

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA CONSULTORA EN PROCESOS DE EVALUACIÓN
Y CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS
EMPRESAS RETAIL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES

Jianeth Maza Becerra

María Alejandra Rivas Ponce

Chiclayo, 03 de diciembre de 2015

Información General

1. Facultad y Escuela: Facultad de Ciencias Empresariales – Escuela de Administración de Empresas
2. Título del Informe de Tesis: Plan de Negocios para la creación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación a los trabajadores de las empresas retail en la ciudad de Chiclayo
3. Autor(a) y firma:
 - Jianeth Maza Becerra
 - María Alejandra Rivas Ponce
4. Asesor(a) y firma: Mgtr. Eduardo Amoros Rodríguez
5. Línea de Investigación: Emprendimiento e innovación empresarial con responsabilidad social
6. Fecha de presentación: 21/06/2018

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA CONSULTORA EN PROCESOS DE EVALUACIÓN
Y CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS
EMPRESAS RETAIL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

POR:

Jianeth Maza Becerra
María Alejandra Rivas Ponce

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Luis Angulo Bustíos
Presidente de Jurado

Mgtr. Hugo Robles Vílchez
Secretario de Jurado

Mgtr. Eduardo Amoros Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2015

DEDICATORIA

A Dios por ser nuestra guía, sabiduría y fortaleza para seguir adelante en el trayecto de nuestras metas.

A nuestras familias por ser las personas que nos apoyaron en el rumbo de nuestra vida profesional.

A nuestros profesores por todo el conocimiento vertido en estos años de tenaz enseñanza y aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios, por ser la guía y sabiduría para cumplir con nuestra meta de terminar la carrera universitaria.

Agradecer también a nuestros padres y hermanos, por ser un ejemplo a seguir y por qué siempre estuvieron dispuestos y tuvieron la paciencia necesaria para escucharnos.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor, por ser quien guio nuestro trabajo de tesis a través de sus conocimientos y asesorías brindadas.

RESUMEN

La investigación realizada propone crear una consultora en procesos de evaluación y capacitación como modelo de negocio para mejorar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores de las empresas retail en la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de aumentar la productividad en la organización. Esta investigación está dirigida a las empresas retail de 10 a más trabajadores.

Para su desarrollo se utilizó técnicas de recolección de datos, a través de la aplicación de encuestas, entrevistas y Focus group. Se basó en una muestra de 105 empresas retail de 10 a más trabajadores. De esta forma se obtuvo una aceptación en el mercado de 47.55% de empresas, con una demanda insatisfecha del 38%.

Para iniciar sus operaciones la empresa consultora requerirá una inversión de S/ 61593.91, financiada por el banco S/. 24637.57 y por aporte propio S/. 36956.34.

El negocio presenta un VANE de 139354.69, un VANF de 156009.26; un TIR.E de 44% y un TIR. F de 56% para un escenario probable.

Por lo expuesto se concluye que, el negocio de la empresa consultora tiene una aceptación en el mercado por los clientes más potenciales en la ciudad de Chiclayo, siendo un proyecto rentable, por presentar más fortalezas que debilidades, así como la propuesta de valor. Es un plan de negocio confiable y realista que garantiza utilidades cada año.

Palabras claves: capacitación, evaluación, productividad

ABSTRACT

The research made proposes to create a Consultancy Company in process of evaluation and training as a model of business in order to improve the personal and professional development of the workers in the retail Company in Chiclayo city, in order to increase the productivity in the Organization. This Research is for the retail companies from ten to more workers.

For its development we used data collection of techniques through the interview Application, interview and Focus group. It based in a simple of 105 retail companies from ten to more workers. This way got an acceptance in the market of 47.35% of companies, with a insatisfied demand of 38%.

To begin its companies operations the Consultancy Company Will need an inversión of S/.61,593.91, financed by the bank S/.24,637.57 and for contribution of us S/.36,956.34.

The business presents a VANE of 139354.69, a VANF of 156009.26; a TIR.E of 44% and a TIR. F of 56% for a probable scenary.

For all of this we conclude that, the Consultancy Company business has an acceptancy in the market for the most potencial customs in Chiclayo city, being a profitable project, because it has more strenghts than weaknesses, as well as the valuable porposal. This is real trust worthy and plan of business that guarantees profits every year.

Keywords: training, evaluation, productivity

Índice

DEDICATORIA.	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT.	
I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1. Antecedentes.....	15
2.2. Bases teórico-científicas	15
III. METODOLOGÍA	23
3.1. Tipo y nivel de investigación	23
3.2. Diseño de investigación.....	23
3.3. Población, muestra y muestreo	23
3.4. Criterios de Selección.....	24
3.5. Operacionalización de variables.....	25
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
3.7. Procedimientos	27
3.8. Plan de Procesamiento y análisis de datos	27
3.9. Matriz de consistencia	28
3.10. Consideraciones éticas	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
4.1. Análisis Estratégico	30
4.1.1. Análisis del sector macro entorno	30
4.1.2. Cadena de Valor	31
4.1.3. Análisis de Porter	34
4.1.4. Análisis FODA	37
4.1.5. Estrategias Competitivas	40
4.1.6. Estrategias Competitivas	41
4.1.7. Ventajas competitivas	41
4.1.6. Cultura Organizacional	43
4.1.7. Objetivos Estratégicos.....	44
4.2. Modelo de Negocio	45
4.3. Viabilidad de Mercado	48
4.3.1. Segmentación de Mercado	49
4.3.2. Objetivo estratégico del estudio de mercado.....	49
4.3.3. Análisis para determinar el mercado objetivo.....	49
4.3.4. Problema de la investigación de mercados	50

4.3.5.	Objetivos de la investigación de mercados	50
4.3.6.	Fuentes de investigación de mercados	51
4.3.7.	Resultados de la Encuesta	52
4.4.	Viabilidad Operativa.....	63
4.4.1.	Objetivo general del estudio técnico	63
4.4.2.	Tamaño de la Consultora.....	63
4.4.3.	Selección del tamaño.....	64
4.4.4.	Localización	64
4.4.5.	Proceso de consultoría.....	68
4.4.6.	Requerimientos de personal	72
4.5.	Viabilidad Organizacional - Legal	75
4.5.1.	Descripción de la Empresa	75
4.5.2.	Estructura orgánica y funciones de la empresa	75
4.5.3.	Manual Organizacional de Funciones (MOF).....	78
4.5.4.	Afectación Tributaria	80
4.5.5.	Políticas, derechos y obligaciones.....	80
4.6.	Viabilidad Económica - Financiera	83
4.6.1.	Plan de Inversiones.....	83
4.6.2.	Costos Totales	84
4.6.3.	Punto de Equilibrio.....	91
4.6.4.	Servicio de deuda	92
4.6.5.	Flujo de Caja	94
4.6.6.	El Valor Actual Neto Económico y Financiero (VAN)	97
4.6.7.	Tasa Interna de Retorno Económico – TIRE	99
4.6.8.	Tasa Interna de Retorno Financiero – TIRF.....	100
4.6.9.	Periodo de Recuperación de la Inversión Económica	100
V.	CONCLUSIONES.....	104
VI.	RECOMENDACIONES	105
VII.	LISTA DE REFERENCIAS	106
VIII.	ANEXOS.....	108

Índice de Tablas

Tabla 1: Población, muestra y muestro	24
Tabla 2: Operacionalización de Variables	25
Tabla 3: Matriz de Consistencia.....	28
Tabla 4: Matriz SEPTE – Análisis de ocurrencias sector retail 2014 – 2015	30
Tabla 5: Matriz FODA de la Empresa Consultora	38
Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	39
Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	40
Tabla 8: Objetivos estratégicos generales y específicos	44
Tabla 9: Modelo de Negocio – Canvas	45
Tabla 10: Bases para Segmentar	49
Tabla 11: Ponderación de Factores Macro localización.....	65
Tabla 12: Selección de la alternativa de localización evaluación de factores.....	66
Tabla 13: Ponderación de factores micro localización.....	68
Tabla 14: Número de trabajadores para la empresa J&A Consultores	73
Tabla 15: Requerimiento de personal para la empresa J&A Consultores.....	74
Tabla 16: Inversión Total	83
Tabla 17: Costos de Mobiliario y Equipo	84
Tabla 18: Costos Directos	85
Tabla 19: Costos servicios.....	85
Tabla 20: Costos de Mano de obra.....	85
Tabla 21: Gastos de Seguros en Soles.....	86
Tabla 22: Calculo de Depreciación y amortización de activos fijos	86
Tabla 23: Gastos Financieros	86
Tabla 24: Costo Total.....	87
Tabla 24: Continuación – Costo Total	88
Tabla 25: Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Optimista	89
Tabla 26: Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Probable.....	89
Tabla 27: Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Pesimista.....	89
Tabla 28: Presupuesto de Ingresos – Escenario Optimista	90
Tabla 29: Presupuesto de Ingresos – Escenario Probable	90
Tabla 30: Presupuesto de Ingresos – Escenario Pesimista.....	91
Tabla 31: Punto de Equilibrio para el servicio de Asesoría Empresarial (Escenario Probable).....	91
Tabla 32: Punto de Equilibrio para el servicio de Evaluación de Desempeño (Escenario Probable)	
Tabla 33: Punto de Equilibrio para el servicio de Capacitaciones (Escenario Probable)	92
Tabla 34: Cronograma de Pago	93

Tabla 35: Flujo de Caja -Escenario Optimista	94
Tabla 36: Flujo de Caja -Escenario Probable.....	95
Tabla 37: Flujo de Caja Escenario Pesimista	96
Tabla 38: Valor actual neto económico –Escenario Optimista	97
Tabla 40: Valor Actual Neto Económico –Escenario Pesimista.....	98
Tabla 41: Valor actual Neto Financiero – Escenario Optimista.....	98
Tabla 42: Valor actual neto Financiero – Escenario Probable	99
Tabla 43: Valor actual Neto Financiero – Escenario Pesimista	99
Tabla 44: Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) – Escenario Optimista.....	100
Tabla 45: Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Optimista.....	101
Tabla 46: Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) – Escenario Probable	101
Tabla 47: Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Probable	102
Tabla 48: Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) –Escenario Pesimista	102
Tabla 49: Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Pesimista	103

Índice de Figuras

Gráfico 1: Cadena de Valor de la Empresa Consultora J & A.....	31
Gráfico 2: Necesidades en las empresas retail sobre el desempeño laboral.....	52
Gráfico 3: Percepciones al contratar un servicio externo.....	53
Gráfico 4: Grado de Satisfacción de los trabajadores	53
Gráfico 5: Componentes del servicio: Seguridad.....	54
Gráfico 6: Componentes del servicio: Comunicación.....	55
Gráfico 8 Atributos del servicio: Actitud	56
Gráfico 9: Atributos del servicio: Responsabilidad	57
Gráfico 10: Atributos del servicio: Conocimientos.....	57
Gráfico 11: Atributos del servicio: Credibilidad.....	58
Gráfico 12: beneficios del servicio: Lealtad de los clientes	59
Gráfico 13: beneficios del servicio: Empleados involucrados	59
Gráfico 14: beneficios del servicio: Personal calificado	60
Gráfico 15: beneficios del servicio: Mayor productividad.....	60
Gráfico 16: Características del servicio: Calidad	61
Gráfico 17: Características del servicio: Interacción Consultor – Cliente.....	62
Gráfico 18: Creación de Valor	62
Gráfico 19: Diagrama de Flujo del proceso de Consultoría de la empresa J & A Consultores	69

I. INTRODUCCIÓN

Chiclayo, se encuentra entre las ciudades más importantes del Perú, debido al crecimiento en los sectores servicios y retail. El sector comercio alcanzó un crecimiento anual de 7.7% en el periodo 2010 – 2014, por encima del PBI global (5,8%), y es por esa razón la segunda actividad más dinámica después del sector construcción (9,2%). Según el Director ejecutivo del IEDEP de la CCL, César Peñaranda, se ha registrado una tasa de expansión del 4.9 y 5.5 % para el 2015 y 2016, respectivamente en el sector retail.

Actualmente estamos viviendo una época de grandes cambios, pues a diario el mundo y las organizaciones se vuelven más competitivas, por eso es bueno tratar de maximizar la producción de los empleados, tenerlos incentivados para hacer frente a estos tiempos. Por tal motivo, hoy en día el talento humano se ha vuelto indispensable dentro de las organizaciones, de modo que es recomendable detectar las necesidades formativas en los trabajadores, y así mismo evaluarlos para mejorar su desempeño laboral.

Esta investigación está enfocada a empresas retail de la ciudad de Chiclayo, según SUNAT y la CAMARA DE COMERCIO, se registra un total de 143 empresas retail de 10 a más trabajadores, en las cuales se ha podido observar que urge la necesidad de valorar y medir el desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

Para los gerentes entrevistados de las diferentes empresas Retail en la ciudad de Chiclayo como Motocorp SAC, Tiendas EFE, La Curacao, Elektra, Carsa entre otras, los trabajadores son el pilar fundamental de las organizaciones porque ayudan a alcanzar las metas y objetivos a través de sus esfuerzos. Para el Gerente de Tienda de la empresa Elektra, el señor Cesar Yupton Chávez, la finalidad de las empresas, se debe orientar a la actuación profesional con el objetivo de conseguir la mayor adecuación posible de las personas en sus puestos de trabajo.

Pero se ha podido observar que, en algunas de las empresas visitadas, existe la dificultad de los jefes para detectar las debilidades, potencialidades y comportamiento de sus trabajadores, siendo este el problema principal que ocupa el interés de este estudio a realizar.

Las empresas se encuentran con la necesidad de disponer de sistemas efectivos de evaluación del trabajo que desarrollan las personas, por eso es recomendable que las empresas identifiquen los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Por ende, hemos determinado plantear la idea de la creación de una empresa Consultora para asesorar y apoyar a los jefes en los procesos de evaluación y capacitación, para la mejora del desempeño laboral de sus colaboradores, de tal manera que, ¿Será factible la creación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación a los empleados de las empresas retail, ubicada en la Ciudad Chiclayo?

La idea de negocio planteada tiene como objetivo general “Determinar la factibilidad de la implementación de una Consultora en procesos de evaluación y capacitación para los trabajadores de las empresas retail, ubicada en la ciudad de Chiclayo”. Así mismo, se planteó y desarrolló, los objetivos específicos, entre los cuales tenemos: Determinar la factibilidad estratégica, de mercado, técnica –operativa, organizacional, económica – financiera del plan de negocio para la implementación de una consultora.

La idea de negocio se realizó con el fin de satisfacer las necesidades de las empresas, para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la dificultad que tiene los jefes para detectar las debilidades, potencialidades y comportamiento de los trabajadores. Así mismo es una oportunidad para muchas personas, de modo que estaríamos generando trabajo.

La consolidación de empresas tradicionales y la consecución de nuevas empresas son el negocio primordial de una consultora para la evaluación y capacitación del desempeño laboral. Al implementar esta propuesta se pondrá a disposición de las diferentes empresas, siendo una gran opción en el mercado.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Según Bentley (1993), nos dice que desafortunadamente, con frecuencia la capacitación se considera como un costo, un gasto, más no como una inversión. La cantidad que a mayor parte de las organizaciones invierte en su propio personal por medio de la capacitación, parece ser apenas un gesto de buena fe, pues solo comprende una fracción minúscula de los ingresos corporativos.

Afortunadamente siempre habido líderes empresariales visionarios, que tempranamente supieron comprender todo lo que la continua capacitación puede hacer por el personal y, en consecuencia, por la empresa. Uno de esos brillantes ejemplos lo dio el legendario Tom Watson, fundador de la IBM (1874 – 1956), quien en 1932 estableció un centro educativo con el cual sentó las bases para hacer de la formación académica y la capacitación los pilares de un aprendizaje permanente.

Tempranamente, este gran capitán de empresas que fue Watson, comprendió la enorme importancia que tiene la capacitación del personal en el crecimiento de las organizaciones.

Otro tema primordial en el mundo empresarial es la evaluación de desempeño que, según Mondy & Noe (2005), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual de equipo. Aunque la evaluación de desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación de desempeño en el de las empresas se centra en el empleado individual, sin importar el énfasis, un objetivo es la evaluación eficaz que evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. Una organización debe de tener algún medio de evaluar el nivel de desempeño individual y de equipos con el propósito de elaborar planes adecuados de desarrollo. Aunque la evaluación es solo un elemento de la medida del desempeño, es vital en tanto que refleja directamente el plan estratégico de la organización.

2.2. Bases teórico-científicas

2.2.1. Evaluación de desempeño

Según Werther & Davis (1991), en su libro *Administración de Personal y Recursos Humanos*: “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”.

Chiavenato (2002) define: “la Evaluación del Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. Por otra parte, Arias & Heredia (2004) mencionan: “que la evaluación de desempeño representa una serie de factores o aspectos que apunten directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento del trabajo de un empleado”

Según Byars & Rue (1996), “la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora”.

Como se puede apreciar todos los autores en referencia resaltan la importancia del desempeño individual como aporte a la misión de la organización y que contribuye al desarrollo, productividad y calidad de los procesos. La evaluación de desempeño permitirá establecer políticas de mejoramiento del desempeño profesional de los colaboradores con visión de los objetivos estratégicos de la organización.

Cuál es el fin de la Evaluación del desempeño

Dentro del proceso de Evaluación del Desempeño, todas las partes involucradas en el proceso, llámese Gerente, Jefe del Departamento del Talento Humano, los Supervisores y los empleados, deben tener principalmente claras dos circunstancias: primero cuál es el fin de la Evaluación y segundo, que no están evaluando a las personas, sino al proceso de Gestión del Talento Humano y por ende la efectividad, eficiencia y eficacia del mismo.

El fin último de la evaluación es proyectar y potencializar el Talento Humano de la organización a niveles incalculables de productividad, motivación y generación de desarrollo; aspectos estratégicos dentro de la organización, los cuales sin la intermediación de la Evaluación del Desempeño serán inalcanzables.

2.2.2. Capacitación

Algunos autores abordan el tema de la capacitación bajo diferentes terminologías. Es así, que se encuentran términos como Capacitación, Entrenamiento, Adiestramiento y en tiempos más recientes, se maneja el Desarrollo dentro de un contexto similar. Bajo estos términos, se encuentran posturas de algunos autores que utilizan estos conceptos sin hacer ninguna

diferencia, sin embargo, existen otros autores que clasifican cada uno de estos términos diferenciándolos unos de otros.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), capacitar es “formar, preparar, implica hacer a alguien apto, habilitarlo para algo”. Por otro lado, Entrenar, “involucra la preparación a la práctica o adiestramiento a personas”.

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos. (Chiavenato, 2011).

Estructura de un modelo o proceso de capacitación

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, ésta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistemática a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo, entre otras.

De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistemático, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

De acuerdo con Werther & Davis (1998), los pasos preliminares que se requiere cumplir para poder contar un buen programa de capacitación son: 1) detectar las necesidades de capacitación conocida esta etapa también como diagnóstico; 2) determinar los objetivos de la capacitación y desarrollo, en esta etapa también deberán identificarse los elementos a considerar en la etapa de evaluación; 3) diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la impartición de la misma; 4) la impartición para desarrollar las habilidades

(aptitudes t actitudes) y 5) la evaluación, que puede ser: antes, durante y posterior a la capacitación.

2.2.3. Habilidades

“Es la dimensión del contenido que muestra el comportamiento del hombre en una rama del saber propio de la cultura de la humanidad. Es, desde el punto de vista psicológico, “el sistema de acciones y operaciones dominado por el sujeto que responde a un objetivo”. (Álvarez, 1999, p. 71). Esta definición considera la habilidad como parte del contenido y la analiza, desde el punto de vista psicológico en correspondencia con el modo de actuación del sujeto.

2.2.4. Talento Humano

García, Sánchez & Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de las empresas.

Jericó (2001) define el talento como “aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa.

2.2.5. Condiciones del entorno

Entorno Económico

La economía peruana logró un crecimiento de 1.22% en mayo 2015, mostrando así una expansión menor a la registrada en el mes anterior (abril) y a lo que esperaba el mercado, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Según el jefe de la INEI, con este resultado (mayo), la economía peruana acumula una expansión de 2.14% en lo que va del 2015.

Según el INEI, el resultado de mayo se dio en un contexto internacional adverso, por la reducción del nivel y precios de las exportaciones; mientras que, en el mercado interno, el consumo de las familias y el gasto de Gobierno registraron comportamientos positivos.

Al momento de detallar el crecimiento por sectores, Sánchez precisó que Minería e Hidrocarburos aumentó en 1.49% en el quinto mes del año, mientras que Manufactura descendió en 3.46% afectado por el sub sector fabril, así mismo se reportó que los sectores de Comercio y Alojamiento y Restaurantes mostraron un crecimiento de 3.74% y 3.46%, respectivamente.

Entorno Social

Según el Banco Mundial, durante los últimos cinco años, el Perú ha logrado grandes avances en su desarrollo. Sus logros incluyen: tasas de crecimiento altas, baja inflación, estabilidad macroeconómica, reducción de la deuda externa y de la pobreza, y avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo.

Las políticas macroeconómicas prudentes y un entorno externo favorable permitieron que el país tuviera un crecimiento promedio del 6,4% entre 2002 y 2012. El crecimiento se mantuvo en un 5% en 2013. Este sólido desempeño ha permitido que el ingreso per cápita crezca más del 50% durante esta década, después de casi 30 años de estancamiento.

Por otra parte, en el Perú está en el camino correcto en la lucha contra la pobreza, pues los programas sociales implementados son muy importantes para romper los ciclos de la miseria y generar oportunidades para todos, señaló el Banco Mundial (BM).

Teniendo en cuenta que se ha avanzado considerablemente en la reducción de la pobreza en la región pasando de 38.2% en el 2010 al 24.7% en el 2013, pero que este progreso ha sido desigual, ya que cerca de 300 mil personas siguen viviendo en situaciones de pobreza en la región Lambayeque, consideramos que es necesario redoblar esfuerzos para poner fin a la pobreza, señaló La Mesa de Concertación para la lucha contra la pobreza.

Así mismo, en Chiclayo la cobertura en educación inicial llega a un 53%, mientras que en Lambayeque solo a 34%, lo que preocupa a los actores de la mesa por la gran diferencia. Ferreñafe tiene un 57%.

Entorno Político

Los datos del último sondeo de opinión realizado por GFK en enero del 2015 nos dicen que el panorama político va de gris a oscuro. Baste señalar que la aprobación de la gestión del Presidente de la República está en 26%.

El presidente del Partido Popular Cristiano (PPC), Raúl Castro, se refirió al debate parlamentario sobre la ley de Partidos Políticos. Indicó que si este no se hace tiempo se corre el riesgo de tener un Congreso en el 2016 peor al actual.

"La próxima legislatura tiene como agenda revisar la legislación referida a los partidos políticos, si no lo hacen tiempo, el parlamento del 2016 seguramente será peor que el actual, con el consiguiente riesgo del desencanto de la población", dijo en el segmento "Pido la Palabra" de RPP Noticias. Afirmó, además, que la legislación actual podría ser calificada como una "ley antipartidos" porque induce a la "informalización" del sistema político.

Explicó, que debido a que los requisitos para constituir una agrupación política son "solamente burocráticos", muchos consiguen sus inscripciones sin tener una mínima estructura partidaria.

"Existen 197 organizaciones (además de los 20 partidos ya inscritos) que pretenden convertirse en partidos y como los requisitos son solo burocráticos, probablemente muchos lo van a conseguir y entonces tendremos un festival carnavalesco en las próximas elecciones", sentenció.

Entorno Tecnológico

Perú se mantiene en el puesto 90 en el ranking de la XIV edición del Informe Global de Tecnología de la Información 2015, reporte que evalúa el impacto de las TICs en el proceso de desarrollo y competitividad de 143 economías del mundo, informó la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) a través del Centro de Desarrollo Industrial (CDI).

Según el Foro Económico Mundial (WEF), el desarrollo de Perú se ve limitado por barreras tales como el sistema educativo de baja calidad (Puesto 133), baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias (138) que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las Tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos (140), que retrasan el entorno regulatorio para las TIC.

En Latinoamérica, los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son: Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64), y México (69) y seguido de Perú (90), que se mantiene en la misma posición que el año anterior y está por delante de Argentina (91), Republica Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105), Bolivia (111).

Entorno Ambiental

El 08 de febrero del 2014, el Ministerio del Ambiente, Manuel Pulgar Vidal, opinó que las empresas privadas que se despreocupan por el cuidado y protección del medio ambiente comienzan a perder competitividad en la economía mundial.

En “Enfoque de los Sábados” de RPP Noticias, indico que el crecimiento económico que experimenta el país constituye una oportunidad para que los distintos actores del ámbito nacional se relacionen para mejorar la situación ambiental.

El Ministerio del Ambiente (Minam) informó que la ciudad de Chiclayo, en Lambayeque, presenta a diferencia de otras regiones un alto índice de material particulado en la atmósfera, que repercute en la calidad del aire que respiran los ciudadanos de esta parte del Perú.

El funcionario, Eric Concepción Gamarra, coordinador de Gestión del Aire del Minam, informó que, a través del Plan de Acción de Chiclayo, que está próximo a aprobarse y que ha

sido elaborado con apoyo del Minam, se implementarán las medidas para revertir esta tendencia.

Además, explicó que, la presencia de este material particulado es generado por las empresas industriales de la zona.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

Enfoque Cuantitativo

Debido que permitió recoger y procesar datos sobre las variables, lo cual permitió analizar los datos cuantitativos necesarios en el desarrollo de las variables asociadas en la investigación.

Niveles

- **Nivel Descriptivo:** Se realizó para la recopilación de información y luego se analizó de manera interpretativa cada una de las variables establecidas en la investigación, se tuvo como finalidad, lograr realizar un buen diagnóstico, y de esta manera se entendió el propósito de la investigación.
- **Nivel exploratorio:** Se empezó investigando sobre el nivel de atención y la calidad de los servicios de las consultoras en la ciudad de Chiclayo, debido a que es tema de suma importancia hoy en día que las empresas tengan un buen y mejor capital humano y así poder brindar un mejor servicio a los clientes.

3.2. Diseño de investigación

Tiene un diseño No experimental - Transversal; porque no se manipuló ninguna variable, solo se describió y se realizó en un momento en el tiempo en el cual se verifican las características específicas del mercado (entorno).

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

La población con la que trabajaremos, serán las empresas retail en la ciudad de Chiclayo, la cual son un total de 143 empresas de 10 a más trabajadores, según la información recopilada por la SUNAT y LA CAMARA DE COMERCIO hasta octubre 2014.

Muestra

Tipo de muestra: Aleatorio estratificado

Constante (z) = 1.96

Probabilidad de éxito (p) = 0.5

Probabilidad de fracaso (q) = 0.5

Estimado de la población (n) = 119

Error muestral (e) = 0.05

$$n = \frac{NpqZ^2}{e^2(N-1) + pqZ^2}$$

El tamaño de la muestra es de 105 empresas. Esta muestra nos ayudará a analizar el nivel de aceptación que podría tener el servicio que brindará en el futuro la Consultora en la ciudad de Chiclayo.

Muestreo

Probabilístico simple, el cual nos va a permitir conformar una muestra de forma que cada elemento de la población tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

Tabla 1: *Población, muestra y muestro*

Distrito	Población	Proporción	Número de Encuestas
Chiclayo	143	100%	105

Fuente: Elaboración propia

3.4. Criterios de Selección

Para la muestra de investigación se eligió a las empresas retail de la ciudad de Chiclayo. El total y nombres de las empresas de este sector pertenecientes a la ciudad de Chiclayo, fueron otorgados por la cámara de Comercio, a través de una base de datos.

Para el desarrollo de la encuesta se empleó el método de muestreo probabilístico, en el cual todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, tienen la misma probabilidad de ser seleccionados

Las personas encuestadas fueron gerentes, ejecutivos, empresarios, encargados de tienda etc. de las empresas retail de la ciudad de Chiclayo.

3.5.Operacionalización de variables

Tabla 2: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSION	INDICADOR	DEFINICION OPERATIVA
PLAN DE NEGOCIO	FACTIBILIDAD DE MERCADO	Servicio	Componentes	Seguridad, comunicación, accesibilidad
			Atributos	Actitud, Responsabilidad, Conocimientos, Cortesía, Credibilidad
			Beneficios	Lealtad de los clientes, Flexibilidad de horarios, Reputación, Mayor productividad
			Características	Calidad, Personalización
		Oferta	Establecimiento	Nº de hoteles en la ciudad de Chiclayo
			Servicios	Hospedaje
			Facilidades Tecnológicas	Wifi, Computadoras
			Precio	Políticas de precio
			Medios de Pago	Tarjeta de credito, Depósitos
		Estrategia de comercialización	Publicidad, Medios Sociales, pagina web	
		Demanda	Clientes	Nº de estudiantes universitarios en la ciudad de Chiclayo
			Necesidades	Aumento de productividad, capacitaciones, evaluaciones periódicas y mejoras de la comunicación
			Percepciones	Precio accesible, Atención personalizada, ubicación estratégica, seguridad, calidad
			Grado de Satisfacción	Satisfecho, Indiferentes, Insatisfecho
			Segmentación por actividad	Nº de empresas por estrellas
			Frecuencia de consumo	Nº de capacitaciones, Nº de evaluaciones
			Medios de Pago	Tarjeta de credito, Depósitos
		Disposición de uso del servicio brindado por la red de alojamiento	Si, No	

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSION	INDICADOR	DEFINICION OPERATIVA
PLAN DE NEGOCIO	Factibilidad Técnica	Localización	Macro y Micro localización	Matriz Localización
		Procesos	Procesos de la consultora	Diagrama de flujo
		Estimación de costo y presupuesto	Condiciones de pago	Diseño de trabajo
	Factibilidad Organizacional y de personas	Aspecto legal, estructura organizacional, capital humano	Tipo de sociedad, afectación tributaria, Funciones del personal, MOF, derechos y obligaciones	Cultura organizacional, herramientas de la dirección de personas
	Factibilidad económica y financiera	Diseño económico y financiero, evaluación económica y financiera	Plan de inversión inicial, estructura económica y financiera, VAN, TIR, Punto de Equilibrio	Estado de ventas proyectados, costos fijos y variables, flujo de caja

Fuente: Elaboración propia

3.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos será a través de las siguientes herramientas:

- Entrevista a los Gerentes
- Encuestas
- Focus Group
- Observación propia
- Exploración de información en documentos, artículos, libros y vía internet.

3.7.Procedimientos

El proceso de recopilación de datos fue a través de encuesta a los trabajadores, entrevista y Focus Group a las gerentes de cada empresa seleccionadas.

3.8.Plan de Procesamiento y análisis de datos

Una vez realizada la recogida de datos a través de las herramientas planteadas, comienza una fase esencial para toda la investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a la variable objeto de estudio.

Para analizar los datos recolectados en la encuesta aplicada, se hará uso de herramientas de estadísticas del programa Excel, tales como, la obtención de la media de respuestas del grupo sujeto a estudio y el análisis gráfico de cada una de las preguntas.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 3: *Matriz de Consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLE	METODOLOGIA
¿Será factible la creación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación a los empleados de las empresas retail, ubicada en la Ciudad Chiclayo?	<p>Objetivo General: Determinar la factibilidad de la implementación de una Consultora en procesos de evaluación y capacitación para los trabajadores de las empresas retail, ubicada en la ciudad de Chiclayo</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la factibilidad estratégica, - De mercado, - Técnica-operativa, - Organizacional, - Económica – financiera del plan de negocio para la implementación de una consultora. 	En los tipos de investigación (exploratoria, descriptiva, analítica y comparativa) no se formulan hipótesis porque allí no se trabaja con relaciones de causa y efecto, y en su concepción original, las hipótesis implican relaciones de causa efecto	Plan de Negocios	<p>Tipo: Cuantitativo, descriptiva y exploratoria</p> <p>Diseño de investigación: No experimental – transversal</p> <p>Muestra: 105 empresas retail</p>

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas

Al recopilar los datos a través de encuestas, no se registró el nombre, lugar de residencia, ingreso salarial, entre otros, esto permitió proteger los datos de los trabajadores. Además todo fue escrito, no se grabó la imagen o voz de ningún trabajador; se manejó todo con total discreción por políticas de cada empresa.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis Estratégico

4.1.1. Análisis del sector macro entorno

En esta sección se realizara un análisis de los factores principales del macro entorno del sector retail a través de la matriz SEPTE.

Tabla 4: *Matriz SEPTE – Análisis de ocurrencias sector retail 2014 – 2015*

MATRIZ SEPTE - ANALISIS OCURRENCIAS SECTOR RETAIL 2014 - 2015			
FACTOR	ECONÓMICO	TECNOLÓGICO	AMBIENTAL
OCURRENCIAS	<p>Evolución del PBI: en el 2013 fue de 5,8%, en el 2014 de 2,4% y se estima para el 2015 un 4,8% y en 2016 de 6,3%.</p> <p>Crecimiento del sector retail: El sector comercio alcanzó un crecimiento anual de 7,7% en el periodo 2010 – 2014, y por esa razón es la segunda actividad más dinámica después del sector construcción</p>	<p>Tecnología: Hoy en día existe un reto de introducir una nueva tecnología en una organización es crear las estructuras organizacionales para poder operar de manera eficiente.</p> <p>Ingreso de nueva tecnología: Las nuevas tendencias tecnológicas deben ser adoptadas siguiendo una estrategia que permita su implementación de manera competitiva.</p>	<p>Cuidado del medio ambiente: Si bien es cierto que la ayuda social de la comunidad sigue siendo de vital importancia, con el correr de los años fue ganando terreno la conciencia ecológica. Esto derivó a la implementación, por parte de las empresas, de acciones de RSE que apuntaran a minimizar los resultados de la producción que podrían afectar el medio ambiente.</p>

Fuente: INEI, BCR, Diario Gestión, Tendencias y evoluciones tecnológicas

4.1.2. Cadena de Valor

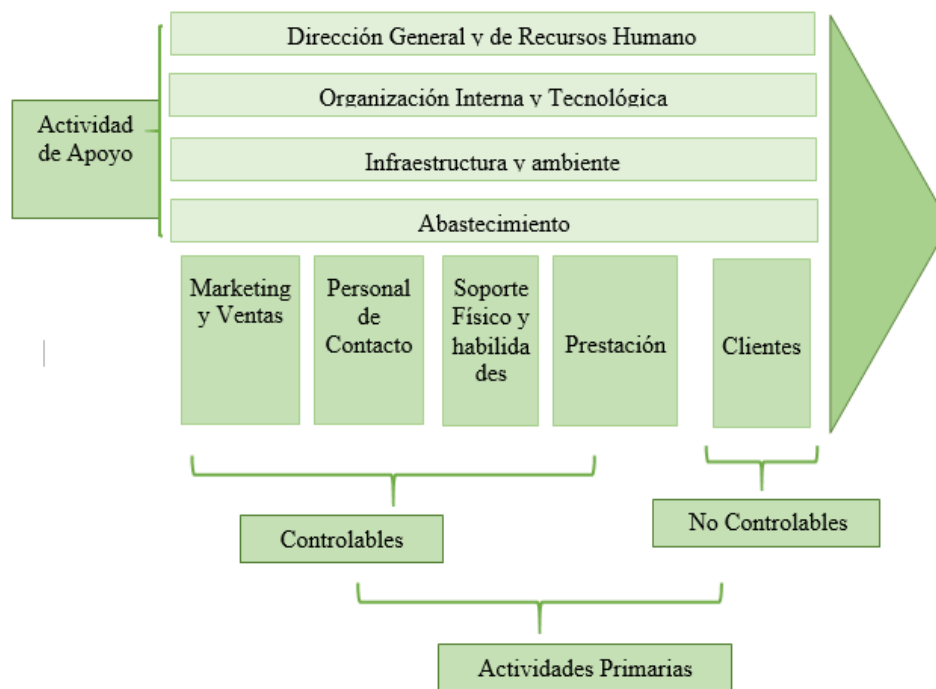


Gráfico 1: Cadena de Valor de la Empresa Consultora J & A

Fuente: Elaboración propia

a. Actividades de Apoyo

Dirección General y de Recursos Humanos

En toda organización, y más aún cuando se trata de una empresa de servicios, la cultura de servicio al cliente debe expandirse por toda la empresa. Para la empresa consultora, el cliente es la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, en contribuir a sentar los pilares de una cultura de servicio motivada en dirección a una visión comprendida, compartida y comprometida. Para el logro enfocado al servicio, la empresa consultora deberá plantear una capacitación integra de servicio acorde con los valores de la organización, teniendo como principal valor la “PASIÓN POR EL CLIENTE”

Organización interna y tecnológica

Esta actividad involucra la departamentalización de la empresa consultora, la organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas. La empresa consultora contará con los siguientes departamentos o áreas:

Administrativo, Recursos Humanos, Marketing, Contabilidad y Finanzas; cada departamento contara con distintas funciones enfocadas al servicio al cliente.

Infraestructura y ambiente

En el modelo original de Porter, la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados a la actividad anterior. La empresa consultora brindará sus servicios en un local alquilado en la ciudad de Chiclayo, y a través de este, se reflejará y expresará, en términos concretos y simbólicos la promesa que hace la empresa al cliente: “ Potenciando el valor y productividad de tu Organización.

Abastecimiento

Esta actividad se relaciona con la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables, para la prestación de servicios a la altura de la expectativa del mercado. La empresa consultora se abastecerá según las necesidades de las empresas (clientes), y para el desarrollo de las actividades que realizaran los consultores y trabajadores. Por ejemplo se necesitará de tecnología como, computadoras para el almacenamiento de datos de los clientes, con la finalidad de estar más comunicados con ellos, se necesitará además, servicios de mantenimiento, telefonía, entre otros.

b. Actividades Primarias

Marketing y Ventas

La empresa consultora realizará actividades de marketing con la finalidad de lograr ventajas competitivas, entre estas actividades tenemos:

- Creación de redes sociales y página web, y así mismo realizar eventos especiales como herramientas de contacto con los clientes.
- Realizar visitas comerciales a las Empresas Retail en la ciudad de Chiclayo para dar a conocer el servicio que brinda la consultora.
- A través de volantes, afiches, cartillas de información, banners y entre otros, dar a conocer las principales actividades que desarrollara la Consultora.

Personal de Contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

El principal personal de contacto que será portador del servicio que se brindará son, los Consultores en planta y Consultores freelance, los cuales trabajarán directamente con los clientes.

Soporte Físico y habilidades

Se entiende por soporte físico a todos aquellos elementos que, en mayor o menor medida toma parte en la prestación. Todos esos elementos también definen la calidad del satisfactor y operan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente.

La empresa Consultora tangibilizará sus servicios mediante elementos como: Presentación corporativa, hoja de vida de los consultores, informe de diagnóstico y propuestas, sustentación de las propuestas, cronograma e informes de seguimientos, informe ejecutivo final, presentación y análisis de resultados, publicación de los casos de éxito y certificaciones.

Con respecto a las habilidades, utilizaremos el término “Know how”, en el caso de los consultores, ya que este término está dado por la técnica operacional empleada por una persona para mejorar el desempeño de sus labores.

Prestación

En tal sentido la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evolución de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende. Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de, disponer siempre del concepto que mejor responda a los requerimientos vigentes del segmento. Dentro de las principales prestaciones de servicio que cuenta la Consultora son:

- **Evaluación de Desempeño:** Evaluar el grado de cumplimientos de los objetivos a nivel individual. Este sistema permitirá una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que los trabajadores son, hacen y logran).
- **Capacitaciones:** Se realizará capacitaciones a los trabajadores, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño. Estas capacitaciones se realizaran a través de talleres y cursos.
- **Asesorías a Jefes:** Se brindará asesoría a los jefes de las distintas empresas con el objetivo de apoyarlos en las evaluaciones de los trabajadores, y de esta manera logren detectar habilidades, comportamientos y dificultades que poseen los trabajadores y que influyen en la productividad de la organización.

Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta o brinda. La orientación en torno al cliente es estos eslabones primarios puede limitar los efectos desfavorables de esta naturaleza no controlable, debe existir una comunicación fluida entre el personal de contacto con el fin de fortalecer los eslabones y tener una preparación ante las exigencias variadas de los clientes. La empresa consultora tendrá como clientes a las empresas retail de la ciudad de Chiclayo, que tengan de 10 a más trabajadores.

4.1.3. Análisis de Porter

Este estudio consiste en un análisis del micro entorno de la empresa consultora, usando como referencia el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Este factor tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Analizando esta fuerza en la empresa consultora, se puede observar que existen ciertas barreras que impiden que sea fácil el ingreso al mercado, pero sin embargo se considera que si existe la amenaza de ingreso de nuevos competidores debido al prometedor mercado nacional donde el nivel de competencia del país es muy alto.

Por otro lado una de las barreras más fuertes es la de establecer y posicionar una Consultora dentro del mercado, donde existe empresas consultoras posicionadas a nivel nacional que brinden el servicio de evaluación y capacitación a los trabajadores de distintas empresas, y que han ido obteniendo experiencia y habilidades en el transcurso del tiempo. Nuestros principales competidores son: COLAE, Centro Empresarial, Adecco, entre otros.

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre las empresas competidoras es, por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito solo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

Las empresas competidoras que brindan el servicio de capacitación y evaluación de desempeño laboral, están conformadas por un equipo de profesionales reconocidos por su trascendencia y experiencia en diversas disciplinas como, gestión empresarial, funciones gerenciales, capacitaciones y evaluaciones laborales, además de la detección y solución de problemas que se presentan constantemente en las organizaciones.

Por otro lado, existen Consultoras que cuentan con facilidad de traslado a diferentes departamentos del país, con mayor infraestructura, menores costos y precios accesibles, con el objetivo de satisfacer a los clientes y posicionarse en el mercado en el transcurso de los años, por lo que se puede concluir que existe una alta rivalidad de competidores en el país.

Poder de negociación de proveedores:

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una empresa, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores. Esta estrategia es eficaz sobre todo cuando los proveedores son poco confiables, demasiado costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de una empresa en forma consistente.

Analizando esta fuerza en la empresa consultora, tenemos que nuestro principal proveedor son los Consultores en planta y Consultores Freelance. Los Consultores en Planta son consultores full time, es decir que se dedicaran en tiempo completo a la consultoría, para ayudar a empresas o instituciones a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

La función del consultor es sobre todo asesorar a los jefes para aumentar la productividad de la organización, a través de la mejora del desempeño laboral de los trabajadores y capacitaciones constantes a los mismos. Por otro lado, los Trabajadores Freelance o trabajador independiente, son los que realizarán actividades propias de su ocupación para terceros que, requieren sus servicios para tareas determinadas, como son las Evaluación de desempeño y Capacitaciones. Su retribución será abonada no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

Poder de negociación con los clientes:

El poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una organización. El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los servicios que se brindan son pocos diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado. Analizando esta fuerza en la empresa consultora, el poder de negociación con los clientes es alta, por el gran número de empresas competidoras. Por tal motivo nos basamos en estrategias planteadas por la Consultara como valor diferenciado frente a la competencia:

- Realizar visitas comerciales a los nuestros clientes
- Establecer contacto con el cliente
- Seguimiento a los clientes
- Servicio personalizado.
- Contratar y formar un equipo sólido de Consultores
- Servicio Post Venta

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un servicio sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado. En el mercado existen sustitutos que se especializan servicios determinados pero no logran ofrecer un servicio integral. Dentro de los sustitutos podemos mencionar a los trabajadores informales que brindan el servicio de capacitación y evaluación laboral.

4.1.4. Análisis FODA**Matriz FODA**

La matriz FODA es, una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particularmente de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Tabla 5: *Matriz FODA de la Empresa Consultora*

MATRIZ FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Potenciar la capacidad del personal	A1: Ingreso de nuevas empresas consultoras con costos más bajos
	O2: Entrar en nuevos mercados o segmentos	A2: Incremento en las ventas de los productos sustitutos
	O3: Mantener una cartera de clientes fidelizados	
	O4: Crecimiento de Empresas Retail en la ciudad de Chiclayo	A3: Creciente poder de negociación de los clientes y/o proveedores
O5: Ampliar la cartera de Servicios		
FORTALEZA	Estrategias FO	Estrategia FA
F1: Localización accesible	F4O3: A través de nuestros servicios personalizados mantener una cartera de clientes fidelizados. F3O2: A través de profesionales capacitados con experiencia y conocimiento en evaluación y capacitación laboral, poder entrar en nuevos mercados o segmentos con la finalidad de ampliar nuestros servicios.	F4A2: Con nuestros servicios personalizados, disminuir el incremento en las ventas de los productos sustitutos F2A1: A través de nuestra amplia gama de alternativas de distribución, posicionarnos en el mercado y estar preparados para el ingreso de nuevas empresas consultoras enfocadas a las Empresas Retail
F2: Amplia Gama de alternativas de distribución		
F3: Profesionales capacitados con experiencia y conocimiento en evaluación laboral		
F4: Servicios personalizados		
F5: Capacidad para atender grandes demandas		
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA
D1: Ser una empresa nueva en los servicios de capacitación y evaluación	D3O3: Dar a conocer nuestra marca en el mercado para mantener una cartera de clientes fidelizados	D3A1: Posicionar nuestra marca en el mercado, para ser competitivos con el ingreso de nuevas empresas consultoras enfocadas a Empresas Retail
D2: Respaldo económico deficiente	D2O5: Asociarnos con instituciones para obtener respaldo económico y poder ampliar la cartera de servicios.	
D3: Débil imagen en el mercado		

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

Tabla 6: *Matriz de Evaluación de Factores Externos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1	Potenciar la capacidad del personal	0.15	4	0.6
2	Entrar en nuevos mercados o segmentos	0.15	3	0.45
3	Mantener una cartera de clientes fidelizados	0.2	4	0.8
4	Crecimientos de Empresas Retail en la ciudad de Chiclayo	0.15	4	0.6
5	Ampliar la cartera d servicios	0.1	3	0.3
AMENAZAS				
1.-	Ingreso de nuevas Empresas Consultoras con costos más bajos.	0.1	2	0.2
2.-	Incrementos en las ventas de los productos sustitutos	0.08	2	0.16
3.-	Creciente poder de negociación de los clientes y/o proveedores	0.07	1	0.07
		1		3.18

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de evaluación de los factores externos se ha obtenido un peso ponderado de 3.18, lo cual indica que la empresa tienen una tendencia favorable, ya que se está aprovechando las oportunidades del mercado y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Tabla 7: *Matriz de Evaluación de Factores Internos*

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO		PESO	VALOR	PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1	Profesionales capacitados con experiencia y conocimiento en evaluación laboral	0.2	4	0.8
2	Servicios personalizados	0.2	4	0.8
3	Amplia gama de alternativas de distribución	0.15	3	0.45
4	Capacidad para atender grandes demandas	0.15	3	0.45
5	Localización accesible	0.1	3	0.3
DEBILIDADES				
1.-	Respaldo económico deficiente	0.1	2	0.2
2.-	Empresa nueva en los servicios de capacitación y evaluación	0.06	2	0.16
3.-	Débil imagen en el mercado	0.04	1	0.07
		1		3.16

Fuente: Elaboración propia

En la matriz de evaluación de los factores internos se ha obtenido un peso ponderado de 3.16, lo cual indica que la empresa cuenta con una posición interna bastante fuerte, ya que se está aprovechando las fortalezas para poder contrarrestar las debilidades de la empresa.

4.1.5. Estrategias Competitivas

Liderazgo de costos bajos

El objetivo es pretender una ventaja de costos bajos sobre la competencia, incluyendo las características y servicios esenciales para los clientes, teniendo en cuenta que para lograr una eficacia máxima, se debe implementar de tal forma que a la competencia se le dificulte copiar o igualar la estrategia. Para eso se tendrá en cuenta:

- Atraer clientes sensibles al precio en cantidades suficientes que aumenten las ganancias totales.
- Mantener los precios, usando la ventaja de menor costo y obtener mayor margen de ganancia por cada servicio brindado.

4.1.6. Estrategias Competitivas

Liderazgo de costos bajos

El objetivo es pretender una ventaja de costos bajos sobre la competencia, incluyendo las características y servicios esenciales para los clientes, teniendo en cuenta que para lograr una eficacia máxima, se debe implementar de tal forma que a la competencia se le dificulte copiar o igualar la estrategia. Para eso se tendrá en cuenta:

- Atraer clientes sensibles al precio en cantidades suficientes que aumenten las ganancias totales.
- Mantener los precios, usando la ventaja de menor costo y obtener mayor margen de ganancia por cada servicio brindado.

Estrategias de diferenciación alta

La esencia de una estrategia de diferenciación es ser único de forma valiosa para una amplia variedad de clientes, se deben estudiar las conductas y las necesidades de los compradores para saber que consideran importante, que creen que tiene valor y cuanto están dispuestos a pagar por ello.

- Obtener la lealtad del cliente hacia la empresa, por las características distintas y personalizadas del servicio que se brinda.
- Aumentar las ventas por el aumento de clientes.

4.1.7. Ventajas competitivas

Ante la crisis actual, todas las empresas intentan sobrevivir a la situación que están atravesando. Para seguir compitiendo en el mercado, para poder subsistir e introducirse en el mercado actual, es necesario buscar las ventajas competitivas.

Entre las ventajas competitivas que posee la empresa consultora, tenemos:

Servicio Post Venta

A través del servicio de post venta se realizará un seguimiento de los procesos ya instaurados por la empresa consultora, y sugerir o realizar capacitaciones de acuerdo a los elementos que se puedan encontrar para mejorar la calidad de servicio en las áreas establecidas.

Precio accesible

La Consultoría contará con un precio accesible acorde a los servicios brindados, de tal modo que los clientes relacionen el precio con la calidad. Así mismo, se constituirá nuevas relaciones a través de las influencias de clientes ya establecidos.

Equipo profesional altamente calificado

La empresa Consultora, se fundamentará en su equipo de profesionales altamente calificados en distintas disciplinas, y que están en constante evolución para ofrecer las mejores soluciones a las Empresas Retail en la ciudad de Chiclayo.

Convenio con instituciones

La empresa Consultora, realizará convenios con instituciones afines y escuelas de post grados de universidades con las que se interactúen y ayuden a mejorar el prestigio.

Valor de la marca e imagen corporativa

La imagen corporativa está constantemente expuesta, comprometida en la evaluación pública, y aunque por lo general las compañías tienen planes y estrategias para salir adelante, nada funciona si no carecen de reputación.

Para la empresa Consultora, tener una buena imagen corporativa es importante, por el contacto personal con los ejecutivos de las empresas y/o instituciones financieras, a través de la experiencia de los consultores para cada uno de los servicios ofrecidos.

Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible es una base importante de la estrategia de la empresa. Se realizará programas sociales y económicos para fomentar la calidad de vida de los Consultores y de las comunidades que nos rodean.

4.1.6. Cultura Organizacional

Misión

“Somos una Empresa Consultora dedicada a brindar el servicio de Evaluación y Capacitación laboral a las Empresas Retail, contribuyendo a la mejora de la competitividad y productividad en el ámbito empresarial, desde la perspectiva de la mejora continua y optimizando los recursos humanos a través de evaluaciones a los trabajadores, logrando un alto grado de satisfacción de nuestros clientes.”

Visión

“Ser una empresa líder en Consultoría empresarial con presencia a nivel nacional, aspirando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, a través de estrategias de negocio que apoyen en todo momento su crecimiento y de consultores altamente calificados y comprometidos con el desarrollo de las empresas, adaptándonos a las necesidades reales de cada organización.”

Valores

- **Cumplimiento:** Atender y entregar a los clientes el servicio solicitado en el tiempo establecido.
- **Honestidad:** Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgar lo que se ofrece.
- **Responsabilidad:** Porque somos responsables de cada uno de nuestros servicios trabajando siempre por la calidad de servicio.
- **Integración:** Porque somos un grupo de personas dispuestas a trabajar en equipo, con el fin de alcanzar las metas individuales y corporativas, generando los resultados claves esperados.
- **Compromiso:** Porque nuestro compromiso es con el Cliente, que nos invita a trabajar con responsabilidad y atención, para ofrecerles el servicio que se merecen por su fidelidad.

4.1.7. Objetivos Estratégicos


Tabla 8: *Objetivos estratégicos generales y específicos*

Objetivos Generales		Objetivos Específicos
OGE1	Disminuir la demanda insatisfecha que existe en el mercado de las empresas retail en la ciudad de Chiclayo en cuanto al asesoramiento, capacitación y evaluación de desempeño.	Brindar a las empresas retail de la ciudad de Chiclayo un servicio personalizado e innovador de acuerdo a las necesidades a satisfacer.
OGE2	Brindar un servicio personalizado, aplicando nuevas metodologías que impregnen en la calidad de servicio brindado, influenciado por la comunicación	Fomentar la interacción y comunicación entre Jefe – colaborador, con la finalidad que los Jefes se involucren con los objetivos individuales de cada trabajador
OGE3	Consolidarse en el mercado de Consultoras dedicadas al Recurso Humano para lograr expandirse y ser reconocida en la ciudad de Chiclayo	Desarrollar un Plan de Marketing efectivo que ayude a transmitir el valor del servicio brindado por la Consultora

Fuente: Elaboración propia

4.2. Modelo de Negocio

Tabla 9: Modelo de Negocio – Canvas

RED DE ASOCIADOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Socios - Proveedores - asociaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento a los jefes, - Atención al cliente - Detención y resolución de problemas - Relaciones con los consultores - Capacitación y evaluación - Servicio Post venta 	<p>Se orienta en mejorar a los trabajadores como personas y a partir de esto capacitarlos para que desarrollen nuevos conocimientos y habilidades, con el fin de hacerlos competentes en cada uno de sus puestos de trabajo, con lo cual lograremos que asuman sus responsabilidades y se sientan comprometidos con la empresa, generando un alto nivel de productividad en la organización.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistencia personal exclusiva - Seguimiento de páginas web redes sociales 	<p>Empresas Retail en la ciudad de Chiclayo de 10 a más trabajadores.</p> 
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Perfiles profesionales de consultores, local, base de datos de los clientes, web interactiva y, capital inicial</p>		<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>Redes sociales, pagina web, campañas de publicidad y visitas comerciales.</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
<p>Planilla, alquiler de local, gastos de marketing y mantenimiento</p> 		<p>La venta del servicio que brinda, cuota por uso y pagos del servicio post venta</p> 		

Fuente: Elaboración Propia

Segmentación

Chiclayo, se encuentra entre las ciudades más importantes del Perú, debido al crecimiento en el Sector Retail (Comercio minorista), que se refleja en la inauguración de hipermercados, supermercados y centros comerciales en Lima y provincias. Según el Presidente del Gremio de Retail y Distribución de la CCL, Juan Boria, se ha registrado en el primer trimestre del 2014 un crecimiento de 5.2% del sector Retail, el sector mantiene un crecimiento por encima de 5 % debido a que está alineado con las expectativas del crecimiento del PBI. Es por tal motivo que nuestra segmentación de mercado está dirigido a todas las Empresas Retail de la ciudad de Chiclayo de 10 a más trabajadores, que requieran el servicio de Asesoría en evaluación y capacitación de los empleados con el objetivo de maximizar su productividad.

Propuesta de valor

La propuesta de Valor se orienta en mejorar a los trabajadores como personas basado en un proceso de mejora continua, y a partir de esto entrenarlos o capacitarlos para que desarrollen nuevos conocimientos y habilidades, con el fin de hacerlos competentes en cada uno de sus puestos de trabajo, con lo cual se logrará que asuman sus responsabilidades y se sientan comprometidos con la empresa, generando un alto nivel de productividad en la organización.

La Consultora J & A SA va a generar la eficacia y la eficiencia en los empleados de las empresas retail, optimizando la productividad laboral a través de los servicios brindados como: asesoría a los jefes, evaluación de desempeño y capacitaciones al personal.

La consultora beneficiará directamente a los empleados de las empresas retail puesto que se les brindará un servicio personalizado con la finalidad de fortalecer las habilidades y enriquecer los conocimientos de cada uno de los empleados, debido a que, hoy en día el talento humano se ha vuelto indispensable dentro de las organizaciones, de modo que es recomendable detectar las necesidades formativas en los trabajadores, y así mismo evaluarlos para mejorar su desempeño laboral.

La consultora contará con la implementación de tecnología e innovación constante de la misma, donde el cliente se sienta satisfecho al brindar un servicio de calidad. La Consultora recalca la calidad del servicio que el cliente va a recibir, brindando un servicio que exceda las expectativas de todos los clientes, superando los más altos estándares de calidad, lo cual se pone

en marcha la efectividad y eficiencia de las empresas retail para el logro de sus objetivos y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Así mismo las empresas retail estarán siempre informadas de las promociones y distintas actividades que se realicen a través de los distintos medios sociales con la finalidad de mejorar día a día el servicio brindado.

Canales de distribución

El principal medio para ofrecer información del servicio que brindará la Consultora será a través de visitas comerciales, ya que se podrá dar una información más clara, detallada y específica de la Consultora. Además se utilizarán herramientas como: eventos especiales, redes sociales y pagina web; estas herramientas ayudarán a mantener una excelente relación con los clientes.

La manera de ayudar a los clientes a evaluar la propuesta es: Transmitiendo una información clara, precisa y detallada del servicio que se brinda y proponiendo aplicar metodologías innovadas por la consultora o adaptarse a la metodología que utiliza cada empresa. Todo ello se logrará a través de la comunicación e interacción entre Empresa – Cliente.

A través del servicio de post venta se compromete a hacer un seguimiento de los procesos ya instaurados, con una evaluación periódica de las personas y sugiriendo capacitaciones de acuerdo a los elementos que se puedan encontrar.

Relación con los clientes

La relación que existirá entre la consultora y las distintas empresas será una relación de Asistencia Personal exclusiva, debido a que un representante de la Consultora se dedicará específicamente a una empresa determinada, esto permitirá una relación más íntima y profunda con la empresa donde se realizará la evaluación y capacitación de los empleados.

Fuentes de ingresos

Las principales fuentes de ingresos de la Consultora son: La venta del servicio que brinda, la cuota por uso y los pagos del servicio Post Venta.

Recursos claves

Entre los principales recursos claves que tendrá la Consultora es: Perfiles profesionales de consultores, local, base de datos de los clientes, web interactiva y el capital inicial.

Actividades claves

- Apoyo y asesoramiento a los jefes de cada empresa para evaluar y capacitar a los trabajadores.
- Atención al cliente
- Detección y resolución de problemas
- Relaciones con nuestros consultores
- Capacitación y evaluación de los trabajadores
- Servicio Post Venta

Asociaciones claves

Convenios con instituciones afines y escuela de post grados de universidades con las que se interactúen y ayuden a mejorar el prestigio.

Estructura de costos

Entre los principales costos que tendrá la Consultora son: Planilla, alquiler de local, gastos de marketing y gastos de mantenimiento.

4.3. Viabilidad de Mercado

En el presente estudio se desarrolló el análisis de la realidad actual, en la que se desenvuelve el mercado con la finalidad de realizar un análisis de la demanda, sus características y necesidades, y de oferta.

4.3.1. Segmentación de Mercado

Tabla 10: *Bases para Segmentar*

Tipo de Actividad	Beneficio Buscado	Número de Trabajadores	Tipo de servicio que requieren
Se va a segmentar por el tipo de actividad que realizan, agrupando a empresas con actividades semejantes o similares	El beneficio que buscan las empresas retail es diferente para cada empresa, se agruparan a empresas que busquen el mismo beneficio o resultado esperado.	Se agrupara a las empresas de acuerdo al número de trabajadores que presentan en su empresa, abarcando rangos de 10 a 30, de 30 a 60, y de 60 a mas	Por último se segmentara a las empresas, de acuerdo al tipo de servicio que requieren.
Dentro de las actividades que se abarcara son: Venta de ropa y de zapatos, Menta de electrodomésticos y motos, Ferreterías, Boticas, venta de computadoras, supermercados, etc	Son empresas que buscan por beneficio ya sea el mejoramiento de la productividad de la empresa es decir el aumento de ingresos o ventas, además del mejoramiento de desempeño de sus trabajadores	El rango que se tomara para segmentar a empresas por el número de trabajadores son: de 10 a 30 trabajadores, de 30 a 60 trabajadores y de 60 a más.	Entre los servicios que podrán escoger las empresas retail por la Empresa Consultora son: Asesoría, Evaluaciones y Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Objetivo estratégico del estudio de mercado

Disminuir la demanda insatisfecha de las empresas retail de 10 a más trabajadores ubicadas en la ciudad de Chiclayo, mediante la creación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación, como negocio para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

4.3.3. Análisis para determinar el mercado objetivo

Mercado Potencial

Las empresas se encuentran con el problema de seleccionar los mejores territorios con objeto de maximizar ventas.

El mercado potencial está enfocado a todas las empresas retail de la ciudad de Chiclayo que según la SUNAT y LA CAMARA DE COMERCIO 2014 existe un total de 315 empresas en el sector Retail.

Mercado Disponible

En Chiclayo, hay un total de 315 empresas retail, que de acuerdo a lo analizado, el sector disponible es de un 45.40% que lo conforman las empresas retail de 10 a más trabajadores.

$$M.D = 315 * 0.4540 = 143$$

Mercado Efectivo

El mercado objetivo según la investigación realizada, son las empresas que realizan venta de electrodomésticos, motos y artículos electrónicos, venta de ropa, zapatos, entre otras donde encontramos a Empresas como: Motocorp, Radio Shack, Chancafe, Elektra, La Curacao, Tiendas Efe, Promart, entre otras; la cual tiene un porcentaje de 47.55% del total de las empresas retail de 10 a más trabajadores que desean el servicio, siendo un total de 68 empresas.

Mercado Objetivo

La Consultora, tiene un porcentaje de 38% de empresas retail como mercado objetivo, las cuales tiene como característica principal el de contar con 60 a más trabajadores, siendo un mercado atractivo para la Consultora, por el volumen de trabajadores.

4.3.4. Problema de la investigación de mercados

El estudio del problema radicó en identificar las principales necesidades que presenta las empresas retail con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores, teniendo un porcentaje de 38%, lo cual representa la demanda insatisfecha.

4.3.5. Objetivos de la investigación de mercados

Objetivo General

Determinar la factibilidad de la implementación de una Consultora en procesos de evaluación y capacitación a los trabajadores de las empresas retail, ubicada en la Ciudad de Chiclayo.

Objetivos Específicos

- Identificar la necesidad que tienen los gerentes en cuanto al desempeño laboral de sus colaboradores.
- Identificar las características de la demanda y de los clientes potenciales
- Determinar el precio de los servicios de la empresa de asesoría, evaluación y capacitación empresarial, según el nivel de ingresos y número de trabajadores de las empresas retail.

4.3.6. Fuentes de investigación de mercados

Fuentes Primarias

- **Focus Group**

Para el desarrollo de este capítulo, se realizó por parte de las investigadoras un Focus Group, el cual fue realizado con la participación de 6 gerentes de empresas reconocidas en la ciudad de Chiclayo como son: Radio shack, Tiendas Efe, Elekra, Curacao, Motocorp y Chancafe.

A través de este Focus Group se obtuvo información, acerca de la opinión e impresión de los gerentes acerca de la creación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

- **Fuentes Secundaria**

Se utilizó como fuente secundaria, a la base de datos del total de empresas retail existente en la ciudad de Chiclayo. Esta base de datos fue obtenida a través de la SUNAT y CAMARA DE COMERCIO DE CHICLAYO. La base de datos sirvió para establecer el total de la población en estudio.

4.3.7. Resultados de la Encuesta

- a. ¿Qué necesidades presenta la Empresa con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores?

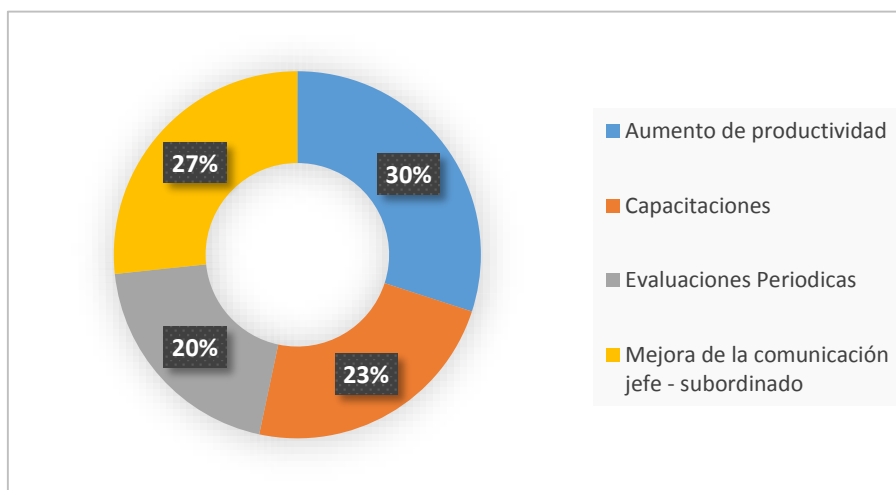


Gráfico 2: Necesidades en las empresas retail sobre el desempeño laboral
Fuente: Elaboración propia

El incremento de la productividad de las empresas hoy en día, es el camino que conduce a un mejor nivel y desarrollo de la misma en el largo plazo. Lo que se puede demostrar que el 30% de la población encuestada menciona que, las necesidades de las empresas del sector Retail en la ciudad de Chiclayo, es el aumento de productividad debido a que, hoy en día las empresas buscan desarrollarse tratando de mejorar los procesos de cada una de sus actividades; sin embargo, el 20% de la población encuestada muestran que, su necesidad son las evaluaciones periódicas, por lo que podemos mencionar que, no es un elemento que muestre gran necesidad para estas empresas, pero que sin embargo, si contribuyen a la formación de los colaboradores de las empresas.

b. Ud. como Gerente ¿Que percepciones visualiza al contratar un servicio externo a la empresa?

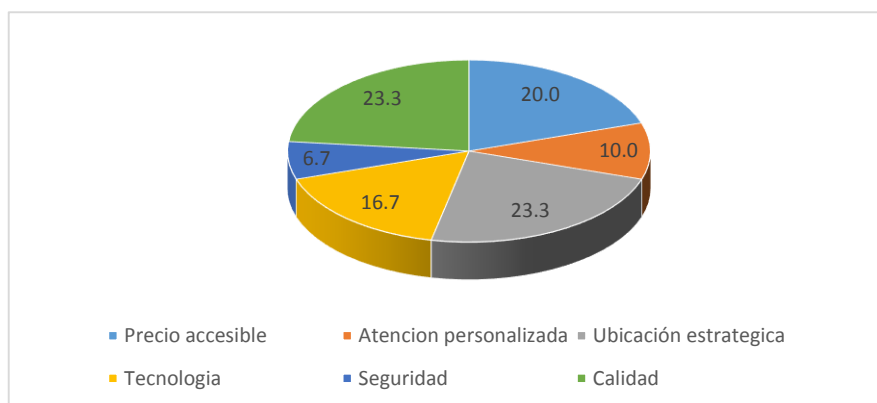


Gráfico 3: Percepciones al contratar un servicio externo

Fuente: Elaboración propia

Actualmente al contratar un servicio externo a la empresa ayuda a que esta se enfoque a sus actividades directas con el servicio que está brindando, es por eso que, las empresas hoy en día contratan un servicio externo teniendo en cuenta mucho lo que son las percepciones como, la calidad, lo cual se demuestra con el 23% de la población encuestada, al igual que la ubicación geográfica, esto se debe a que las empresas siempre se enfocan a las empresas que tienen mejor ubicación geográfica, por la reducción del tiempo y de la buena imagen que pueden estar creando de las distintas empresas que tienen una ubicación geográfica ayudándoles a una mejor y rápida ubicación

c. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cuanto al servicio de capacitaciones y evaluaciones que reciben los trabajadores de la empresa donde labora?

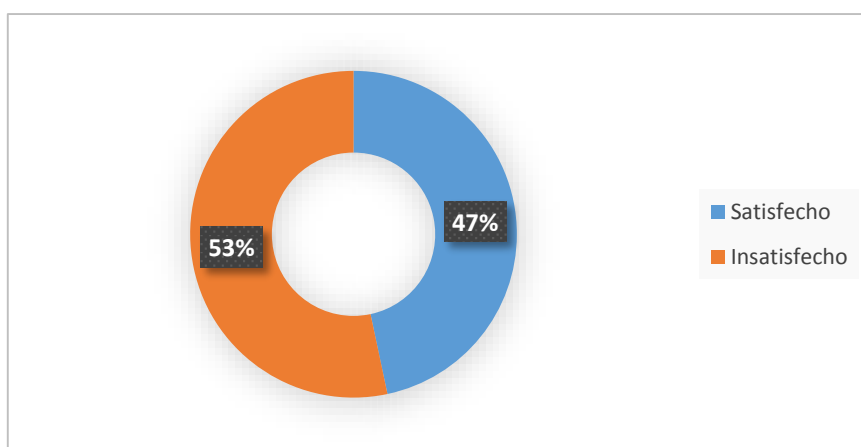


Gráfico 4: Grado de Satisfacción de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

La satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la mente de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener «satisfecho a cada cliente» forma parte del desarrollo de la empresa, sin embargo en la población encuestada se muestra que, están insatisfechos en cuanto al servicio de capacitación y evaluaciones que reciben los trabajadores con un 53%, lo que implica que las empresas que les están brindando este servicio no están cubriendo sus expectativas y por ende, no reflejan en los resultados de las empresas, lo cual a los gerentes les hace enfocarse más en este servicio debido a que quieren aumentar la productividad de las empresas.

- d. Ud. como gerente ¿Qué componente, atributos, beneficio y características son de mayor importancia al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para sus colaboradores?**

Componentes: Seguridad

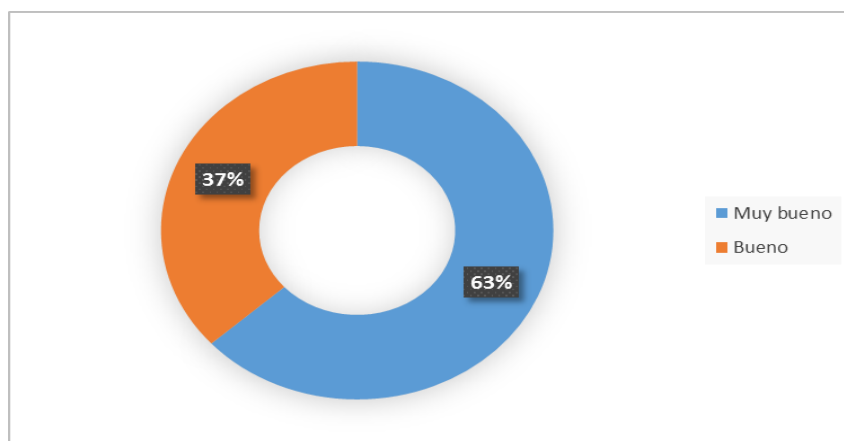


Gráfico 5: Componentes del servicio: Seguridad

Fuente: Elaboración propia

La seguridad, se refiere básicamente a la ausencia de riesgo o a la confianza en algo o en alguien. Según la pirámide de Maslow, la seguridad en el ser humano ocupa el segundo nivel dentro de las necesidades de déficit. Según la teoría de las necesidades de Bronisław Malinowski, la seguridad es una de las siete necesidades básicas a satisfacer por el ser humano. Es por eso que el 63 % de la población encuestada muestra que, el componente seguridad al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para sus colaboradores es muy bueno, puesto que ponen énfasis en este componente para tener mejoras de desarrollo en las actividades que realizan dichas empresas.

Componentes: Comunicación

La comunicación, es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, es un proceso complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información; es por eso que actualmente las empresas siempre buscan mantener una buena comunicación con sus proveedores lo cual ayuda a mantener una mejor relación y, se desarrolle eficientemente sus actividades, lo que nos muestra que el 70 % de la población encuestada menciona que la comunicación es un componente de suma importancia para poder reducir el grado de insatisfacción de los servicios brindados.

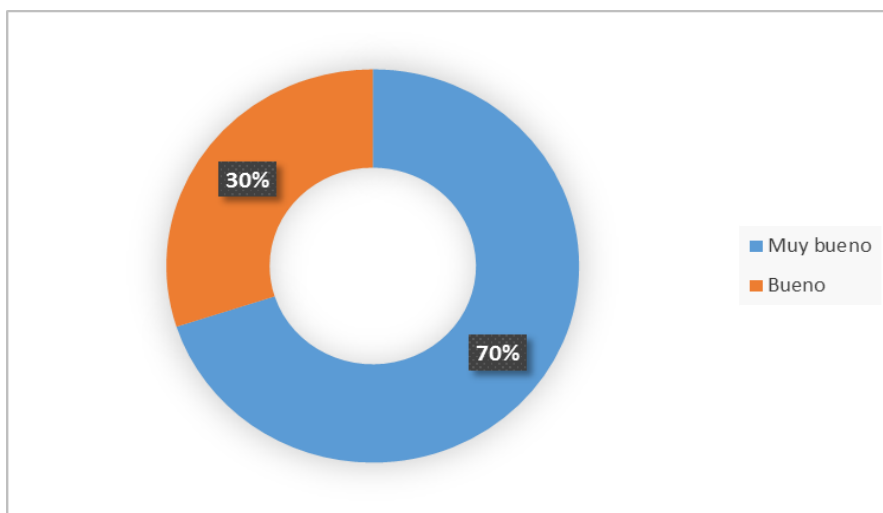


Gráfico 6: Componentes del servicio: Comunicación

Fuente: Elaboración propia

Componentes: Elementos tangibles

Los elementos tangibles se refieren a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía, debido a que hoy en día lo que buscan es comodidad para brindar el servicio, lo cual reflejan en los resultados que el 57% de la población encuestada mencionan que, es bueno este componente debido a que ayudan a desarrollar mejor su actividades de las empresas.

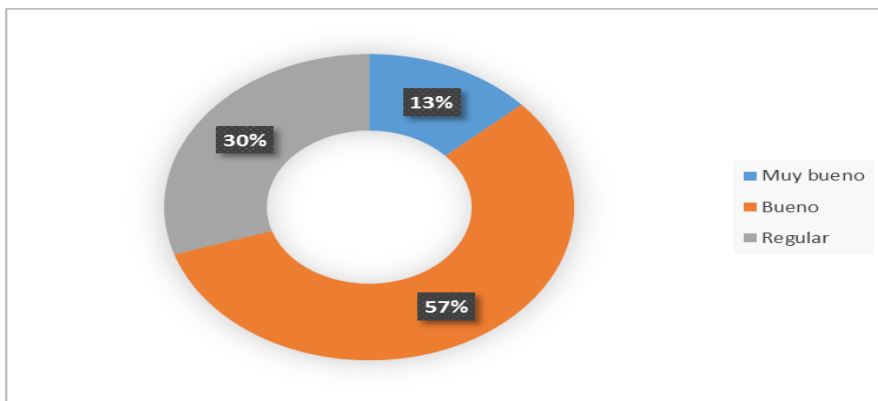


Gráfico 7: Componentes del servicio: elementos tangibles
Fuente: Elaboración propia

Atributos: Actitud

La actitud, es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivación social de carácter. De la población encuestada se encontró que el 50% de los encuestados opinan que, la actitud es el de mayor importancia al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para sus colaboradores, mientras que un 43.3% lo considera como bueno debido a que, la actitud que tienen los colaboradores de la empresa ayudan a que los clientes se sientan seguros y confíen en el servicio que se les brindará.

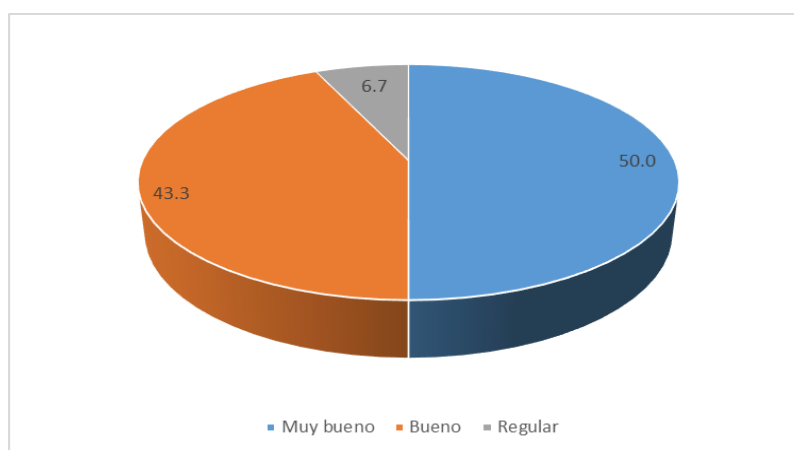


Gráfico 8 Atributos del servicio: Actitud
Fuente: Elaboración propia

Atributos: Responsabilidad

Actualmente la responsabilidad hoy en día es una característica que fomenta el desarrollo de la empresa, y ayuda a tener colaboradores responsables que trabajen en conjunto para el logro de los objetivos, es por eso que el 90 % de los encuestados menciona que, la responsabilidad tiene un grado muy bueno de importancia al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para sus colaboradores, debido a que las empresas quieren mantener a sus colaboradores responsables y contribuyan compromiso en la realización de sus actividades.

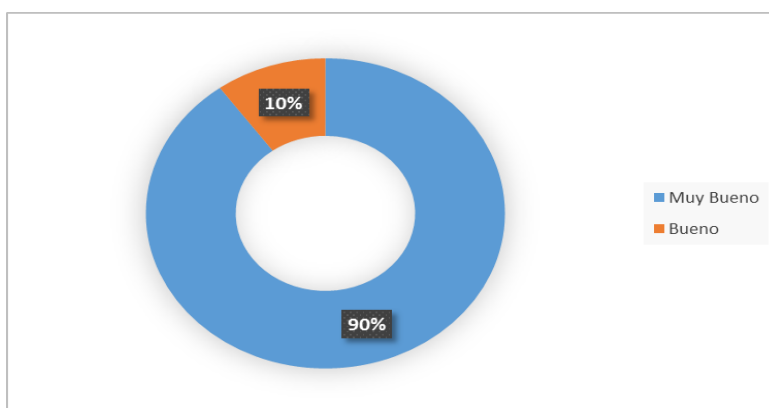


Gráfico 9: Atributos del servicio: Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

Atributos: Conocimientos

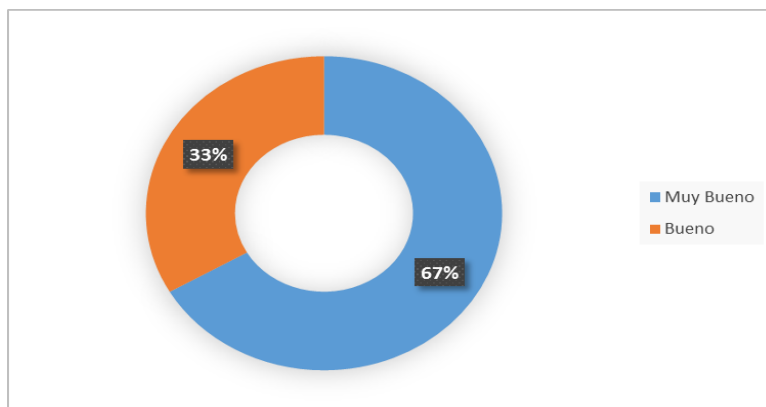


Gráfico 10: Atributos del servicio: Conocimientos

Fuente: Elaboración propia

El conocimiento que es, un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje, con respecto a ello los encuestados afirman que, en un 67% el grado de importancia de este atributo es muy bueno la cual se recalca que es de gran importancia al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para los colaboradores, puesto que contiene la experiencia necesaria para transmitir y seleccionar a sus colaboradores los objetivos que tiene la empresa.

Atributos: Credibilidad

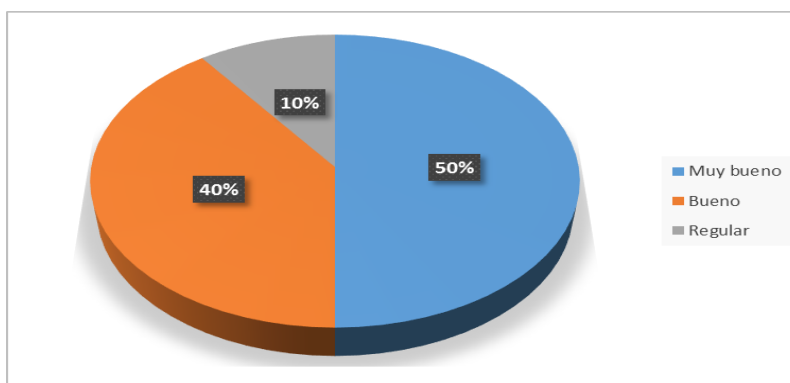


Gráfico 11: Atributos del servicio: Credibilidad

Fuente: Elaboración propia

La credibilidad se compone de dos dimensiones principales: confianza y grado de conocimiento donde ambas poseen componentes objetivos y subjetivos. Es decir, la capacidad de generar confianza es un juicio de valor que emite el receptor basado en factores subjetivos como las afinidades éticas, ideológicas o estéticas. El 50% de la población encuestada considera que, el atributo de credibilidad tiene un grado de importancia muy bueno, puesto que es un aspecto fundamental en cualquier plano desde lo personal hasta el plano profesional, mientras que el 40% lo considera bueno, por lo que podemos concluir que es un atributo de importancia durante y después de la contratación de este servicio que requieren las empresa.

Beneficios: Lealtad de los clientes

Actualmente la lealtad de los clientes muestra y conlleva a ser un beneficio para las empresas, debido a que, buscan brindar un servicio de calidad de modo que les genere confianza y los clientes se sientan cómodos recibiendo un servicio que cumplan con sus expectativas; lo cual el 60% de la población encuestada muestra que este beneficio es bueno puesto que, ayudará a fidelizar al cliente brindando un servicio de calidad y cumpliendo con sus actividades.

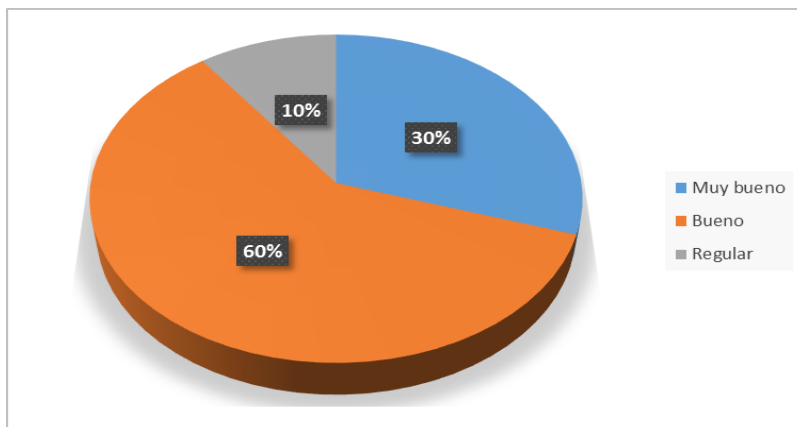


Gráfico 12: Beneficios del servicio: Lealtad de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Beneficios: Empleados involucrados

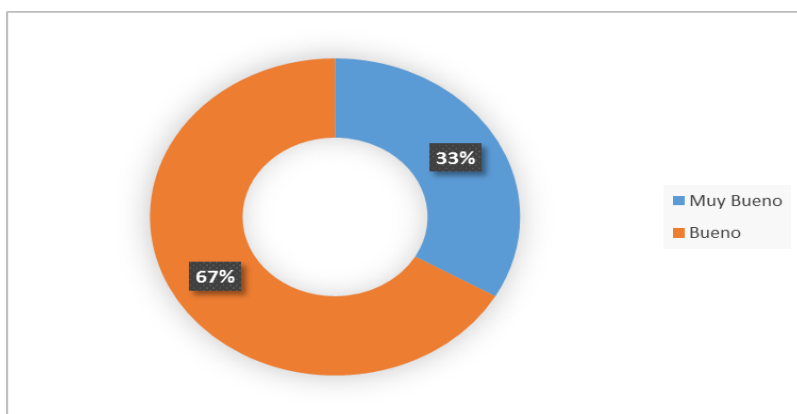


Gráfico 13: Beneficios del servicio: Empleados involucrados

Fuente: Elaboración propia

Hoy en día tener empleados involucrados con la organización, es un beneficio de gran importancia, puesto que, ayuda a formar una relación, los cuales estén involucrados en las actividades diarias que desarrollan las empresas para lograr el objetivo organizacional, lo cual se demuestra con el 67 % de la población encuestada que, afirman que este beneficio es bueno puesto que, ayudará a contribuir al desarrollo de sus actividades de cada una de las organizaciones, y el 33 % menciona que es muy bueno este beneficio, por lo cual, podemos concluir que este es un beneficio de suma importancia con la finalidad de que los colaboradores se sientan involucrados con la empresa y logren los objetivos organizacionales.

Beneficio: Personal calificado

Actualmente contar con personal calificado permite a las empresas desarrollar mejor sus actividades contribuyendo a la mejor satisfacción del cliente, a través de la calidad del servicio brindado, por lo cual el 70% de la población encuestada mencionan que, es muy bueno este beneficio, puesto que, el personal calificado es el que va a desarrollar las actividades de la empresa, y de esto depende el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

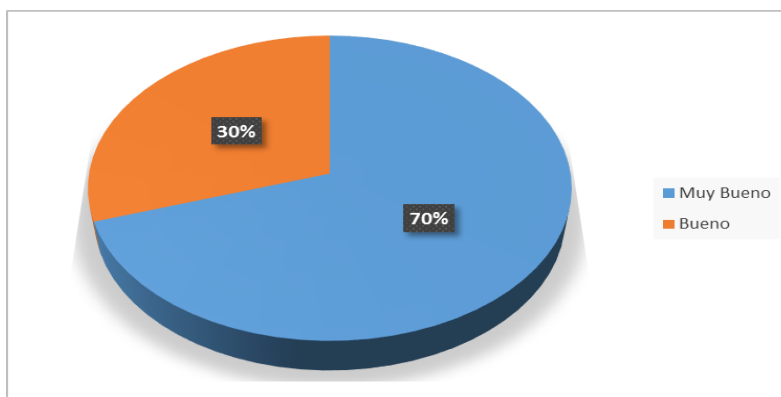


Gráfico 14: Beneficios del servicio: Personal calificado

Fuente: Elaboración propia

Beneficios: Mayor productividad

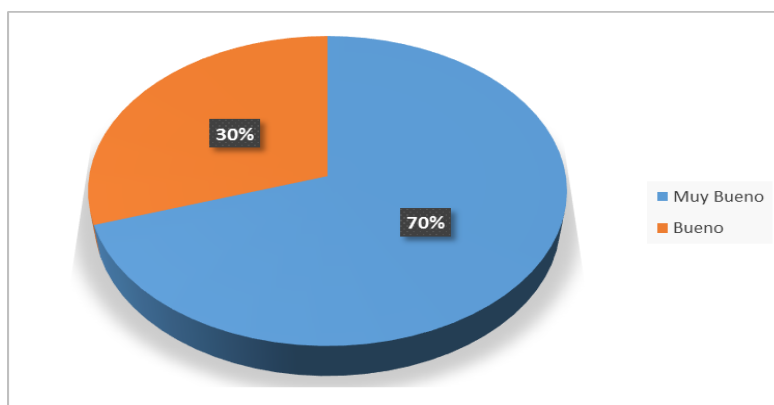


Gráfico 15: Beneficios del servicio: Mayor productividad

Fuente: Elaboración propia

Actualmente la productividad en las empresas es un beneficio de gran importancia en el desarrollo de las mismas, lo cual afirmamos debido a que, el 70 % de la población encuestada menciona que es un beneficio muy bueno, puesto que, genera mayores beneficios a las empresas y puedan lograr su objetivo organizacional.

Características: Calidad

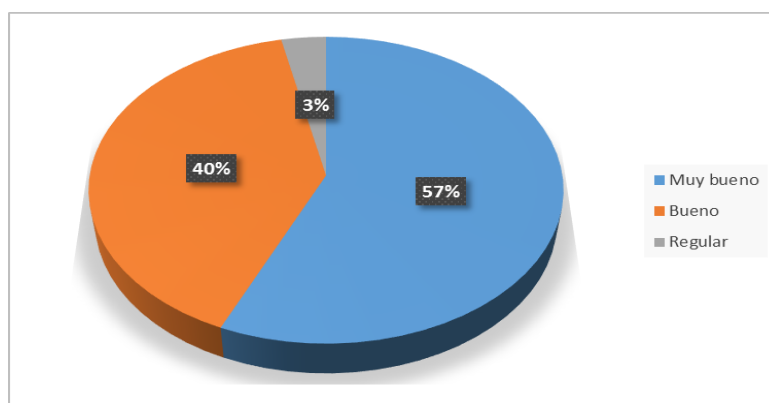


Gráfico 16: Características del servicio: Calidad

Fuente: Elaboración propia

La calidad es el resultado de un esfuerzo arduo, se trabaja de forma eficaz para poder satisfacer el deseo del consumidor. Dependiendo de la forma en que un producto o servicio sea aceptado o rechazado por los clientes, podremos decir si éste es bueno o malo. Según los resultados de la encuesta que se realizó a la población adecuada, el 57 % considera que la calidad es un beneficio de suma importancia, lo cual contribuye a cada una de las actividades desarrolladas, debido a que, la calidad se refleja en los resultados de cómo se trata al cliente generando confianza a los clientes, puesto que, contribuye al logro de los objetivos de las empresas y cubriendo las expectativas de los clientes en cuanto a sus necesidades.

Características: Interacción consultora- cliente

Se puede describir a la interacción como una acción que se desarrolla de modo recíproco entre dos o más organismos, objetos, agentes, unidades, sistemas, fuerzas o funciones, que tiene una finalidad entre sí, el 70 % de la población encuestada menciona que, esta característica es de un grado de importancia bueno, puesto que, se tiene en cuenta para la contratación de los servicios de evaluación y capacitación, debido a que, hoy en día la interacción entre consultora - cliente debe de ser clara y verdadera para que no surja ningún mal entendido y se pueda trabajar como equipo en el logro de los objetivos organizacionales.

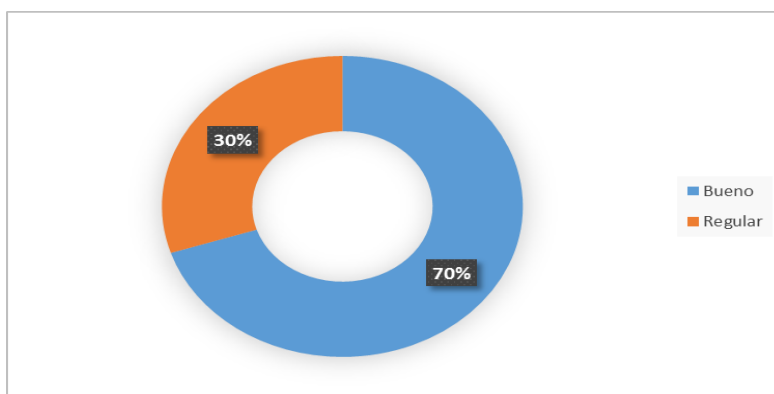


Gráfico 17: Características del servicio: Interacción Consultor – Cliente

Fuente: Elaboración propia

Características: Creación de valor

La creación de valor es el objetivo de todas las empresas con afán de lucro. De acuerdo con Rapallo (2002) el objetivo de la creación de valor es puramente financiero y técnico, es decir que, el objetivo de la creación de valor es beneficiar al accionista y la empresa. Por la cual se muestra que, el 47% de la población encuestada menciona que dicha característica es de un grado de importancia bueno, debido a que, va a generar creación de valor en los servicios que brinden las empresas.

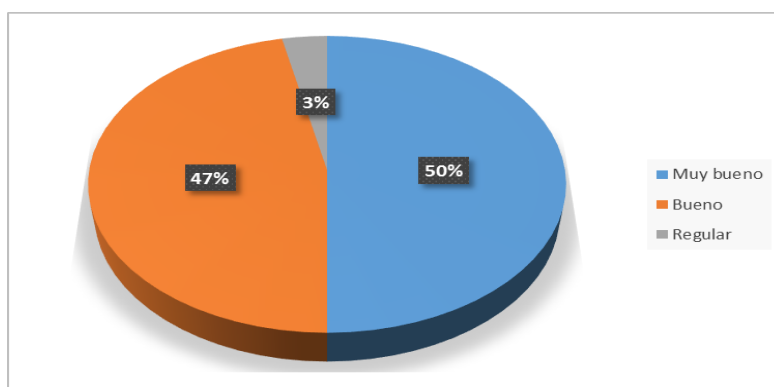


Gráfico 18: Creación de Valor

Fuente: Elaboración propia

4.4. Viabilidad Operativa

4.4.1. Objetivo general del estudio técnico

El objetivo general del estudio técnico se encuentra orientado a la implementación de una empresa consultora en procesos de evaluación y capacitación. Por tanto se realizará un estudio de micro y macro localización, fijando la capacidad y tamaño de la empresa.

4.4.2. Tamaño de la Consultora

Relación tamaño – mercado:

En cuanto al mercado retail, según el presidente del Gremio de Retail y Distribución de la CCL, Juan Boria, el sector retail ha crecido un 5.2%. Este crecimiento se debe a que el Perú está siendo un polo de atracción para inversiones latinoamericanas. Existen muchas tiendas retailers colombianas, ecuatorianas, argentinas, chilenas y venezolanas que vienen con fuerza al Perú porque ven un crecimiento inclusive mayor que en sus países y es una oportunidad importante para ellos

Según Boria, al cierre del 2013 existen 59 centros comerciales a nivel nacional, lo que significa que en un periodo de 5 años se ha duplicado la cantidad de centros. Además, acotó que para el empresario, es muy fuerte la cantidad de inversión en centros comerciales, y espera que esta inversión se mantenga en el tiempo porque hay oportunidad.

Relación tamaño – inversión:

La inversión de la Consultora, ubicada en la ciudad de Chiclayo, será asumida en un 60% por los socios y el restante a través de un préstamo a la Corporación Financiera de Desarrollo, la cual ofrece una tasa efectiva del 15% Siendo el intermediario financiero el Banco Internacional del Perú.

Relación tamaño – tecnología:

Para el funcionamiento de la consultoría de evaluación y capacitación de los empleados, se contará con equipos de alta tecnología, que ayude en el proceso de cada una de las actividades a realizar. Entre las principales facilidades tecnológicas que contará la Consultora se puede mencionar: Computadoras, equipos para presentaciones, Wi – fi, videos conferencias (Skype), etc.

4.4.3. Selección del tamaño

Teniendo en cuenta los puntos anteriores y tomando en cuenta que el proyecto será una Consultora nueva, con un gran potencial de crecimiento debido al desarrollo que se está dando en el sector retail; pero con algunas limitaciones en cuanto al financiamiento. Por otro lado como la demanda supera a la oferta, se ha establecido un Área ocupada del Terreno de 97m². La Consultora contará con un área de administración, una oficina de gerencia general, un área de Recursos Humanos, sala de capacitación, sala de asesoramiento empresarial, un área de contabilidad y finanzas.

4.4.4. Localización

El área que abarca el estudio comprende la Región Lambayeque y para determinar el lugar que mejor cumpla los requerimientos del proyecto, se realizará en primer lugar un estudio de macro localización, teniendo como alternativa de ubicación a las provincias de: Lambayeque, Ferreñafe y Chiclayo.

En segundo lugar, se realizará un estudio de micro localización, en donde se analizará las alternativas que estarán dadas por los distritos de la provincia elegida que mejor satisfaga los requerimientos del proyecto.

La selección de alternativas geográficas para desarrollar este proyecto considera como factores primordiales: Ubicación física, acceso a servicios, competencia, canales de distribución, consultores y asesores profesionales en las actividades del servicio brindado, cercanía a clientes claves, infraestructura y seguridad.

Se ha considerado la Región Lambayeque como ubicación de la Consultora, debido a que es una región que tiene gran potencial económico, y es el centro de unión de todas las vías de comunicación del norte del país. La Consultora J &A Consultores estará ubicada en la ciudad de Chiclayo.

Macro localización:

La macro localización se realizará en las tres provincias que integran la Región Lambayeque: Chiclayo, Lambayeque y Ferreñafe, tomando en cuenta las mayores ventajas comparativas, en cuanto a ubicación física, acceso a servicios, competencia, canales de distribución, Consultores y asesores profesionales en las actividades del servicio brindado e infraestructura.

Selección de la provincia

En la macro localización, la selección de la provincia, se ha realizado usando el método de los Factores Ponderados, asignando a cada factor una ponderación en función de su importancia según el criterio. Luego se aplicó una calificación de 1 a 23 de acuerdo a las ventajas y desventajas en cada provincia. Después analizado los factores en cada provincia, la alternativa más conveniente para la localización de la Consultora en procesos de evaluación y capacitación, es la provincia de Chiclayo, por el mayor puntaje obtenido.

Tabla 11: *Ponderación de Factores Macro localización*

FACTOR	PONDERACIÓN (%)
Ubicación física	23
Consultores y asesores claves	20
Competencia	18
Acceso a servicios	16
Canales de distribución	13
Infraestructura	10
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Selección de la alternativa de localización evaluación de factores

FACTOR	PESO	Lambayeque		Chiclayo		Ferreñafe	
		Calificación	P.Pond.	Calificación	P.Pond.	Calificación	P.Pond.
Ubicación física	23	2	46	4	92	3	69
Consultores y asesores claves	20	2	40	4	80	2	40
Competencia	18	2	36	4	72	2	36
Acceso a servicios	16	3	48	4	74	3	48
Canales de distribución	13	3	39	4	52	3	39
Infraestructura	10	2	20	3	30	3	30
TOTAL	100	14	229	23	400	21	262

Fuente: Elaboración propia

Micro localización

La micro localización va a permitir elegir la mejor zona dentro de la Provincia de Chiclayo. De acuerdo al análisis que se ha realizado y a las necesidades que demanda el proyecto debe estar ubicado en el distrito de Chiclayo.

En cuanto se refiere a la ubicación física de la Consultora en procesos de evaluación y capacitación. En el distrito de Chiclayo, por ser un lugar donde se concentra la mayor cantidad de empresas, se puede apreciar la existencia de locales que están siendo alquilados o vendidos para uso diverso.

En cuanto al factor de la competencia, por ser hoy en día el talento humano el recurso más importante dentro de una organización, se puede apreciar que en el distrito de Chiclayo, existen una gama de consultoras especializadas en el desarrollo del recurso humano. Así mismo, por ser Chiclayo, un distrito comercial, presenta mayor tecnología en comparación a los distritos de La Victoria y José Leonardo Ortiz.

Con respecto a los Consultores y asesores claves, este, está presente en los tres distritos alternativos de la provincia de Chiclayo, pero el distrito de Chiclayo presenta mayor rango de especialización y profesionalización en Consultores que brindan el servicio de asesoría, capacitación y evaluación laboral.

En cuanto a los canales de distribución, los tres distritos alternativos, son lugares donde existen los medios que funcionan como intermediarios para poder informar sobre las actividades realizadas por la empresa. El distrito de Chiclayo, cuenta con medios especializados que van a permitir poder informar sobre los servicios brindados, como por ejemplo: televisión, radio, internet, avisos publicitarios, etc.

Tabla 13: *Ponderación de factores micro localización*

FACTOR	PONDERACIÓN (%)
Ubicación física	23
Consultores y asesores claves	20
Competencia	18
Acceso a servicios	16
Canales de distribución	13
Infraestructura	10
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia

Ubicación de la consultora

La empresa consultora, deberá ubicarse en el distrito de Chiclayo. De acuerdo a la evaluación de los factores ponderados analizados en la microlocalización, se puede observar que el distrito de Chiclayo presenta una ventaja distintiva con respecto a las demás provincias, en lo que se refiere a la ubicación física, un factor primordial para el desarrollo del proyecto.

El distrito de Chiclayo, cuenta con acceso a personal calificado para el desarrollo de las actividades de la empresa consultora, así como también con acceso a servicios como agua, alcantarillado, energía eléctrica, cable, internet y telefonía.

4.4.5. Proceso de consultoría

El proceso de consultoría es una actividad conjunta del consultor y del cliente, destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo y un fin. Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra, y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

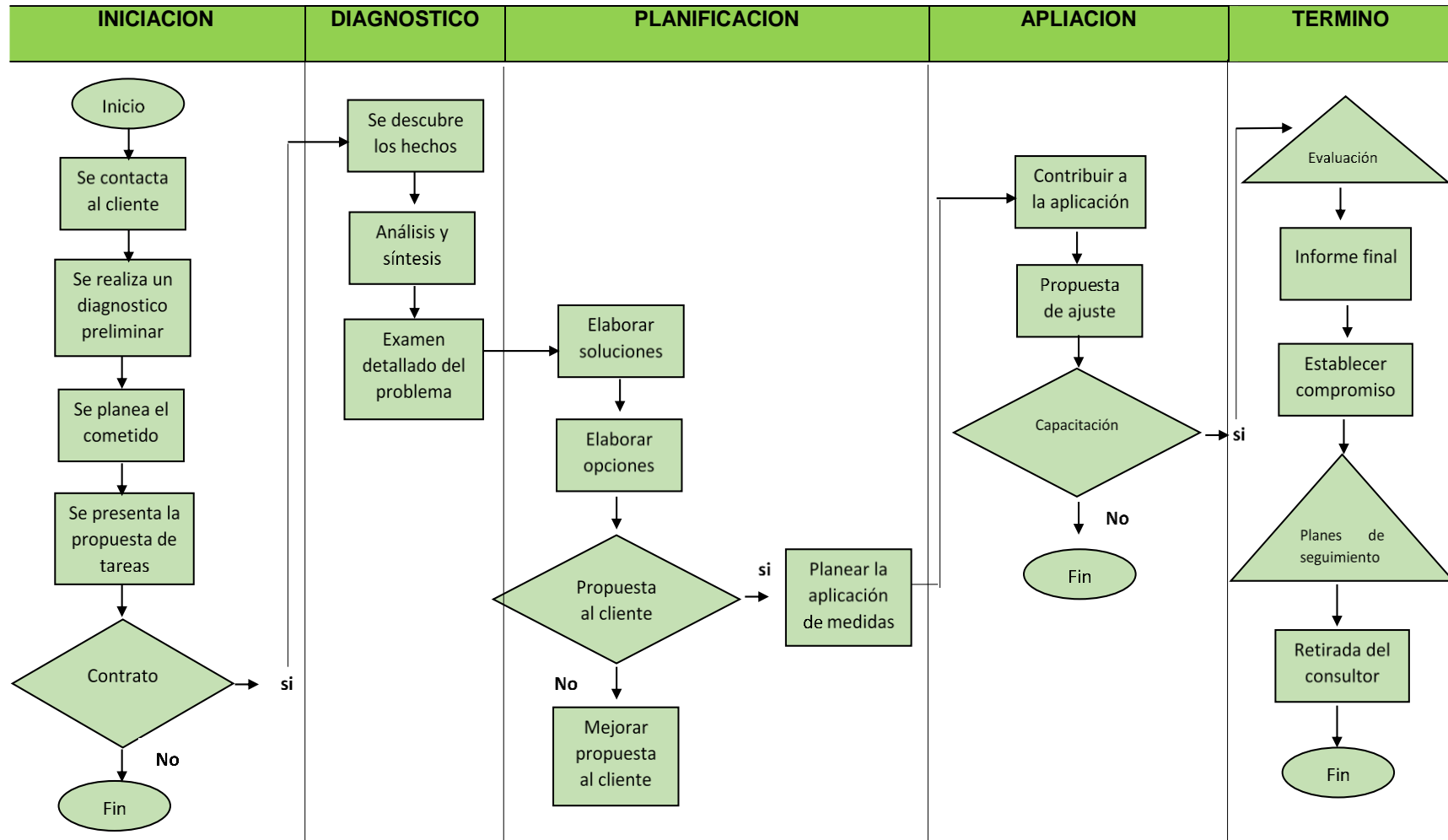


Gráfico 19: Diagrama de Flujo del proceso de Consultoría de la empresa J & A Consultores

Fuente: Elaboración propia

Iniciación: Preparación inicial

En esta etapa, el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta etapa incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar o mejorar en el desempeño de sus colaboradores, y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría. En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

Concertar la contratación formal y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos dá unas ideas de cómo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, esto puede varias según el caso pero de inicio se puede hacer una sesión introductoria con el consejo directo donde:

- Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
- Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.
- Realice un taller de identificación de problemas usando algunas técnicas (tormenta de ideas, escrituras de ideas, mapa de colores).

Diagnóstico

La Segunda etapa es un diagnóstico a fondo del problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en sus análisis. Durante esta etapa, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita. Se utiliza los resultados de la etapa de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre como orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que, se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta etapa se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

El consultor deberá asegurar que en el diagnostico se ha definido con claridad:

- El problema
- Las causas del problema
- La capacidad potencial del cliente para resolver el problema
- Las direcciones posibles de las medidas futuras.

Plan de acción:

La tercera etapa tiene por objetivo hallar la solución del problema. Abarca el estudio de las diversas soluciones, la evaluación de las opciones, la elaboración de un plan para introducir los cambios y la presentación de propuesta al cliente, para que éste adopte una decisión. El consultor puede optar entre una amplia gama de técnicas, en particular si la participación del cliente en esta fase es activa. Un aspecto importante del plan de acción consiste en elaborar una estrategia y tácticas para la introducción de los cambios, en particular para abordar los problemas humanos que pueden prever y para superar cualquier resistencia al cambio.

Aplicación, implementación o puesta en práctica

La puesta en práctica, que es la cuarta etapa de la Consultoría, constituye una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por el consultor en colaboración con su cliente. Empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación. Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución. Las tareas o actividades a desarrollar en esta etapa son las siguientes:

- Preparar las condiciones para la implementación
- Implementación de cada acción

Terminación, ejecución y ajustes

La quinta y última etapa en el proceso de consultoría incluye varias actividades. El desempeño de consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultoría. Se presenta y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos. Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la organización del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo

Calidad en el servicio

La empresa J & A Consultores, se compromete a desarrollar un programa de ayuda personalizada, cuyo propósito es contribuir a que las empresas mejoren su productividad, competitividad y resultados a nivel organizacional.

Por otro lado la empresa, se comprometerá a brindar una buena calidad de servicio, ya que atenderá de inmediato sus problemas, con el fin de poder solucionarlos, mejorando su productividad y satisfaciendo sus necesidades.

Así mismo la empresa Consultora contara con políticas, para asegurar la calidad en la empresa:

- Hacer de la calidad un elemento básico e indispensable en la cultura de la empresa, implicando para ello a todo el personal.
- Ofrecer asesoramiento y capacitación a todos nuestros clientes, con un servicio de calidad excelente.
- Desarrollar un proceso de mejora permanente de los servicios y actividades, ya que la calidad es susceptible de mejora continua.
- Tener en cuenta la capacitación y formación permanente como elementos fundamentales para asegurar y garantizar la mejora continua.

4.4.6. Requerimientos de personal

En esta etapa de procedimiento se requiere de personal para el desarrollo de las actividades, ya que son indispensables para brindar un servicio de calidad a los clientes (empresas retail del distrito de Chiclayo), teniendo en cuenta que se contará con empleos especializados en cada área de manera que el cliente se sienta satisfecho.

Tabla 14: *Número de trabajadores para la empresa J&A Consultores*

PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO
Administrador	1	S/.1,200.00
Jefe de Contabilidad y finanzas	1	S/.1000.00
Capacitador	1	S/.800.00
Secretaria	1	S/.750.00
Jefe de Recursos Humanos	1	S/.1,000.00
Limpieza	1	S/.750.00
Total Personal	6	S/.5500.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: *Requerimiento de personal para la empresa J&A Consultores*

EMPRESA J & A Consultores							
PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO DE TODOS LOS TRABAJADORES MENSUAL	SUELDO DE TODOS LOS TRABAJADORES ANUAL	GRATIFICACIÓN JULIO DICIEMBRE	CTS ANUAL	SEGURO SOCIAL DE SALUD (9%)	SEGURO SOCIAL DE PENSIONES (13%)
Administrador	1	S/.1200.00	S/.14,400.00	S/.2,400.00	S/.1,200.00	S/.1,296.00	S/.1,872.00
Jefe de contabilidad y finanzas	1	S/.1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 2,000.00	S/.1,000.00	S/. 1,080.00	S/. 1,560.00
Capacitador	1	S/.800.00	S/. 9,600.00	S/. 1,600.00	S/. 800.00	S/. 864.00	S/. 1,248.00
Secretaria	1	S/.750.00	S/. 9,000.00	S/. 1,500.00	S/. 750.00	S/. 810.00	S/. 1,170.00
Jefe de recursos humanos	1	S/.1,000.00	S/. 12,000.00	S/. 2,000.00	S/. 1,000.00	S/. 1,080.00	S/. 1,560.00
Limpieza	1	S/.750.00	S/. 9,000.00	S/. 1,600.00	S/. 800.00	S/. 864.00	S/. 1,248.00
Total Personal	6	S/.5,500.00	S/. 66,000.00	S/. 11,100.00	S/. 5,550.00	S/. 5,994.00	S/. 8,658.00

Fuente: Elaboración propia

4.5. Viabilidad Organizacional - Legal

4.5.1. Descripción de la Empresa

Constitución de la Empresa

Una vez determinado el estudio técnico del plan de negocios, es conveniente plantear la estructura organizativa que debe seguir la empresa para su buen funcionamiento. Se ha creído conveniente, que la empresa sea una sociedad anónima “S.A”

Sociedad Anónima

La sociedad anónima es una sociedad de capitales, con responsabilidad limitada, en la que el capital social se encuentra representado por acciones, y en la que la propiedad de las acciones está separada de la gestión de la sociedad. Nace para una finalidad determinada. Los accionistas no tienen derecho sobre los bienes adquiridos, pero sí sobre el capital y utilidades de la misma.

4.5.2. Estructura orgánica y funciones de la empresa

Seguidamente se presentan el organigrama funcional de la empresa.

Junta general de accionistas:

La junta general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad. Los accionistas constituidos en junta general debidamente convocada, y con el quórum correspondiente, deciden por la mayoría que establece esta ley los asuntos propios de su competencia.

Gerente:

La sociedad cuenta con uno o más gerentes designados por los socios, salvo que el estatuto reserve esa facultad a la junta general.

a. Perfil del cargo

- Experiencia previa de dos años administrando empresas consultoras.
- Graduado en Mercadeo/ Administración de Empresas
- Capacidad de organización, liderazgo, habilidad para trabajar en equipo, para manejar y resolver conflictos, tolerancia a presión, buenas relaciones interpersonales, iniciativa, actitud de servicio al cliente.

- Conocimientos especiales en: manejo de office (Word, Excel, power point), funciones básicas de internet y computación. Habilidades técnicas en lo que son equipos para computadoras.
- Conocimiento de inglés (conversación, escritura y lectura).

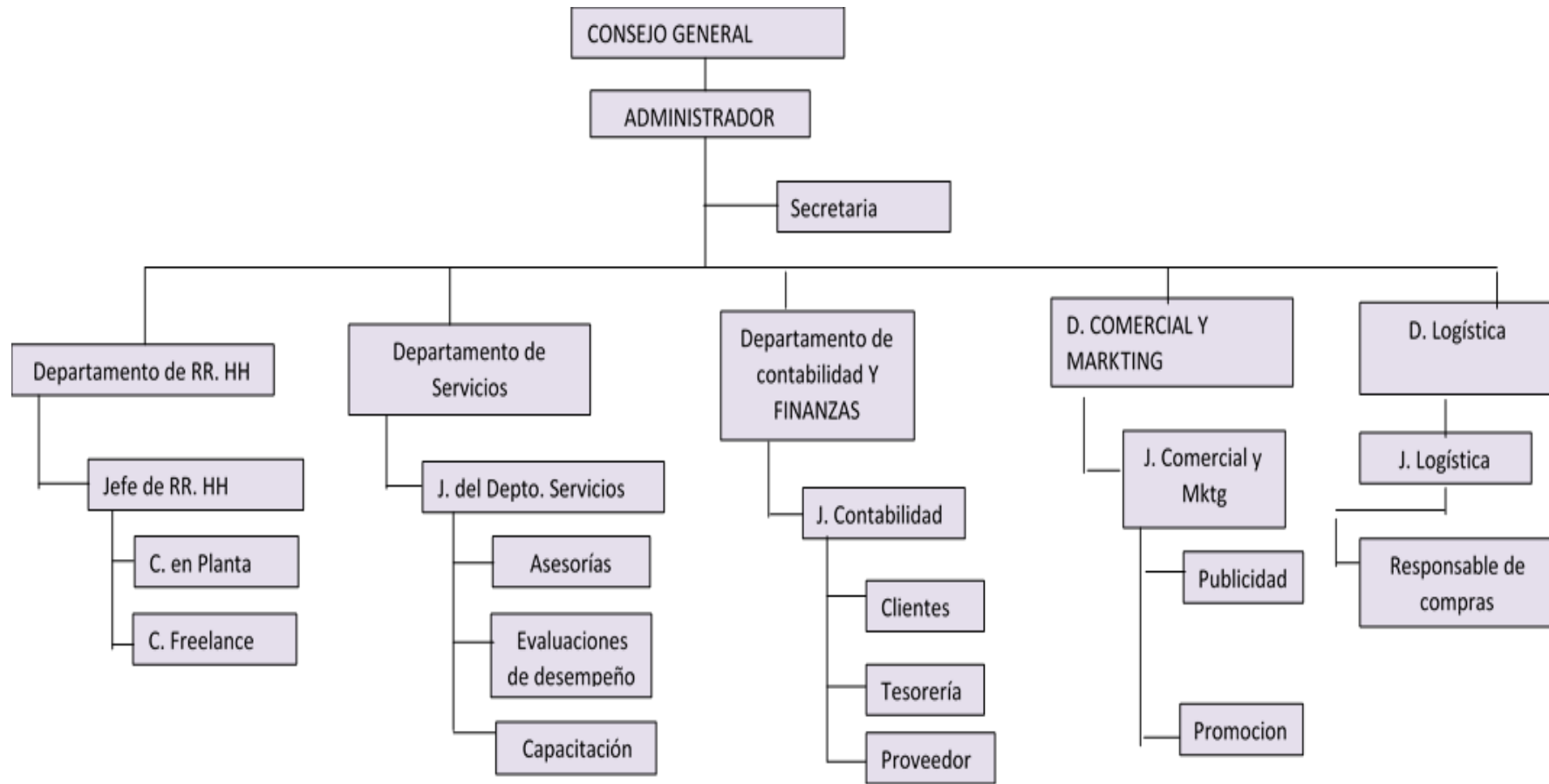


Figura N° 1: Organigrama Funcional de la Empresa Consultora

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Manual Organizacional de Funciones (MOF)

Gerente de la empresa:

- Planear , ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa
- Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones de la organización
- Analizar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones.
- Controlar administrativa y disciplinariamente a todo el personal.

Secretaria:

- Comunicación constante con los sectoristas de los distintos bancos para el seguimiento de Cartas Fianzas, Pagarés, Líneas de Crédito, Sobregiros.
- Desempeñarse en cualquier área administrativa
- Brindar apoyo a todos los departamentos
- Buena redacción y ortografía
- Mantener actualizado los archivos físicos y en base de datos
- Atender y orientar al público que solicite los servicios

Jefe de recursos humanos:

- Diseñar las políticas a seguir en el reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación, del personal.
- Proyecta y coordina programas de capacitación y entrenamiento para los empleados.
- Determinar una política de retribuciones que sea coherente, competitiva y que motive al personal.
- Controla y supervisa los diferentes beneficios de la Ley
- Coordinar las relaciones laborales en representación de la empresa.
- Supervisar la administración de personal.

Departamento de servicios:

- Emisión, seguimiento y control de pedidos.
- Recepción de quejas y/o reclamaciones y su tramitación.
- Brindar confianza al cliente
- Atención cortés.

Jefe de contabilidad:

- Dirige y controla la aplicación y ejecución del sistema general de contabilidad
- Dirige, supervisa y controla el proceso contable de las unidades
- Presenta informe ante el Director de Administración para hacer observaciones y sugerencias sobre la marcha de las actividades contables.
- Verifica los comprobantes de ingreso y órdenes de pago.
- Mantiene la contabilidad al día, de acuerdo con las normas generales que al efecto le sean impartidas por el supervisor inmediato.
- Presenta al supervisor inmediato, el balance del mes anterior.
- Suministra a la Unidad de Inventario la información contable necesaria para que el Jefe mantenga al día tanto el control de activos fijos de la empresa, como también los inventarios de las existencias.
- Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas

Jefe Comercial y de Marketing:

- Crear, definir e implementar el Plan de Marketing de la compañía a nivel nacional, asegurando su compatibilidad y sinergia con la estrategia de marketing corporativo del grupo.
- Definir, junto con la Dirección General/Comercial, la estrategia de marketing para el portfolio de productos y/o servicios de la compañía.
- Gestión del equipo bajo su responsabilidad.
- Medir y analizar la rentabilidad de las acciones de marketing realizadas

Jefe de Logística:

- Coordinar las diferentes áreas de almacén (entradas, reposición, preparación de pedido de equipo y transporte de los mismos).
- Optimizar, organizar y planificar la preparación y distribución de pedidos
- Optimizar procesos de trabajo
- Gestionar y supervisar al personal a su cargo

4.5.4. Afectación Tributaria**Impuesto a la Renta:**

Los servicios prestados por esta empresa generan ingresos provenientes de actividades empresariales por lo que califican como renta de tercera categoría, conforme al artículo 28 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta. Por la magnitud del negocio, no es sujeto del Régimen Especial de este impuesto, por tanto, se acogerá al Régimen General.

Según el artículo 55 de la misma ley, los perceptores de renta de tercera categoría, domiciliados en el país y sujetos del Régimen General, determinarán este tributo aplicando una tasa del 30% sobre sus ventas netas, la que se determina deduciendo de la renta bruta, confirmada principalmente por los ingresos generados por ventas, los gastos vinculados a la generación de la renta de tercera categoría, conforme a lo indicado en el artículo 37 de dicha ley.

4.5.5. Políticas, derechos y obligaciones

Dentro de la empresa, habrá políticas, derechos y obligaciones a los que los trabajadores se harán acreedores de ello por el hecho de pertenecer al equipo de J & A Consultores.

Procesos de evaluación y de selección del personal:

En la planta se utilizará una gestión de recursos humanos por competencias, un enfoque novedoso en la gestión de recursos humanos que se enmarca dentro de un movimiento más amplio: la sustitución de la orientación de personal por una orientación de Recursos Humanos.

Se aplicara una entrevista basada en competencias en el proceso de reclutamiento del personal. La entrevista por competencias permite diferenciar el rendimiento medio del

excelente, diferencia a los competidores y aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial. La entrevista centrada en competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse.

Políticas internas:

- El personal administrativo contará con un horario regular de trabajo, que será de 8:00am – 1.00 pm hasta las 3.00 pm - 6:00pm
- Horario de establecimiento de Lunes a Sábado: 8:00am – 18:00pm.: Horario de Mañana: 8:00 am – 12:00 pm y Horario de Noche: 2:00 pm – 6:00 pm
- La compañía requiere que todo su personal mantenga una asistencia regular y puntual al trabajo. El control de asistencia y puntualidad lo llevarán los respectivos jefes.

Derechos del personal:

- Todo el personal debe ser tratado con respeto y dignidad, recibir capacitación y ser atendido por el Supervisor de turno ante cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
- Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos y ascensos.
- El colaborador tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.
- Todo colaborador tendrá derecho a un día libre a la semana no acumulable.

Obligaciones del personal:

- Atender con respeto a los clientes, soluciones inmediatas y con eficiencia lo que cada cliente requiera para la mejora de su empresa.
- Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa consultora.
- Utilizar de manera adecuada el equipo de trabajo; cabe recalcar que dicho equipo es el que utilizan todos los colaboradores en común y que habrá de mantenerlo en buen estado.

Capacitaciones:

La capacitación cumplirá un papel primordial en el desarrollo de los trabajadores dentro de la empresa. El personal participará en distintos cursos, pues tendrán la responsabilidad y el compromiso de brindar las más adecuadas y mejores soluciones a los problemas que tengan las empresas de nuestros clientes.

Pago de nómina y forma de pago:

- El sueldo se pagará el último día de cada mes.
- El pago lo recibirán a través de un depósito en el Banco, mediante una cuenta sueldo para que puedas realizar el retiro o alguna otra transacción brindándoles una mayor seguridad.

Permisos:

- Los permisos siempre debe estar autorizado por el SUPERVISOR.
- Se podrá otorgar permiso por un día completo o por medio día, pero podrá recuperarlo en algún momento o de lo contrario se descontara de su sueldo mensual.
- Todo el equipo de trabajo, debe llegar con un mínimo de 10 minutos de anticipación a su trabajo.

Seguridad social:

- Después del mes de prueba en el que está el trabajador, se registra al trabajador en el Seguro Social.
- Es importante cuando se falta por alguna enfermedad se debe avisar al Supervisor de Turno para que esté informado de tu enfermedad y evitar serios problemas en el trabajo.
- Además se debe expedir una justificación médica, presentando un certificado médico la cual se entregará en la empresa.

4.6. Viabilidad Económica - Financiera

4.6.1. Plan de Inversiones

Tabla 16: *Inversión Total*

DESCRIPCIÓN	COSTO (S/.)
I. INVERSIÓN FIJA	
1.1. INV. FIJA TANGIBLE	
Alquiler	9,000
Equipos Tecnológicos	16250.00
Artículos de Oficina	606.89
Mobiliario de oficina	10,709
TOTAL INV.FIJA TANGIBLE	36,566.19
1.2. INV. FIJA INTANGIBLE	
Estudio de Factibilidad	2500
Gastos de Constitución	1400
Gastos de Capacitación	750
Gastos de Organización	1200
Estudio de Impacto Ambiental	2300
TOTAL INV.FIJA INTANGIBLE	8150.00
II. INV. CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)	
Servicios	3660.00
Remuneraciones	11000.00
Publicidad	690.00
Gastos de Oficina	320.00
TOTAL INV. EN CAPITAL DE TRABAJO	15670.00
III. IMPREVISTOS (2%)	1207.7
INVERSIÓN TOTAL DEL PROYECTO	61,593.91

Fuente: Elaboración propia

La suma de inversión fija, el capital de trabajo nos da la inversión total del proyecto para entrar en ejecución, cuyo monto asciende a S/.61,593.91

Con el objetivo de incrementar los beneficios del proyecto y mejorar su rentabilidad económica, se ha establecido una estructura de financiamiento que se observa en el Tabla 16, la cual nos muestra que el 60% es aporte propio y 40% es a través de financiamiento.

4.6.2. Costos Totales

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de equipos tecnológicos, recursos humanos, reposición de activos fijos, etc. Se considera un capital de trabajo necesario para dos meses, adicionalmente se estima conveniente un 2% de este monto para imprevistos, con el fin de cubrir posibles contingencias no previstas como el incremento de precios (energía, agua, etc), niveles de sueldo, etc. De manera que estas contingencias no interfieran con los programas de ventas y distribución del servicio.

Tabla 17: *Costos de Mobiliario y Equipo*

EQUIPOS TECNOLOGICOS	CANTIDAD	C. UNITARIO	C. TOTAL
Computadoras	4	999.0	3996.0
Multifuncional	1	449.0	449.0
Retroproyector	2	1999.0	3998.0
Puntero Eléctrico	6	24.3	145.8
Laptop	2	999.0	1998.0
Audífono con micrófono	4	19.9	79.6
Parlantes	2	59.9	119.8
Secadora de manos	2	350.0	700.0
Aire acondicionado	3	899.0	2697.0
Micrófono	2	99.0	198.0
Grabadora de voz	2	339.0	678.0
Cámara de Seguridad	3	89.0	267.0
Luz de emergencia	1	54.9	54.9
Televisor LED	1	699.0	699.0
Alarma	1	169.9	169.9
TOTAL			S/. 16,250

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: *Costos Directos*

I. COSTOS DIRECTOS	COSTO
Mano de obra (personal)	5500.00
Servicios (agua, luz, internet, teléfono, etc.)	305.00
Equipos tecnológicos	16250.00
Artículos de oficina	606.89
Mobiliario de oficina	10709.30
sub total de los costos Directos	S/. 33,371.19
Imprevistos	
2% de costos directos	667.42
Total de costos directos	S/. 34,038.61
II. COSTOS INDIRECTOS	
2.1. Gastos Administrativos	
8% de costos directos	S/. 2,723.09
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS	S/. 2,723.09
costo total de producción (en soles)	S/. 36,761.70

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: *Costos servicios*

SERVICIO /AÑO	AÑOS			
	1	2	3	4-10
Agua (m3/huésped. Año)	420.00	435.00	440.00	450.00
Energía Eléctrica (0.4269 KW.-hora)	1,440.00	1,500.00	1,550.00	1,570.00
Internet –Teléfono	1800.00	1820.00	1840.00	1860.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: *Costos de Mano de obra*

PERSONAL	Total Mes (US\$)	Tota Anual (US\$)	Aportación 13,5%	Total pagado
Gastos administrativo	3411.92	40943.09	5527.32	46470.41
Mano de obra directa	800	9600	1296	10896
Mano de obra indirecta	4700	56400	7614	64014
Total	8911.92	106943.09	14437.32	121380.41

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: *Gastos de Seguros en Soles*

ACTIVO	VALOR ACTIVO	GASTO ANUAL
Equipos tecnológicos	16250.00	162.5
Mobiliario de oficina	10,709	107.1
TOTAL ANUAL		269.59

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: *Calculo de Depreciación y amortización de activos fijos*

DESCRIPCIÓN	Inversión Total	Depreciación	Anual (1--10)
I. INVERSIÓN FIJA			
1.1. INV. FIJA TANGIBLE			
Equipos Tecnológicos	16,250	10	1625.00
Mobiliario de oficina	10,709	10	1070.93
TOTAL DEPRESIACIÓN			2695.93
1.2. INV. FIJA INTANGIBLE			
Estudio de Factibilidad	2500	10	250.00
Gastos de Constitución	1400	10	140.00
Gastos de Capacitación	750	10	75.00
Gastos de Organización	1200	10	120.00
Estudio de Impacto Ambiental	2300	10	230.00
TOTAL AMORTIZACIÓN DE INTANGIBLES			815.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: *Gastos Financieros*

AÑO	INTERESES (US\$)
1	3488.68
2	3488.68
3	3004.14
4	1841.25
5	678.35
TOTAL	12501.10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: *Costo Total*

CONCEPTOS/ AÑOS	1	2	3	4	5	6--10
I. COSTOS DE PRODUCCIÓN						
a. Costos Directos						
Mano de obra directa	10896	10896	10896	10896	10896	10896
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS	10896	10896	10896	10896	10896	10896
b. Costos Indirectos						
Mano de obra indirecta	64014	64014	64014	64014	64014	64014
Costo de servicios	3,660.00	3,755.00	3,830.00	3,880.00	3,880.00	3,880.00
Gasto de Seguros	269.59	269.59	269.59	269.59	269.59	269.59
Gastos de Mantenimiento	20.5	20.5	20.5	23.19	23.19	25.89
TOTAL COSTOS INDIRECTOS	67964.09	68059.09	68134.09	68186.79	68186.79	68189.48
II. GASTOS ADMINISTRATIVOS						
Personal Administrativo	46470.41	46470.41	46470.41	46470.41	46470.41	46470.41
Pagos a la Municipalidad	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00	1100.00
Útiles de Oficina	606.89	606.89	606.89	606.89	606.89	606.89
Imprevistos	1207.7	1207.7	1207.7	1207.7	1207.7	1207.7
TOTAL G. ADMINISTRATIVOS	49385.02	49385.02	49385.02	49385.02	49385.02	49385.02
III. GASTOS Y VENTAS						
Promoción y publicidad	690	690	690	690	690	690
TOTAL GASTOS Y VENTAS	690	690	690	690	690	690

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: *Continuación – Costo Total*

CONCEPTOS/ AÑOS	1	2	3	4	5	6--10
IV. GASTOS DE DEPRECIACIÓN						
Depreciación Tangibles	2695.93	2695.93	2695.93	2695.93	2695.93	2695.93
Amortización Intangibles	815.00	815.00	815.00	815.00	815.00	815.00
TOTAL DEPRECIACIÓN	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93
V. GASTOS FINANCIEROS						
Interés del Financiamiento	3488.68	3488.68	3004.14	1841.25	678.35	0
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	3488.68	3488.68	3004.14	1841.25	678.35	0
COSTO TOTAL	135934.72	136029.72	135620.18	134509.98	133347.09	132671.43

Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas e ingresos:

Tabla 25: *Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Optimista*

SERVICIO	CANTIDAD POR AÑO (UNIDADES)				
	2017	2018	2019	2020	2021
ASESORIA EMPRESARIAL	100	110	120	125	130
EVALUACION DE DESEMPEÑO	100	110	120	125	130
CAPACITACIONES	100	110	125	130	135
TOTAL	300	330	365	380	395

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: *Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Probable*

SERVICIO	CANTIDAD POR AÑO (UNIDADES)				
	2017	2018	2019	2020	2021
ASESORIA EMPRESARIAL	80	90	100	110	120
EVALUACION DE DESEMPEÑO	80	90	105	120	125
CAPACITACIONES	90	100	105	120	125
TOTAL	250	280	310	350	370

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: *Cantidad de unidades vendidas por año – Escenario Pesimista*

SERVICIO	CANTIDAD POR AÑO (UNIDADES)				
	2017	2018	2019	2020	2021
ASESORIA EMPRESARIAL	70	80	80	105	110
EVALUACION DE DESEMPEÑO	70	80	80	105	10
CAPACITACIONES	65	80	85	115	120
TOTAL	205	240	245	325	340

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: *Presupuesto de Ingresos – Escenario Optimista*

AÑOS	CANTIDAD	PRECIO	INGRESOS	TOTAL
1	100	700	70000	190000
	100	900	90000	
	100	300	30000	
2	110	700	77000	209000
	110	900	99000	
	110	300	33000	
3	120	700	84000	229500
	120	900	108000	
	125	300	37500	
4	125	700	87500	239000
	125	900	112500	
	130	300	39000	
5-10	130	700	91000	248500
	130	900	117000	
	135	300	40500	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: *Presupuesto de Ingresos – Escenario Probable*

AÑOS	CANTIDAD	PRECIO	INGRESOS	TOTAL
1	80	700	56000	155000
	80	900	72000	
	90	300	27000	
2	90	700	63000	174000
	90	900	81000	
	100	300	30000	
3	100	700	70000	196000
	105	900	94500	
	105	300	31500	
4	110	700	77000	221000
	120	900	108000	
	120	300	36000	
5--10	120	700	84000	234000
	125	900	112500	
	125	300	37500	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: *Presupuesto de Ingresos – Escenario Pesimista*

AÑOS	CANTIDAD	PRECIO	INGRESOS	TOTAL
1	70	700	49000	131500
	70	900	63000	
	65	300	19500	
2	80	700	56000	152000
	80	900	72000	
	80	300	24000	
3	80	700	56000	153500
	80	900	72000	
	85	300	25500	
4	105	700	73500	202500
	105	900	94500	
	115	300	34500	
4--10	110	700	77000	212000
	110	900	99000	
	120	300	36000	

4.6.3. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio, también denominado Punto de Nivelación es aquel punto donde se cruzan la línea de costos totales y la línea del ingreso total, es el nivel de producción vendida, en la que los ingresos totales por ventas, son iguales a los costos totales de lo vendido, es aquel nivel de producción vendida en que la empresa no pierde ni gana y por lo tanto su utilidad es cero.

Tabla 31: *Punto de Equilibrio para el servicio de Asesoría Empresarial (Escenario Probable)*

Año	Cantidad	Ingreso	CF	CV	Cvu	Precio u	Qe	Ie
1	80	70000	120688.72	15246.00	190.58	700.00	236.912	154293.94
2	90	77000	120688.72	15341.00	170.46	700.00	227.910	150716.55
3	100	84000	120204.18	15416.00	154.16	700.00	220.219	147223.13
4	110	91000	119043.98	15466.00	140.60	700.00	212.807	143418.89
5 al 10	120	91000	117881.09	15466.00	128.88	700.00	206.405	142017.89

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: *Punto de Equilibrio para el servicio de Evaluación de Desempeño (Escenario Probable)*

Año	Cantidad	Ingreso	CF	CV	Cvu	Precio u	Qe	Ie
1	80	90000	120688.72	15246.00	190.58	900.00	170.122	145303.06
2	90	99000	120688.72	15341.00	170.46	900.00	165.430	142820.06
3	105	108000	120204.18	15416.00	146.82	900.00	159.595	140219.17
4	120	117000	119043.98	15466.00	128.88	900.00	154.379	137177.16
5 al 10	125	117000	117881.09	15466.00	123.73	900.00	151.855	135837.13

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: *Punto de Equilibrio para el servicio de Capacitaciones (Escenario Probable)*

Año	Cantidad	Ingreso	CF	CV	Cvu	Precio u	Qe	Ie
1	90	30000	120688.72	15246.00	169.40	300.00	924.110	245402.03
2	100	33000	120688.72	15341.00	153.41	300.00	823.308	225535.29
3	105	37500	120204.18	15416.00	146.82	300.00	784.720	204114.14
4	120	40500	119043.98	15466.00	128.88	300.00	695.689	192589.33
5 al 10	125	40500	117881.09	15466.00	123.73	300.00	668.745	190708.00

Fuente: Elaboración propia

4.6.4. Servicio de deuda

El crédito que se requiere para cubrir parte del capital de trabajo y parte de la inversión fija asciende a S/246337.57 el cual se cancelará en un plazo de 5 años.

- Pago por Periodo: Semestral
- Plazo Total: 5 años
- Periodo de gracia: 2 bimestres.
- Plan de pagos: Cuotas decrecientes o amortizaciones iguales.
- Tasa de Interés anual: 15 % anual efectiva
- Monto del Préstamo: S/.43813.57
- Tasa de interés efectiva trimestral = 2.36%

De acuerdo a esto deduciremos nuestro cronograma de pagos mensuales.

Tabla 34: *Cronograma de Pago*

Año	Trimestre	Saldo	Interés	Amortización	Cuota
AÑO 1	1	24637.57	581.45		64188.4
	2	24637.57	581.45		64188.4
	3	24637.57	581.45		64188.4
	4	24637.57	581.45		64188.4
	5	24637.57	581.45		64188.4
	6	24637.57	581.45		64188.4
Subtotal			3488.68		385130.4
AÑO 2	1	24637.57	581.45		64188.4
	2	24637.57	581.45		64188.4
	3	24637.57	581.45		64188.4
	4	24637.57	581.45		64188.4
	5	24637.57	581.45		64188.4
	6	24637.57	581.45		64188.4
Subtotal			3488.68		385130.4
AÑO 3	1	24637.57	581.45	1368.75	1950.20
	2	23268.82	549.14	1368.75	1917.90
	3	21900.06	516.84	1368.75	1885.60
	4	20531.31	484.54	1368.75	1853.29
	5	19162.55	452.24	1368.75	1820.99
	6	17793.80	419.93	1368.75	1788.69
Subtotal			3004.14	8212.52	11216.66
AÑO 4	1	16425.05	387.63	1368.75	1756.38
	2	15056.29	355.33	1368.75	1724.08
	3	13687.54	323.03	1368.75	1691.78
	4	12318.79	290.72	1368.75	1659.48
	5	10950.03	258.42	1368.75	1627.17
	6	9581.28	226.12	1368.75	1594.87
Subtotal			1841.25	8212.52	10053.77
AÑO 5	1	8212.52	193.82	1368.75	1562.57
	2	6843.77	161.51	1368.75	1530.27
	3	5475.02	129.21	1368.75	1497.96
	4	4106.26	96.91	1368.75	1465.66
	5	2737.51	64.61	1368.75	1433.36
	6	1368.75	32.30	1368.75	1401.06
Subtotal			678.35	8212.52	8890.88
TOTAL		0.00	12501.10	24637.57	800422.11

Fuente: Elaboración propia

4.6.5. Flujo de Caja

Tabla 35: *Flujo de Caja -Escenario Optimista*

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. INGRESOS											
Venta		190000	209000	229500	239000	248500	248500	248500	248500	248500	248500
TOTAL INGRESO		190000	209000	229500	239000	248500	248500	248500	248500	248500	248500
II. EGRESOS											
(Activo Fijo Tangible)	-36566.19										
(Activo Fijo Intangible)	-8150.00										
(Capital de Trabajo)	-15670.00										
Imprevistos 2%)	-1207.7										
(Total de Inversión)	-61,594										
Egresos por Actividad		-128935.11	-129030.11	-129105.11	-129157.81	-129157.81	-129160.50	-129160.50	-129160.50	-129160.50	-129160.50
(Costo de Producción)		-78860.09	-78955.09	-79030.09	-79082.79	-79082.79	-79085.48	-79085.48	-79085.48	-79085.48	-79085.48
(Gastos Administrativos)		-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02
(Gastos de Ventas)		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
UTILIDAD OPERATIVA		61064.89	79969.89	100394.89	109842.19	119342.19	119339.50	119339.50	119339.50	119339.50	119339.50
(Depreciación)		-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93
Utilidad Antes de Impuestos		57553.96	76458.96	96883.96	106331.26	115831.26	115828.57	115828.57	115828.57	115828.57	115828.57
(Impuesto a la Renta 30 %)		-17266.19	-22937.69	-29065.19	-31899.38	-34749.38	-34748.57	-34748.57	-34748.57	-34748.57	-34748.57
(Inversión)	-61,594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación		3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-61,594	43798.70	57032.20	71329.70	77942.81	84592.81	84590.93	84590.93	84590.93	84590.93	84590.93
Préstamo	24637.57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Servicio de deuda)		-3488.68	-3488.68	-3004.14	-1841.25	-678.35					
Escudo Fiscal		1046.60	1046.60	901.24	552.37	203.51					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-36,956.34	41,356.63	54,590.13	69,226.80	76,653.94	84,117.97	84,590.93	84,590.93	84,590.93	84,590.93	84,590.93

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Flujo de Caja -Escenario Probable

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. INGRESOS											
Venta		155000	174000	196000	221000	234000	234000	234000	234000	234000	234000
TOTAL INGRESO		155000	174000	196000	221000	234000	234000	234000	234000	234000	234000
II. EGRESOS											
(Activo Fijo Tangible)	-36566.19										
(Activo Fijo Intangible)	-8150.00										
(Capital de Trabajo)	-15670.00										
Imprevistos 2%)	-1207.7										
(Total de Inversión)	-61,594										
Egresos por Actividad		-128935.11	-129030.11	-129105.11	-129157.81	-129157.81	-129160.50	-129160.50	-129160.50	-129160.50	-129160.50
(Costo de Producción)		-78860.09	-78955.09	-79030.09	-79082.79	-79082.79	-79085.48	-79085.48	-79085.48	-79085.48	-79085.48
(Gastos Administrativos)		-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02
(Gastos de Ventas)		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
UTILIDAD OPERATIVA		26064.89	44969.89	66894.89	91842.19	104842.19	104839.50	104839.50	104839.50	104839.50	104839.50
(Depreciación)		-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93
Utilidad Antes de Impuestos		29575.82	41458.96	63383.96	88331.26	101331.26	101328.57	101328.57	101328.57	101328.57	101328.57
(Impuesto a la Renta 30 %)		8872.75	-12437.69	-19015.19	-26499.38	-30399.38	-30398.57	-30398.57	-30398.57	-30398.57	-30398.57
(Inversión)	-61,594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación		3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-61,594	17192.14	32532.20	47879.70	65342.81	74442.81	74440.93	74440.93	74440.93	74440.93	74440.93
Préstamo	24637.57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Servicio de deuda)		-3488.68	-3488.68	-3004.14	-1841.25	-678.35					
Escudo Fiscal		1046.60	1046.60	901.24	552.37	203.51					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-36,956.3438	12,656.86	30,090.13	45,776.80	64,053.94	73,967.97	74,440.93	74,440.93	74,440.93	74,440.93	74,440.93

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: *Flujo de Caja Escenario Pesimista*

CONCEPTO / AÑOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. INGRESOS											
Venta		131500	152000	153500	202500	212000	212000	212000	212000	212000	212000
TOTAL INGRESO		131500	152000	153500	202500	212000	212000	212000	212000	212000	212000
II. EGRESOS											
(Activo Fijo Tangible)	-36566.19										
(Activo Fijo Intangible)	-8150.00										
(Capital de Trabajo)	-15670.00										
Imprevistos 2%)	-1207.7										
(Total de Inversión)	-61,594										
Egresos por Actividad		-128935.11	-128935.11	-129030.11	-129105.11	-129157.81	-129157.81	-129157.81	-129157.81	-129157.81	-129157.81
(Costo de Producción)		-78860.09	-78860.09	-78955.09	-79030.09	-79082.79	-79082.79	-79082.79	-79082.79	-79082.79	-79082.79
(Gastos Administrativos)		-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02	-49385.02
(Gastos de Ventas)		-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690	-690
UTILIDAD OPERATIVA		2564.89	23064.89	24469.89	73394.89	82842.19	82842.19	82842.19	82842.19	82842.19	82842.19
(Depreciación)		-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93	-3510.93
Utilidad Antes de Impuestos		6075.82	26575.82	27980.82	69883.96	79331.26	79331.26	79331.26	79331.26	79331.26	79331.26
(Impuesto a la Renta 30 %)		1822.75	7972.75	8394.25	-20965.19	-23799.38	-23799.38	-23799.38	-23799.38	-23799.38	-23799.38
(Inversión)	-61,594	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación		3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93	3510.93
FLUJO DE CAJA ECONOMICO	-61,594	742.14	15092.14	16075.64	52429.70	59042.81	59042.81	59042.81	59042.81	59042.81	59042.81
Préstamo	24637.57	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Servicio de deuda)		-3488.68	-3488.68	-3488.68	-3004.14	-1841.25					
Escudo Fiscal		1046.60	1046.60	1046.60	901.24	552.37					
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-36,956.3438	-3,793.14	10,556.86	11,540.36	50,326.80	57,753.94	59,042.81	59,042.81	59,042.81	59,042.81	59,042.81

Fuente: Elaboración propia

4.6.6. El Valor Actual Neto Económico y Financiero (VAN)

Este indicador mide los beneficios que generaría la empresa en el horizonte de planeamiento, actualizados al presente año. El costo de oportunidad para nuestro capital es de 16,2%.

Tabla 38: *Valor actual neto económico –Escenario Optimista*

AÑO	FLUJO ECONOMICO
Io	-61,594
1	43798.70
2	57032.20
3	71329.70
4	77942.81
5	84592.81
6-10	84590.93
VANE	S/. 276,614.30

Fuente: Elaboración propia

Lo que quiere decir que después de recuperar la inversión (escenario optimista) se tendrá un ingreso adicional de S/. 276,614.30, y según el criterio de decisión el VANE es mayor que cero por lo tanto se acepta el proyecto.

Tabla 39: *Valor actual neto económico –Escenario Probable*

AÑO	FLUJO ECONOMICO
Io	-61,594
1	17,192
2	32,532
3	47,880
4	65,343
5	74,443
6-10	74,441
VANE	S/. 193,309.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: *Valor Actual Neto Económico – Escenario Pesimista*

AÑO	FLUJO ECONOMICO
Io	-61,594
1	742
2	15,092
3	16,076
4	52,430
5	59,043
6-10	59,043
VANE	S/. 107,925.91

Fuente: Elaboración propia

Al actualizar por el mismo método con una tasa de costo de capital de 16,20% tenemos que nuestro VANF (escenario optimista) es de S/.295,070.25 demostrando que aun con el fuerte préstamo se puede llevar a cabo el proyecto.

Tabla 41: *Valor actual Neto Financiero – Escenario Optimista*

AÑO	FLUJO FINANCIERO
Io	-36,956
1	41356.63
2	54590.13
3	69226.80
4	76653.94
5	84117.97
6-10	84590.93
VANF	S/. 295,070.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: *Valor actual neto Financiero – Escenario Probable*

AÑO	FLUJO FINANCIERO
Io	-36,956
1	12656.86
2	30090.13
3	45776.80
4	64053.94
5	73967.97
6-10	74440.93
VANF	S/. 209,964.06

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: *Valor actual Neto Financiero – Escenario Pesimista*

AÑO	FLUJO FINANCIERO
Io	-36,956
1	-3793.14
2	10556.86
3	11540.36
4	50326.80
5	57753.94
6-10	59042.81
VANF	S/. 120,649.21

Fuente: Elaboración propia

4.6.7. Tasa Interna de Retorno Económico – TIRE

Tasa de interés a la que se igualan los flujos netos económicos actualizados al año presente (cero) con la inversión del proyecto. Es aquel valor de la tasa de interés que hace que el VAN sea igual a cero Si la TIRE encontrado es mayor que la tasa de descuento de 16,2% entonces se acepta el proyecto, de lo contrario se rechaza.

Usando la Hoja de Cálculo Excel tenemos que el valor del TIRE es 61% para el escenario probable, el cual es mayor que cero y además es mayor que el interés del costo de oportunidad de capital (16,2%), por lo tanto se acepta el proyecto.

4.6.8. Tasa Interna de Retorno Financiero – TIRF

La TIRF se ha obtenido con el mismo procedimiento para hallar la TIRE, usando la siguiente formula:

$$119385,33 = \sum_{n=1}^{n=10} \frac{FNE_n}{(1+i)^n}$$

Usando la Hoja de Cálculo Excel tenemos que el valor del TIRF es: = 83% para el escenario probable, el cual es mayor que cero y además es mayor que el interés del costo de oportunidad de capital, por lo tanto se determina la aceptación del proyecto.

4.6.9. Periodo de Recuperación de la Inversión Económica

Este indicador, calcula el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial. Esta recuperación se da mediante las utilidades obtenidas.

Tabla 44: *Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) – Escenario Optimista*

AÑO	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Económico Actualizado	Flujo de Caja Económico Acumulado
0	-61,594	-61594	-61593.91
1	43798.70	37692.51	-23901.40
2	57032.20	42238.44	18337.04
3	71329.70	45462.36	63799.41
4	77942.81	42751.52	106550.93
5	84592.81	39930.32	146481.25
6	84590.93	34362.68	180843.93
7	84590.93	29572.01	210415.94
8	84590.93	25449.24	235865.18
9	84590.93	21901.24	257766.42
10	84590.93	18847.88	276614.30

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: *Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Optimista*

AÑO	Flujo de Caja Financiero	Flujo de Caja Financiero Actualizado	Flujo de Caja Financiero Acumulado
0	-36,956	-36956	-36956.34
1	41356.63	35590.90	-1365.44
2	54590.13	40429.82	39064.38
3	69226.80	44122.07	83186.45
4	76653.94	42044.58	125231.03
5	84117.97	39706.18	164937.21
6	84590.93	34362.68	199299.89
7	84590.93	29572.01	228871.90
8	84590.93	25449.24	254321.14
9	84590.93	21901.24	276222.37
10	84590.93	18847.88	295070.25

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: *Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) – Escenario Probable*

AÑO	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Económico Actualizado	Flujo de Caja Económico Acumulado
0	-61,594	-61594	-61593.91
1	17192.14	14795.30	-46798.61
2	32532.20	24093.57	-22705.04
3	47879.70	30516.38	7811.35
4	65342.81	35840.44	43651.79
5	74442.81	35139.22	78791.01
6	74440.93	30239.53	109030.54
7	74440.93	26023.69	135054.23
8	74440.93	22395.60	157449.83
9	74440.93	19273.32	176723.15
10	74440.93	16586.34	193309.49

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: *Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Probable*

AÑO	Flujo de Caja Financiero	Flujo de Caja Financiero Actualizado	Flujo de Caja Financiero Acumulado
0	-36,956	-36956	-36956.34
1	12656.86	10892.31	-26064.04
2	30090.13	22284.95	-3779.08
3	45776.80	29176.09	25397.01
4	64053.94	35133.49	60530.50
5	73967.97	34915.08	95445.58
6	74440.93	30239.53	125685.11
7	74440.93	26023.69	151708.80
8	74440.93	22395.60	174104.40
9	74440.93	19273.32	193377.72
10	74440.93	16586.34	209964.06

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: *Periodo de Recuperación de la inversión (Económico) – Escenario Pesimista*

AÑO	Flujo de Caja Económico	Flujo de Caja Económico Actualizado	Flujo de Caja Económico Acumulado
0	-61,594	-61594	-61593.91
1	742.14	638.68	-60955.24
2	15092.14	11177.35	-49777.89
3	16075.64	10245.90	-39531.99
4	52429.70	28757.62	-10774.38
5	59042.81	27869.96	17095.59
6	59042.81	23984.48	41080.07
7	59042.81	20640.69	61720.75
8	59042.81	17763.07	79483.82
9	59042.81	15286.64	94770.46
10	59042.81	13155.45	107925.91

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: *Periodo de Recuperación de la inversión (Financiera) – Escenario Pesimista*

AÑO	Flujo de Caja Financiero	Flujo de Caja Financiero Actualizado	Flujo de Caja Financiero Acumulado
0	-36,956	-36956	-36956.34
1	-3793.14	-3264.32	-40220.66
2	10556.86	7818.48	-32402.18
3	11540.36	7355.31	-25046.87
4	50326.80	27604.18	2557.31
5	57753.94	27261.58	29818.88
6	59042.81	23984.48	53803.36
7	59042.81	20640.69	74444.05
8	59042.81	17763.07	92207.12
9	59042.81	15286.64	107493.76
10	59042.81	13155.45	120649.21

Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES

- Se desarrolló un análisis estratégico, en donde se estableció objetivos y estrategias competitivas a partir de los sectores involucrados en el modelo de negocio, permitiendo crear un futuro a partir del presente; con la finalidad de satisfacer las necesidades presentadas por las empresas del sector retail. El plan estratégico planteado se convertirá en la guía que tomara la empresa hacia el logro de sus objetivos.

- Se comprobó la factibilidad del proyecto, a través del análisis de la metodología presentada anteriormente; un estudio realizado de la oferta y la demanda, comprobó la aceptación de las empresas de la ciudad de Chiclayo por un nuevo modelo de negocio dirigido al sector retail.

- Se desarrolló un estudio técnico – operativo detallando la capacidad y tamaño de la empresa para el desarrollo de cada una de sus actividades, así mismo, de los requerimientos del personal, costos y procesos de atención al cliente para un servicio óptimo.

- Se desarrolló un análisis organizacional, en donde se estableció el tipo de sociedad para la constitución de la Consultora, así mismo se realizó la estructura organizacional incluyendo cada nivel de la empresa, describiendo los cargos y funciones para cada área.

- Se desarrolló un estudio económico – financiero, donde el VANE (S/.139,354.69) y un VANF (S/. 156,009.26), revela un valor aceptable e indica la viabilidad del negocio, un TIRE (110%) y un TIRF (116%) que refleja la rentabilidad del mismo.

VI. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que a partir de la implementación de la consultora se debe de tener una constante capacitación a los colaboradores, del mismo modo una continua innovación en los procesos de sus actividades con la finalidad de brindar un mejor servicio y fidelizarlos.
- Se recomienda la actualización constante del análisis de Porter con la finalidad se hacer frente a la competencia, lo cual a la vez permitirá reforzar las debilidades que presenta la consultora.
- Se debe de mantener actualizado el análisis del mercado objetivo puesto que permitirá identificar el mercado potencial de acuerdo al crecimiento de las mismas, como también el mercado disponible al cual se brinda el servicio y poder aumentar el porcentaje del mercado objetivo.
- Se debe de aprovechar al máximo el factor de micro y macro localización para realizar las actividades de marketing puesto que está en un lugar adecuado para atraer clientes y poder aumentar la cartera de los mismos, brindando siempre el mejor servicio.
- Es recomendable que la empresa consultora mantenga siempre en orden todo el aspecto legal para poder realizar sus actividades sin ningún inconveniente a lo largo del tiempo, así mismo los colaboradores de la consultora deben de cumplir las funciones establecidas de la empresa, para poder llevar una estructura organizacional efectiva y eficiente en el logro de sus objetivos.
- Debido que la creación de la empresa consultora es factible se debe aprovechar la utilidad obtenida, para reinvertirlo en el recurso humano la cual se encarga de brindar directamente el servicio, y la adquisición de nuevos equipos tecnológicos que permitan brindar un servicio de calidad

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- Alonso (2008). *Marketing de Servicio: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Recuperado de http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- Archive (2015). *Estructura y Negocio de un Plan de Negocio*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/estructura-y-modelo-de-un-plan-de-negocios/>
- Banco Central de Reservas (2013). *Estadísticas económicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Mundial (2014). *Economía*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/>
- Bentley (1993). *Capacitación Empresarial*. Editorial McGraw. Bogotá.
- Perú21 (2013). *Calcula cuanto recibirás de CTS*. Recuperado de <http://peru21.pe/mis-finanzas/calcula-cuanto-recibiras-cts-2156385>
- Chiavenato (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw – Hill. Bogotá.
- Diario Gestión (2014). *CTS: Todo lo que debe saber sobre el depósito y cobro de este beneficio*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/cts-todo-lo-que-saber-sobre-deposito-y-cobro-este-beneficio-2113317>
- Flores & Abreu (2008). *Factores que original la rotación de personal en las empresas*. México
- IEDEP (2013). *Informe Sectorial Comercio*. Recuperado de: www.camaralima.org.pe
- INEI (2014). *Comportamiento de la Económica Peruana en el Primer Trimestre de 2014*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>
- León (s.f.). *Importancia de la Capacitación del Personal en las Utilidades de la Empresa*.
- Mondy, (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Pearson Education. México.
- Osterwalder (2013). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Palomino (2014). *Consortio de Investigación económica y social*. Recuperado de <http://seminarioanual.cies.org.pe>
- Roesler (2014). *El cuidado del medio ambiente, una cuestión empresarial*. Fortuna.
- RPP Noticias (2014). *¿Cómo avanzó el Perú respecto a la protección del medio ambiente?*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-02-08--cuanto-avanzo-el-peru-respecto-a-la-proteccion-del-medio-ambiente-noticia_668175.html
- Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocio: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú.

Werther & Davis (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. 6° Ed. Editorial
Mc Graw. México D.F

VIII. ANEXOS

ANEXO 01: GUIA PARA LA REALIZACIÓN DE FOCUS GROUP

GUÍA PARA LA REALIZACIÓN DEL FOCUS GROUP DIRIGIDO A LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS RETAIL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO



Las Estudiantes de Administración de Empresas, del IX ciclo de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo: Jianeth Maza Becerra y Alejandra Rivas Ponce, desean conocer la opinión e impresión de los Gerentes de las Empresas Retail de la ciudad de Chiclayo, acerca de la creación de una empresa Consultora en procesos de evaluación y capacitación para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

La guía del moderador debe de contener los siguientes puntos:

1. Presentación
2. Explicación Introdutoria
3. Preguntas Generales o de Apertura
4. Preguntas de Transición
5. Preguntas Específicas
6. Preguntas de Cierre
7. Agradecimiento

*A continuación se le adjuntara el Modelo de Negocio para la Empresa consultora

GUIA DEL MODERADOR

1. Presentación

- Presentación del Moderador, para que estos se sientan familiarizados al momento de realizar las preguntas.
- Motivo de la reunión. Se explicara el porqué de la reunión.
- Presentación de los Integrantes. Cada gerente se presentara y dará a conocer en qué empresa labora.
- Tiempo de duración: 2 horas con 10 minutos será el tiempo estimado.

2. Explicación introductoria para la sesión de grupo

- Se grabará la entrevista, eso ayudara a obtener buenas respuestas de ustedes.
- Por favor que hable una sola persona a la vez y levante la mano para indicar que quiere hablar.
- Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.

3. Preguntas generales o de apertura

- a. ¿A qué tipo de actividad de actividad se dedica la empresa donde labora?
- b. ¿Qué necesidades presenta la Empresa con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores?
- c. ¿Qué Empresa Consultora Uds. contratan para los servicios de evaluación y capacitación para el desarrollo laboral de sus colaboradores?
- d. ¿Por qué eligen contratar a esa Consultora?
- e. ¿Qué servicios le brinda?
- f. ¿Qué facilidades tecnológicas posee la Consultora para el desarrollo de las capacitaciones y evaluaciones a los colaboradores?
- g. ¿Cuánto es el precio establecido por la Consultora por los servicios brindados?
- h. ¿Cuál es el medio de pago utilizado por la Empresa para cancelar los servicios brindados a la Consultora?
- i. ¿Por qué estrategias de comercialización conoció a esta Consultora?

4. Preguntas de transición

Para llevar a cabo estas preguntas se les presentaron en un folleto los diferentes servicios que poseerá la Consultora. La finalidad de esta actividad era conocer qué servicio es más utilizado en la Empresa donde laboran los Gerentes.

- a. En servicios como Asesoría, Evaluaciones de Desempeño y Capacitaciones ¿Qué servicio es más utilizado por la Empresa donde labora?
- b. ¿Cuántas evaluaciones y capacitaciones al año, se les brinda a los colaboradores en la empresa a la cual dirige?
- c. ¿Cuánto es el tiempo que duran las capacitaciones y evaluaciones a los trabajadores?

5. Preguntas específicas

Antes de realizar este tipo de preguntas se les proporcionó a los gerentes el Modelo de Negocio. Lo cual es especialmente realizado para las empresas retail en la ciudad de Chiclayo.

- a. ¿Qué opinan de este nueva Consulta? ¿Estarían dispuestos a contratar sus servicios
- b. ¿Qué opinión les merece la Propuesta de Valor de la Empresa Consultora?
- c. ¿Es adecuado que el servicio de la Consultora, este dirigido solo para el sector retail?
- d. ¿Cuál cree Ud. que es el grado de importancia de la “Seguridad” relacionado al cumplimiento de los servicios brindados?
- e. ¿Cómo cree Ud. que debería ser la comunicación entre Empresa - Cliente, para mantener una relación eficaz y cordial entre ambas partes?
- f. ¿Ud. considera que el servicio brindado por la Empresa Consultora, será accesible para las diversas empresas retail en la ciudad de Chiclayo?
- g. ¿Considera Ud. que el profesionalismo de los consultores en sus actividades es un componente de éxito para la consultora?
- h. En su opinión ¿Cuál cree Ud. que es el grado de fiabilidad que se tiene al contratar un servicio por una empresa nueva en el mercado?
- i. ¿Considera Ud. q los elementos tangibles son importantes para el buen desarrollo de las actividades en la organización?
- j. En su opinión ¿La actitud del servicio brindado por la consultora ayudara mantener una buena relación con los clientes?

- k. Considera Ud. que la responsabilidad en el desarrollo de las actividades de la empresa debe reflejarse en los resultados obtenidos de los Clientes?
- l. En su opinión ¿El alto conocimiento de los consultores en los servicios brindados, es una herramienta clave para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- m. ¿Cree que la cortesía que muestran los consultores en el servicio brindado ayudara a generar un ambiente cálido y confiable en ambas partes (Empresa – cliente)?
- n. En su opinión ¿Cuál debe ser la mejor manera que la empresa muestre credibilidad del servicio brindado ante sus clientes?
- o. ¿Considera que la lealtad de la Empresa Consultora hacia los clientes, es una herramienta clave para futuros negocios con las mismas?
- p. En su opinión ¿El personal calificado con el que contará la empresa consultora ayudará al desarrollo empresarial de sus clientes?
- q. En su opinión ¿Considera que la reputación de la empresa consultora se manifiesta mediante la imagen que presenta ante sus clientes y por ende a su satisfacción?
- r. ¿Considera que la propuesta de valor planteada por la consultora genera una mayor productividad en los colaboradores de las Empresas Retail?
- s. ¿Cree que la calidad en el servicio brindado por la empresa consultora ayudará alcanzar el éxito en la organización?
- t. ¿Considera que el servicio personalizado brindado por la empresa consultora llegue a satisfacer por completo las necesidades de los clientes?
- u. ¿Cree que la interacción consultor- cliente es indispensable en el cumplimiento de los objetivos de los trabajadores?
- v. ¿De qué manera cree usted que la empresa debe crear valor en los servicios que brinda a las Empresas Retail?

6. Preguntas de cierre

- a. ¿Qué otro servicio le recomienda que brinde la Empresa Consultora?
- b. ¿Qué otro sector cree Ud. que es conveniente dirigirse?
- c. ¿Le recomendarían a sus colegas que contraten este nuevo servicio?

7. Agradecimiento por la participación

Se les agradece los Gerentes por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. A cada Gerente se le obsequiara obsequio y un refrigerio. Muchas Gracias

ANEXO 02: ENCUESTA**ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE LAS EMPRESAS RETAIL EN LA CIUDAD DE CHICLAYO**

OBJETIVO: Determinar la factibilidad de la implementación de una Consultora en procesos de evaluación y capacitación, ubicada en la Ciudad de Chiclayo.

SEGMENTO: Empresa Retail en la Ciudad de Chiclayo (de 10 a más trabajadores)

I. DATOS ESPECIFICOS

Nombre de la Empresa: _____

Persona entrevistada: _____

Cargo: _____

II. RECURSOS ESPECIFICO

Instrucciones: A las siguientes preguntas responda con la mayor veracidad posible, marcando con una X cuando corresponda.

A. DEMANDA

1. ¿Qué necesidades presenta la Empresa con respecto al desempeño laboral de sus colaboradores?

- a. Aumento de productividad..... ()
- b. Capacitaciones.....()
- c. Evaluaciones periódicas.....()
- d. Mejora de la comunicación Jefe – subordinado.....()
- e. Otras _____

2. Ud. como Gerente ¿Que percepciones visualiza al contratar un servicio externo a la empresa?

- a. Precio accesible.....()
- b. Atención personalizada.....()
- c. Ubicación estratégica.....()
- d. Tecnología.....()
- e. Seguridad.....()
- f. Calidad.....()
- g. Otras _____

3. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cuanto al servicio de capacitaciones y evaluaciones que reciben los trabajadores de la empresa donde labora?
- a. Satisfecho..... ()
 - b. Indiferente..... ()
 - c. Insatisfecho..... ()
4. ¿A qué tipo de Actividad se dedica la empresa donde labora?
- _____
- _____
5. ¿Cuántas evaluaciones y capacitaciones al año, se les brinda a los colaboradores en la empresa a la cual dirige?
- _____
- _____
- _____
6. ¿Cuánto es el tiempo que duran las capacitaciones y evaluaciones a los trabajadores?
- _____
- _____
- _____
7. ¿Qué tipo de medio de pago utiliza la organización para cancelar los servicios de capacitaciones y evaluaciones?
- a. Efectivo..... ()
 - b. Tarjeta de crédito..... ()
 - c. Depósito..... ()
 - d. Otro _____
8. Ud. como Gerente. ¿Contraría un nuevo servicio de asesoría, capacitación y evaluación, con el fin de mejorar la productividad de sus colaboradores en la organización?
- a. Si ¿Por qué?
- _____
- _____
- b. No ¿Por qué?
- _____
- _____

B. SERVICIO

9. Ud. como gerente ¿Qué componente, atributos, beneficio y características son de mayor importancia al momento de contratar el servicio de capacitación y evaluación para sus colaboradores?

Instrucciones: A las siguientes preguntas responda con la mayor veracidad posible, marcando con una X a su respuesta de mayor o menor. Tenga en cuenta la siguiente escala:

1 = Muy bueno	2 = Bueno	3. = Regular	4. = Malo	5 = Muy malo
---------------	-----------	--------------	-----------	--------------

ATRIBUTOS	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Actitud	1	2	3	4	5
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Disciplina	1	2	3	4	5
Conocimientos	1	2	3	4	5
Rapidez	1	2	3	4	5
Competencia	1	2	3	4	5
Credibilidad	1	2	3	4	5
BENEFICIOS					
Lealtad de los clientes	1	2	3	4	5
Empleados involucrados	1	2	3	4	5
Personal calificado	1	2	3	4	5
Flexibilidad de horarios	1	2	3	4	5
Reputación	1	2	3	4	5
Mayor productividad	1	2	3	4	5
CARACTERISTICAS					
Calidad	1	2	3	4	5
Personalización	1	2	3	4	5
Interacción Consultor – cliente	1	2	3	4	5
Creación de valor	1	2	3	4	5
COMPONENTES					
Seguridad	1	2	3	4	5
Comunicación	1	2	3	4	5
Accesibilidad	1	2	3	4	5
Profesionalismo	1	2	3	4	5
Fiabilidad	1	2	3	4	5
Capacidad	1	2	3	4	5
Elementos Tangibles	1	2	3	4	5