina	Escritorio 1.80x0.60x1.50x0.50	1,365	2	2,730	
	Escritorio 1.20x0.60x0.75	1,600	1	1,600	
	Sillones de escritorio	800	3	2,400	
	Silla de invitados	340	6	2,040	
	Archivero Alto 2.36x0.80x0.35	1,015	2	2,030	
	Archivero Alto 4.70x0.80x0.35	930	1	930	
	Mesa de directorio	6,500	1	6,500	
	Sillas de directorio	350	12	4,200	
	armario para archivo	300	3	900	
	estanteria	250	2	500	
	Aire acondicionado	1,649	2	3,298	
	Ventilador de 18¨	199	3	597	
	pizarra acrilica	450	2	900	8,727
Equipos Electronicos	Laptop Lenovo Optane BIF400BXLM	2,199	3	6,597	
	Impresora HP Laser Jet M130fw	995	2	1,990	
	Proyector	2,500	2	5,000	
	Varios	3,000	1	3,000	5,057
	Total			**45,212**	**13,784**

Pre-operativos

Categoria	Detalle	P.unit	cant	Total S/	Total $
Materiales y articulos de oficina	gerencia general	3,500	3	10,500	
	capacitacion y certificacion	11,220	1	11,220	
	confeccion de pagina web	850	1	850	
	post-it	600	1	600	
	utiles de oficina	500	1	500	
	utiles de limpieza	200	1	200	
	Cafetera expresso	150	1	150	
	memorias USB	120	6	720	
	Mantenimiento oficina	600	3	1,800	
	Agua, Electricidad	250	3	750	
	Telefonia movil	199	3	597	
	Servicio Trio (cable internet, telef fijo)	438	3	1,314	
	Servicio de contabilidad	650	3	1,950	
	Publicidad	4,000	3	12,000	
	Servicio de limpieza	800	3	2,400	
	Total			**45,551**	**13,887**
			TOTAL	**95,233**	**29,034**
	Adelanto de Alquiler y garantia Alquiler				**2,400**
	Total Inversion Inicial en dolares				**31,434**

Fuente:Elaboracion propia

7.3. Activos y depreciación

El activo principal y más oneroso es el local el cual será alquilado, por tanto, está exento de depreciación. Los demás activos como son el equipo electrónico y el mobiliario se calcula una depreciación lineal en la cantidad de años de vida útil y lo permitido por la entidad tributaria. Al valor que se muestra en dólares en el anexo 7.5 se le extraerá el IGV para el cálculo de la depreciación.

Tabla 7.5
Depreciación

Inversiones	valor c igv S/	valor $	Vida útil (años)
Activo Fijo Intangibles	4,470	1,363	5.0
Activo Fijo Mobiliario Oficina	28,625	8,727	2.0
Activo Fijo Equipos Electronicos	16,587	5,057	3.0
Gastos pre-operativos	45,551	13,887	5.0
	US $	**29,034**	

Fuente:Elaboracion propia

7.4. Capital de trabajo

Está dado por la cantidad de dinero necesario que se tendrá que requerir en caja en cada periodo para afrontar el crédito otorgado en las ventas a los clientes. Este dinero se recupera al final del proyecto.

Tabla 7.6
Capital de Trabajo

(expresado en dolares)	DIAS	año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
Rotacion de cuentas x cobrar	30	1,219	2,078	2,849	2,849	2,849	
Politica caja minima (dias de costos produccion)	15	(2,492)	(4,269)	(7,260)	(7,285)	(7,285)	
Politica caja minima (dias de gastos operativos)	15	(2,119)	(2,319)	(3,473)	(3,420)	(3,388)	
Requerimiento Capital de Trabajo		(5,830)	(8,666)	(13,582)	(13,554)	(13,522)	
Inversion en Capital de Trabajo		(5,830)	(2,836)	(10,745)	(2,808)	(10,713)	32,933

Fuente: Elaboracion Propia

7.5. Balances previsionales

El balance general proyectado muestra resultados positivos a las proyecciones de ingresos y egresos, solidez de la empresa al tener sus pasivos cubiertos por su patrimonio durante todo el periodo del proyecto. Asimismo, una liquidez suficiente para afrontar los pasivos de corto plazo, aun estableciendo un fondo de maniobra para imprevistos. La garantía del alquiler se recupera al quinto año, así como un valor de liquidación de activos y recupero del capital de trabajo al final del periodo.

Tabla 7.7
Balance general proyectado

(expresado en dolares)	año 0	año1	año2	año3	año4	año5
Efectivo		13,857	64,424	131,975	200,644	280,832
Fondo de maniobra	-	5,830	8,666	19,411	22,220	32,933
Cuentas pagadas por anticipado	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017	1,017
Cuentas por cobrar		1,219	2,078	2,849	2,849	2,849
Activo corriente		**21,923**	**76,185**	**155,253**	**226,730**	**317,631**
Garantia alquiler	1,200	1,200	1,200	1,700	1,700	1,700
Incobrables		452	771	1,058	1,058	1,058
Credito de IGV	4,612	-	-	-	-	-
Activo bruto	24,605	24,605	32,001	36,287	43,683	43,683
Depreciacion		(7,711)	(15,423)	(23,134)	(30,845)	(38,556)
Activos fijos neto	24,605	16,894	16,579	13,153	12,838	5,126
TOTAL ACTIVOS	**31,434**	**40,469**	**94,735**	**171,164**	**242,325**	**325,515**
Cuentas por Pagar Consult		503	857	1,457	1,457	1,457
Pasivo financiero	16,434	10,956	5,478	-	-	-
Impuestos por Pagar		4,642	19,475	30,328	30,447	30,669
Total Pasivo	**16,434**	**16,101**	**25,810**	**31,785**	**31,904**	**32,126**
Patrimonio	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
utilidades acumuladas		9,369	53,925	124,379	195,422	278,389
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**31,434**	**40,469**	**94,735**	**171,164**	**242,325**	**325,515**

Fuente: Elaboracion propia

7.6. Fuentes de financiamiento y amortización

Se calcula un financiamiento de US $ 16,434 que permitirá cubrir la inversión inicial, así como el capital de trabajo necesario para cubrir la liquidez de los primeros meses, este préstamo se proyecta pagar en los próximos 3 años y se financiará bajo el método alemán

(amortización fija). La financiación se realizará con el banco Scotiabank, con el que el accionista mantiene una cuenta de ahorros.

Tabla 7.8
Cronograma de Pagos

Credito en dolares: 16,434.42
Plazo n: 36 meses
T.E.A.: 15%
T.E.M.: 1%

Nro cuota Mensual	Inicial	Interes	Amortizacion	Cuota	Saldo
0					16,434.42
1	16,434.42	205.43	456.51	661.94	15,977.91
2	15,977.91	199.72	456.51	656.24	15,521.40
3	15,521.40	194.02	456.51	650.53	15,064.89
4	15,064.89	188.31	456.51	644.82	14,608.37
5	14,608.37	182.60	456.51	639.12	14,151.86
6	14,151.86	176.90	456.51	633.41	13,695.35
7	13,695.35	171.19	456.51	627.70	13,238.84
8	13,238.84	165.49	456.51	622.00	12,782.33
9	12,782.33	159.78	456.51	616.29	12,325.82
10	12,325.82	154.07	456.51	610.58	11,869.30
11	11,869.30	148.37	456.51	604.88	11,412.79
12	11,412.79	142.66	456.51	599.17	10,956.28
13	10,956.28	136.95	456.51	593.47	10,499.77
14	10,499.77	131.25	456.51	587.76	10,043.26
15	10,043.26	125.54	456.51	582.05	9,586.75
16	9,586.75	119.83	456.51	576.35	9,130.23
17	9,130.23	114.13	456.51	570.64	8,673.72
18	8,673.72	108.42	456.51	564.93	8,217.21
19	8,217.21	102.72	456.51	559.23	7,760.70
20	7,760.70	97.01	456.51	553.52	7,304.19
21	7,304.19	91.30	456.51	547.81	6,847.68
22	6,847.68	85.60	456.51	542.11	6,391.16
23	6,391.16	79.89	456.51	536.40	5,934.65
24	5,934.65	74.18	456.51	530.69	5,478.14
25	5,478.14	68.48	456.51	524.99	5,021.63
26	5,021.63	62.77	456.51	519.28	4,565.12
27	4,565.12	57.06	456.51	513.58	4,108.61
28	4,108.61	51.36	456.51	507.87	3,652.09
29	3,652.09	45.65	456.51	502.16	3,195.58
30	3,195.58	39.94	456.51	496.46	2,739.07
31	2,739.07	34.24	456.51	490.75	2,282.56
32	2,282.56	28.53	456.51	485.04	1,826.05
33	1,826.05	22.83	456.51	479.34	1,369.54
34	1,369.54	17.12	456.51	473.63	913.02
35	913.02	11.41	456.51	467.92	456.51
36	456.51	5.71	456.51	462.22	0.00
		3,800.46	16,434.42		

Fuente: Elaboracion Propia

7.7. Cuentas de explotación previsionales

Las proyecciones de ganancias y pérdidas muestran resultados positivos a partir del primer año de inicio de operaciones, la misma que después del pago de impuesto a la renta se estabilizan en 20% de los ingresos. Los mayores gastos se dan en el costo de ventas y en los gastos operativos.

En los anexos 17 y 18 muestran el análisis porcentual tanto vertical como horizontal de estas mismas proyecciones de ganancias y pérdidas.

Tabla 7.9
Pérdidas y Ganancias proyectado

							Analisis Vertical				
(expresado en dolares)	**año1**	**año2**	**año3**	**año4**	**año5**	Liquid	**año1**	**año2**	**año3**	**año4**	**año5**
Ingresos	127,769	217,831	344,502	344,502	344,502		100%	100%	100%	100%	100%
Costo de ventas	(51,108)	(87,132)	(148,161)	(148,161)	(148,161)		-40%	-40%	-43%	-43%	-43%
Utilidad Bruta	**76,662**	**130,698**	**196,340**	**196,340**	**196,340**		60%	60%	57%	57%	57%
Gastos Operativos	(53,797)	(57,810)	(86,832)	(86,082)	(85,341)		-42%	-27%	-25%	-25%	-25%
Utilidad Operativa	**22,865**	**72,888**	**109,509**	**110,259**	**111,000**		18%	33%	32%	32%	32%
Intereses	(1,770)	(1,074)	(377)	-	-		-1%	0%	0%	0%	0%
Ebidta	**21,095**	**71,815**	**109,131**	**110,259**	**111,000**		17%	33%	32%	32%	32%
Depreciación	(7,711)	(7,711)	(7,711)	(7,711)	(7,711)		-6%	-4%	-2%	-2%	-2%
Ebit	**13,384**	**64,104**	**101,420**	**102,547**	**103,288**		10%	29%	29%	30%	30%
Pérdida incobrables	-	(452)	(771)	(1,058)	(1,058)	(1,058)	0%	0%	0%	0%	0%
Ganancias extraordinarias							0%	0%	0%	0%	0%
Utilidad antes de IR	**13,384**	**63,651**	**100,649**	**101,490**	**102,231**	(1,058)	**10%**	**29%**	**29%**	**29%**	**30%**
Impuesto a la renta	(4,015)	(19,095)	(30,195)	(30,447)	(30,669)	-	-3%	-9%	-9%	-9%	-9%
Costos totales	(118,401)	(173,275)	(274,047)	(273,459)	(272,940)	(1,058)					
Utilidad Neta NOPAT	**9,369**	**44,556**	**70,454**	**71,043**	**71,562**	(1,058)	**7%**	**20%**	**20%**	**21%**	**21%**
Precio de Equilibrio	85.0	100.9	139.5	139.1	138.8						

Fuente: Elaboracion propia

7.8. Proyección de ventas y Flujo de Tesorería

El flujo de caja muestra un superavit de liquidez en todo el periodo del proyecto, las cifras estan en dolares e incluyen el IGV del ingreso como del pago de las obligaciones que se muestran en su fecha de pago. Asimismo, indica el valor de recupero al termino del periodo, ya sea por las cobranzas pendientes de cobro, el valor residual de la inversion (activos fijos), el recupero del capital de trabajo, el costo de ventas pendiente de pago, el recupero de la garantia del local, y el impuesto a la renta por pagar del ultimo ejercicio.

Tabla 7.10
Flujo de Tesorería

(expresado en dolares)

	Inversión	año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
Ingresos	-	149,097	255,410	404,683	405,454	405,454	2,849
Inversión	(29,034)	-	(8,727)	(5,057)	(8,727)	-	6,049
Cambio en KL		(5,830)	(2,836)	(10,745)	(2,808)	(10,713)	32,933
Costo de ventas		(59,805)	(102,462)	(174,230)	(174,830)	(174,830)	(1,457)
Gastos operativos	(2,400)	(58,060)	(62,859)	(93,543)	(92,270)	(91,506)	1,700
IGV por pagar	-	(4,606)	(16,952)	(28,290)	(27,822)	(29,176)	-
IR por pagar			(4,642)	(19,475)	(30,328)	(30,447)	(30,669)
Liquidacion						**11,406**	
Flujo de caja económico	**(31,434)**	**20,797**	**56,932**	**73,341**	**68,669**	**80,188**	11,406
Flujo de financiamiento	16,434	(6,940)	(6,365)	(5,790)	-	-	-
Flujo de caja financiero	**(15,000)**	**13,857**	**50,567**	**67,551**	**68,669**	**80,188**	11,406

Fuente: Elaboracion Propia

7.9. Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

El análisis de viabilidad nos muestra resultados de valor anual neto de los flujos descontados positivos, tanto para el flujo económico como financiero, utilizando el valor de WACC hallado en el punto 7.12., lo que indica la viabilidad económica del proyecto, y que se ratifica con la tasa interna de retorno que da un resultado mayor al costo de oportunidad (COK) del inversionista.

Tabla 7.11
Criterios de Rentabilidad

VAN economico	182,009	
TIR economico	124%	
TIR modificada	62%	
VAN financiero	182,705	
TIR financiero	189%	
TIR modificada	85%	
Payback Simple	1.27	años

Fuente: Elaboracion Propia

La tabla nos muestra también que el tiempo de recupero de la inversión es en 1.27 años.

7.10. Políticas de aplicación de resultados

No se proyecta repartición de utilidades, las utilidades serán reinvertidas.

7.11. Tasa de descuento del accionista

La tasa de rentabilidad mínima requerida por el accionista para compararla con la tasa interna de retorno del punto 7.9, se halla en base al cálculo bajo el modelo CAPM; la cual toma en cuenta la tasa de rendimiento del mercado, para lo cual hemos seleccionado la rentabilidad de la bolsa de valores de Lima representada por su índice general. También requiere el uso de una tasa libre de riesgo para lo cual se ha seleccionado la tasa que paga el Banco Central de Reserva del Perú para sus bonos que emite.

Tabla 7.12
Modelo CAPM

COK = Costo de capital propio del inversionista		
COK = LR + B(RM - LR)	**10.67%**	
RM = rendimiento del mercado	11.65%	IGBVL
LR = tasa libre de riesgo	4.28%	BCRP
B = Beta (prima de riesgo)		
B = B c/d = B s/d * (1+(1-T) * (D/E))		
B c/d = beta con deuda		
B s/d = beta sin deuda	**0.87**	

Empresas Competidoras	Beta con deuda	deuda	Impuesto	Beta sin deuda
Empresa 1 : KFY Korn Ferry	1.18	78%	35%	0.36
Empresa 2 : ACN accenture plc	0.95	57%	35%	0.51

Fuente: Elaboracion Propia

Para hallar el Beta[8] de la empresa de consultoría hemos escogido 2 empresas representativas de Estados Unidos y que cotizan en bolsa, identificado el Beta de cada una de ellas, le quitamos la incidencia de su deuda, y esta la utilizamos para hallar el costo de capital del inversionista.

[8] Sensibilidad de un activo con respeto a las fluctuaciones del mercado

7.12. Indicadores de rentabilidad representativos

El WACC[9] de una empresa es el costo promedio ponderado del capital después de impuestos, que en el presente estudio resulta en 10.58%.

Adicionalmente, en la tabla verificamos la relación beneficio costo de 6.79, que al ser mayor que 1 nos indica que el proyecto es beneficioso con respecto a sus costos, gastos e inversión.

Tabla 7.13
WACC de la empresa y Relación Beneficio Costo hallado

WACC = KD (1-T) (D/(D+E))+ COK (E/(D+E))	**10.58%**
kd costo de endeudamiento de la empresa	15%
T= tasa impuesto a la renta	30%
Deuda	16,434
E = patrimonio (capital propio)	15,000

Relacion Beneficio Costo (BC) = $\frac{B}{C} = \frac{\sum Valor\ Actual\ de\ los\ Flujos}{Inversión\ Inicial}$

Va (flujos economicos) =	213,443
Inversion Inicial =	31,434
BC =	**6.79**
BC > 1 el proyecto es rentable	
Fuente: Elaboracion Propia	

Los ratios del proyecto se muestran en la tabla 7.14 y estos se muestran favorables a lo largo del proyecto, en el tercer año se cancelan las deudas de la empresa, los ingresos se incrementan y la liquidez se incrementa notablemente. El ratio de liquidez corriente solo se válida hasta el segundo año, ya que en el tercer año el préstamo ya está cancelado, por tanto, ya no se valida hacer el ratio. Los ratios de solvencia muestran una posición patrimonial sólida. Los ratios de rentabilidad sobre venta se posicionan en promedio en20% de las ventas como ratio de rentabilidad principal para este caso.

[9] WACC – Weighted Average Cost of Capital (costo promedio ponderado del capital).

Tabla 7.14
Ratios Contables

		año1	año2	año3	año4	año5
Ratio de Liquidez						
Liquidez corriente	act circ / pas circ	2.0	13.9			
Ratios de Solvencia						
Endeudamiento patrimonial	pasivo / patrimonio	1.04	1.66	2.02	2.03	2.04
Razón deuda/activo	pasivo / activo	0.39	0.26	0.18	0.13	0.09
Cobertura de intereses	EBITDA / intereses	11.9	66.9	289.3		
Ratios de Rentabilidad						
Rentabilidad sobre ventas	UN / V	7%	20%	20%	21%	21%
Rentabilidad sobre patrimonio	UN / patrimonio	38%	65%	51%	34%	24%
Rentabilidad sobre activos	UN / activos	23%	47%	41%	29%	22%

Fuente: Elaboracion propia

Tabla 7.15
Análisis Dupont

			año1	año2	año3	año4	año5
a	Activo Total		40,469	94,735	171,164	242,325	325,515
b	Patrimonio Neto		24,369	68,925	139,379	210,422	293,389
c	Ventas		127,769	217,831	344,502	344,502	344,502
d	Beneficio Neto		9,369	44,556	70,454	71,043	71,562
e	Margen Neto	d/c	7.33%	20.45%	20.45%	20.62%	20.77%
f	Rotacion de Activos	c/a	3.16	2.30	2.01	1.42	1.06
g	ROA	e x f	23.15%	47.03%	41.16%	29.32%	21.98%
h	Multiplo de Endeudamiento	a/b	1.66	1.37	1.23	1.15	1.11
i	ROE	g x h	38.45%	64.64%	50.55%	33.76%	24.39%
	EVA = (ROA-WACC) x Act.Tot		5,086	34,531	52,341	45,399	37,114

Fuente: Elaboracion Propia

El análisis Dupont divide al ROE[10] en tres variables: Margen Neto, rotación de los activos totales de la empresa, y el múltiplo de endeudamiento o apalancamiento

[10] Retorno sobre el patrimonio

financiero. Permite determinar la eficiencia con la que se utiliza los activos, el capital de trabajo y el apalancamiento financiero.

De la tabla 7.15 se determina un índice Dupont (ROE) promedio del año 1 al 5, de donde se puede ver que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de activos, la cual va decayendo ya que no se reinvierte las utilidades.

7.13. Análisis de riesgo por Escenarios

En el análisis de riesgos se evalúa 3 escenarios el optimista, el pesimista y el probable. Estos escenarios se realizan en base a las posibles fijaciones de precios en el mercado, de acuerdo a la percepción del cliente sobre la empresa. Como ya se ha mencionado en el punto 4.4.3 actualmente los asesores cobran como mínimo $150 la hora, y cuando son percibidos con más diferenciación en el mercado llegan a cobrar hasta $1,000. Por lo cual la posibilidad de brindar un buen servicio desde el inicio pueda hacer que al cabo de los primeros 12 meses la empresa sea percibida con la suficiente valoración como para cobrar el precio promedio del mercado.

El escenario pesimista será aquel en el cual las estrategias de marketing no logren los resultados esperados y se tenga que dejar el precio en los $ 150, aun así, los resultados son positivos y alentadores.

Tabla 7.16
Escenarios y criterios de rentabilidad

Precio de la hora $

Año	1	2	3	4	5
Escenario optimista	108	150	200	200	200
Escenario pesimista	108	120	150	150	150
Escenario Probable	108	150	180	180	180

Criterio de Rentabilidad

	Optimista		Pesimista		Probable
VAN economico	205,625		132,636		182,009
TIR economico	130%		100%		124%
TIR modificada	66%		54%		62%
VAN financiero	206,321		133,332		182,705
TIR financiero	197%		153%		189%
TIR modificada	90%		75%		85%

Fuente: Elaboracion Propia

CONCLUSIONES

- Se valida la hipótesis que implementar una empresa de servicios de consultoría en innovación con talleres y concursos en empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana es factible.

- Se valida la hipótesis secundaria 1, el mercado de empresas pequeñas y medianas en Lima metropolitana está interesada en obtener aprendizajes, talleres y concursos con la finalidad de mejorar su propuesta de valor, y mejorar su posición en el mercado.
- Se valida la hipótesis secundaria 2, existen las técnicas, metodologías, y personal para capacitar a los trabajadores de empresas pequeñas y medianas en innovación debido a las curriculas de las universidades que han integrado la innovación como una necesidad y beneficio para el aprendizaje de sus alumnos.
- Se valida la hipótesis secundaria 3, implementar una empresa de servicios de consultoría en innovación con talleres, concursos y desarrollo de ideas creativas en empresas pequeñas y medianas de Lima metropolitana es rentable y viable, según los resultados de nuestros pronósticos económicos y financieros desarrollados.

RECOMENDACIONES

A continuación, detallaremos las recomendaciones:

- Se recomienda evaluar la posibilidad de ingresar a organismos y empresas del estado a realizar consultorías similares.
- Se recomienda realizar videos de capacitación en youtube como medio de enseñanza de innovación y publicidad de la marca, indicando los éxitos obtenidos, tratando de obtener la mayor viralidad posible.
- Se recomienda vender servicios colaterales de consultoría, que las empresas podrían requerir luego de la consultoría, como pueden ser temas de marketing o de financiamiento de las empresas, de acuerdo a las necesidades identificadas al interior de las empresas.
- Se recomienda considerar la implementación de departamentos de innovación en las empresas asesoradas, las cuales se constituyan como un servicio tercerizado de la compañía.
- Se recomienda abrir la venta y certificación de más cursos de herramientas de innovación.
- Se recomienda mantenerse actualizados y al día con las últimas tendencias de innovación de forma que al cabo de los 5 años de duración del proyecto, la empresa se pueda reinventar y seguir para adelante, ya que las prácticas de innovación seguirán siendo atractivas.

REFERENCIAS

Abell, D. (1980). *Defining the Business: Starting Point of Strategic Planing*. Prentice Hall.

Ander-Egg, E. (1991). *El taller una alternativa de renovacion pedagogica*. Bs.As. 2da ed., pag.5.

Asbanc, 19 julio 2018, *Morosidad de la banca disminuye en junio*. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=665.

Bañegil T, Chamorro A., Miranda J. y Rubio, S. (2012). *Manual de Direccion de Operaciones*. Madrid: Edciones Parainfo. p.145.

BCR, 2018. *Resumen Informativo Semanal N° 38*. Recuperado el 4 de octubre del 2018 de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/resumen-informativo-38-2018.pdf.

Bianchini F. y Landry Ch. (1998). *The Creative City*. Londres: Demos.

BID, (2018). *Emprender un futuro naranja* - Quince preguntas para conocer mejor a los emprendedores creativos en América Latina y el Caribe. doi:10.18235/0001301

Brown, T. (June 2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review.Recuperado de :http://5a5f89b8e10a225a44ac-ccbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/IDEO_HBR_DT_08.pdf

Calvo Perez J., (2013). *La oreja en el piso* – Una cultura para el liderazgo. Pág. 46, 52, 56. Lima, Aguilar.

Cepal, 2016. *Las tendencias mundiales y el futuro de América Latina*. Santiago: Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40788/1/S1600740_es.pdf

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review Press.

Chiavenato, I. (1993). *Administracion de Recursos Humanos* (8va ed.). Mexico D.F.:McGraw-Hill.

Crespo, O. (21 de febrero del 2017). Creatividad, innovación y cambio tecnológico. *Diario la Republica*. Recuperado de: https://larepublica.pe/marketing/850417-creatividad-innovacion-y-cambio-tecnologico

Diaz, J. (2012). Lean Startup, una metodología para emprender. *Negocios y Emprendimiento*. Recuperado de : https://www.negociosyemprendimiento.org/2012/11/lean-startup-una-metodologia-para-emprender.html

Fortune en Español. (15 de mayo del 2018). *25 Negocios que Triunfan gracias al Design Thinking*. Recuperado de https://www.fortuneenespanol.com/finanzas/25-negocios-que-triunfan-gracias-al-Design-Thinking/

Fussler, C. y James, P. (1996). *Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability*. Londres: Pitman Publishing.

Greenberg, H. y Maymin, S. (2013). *Profit from the positive*. McGraw-Hill.

INEI (2013). *Análisis de la estructura empresarial de Lima Metropolitana*. Recuperado de : https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1178/cap04.pdf

INEI (2013). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* - Encuesta Permanente de Empleo. Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo 2018. Recuperado de : https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_mercado-laboral-ene-feb-mar2018.pdf

INEI (2001). *Peru: Estimaciones y Proyecciones de Poblacion, 1950-2050*. Direccion Tecnica de Demografia e Indicadores Sociales. Recuperado de : https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0466/Libro.pdf

Keeley, L., Walters, H., Pikkel,R. y Quinn,B.(2013). *Ten Types of innovation*: The discipline of building breakthroughs. New York: Willey.

Kotler, P., & Keller, K. (2009). *Direccion de Marketing*. Mexico D.F., Pearson – Prentice Hall.

Kotler P., Bloom P. y Hayes T. (2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Editorial Paidos.

Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas,* guía para la profesión (3ª. Ed.). Ginebra: OIT.

Mintzberg Henry. (2003, marzo 11). *Diseño organizacional* de Henry Mintzberg. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/diseno-organizacional-de-henry-mintzberg/

Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Administracion de recursos humanos*. 9na edicion. Prentice Hall-

Mora, D. (2013). *Una empresa que no innova es vulnerable al fracaso*. Recuperado de https://www.elpais.com.co/economia/una-empresa-que-no-innova-es-vulnerable-al-fracaso.html

OECD, 2005, *Manual de Oslo*, Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tragsa 3era edicion.

Oppenheimer, A. (2018). Exposición de Andrés Oppenheimer en el Foro Industrial 2018. Universidad de Lima. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=tfKGLvsT1Fk

Oppenheimer, A. (2018). *Salvese quien Pueda*. Mexico: Debate.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Pomar, P. (2017). 5 casos de exito del design thinking. El siguiente puedes ser tú. Thinkernautas. Recuperado de: https://thinkernautas.com/5-casos-exito-del-design-thinking.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review.

Proexport Colombia & Banco Interamericano de Desarrollo – Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN). (2003). Estudio de mercado – Perú: Sector servicios de consultoría. Recuperado de https://docplayer.es/15965391-Sector-servicios-de-consultoria.html.

PWC (2017). Trabajar en 2033. Recuperado de https://www.pwc.es/es/publicaciones/espana-2033/assets/trabajar-en-2033.pdf

Ries, E. (2012). *El Metodo Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Rios, H. y Marroquin, J. (2013). *Innovación tecnológica como mecanismo para impulsar el crecimiento económico Evidencia regional para México*. Universidad Nacional Autónoma de México. http://doi.org/10.1016/S0186-1042(13)71220-8.

Ruttan, V (1959) *Usher and Schumpeter on Invention, Innovation and Technological Change*. The Quarterly Journal of Economics, vol. LXXIII, p. 599.

Schwab, K. (2016). *La cuarta Revolucion Industrial*. Barcelona: Ed. Debate.

Stanley, M. (2017). *Millennials Drive Growth in Sustaintable* Investing.Recuperado: https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-socially-responsible-investing-millennials-drive-growth

Steven, H. (2016). *Mínimo producto viable: ¿qué es y para qué?.* Mexico: Revista SG 31.

Strauss, W., Howe N.(1992). *Generations the History of America´s Future*, 1584 to 2069. USA, Library of congress.

Trias, F. y Kotler, P. (2011). *Innovar para Ganar. El Modelo A-F*. Barcelona: Empresa Activa.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

BIBLIOGRAFÍA

Ackermann Menacho, A. (2007). *Desarrollo de una Incubadora de Empresas para Apoyar la Actividad Emprendedora en Lima*, Peru (tesis de Maestria en Administracion de Negocios). Universidad de Lima.

CONSULTORIA sociolaboral (2011). *Modelo de Minutas de constitución*, Lima. Recuperado de http://CONSULTORIAsociolaboral.blogspot.com/2011/06/modelo-de-minutas-constitucion-sac.html.

Barcelata, H. (2008). *Salarios, empleo y política social*. Málaga: Grupo Eumednet.

Bases del concurso interno de proyectos de innovación educativa - consultoría y fortalecimiento de instituciones educativas emblemáticas como líderes de la reforma de la educación secundaria. Ministerio de educación, Perú 2005.

Bases para la Selección de un Proyecto Innovador en el Marco del II encuentro de Alcaldes + Innovadores de la Red Impulso. Valencia, España 2012.

Borgo, L., y Montellanos, J. (2017*). Implementacion del Modelo de Negocios "Tamaleate"* (tesis de Maestria en Administracion de Negocios) . Universidad de Lima.

Brown T. (2009). *Change by Design*. NY, Harper Collins books.

Camelo, L. (2015) *Elaboración de un plan de negocio como estrategia de desarrollo personal*. (tesis de licenciatura, Universidad de la Salle, Bogota, Colombia). Recuperada de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17934/17022093_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Concurso de Proyectos Colaborativos de Innovación. *Innovate*, Perú, 2018. Recuperado de https://www.innovateperu.gob.pe/convocatorias/por-tipo-de-concurso/concursos-para-empresas/268-concurso-de-proyectos-colaborativos-de-innovacion

Decreto Legislativo Nº 728 (21 de marzo de 1997). *Ley de Fomento del Empleo*. Recuperado de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_dl728.pdf

Decreto Supremo Nº 015-2016-PCM (8 de Marzo del 2016). *Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica – CTI.* Recuperado de: https://portal.concytec.gob.pe/images/noticias/Normas_Legales_Pol%C3%ADtica_Nacional_de_Desarrollo_de_CTI.pdf

Garcia Peña A. (2018). *Cientificos de la Creatividad*. Lima: B.N.P.

Ley n° 28015. *Ley de Promocion y Formalizacion de la micro y pequeña empresa* (Promulgada el 3 de Julio del 2003). Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/normas/ley-28015.pdf

Mantilla, J. (2017). *Movilab: programa de Calidad de Combustibles en Estaciones de Servicio y Grifos, Analizados con Equipo Portatil* (tesis de Maestria en Administracion de Negocios) . Universidad de Lima.

Manual de Organización y Funciones de Minera Aurífera Cuatro de Enero S.A. – *MACDESA*. (Dic 2015). Recuperado de: http://geco.mineroartesanal.com/tiki-download_wiki_attachment.php?attId=347

Manual de Publicaciones de la American Psycological Association (3ra ed., 2010). Mexico D.F.: Ed. El Manual Moderno. Recuperado de: https://static.unir.net/guias_espana/central_files/pdfspucrees10/apa.pdf

Medina, R. (2011). *Diferenciarse no Basta*. Mexico D.F.: Lid.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, Volumen 1.

Serna, H. (2012) *Planeación estratégica*. I Encuentro de Egresados UNIMINUTO Virtual y a Distancia. Recuperado el 4/11/2018 de https://www.youtube.com/watch?v=WqfFwYQaiow&t=1936s.

Suarez V., y Valle M. (2016). *Plan de Negocio para la Implementacion del Taller Automotriz Tiki Cars* (tesis de Maestria en Administracion de Negocios) . Universidad de Lima.

Torres Oliva, V. (2012). *Plan de Negocios para la Creacion de una Empresa de Consultoria en Recursos Humanos Especializada en Gestion por Competencias* (tesis de Maestria en Administracion de Negocios). Universidad de Lima.

Tecnocom, 1967, *Estatutos sociales*, Madrid. Recuperado el 14/8/2018 de https:www.tecnocom.es/documents/10181/21922/Estatutos+sociales.pdf.

ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Minuta para la constitución de empresa

SEÑOR NOTARIO

EN LOS TERMINOS SIGUIENTES:

PRIMERO. - POR EL PRESENTE PACTO SOCIAL, LOS OTORGANTES MANIFIESTAN SU LIBRE VOLUNTAD DE CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA, BAJO LA DENOMINACION DE **ESTRATEGIAS INNOVATIVAS** SOCIEDAD ANONIMA CERRADA", PUDIENDO UTILIZAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA DE "**ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC**."; SE OBLIGAN A EFECTUAR LOS APORTES PARA LA FORMACION DEL CAPITAL SOCIAL Y A FORMULAR EL CORRESPONDIENTE ESTATUTO.

SEGUNDO. - EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/. 61,250.00 (SESENTIUN MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y 00/100 EN NUEVOS SOLES) REPRESENTADO POR 61,250 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/ 1.00 CADA UNA, SUSCRITAS Y PAGADAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

1. CARLOS AUGUSTO PERALES DE FREITAS, SUSCRIBE 30,625 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA S/. 30,625.00 MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO.

2 SUSCRIBE 30,625 ACCIONES NOMINATIVAS Y PAGA S/. 30,625.00 MEDIANTE APORTES EN EFECTIVO.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO

TERCERO. - LOS OTORGANTES PRESENTAN LAS BOLETAS DE DEPOSITO EN LA CTA CTE DEL BANCO

El NUMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD Y DOMICILIO DE LOS APORTANTES, ES EL QUE SE CONSIGNA AL INICIO DEL DOCUMENTO Y LA SUSCRIPCIÓN SE EFECTÚA AL FINAL DEL DOCUMENTO.

CUARTO. - LA SOCIEDAD SE REGIRÁ POR EL **ESTATUTO** SIGUIENTE Y EN TODO LO NO PREVISTO POR ESTE, SE ESTARÁ A LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES – LEY 26887 – QUE EN ADELANTE SE LE DENOMINARÁ LA "LEY".

ESTATUTO

ARTICULO 1.- DENOMINACION-DURACION-DOMICILIO: LA SOCIEDAD SE DENOMINA: INNOVACION 24/7 SOCIEDAD ANONIMA CERRADA" PUDIENDO USAR LA DENOMINACIÓN ABREVIADA "INNOVACION S.A.C.".

TIENE UNA DURACION INDETERMINADA, INICIA SUS OPERACIONES EN LA FECHA DE ESTE PACTO Y ADQUIERE PERSONALIDAD JURIDICA DESDE SU INSCRIPCION EN EL REGISTRO DE PERSONAS JURIDICAS DE…….

SU DOMICILIO ES LA PROVINCIA DE… DEPARTAMENTO DE……. PUDIENDO ESTABLECER SUCURSALES U OFICINAS EN CUALQUIER LUGAR DEL PAIS O EN EL EXTRANJERO.

ARTICULO 2.- OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TIENE POR OBJETO DEDICARSE A: ……

1.- LA CONSULTORÍA EN INNOVACION, EN INFORMÁTICA Y EN SISTEMAS DE LA INFORMACIÓN Y EL ASESORAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y MANTENIMIENTO DE PROYECTOS EN LAS MATERIAS ANTERIORMENTE INDICADAS.

2.- LA PRESTACIÓN, CONTRATACIÓN, SUBCONTRATACIÓN, ELABORACIÓN, DESARROLLO, CONTROL Y EJECUCIÓN DE TODO TIPO DE SERVICIOS INFORMÁTICOS, DE TELECOMUNICACIONES Y DE CONSULTORÍA E INTEGRACIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y

DE LAS COMUNICACIONES Y LA ELABORACIÓN, EDICIÓN, PRODUCCIÓN, PUBLICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AUDIOVISUALES.

3.- LA EXPORTACIÓN, IMPORTACIÓN, ASESORAMIENTO, COMERCIALIZACIÓN, INSTALACIÓN, SOPORTE Y MANTENIMIENTO DE CUALQUIER CLASE DE EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES O INFORMÁTICOS, HARDWARE, SOFTWARE Y DE APLICACIONES INSTALADAS EN LOS EQUIPOS ESPECIFICADOS. EL ANÁLISIS, PROGRAMACIÓN, PREPARACIÓN Y APLICACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA TODA CLASE DE ACTIVIDADES, SU SUMINISTRO, IMPLANTACIÓN E INTEGRACIÓN, ASÍ COMO LA FORMACIÓN Y EL ASESORAMIENTO A PERSONAS Y EMPRESAS.

4.- LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE EXTERNALIZACIÓN DE OPERACIONES DE SISTEMAS, COMUNICACIONES Y RELACIONADOS CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN. LA CONSULTORÍA ESTRATÉGICA, TECNOLÓGICA, ORGANIZATIVA, FORMATIVA Y DE PROCESOS TANTO PARA LAS DIFERENTES ADMINISTRACIONES PÚBLICAS COMO PARA ENTIDADES MIXTAS, PRIVADAS Y PERSONAS FÍSICAS.

5.- LA REALIZACIÓN DE SERVICIOS DE GESTIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS, DIRECCIÓN DE OBRAS Y

SUMINISTROS TÉCNICOS, ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y CONSULTORÍA DE PROYECTOS ARQUITECTÓNICOS Y MUSEOLÓGICOS, ASÍ COMO LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA TÉCNICA EN ARQUITECTURA, INGENIERÍA Y SECTORES AFINES.

6.- LA REALIZACIÓN DE CONSULTORÍA ORGANIZATIVA, ADMINISTRATIVA, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, REINGENIERÍA DE PROCESOS Y DE ESTUDIOS DE MERCADO EN TODAS LAS CITADAS MATERIAS.

SE ENTIENDEN INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS RELACIONADOS CON EL MISMO QUE COADYUVEN A LA REALIZACION DE SUS FINES. PARA CUMPLIR DICHO OBJETO, PODRA REALIZAR TODOS AQUELLOS ACTOS Y CONTRATOS QUE SEAN LICITOS, SIN RESTRICCION ALGUNA.

ARTÍCULO 3.- CAPITAL SOCIAL: EL MONTO DEL CAPITAL DE LA SOCIEDAD ES DE S/. 61,250.00 (SESENTIUN MIL DOSCIENTOS CINCUENTA Y

00/100 EN NUEVOS SOLES) REPRESENTADO POR 61,250 ACCIONES NOMINATIVAS DE UN VALOR NOMINAL DE S/1.00 CADA UNA.

EL CAPITAL SOCIAL SE ENCUENTRA TOTALMENTE SUSCRITO Y PAGADO.

ARTICULO 4.- TRANSFERENCIA Y ADQUISICION DE ACCIONES: LOS OTORGANTES ACUERDAN SUPRIMIR EL DERECHO DE PREFERENCIA PARA LA ADQUISICION DE ACCIONES, CONFORME A LO PREVISTO EN EL ULTIMO PARRAFO DEL ARTICULO 237º DE LA "LEY".

ARTICULO 5.- ORGANOS DE LA SOCIEDAD: LA SOCIEDAD QUE SE CONSTITUYE TIENE LOS SIGUIENTES ORGANOS:

A) LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS;

B) y, LA GERENCIA.

ARTICULO 6.- JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS: LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS ES EL ORGANO SUPREMO DE LA SOCIEDAD. LOS ACCIONISTAS CONSTITUIDOS EN JUNTA GENERAL DEBIDAMENTE CONVOCADA, Y CON EL QUORUM CORRESPONDIENTE, DECIDEN POR LA MAYORIA QUE ESTABLECE LA "LEY" LOS ASUNTOS PROPIOS DE SU COMPETENCIA. TODOS LOS ACCIONISTAS INCLUSO LOS DISIDENTES Y LOS QUE NO HUBIERAN PARTICIPADO EN LA REUNION, ESTAN SOMETIDOS A LOS ACUERDOS ADOPTADOS POR LA JUNTA GENERAL.

LA CONVOCATORIA A JUNTA DE ACCIONISTAS SE SUJETA A LO DISPUESTO EN EL ART. 245 DE LA "LEY". EL ACCIONISTA PODRA HACERSE REPRESENTAR EN LAS REUNIONES DE JUNTA GENERAL POR MEDIO DE OTRO ACCIONISTA, SU CONYUGE, O ASCENDIENTE O DESCENDIENTE EN PRIMER GRADO, PUDIENDO EXTENDERSE LA REPRESENTACION A OTRAS PERSONAS.

ARTICULO7.- JUNTAS NO PRESENCIALES: LA CELEBRACION DE JUNTAS NO PRESENCIALES SE SUJETA A LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 246 DE LA "LEY".

ARTÍCULO 8.- LA EMPRESA NO TENDRA DIRECTORIO.

ARTÍCULO 9.- GERENTE GENERAL: LA SOCIEDAD TENDRÁ UN GERENTE GENERAL. LA DURACIÓN DELCARGO ES POR TIEMPO INDEFINIDO. EL GERENTE PUEDE SER REMOVIDO EN CUALQUIER MOMENTO POR EL DIRECTORIO O POR LA JUNTA GENERAL, CUALQUIERA QUE SEA EL ÓRGANO DEL QUE HAYA EMANADO SU NOMBRAMIENTO.

ARTÍCULO 15.- ATRIBUCIONES: EL GERENTE GENERAL ESTA FACULTADO PARA LA EJECUCION DE TODOACTO Y/O CONTRATO CORRESPONDIENTES AL OBJETO DE LA SOCIEDAD, PUDIENDO ASIMISMO REALIZAR LOS SIGUIENTES ACTOS:

A. DIRIGIR LAS OPERACIONES COMERCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

B. ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DEL DIRECTORIO, SALVO QUE ESTE ACUERDE SESIONAR DE MANERA RESERVADA.

C. ASISTIR CON VOZ, PERO SIN VOTO A LAS SESIONES DE JUNTA GENERAL, SALVO QUE ESTA DECIDA LO CONTRARIO.

D. REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES. EN LO JUDICIAL GOZARA DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LOS ARTICULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CODIGO PROCESAL CIVIL, ASI COMO LA FACULTAD DE REPRESENTACION PREVISTA EN EL ARTICULO 10 DE LA LEY 26636 Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS; TENIENDO EN TODOS LOS CASOS FACULTAD DE DELEGACION O SUSTITUCION. ADEMAS, PODRA CELEBRAR CONCILIACION EXTRAJUDICIAL, PUDIENDO SUSCRIBIR EL ACTA CONCILIATORIA, GOZANDO DE LAS FACULTADES SENALADAS EN LAS DISPOSICIONES LEGALES QUE LO REGULAN. ADEMAS PODRA CONSTITUIR Y REPRESENTAR A LAS ASOCIACIONES QUE CREA CONVENIENTE Y DEMAS NORMAS CONEXAS Y COMPLEMENTARIAS.

E. ABRIR, TRANSFERIR, CERRAR Y ENCARGARSE DEL MOVIMIENTO DE TODO TIPO DE CUENTA BANCARIA; GIRAR, COBRAR, RENOVAR, ENDOSAR, DESCONTAR Y PROTESTAR, ACEPTAR Y REACEPTAR CHEQUES, LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, CARTA DE PORTE, POLIZAS, CARTAS FIANZAS Y CUALQUIER CLASE DE TITULOS VALORES, DOCUMENTOS MERCANTILES Y CIVILES; OTORGAR RECIBOS CANCELACIONES, SOBREGIRARSE EN CUENTA CORRIENTE CON GARANTIA O SIN ELLA, SOLICITAR TODA CLASE DE PRESTAMOS CON GARANTIA HIPOTECARIA.

F. ADQUIRIR Y TRANSFERIR BAJO CUALQUIER TITULO; COMPRAR, VENDER, ARRENDAR, DONAR, DAR EN COMODATO, ADJUDICAR Y GRAVAR LOS BIENES DE LA SOCIEDAD SEAN MUEBLES O INMUEBLES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS YA SEAN PRIVADOS O PUBLICOS. EN GENERAL PODRA CONSTITUIR GARANTIA HIPOTECARIA, MOBILIARIA Y, DE CUALQUIER FORMA. PODRA CELEBRAR TODA CLASE DE CONTRATOS NOMINADOS E INNOMINADOS, INCLUSIVE LOS DE LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, LEASE BACK, FACTORY Y/O UNDERWRITING, CONSORCIO, ASOCIACION EN PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL, VINCULADOS CON EL OBJETO SOCIAL. ADEMAS PODRA SOMETER LAS CONTROVERSIAS A ARBITRAJE Y SUSCRIBIR LOS RESPECTIVOS CONVENIOS ARBITRALES.

G. SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANSFERIR REGISTROS DE PATENTE, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES

CONFORME A LEY, SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS A LA PROPIEDAD INDUSTRIAL O INTELECTUAL.

H. PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PUBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL.

EL GERENTE GENERAL PODRA REALIZAR TODOS LOS ACTOS NECESARIOS PARA LA ADMINISTRACION DELA SOCIEDAD, SALVO LAS FACULTADES RESERVADAS A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

ARTÍCULO 10.- RESPONSABILIDAD: EL GERENTE RESPONDE ANTE LA SOCIEDAD, LOS ACCIONISTAS Y TERCEROS, CONFORME A LO QUE SE ESTABLECE EN EL ARTÍCULO 190 DE LA "LEY".

EL GERENTE ES RESPONSABLE, SOLIDARIAMENTE CON LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO CUANDO PARTICIPE EN ACTOS QUE DEN LUGAR A RESPONSABILIDAD DE ÉSTOS O CUANDO, CONOCIENDO LAEXISTENCIA DE ESOS ACTOS, NO INFORME SOBRE ELLOS AL DIRECTORIO O A LA JUNTA GENERAL.

ARTICULO 11.- MODIFICACION DEL ESTATUTO, AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL: LA MODIFICACION DEL PACTO SOCIAL, SE

RIGE POR LOS ARTICULOS 198 Y 199 DE LA "LEY", ASI COMO EL AUMENTO Y REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 201 AL 206 Y 215 AL 220, RESPECTIVAMENTE, DE LA "LEY".

ARTICULO 12.- ESTADOS FINANCIEROS Y APLICACION DE UTILIDADES: SE RIGE POR LO DISPUESTO EN LOS ARTICULOS 40, 221 AL 233 DE LA "LEY".

ARTICULO 13 - DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION: EN CUANTO A LA DISOLUCION, LIQUIDACION Y EXTINCION DE LA SOCIEDAD, SE SUJETA A LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 407, 409, 410, 412, 413 A 422 DE LA "LEY".

SEXTO. - QUEDA DESIGNADO COMO GERENTE GENERAL CON DOMICILIO EN: , DISTRITO DE , PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA.

AGREGUE USTED, SEÑOR NOTARIO, LO QUE FUERE DE LEY Y SÍRVASE CURSAR PARTES CORRESPONDIENTES AL REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS DE ……. PARA SU INSCRIPCIÓN

……., …….. DE……... DEL 2 ……..

(CIUDAD) (DIA) (MES) (AÑO)

Anexo 2: Manual de Oslo (pág. 44)

Principales Tipos de Innovación

Innovación de producto

Aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología, con mejoras en materiales, en componentes, o con informática integrada.

Para considerarlo innovador un producto debe presentar características y rendimientos diferenciados de los productos existentes en la empresa, incluyendo las mejoras en plazos o en servicio.

Innovación de proceso:

Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados, que tengan por objeto la disminución de los costes unitarios de producción o distribución, la mejorar la calidad, o la producción o distribución de productos nuevos o sensiblemente mejorados.

Las innovaciones de proceso incluyen también las nuevas o sensiblemente mejoradas técnicas, equipos y programas informáticos utilizados en las actividades auxiliares de apoyo tales como compras, contabilidad o mantenimiento. La introducción de una nueva, o sensiblemente mejorada, tecnología de la información y la comunicación (TIC) es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

Innovación en Marketing:

Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas. La variación en el método tiene que suponer una ruptura fundamental con lo realizado anteriormente.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en promoción suponen la modificación en la comunicación utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

La tarificación hace referencia a sistemas de variación de precios en función de la demanda o de las opciones ofrecidas.

Innovación en organización:

Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores. La actualización en la gestión del conocimiento también entra en este tipo de innovación, al igual que la introducción de sistemas de gestión de las operaciones de producción, de suministro y de gestión de la calidad.

Igualmente se consideran innovaciones en organización las variaciones en las relaciones con clientes y proveedores, incluyendo centros de investigación y la integración de proveedores o de inicio de subcontratación de actividades.

La innovación se concreta mediante nuevos programas informáticos y nuevos modos de recopilación y distribución de la información entre divisiones. Al contrario, la norma escrita nueva no implica innovación, para ello se requiere su transposición a programas y rutinas de proceso de información automatizados.

Las actividades de innovación pueden ser de tres clases: Conseguidas, en curso o desechadas antes de su implantación. Todas las empresas que desarrollan actividades de innovación durante el período estudiado se consideran como "empresas con actividades innovadoras", tanto si la actividad ha desembocado o no en la introducción de una innovación.

Actividades que no se consideran innovación:

1. Dejar de hacer algo obsoleto
2. Sustituir y ampliar equipos
3. Trasladar las variaciones de coste a los precios
4. Cambios por estacionalidad
5. Vender algo nuevo con el método habitual

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 3: Tipos de Indicadores de Innovación

Según Trias y Kotler (2011) dividen los Indicadores de Innovación en cuatro tipos, que a su vez los detallan en 25 KPIs, los cuales se pueden combinar entre sí de acuerdo al tipo de organización, estrategia de innovación que se esté utilizando:

A. Indicadores Económicos

Con la ayuda de la contabilidad de la empresa miden los resultados numéricos de la innovación y los clasifican en 6:

1 Ventas que provienen del lanzamiento de nuevos productos.
2 Beneficios que provienen del lanzamiento de nuevos productos
3 Ventas que provienen de una innovación distinta a los nuevos productos
4 Beneficios que provienen de la innovación distinta a los nuevos productos
5 Ahorros de costes que provienen de la innovación
6 ROI de la totalidad de inversión en Innovación

B. Indicadores de Intensidad

Miden la cantidad de innovación, sin tener en cuenta los resultados que arrojan las innovaciones y los clasifican en 7:

7 Número de Patentes
8 Número de inventivas en productos, servicios, experiencias de cliente, procesos o modelos de negocio
9 Número de Marcas
10 Número de Ideas generadas por año
11 Número de proyectos de innovación en cartera
12 Número de proyectos de innovación en marcha
13 Inversión en I+D+i

C. **Indicadores de Eficacia**

Miden la obtención de beneficios en relación a la utilización de recursos y los clasifican en 6:

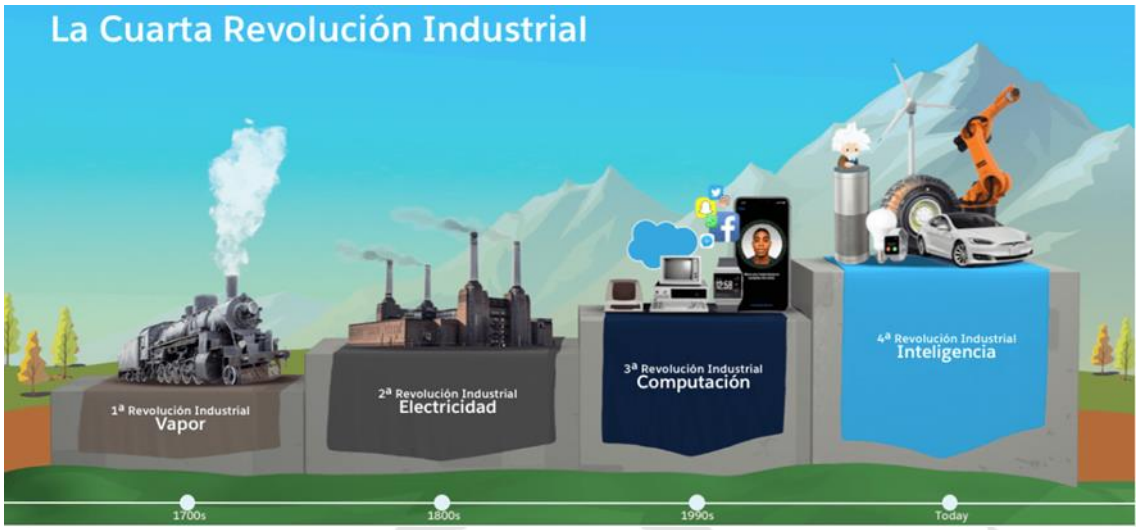
14 Ratio de Éxito en Nuevos Productos
15 Time to market (Tiempo desde que se decide la innovación, hasta que se comercializa)
16 Inversión media por proyecto
17 Repercusión media de inversiones por proyecto de éxito
18 Gasto promedio en ideas y proyectos rechazados
19 Número de años liderando la industria

D. **Indicadores de Cultura**

Miden cuanto está extendida la innovación y creatividad en la empresa

20 Porcentaje de empleados que producen ideas
21 Porcentaje de empleados que evalúan ideas
22 Ratio de ideas por empleado y año
23 Porcentaje de tiempo dedicado a la innovación
24 Número de departamentos que innovan de forma recurrente
25 Inclinación al riesgo (evaluación subjetiva de los superiores sobre si la persona es arriesgada o no)

Anexo 4: Las Revoluciones Industriales



Fuente: Salesforce.com

Anexo 5: Encuestas a Empresas

		Resultados
1.	Su empresa esta considerada según su tamaño en:	
	☐ a. Pequeña empresa (ventas entre S/ 620, y 7 MM)	77%
	☐ b. Mediana empresa (ventas entre S/ 7 y 10 MM)	23%
2.	En los últimos 3 años, su empresa a introducido algún bien o servicio, nuevo o significativamente mejorado al mercado?	
	Si	85%
	No	15%
3.	Si su respuesta fue no, marque uno o mas de los siguientes motivos:	
	☐ falta de tiempo	43%
	☐ burocracia	38%
	☐ la inversion no sera compensada con la innovacion resultante	33%
	☐ miedo al fracaso	31%
	☐ no tenemos departamento de investigacion y desarrollo	29%
	☐ falta de capacitacion en el personal	25%
	☐ falta de dinero para invertir	24%
	☐ falta de apoyo	18%
	☐ no es importante para mi empresa	12%
4.	Si su respuesta a la pregunta 2 fue si; lo hizo con ayuda de alguna asesoría externa especializada en temas de innovación ?	
	Si	16%
	No	84%
5.	Que tipo de innovacion realizo su empresa?	
	☐ innovacion en producto (bien nuevo o significativamente mejorado)	53%
	☐ innovacion servicio (servicio nuevo o significativamente mejorado)	52%
	☐ innovacion no tecnologica en proceso (nuevo metodo de produccion o significativamente mejorado, nueva actividad de apoyo a la producion (sist. mantenimiento, contabilidad o informatica), forma de comercializar, cambio en empaque, nuevos metodos de establecimientode precios)	41%
	☐ innovacion no tecnologica en modelo de negocio (nuevos metodos de organización, de practicas de negocio, de relaciones externas con otras empresas, nuevos canales de venta, nuevos metodos de promocion del producto)	37%

6. Cuales fueron las actividades de innovacion que mas realizo su empresa?

❑ compra de bienes de capital	69%
❑ capacitacion en innovacion	36%
❑ en comercializacion	33%
❑ en organización	31%
❑ compra de hardware	27%
❑ investigacion y desarrollo	25%
❑ compra de software	23%
❑ diseño en ingenieria	14%
❑ estudio de mercado para introducir una innovacion	10%

7. Su empresa cuenta con un area de innovación?

Si	4%
No	96%

8. Cual es su motivación por innovar:

❑ a. Deteccion de una demanda insatisfecha en el mercado?	44%
❑ b. Amenaza de competidores?	26%
❑ c. Por alguna idea propuesta al interior de su empresa?	13%
❑ d. Otros	17%

9. Su empresa cuenta con alguna patente de marca o producto?

Si	93%
No	7%

10. Si su empresa no a innovado o lo a hecho muy poco en los últimos 3 años porque cree:

❑ a. Por falta de conocimientos para realizarlo?	30%
❑ b. Por falta de personal para realizarlo?	24%
❑ c. Por no haberlo necesitado?	19%
❑ d. Por falta de liquidez?	16%
❑ e. Estructura rigida de la empresa?	13%

11. Tiene interes en contratar servicios especializados externos para innovar en su empresa?

Si	19%
No	81%

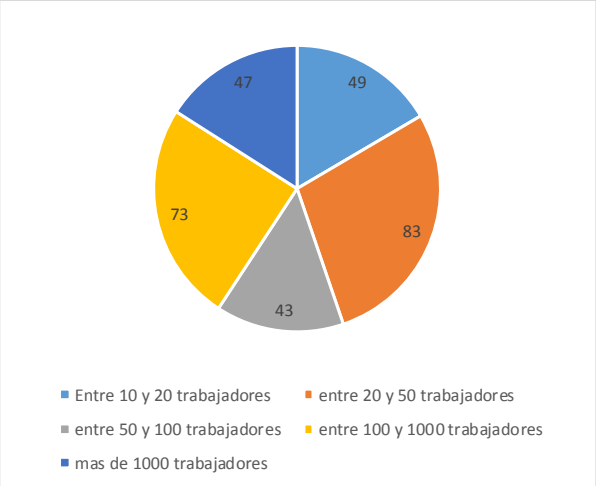
12. Hasta cuanto pagaria por hora de servicios de consultoría en innovación?

❑ a. Menos de $50	43%
❑ b. Entre $50 y $100	28%
❑ c. Entre $100 y $150	17%
❑ d. Entre $150 y $200	9%
❑ e. Mas de $ 200	3%

Anexo 6: Resultado de Encuestas

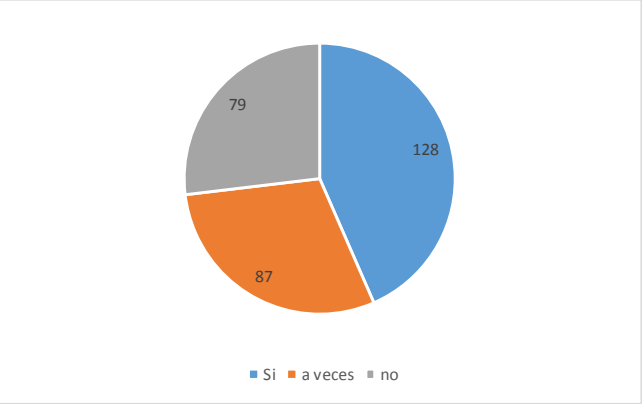
1. De que tamaño es la empresa en que trabajas?

Entre 10 y 20 trabajadores	49
entre 20 y 50 trabajadores	83
entre 50 y 100 trabajadores	43
entre 100 y 1000 trabajadores	73
mas de 1000 trabajadores	47
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



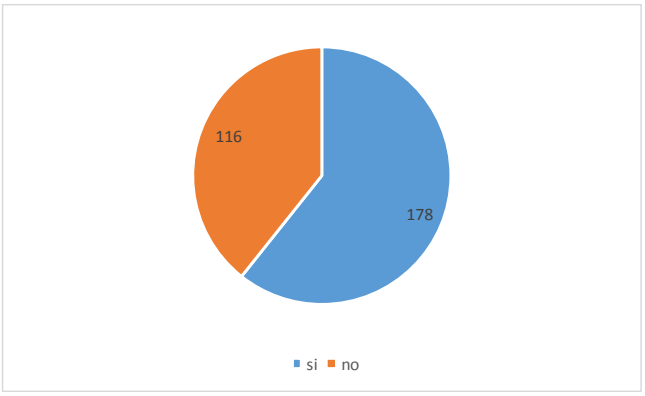
2. Llegas a trabajar contento y sales contento de tu centro laboral?

Si	128
a veces	87
no	79
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



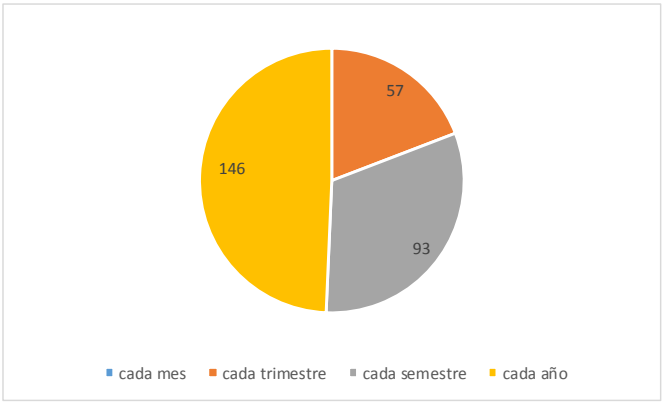
3. Tu centro laboral realiza charlas de motivacion y/o emprendimiento?

si	178
no	116
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



4. Con que frecuencia las realiza?

cada mes	
cada trimestre	57
cada semestre	93
cada año	146
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%

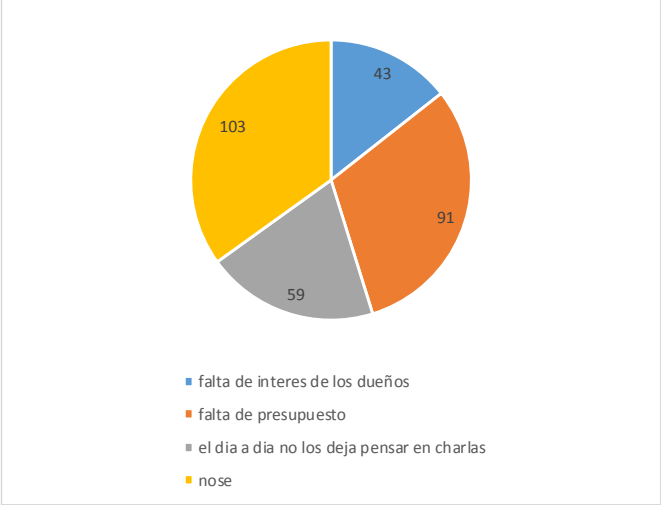


SCIENTIA ET PRAXIS

5. Porque crees que no lo hacen?

falta de interes de los dueños	43
falta de presupuesto	91
el dia a dia no los deja pensar en	59
nose	103

encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



6. Que tipo de incentivos les ofrecen en la empresa donde labora?

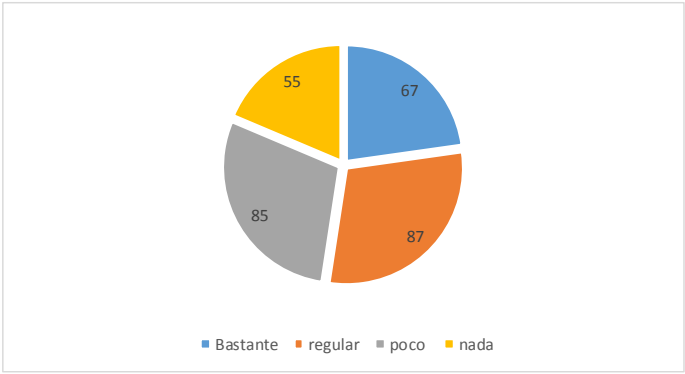
Bonificacion por resultados	51
utilidades a fin de año	93
cursos externos	26
fiestas de camaraderia	95
trabajador del mes	26
premios por sugerencias ofrecida	2

encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%

SCIENTIA ET PRAXIS

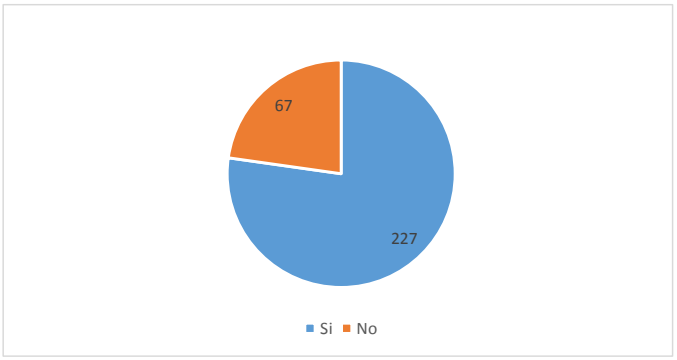
7. Te sientes parte importante en la empresa en que laboras?

Bastante	67
regular	87
poco	85
nada	55
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



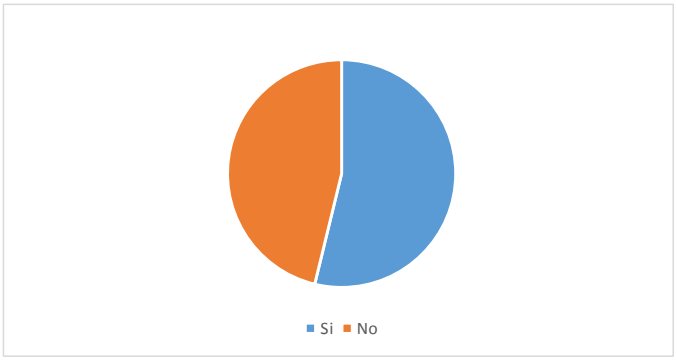
8. Crees que podrias aportar mas ideas y sugerencias a tu empresa si te dieran la oportunidad?

Si	227
No	67
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



9. Le interesaria a tu empresa lograr innovaciones en productos, servicios, procesos o modelos de negocio?

Si	158
No	136
encuestas objetivo :	294
margen de error :	8%



Anexo 7: Entrevistas

Roberto Freyre – GG de Cotecna Inspection

La forma de venta debería ser dando charlas en instituciones tipo Adex, SIN, etc. y de allí tener contactos para venderles las charlas a sus empresas.

Juan Videla – Contabilidad de Visanet y MBA UL

La idea central es buena, trataría de vender directamente vía cartas, mails y publicidad con una película para redes sociales. DE allí con recomendaciones boca a boca de los clientes.

Mónica Perales – gerente de Recursos Humanos Banco Falabella

Las empresas están usando mucho el tema de innovación, motivación a sus empleados, porque además ellos también lo reclaman y exigen.

La idea debe funcionar, voy a recomendar a otras personas para más entrevistas.

Victoria Flores – Profesora principal de maestría en Universidad Pacifico

Sera necesario asociarse con consultores ya insertados en el rubro en un principio para ir fogueándose y luego ir creando la propia marca, es una tarea de larga maduración, mínimo 2 años para hacerse conocido.

Ernesto Ychicagua – MBA y Jefe de Estudios Externos de ISIL

La marca que se pueda lograr como empresa consultora es de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de la empresa. Se debe contar con local adecuadamente implementado. La propuesta de valor de charlas y concursos es innovadora.

Rubén Victoria – Service Manager en Debug SAC

Mi negocio contempla la innovación y el desarrollo de software tecnológico para empresas, como consultor me gustaría formar una alianza estrategia con ESTRATEGIAS INNOVATIVAS de forma que podamos compartir clientes cuando fuera necesario. Me parece interesante el esquema de innovación planteado y lo complementaria con certificación en Lego Serious play. Scrum y Devops.

Felipe Zucchetti – BMI director de innovación

Parece una buena idea, la complementaria con high innovation y otros métodos de innovación a los planteados.

Luis Salazar Alvarado – Fundador Investa Venture builder

Me parece buena idea, yo enseño en Esan innovación, y tengo incubadora de emprendimientos, no he entrado a dictar charlas en empresas porque no tengo el área de marketing para ello, pero si me invitas a dictar algunas charlas gustosamente asistiría.

Javier Salinas – Emprende UP (Universidad del Pacifico)

"Me parece una excelente y novedosa idea, el ir a las empresas medianas y pequeñas a proponer charlas en innovación y concursos, actualmente y en futuro habrá mucho campo para este tipo de consultorías en Design Thinking y Lean Startup como eje de innovación. He visto asesores haciendo innovación empresas grandes, pero no en empresas pequeñas y medianas. En la UP tenemos el método "Transformación Creativa" que también se podría integrar a tu empresa". Podría adicionalmente ayudarte a conseguir consultores que colaboren en tu empresa.

Giannina Salgado Bazán – Gestión de Talento y Desarrollo Organizacional

"Yo hago coaching a empresas y lo menos que cobro es $100 y suelo cobrar hasta $200 la hora. Es importante estar certificado en Design Thinking y Lean Startup para ofrecerlo".

Leonardo André Cueto Portocarrero – Sub gte adj transformación digital BCP. Fundador deInternational Innovation Network

Me parece una excelente idea, los consultores de innovacion suelen cobrar hasta $250 en Peru. Las metodologias de innovacion que propones deben tener para 5 años mas de vigencia, luego saldran otras. Las charlas y concursos de Design Thinking deberian comprender unas 16 horas y las de Lean Startup unas 24 horas de implementacion.

Eduardo Mogrovejo - Director at innova-partner, innovación estratégica

Me parece interesante, lo aconsejable es llegar hasta la puesta en valor de la idea ganadora en el concurso, ya que la realización ultima (utilizando Lean Startup) dará el éxito de la consultoría para futuras recomendaciones.

Andy García Peña – Docente en Innovación en el CIEC de la Universidad de Lima

Los líderes en consultoría de innovación en Perú somos pocos y todos nos conocemos entre nosotros, ya que somos aun pocos. Cada vez se va tomando más conciencia en las empresas en hacer Innovación, cada vez es más fácil vender los servicios de consultoría al contrario de hace unos 5 años atrás, y creo que esta tendencia seguirá a más. Es importante hacerse conocido para lo cual recomiendo hacer charlas en gremios empresariales de forma promocional. Cada vez más jóvenes estudian innovación y las universidades están ampliando sus curriculas, si tomamos en cuenta que montar una empresa de consultoría no es muy oneroso, es posible que la competencia se intensifique, lo cual es alentador para seguir capacitándose y diferenciándose como asesor.

Milagritos Pacora – Gerente Financiero en Metrocolor S.A.

Justamente es el tipo de consultoría que estaba buscando para la empresa, luego de haberme enterado de estas herramientas en la maestría MBA de la universidad de Lima. En cuanto esté operando la empresa por favor nos visitan.

Huáscar Ezcurra de la Vega - Docente Postgrado en Innovación y metodologías ágiles. CEO Animal innovation

Yo asesoro a grandes empresas en innovación, porque me pagan más, hay una demanda grande, se requieren más empresas de innovación que la difundan, en pequeñas y medianas empresas puede resultar muy bien los concursos siempre y cuando los temas a innovar estén enfocados en la estrategia de la empresa. Calculo que consultoras de innovación deben haber 5 en Perú, y como personas naturales unas 15 personas, estos cobran entre 300 y 400 dólares la hora. Yo me situó entre los 600 y 1,000 dólares la hora. Las consultorías suelen durar entre 3 y 6 meses por empresa.

Juan Carlos Medina - Director - Allbank / Consejero - Banco Múltiple de las Américas (Bancamerica) / Vicepresidente Corporativo de Cumplimiento - Grupo Financiero BOD / Presidente Ejecutivo AECGR

Me parece una idea de consultoría innovadora, y que puede ser bien recibida por las empresas. Los costos por hora por las consultorías financieras suelen rondar los $150 a $250 y la cantidad de horas suele ser de 15 horas a más.

Jaime Saldivar Jave – Gestor de Proyectos en el Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima.

La Universidad de Lima realiza proyectos de innovación para las empresas y comunidades empresariales por los cuales cobra por este servicio, el cual muchas veces es presentado a organismos internacionales, tipo Banco Mundial para su financiamiento, por resultar muy oneroso de costear por los empresarios.

Omar Vite – Profesor del curso Design Thinking para Líderes del Cambio de la Universidad de Lima

Me parece un proyecto interesante y que, si puede pegar en las empresas pequeñas y medianas de Lima, para ello se tendría que tangibilizar apropiadamente el termino innovación, de forma que sea claramente comprendido por el gerente y además en la propuesta de valor tener métricas cuantificadas de resultados a ofrecer y los finalmente otorgados.

Anexo 8: Contrato de Prestación de Servicios

Conste por el presente, el contrato de prestación de servicios que suscriben por una parte **ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC** con R.U.C. _____, inscrita en la Partida Electrónica _____ del Registro de Personas Jurídicas de Lima, con domicilio en _____, debidamente representada por _____, identificado con _____, en adelante EL ASESOR y, de la otra parte, EL CLIENTE con R.U.C. _____ con domicilio en _____, debidamente representada _____ identificado con _____ según poderes inscritos en la partida electrónica Nro._____, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: Objeto Social de los Intervinientes

EL ASESOR, está especializado, entre otros, en la prestación de servicios de asesoramiento en INNOVACION empresarial, y servicios complementarios.

EL CLIENTE, es una empresa cuyo objeto social es _____

SEGUNDO: Objeto del presente contrato

El objeto del presente contrato es que EL ASESOR realice a favor de EL CLIENTE el servicio específico siguiente:

1. Revisión y validación de la estrategia de la empresa. Taller de Design Thinking. Concurso que creen la destrucción creadora (24 horas)
2. Servicios de validación de la idea utilizando Lean Startup (24 horas).
3. Servicios de implementación de la idea al mercado (24 horas).

TERCERO: Duración del Contrato

El presente contrato tendrá vigencia de 3 meses, desde la fecha de suscripción hasta concluido el tercer mes. Cada punto del párrafo anterior tendrá una duración de 1 mes.

CUARTO: Obligaciones de las Partes.

Sin perjuicio de otras obligaciones expresamente estipuladas y/o derivadas del presente contrato, las partes tienen las siguientes obligaciones principales:

a. EL ASESOR: se compromete a prestar el servicio en forma diligente, para lo cual podrá valerse de personal calificado, asumiendo respecto de éstos, las responsabilidades laborales y tributarias que de dicha relación se deriven.

b. EL CLIENTE, se compromete a:

1.- Facilitar al ASESOR toda la documentación necesaria para la adecuada prestación de los servicios.

2.- Formular las consultas o visitas en las horas establecidas al efecto, y mediante medios tanto telefónicos, como telemáticos o presenciales.

3.- Efectuar en plazo el pago de los honorarios.

4.- El CLIENTE no podrá solicitar al ASESOR ni asesoramiento ni colaboración en la realización de acciones u omisiones fraudulentas o tendentes a eludir la declaración y/o pago de los tributos, tasas o cotizaciones que sean legalmente obligatorios.

QUINTO: No Contratación de Personal de la Contraparte

Durante la vigencia del presente contrato y por un plazo de [NÚMERO] ([NÚMERO EN LETRAS]) años posteriores al término del mismo, **EL CLIENTE** se compromete a abstenerse de contratar, sea de manera directa o indirecta a través de cualquiera de sus subsidiarias o afiliadas, a cualquier empleado, trabajador, consultor o contratado de **ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC**, que haya estado relacionado al presente contrato, salvo que exista para tales efectos consentimiento previo y por escrito de dicha parte.

En caso **EL CLIENTE** incumpla esta obligación indemnizará a **ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC** con el monto ascendiente a [●], por cada persona contratada dentro del plazo de restricción.

SEXTO: Contraprestación

La contraprestación pactada de común acuerdo que EL CLIENTE se compromete a pagar a EL ASESOR, es de US $ _____, que se abonarán de la siguiente forma:

a)_____ 33.30%: _____ a la suscripción del presente contrato.

b)_____ 33.30%: _____ a la validación de la idea utilizando lean startup.

c)_____ 33.30%: _____ a la culminación del servicio.

El importe de cada pago corresponde a las actividades que se describen en el punto SEGUNDO, que de excederse en las horas de cualquiera de estos puntos ambas partes renegociaran el importe a pagar por dicho exceso. Esta modificación se incorporará al presente contrato en un anexo.

En el presente pago no están comprendidos los gastos que se tuvieran que hacer por cuenta de EL CLIENTE si es que habría que realizar viajes fuera de la ciudad de Lima, ya sean en viáticos, hospedaje, movilidad, etc.

SETIMO: Confidencialidad de los datos

El ASESOR se obliga a tramitar confidencialmente todos aquellos datos, documentación y demás información que hayan sido suministrados por el CLIENTE durante la vigencia del presente contrato. Asimismo, se compromete a no comunicar esta información a ninguna otra persona o entidad, exceptuando sus propios empleados y sólo en la medida necesaria para la correcta ejecución del contrato.

El acuerdo de confidencialidad establecido en el presente pacto tendrá validez durante la vigencia del contrato y seguirá en vigor, durante 5 años más después de la extinción, por cualquier causa, del mismo.

Lo contenido en este contrato no obligará a confidencialidad en lo referente a:

1. Cualquier información o conocimiento revelado legítimamente por terceros que hayan autorizado su difusión.
2. Cuando la información sea requerida por imperativo legal.
3. Cuando EL CLIENTE lo haya expresado formalmente.

OCTAVO: Causales de Resolución de Contrato.

El presente contrato quedará resuelto por cualquiera de las siguientes causas: a. Cualquiera de las partes podrá resolverlo sin expresión de causa. Para ello, bastará que comunique tal decisión por escrito con treinta (30) días de anticipación. b . Por mutuo acuerdo, mediante documento escrito entre las partes contratantes. c. Por incumplimiento de alguno o algunos de los términos y condiciones establecidos en el presente contrato, de acuerdo a lo establecido por el Código Civil, quedando a salvo

el derecho de la parte afectada para demandar indemnizaciones por daños y perjuicios.

NOVENO: No transferencia de Servicios.

EL ASESOR, no podrá transferir parcial o totalmente las obligaciones que asume en este contrato, y tendrá responsabilidad directa y exclusiva por el cumplimiento del mismo.

DECIMO

Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos Arbitrales del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad

Ambas partes declaran su conformidad con las cláusulas que anteceden, suscribiendo el presente documento, en tres ejemplares de igual tenor y valor.

Lima a los ___ días del mes _____de 20__.

_____ _____

EL ASESOR **EL CLIENTE**

Anexo 9: Bases del Concurso

Objetivo del concurso:

El concurso tiene como objetivo desarrollar ideas/soluciones innovadoras a partir de la identificación de problemas que se identifiquen que tiene la empresa.

Otro objetivo es el de motivar, impulsar y estimular a los colaboradores de la empresa a que se sientan parte importante y fundamental de la organización.

Institucionalizar la innovación colaborativa en los colaboradores de la empresa.

El ganador(es) serán los que propongan las soluciones que mejoren sustancialmente algún producto o servicio, proceso, o actividad de la empresa y que reduzca costos o incremente ventas.

Presentación de las soluciones:

Estas serán presentadas al término del plazo establecido al inicio de las charlas y podrán ser entregados físicamente o vía email, al que se indique. Esta presentación puede ser firmado con un seudónimo o con los nombres y apellidos de los integrantes.

La participación en el concurso es voluntaria.

Evaluación y Selección de los Ganadores:

Los entregables serán revisados por un miembro de la empresa ESTRATEGIAS INNOVATIVAS SAC y por un miembro de la gerencia o directorio de la empresa previamente seleccionado, quienes seleccionarán las 3 mejores ideas sobre la base de 100 puntos, considerando los siguientes criterios de selección:

1. La problemática que se esté atacando y su solución, mientras más relevante sea para la empresa tendrá mayor puntaje (30 puntos).
2. Uso de los métodos presentados en las charlas de innovación (10 puntos).
3. Sostenibilidad del proyecto (30 puntos).
4. La solución que además de ser relevante para la empresa sea financieramente más económicas en su implementación y en su retorno (20 puntos).
5. Grado de innovación, originalidad de la propuesta, incluye cambio de modelo hacia otros más eficientes (10 puntos).
6. Impacto potencial en los resultados de la empresa (10 puntos).
7. Viabilidad de la propuesta (20 puntos).

Resultados:

Los resultados se harán de conocimiento en ceremonia a establecerse en fecha indicada al inicio del proceso y los resultados serán inapelables.

Implementación del Proyecto ganador:

El proyecto ganador será implementado con la ayuda de la empresa asesora.

Los gastos en la implementación serán financiados por la empresa y al final de su implementación los diseños, productos o servicios que se deriven de la misma serán de propiedad exclusiva de la empresa.

Formato de Presentación de la Propuesta:

Título del Proyecto: …….

Datos de los Participantes: …….

Problema o Reto a Resolver: ……

¿Porque es un proyecto innovador? ……..

¿A quiénes (o que) beneficia el proyecto? ……

¿Contexto del reto? ……..

¿Qué producto o servicio se espera lograr con el Proyecto? …..

¿Qué dificultades prevé en la aplicación del proyecto?

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 10: Costo de Producción

expresado en dolares		año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
pago a consultores con IGV		(60,307)	(102,816)	(174,830)	(174,830)	(174,830)	
pago a consultores sin IGV		(51,108)	(87,132)	(148,161)	(148,161)	(148,161)	
IGV de consultores		(9,199)	(15,684)	(26,669)	(26,669)	(26,669)	
pago al contado		(54,276)	(92,534)	(157,347)	(157,347)	(157,347)	
pago diferido		(6,031)	(10,282)	(17,483)	(17,483)	(17,483)	
Cobro de diferido		(5,528)	(9,425)	(16,026)	(16,026)	(16,026)	-
Pagos diferido cobrado		(5,026)	(8,568)	(14,569)	(14,569)	(14,569)	-
Ctas x pagar consult (dias)	30		(503)	(857)	(1,457)	(1,457)	(1,457)
FC costo consultores		**(59,805)**	**(102,462)**	**(174,230)**	**(174,830)**	**(174,830)**	**(1,457)**

Fuente: Elaboracion Propia

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 11: Manual de Funciones

PUESTO: GERENCIA GENERAL

PERFIL DEL PUESTO: Profesional con maestría y amplia experiencia en consultorías y consultorías de empresa. Especializado en innovación.

JEFE SUPERIOR:Junta general de accionistas

SUPERVISA A:- Consultores

- Asistente administrativo
- Asesor de marketing digital
- Contabilidad

FUNCIONES:

1. Responsable directo del manejo de la Empresa
2. Coordinación entre los consultores y las empresas clientes.
3. Responsable de la supervisión contabilidad de la empresa
4. Responsable conjuntamente con los consultores de las ventas de la empresa.
5. Encargado de la planeación, organización, dirección, control de la empresa.
6. Formula el plan estratégico de la empresa
7. Llevar a cabo el proceso de reclutamiento, contratación y desarrollo de personal de acuerdo a los procedimientos, políticas, normas legales.
8. Elaborar el Plan Anual de Capacitación orientado al perfeccionamiento técnico del personal y ejecutarlo de acuerdo al presupuesto aprobado, a las políticas y normas establecidas.

9. Establecer contacto con las empresas del sector empresarial.
10. Efectuar estudios de mercado para establecer precios.
11. Representar a la empresa ante los Organismos del Gobierno Central, Gobierno Local y entidades del sector privado, en todo lo relacionado con nuestros productos y/o servicios.
12. Elaborar el Presupuesto Anual y el Plan Operativo de la empresa, elevándolo a la Junta General de Accionistas, para el trámite de aprobación correspondiente.
13. Asegurar la oportuna elaboración de los Estados Financieros de la empresa, al cierre del ejercicio.
14. Supervisar y controlar las labores de todas las áreas de la empresa.
15. Informar periódicamente a la Junta General de Accionistas, acerca de la marcha de la empresa.
16. Motivar a los colaboradores a fin de que lleven a cabo las tareas necesarias para cumplir con los objetivos trazados.

UNIVERSIDAD DE LIMA
SCIENTIA ET PRAXIS

PUESTO: CONSULTOR

PERFIL DEL PUESTO: Administrador, ingeniero industrial, economista, con MBA y experiencia en innovación.

JEFE SUPERIOR:Gerente General

SUPERVISA A:Practicantes

FUNCIONES:

1. Planeamiento de la consultoría en las empresas asignadas
2. Emite y reporta informes a la gerencia general de las consultorías realizadas, resultados de concursos.
3. Otras labores encargadas por el Gerente General.

PUESTO: ASISTENTE DE ADMINISTRACCION

JEFE SUPERIOR:Gerente General

SUPERVISA A:Encargado de tesorería y cobranzas

FUNCIONES:

1. Recibir y despachar la documentación y encomiendas dirigidas a los clientes.
2. Llevar el control de las consultorías brindadas a los clientes: horas asignadas.
3. Preparar el pedido de útiles de escritorio para la oficina.
4. Solicitar el mantenimiento y/o reparación de los equipos e instalaciones de la oficina cuando observe algún deterioro o desperfecto.
5. Velar por la seguridad de los documentos, archivos e información de carácter reservado.
6. Atender a los posibles clientes en las consultas que le formulen sobre el servicio que se brinda
7. Llevar el control de horas de los consultores para el cobro a los clientes y el pago a los consultores
8. Supervisar el control de asistencia del personal, así como la elaboración de la planilla de remuneraciones y el pago de la misma en la oportunidad requerida por los dispositivos legales.
9. Desarrollar programas de capacitación para el personal de la Empresa.
10. Supervisar el normal funcionamiento del sistema de seguridad y vigilancia de la oficina.
11. Supervisar el mantenimiento de los equipos e instalaciones de la Empresa, así como de la limpieza permanente de las instalaciones.
12. Dirigir el controlar la implementación de los objetivos, políticas, planes, metas y presupuestos aprobados para el Departamento, así como las directivas dispuestas por la Gerencia General.
13. Elaborar las liquidaciones del personal que cesa en sus labores en la Empresa.
14. Organizar las actividades programadas en el Plan Anual de Recreación, así como los actos oficiales de la Empresa, y Designar las comisiones de apoyo integrados por el personal.
15. Revisar y actualizar el Reglamento Interno de trabajo y controlar su cabal cumplimiento en la Empresa.
16. Gestionar ante Essalud los recupero de las prestaciones de salud.
17. Elaborar los contratos de trabajo y de locación de servicios asó como las ampliaciones que corresponde, de aquellos trabajadores autorizados por la Gerencia General, e inscribirlo ante el Ministerio de Trabajo los contratos respectivos.
18. Verificar el vencimiento de los contratos del personal que labora en la Empresa y preparar el informe correspondiente con 3 semanas de anticipación.

PUESTO: ENCARGADO DE TESORERIA Y COBRANZAS

JEFE SUPERIOR:Asistente de Administración

SUPERVISA A:Nadie

FUNCIONES:

1. Elaborar el presupuesto del Departamento a su cargo con los objetivos y políticas financieras y presentarlo al asistente administrativo
2. Evaluar periódicamente que las actividades relacionadas con su área funcional se efectúen de establecidos, informando sobre su cumplimiento a la Gerencia General.
3. Disponer las medidas correctivas necesarias cuando observe desviaciones y / o incumplimiento de lo planificado.
4.
5. Solicitar y recepcionar los recibos de honorarios profesionales del personal de apoyo y preparar la planilla quincenal correspondiente.
6. Realizar el seguimiento a todas las cuentas por cobrar que posee la empresa.
7. Administrar el fondo de caja chica, así como el de los bancos.
8. Elaborar proyecciones del flujo de caja.
9. Otras funciones afines que se le pueda asignar.

PUESTO: ENCARGADO DE MARKETING

JEFE SUPERIOR:Gerente General

SUPERVISA A:nadie

FUNCIONES:

1. Tener la información completa de los clientes.
2. Conocer los productos y servicios que ofrece la empresa.
3. Conocer el mercado y el sector en que opera la empresa.
4. Prospección e investigación de mercados.
5. Técnicas de marketing.
6. Estudios de mercado de nuevos productos.
7. Análisis de la competencia.
8. Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras.

Anexo 12: Cotizaciones

Deco
Espacios & Estilos
de tu idea...¡una realidad!

* Cortinas
* Estores
* Rollers
* Persianas
* Pisos Laminados
* Alfombras
* Muebles de Melamina
* Cielo Raso, Drywall
* Remodelación y Servicios en General...

COTIZACION: Nº 000129 - 2018

DIA	MES	AÑO
24	9	18

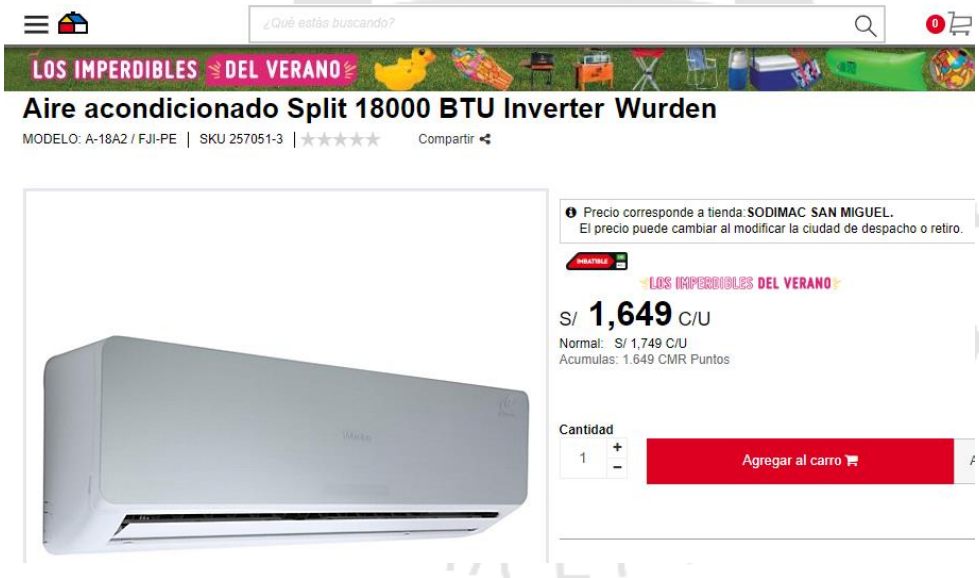
Av. José Leal 328, Lince - Lima
Telf. (01) 373-2152 / (01) 471-7981 Cel. 955-320-891
E-mail: deco_espacios@hotmail.com, deco.espacios2016@gmail.com
www.decoespacios.com

Señores :	[redacted]	**R.U.C. :**	
Atención :	[redacted]	**Teléf. :**	
Referencia :	Cotizacion de Muebles de Melamina	**Dirección :**	

ITEM	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
1	**ADMINISTRACION**			
	OF. Señor Carlos:			
	* ESCRITORIO L (1.80 x 0.60 x 1.50 x 0.50)	1.00	S/ 1,365.00	S/ 1,365.00
	Tablero de melamina Novocor de 25mm, color Wengué con canto grueso			
	Estructura de melamina Novocor de 18 mm, color Wengué con canto delgado			
	2 cajoneras			
	Chapa trampa			
	Correderas telescópicas pesadas, tiradores de acero			
	* ARCHIVERO ALTO (2.36 x 0.80 x 0.35)	1.00	S/ 1,015.00	S/ 1,015.00
	Estructura y puertas de melamina Vesto de 18 mm, color Wengué con canto delgado repisa central.			
	Puertas con canto grueso y bisagras Denco Italiano			
	Of. Grande			
	* ESCRITORIOS (1.20 x 060 x 0.75)	1.00	S/ 1,600.00	S/ 1,600.00
	Tablero de melamina Novocor de 25mm, color Wengué con canto grueso			
	Estructura de melamina Novocor de 18 mm, color Wengué con canto delgado			
	Correderas telescópicas pesadas			
	tiradors de acero			
	* ARCHIVEROS ALTOS (4.70 x 0.80 x 0.35)	1.00	S/ 930.00	S/ 930.00
	Estructura y puertas de melamina Novocor de 18 mm, color Wengué con canto delgado repisa central.			
	Puertas con canto grueso y bisagras Denco Italiano			

SCIENTIA ET PRAXIS

18"
45.72 cm
VMC-570 CÓD. 110981.
• Potencia de 130 Watts.
• 3 Velocidades.
S/ 199
100 pzas.


¿Qué estás buscando?
LOS IMPERDIBLES DEL VERANO
Aire acondicionado Split 18000 BTU Inverter Wurden
MODELO: A-18A2 / FJI-PE | SKU 257051-3 |
Compartir
Precio corresponde a tienda: SODIMAC SAN MIGUEL.
El precio puede cambiar al modificar la ciudad de despacho o retiro.
LOS IMPERDIBLES DEL VERANO
S/ 1,649 C/U
Normal: S/ 1,749 C/U
Acumulas: 1.649 CMR Puntos
Cantidad
1
Agregar al carro

ideapad 330s
Windows 10
intel OPTANE MEMORY
*Color
Platinum Grey
81F500FALM
Ideapad 330s 15IKB
Procesadores Intel® Core™ i3 de 8va generación
Pantalla
RAM
Disco Duro
OPTANE
15.6" HD
4GB
1TB
20GB
Oferta S/ 1,799
81F400BXLM
Ideapad 330s 14IKB
Procesadores Intel® Core™ i5 de 8va generación
Pantalla
RAM
Disco Duro
OPTANE
14" HD
4GB
1TB
20GB
Oferta S/ 2,199

HP ePrint
Impresión inalámbrica
Cód. 109349
HP LaserJet Pro MFP M130fw
• Imprime, copia, escanea
• Toner original:
HP LaserJet 17A negro
S/995 20 pzas.

Jack Reimon <reimon@jackreimon.com>

Información de la Certificación LEGO® SERIOUS PLAY®

Para aperales.peru@gmail.com

Si hay problemas con el modo en que se muestra este mensaje, haga clic aquí para verlo en un explorador web.

INNOMAGIC

Hola Augusto Perales.

Te escribo ya que has mostrado interés en las certificaciones en la metodología LEGO SERIOUS PLAY que organizamos.

Este 2019 tendremos una del 15 al 18 de Febrero.

Ver Brochure

El curso tiene un precio de US $3300.00 pagables en partes hasta 15 días antes de los entrenamientos.

UNIVA SCIENTIA ET PRAXIS

Plan de Celular

Plan trio: Teléf. fijo, internet, tv cable

Anexo 13: Ingresos y Cobranzas.

	año 0	año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
	Inversión	1	2	3	4	5	
Ingresos con IGV asesorias		150,768	257,040	352,512	352,512	352,512	
Ingresos con IGV cursos		-	-	54,000	54,000	54,000	
Ingresos sin IGV		127,769	217,831	344,502	344,502	344,502	
IGV de ventas		22,999	39,209	62,010	62,010	62,010	
Ventas al contado asesorias		135,691	231,336	317,261	317,261	317,261	
Ventas al contado cursos		-	-	54,000	54,000	54,000	
Ventas al crédito		15,077	25,704	35,251	35,251	35,251	
Ventas de credito cobradas		13,406	22,855	31,344	31,344	31,344	
Ctas x cobrar (dias)	30		1,219	2,078	2,849	2,849	2,849
Castigo			452	771	1,058	1,058	1,058
Cobro de crédito		14,624	24,933	34,194	34,194	34,194	
FC Ingresos		**149,097**	**255,410**	**404,683**	**405,454**	**405,454**	**2,849**

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo 14: Gastos Operativos

(expresado en dolares)	año 0	año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
Gastos de marketing							
servicio de marketing		(2,561)	(2,531)	(2,501)	(2,471)	(2,442)	
Gastos Administrativos							
servicio de contabilidad		(2,378)	(2,350)	(2,322)	(2,294)	(2,267)	
capacitaciones		(7,538)	(12,852)	(17,626)	(17,626)	(17,626)	
mantenimiento oficina		(2,169)	(2,143)	(2,118)	(2,093)	(2,068)	
Agua, Electricidad		(904)	(893)	(882)	(872)	(862)	
Telefonia movil		(719)	(711)	(702)	(694)	(686)	
Servicio Trio (cable internet, telef fijo)		(1,583)	(1,565)	(1,546)	(1,528)	(1,510)	
limpieza		(2,892)	(2,858)	(2,824)	(2,790)	(2,757)	
Sueldos		(30,114)	(29,757)	(52,322)	(51,702)	(51,089)	
Garantia de Alquiler	(1,200)			(500)			1,700
Alquiler	(1,200)	(7,200)	(7,200)	(10,200)	(10,200)	(10,200)	
IGV alquiler	(183)	(1,098)	(1,098)	(1,556)	(1,556)	(1,556)	
Alquiler sin IGV	(1,017)	(6,102)	(6,102)	(8,644)	(8,644)	(8,644)	
G operativos con IGV	(2,400)	(27,945)	(33,102)	(40,721)	(40,568)	(40,417)	1,700
G operativos sin IGV	(2,217)	(53,797)	(57,810)	(86,832)	(86,082)	(85,341)	
IGV	(183)	(4,263)	(5,050)	(6,212)	(6,188)	(6,165)	
FC costos operativos	**(2,400)**	**(58,060)**	**(62,859)**	**(93,543)**	**(92,270)**	**(91,506)**	**1,700**

Fuente: Elaboracion Propia

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 15: Modulo de cálculo del IGV

(expresado en dolares)	año 0	año1	año2	año3	año4	año5	Liquidación
Ingresos		(22,999)	(39,209)	(62,010)	(62,010)	(62,010)	
Costos produccion		9,199	15,684	26,669	26,669	26,669	-
Gastos Operativos	183	4,263	5,050	6,212	6,188	6,165	-
Inversión y Liquidación	4,429	-	1,331	771	1,331	-	923
Intereses financieros		319	193	68	-	-	-
Total IGV	**4,612**	**(9,218)**	**(16,952)**	**(28,290)**	**(27,822)**	**(29,176)**	**923**
Crédito tributario		4,612	-	-	-	-	-
IGV por pagar	**-**	**(4,606)**	**(16,952)**	**(28,290)**	**(27,822)**	**(29,176)**	**-**

Fuente: Elaboracion Propia

Anexo 16: Balance General -Análisis Horizontal

	año 0 Inversión	año1 1	año2 2	año3 3	año4 4	año5 5
Efectivo			365%	105%	52%	40%
Fondo de maniobra			49%	124%	14%	48%
Cuentas pagadas por anticipado			0%	0%	0%	0%
Cuentas por cobrar			70%	37%	0%	0%
Activo corriente			**248%**	**104%**	**46%**	**40%**
Garantia alquiler			0%	42%	0%	0%
Incobrables			70%	37%	0%	0%
Credito de IGV						
Activo bruto			30%	13%	20%	0%
Depreciacion			100%	50%	33%	25%
Activos fijos neto			-2%	-21%	-2%	-60%
TOTAL ACTIVOS			**134%**	**81%**	**42%**	**34%**
Cuentas por Pagar Consult			70%	70%	0%	0%
Pasivo financiero			-50%	-100%		
Impuestos por Pagar			320%	56%	0%	1%
Total Pasivo			**60%**	**23%**	**0%**	**1%**
Patrimonio			0%	0%	0%	0%
utilidades acumuladas			476%	131%	57%	42%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			**134%**	**81%**	**42%**	**34%**

Fuente: Elaboracion propia

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 17: Balance General Análisis Vertical

	año 0 Inversión	año1 1	año2 2	año3 3	año4 4	año5 5
Efectivo	0%	34%	68%	77%	83%	86%
Fondo de maniobra	0%	14%	9%	11%	9%	10%
Cuentas pagadas por anticipado	3%	3%	1%	1%	0%	0%
Cuentas por cobrar	0%	3%	2%	2%	1%	1%
Activo corriente	**0%**	**54%**	**80%**	**91%**	**94%**	**98%**
Garantia alquiler	4%	3%	1%	1%	1%	1%
Incobrables	0%	1%	1%	1%	0%	0%
Credito de IGV	15%	0%	0%	0%	0%	0%
Activo bruto	78%	61%	34%	21%	18%	13%
Depreciacion	0%	-19%	-16%	-14%	-13%	-12%
Activos fijos neto	78%	42%	18%	8%	5%	2%
TOTAL ACTIVOS	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**
Cuentas por Pagar Consult	0%	1%	1%	1%	1%	0%
Pasivo financiero	52%	27%	6%	0%	0%	0%
Impuestos por Pagar	0%	11%	21%	18%	13%	9%
Total Pasivo	**52%**	**40%**	**27%**	**19%**	**13%**	**10%**
Patrimonio	48%	37%	16%	9%	6%	5%
utilidades acumuladas	0%	23%	57%	73%	81%	86%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**	**100%**

Fuente: Elaboracion propia

SCIENTIA ET PRAXIS

Anexo 18: Pérdidas y Ganancias - Análisis horizontal

	año1	año2	año3	año4	año5
Ingresos		70%	58%	0%	0%
Costo de ventas		70%	70%	0%	0%
Utilidad Bruta		70%	50%	0%	0%
Gastos Operativos		7%	50%	-1%	-1%
Utilidad Operativa		219%	50%	1%	1%
Intereses		-39%	-65%	-100%	
Ebidta		240%	52%	1%	1%
Depreciación		0%	0%	0%	0%
Ebit		379%	58%	1%	1%
Pérdida incobrables			70%	37%	0%
Ganancias extraordinarias					
Utilidad antes de IR		**376%**	**58%**	**1%**	**1%**
Impuesto a la renta			58%	1%	1%
Costos totales		46%	58%	0%	0%
Utilidad Neta NOPAT		**376%**	**58%**	**1%**	**1%**

Fuente: Elaboracion propia

UNI LIMA SCIENTIA ET PRAXIS