****

**Universidad de Palermo**

**Master en Dirección de Empresas**

**Trabajo Final de Maestría para optar al grado**

**de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CONSULTORA EN GESTIÓN DE OPERACIONES PARA EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL, EN LIMA, PERÚ***

**Tesista: Ericka Simonéth del Carmen Cossa Reyna**

**Legajo: 0127891**

**Mail:** [**erickacossa@gmail.com**](mailto:erickacossa@gmail.com) **- Celular: +(051) 992753473**

**Tutor: Lic. Ana Engelman**

**28.10.24 - Buenos Aires, Argentina**

**AGRADECIMIENTOS**

A mis padres, quienes desde pequeña me han apoyado incondicionalmente en cada paso y me enseñaron que con esfuerzo todo es posible.

A Ella, mi gran compañera en esta aventura.

A mis amigos, Paul y Alberto, por sus constantes ánimos.

A mis ángeles.

**TABLA DE CONTENIDOS**

[INTRODUCCIÓN 1](#_Toc180650442)

[Objetivos 2](#_Toc180650443)

[Diseño metodológico 2](#_Toc180650444)

[CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO 3](#_Toc180650445)

[1.1 Plan de negocios Business To Busisness (B2B) 3](#_Toc180650446)

[1.2 La empresa 4](#_Toc180650447)

[1.3 Servicio de Consultoría 5](#_Toc180650448)

[1.4 Gestión de Operaciones: 6](#_Toc180650449)

[1.4.2 Herramientas de Planificación y Control de Inventarios: 8](#_Toc180650450)

[1.4.3 Herramientas de Control de Calidad: 8](#_Toc180650451)

[1.4.4 Herramientas de Mejora Continua: 8](#_Toc180650452)

[1.4.5 Herramientas de Gestión de Proyectos: 9](#_Toc180650453)

[1.4.6 Herramientas de Optimización de la Cadena de Suministro: 9](#_Toc180650454)

[1.4.7 Herramientas de Optimización de Procesos: 9](#_Toc180650455)

[1.5 Creación de Valor desde la Gestión de Operaciones: 11](#_Toc180650456)

[1.5.1 Optimización de Recursos 11](#_Toc180650457)

[1.5.2 Mejora de la Calidad 12](#_Toc180650458)

[1.5.3 Aumento de la Eficiencia 12](#_Toc180650459)

[1.5.4 Innovación en Procesos 12](#_Toc180650460)

[1.5.5 Reducción de Costos 12](#_Toc180650461)

[1.5.6 Mejora de la Flexibilidad 13](#_Toc180650462)

[1.5.7 Satisfacción del Cliente 13](#_Toc180650463)

[1.5.8 Sostenibilidad y Responsabilidad Social 13](#_Toc180650464)

[1.6 Análisis de Mercado: 14](#_Toc180650465)

[1.6.1 Componentes del Análisis de Mercado 14](#_Toc180650466)

[1.6.2 Importancia del Análisis de Mercado 15](#_Toc180650467)

[1.6.3 Herramientas y Técnicas Utilizadas en el Análisis de Mercado 15](#_Toc180650468)

[1.7 Modelo de Negocio: CANVAS 16](#_Toc180650469)

[CAPÍTULO 2: EL SECTOR 17](#_Toc180650470)

[2.1 El sector 17](#_Toc180650471)

[2.1.1 Introducción 17](#_Toc180650472)

[2.1.2 Consultoría en Gestión de Operaciones 22](#_Toc180650473)

[2.1.3 Competidores en Lima – Perú 22](#_Toc180650474)

[2.1.3.2 Consultoras Locales y Regionales 23](#_Toc180650475)

[2.2 Macroentorno y Microentorno 25](#_Toc180650476)

[2.2.1 Factores del Macroentorno: Análisis PESTEL 25](#_Toc180650477)

[2.2.1.1 Factores Económicos 25](#_Toc180650478)

[2.2.1.2 Factores Políticos 27](#_Toc180650479)

[2.2.1.3 Factores Sociales y Culturales 28](#_Toc180650480)

[2.2.1.4 Factores Tecnológicos 29](#_Toc180650481)

[2.2.1.5 Factores Ambientales 30](#_Toc180650482)

[2.2.1.6 Factores Legales 31](#_Toc180650483)

[2.2.2 Factores del Microentorno: Análisis Las 5 Fuerzas de Porter 32](#_Toc180650484)

[2.2.2.1 Competidores Actuales 32](#_Toc180650485)

[2.2.2.2 Clientes 32](#_Toc180650486)

[2.2.2.3 Proveedores 33](#_Toc180650487)

[2.2.2.4 Sustitutos 34](#_Toc180650488)

[2.2.2.5 Nuevos Competidores 35](#_Toc180650489)

[CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 36](#_Toc180650490)

[3.1 Justificación de la investigación de mercado 36](#_Toc180650491)

[3.1.1 Demanda: 36](#_Toc180650492)

[3.1.1.1 Tamaño de la empresa: 36](#_Toc180650493)

[3.1.1.2 Sector de actividad: 37](#_Toc180650494)

[3.1.1.3 Necesidades específicas: 38](#_Toc180650495)

[3.1.2 Oferta: 39](#_Toc180650496)

[3.1.3 FODA 39](#_Toc180650497)

[3.2 Problema de investigación de mercado 42](#_Toc180650498)

[3.3 Objetivo general y específicos de la investigación de mercado 46](#_Toc180650499)

[3.4 Diseño de la investigación 47](#_Toc180650500)

[3.4.1 Tipo de investigación: 47](#_Toc180650501)

[3.4.2 Métodos de investigación: 48](#_Toc180650502)

[3.4.3 Cálculo de la muestra 48](#_Toc180650503)

[3.4.4 Resultados de la encuesta 49](#_Toc180650504)

[3.4.5 Resultados de la entrevista: 59](#_Toc180650505)

[3.4.6 Comparativa de resultados: 60](#_Toc180650506)

[CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIOS 63](#_Toc180650507)

[4.1 Modelo de negocio: 63](#_Toc180650508)

[4.1.1 Propuesta de valor: 63](#_Toc180650509)

[4.1.2 Segmento de clientes: 64](#_Toc180650510)

[4.1.3 Canales: 65](#_Toc180650511)

[4.1.4 Relación con clientes: 66](#_Toc180650512)

[4.1.5 Fuentes de ingresos: 67](#_Toc180650513)

[4.1.6 Recursos Claves: 68](#_Toc180650514)

[4.1.7 Actividades Claves: 69](#_Toc180650515)

[4.1.8 Socios Claves: 70](#_Toc180650516)

[4.1.9 Estructura de Costos: 71](#_Toc180650517)

[4.2 Misión, Visión, Objetivos y Ventaja competitiva de la empresa. 75](#_Toc180650518)

[4.3 Recursos Materiales 77](#_Toc180650519)

[4.4 Plan de Marketing 78](#_Toc180650520)

[4.5 Plan Operativo 80](#_Toc180650521)

[CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO 83](#_Toc180650522)

[5.1 Puesta en marcha: 83](#_Toc180650523)

[5.2 Inversión y Capital de trabajo: 84](#_Toc180650524)

[5.3 Plan de Financiación: 86](#_Toc180650525)

[5.4 Valor de mercado Actual y Futuro 87](#_Toc180650526)

[5.5 Estimación de la demanda 90](#_Toc180650527)

[5.6 Pronóstico de ventas 91](#_Toc180650528)

[5.7 Costos Fijos: 91](#_Toc180650529)

[5.8 Costos Variables: 92](#_Toc180650530)

[5.9 Punto de equilibrio: 92](#_Toc180650531)

[5.10 Flujo de Caja: 94](#_Toc180650532)

[5.11 Indicadores Financieros: 95](#_Toc180650533)

[CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97](#_Toc180650534)

[6.1 Conclusiones: 97](#_Toc180650535)

[6.2 Recomendaciones: 97](#_Toc180650536)

[BIBLIOGRAFIA 98](#_Toc180650537)

[ANEXOS 103](#_Toc180650538)

[ANEXO I: Encuesta Consultora 103](#_Toc180650539)

[ANEXO II: Entrevista a CEO Asesores en Gestión de Operaciones S.A 107](#_Toc180650540)

[ANEXO III: Cotización para la Constitución de la empresa 111](#_Toc180650541)

[ANEXO IV: Plan Empresarial Servidor en Nube 112](#_Toc180650542)

[ANEXO V: Propuesta Económica Página Web 113](#_Toc180650543)

**LISTADO DE TABLAS**

[Tabla 1: Activos Tangibles 84](#_Toc180650661)

[Tabla 2: Activos Intangibles 85](#_Toc180650662)

[Tabla 3: Capital de Trabajo 86](#_Toc180650663)

[Tabla 4: Inversión 86](#_Toc180650664)

[Tabla 5: Partición Capital 86](#_Toc180650665)

[Tabla 6: Datos Préstamo 87](#_Toc180650666)

[Tabla 7: Empresas en Lima, Perú por actividad económica 89](#_Toc180650667)

[Tabla 8: Empresas del sector Industrial en Lima, Perú 89](#_Toc180650668)

[Tabla 9: Número de empresas en Lima, Perú proyectado 89](#_Toc180650669)

[Tabla 10: Número de empresas del sector Industrial en Lima, Perú proyectado 90](#_Toc180650670)

[Tabla 11: Valor de mercado potencial 90](#_Toc180650671)

[Tabla 12: Participación % de mercado y % de crecimiento anual 91](#_Toc180650672)

[Tabla 13: Pronóstico de ventas por cada escenario 91](#_Toc180650673)

[Tabla 14: Costos fijos 91](#_Toc180650674)

[Tabla 15: Costos Variables por escenario 92](#_Toc180650675)

[Tabla 16: Horas necesarias para cubrir las ventas 93](#_Toc180650676)

[Tabla 17: Costos Variables Unitarios por escenario 93](#_Toc180650677)

[Tabla 18: Punto de equilibrio (horas) por escenario 93](#_Toc180650678)

[Tabla 19: Punto de equilibrio (Soles) por escenario 93](#_Toc180650679)

[Tabla 20: Fujo de caja escenario pesimista 94](#_Toc180650680)

[Tabla 21: Fujo de caja escenario realista 94](#_Toc180650681)

[Tabla 22: Flujo de caja escenario optimista 95](#_Toc180650682)

[Tabla 23: Variables para el cálculo de CAPM y WACC 95](#_Toc180650683)

[Tabla 24: CAPM y WACC 95](#_Toc180650684)

[Tabla 25: VAN Y TIR 96](#_Toc180650685)

**LISTADO DE GRÁFICOS**

[Gráfico 1: ¿En qué tipo de empresa trabaja actualmente? 51](#_Toc180651080)

[Gráfico 2: ¿Cuántos años lleva trabajando en su centro laboral? 52](#_Toc180651081)

[Gráfico 3: ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos operativos que enfrenta la empresa donde trabaja? Puede marcar más de una opción. 52](#_Toc180651082)

[Gráfico 4: ¿Han utilizado anteriormente servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? 53](#_Toc180651083)

[Gráfico 5: Indique el nombre de la consultora en caso su respuesta a la pregunta anterior fue SI. 53](#_Toc180651084)

[Gráfico 6: Si ha utilizado servicios de consultoría, ¿qué aspectos fueron más útiles? Puede marcar más de una opción 54](#_Toc180651085)

[Gráfico 7: ¿Qué tan satisfecho quedó su empresa con los servicios de la consultora anterior? 54](#_Toc180651086)

[Gráfico 8: Si tuviera que cambiar de consultora, ¿Cuál o cuáles serían los posibles motivos? 55](#_Toc180651087)

[Gráfico 9: ¿Qué tipo de servicios de consultoría en gestión de operaciones considera más valiosos para la empresa donde trabaja? 55](#_Toc180651088)

[Gráfico 10: ¿Qué espera o esperaría obtener al contratar una consultora en gestión de operaciones? 56](#_Toc180651089)

[Gráfico 11: ¿Quién o quiénes toman las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? 56](#_Toc180651090)

[Gráfico 12: ¿Cuál es su presupuesto anual estimado para servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? 56](#_Toc180651091)

[Gráfico 13: ¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar una consultora en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? 57](#_Toc180651092)

[Gráfico 14: ¿Con qué frecuencia contratan servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? 58](#_Toc180651093)

[Gráfico 15: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones? 58](#_Toc180651094)

[Gráfico 16: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones? 59](#_Toc180651095)

[Gráfico 17: Lienzo de propuesta de valor 64](#_Toc180651096)

[Gráfico 18: Organigrama 82](#_Toc180651097)

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas cuentan con personal y profesionales que ejecutan sus operaciones y a la vez estos tienen conocimiento que estas deben mejorarse, pero con el día a día muchos de ellos no pueden realizar estas mejoras de manera continua y las empresas tampoco cuentan con áreas especializadas para estas mejoras.

Por otra parte, en el actual competitivo y dinámico entorno empresarial, las empresas se enfrentan a desafíos constantes para optimizar sus operaciones y mantener una ventaja competitiva. La gestión eficiente de las operaciones se ha convertido en un factor crítico para el éxito empresarial, permitiendo a las empresas reducir costos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, y aumentar su capacidad de respuesta ante las cambiantes demandas del mercado.

Es por ello que se hace necesario la existencia de empresas que se dediquen a asesorar a otras organizaciones a mejorar su productividad, eficiencia y efectividad de sus operaciones.

Estas empresas son denominadas consultoras en gestión de operaciones, y abarcan una amplia gama de actividades desde la producción, cadena de suministro, calidad, mejora continua.

Las consultoras en este campo trabajan con empresas de diferentes industrias para optimizar sus procesos operativos, reducir costos, mejorar la calidad de productos y servicios, y aumentar la satisfacción del cliente.

El presente trabajo desarrolla una propuesta de un plan de negocios para una consultora en gestión de operaciones para empresas industriales, en Lima, Perú donde se realiza un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, la propuesta de valor, las estrategias de marketing y ventas, y las proyecciones financieras.

# Objetivos

**Objetivo**

Evaluar de una manera sistemática y objetiva la viabilidad de implementar una empresa consultora en gestión de operaciones para empresas del sector industrial en Lima, Perú.

**Objetivos específicos:**

* Realizar un estudio de mercado que brinde información para lograr un buen posicionamiento.
* Evaluar la factibilidad operativa del plan de negocios.
* Identificar y evaluar los riesgos potenciales asociados con el Proyecto
* Evaluar la viabilidad financiera y la rentabilidad del proyecto.

**Hipótesis:**

La puesta en marcha de una consultora en gestión de operaciones en Lima, Perú es económicamente sustentable.

Diseño metodológico**:**

Para la presente investigación se considerará la siguiente metodología:

Se realizará la investigación con enforque mixto y de alcance descriptivo, dado que se va a requerir conocer experiencias y opiniones sobre el uso de herramientas para la optimización de los procesos, con el fin de tener una buena base de conocimiento y también se usarán encuestas a los posibles clientes.

El objetivo de las encuestas será saber el nivel de conocimiento que tienen los posibles clientes sobre la simulación y los cuáles podrían ser los problemas más críticos en sus procesos. Asimismo, se analizarán fuentes secundarias como informes financieros de consultoras en gestión de operaciones para conocer la situación económica de la competencia.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## Plan de negocios Business To Busisness (B2B)

Para el presente trabajo se está considerando un plan de negocios Business To Business (B2B) ya que se describirá de manera detallada como se planea operar una empresa que vende productos o servicios a otras empresas para alcanzar sus objetivos. A diferencia de otros planes de negocio el presente trabajo se enfoca en el mercado empresarial en lugar del consumidor final (DocuSign, 2023)

Los puntos más relevantes que se considerarán en este plan de negocio son:

* Resumen ejecutivo
* Descripción de la empresa
* Análisis del mercado
* Productos o Servicios
* Plan de Marketing
* Plan de Operaciones
* Plan Financiero

En el negocio B2B, la empresa prestadora de servicios o productos más que presentar ofertas debe satisfacer las necesidades de las empresas consumidoras.

Al tener como clientes otros negocios, las negociaciones suelen ser más complejas ya que se debe tratar con varios equipos de cada cliente, pero teniendo en cuenta que todas las estrategias deben estar dirigidas a los altos mandos de las organizaciones, ya que serán ellos los que finalmente realizarán las inversiones.

En el plan de negocios se debe considerar los factores de percepción de valor para estos clientes, ya que se tendrá que conocer cuáles son las referencias actuales en el mercado con las que cuentan, cual es la percepción calidad precio del mercado y los tipos de compradores que se tienen en el mercado B2B como:

* Comprador de precios
* Comprador de relaciones
* Comprador de valor
* Comprador de comodidad

Como negocio B2B se debe tener en cuenta crear lealtad en los clientes, ya que, al ser un mercado más reducido, las ventas no se tendrán por volumen, por ese motivo la fidelización de los clientes es uno de los factores claves. Para esto se debe conocer a detalle cada necesidad y tipo de negocio en el que se encuentran.

Asimismo, dentro del plan de negocio para el tipo de empresa en estudio, se debe considerar que las soluciones que se les brindará a los clientes deben ser innovadoras y rápidas.

Actualmente, todos los tipos de negocios, incluyendo los B2B deben mantener una presencia en línea, mostrando su imagen corporativa, valores y referencias de otros clientes para que los nuevos clientes y actuales sientan seguridad sobre los servicios que obtendrán.

## La empresa

Las consultoras en gestión de operaciones son empresas especializadas en ayudar a otras organizaciones a mejorar y optimizar sus procesos operativos (GBTec, 2024).

La gestión de operaciones presenta una amplia gama de actividades que son fundamentales para un eficaz y eficiente funcionamiento de las empresas, por lo que las consultoras de este rubro deben enfocarse en analizar, diseñar, y mejorar los procesos y distribución de bienes y servicios (Calatec, 2023).

Las principales áreas donde se enfocará la empresa en desarrollo, para poder optimizar las operaciones de sus clientes y así estos puedan mejorar su eficiencia y productividad son:

* Eficiencia de procesos: Evaluar los procesos de las empresas para identificar sus ineficiencias, restructurarlos para reducir costos y mejorar el flujo de trabajo.
* Gestión de la cadena de suministro: Optimizar los inventarios, mejorar la distribución para asegurar entregas de producto a tiempo y desarrollar estrategias para mejorar las relaciones con los proveedores.
* Calidad y mejora continua: Implementación y mantenimiento de estándares de calidad como ISO 9001, aplicar metodologías como Lean Manufacturing, Six Sigma para promover la mejora continua y desarrollar procedimientos para asegurar que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad.
* Gestión de Proyectos: Realizar y dar seguimiento a los proyectos para asegurar que se completen a tiempo, dentro del presupuesto, con los estándares requeridos y mitigando los riesgos asociados a estos.
* Tecnología y Sistemas de información: Implementar y optimizar sistemas de planificación de recursos empresariales para integrar a todas las áreas, usar análisis de datos para tomar mejores decisiones de manera informada

Así también los principales criterios que se considerarán en la empresa en desarrollo son:

* Contar con buena reputación y experiencia de sus colaboradores.
* Competencias técnicas dentro del equipo de colaboradores.
* Tener casos de éxito para hacer conocer a sus clientes sus desafíos enfrentados.
* Contar con una metodología adecuada.
* Presentar a los clientes relación precio – calidad.
* Capacidad de adaptación a los cambios industriales y tecnológicos.
* Acceso a las últimas tecnologías (GBTec, 2024; Calatec, 2023).

## Servicio de Consultoría

Los servicios de consultoría consisten en un proceso donde una empresa o consultor independiente brinda asesoramiento a otras entidades para ayudarlas a resolver problemas específicos, mejorar su rendimiento o alcanzar sus objetivos estratégicos (Kubr, 2002). Estos servicios pueden abarcar una gran variedad de áreas como gestión empresarial, finanzas, tecnología, recursos humanos, marketing, operaciones, legal, entre otros (Mas, 2008).

Los servicios de consultoría presentan las siguientes características:

* Asesoramiento experto
* Análisis y Diagnóstico
* Soluciones Personalizadas
* Implementación y Seguimiento
* Capacitación y Desarrollo

Los tipos de consultoría existentes son:

Consultoría de Gestión

* Estrategia.
* Operaciones.
* Cambio Organizacional.

Consultoría Financiera:

* Gestión Financiera.
* Auditoría.
* Inversiones y Fusiones.

Consultoría en Tecnología de la Información (TI):

* Implementación de Sistemas.
* Seguridad Informática.
* Transformación Digital.

Consultoría en Recursos Humanos:

* Reclutamiento y Selección.
* Desarrollo Organizacional.
* Compensación y Beneficios.

Consultoría en Marketing y Ventas:

* Estrategias de Marketing.
* Investigación de Mercado.
* Optimización de Ventas.

Consultoría Legal:

* Cumplimiento Normativo.
* Contratos.
* Resolución de Conflictos (Kubr, 2002; Mas, 2008).

## Gestión de Operaciones:

La gestión de operaciones es el área en las empresas que se dedica a diseñar, supervisar, y mejorar los procesos de producción y suministro de servicios. Su objetivo principal es garantizar la eficiencia, efectividad y calidad en la producción de bienes y servicios, optimizando recursos y maximizando el valor para los clientes (Chase & Jacobs, 2017).

La mejora de la gestión de operaciones es un proceso continuo, que implica varias fases interrelacionadas. Entre estas fases se pueden mencionar:

1. **Análisis y Diagnóstico:** Identificación de los procesos existentes y evaluación de su desempeño actual. Incluye la recolección de datos y el análisis de indicadores clave e identificación de problemas.
2. **Diseño de Procesos:** Creación o rediseño de procesos para mejorar la eficiencia y efectividad. Esto implica definir los objetivos que se desean alcanzar con la mejora, la simplificación de pasos, la eliminación de actividades redundantes y la implementación de nuevas tecnologías. Uso de la herramienta de simulación para evaluar distintos escenarios y escoger la mejor opción.
3. **Implementación:** Ejecución de los cambios planificados. Esto incluye la adquisición de nuevos recursos (herramientas, tecnología), informar a todos los involucrados sobre los cambios, la capacitación del personal y la reestructuración de la organización.
4. **Monitoreo y Control:** Supervisión continua de los procesos para asegurar que se cumplan los objetivos de rendimiento. Esto implica definir los indicadores clave de rendimiento (KPI) que medirán el desempeño de los procesos, monitorear constantemente este desempeño, analizar los datos que se obtengan para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas.
5. **Mejora Continua:** Aplicación de metodologías como Kaizen, el ciclo Planificar- Hacer-Verificar- Actuar (PDCA) para fomentar la mejora constante de los procesos. Esto implica la participación activa de todos los niveles de la organización en la identificación y solución de problemas.

Las herramientas que se usan en la gestión de operaciones son:

**1.4.1 Herramientas de Análisis, Mejora de Procesos:**

1. **Diagrama de Flujo**: Representación gráfica de los pasos de un proceso para identificar posibles cuellos de botella y áreas de mejora.
2. **Análisis de Valor**: Identificación de actividades que agregan valor y eliminación de aquellas que no lo hacen para optimizar la eficiencia.
3. **Mapeo de Procesos**: Descripción visual de los pasos, actividades y relaciones de un proceso para identificar áreas de mejora y redundancias.
4. **Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto)**: Herramienta para identificar y visualizar las posibles causas de un problema específico.
5. **Análisis ABC**: Clasificación de productos o clientes en categorías según su importancia relativa para la empresa, para priorizar recursos y esfuerzos.
6. **Análisis Pareto**: Identificación y priorización de los factores que contribuyen más significativamente a un problema o resultado.

### 1.4.2 Herramientas de Planificación y Control de Inventarios:

1. **Sistema Justo a Tiempo (JIT)**: Método para reducir inventarios manteniendo la producción sincronizada con la demanda.
2. **Reaprovisionamiento Continuo**: Sistema que automatiza la reposición de inventarios según los niveles de existencias actuales.
3. **Revisión Periódica de Inventarios**: Método para controlar inventarios mediante revisiones regulares en intervalos específicos.
4. **Análisis ABC de Inventarios**: Clasificación de inventarios según su importancia relativa para priorizar la gestión y el control.

### **1**.4.3 Herramientas de Control de Calidad:

1. **Control Estadístico de Procesos (SPC)**: Monitoreo y control de la calidad del proceso mediante técnicas estadísticas.
2. **Muestreo de Aceptación**: Método para tomar decisiones de aceptación o rechazo de lotes de productos basado en muestras.
3. **Hojas de Verificación**: Documentos estructurados para registrar datos de calidad en el proceso de producción.
4. **Diagrama de Control**: Gráfico que muestra las fluctuaciones de calidad en un proceso para detectar tendencias y anomalías.

### ****1.4.4 Herramientas de Mejora Continua:****

1. **Kaizen**: Filosofía de mejora continua que enfatiza pequeños cambios incrementales en los procesos.
2. **5S**: Metodología para organizar el lugar de trabajo de forma eficiente y estandarizada.
3. **Kanban**: Sistema visual de control de producción que utiliza tarjetas para gestionar el flujo de trabajo.
4. **Lean Manufacturing**: Enfoque para minimizar el desperdicio y maximizar el valor para el cliente.

### ****1.4.5 Herramientas de Gestión de Proyectos:****

1. **Diagrama de Gantt**: Representación gráfica de las actividades de un proyecto en función del tiempo para planificar y controlar el progreso.
2. **Pert/CPM**: Técnicas para la planificación y programación de actividades en proyectos complejos.
3. **Matriz de Asignación de Responsabilidades (RACI)**: Herramienta para definir roles y responsabilidades en un proyecto.
4. **Software de Gestión de Proyectos**: Ejemplos incluyen Microsoft Project, Asana, Trello, entre otros.

### ****1.4.6 Herramientas de Optimización de la Cadena de Suministro:****

1. **Modelado de la Cadena de Suministro**: Uso de modelos matemáticos para optimizar el diseño y la operación de la cadena de suministro.
2. **Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)**: Software integrado para gestionar y coordinar los recursos, la información y las actividades empresariales.
3. **Software de Gestión de Inventarios**: Herramientas especializadas para controlar y optimizar los niveles de inventario en toda la cadena de suministro.

### ****1.4.7 Herramientas de Optimización de Procesos:****

**Dentro de la gestión de Operaciones la optimización de procesos es clave para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la productividad. Entre las principales herramientas para este fin se tienen:**

* 1. **Herramientas de Simulación**
* **Arena Simulation**: Permite modelar, simular y analizar procesos para identificar y eliminar ineficiencias.
* **Simio: Ayuda a modelar, simular y animar sistemas en 3D, para crear modelos de comportamiento anticipativo en entornos logísticos, industriales y de servicios.**
* **AnyLogic: Ofrece simulación discreta, continua y basada en agentes para una variedad de aplicaciones operacionales.**
* **FlexSim: Proporciona modelos 3D detallados para analizar el rendimiento de los sistemas y procesos.**
* **ExtendSim: Facilita la creación de modelos de simulación para mejorar la eficiencia operativa y reducir costos**
  1. **Herramientas de Optimización**
* **IBM ILOG CPLEX Optimization Studio**: Resuelve problemas complejos de optimización matemática para mejorar la planificación y programación.
* **Gurobi Optimizer**: Proporciona soluciones rápidas para problemas de optimización lineales, no lineales y enteros.
* **OptaPlanner**: Motor de optimización para resolver problemas de planificación de recursos y programación de turnos.
* **LINDO/LINGO**: Herramientas para el modelado y solución de problemas de programación matemática.
  1. **Herramientas de Análisis de Datos y Business Intelligence**
* **Tableau**: Facilita la visualización y análisis de datos operacionales para identificar tendencias y oportunidades de mejora.
* **Power BI**: Herramienta de análisis de negocios que permite crear dashboards interactivos para la toma de decisiones basada en datos.
* **Microsoft Excel y VBA**: Utilizadas para análisis preliminares, modelado de datos y automatización de tareas operativas.
* **Python (Pandas, NumPy, SciPy)**: Lenguaje de programación con bibliotecas poderosas para el análisis de datos y desarrollo de algoritmos de optimización.
  1. **Herramientas de Gestión de Procesos de Negocio (BPM)**
* **Bizagi**: Plataforma de BPM que permite modelar, automatizar y mejorar procesos de negocio.
* **Appian**: Ofrece soluciones de BPM para optimizar procesos y mejorar la eficiencia operativa.
* **Signavio**: Herramienta para modelar, analizar y optimizar procesos de negocio.
  1. **Herramientas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP)**
* **SAP ERP**: Integra y gestiona procesos empresariales, facilitando la optimización a través de módulos específicos de operaciones.
* **Oracle ERP Cloud**: Proporciona soluciones integradas para la planificación y optimización de recursos empresariales.
* **Microsoft Dynamics 365**: Ofrece herramientas para la gestión y optimización de procesos operativos.
  1. **Metodologías y Marcos de Trabajo**
* **Six Sigma**: Metodología para reducir la variabilidad en los procesos y mejorar la calidad.
* **Total Quality Management (TQM)**: Enfoque en la mejora continua de la calidad de todos los aspectos de la organización.
* **Theory of Constraints (TOC)**: Metodología para identificar y gestionar limitaciones que impiden alcanzar los objetivos (Chase & Jacobs, 2017).

## 1.5 Creación de Valor desde la Gestión de Operaciones:

### 1.5.1 Optimización de Recursos

La gestión de operaciones se enfoca en la utilización eficiente de los recursos (materiales, humanos y financieros) para maximizar la producción y minimizar los costos de las empresas (Chase & Jacobs, 2017).

* Implementar sistemas de inventario justo a tiempo (JIT) para reducir el capital inmovilizado en inventarios.
* Uso de análisis de capacidad para asegurar que los recursos se utilizan de manera óptima.

### 1.5.2 Mejora de la Calidad

Garantizar que los productos y servicios cumplen con los estándares de calidad establecidos para satisfacer o superar las expectativas de los clientes. (Chase & Jacobs, 2017).

* Aplicar metodologías como Six Sigma para reducir la variabilidad y los defectos en los procesos.
* Establecer programas de control de calidad y auditorías internas para mantener los estándares.

### 1.5.3 Aumento de la Eficiencia

Reducir los tiempos de ciclo y eliminar los desperdicios en los procesos productivos para mejorar la eficiencia operativa (Chase & Jacobs, 2017).

* Implementar Lean Manufacturing para identificar y eliminar actividades que no agregan valor.
* Reingeniería de procesos para simplificar y agilizar el flujo de trabajo.

### 1.5.4 Innovación en Procesos

Desarrollar e implementar nuevas tecnologías y metodologías que mejoren los procesos y aumenten la competitividad de la empresa (Chase & Jacobs, 2017).

* Integrar sistemas de automatización y robótica en la línea de producción.
* Adoptar soluciones de software ERP para mejorar la coordinación y la gestión de las operaciones.

### 1.5.5 Reducción de Costos

Identificar y eliminar ineficiencias y desperdicios que generan costos innecesarios, mejorando así la rentabilidad de la empresa (Chase & Jacobs, 2017).

* Negociar mejores términos con proveedores para reducir los costos de materia prima.
* Implementar prácticas de mantenimiento preventivo para reducir el tiempo de inactividad de las máquinas.

### 1.5.6 Mejora de la Flexibilidad

Adaptar rápidamente los procesos operativos para responder a los cambios en la demanda del mercado o a nuevas oportunidades de negocio (Chase & Jacobs, 2017).

* Implementar sistemas de producción flexible que permitan cambiar rápidamente de un producto a otro.
* Desarrollar capacidades de personal multifuncional para adaptarse a diferentes tareas según las necesidades.

### 1.5.7 Satisfacción del Cliente

Mejorar la experiencia del cliente al asegurar que los productos y servicios cumplen con sus expectativas y se entregan a tiempo (Chase & Jacobs, 2017).

* Establecer sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para mejorar el servicio y la atención al cliente.
* Implementar sistemas de retroalimentación para capturar y responder rápidamente a las quejas y sugerencias de los clientes.

### 1.5.8 Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Integrar prácticas sostenibles y responsables en las operaciones para reducir el impacto ambiental y mejorar la reputación de la empresa (Chase & Jacobs, 2017).

* Implementar procesos de producción que minimicen el desperdicio y el consumo de energía.
* Adoptar prácticas de reciclaje y gestión de residuos que contribuyan a la sostenibilidad ambiental.

## 1.6 Análisis de Mercado:

Según Kotler y Keller (2016) y Lamb, Hair y McDaniel (2017), el análisis de mercado es fundamental para comprender el entorno en el que opera una empresa, producto o servicio, por lo que para el presente trabajo el análisis de mercado tendrá como objetivo comprender el entorno en el que operará la empresa, y utilizar esta información para tomar decisiones estratégicas de manera informada. Este análisis proporcionará conocimiento sobre diversos aspectos del mercado, como el comportamiento del consumidor, la competencia, las tendencias del mercado, y las oportunidades y amenazas potenciales (Kotler & Armstrong, 2021).

### 1.6.1 Componentes del Análisis de Mercado

1. **Definición del Mercado**: Delimitar claramente el mercado a estudiar, especificando el producto o servicio, el área geográfica y el segmento de clientes a analizar.
2. **Análisis del Tamaño del Mercado**: Estimar el tamaño total del mercado en términos de volumen (cantidad de productos vendidos) y valor (ingresos generados).
3. **Segmentación del Mercado**: Dividir el mercado en segmentos más pequeños y homogéneos basados en características específicas, como demografía, psicografía, comportamiento y geografía.
4. **Análisis del Comportamiento del Consumidor**: Estudiar los hábitos, preferencias, necesidades y factores de decisión de compra de los consumidores.
5. **Análisis de la Competencia**: Evaluar a los competidores directos e indirectos, sus productos, estrategias de marketing, fortalezas, debilidades, participación de mercado y posicionamiento.
6. **Análisis PESTEL**: Examinar los factores externos que pueden influir en el mercado: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.
7. **Análisis FODA**: Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas relacionadas con el producto o servicio en el mercado.
8. **Análisis de las Tendencias del Mercado**: Identificar y analizar las tendencias actuales y emergentes que puedan afectar el mercado en el futuro.
9. **Análisis de la Demanda y Oferta**: Evaluar la demanda actual y futura del producto o servicio, así como la oferta existente y potencial.

### 1.6.2 Importancia del Análisis de Mercado

* 1. **Toma de Decisiones Informadas:** Proporciona datos y análisis que permiten a las empresas tomar decisiones estratégicas basadas en hechos y tendencias del mercado.
  2. **Identificación de Oportunidades:** Ayuda a identificar nuevas oportunidades de mercado y nichos que pueden ser explotados.
  3. **Evaluación de Riesgos**: Permite identificar posibles amenazas y desafíos, ayudando a las empresas a prepararse y mitigarlos.
  4. **Conocimiento del Consumidor**: Facilita una comprensión profunda de los comportamientos y preferencias de los consumidores, lo que puede mejorar las estrategias de marketing y producto.
  5. **Competitividad**: Proporciona insights sobre la competencia, lo que ayuda a las empresas a desarrollar estrategias para competir de manera más efectiva.

### 1.6.3 Herramientas y Técnicas Utilizadas en el Análisis de Mercado

1. **Bases de Datos y Reportes de Mercado**: Acceso a informes de investigación de mercado, como los proporcionados por Statista y Nielsen.
2. **Encuestas y Entrevistas**: Recolección de datos primarios directamente de los consumidores a través de encuestas, cuestionarios y entrevistas.
3. **Análisis Estadístico**: Uso de software como SPSS, SAS, R o Python para analizar datos cuantitativos.
4. **Herramientas de Análisis Competitivo**: Plataformas como SimilarWeb, SEMrush y Ahrefs para evaluar la presencia en línea y estrategias de los competidores.
5. **Google Trends**: Para analizar las tendencias de búsqueda y el interés en productos o servicios específicos.
6. **Redes Sociales y Foros**: Observación de conversaciones y tendencias del mercado en plataformas como Twitter, LinkedIn, Reddit y Facebook.
7. **Análisis PESTEL y FODA**: Métodos cualitativos para evaluar factores externos e internos que afectan el mercado

## 1.7 Modelo de Negocio: CANVAS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Aliados y asociaciones claves** | **Actividades claves** | **Propuesta de valor** | **Relación con tu cliente** | **Segmento de clientes** |
| \*Proveedores de softwares | \*Evaluación de sistemas. | \*Optimización de procesos | \*Fidelización de clientes, mediante servicios personalizados y especializados. | \*Empresas Industriales pequeñas, medianas o grandes. |
| \*Entes reguladores | \*Identificación de mejoras en los sistemas. | \*Personalización de aplicaciones para cada proceso. | \*Asesoramiento post venta. | \*Empresas privadas. |
| \*Proveedores de hardware | \*Construcción de modelos | \*Seguimiento a las aplicaciones implementadas |  |  |
| \*Proveedores de nubes | \*Desarrollo de aplicaciones | \*Consultores capacitados |  |  |
| \*Instituciones Financieras  \*Consultoras Especializadas | \*Capacitación del personal en las aplicaciones  \*Monitoreo y Evaluación Continua  \*Asesoramiento y Soporte Continuo |  |  |  |
|  | **Recursos Claves** |  | **Canales** |  |
|  | \*Personal capacitado |  | \*Sitio Web. |  |
|  | \*Softwares especializados |  | \*Redes Sociales. |  |
|  | \*Tecnología de la información |  | \*Venta directa B2B |  |
|  | \*Consultores |  | \*Venta por referencias |  |
|  | \*Metodología |  |  |  |
| **Estructura de costos** | | | **Fuente de ingresos** | |
| \*Sueldos de Personal | | | Venta de soluciones mediante la gestión de operaciones, con enfoque en la optimización de procesos | |
| \*Licencias de software | | |
| \*Capacitación de personal. | | |
| \*Gastos operativos. | | |
| \*Marketing y Publicidad | | |

# CAPÍTULO 2: EL SECTOR

## 2.1 El sector

### 2.1.1 Introducción

Para poder entender el sector de las consultoras en gestión de operaciones, se realizó la búsqueda de estudios que pudieran dar una visión sobre el estado actual de las consultoras en el mercado empresarial

1. En el artículo de la revista *Forbes* del 16 de agosto de 2023, titulado *“Cómo son las mejores empresas del mundo de consultoría de gestión”*, se indica que el servicio de consultoría en gestión alcanzará más de 800.00 millones de dólares en 2031, aproximadamente el triple que el 2021, por lo que el negocio de las empresas consultoras tendrán mayor demanda en los próximos años, así también el artículo hace referencia a la clasificación de grandes empresas consultoras que han recibido estrellas en distintas categorías, de acuerdo a una encuesta realizada a altos ejecutivos por Forbes y Statista. Dentro de estas grandes empresas consultoras en gestión se tiene a Mc Kinsey & Company (con 5 estrellas en 27 categorías), Accenture, Bain & Company, Boston Consulting Group (BCG), Deloitte, KPMG y PricewaterhouseCoopers (PwC) (con estrellas en 27 categorías). Otro punto revisado en este artículo es el uso de la IA en las grandes consultoras, ya desde aproximadamente hace unos 10 años, y las grandes inversiones en las que han realizado en estas herramientas, como indica el artículo “el próximo reto para las consultoras es fusionar las capacidades de las personas con su tecnología”. Otra tendencia que están teniendo estas grandes consultoras, es el de contar con especialistas en distintos sectores para poder responder a las necesidades de a cada uno de sus clientes.
2. El informe de Mordor Intelligence (2024), titulado *Tamaño del mercado de servicios de consultoría de gestión y análisis de participación: tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*, destaca que el mercado global de servicios de consultoría de gestión está en crecimiento, especialmente en regiones como Asia-Pacífico y América Latina. Se espera que el tamaño del mercado alcance los 430.82 mil millones de dólares en 2029. Además, se estima que del 2024 al 2029 el mercado de servicios de consultoría crezca un 4.75% anual. El informe también menciona a Boston Consulting Group, McKinsey & Company, Bain & Company y Accenture como las principales consultoras dentro de la región Asia-Pacífico.
3. Emulent. (2024, marzo 23). *Trends Transforming The Management Consulting Industry*. En *Management Consulting Stats and Growth Projections in 2023*. La industria de consultoría en gestión es rentable y sigue teniendo crecimiento a nivel mundial. En el 2022 tuvo un crecimiento del 4.1 %, y se espera que surjan nuevas empresas de consultoría especializadas, así como consultoras independientes en línea.
4. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a ejecutivos de medianas y grandes

empresas en Latinoamérica por la consultora Dench en 2023, la creciente demanda de los servicios de consultoría se debe a que, el 65% de las organizaciones encuestadas, adquieren estos servicios por que logran soluciones más acertadas, rápidas y les permite enfocarse en su negocio.

Asimismo, este estudio revelo que dentro de este 65%, el 24% de empresas contratan estos servicios más de 5 veces al año y las razones por las que contratan consultoras son:

* La necesidad de experiencia y especialización que no tienen en su empresa (35%).
* No encuentran tiempo para realizar ciertas actividades (26%)
* Quiere mejorar los resultados de su empresa (19%)

1. Otro estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en el 2019, detecto que el 98% de empresas en Latinoamérica son PYMES, por lo que este sector se vuelve un posible mercado para la implementación del presente plan de negocios.
2. De acuerdo a la cuarta edición del Sondeo de Adopción Digital realizado poro Movistar Empresas en Hispanoamérica, donde participaron más 300 empresas peruanas, el 27% de las Pymes en Perú, tuvo un aumento en sus ventas y el 25% mejoro su productividad al adoptar herramientas digitales.
3. Un estudio realizado por Deloitte en el 2018, realizado a 200 empresas españolas de diferentes sectores, indica que entre 2018-2025, el 72 % de dichas empresas demandarán un equipo que mejore su eficiencia y rentabilidad.
4. En la encuesta realizada por Ernst & Young (2024), titulada *Desafíos y tendencias 2024 para las empresas en Latinoamérica*, en la que participaron 1379 directores de 11 países de la región, se destaca que la segunda prioridad de las empresas es mejorar sus operaciones, productividad y reducir costos. Por ello, buscan maneras de incrementar la eficiencia y eficacia del personal, así como optimizar y estandarizar los procesos.
5. En los resultados del estudio realizado por la consultora McKinsey en 2022: McKinsey Technology Trends Outlook 2022, la consultora identifico 14 tendencias tecnologías que se vienen desarrollando a la fecha, donde las 4 con mayor adopción son: Inteligencia Artificial aplicada, Conectividad avanzada, Futuro de la bioingeniería y Computación en la nube y perimetral.
6. PwC. (2023). *Reinvención de las cadenas de suministro para 2030*. El 12% de las empresas ya han adaptado sus cadenas de suministro para ser más resilientes, mientras que el 88% restante está en proceso de transición.
7. [El artículo de PNC “Por qué la resiliencia de la cadena de suministro debe ser una de las principales prioridades en el 2024”, subraya la importancia de la resiliencia en las cadenas de suministro, especialmente después de la pandemia de COVID-19, y cómo las empresas están adoptando nuevas estrategias para mejorar su capacidad de respuesta ante disrupciones](https://www.pnc.com/insights/es/small-business/running-your-business/supply-chain-resilience-top-business-priority.html). De acuerdo a este artículo una encuesta realizada por APQC (American Productiviy & Quality Center) a directivos de cadenas de suministro reveló que el 55 % de estos, prevén un incremento en su presupuesto para herramientas, tecnología, innovación e iniciativas de cadena de suministro para el presente año 2024.
8. Según el artículo “Cinco datos sobre nearshoring en América Latina” realizado por J.P. Morgan en noviembre de 2023, el nearshoring está ganando fuerza en América Latina debido a las políticas comerciales favorables y las tendencias de inversión. De acuerdo con la encuesta de Economist Impact, la tendencia de cadenas de suministro más próximas aumentó un 8% entre 2021 y 2022, con la diversificación citada como la principal estrategia para reducir costos y aumentar la resiliencia (J.P. Morgan, 2023).

**Otros datos y estadísticas:**

* Según un informe de McKinsey, se espera que la automatización inteligente incremente la productividad global en un 1.4% anual hasta 2030.
* Según un informe de McKinsey, se estima que la automatización habilitada por la IA podría aumentar la productividad global en un 40 % para el año 2035.
* Empresas que implementan IA y ML en sus procesos operativos reportan una reducción del 30% en los tiempos de ciclo.
* Un estudio de Deloitte revela que el 49% de las empresas líderes en su sector utilizan big data para mejorar la eficiencia operativa.
* Un estudio de PwC revela que el 72 % de las empresas que implementaron tecnologías de IA reportaron mejoras significativas en la calidad de su producción.

De acuerdo a los resultados de las diversas fuentes se puede inferir que el sector presenta las siguientes características:

1. **Demanda de Servicios:**

* **Optimización de Procesos**: Las empresas están cada vez más enfocadas en la optimización de sus procesos operacionales para reducir costos y mejorar la eficiencia. Esto ha incrementado la demanda de servicios de consultoría en gestión de operaciones.
* **Digitalización y Transformación Digital**: La adopción de tecnologías digitales y la transformación digital están impulsando a las empresas a buscar consultoras especializadas que puedan ayudarles a integrar nuevas tecnologías en sus operaciones.
* **Enfoque en la Sostenibilidad:** Las empresas están bajo presión para operar de manera más sostenible. Las consultoras en gestión de operaciones están siendo contratadas para desarrollar estrategias sostenibles y mejorar la eficiencia energética y la gestión de residuos.

1. **Tendencias Emergentes**

**Adopción de Tecnologías Avanzadas:**

* **Automatización e Inteligencia Artificial (IA)**: La implementación de tecnologías de automatización e IA en operaciones está en aumento. Las consultoras están ofreciendo servicios para integrar estas tecnologías, mejorando la toma de decisiones y la eficiencia operativa.
* **Big Data y Análisis Avanzado**: El uso de Big Data y análisis avanzado está ayudando a las empresas a optimizar sus operaciones mediante la identificación de patrones y la predicción de problemas antes de que ocurran.

**Enfoque en la Cadena de Suministro**

* **Resiliencia de la Cadena de Suministro**: La pandemia de COVID-19 resaltó la importancia de tener cadenas de suministro resilientes. Las consultoras están ayudando a las empresas a desarrollar cadenas de suministro más robustas y ágiles.
* **Nearshoring y Diversificación**: Las empresas están reconsiderando sus estrategias de outsourcing y nearshoring para reducir riesgos y mejorar la eficiencia.

1. **Desafíos en el Sector**

**Competencia Intensa**

* **Competencia de Grandes Firmas**: Las grandes firmas de consultoría como McKinsey, BCG y Deloitte dominan el mercado, ofreciendo servicios de gestión de operaciones junto con una amplia gama de servicios estratégicos.
* **Consultoras Especializadas**: Además de las grandes firmas, hay un aumento de consultoras boutique especializadas en nichos específicos de la gestión de operaciones, aumentando la competencia.

**Adaptación a la Tecnología**

* **Capacitación y Desarrollo de Talento**: La rápida evolución tecnológica requiere que las consultoras mantengan a su personal constantemente capacitado en las últimas tecnologías y metodologías.
* **Implementación de Soluciones Tecnológicas**: La integración de soluciones tecnológicas avanzadas puede ser compleja y costosa, presentando un desafío tanto para las consultoras como para sus clientes.

1. **Oportunidades en el Mercado**

**Expansión en Mercados Emergentes**

* **Mercados en Crecimiento**: Hay una creciente demanda de servicios de consultoría en mercados emergentes, donde las empresas buscan mejorar su competitividad y eficiencia operativa.
* **Sector Público**: Los gobiernos y las instituciones públicas están contratando consultoras para mejorar la eficiencia y la transparencia de sus operaciones.

**Innovación en Servicios**

* **Servicios de Consultoría Digital**: La oferta de servicios de consultoría digital y la implementación de soluciones basadas en la nube están en aumento.
* **Consultoría en Sostenibilidad**: La creciente preocupación por el medio ambiente ha abierto oportunidades para las consultoras que ofrecen servicios de gestión sostenible y eficiencia energética.

### 2.1.2 Consultoría en Gestión de Operaciones

La situación actual de las consultoras en gestión de operaciones muestra un panorama dinámico y competitivo, con una demanda creciente impulsada por la necesidad de eficiencia, sostenibilidad y adopción tecnológica. Las consultoras que pueden adaptarse rápidamente a las tendencias emergentes y ofrecer servicios innovadores estarán bien posicionadas para aprovechar las oportunidades del mercado, especialmente en economías emergentes como la de Lima, Perú.

Por los datos revisados en el capítulo 2.1.1 la empresa estudio se enfocará en dos grandes mercados que a la fecha se encuentran en crecimiento para las consultoras en gestión de operaciones:

* Las pequeñas y medianas empresas del sector industrial en Lima, Perú se encuentran en búsqueda de mejorar su competitividad y eficiencia.
* Sectores como la manufactura, minería presentan oportunidades significativas para la optimización de operaciones.

### 2.1.3 Competidores en Lima – Perú

**2.1.3.1 Consultoras Internacionales**

1. **Deloitte Perú:**

* Parte de la red mundial de Deloitte, en lo relacionado a gestión de operaciones brinda los servicios de optimización de procesos, transformación digital, gestión de la cadena de suministro, y mejora de la eficiencia operativa.

1. **PwC Perú**

* Firma a nivel mundial con presencia en Perú, en lo relacionado a gestión de operaciones brinda los servicios de transformación de procesos, gestión del rendimiento, optimización de la cadena de suministro y asesoramiento en tecnología operativa.

1. **KPMG Perú**

* Empresa a nivel mundial, que ofrece servicios profesionales. En cuanto a servicios relacionados a gestión de operaciones ofrece mejora de procesos, gestión de la cadena de suministro, transformación digital y análisis de datos.

1. **EY Perú**

* Es una de las firmas de servicios profesionales más grandes del mundo. Sus servicios en Gestión de Operaciones son optimización de operaciones, mejora de procesos, transformación digital y gestión de la cadena de suministro.

1. **McKinsey & Company**

* Firma de consultoría global especializada en la asesoría estratégica y operativa de empresas. En cuanto a servicios relacionados a gestión de operaciones rediseño de procesos operativos, transformación de la cadena de suministro, y estrategias de operaciones avanzadas.

#### 2.1.3.2 Consultoras Locales y Regionales

1. **MBS Perú**

* Consultora peruana especializada en gestión de operaciones.

1. **Consultores Peruvianos**

* Consultora peruana que ofrece servicios de consultoría en gestión de operaciones, logística y cadena de suministro.

1. **Optimer Perú**

* Consultora peruana especializada en optimización de procesos y gestión de la cadena de suministro.

1. **Gestión y Control**

* Firma de consultoría peruana que ofrece servicios de consultoría en gestión de operaciones y calidad.

1. **Catenar Perú**

* Consultora peruana especializada en gestión de la cadena de suministro y logística.

1. **Grupo Consultores de Empresas (GCE)**

* Firma de consultoría peruana, entre sus servicios en gestión de operaciones se encuentran optimización de procesos, mejora de la eficiencia operativa, y gestión de la cadena de suministro.

1. **TP Consulting**

* Firma de consultoría peruana con fuerte presencia en la región. Entre sus servicios referentes a gestión de operaciones se tienen asesoría en mejora de procesos, reingeniería, y optimización operativa.

1. **Atton Consulting**

* Consultora peruana enfocada en la gestión empresarial. Entre sus servicios referentes a gestión de operaciones se tienen estrategias operativas, mejora de procesos, y consultoría en transformación digital.

1. **BCTS Consulting**

* Consultora peruana que ofrece servicios en diversas áreas empresariales. Entre sus servicios referentes a gestión de operaciones se tienen optimización de procesos, gestión de la cadena de suministro, y análisis de datos para la mejora operativa.

1. **Accenture Perú**

* **Empresa consultora.** Entre sus servicios referentes a gestión de operaciones se tienen transformación digital, automatización, análisis avanzado, y optimización de la cadena de suministro.

1. **Consultoría Integral de Negocios (CIN)**

* Consultora peruana que ofrece servicios integrales de asesoría empresarial. Entre sus servicios referentes a gestión de operaciones se tienen diagnóstico y mejora de procesos, implementación de sistemas de gestión de calidad, y asesoría en proyectos de innovación operativa.

## 2.2 Macroentorno y Microentorno

### 2.2.1 Factores del Macroentorno: Análisis PESTEL

Para implementar una consultora en gestión de operaciones en Lima, Perú, es fundamental realizar un análisis detallado de los factores de macroentorno.

#### 2.2.1.1 Factores Económicos

Para implementar una consultora en gestión de Operaciones en Lima Perú, se deben considerar los siguientes factores:

1. **Crecimiento Económico**: Perú viene creciendo económicamente de manera sostenible en los últimos 10 años, con un promedio anual de 3.9 % entre 2013 y 2023. Para el año 2024, se proyecta un crecimiento del PBI entre el 2% y el 3%, después de una contracción económica del 0.4% en 2023. Esta recuperación moderada implica un entorno desafiante, pero con oportunidades de crecimiento (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024.).
2. **Recuperación post COVID 19:** Tras la contracción del 2020 debido a la pandemia de COVID-19, la economía peruana se recuperó con fuerza en 2021 (13.5%) y 2022 (3.7) (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022).
3. **Inflación**: La tasa de inflación anual en Perú se ha mantenido relativamente baja en los últimos años, con un promedio del 2.8% entre 2013 y 2023. La inflación a la fecha está en proceso de desaceleración, proyectándose cerrar 2024 entre 2.7% y 3%; y para 2025 y 2026, entre 2.5% y 3%. Este descenso desde niveles más altos en 2023 sugiere una mejora en la estabilidad de precios, lo cual es positivo para el sector empresarial (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024).
4. **Déficit Fiscal**: El déficit fiscal incremento de 1.7 a 2.8 por ciento del PBI entre 2022 y 2023, durante el 2024 el déficit aumento al 3% del PBI. Se proyecta que el déficit fiscal se encuentre entre el 2% y el 1.5% en 2024 y 2025 respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024a, 2024b).
5. **Moneda Local y Tipo de Cambio**: **El tipo de cambio de sol peruano frente al dólar estadounidense se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, lo que reduce el riesgo cambiario para las empresas. Se proyecta terminar el 2024 con un tipo de cambio** entre S/ 3.75 y S/ 3.77 por dólar. Para el cierre de 2025, se espera que el tipo de cambio se encuentre entre S/ 3.75 y S/ 3.81 por dólar; y para el 2026, entre S/ 3.75 y S/ 3.80 por dólar (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024).
6. **Crecimiento Sector Servicios:** En el año 2023, el sector servicios se contrajo 0.4%, asociado a las menores colocaciones de créditos y menores servicios de telecomunicaciones ante el retorno de actividades presenciales. Para 2024 y 2025 se espera un crecimiento de 3.0% en ambos años (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2024a, 2024b).

Dado lo expuesto en los puntos anteriores se puede concluir que hay ciertos signos de recuperación económica, donde la implementación de la consultora en gestión de operaciones en Perú debe tener en cuenta el moderado crecimiento del PBI, la desaceleración de la inflación, un déficit fiscal estable, la estabilidad de la moneda y el crecimiento en el sector servicios. Estos factores presentan ciertas oportunidades para una nueva consultora en el mercado peruano.

#### 2.2.1.2 Factores Políticos

Los factores políticos en Perú en 2024 presentan varios desafíos para la implementación de una consultora en gestión de operaciones.

1. **Inestabilidad política y corrupción**: Perú ha experimentado una inestabilidad política en los últimos años, con cinco expresidentes diferentes desde el 2018, enfrentando acusaciones de corrupción. En 2023, aproximadamente 37 de los 130 miembros del Congreso estaban siendo investigados por corrupción y otros delitos. Esta situación genera incertidumbre y falta de confianza en los empresarios, lo que complicar la implementación de nuevas iniciativas (El Comercio, 2023; La República, 2020).
2. **Debilidad en las instituciones**: La independencia judicial ha sido cuestionada debido a la inhabilitación de fiscales, lo que hace que esta como y otras instituciones sean vistas como débiles y corruptas. Al ser vistas de esta manera no permite el adecuado cumplimiento de las normas (Asto & Pino, 2020; Banco Mundial, 2023).
3. **Conflictos sociales y derechos humanos**: A la fecha Perú ha tenido un amplio historial de protestas y conflictos sociales, sobre todo en áreas rurales e indígenas. Estos conflictos en la mayoría de los casos interrumpen las operaciones comerciales aumentando costos para las empresas y gobierno (El Comercio, 2023; Banco Mundial, 2023).
4. **Reformas gubernamentales: A la fecha el gobierno peruano ha creado una serie de reformas que mejoran el clima de los negocios, simplificando los trámites, reduciendo las burocracias, y promocionando la inversión privada. Esto permite que se tengan mayores facilidades para crear nuevas empresas** (El Comercio, 2023a, 2023b).
5. **Políticas de apoyo a las empresas:** El gobierno peruano viene implementando una serie de políticas para apoyar a las empresas, incluyendo incentivos fiscales, programas de capacitación y acceso a financiamiento (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2024).

El entorno político en Perú actualmente es complejo y presenta tanto desafíos como oportunidades para llevar a cabo la implementación de una consultora en gestión de operaciones.

#### 2.2.1.3 Factores Sociales y Culturales

Para implementar una consultora en gestión de operaciones en Perú, es importante tener en cuenta los factores sociales y culturales que podrían influir en el negocio:

1. **Diversidad Cultural**: Perú es un país con una sociedad muy diversa. Esto hace que tenga diferentes costumbres, tradiciones y valores. Es importante tener en cuenta que cualquier iniciativa empresarial implica ser culturalmente sensible y adaptarse a las distintas realidades y necesidades locales​ (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], n.d.).
2. **Valores Sociales y Laborales**: La cultura en Perú, valora el trabajo comunitario y la reciprocidad. Así también es jerárquica y orientada al respeto. Los colaboradores esperan lideres fuertes que los guíen y apoyen en su crecimiento profesional. Las empresas que pueden adaptar su estilo de comunicación y gestión a estos valores culturales tienen más probabilidades de ser aceptadas y exitosas (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa [IESE], n.d.).
3. **Clase media en crecimiento:** La clase media en Perú viene creciendo en los últimos años, lo que ha ocasionado el aumento de la demanda de productos y servicios de mayor calidad. Esto puede ser una oportunidad para las consultoras de gestión de operaciones que ayudan a las empresas a mejorar su eficiencia y productividad (El Comercio, 2023).
4. **Conciencia por la Calidad:**  Los consumidores peruanos actualmente son más conscientes de la calidad de los productos y servicios que compran. Esto puede beneficiar a las consultoras de gestión de operaciones ya que ayudan a las empresas a implementar sistemas de gestión que mejoren sus procesos y por lo tanto su calidad (Statista, n.d.).
5. **Responsabilidad Social y Sostenibilidad:** El mercado peruano en los últimos años viene tomando mayor conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente y promover el desarrollo social, consumiendo más productos y servicios de empresas que operan de manera responsable y sostenible. Así también el gobierno ha implementado regulaciones y leyes que promueven la responsabilidad social y sostenibilidad (IARSE, n.d.; Echevarría, 2018; Boletín Sociedades, 2021).

Por lo revisado líneas arriba, los factores sociales y culturales son importantes al implementar una consultora de gestión de operaciones en Lima, Perú, ya que deben comprender y respetar la diversidad social y cultural del país para tener más probabilidades de éxito. Así también la responsabilidad social y la sostenibilidad representan un área de oportunidad para este tipo de negocios, sin embargo, es importante que las consultoras comprendan el contexto local, desarrollen experiencia en la materia y ofrezcan soluciones adaptadas a las necesidades de las empresas peruanas.

#### 2.2.1.4 Factores Tecnológicos

El estado de los factores tecnológicos en Perú para implementar una consultora en gestión de operaciones presenta tanto oportunidades como desafíos:

* + 1. **Acceso a Internet: De acuerdo al INEI, Perú presento una penetración de internet del 73.8 % de la población en 2023, concentrándose principalmente en las zonas urbanas. Esto permite que la implementación de una consultora en gestión de operaciones pueda utilizar herramientas y plataformas digitales para llegar a un público más amplio** (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2023; Andina, 2023).
    2. **Tecnologías Digitales:** Actualmente la población peruana utiliza el internet para diversas actividades como acceso a información, comunicarse, realizar compras, consumir entretenimiento. Por lo que las empresas peruanas están adoptando cada vez más nuevas soluciones tecnologías, como la inteligencia artificial, la robótica y el internet de las cosas para mejorar sus operaciones, competitividad y reducir costos. Esto puede crear nuevas oportunidades para las consultoras de gestión de operaciones ya que pueden ayudar a las empresas a implementar estas tecnologías en la automatización, toma de decisiones, y mejora de experiencia de clientes (Andina, 2023; BCP, n.d.).

Perú actualmente ofrece oportunidades en cuanto a tecnología, por lo que la implementación de una consultora en gestión de operaciones mientras pueda ofrecer soluciones tecnológicas adaptadas a las necesidades locales tiene un buen potencial para tener éxito en este entorno.

#### 2.2.1.5 Factores Ambientales

Actualmente Perú es un país sensible al cambio ambiental, presenta sequías, inundaciones, heladas, entre otros eventos, de manera frecuente. Esto ha llevado a las empresas a tener mayor conciencia sobre la sostenibilidad ambiental, lo cual crea oportunidades para una consultora en gestión de operaciones ya que pueden apoyar a las empresas a reducir el impacto que puedan tener en el ambiente. Así también el gobierno peruano ha desarrollado, en los últimos años, regulaciones ambientales más estrictas que exigen a las empresas a cumplir con dichas reducciones de impacto ambiental (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2019, 2023).

#### 2.2.1.6 Factores Legales

Perú es un país que cuenta a la fecha (2024) con regulaciones específicas para implementar una consultora en gestión de operaciones, con regulaciones que aplican a su sector, como las normas de gestión ambiental, laboral o de protección de datos. Es de suma importancia que las consultoras de este rubro cumplan con estas regulaciones para evitar sanciones y garantizar la operación legal de la empresa.

Las consultoras como otras empresas en Perú, deben considerar proteger su propiedad intelectual, como sus marcas, logotipos y know-how. El registrar sus marcas e implementar medidas de seguridad para proteger su información son acciones importantes para evitar la competencia desleal y proteger sus activos intangibles.

Así también las consultoras deben cumplir con todas las leyes laborales peruanas, como las relacionadas con la contratación, la jornada laboral, las remuneraciones y los beneficios sociales de sus empleados. El incumplimiento de estas leyes puede generar sanciones y afectar la reputación de la empresa.

Las consultoras deben elaborar contratos claros y precisos con sus clientes, proveedores y empleados. Estos contratos deben definir los términos y condiciones de la relación comercial, así como las responsabilidades de cada parte. Es importante contar con asesoría legal para la elaboración de estos contratos.

De acuerdo al marco legal peruano la implementación de una consultora en gestión de operaciones favorable, pero es fundamental estar al día con las últimas normativas y regulaciones. La consultora debe contar con asesoría legal especializada para garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones legales (SUNARP, n.d.; Osinergmin, n.d.; Superintendencia del Mercado de Valores [SMV], n.d.; Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [Sunafil], n.d.).

De acuerdo a lo analizado de los factores del macroentorno, el implementar una consultora en gestión de operaciones presenta varios desafíos y muchas oportunidades por aprovechar, como el crecimiento del país, las regulaciones ambientales del gobierno, el acceso a la tecnología. Estas oportunidades deben considerarse para ofrecer servicios de calidad y sobre todo que se adapten a las necesidades del mercado.

### 2.2.2 Factores del Microentorno: Análisis Las 5 Fuerzas de Porter

Para implementar una consultora en gestión de operaciones en Lima, Perú, es fundamental realizar un análisis detallado de los factores de microentorno.

#### 2.2.2.1 Competidores Actuales

Actualmente el mercado de consultoría en gestión de operaciones en Lima es muy competitivo, ya que se cuenta con un gran número de empresas que ofrecen servicios similares tanto nacionales como internacionales. Se tiene a empresas como PwC, Deloitte y KPMG que cuentan con una sólida presencia en el mercado por lo que es super importante diferenciarse de ellas por la propuesta de valor, experiencia, precio y equipo de profesionales.

Se debe considerar que la competencia en Lima, Perú se intensifica en nichos de mercado específicos, como la consultoría para empresas de determinado sector o tamaño.

Actualmente las barreras de entrada por lo explicado líneas arriba son altamente moderadas, por lo que para ingresar al mercado se requiere contar con personal que tengan el conocimiento especializado y con experiencia. Por lo que para implementar una consultora en gestión de operaciones se debe estar al tanto de las estrategias, fortalezas y debilidades de estos competidores para encontrar nichos de mercado desatendidos​. (Deloitte, n.d.; EY, n.d.; Cámara Nacional de Comercio, Industria y Servicios de Lima [CCL], n.d.; Asociación Peruana de Alta Dirección [APAD], n.d.; Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], n.d.).

#### 2.2.2.2 Clientes

Actualmente el mercado de las consultoras en gestión de operaciones viene en crecimiento, esto debido a que la demanda por servicios de optimización de procesos, de cadenas de suministro y/u operaciones, así como la adopción de tecnologías avanzadas está en aumento, impulsado por la necesidad de las empresas de mejorar la competitividad y eficiencia operativa​

El público objetivo de las consultoras en gestión de operaciones en Lima, Perú abarcan desde grandes corporaciones hasta medianas y pequeñas empresas. Sin embargo, existen nichos de mercado específicos que pueden ser más atractivos para este tipo de consultoras como las empresas manufactureras, retail, industrias, finanzas o las empresas del sector logístico que buscan mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Los clientes de consultoras en gestión de operaciones buscan consultoras con experiencia, conocimiento especializado y un enfoque personalizado, así mismo valoran la capacidad de estas para generar resultados tangibles y cuantificables.

Se espera que la demanda de servicios de consultoría en gestión de operaciones continúe creciendo en los próximos años, impulsada por factores como la adopción de nuevas tecnologías, la globalización y el aumento de la competencia.

Es importante para las consultoras en gestión de operaciones, identificar y conocer claramente a su público objetivo y desarrollar propuestas de valor adaptadas a las necesidades específicas de cada segmento de mercado, así como construir relaciones sólidas de confianza con sus clientes y demostrar el valor de sus servicios a través de resultados concretos (EY, n.d.; Deloitte, n.d.; APC, n.d.).

#### 2.2.2.3 Proveedores

Actualmente en Lima, Perú se cuenta con una amplia oferta proveedores de servicios relacionados con la gestión de operaciones, como empresas en tecnología de la información, empresas de capacitación y desarrollo profesional, empresas de softwares, hardware, etc. La relación con los proveedores de servicios y herramientas tecnológicas es fundamental para las consultoras en gestión de operaciones, por lo que es muy importante establecer alianzas sólidas y evaluar constantemente a los proveedores para garantizar que cumplen con los estándares de calidad y plazos de entrega requeridos.

En Perú, la calidad y fiabilidad de estos proveedores pueden variar, lo que puede afectar la eficiencia operativa de la consultora, por lo que es importante seleccionar proveedores confiables y con experiencia para garantizar la calidad de los servicios.

Los precios de los servicios de los proveedores pueden variar y son muy competitivos, por lo que se debe realizar una evaluación y comparación para elegir la mejor opción en términos de calidad y precio.

Se debe tener en cuenta que la dependencia de proveedores puede aumentar costos para las consultoras y reduce el control de la calidad de los servicios de estos, así también se debe considerar que existe una falta de proveedores especializados en ciertos sectores o tecnologías muy específicas (Ministerio de la Producción, 2020; PwC, n.d.; D'Marketing Asesores, n.d.; Proexpansión, n.d.).

#### 2.2.2.4 Sustitutos

Los principales sustitutos para las consultoras en gestión de operaciones son las mismas empresas que pueden optar por realizar internamente las tareas de gestión de operaciones, para lo cual es necesario contar con personal con experiencia en estos temas y recursos necesarios para realizarlos de manera eficiente, siendo este el principal motivo para recurrir a una consultora.

Los servicios en consultoría en gestión de operaciones son únicos y personalizados de acuerdo a las necesidades de cada cliente, lo que ocasiona que en el mercado se tengan pocos servicios sustitutos para una consultora de este tipo. Se pueden tener productos o servicios complementarios como software, capacitaciones, pero no llegan a ser sustitutos.

Es clave para las consultoras en gestión de operaciones demostrarles a sus clientes el valor que le aporta a la empresa al contratar sus servicios, en comparación con realizar las tareas internamente. Así también deben considerar que cambiar de proveedor de consultoría para las empresas resulta ser costoso y disruptivo (PwC Perú, n.d.).

#### 2.2.2.5 Nuevos Competidores

A la fecha las barreras de entrada al mercado de consultoría en gestión de operaciones son altas ya que se requiere de conocimientos especializados, experiencia, capital y relaciones con clientes para competir en este sector.

Las empresas establecidas tienen costos más bajos debido a la experiencia y la eficiencia operativa, y cuentan también con marcas reconocidas, en el caso de las más grandes y clientes leales, lo que les permite tener acceso a capital, talento humano y tecnología (D'Marketing Asesores, n.d.; PwC Perú, n.d.).

# CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1 Justificación de la investigación de mercado

**De acuerdo a lo desarrollado en el capítulo anterior actualmente las empresas peruanas se vienen desarrollando en un sector muy competitivo y dinámico por lo que deben buscar constantemente mejoras en sus procesos para lograr sus objetivos en cuanto a eficiencia, rentabilidad, etc. Bajo este contexto es que se ven en la necesidad de buscar servicios especializados en gestión de operaciones, que les puedan** brindar las herramientas y el conocimiento necesario para optimizar sus recursos y potenciar su crecimiento.

Para comprender mejor el mercado se realizó el análisis de la Demanda, Oferta y el análisis FODA:

### ****3.1.1 Demanda:****

**Actualmente el mercado de las consultoras en gestión de operaciones en Lima, Perú cuenta con un crecimiento anual constante, si bien no se tienen cifras exactas, de acuerdo a fuentes no confirmadas, se estima que se encuentre entre los 10 millones y 15 millones de dólares anualmente. Esto debido al crecimiento de la demanda por parte de empresas de diversos sectores como el de manufactura, retail, logística y servicios que buscan mejorar su eficiencia y ser más competitivas** (Cámara de Comercio de Lima, n.d.; EY Perú, 2021; Mordor Intelligence, n.d.; Escalante, 2019).

**El mercado de las consultoras en gestión de operaciones presenta diversas necesidades, lo cual hace que la demanda incremente y se segmenta de acuerdo al tamaño de la empresa y su sector. A continuación, se detallan sus necesidades y su segmentación:**

#### 3.1.1.1 Tamaño de la empresa:

* **Grandes empresas:** Estas empresas buscan mayor demanda de servicios integrales y especializados, contar con procesos innovadores que mejoren su eficiencia, optimizar sus cadenas de suministro, reducir tiempos de entrega, asesorías para gestionar la complejidad de las operaciones, implementar herramientas de análisis de datos para tomar decisiones basadas en datos, así como asesorías para la gestión del cambio organizacional, para implementar nuevas estrategias. Por ejemplo, las empresas multinacionales o grandes grupos empresariales (Cámara de Comercio de Lima, n.d.; EY Perú, 2021).
* **Medianas empresas:** Estas empresas buscan optimizar sus procesos y mejorar la eficiencia con recursos limitados, como reducir costos, eliminar desperdicios, optimizar sus niveles de inventario, implementando sistemas de control de stock, asesoría en temas financieros, para obtener financiamientos, implementar controles de calidad para garantizar productos de alta calidad. Por ejemplo, empresas locales que buscan crecimiento sostenido, empresas familiares (Cámara de Comercio de Lima, n.d.; Mordor Intelligence, n.d.).
* **Pequeñas empresas:** Estas empresas buscan servicios puntuales y accesibles para solucionar problemas específicos. Por ejemplo, start ups, emprendedores (EY Perú, 2021).

#### 3.1.1.2 Sector de actividad:

* **Sector manufactura:** Buscanoptimizar sus procesos productivos, reducir sus costos y mejorar su calidad con automatizaciones, gestión de inventarios eficientes, rigurosos controles de calidad. Por ejemplo, empresas textiles, productores de alimentos, empresas farmacéuticas (Mordor Intelligence, n.d.).
* **Sector Retail:** Buscan una buena gestión de la cadena de suministro, logística y experiencia del cliente con optimización en su cadena de suministro, gestión de inventarios eficientes, mejoras en la experiencia de compra. Por ejemplo, cadenas de supermercados, tiendas por departamento, empresas de comercio electrónico (Cámara de Comercio de Lima, n.d.).
* **Servicios:** Buscan optimizar sus procesos administrativos, reducir tiempos de espera y mejorar la satisfacción del cliente con automatización de tareas repetitivas, digitalización de procesos, mejoras en la atención a clientes. Por ejemplo, entidades financieras, empresas de telecomunicaciones, entidades del gobierno (EY Perú, 2021).
* **Logística y transporte:** Buscan optimizar sus rutas, gestión de almacenes y control de inventarios con planificación de rutas, gestión optimizada de flotas, control de inventarios en tiempo real. Por ejemplo, empresas de transporte terrestre, marítimo, aéreo y operadores logísticos (Mordor Intelligence, n.d.).
* **Otros sectores:** Construcción, salud, tecnología, etc.

#### 3.1.1.3 Necesidades específicas:

Como se revisó en el capítulo 2.1.1, el artículo de la revista Forbes del 16 de agosto de 2023, titulado “Cómo son las mejores empresas del mundo de consultoría de gestión”, señala que actualmente las grandes consultoras optan por contar con consultores especializados, profesionales que tengan experiencia laboral en los sectores que cubran las necesidades de sus clientes.

Por ese motivo la empresa en estudio tendrá como finalidad brindar soluciones específicas para el sector industrial, adaptando diversas metodologías a las características del sector. Algunas de las necesidades de las empresas detectadas en los estudios revisados en la sección 2.1.1 son:

* **Optimización de procesos:** Rediseñar los procesos para mejorar la eficiencia y la productividad.
* **Reducción de costos:** Identificar y eliminar gastos innecesarios.
* **Mejora de la calidad:** Implementar sistemas de gestión de calidad y control de procesos.
* **Implementación de tecnologías:** Automatizar.
* **Gestión de la cadena de suministro:** Optimizar la cadena de suministro desde el proveedor hasta el cliente final.

Así también de acuerdo a los estudios revisados en la sección 2.1.1 del presente trabajo, existen algunas tendencias que están impulsando el crecimiento del mercado de consultoría en gestión de operaciones, como:

* Transformación digital
* Experiencia del cliente
* Gestión de la cadena de suministro global
* Énfasis en la sostenibilidad
* Gestión de riesgos
* Especialización por sector
* Demanda por servicios de consultoría en comercio electrónico

### ****3.1.2 Oferta:****

Como se detalló en el capítulo 2, en Lima existen un número creciente de empresas que ofrecen servicios de consultoría en gestión de operaciones. Por lo que es importante revisar las estrategias de diferenciación:

* **Especialización:** Enfocarse en un sector o área de gestión de operaciones específica, desarrollando un profundo conocimiento y experiencia en ese ámbito.
* **Propuesta de valor única:** Ofrecer un conjunto de servicios diferenciado que no esté disponible en la competencia, destacando los beneficios tangibles para los clientes (Rodríguez-Alza, Reyes-Hancco, & Salazar-Bacón, 2021).
* **Metodologías innovadoras:** Desarrollar o implementar metodologías propias de gestión de operaciones que sean eficientes, efectivas y adaptadas a las necesidades del mercado.
* **Experiencia y equipo:** Enfatizar la experiencia y las habilidades del equipo de consultores, destacando sus logros y casos de éxito (Gestionar Fácil, 2023).
* **Enfoque en el cliente:** Brindar una atención personalizada y centrada en las necesidades específicas de cada cliente, construyendo relaciones sólidas a largo plazo.
* **Tecnología:** Incorporar herramientas tecnológicas avanzadas y metodologías de análisis de datos para optimizar la toma de decisiones y mejorar los resultados para los clientes (Ciberlinea, 2023).
* **Precio:** Ofrecer precios competitivos y paquetes de servicios ajustables a las necesidades y presupuestos de los clientes.

### ****3.1.3 FODA****

**Fortalezas**

* Se contará con un equipo de consultores calificados y con gran experiencia en gestión de operaciones en diversos sectores, con habilidades analíticas, de resolución de problemas.
* Se utilizarán metodologías de consultoría flexibles y adaptables a las necesidades de cada cliente, asegurando resultados tangibles y alineados con sus objetivos estratégicos.
* Se tendrá un enfoque centrado en las necesidades y objetivos específicos de cada cliente, brindando soluciones personalizadas y adaptadas a sus realidades.
* Se utilizarán herramientas tecnológicas para la recopilación de datos, el análisis de procesos y la implementación de soluciones, lo que permitirá mayor eficiencia y precisión.
* Se utilizarán herramientas de análisis de datos y business intelligence, simulación para identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y tomar decisiones basadas en evidencia.
* Se fomentará una cultura de innovación y creatividad para desarrollar soluciones novedosas que respondan a los desafíos de cada cliente.

**Oportunidades**

* La creciente demanda de servicios de consultoría en gestión de operaciones por parte de empresas de diversos sectores que buscan mejorar su eficiencia y competitividad.
* Mayor adopción de tecnologías digitales como la automatización, la robótica y el análisis de datos por parte de las empresas genera nuevas oportunidades para la optimización de procesos.
* La globalización del mercado y mayor competencia, exige a las empresas mejorar su eficiencia operativa para seguir siendo competitivas.
* Las empresas tienen mayor conciencia por la importancia de la eficiencia operativa para reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la rentabilidad.
* Mayor conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental y social en las operaciones, lo que genera oportunidades para la consultoría en prácticas sostenibles y responsables.
* Necesidad por parte de las empresas de optimizar las cadenas de suministro para mejorar su eficiencia.

**Debilidades**

* Al ser una empresa nueva, puede tener menor visibilidad y reconocimiento en el mercado comparado con competidores establecidos, lo que puede dificultar la captación de nuevos clientes.
* Recursos financieros y humanos limitados, que puede restringir la capacidad de la empresa para atender a un gran número de clientes o realizar proyectos complejos.
* Es posible que la empresa no cuente con personal con experiencia en todos los sectores de la industria, lo que podría limitar su alcance a ciertos clientes.
* Dependencia excesiva del personal especializado, lo que podría afectar la continuidad del negocio en caso de salidas o rotación de empleados.
* Necesidad de mantener la consultora actualizada y adaptarse rápidamente a la evolución constante de las tecnologías y herramientas de gestión de operaciones.

**Amenazas**

* Gran cantidad de empresas competidoras de consultoría en gestión de operaciones, tanto nacionales como internacionales.
* Cambios en las regulaciones gubernamentales o las normas de la industria que podrían afectar la demanda de servicios de consultoría.
* Estabilidad económica débil que podría reducir la inversión de las empresas en proyectos de consultoría.
* Rápidos avances tecnológicos que podrían hacer que la metodología o las herramientas de la empresa se vuelvan obsoletas.

**Estrategias FODA**

**Fortalezas-Oportunidades:**

* Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de tecnología para contar con más servicios y complementar las capacidades de la consultora.
* Crear contenido sobre los temas que trata la consultora como blogs para ganar posicionamiento en el ámbito de la gestión de operaciones.
* Participar activamente en eventos de la industria, conferencias para aumentar la visibilidad y generar oportunidades de networking.
* Invertir en la formación continua del personal para mantenerlos altamente calificados, actualizados sobre las últimas tendencias y tecnologías en gestión de operaciones para responder de manera adecuada a la creciente demanda de servicios de consultoría.
* Enfocarse en nichos de mercado específicos, como el sector logístico, donde la empresa pueda tener una ventaja competitiva por su personal calificado.
* Aprovechar el uso de herramientas de análisis de datos, business intelligence, simulación para ser más atractivos para las empresas que buscan mayor eficiencia operativa.

**Debilidades-Amenazas:**

* Buscar financiamiento externo o programas de apoyo para ampliar la capacidad operativa, poder acceder a nuevos recursos, atender a un mayor número de clientes, y así poder ingresar al mercado que a la fecha cuenta con gran cantidad de competidores tanto nacionales como internacionales.
* Implementar un programa de formación continua para el personal, para tener a todos con las mismas capacidades y evitar la dependencia de cierto personal, enfrentando de manera adecuada a los rápidos avances tecnológicos que podrían hacer que las metodologías queden obsoletas.
* Aprovechar la débil estabilidad económica, para ingresar a sectores de las pequeñas empresas y así aumentar la visibilidad de la consultora.

**Fortalezas-Amenazas:**

* Ofrecer servicios de consultoría personalizados para cada cliente, teniendo en cuenta el personal capacitado y con experiencia con el que se cuenta, para lograr su lealtad y así ir ganando mercado frente a los competidores actuales.
* Brindar un gran servicio post venta a los clientes, usando herramientas tecnológicas y teniendo en cuenta la personalización de cada caso para contrarrestar el abandono por parte de estos en caso de crisis de la economía.
* Monitorear continuamente los cambios en el entorno regulatorio y adaptar los servicios de la consultora de acuerdo a estos, teniendo en cuenta la capacidad y experiencia del personal.

**Debilidades-Oportunidades:**

* Asociarse con empresas o consultores independientes con experiencia en sectores donde la empresa no tenga presencia.
* Implementar un programa de desarrollo profesional para fortalecer las habilidades y conocimientos del personal interno, para poder atraer la atención de las empresas.
* Desarrollar materiales de marketing y capacitación que destaquen la experiencia y la metodología de la empresa, para ingresar a diversos sectores y ganar clientes.

## 3.2 Problema de investigación de mercado

Para determinar el problema de investigación de mercado del presente trabajo se analizaron ciertos puntos como comprender las necesidades de los posibles clientes, sus desafíos, las brechas de conocimiento que puedan tener en relación a la gestión de operaciones, y su disponibilidad para invertir en consultoría en gestión de operaciones (EY Perú, 2023).

Algunos de los desafíos con los que se enfrentan las empresas actualmente en Lima de acuerdo a las fuentes líneas abajo son:

**Ineficiencias en los procesos:**

* Las empresas aún dependen en gran medida de procesos manuales que generan cuellos de botella, retrasando el flujo de trabajo y aumentando sus costos operativos (Ciberlinea, 2023).
* La falta de estandarización en sus procesos conduce a errores y desperdicios (Rodríguez-Alza, Reyes-Hancco, & Salazar-Bacón, 2021)
* Las empresas carecen de herramientas y sistemas para monitorear y controlar sus procesos de manera efectiva, lo que dificulta identificar problemas y tomar decisiones oportunas (SciELO, 2021).

**Altos costos operativos:**

* Los altos niveles de desperdicio en materiales, materias primas, tiempo y recursos debido a ineficiencias en los procesos, falta de planificación y control (Rodríguez-Alza et al., 2021).
* Presentan inventarios excesivos lo que les generan altos costos de almacenamiento, obsolescencia y riesgo de pérdidas (Ciberlinea, 2023).
* Logística ineficiente, como la falta de planificación de rutas, el uso ineficiente del transporte y su gestión inadecuada de almacenes, incrementan significativamente sus costos operativos (SciELO, 2021).

**Baja calidad de productos o servicios:**

* La falta o débil control de calidad en sus procesos genera productos o servicios defectuosos, que impactan negativamente en la satisfacción del cliente y aumentan sus costos por retrabajo y garantías (Ciberlinea, 2023).
* El no contar con estandarización en sus procesos provoca productos o servicios inconsistentes en cuanto a calidad y características (Rodríguez-Alza et al., 2021).
* La deficiente atención al cliente genera insatisfacción, pérdida de clientes y daño a la reputación de la empresa (SciELO, 2021).

**Problemas de gestión de la cadena de suministro:**

* La descoordinación entre las diferentes áreas de la cadena de suministro (proveedores, transportistas, distribuidores) genera retrasos, desabastecimientos y aumento de costos para las empresas (Rodríguez-Alza et al., 2021).
* La deficiente planificación de la demanda, producción y transporte lleva a las empresas a tener inventarios excesivos, roturas de stock y entregas tardías (SciELO, 2021).

**Debido a estos desafíos que presentan las empresas, existe una creciente disposición por parte de las empresas para invertir en servicios de consultoría en gestión de operaciones, ya que reconocen los beneficios que otorgan estos servicios:**

* Las consultoras de gestión de operaciones pueden ayudar a las empresas a identificar y eliminar ineficiencias en sus procesos (EY Perú, 2023).
* La optimización de procesos, la gestión de inventarios y la cadena de suministro pueden generar ahorros significativos en costos para las empresas (Revista Economía, 2024).
* Las empresas al operar de manera eficiente y eficaz son más competitivas en el mercado (EY Perú, 2023).
* Los consultores de gestión de operaciones tienen un gran conocimiento de las mejores prácticas y las últimas tendencias en la industria, lo que puede ser invaluable para las empresas que buscan mejorar sus operaciones (Revista Economía, 2024).

**Sin embargo, también la disposición a invertir en estos servicios varía según el tamaño, la industria y la situación de cada empresa.**

* **Las grandes empresas presentan mayor disposición a invertir en consultoría de gestión de operaciones que las pequeñas y medianas empresas.** Esto debido a que presentan mayor cantidad de recursos disponibles y son reconocen en mayor magnitud el valor de estos servicios (EY Perú, 2023).
* **Las empresas que operan en industrias competitivas, como la manufactura, el comercio minorista y la logística, también suelen estar dispuestas a invertir en consultoría de gestión de operaciones.** Esto se debe a que estas empresas necesitan operar de manera eficiente y eficaz para poder competir en el mercado (Revista Economía, 2024).
* **Las empresas que se encuentran en una situación financiera difícil también pueden estar dispuestas a invertir en consultoría de gestión de operaciones.** Esto debido a que pueden ver estos servicios como una forma de reducir costos y mejorar su rentabilidad (EY Perú, 2023).

**Otro de los puntos analizados para el problema de la investigación de mercado es que las empresas peruanas presentan diversas brechas de conocimiento en el ámbito de la gestión de operaciones, lo que limita su eficiencia, productividad y competitividad** (EY Perú, 2023; Revista Economía, 2024). A continuación, se detallan algunas de las brechas más comunes:

**Falta de comprensión de los principios básicos de la gestión de operaciones:**

Actualmente muchas empresas carecen de una comprensión profunda de los principios fundamentales de la gestión de operaciones, como la planificación estratégica, la gestión de procesos, la gestión de la cadena de suministro y la gestión de la calidad, lo que les dificulta la toma de decisiones informadas sobre cómo optimizar sus operaciones y alcanzar sus objetivos estratégicos (EY Perú, 2023).

**Incapacidad para medir y analizar el desempeño operativo:**

Las empresas no siempre cuentan con las herramientas o los conocimientos necesarios para medir y analizar de manera efectiva el desempeño de sus operaciones, esto les impide identificar áreas de mejora y tomar medidas correctivas para optimizar sus procesos (Revista Economía, 2024).

**Falta de adopción de tecnologías modernas:**

Muchas de las empresas aún no adoptan tecnologías como la automatización, la robótica y el análisis de datos para mejorar sus operaciones, lo que las pone en desventaja competitiva frente a las empresas que sí están utilizando estas tecnologías (EY Perú, 2023).

**Resistencia al cambio:**

Algunas empresas pueden tener cierta resistencia a la implementación de cambios en sus procesos operativos, incluso cuando estos cambios podrían mejorar significativamente su eficiencia y productividad. Esta resistencia puede ir de la mano con una cultura organizacional que no valora la innovación o la mejora continua (Revista Economía, 2024).

**Falta de capacitación del personal:**

El personal en las empresas no siempre recibe la capacitación adecuada en gestión de operaciones y esto les puede dificultar la realización de sus tareas de manera eficiente y eficaz (EY Perú, 2023; Revista Economía, 2024).

## 3.3 Objetivo general y específicos de la investigación de mercado

El objetivo principal de la investigación de mercado del presente trabajo para una consultora de gestión de operaciones en Lima, Perú, es obtener información importante para respaldar las decisiones estratégicas y operativas del negocio. Esta información puede ser útil para:

* Definir el mercado objetivo de la consultora y comprender sus necesidades.
* Desarrollar productos y servicios de consultoría que satisfagan las necesidades del mercado objetivo y se diferencien de la competencia.
* Establecer precios competitivos para los servicios de consultoría.
* Desarrollar estrategias de marketing y ventas para llegar a los potenciales clientes.
* Evaluar la viabilidad del negocio y tomar decisiones informadas sobre expansión y alianzas estratégicas.

Los objetivos específicos de la investigación de mercado del presente trabajo para una consultora de gestión de operaciones en Lima, Perú son:

1. **Identificar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales:** Se realizará una encuesta y entrevistas para comprender qué buscan las empresas en una consultora de gestión de operaciones.
2. **Analizar la competencia en el mercado local:** Investigar que otras consultoras de gestión de operaciones en Lima, Perú, son contratadas por las empresas para identificar sus fortalezas, debilidades, y estrategias de mercado.
3. **Evaluar las tendencias del mercado y las oportunidades de crecimiento:** Examinar las tendencias actuales en la gestión de operaciones y cómo estas pueden influir en la demanda de servicios de consultoría.

## 3.4 Diseño de la investigación

### 3.4.1 Tipo de investigación:

1. **Investigación primaria:**

Se realizara una encuesta a personal de empresas en Lima para recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre sus necesidades, problemas y presupuestos en gestión de operaciones, así también se tendrá una entrevista semi-estructuradas con un experto en gestión de operaciones en Lima para obtener información cualitativa sobre las tendencias del mercado, los desafíos y las mejores prácticas.

1. **Investigación Secundaria:**

Se revisarán informes de investigación de mercado y estudios de casos sobre el mercado de consultoría en gestión de operaciones en Perú y América Latina. Así también se consultará artículos y revistas especializadas en gestión de operaciones para identificar tendencias relevantes y mejores prácticas.

1. **Unidad de análisis:**

La unidad de análisis para esta investigación será personal de grandes, medias y pequeñas empresas de distintos sectores industriales como el textil, educación, alimenticio, químico, salud, para conocer los factores más relevantes que considerarían al obtener un servicio en gestión de operaciones. Así mismo también serán unidad de análisis personal con experiencia en consultoría en gestión de operaciones para conocer como son sus procesos.

1. **Unidad de respuesta:**

La unidad de respuesta en la presente investigación es todos los resultados que se obtendrán tanto de las encuestas como de las entrevistas.

### 3.4.2 Métodos de investigación:

1. **Encuestas:**

Se diseñará un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas para poder recopilar datos cuantitativos y cualitativos. La encuesta se realizará a personal que trabajan en distintas empresas de Lima del sector industrial.

1. **Entrevistas:**

Se seleccionará a un experto en gestión de operaciones con amplia experiencia en el mercado de Lima, y se le realizará una entrevista semiestructurada para poder guiar las discusiones y obtener mayor profundidad en las respuestas, obteniendo así datos cualitativos que reforzaran los obtenidos en la encuesta.

### 3.4.3 Cálculo de la muestra

Para el siguiente plan de negocios ha optado por un muestreo no probabilístico, específicamente se usó el método por conveniencia, ya que debido a la gran población es complicado realizar una encuesta para el tamaño de muestra requerido por limitaciones de recursos o logística. [Un método no probabilístico, como el muestreo por conveniencia, permite seleccionar empresas que estén fácilmente disponibles o que sean más accesibles](https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/).

En Perú, de acuerdo al boletín “Demografía Empresarial en el Perú: II Trimestre de 2024” elaborado y difundido por El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), órgano rector del Sistema Estadístico Nacional, se tienen 3 millones 368 mil 634 empresas a setiembre del 2024. De las cuales en Lima operan 1 millón 506 mil 677 empresas.

Del total de empresas en Lima, Perú aproximadamente el 11.9% (179 mil 104 empresas) pertenece al sector industrial, este porcentaje se obtuvo de los documentos difundidos por El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) “Perú: Estructura Empresarial 2020”, “Perú: Estructura Empresarial 2019”, “Perú: Estructura Empresarial 2021”, en sus capítulos 5, “Demografía Empresarial Cuarto Trimestre 2022”, “Demografía Empresarial IV Trimestre 2023”, “Demografía Empresarial II Trimestre 2024”

Considerando para la población del presente trabajo a las empresas del sector industrial en Lima, Perú, se tendría un total de 179 mil 104 empresas, por lo cual el tamaño de muestra debería ser 383 empresas, de acuerdo al resultado obtenido utilizando la siguiente fórmula:

Donde:

* n = Tamaño de la muestra
* Z = Valor Z (Se consideró la puntuación 1.96 para un 95% de confianza)
* p = Proporción esperada (0.5)
* e = Margen de error (5%)
* N = Tamaño de la población (180,801)

Mediante el uso del método de conveniencia permitió seleccionar un grupo de empresas que se encontraban disponibles de distintos subsectores industriales y así contar con diferentes subgrupos dentro de la población objetivo. Así mismo se pudo elegir empresas con distintos desafíos, lo que permitió contar con información cualitativamente relevante para el desarrollo de la consultora en estudio.

La cantidad de encuestas realizadas para el presente trabajo fueron 44, y fue dirigida a personas que participan directa o indirectamente en los procesos de elección de consultoras en gestión de operaciones.

Para reforzar la validez de investigación mediante el tipo de muestreo elegido es que se realizó la entrevista a un experto en consultoría en gestión de operaciones, y se comparó también con estudios previos expuestos en el capítulo 2 del presente trabajo.

### 3.4.4 Resultados de la encuesta

La encuesta se realizó a 44 personas que trabajan en distintas empresas y participan de manera directa o indirecta en la elección de consultoras de gestión de operaciones. El detalle de las preguntas y opciones de respuestas se puede revisar en el ANEXO I.

La encuesta estuvo compuesta por 18 preguntas, divididas en los siguientes grupos para poder obtener la información de una manera más detallada:

* Información demográfica
* Información sobre desafíos en las empresas y competencia.
* Información de servicios a usar y las expectativas en las empresas.
* Información de presupuesto y decisión de compra en las empresas.
* Información sobre preferencias para recibir información de la empresa consultora, y preguntas abiertas.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta por cada pregunta realizada, los que han sido generados de manera automática por la herramienta Formularios de Google.

* Las Grandes y micro empresas son las que presenta mayor porcentaje en la encuesta realizada, con 59.1% y 22.7% respectivamente.

Gráfico 1: ¿En qué tipo de empresa trabaja actualmente?

|  |
| --- |
| Gráfico 1: ¿En qué tipo de empresa trabaja actualmente? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* El 47.7 % de los encuestados, tienen entre 1 a 5 años laborando en las empresas y el 31.8 % cuentan con más de 15 años laborando.

Gráfico 2: ¿Cuántos años lleva trabajando en su centro laboral?

|  |
| --- |
| Gráfico 2: ¿Cuántos años lleva trabajando en su centro laboral? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* El principal desafío que presentan las empresas encuestadas con un casi 54.5% es la eficiencia de procesos, seguido por los sistemas de información con 45.5%

Gráfico 3: ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos operativos que enfrenta la empresa donde trabaja? Puede marcar más de una opción.

|  |
| --- |
| Gráfico 3:¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos operativos que enfrenta la empresa donde trabaja? Puede marcar más de una opción. |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* El 77.3 % de las de los encuestados no han utilizado consultoras en gestión de operaciones.

Gráfico 4: ¿Han utilizado anteriormente servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja?

|  |
| --- |
| Gráfico 4: ¿Han utilizado anteriormente servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Del 22.7 % de los encuestados que han hecho uso de servicios de consultoría el 20% lo realizo con Deloitte.

Gráfico 5: Indique el nombre de la consultora en caso su respuesta a la pregunta anterior fue SI.

|  |
| --- |
| Gráfico 5: Indique el nombre de la consultora en caso su respuesta a la pregunta anterior fue SI. |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del 22.7 % de los encuestados que han hecho uso de servicios de consultoría, el 90% indico que el aspecto más útil fue la mejora de procesos, seguido por la implementación de tecnología como aspecto más útil.

Gráfico 6: Si ha utilizado servicios de consultoría, ¿qué aspectos fueron más útiles? Puede marcar más de una opción

|  |
| --- |
| Gráfico 6: Si ha utilizado servicios de consultoría, ¿qué aspectos fueron más útiles? Puede marcar más de una opción |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del 22.7 % de los encuestados que han hecho uso de servicios de consultoría, el 50% indico que quedaron satisfechos con dicho servicio, y solo el 10% quedo muy satisfecho.

Gráfico 7: ¿Qué tan satisfecho quedó su empresa con los servicios de la consultora anterior?

|  |
| --- |
| Gráfico 7: ¿Qué tan satisfecho quedó su empresa con los servicios de la consultora anterior? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del 22.7 % de los encuestados que han hecho uso de servicios de consultoría, consideran como principales motivos de cambio de empresa consultora los costos y los resultados obtenidos.

Gráfico 8: Si tuviera que cambiar de consultora, ¿Cuál o cuáles serían los posibles motivos?

|  |
| --- |
| Gráfico 8: Si tuviera que cambiar de consultora, ¿Cuál o cuáles serían los posibles motivos? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* El 27 % de los encuestados, indican que consideran la implementación de tecnologías de la información como el servicio más valioso para sus empresas, seguido por el análisis y optimización de procesos con el 26%.

Gráfico 9: ¿Qué tipo de servicios de consultoría en gestión de operaciones considera más valiosos para la empresa donde trabaja?

|  |
| --- |
| Gráfico 9: ¿Qué tipo de servicios de consultoría en gestión de operaciones considera más valiosos para la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del total de encuestados el 45.5% espera obtener un aumento en la eficiencia al contratar los servicios de una consultora en gestión de operaciones, seguido por mejorar la gestión de los recursos con un 25%.

Gráfico 10: ¿Qué espera o esperaría obtener al contratar una consultora en gestión de operaciones?

|  |
| --- |
| Gráfico 10: ¿Qué espera o esperaría obtener al contratar una consultora en gestión de operaciones? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del total de encuestados, el 52.3% indica que el responsable de tomar las decisiones con respecto a la contratación de servicios de consultoría en gestión de operaciones es el Gerente General seguido por el Gerente de Operaciones con 15.9%.

Gráfico 11: ¿Quién o quiénes toman las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de consultoría en la empresa donde trabaja?

|  |
| --- |
| Gráfico 11: ¿Quién o quiénes toman las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Gráfico 12: ¿Cuál es su presupuesto anual estimado para servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja?

* Del total de encuestados, el 52.3% indica que su presupuesto anual estimado para servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja es menor a $10,000, seguido por un presupuesto entre $11,000 y $50,000 con un 18.2%.

|  |
| --- |
| Gráfico 12: ¿Cuál es su presupuesto anual estimado para servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del total de las respuestas, el 29% indica que los factores más importantes al seleccionar una consultora en gestión de operaciones son la experiencia y reputación, seguidos por el costo del servicio con un 18%.

Gráfico 13: ¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar una consultora en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja?

|  |
| --- |
| Gráfico 13: ¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar una consultora en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* El 63.6% de los encuestados indico que los servicios de consultoría en gestión de operaciones se realizan anualmente en las empresas donde laboran.

Gráfico 14: ¿Con qué frecuencia contratan servicios de consultoría en la empresa donde trabaja?

|  |
| --- |
| Gráfico 14: ¿Con qué frecuencia contratan servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del total de los encuestados, el 47.7% indico que prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones por medio de reuniones presenciales, seguido por vía correo electrónico con un 34.1%

Gráfico 15: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones?

|  |
| --- |
| Gráfico 15: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

* Del total de los encuestados, el 29.5% indico que les gustaría recibir las actualizaciones sobre el progreso del proyecto en la empresa donde trabaja de cada quince día, mientras que un 27.3% indico semanalmente al igual que según sea necesario.

Gráfico 16: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones?

|  |
| --- |
| Gráfico 16: ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones? |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia. |

* Al consultarle a los encuestados sobre, ¿qué otras necesidades o expectativas tienen en la empresa donde trabaja respecto a los servicios de una consultora en gestión de operaciones?, estos brindaron las siguientes respuestas:

1. Respuesta ágil y acertada, con la finalidad de hacer la operación es más ágil.
2. Adopción de mejores prácticas a nivel mundial y gestión de riesgos en los procesos operativos.
3. Acceso fácil a información de avance
4. Tiempo de respuesta.
5. Tener una herramienta de avance en tiempo real de la consultoría
6. Permanencia en el mercado con innovación
7. Simulación de procesos.
8. Mejorar nuestros servicios.
9. Mayor detalle sobre los servicios que presta.
10. Evaluación muy profunda del personal que efectúa la gestión de las operaciones el por qué tuvieron tal o cual criterio.
11. Personalización de del servicio
12. Participación de personal más experimentado.

* Al consultarle a los encuestados sobre, ¿Qué le gustaría mejorar en la gestión de operaciones de la empresa donde trabaja?, estos brindaron las siguientes respuestas:

1. Eficiencia
2. Optimización de Procesos
3. Sistema de gestión de calidad
4. Capacitación en software para el personal operativo
5. Facturación
6. Me gustaría recibir una evaluación para tomar acciones necesarias
7. Mantenimiento, cadena de suministros e inventarios
8. El compromiso de los integrantes
9. El ambiente de control y los sistemas utilizados
10. El capital humano que ejecuta dichas gestiones
11. Reportes y personalización de algunos programas
12. El gobierno corporativo
13. Aclarar las funciones de los operarios

De los resultados obtenidos en la encuesta se pudo obtener como principales conclusiones:

* Las pymes están teniendo un gran protagonismo en el mercado.
* La eficiencia en procesos, la implementación de tecnología y la gestión de recursos son los aspectos más importantes para las empresas.
* La mayoría de las empresas no utilizan servicios de consultoría en gestión de operaciones.
* El factor más importante al buscar los servicios de una consultora en gestión de operaciones es la experiencia y reputación.
* Deloitte es la empresa con mayor número de contrataciones para servicios de consultoría en gestión de operaciones.
* Los altos rangos de las empresas son los que toman las decisiones relacionadas con contratación de servicios de consultoría en gestión de operaciones.
* Las empresas contratan como mínimo una vez al año los servicios de consultoría en gestión de operaciones.
* Las empresas prefieren una asesoría presencial con seguimiento continuo, es decir mayor presencia por parte de la consultora.

### 3.4.5 Resultados de la entrevista:

La entrevista se realizó a 1 experto en gestión de operaciones:

Entrevistado número 1 (E1): CEO Asesores en Gestión de Operaciones S.A.

La entrevista fue semiestructurada y estuvo divididas en preguntas sobre:

* Experiencia y Visión General
* Servicios de Consultoría
* Desafíos y Oportunidades
* Mercado Peruano y Sector Industrial
* Aspectos Clave para el Éxito
* Consejos para Nuevos Consultores

Las preguntas estuvieron relacionadas a las de la encuesta para poder comparar resultados. En el ANEXO II se puede revisar la entrevista realizada.

De las respuestas brindadas por el entrevistado se pudo obtener como principales puntos:

* El principal desafío en las empresas es implementar y proteger un verdadero modelo de cadena de suministro
* Las empresas carecen de sistemas que les permitan llegar a la eficiencia y rentabilidad deseada, motivo por el cual buscan las consultorías en gestión de operaciones
* Los modelos de cadena de suministro y de “revenue management” son las actuales tendencias en operaciones.
* Las empresas deben estar convencidas de la necesidad del cambio para mejorar la operación.
* Los consultores en gestión de operaciones deben contar con un profundo conocimiento del sector, con habilidades pedagógicas y de comunicación, ofreciendo soluciones integrales y personalizadas que se adapten a las necesidades específicas de cada empresa.
* Se deben brindar soluciones sinceras para cada clientes ya que los testimonios de clientes satisfechos fortalecen la reputación de una empresa.
* Se deben brindar soluciones personalizadas, sencillas y entendibles para cada cliente.

### 3.4.6 Comparativa de resultados:

Al comparar los resultados de las encuestas y las respuestas de los entrevistados con estudios previos expuestos en el capítulo 2 del presente trabajo:

* De acuerdo al artículo de la revista Forbes del 16 de agosto de 2023, titulado “Cómo son las mejores empresas del mundo de consultoría de gestión” dentro de las grandes empresas consultoras en gestión colocan a Deloitte como una de ellas, siendo también la empresa, de acuerdo a la encuesta realizada, con mayor uso de servicios de consultoría.
* Los resultados obtenidos en la encuesta y la respuesta de los entrevistados indican que a la fecha las empresas buscan que los servicios de consultoría sean personalizados, que respondan a sus necesidades, lo cual acuerdo con el artículo de la revista Forbes del 16 de agosto de 2023, titulado “Cómo son las mejores empresas del mundo de consultoría de gestión” es una tendencia que están teniendo las grandes consultoras en contratar especialistas en varios sectores para poder responder a las necesidades de cada cliente.
* Lo resultados obtenidos en la encuesta, la respuesta del experto y los estudios mencionados en el capítulo 2, coinciden en destacar el papel fundamental que juegan las tecnologías digitales en la transformación de las empresas. La adopción de herramientas digitales actualmente se correlaciona directamente con un aumento en la productividad, como lo evidencia la cuarta edición del Sondeo de Adopción Digital realizado poro Movistar Empresas en Hispanoamérica. Asimismo, tanto en la cuarta edición del Sondeo de Adopción Digital realizado poro Movistar Empresas en Hispanoamérica como en el estudio realizado por la consultora McKinsey en 2022: McKinsey Technology Trends Outlook 2022, resaltan la creciente importancia de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos para optimizar procesos y tomar mejores decisiones. Estas tendencias se alinean con la evolución de los modelos de cadena de suministro, mencionado por el entrevistado, donde la transformación del dato en conocimiento se vuelve un factor clave para el éxito empresarial.
* Tanto el estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en el 2019, donde detecto que el 98% de las empresas en Latinoamérica son PYMES como los resultados de la encuesta realizada coinciden en la creciente presencia e importancia de las empresas más pequeñas en el mundo empresarial.
* De las comparaciones entre los resultados de la encuesta y los estudios detallados en el capítulo 2, estos coinciden en señalar una creciente demanda por parte de las empresas en mejorar su eficiencia y rentabilidad. Este fin común se traduce en la búsqueda activa de soluciones que les permitan optimizar sus procesos, implementar tecnologías innovadoras y aprovechar al máximo sus recursos. Tanto el estudio realizado por Deloitte en el 2018, como la encuesta realizada por Ernst & Young (2024), titulada *Desafíos y tendencias 2024 para las empresas en Latinoamérica* y el estudio realizado por la consultora McKinsey en 2022: McKinsey Technology Trends Outlook 2022, resaltan la importancia de la gestión de operaciones eficiente y la adopción de tecnologías como la inteligencia artificial para alcanzar dichos objetivos. Las empresas están tomando conciencia de la necesidad de adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y están invirtiendo en soluciones que les permitan mejorar su desempeño y sostenibilidad a largo plazo.
* Los estudios detallados en el capítulo 2: PwC. (2023). *Reinvención de las cadenas de suministro para 2030,* *El artículo de PNC “Por qué la resiliencia de la cadena de suministro debe ser una de las principales prioridades en el 2024”, y* el artículo “*Cinco datos sobre nearshoring en América Latina”* realizado por J.P. Morgan en noviembre de 2023, y la respuesta a la entrevista por parte del experto en gestión de operaciones, coinciden en señalar que la resiliencia de las cadenas de suministro se ha convertido en una prioridad para las empresas a nivel global. La pandemia de COVID-19 aceleró la necesidad de contar con cadenas de suministro más flexibles y adaptables ante disrupciones como la escasez de insumos, los cambios en las regulaciones y los eventos climáticos extremos. En respuesta a estos desafíos, las empresas están invirtiendo en tecnologías y estrategias para diversificar sus proveedores, acortar las distancias geográficas y mejorar la visibilidad de sus operaciones. El nearshoring, por ejemplo, se presenta como una tendencia en auge, impulsada por la búsqueda de mayor resiliencia y la reducción de costos. En resumen, las empresas reconocen que una cadena de suministro resiliente es fundamental para garantizar la continuidad de sus operaciones y su competitividad en un entorno global cada vez más volátil.
* Tanto los resultados de la encuesta realizada para el presente trabajo como los resultados de la encuesta realizada a ejecutivos de medianas y grandes empresas en Latinoamérica por la consultora Dench en 2023, la demanda de los servicios de consultoría es mayor al 60%.

# CAPÍTULO 4: PLAN DE NEGOCIOS

## 4.1 Modelo de negocio:

Es crucial para las empresas tener bien definido su modelo de negocio, ya que este representa de manera estructurada cómo la empresa crea, entrega y captura valor. Para la empresa en estudio, contar con un modelo de negocio claro es esencial, ya que proporciona una hoja de ruta precisa para alcanzar nuestros objetivos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Este modelo nos permite identificar quiénes son nuestros clientes, cómo les generamos valor y cómo obtenemos valor de este negocio.

En el Marco teórico del presente trabajo se presentó el Canvas, método utilizado para realizar nuestro modelo de negocio, el cual se detallará a continuación:

### 4.1.1 Propuesta de valor:

Para elaborar la propuesta de valor de la empresa en estudio se utilizó como herramienta el lienzo de propuesta de valor:

Gráfico 17: Lienzo de propuesta de valor

|  |
| --- |
| Gráfico 17: Lienzo de propuesta de valor |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

La empresa en estudio, se especializará en transformar la eficiencia operativa de sus clientes a través de soluciones personalizadas y un enfoque integral. Su propuesta de valor se basa en cuatro pilares fundamentales:

1. **Optimización de Procesos**: Analiza y mejora los procesos internos de sus clientes para maximizar la eficiencia y reducir costos operativos. Implementa metodologías que aseguran resultados sostenibles y medibles.
2. **Personalización de Aplicaciones**: Desarrolla y adapta aplicaciones específicas para cada uno de los procesos de sus clientes, garantizando que las herramientas tecnológicas se alineen perfectamente con sus necesidades y objetivos empresariales.
3. **Seguimiento Continuo**: Ofrece un seguimiento constante de las soluciones implementadas en sus clientes, asegurando que se mantengan efectivas y ajustadas a cualquier cambio en el entorno empresarial.
4. **Personal Capacitado:** Cuenta con un equipo de expertos altamente capacitados y con amplia experiencia en gestión de operaciones y en cada sector de acuerdo a las necesidades de sus clientes. El personal de la consultora está dedicado a proporcionar asesoramiento y soporte de alta calidad, asegurando que sus clientes alcancen su máximo potencial.

### 4.1.2 Segmento de clientes:

La empresa en estudio se enfocará en brindar soluciones personalizadas y eficientes a una variedad de empresas en Lima, Perú, con un especial énfasis en el sector industrial. Los segmentos de clientes incluyen:

* **Empresas industriales pequeñas:** Al ser empresas con una estructura organizativa más reducida, se les brindará soluciones personalizadas para optimizar sus procesos productivos, reducir costos y mejorar su eficiencia. Se les asesorara en la implementación de herramientas, metodologías y sistemas de gestión de calidad, mejora de procesos productivos y capacitación del personal, así como a aprovechar al máximo sus recursos.
* **Medianas empresas industriales:** Son organizaciones de tamaño intermedio que requieren soluciones más complejas que se adapten a su crecimiento y expansión a comparación de las pequeñas empresas. Se les brindará consultoría en optimización de cadena de suministro, gestión de inventarios, automatización de procesos.
* **Grandes empresas industriales:** Son grandes organizaciones con operaciones extensas y diversificadas que buscan mantener su competitividad en el mercado, que buscan estrategias en gestión de operaciones, análisis de datos para la toma de decisiones y proyectos de innovación tecnológica. Se les ofrecerá servicios de consultoría estratégica para mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de ciclo, aumentar la productividad y puedan tomar así mejores decisiones en base a la información brindada.
* **Empresas privadas en general:** Se espera en un futuro asesorar a cualquier empresa a mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos de negocio, con el apoyo del personal especializado que tendrá la consultora. Se les realizará diagnósticos detallados de sus procesos y se le propondrá soluciones a medida para optimizar la gestión de recursos, la toma de decisiones y la satisfacción del cliente.

### 4.1.3 Canales:

Para llegar de manera eficaz a los clientes de la empresa en estudio, se utilizará una combinación de canales que permitirán maximizar tanto la presencia de la empresa como su accesibilidad. Estos canales incluyen:

* **Sitio Web:** Será la principal plataforma de presentación de los servicios de la consultora. Aquí, los clientes podrán encontrar información detallada sobre las soluciones brindadas, casos de éxito y contactarse fácilmente, con el fin de proveer una fuente de información completa y accesible, y facilitar el primer punto de contacto con potenciales clientes.
* **Redes Sociales:** La consultora en estudio utilizará plataformas como LinkedIn, Instagram y Twitter para interactuar con su audiencia, compartir contenido relevante y mantenerse conectada con el mercado. Esto aumentará la visibilidad de la empresa, generará engagement y atraerá nuevos clientes a través de contenido educativo y promocional.
* **Venta Directa B2B:** La empresa establecerá relaciones directas con empresas industriales y privadas, ofreciéndoles soluciones personalizadas y demostrando el valor de sus servicios, para crear relaciones sólidas y duraderas con clientes potenciales, y cerrar acuerdos que beneficien a ambas partes.
* **Venta por Referencias:** La consultora fomentará un programa de referencias donde clientes satisfechos puedan recomendar sus servicios a otras empresas, incentivando así la expansión de su red de clientes, para aprovechar la satisfacción y confianza de sus clientes para atraer nuevos negocios a través de recomendaciones personales.

### 4.1.4 Relación con clientes:

La consultora de gestión de operaciones en estudio, buscará establecer relaciones a largo plazo con sus clientes, ya que es un pilar fundamental para el éxito y crecimiento sostenido. Se enfocará en construir y mantener relaciones sólidas y duraderas, basadas en la confianza, el valor agregado y un enfoque personalizado. Para ello, implementará dos estrategias clave: la fidelización de clientes mediante servicios personalizados y el asesoramiento postventa.

* **Fidelización a través de servicios personalizados:** Para la empresa en estudio se tiene en cuenta que cada cliente tiene necesidades únicas, dependiendo de su sector, tamaño y objetivos específicos. Por ello, se ofrecerán servicios personalizados que se ajustan a las características de cada empresa. Desde la fase inicial de cada proyecto, se realizará un diagnóstico detallado de las operaciones de cada cliente para identificar áreas de mejora, permitiendo desarrollar e implementar estrategias y soluciones a medida, que se alineen con los objetivos y metas de cada cliente. Se asignará consultores dedicados a cada proyecto, garantizando una atención continua y especializada. Esta personalización permitirá generar una relación cercana y flexible con el cliente, maximizando el impacto de nuestras recomendaciones y fomentando una confianza mutua que refuerce la continuidad de nuestra colaboración.
* **Asesoramiento postventa:** El compromiso de la consultora en estudio no terminará con la entrega de los proyectos y los resultados a cada cliente, sino que ofrecerá un asesoramiento postventa integral que asegure la implementación exitosa y el mantenimiento de las mejoras propuestas. Se cree en el presente trabajo firmemente en el valor del asesoramiento postventa, ya que la consultora proporcionará un seguimiento periódico para evaluar el impacto de las soluciones que brinde y así poder realizar ajustes necesarios para asegurar la implementación efectiva de las recomendaciones y adaptarse a posibles cambios en las necesidades del cliente. Durante dicho periodo se ofrecerá soporte técnico para resolver cualquier problema o duda que pueda surgir después de la implementación, capacitaciones adicionales para el personal del cliente y sesiones de revisión para medir los avances, ajustar estrategias y garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta atención posterior a la entrega del servicio no solo asegura la satisfacción del cliente, sino también permite construir relaciones de confianza y lealtad a largo plazo, posicionando a la consultora como socio estratégico en el crecimiento y éxito de sus clientes.

### 4.1.5 Fuentes de ingresos:

La consultora en estudio generará ingresos a través de diversas fuentes que asegurarán la sostenibilidad y el crecimiento del negocio. La principal fuente será la venta de soluciones personalizadas enfocadas en la optimización de procesos. Esto incluirá servicios como el diagnóstico y análisis de procesos, en el que se evaluarán detalladamente los procesos operativos actuales de los clientes para identificar áreas de mejora. Posteriormente, se procederá al desarrollo e implementación de estrategias que optimicen los procesos, reduzcan costos y mejoren la eficiencia. Adicionalmente, se llevará a cabo un monitoreo y mejora continua de las estrategias implementadas para asegurar que los resultados sean sostenibles a largo plazo.

Otra fuente importante será la consultoría especializada, abarcando áreas clave como la gestión de la cadena de suministro, donde ofreceremos asesoramiento para mejorar la eficiencia en la planificación, ejecución y control de la misma, reduciendo costos. También nos enfocaremos en la gestión de calidad, implementando sistemas que aseguren la conformidad con estándares y mejoren la satisfacción del cliente. Además, la transformación digital será un área prioritaria, proporcionando asesoría para adoptar tecnologías que optimicen la eficiencia operativa y la competitividad.

A su vez, ofrecerá capacitaciones y formación dirigidas al personal de los clientes, fortaleciendo sus habilidades en la gestión de operaciones. Estos programas incluirán cursos y talleres sobre temas específicos, así como certificaciones en metodologías y herramientas clave para la optimización de procesos.

El soporte técnico y asistencia postventa será otra fuente de ingresos importante. Se proporcionará apoyo continuo para garantizar el éxito en la implementación de las soluciones, incluyendo asistencia técnica y servicios de mantenimiento y actualización de las soluciones implementadas.

Por último, se organizarán eventos y seminarios sobre temas relevantes en gestión de operaciones, que ofrecerán una plataforma para el aprendizaje y la interacción entre profesionales del sector. Se generarán ingresos a través de inscripciones a los eventos y patrocinios de empresas interesadas en promover sus productos o servicios en dichos espacios.

### 4.1.6 Recursos Claves:

El éxito de la consultora en gestión de operaciones en Lima, Perú, dependerá de contar con una serie de recursos claves que permitirán ofrecer servicios de alta calidad y diferenciarse en el mercado. Entre estos recursos se encuentra un equipo de personal altamente capacitado y especializado en diversas áreas de la gestión de operaciones. Estos profesionales serán fundamentales para proporcionar soluciones innovadoras y efectivas a los clientes.

Además, se utilizarán software avanzados y tecnología de la información para optimizar tanto nuestros procesos internos como las soluciones que ofrecemos a los clientes. Esto incluirá el uso de sistemas ERP, software de gestión de proyectos y herramientas de análisis de datos.

Contará también con una red de consultores externos con experiencia en diferentes industrias y áreas de especialización, quienes aportarán conocimientos específicos y perspectivas frescas a los proyectos. Para asegurar la eficiencia y efectividad de los servicios, se implementarán metodologías probadas y mejores prácticas en la gestión de operaciones, como metodologías ágiles, Lean y Six Sigma.

El desarrollo de una red de contactos y alianzas estratégicas será esencial para acceder a nuevas oportunidades y recursos adicionales. Estas relaciones fortalecerán la presencia de la consultora en el mercado y permitirán ofrecer un servicio más completo. Además, se mantendrá una base de datos robusta y actualizada con mejores prácticas, estudios de caso y tendencias del mercado, lo que será crucial para que se ofrezcan soluciones personalizadas y fundamentadas.

En cuanto a infraestructura, se contará con una oficina bien equipada y plataformas virtuales para facilitar la colaboración y comunicación, tanto interna como con los clientes, utilizando sala de reuniones, equipos de videoconferencia y herramientas decolaboración en línea.

La capacitación continua será otro pilar fundamental del éxito de la empresa. Se invertirá en el desarrollo profesional del equipo para que siempre estén al día con las últimas tendencias y tecnologías en gestión de operaciones. Asimismo, se implementarán herramientas avanzadas de análisis y medición, lo que permitirá ofrecer servicios precisos y basados en datos.

### 4.1.7 Actividades Claves:

En la consultora en estudio se llevarán a cabo una serie de actividades clave que permitirán ofrecer servicios de alta calidad y satisfacer las necesidades de los clientes. Estas actividades incluyen:

* **Evaluación de Sistemas**: Se realizará un análisis exhaustivo de los sistemas operativos de los clientes para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Esta evaluación permitirá comprender las fortalezas y debilidades de los sistemas existentes.
* **Identificación de Mejoras en los Sistemas**: Basándose en la evaluación inicial, se identificarán y propondrán mejoras específicas en los sistemas operativos. Estas mejoras estarán diseñadas para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de los procesos operativos.
* **Construcción de Modelos**: Se desarrollarán modelos operativos personalizados que reflejen las mejores prácticas y las necesidades específicas de cada cliente. Estos modelos servirán como guías para la implementación de mejoras y la optimización de procesos.
* **Desarrollo de Aplicaciones**: Se crearán y personalizarán aplicaciones tecnológicas que apoyen la gestión de operaciones. Estas aplicaciones estarán diseñadas para integrarse perfectamente con los sistemas existentes y proporcionar herramientas adicionales para la gestión y el análisis de datos.
* **Capacitación del Personal en las Aplicaciones**: Se ofrecerán programas de capacitación para el personal de los clientes, para asegurar que puedan utilizar eficazmente las nuevas aplicaciones y sistemas implementados. Las capacitaciones incluirán sesiones prácticas y teóricas que garanticen una comprensión completa y la adopción exitosa de las nuevas herramientas.
* **Monitoreo y Evaluación Continua**: Se implementará un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que las mejoras y aplicaciones implementadas estén funcionando según lo previsto. Este proceso incluirá la recopilación de datos, el análisis de rendimiento y la realización de ajustes necesarios.
* **Asesoramiento y Soporte Continuo**: Se proporcionará asesoramiento y soporte continuo a los clientes para ayudarles a adaptarse a los cambios y maximizar los beneficios de las mejoras implementadas. Este soporte incluirá consultas regulares, resolución de problemas y actualizaciones de sistemas.

### 4.1.8 Socios Claves:

En el desarrollo y funcionamiento de la consultora en gestión de operaciones, se han identificado una serie de socios clave que son fundamentales para garantizar el éxito, la sostenibilidad y el crecimiento continuo del negocio. Estos socios juegan un rol vital en la provisión de recursos estratégicos y operativos que permitirán la entrega de servicios de alta calidad y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

* **Proveedores de Software:** Los proveedores de software son empresas especializadas en el suministro de herramientas y plataformas tecnológicas que permiten optimizar y gestionar las operaciones de los clientes. Estos sistemas incluyen tanto software de gestión empresarial como de análisis de datos. La colaboración con proveedores de software es esencial para ofrecer soluciones tecnológicas avanzadas, personalizadas y eficientes. Estas herramientas permiten mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de los clientes, lo que refuerza la propuesta de valor de la consultora**.** Ejemplos: Proveedores de soluciones ERP (Enterprise Resource Planning), CRM (Customer Relationship Management), y software especializado simulación de procesos y en análisis de datos.
* **Entes Reguladores:** Los entes reguladores son organismos gubernamentales y entidades encargadas de establecer y supervisar las normativas y regulaciones en los sectores de operaciones y tecnología. La relación con estos entes es crítica para el cumplimiento de las normativas vigentes. Asegurar el cumplimiento de las normativas establecidas por los entes reguladores es fundamental para evitar sanciones y garantizar que tanto nuestras operaciones como las de nuestros clientes cumplan con los estándares exigidos. Asimismo, el cumplimiento normativo refuerza la reputación de la consultora y genera confianza en el mercado. Ejemplos: SUNAT (Superintendencia Nacional de Administración Tributaria), INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), agencias de protección de datos, organismos de certificación de calidad, entre otros.
* **Proveedores de Hardware:** Los proveedores de hardware suministran los equipos y dispositivos tecnológicos necesarios para implementar y mantener las soluciones operativas en las empresas de los clientes. La calidad y disponibilidad del hardware es clave para asegurar que las soluciones tecnológicas implementadas funcionen de manera óptima. Los equipos proporcionados por estos socios permiten ofrecer un servicio robusto y confiable a los clientes, garantizando la continuidad operativa.Ejemplos: Empresas proveedoras de servidores, dispositivos de red, equipos de almacenamiento y otros dispositivos físicos requeridos para garantizar el funcionamiento adecuado de las soluciones tecnológicas (Magitech.Peru, DNP Corp, CistronixPerú, Grupo Ap Corp, Speed Networks).
* **Proveedores de Servicios en la Nube:** Los proveedores de servicios en la nube son aquellos que permiten gestionar y almacenar grandes volúmenes de datos, así como ofrecer flexibilidad y escalabilidad en soluciones tecnológicas. Los servicios de almacenamiento y procesamiento en la nube permitirán a la consultora en estudio a adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes de los clientes, facilitando el manejo de grandes volúmenes de datos y mejorando la capacidad de respuesta en los proyectos. Ejemplos: Empresas como Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, y Google Cloud, que ofrecen servicios de nube pública, privada e híbrida, en Perú se cuenta con los siguientes proveedores Valtec Consultores, GTD Perú, Megatrade Peru, [HWPeru](https://hostingweb.pe/servidores-cloud-en-peru/)
* **Instituciones Financieras:** Bancos y entidades financieras que facilitan la gestión de recursos económicos, proporcionan financiación para proyectos y permiten a la consultora realizar inversiones necesarias para su crecimiento.
* **Consultoras Especializadas:** Firmas de consultoría en áreas complementarias, como recursos humanos, marketing o sostenibilidad, que colaborarán con la consultora para ofrecer un servicio integral a los clientes, cubriendo todas sus necesidades operativas y estratégicas.

### 4.1.9 Estructura de Costos:

La consultora en estudio contará con una estructura de costos para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del negocio. Los costos se detallan a continuación, asimismo para calcular los costos en moneda nacional, se está considerando el tipo de cambio de S/ 3.77 soles:

1. **Costos Iniciales:** 
   * **Reserva del nombre de la empresa:** La reserva del nombre es el primer paso a elaborar, ya que, para poder registrar la empresa, las notarías solicitan la reserva como requisito. Este proceso tiene un costo de S/.25 soles.
   * **Registro y legalización de la empresa**: Para la creación de la consultora en estudio se ha considerado formar una Sociedad Anónima (S.A), ya que este tipo de sociedad permite responsabilidad limitada al capital aportado, da la posibilidad de emitir acciones y atraer inversionistas, y brinda mayor prestigio en el mercado. El número de socios para la creación de la empresa es de dos. Los gastos asociados a la constitución de la empresa, de acuerdo al número de socios, tipo de sociedad y capital social, asciende a S/ 1980 soles en total y este incluye los derechos notariales (S/ 950 soles), la elaboración de la minuta (S/ 550 soles) y los derechos registrales (S/450 soles). La cotización para la constitución de la empresa se detalla en el ANEXO III.
   * **Registro en la SUNAT:** No se tiene costo.
   * **Licencia de funcionamiento municipal:** El costo de la licencia de funcionamiento para el tamaño de local que se piensa tener en un inicio (Menor a 100m2) en el distrito de La molina en Lima Perú tiene un costo de S/ 391 soles.
   * **Alquiler de oficina**: Los alquileres de oficinas en Perú varían entre S/ 1,500 soles a S/ 8,000 soles, en el caso de la empresa en estudio se encontró una oficina de 90 m2 ubicada en el distrito de la Molina cuyo costo asciende a S/ 1,600 soles mensuales.
   * **Equipamiento y mobiliario**: En lo que es equipamiento se requerirá 3 laptops, las cuales ascienden a un costo de S/ 2,500 soles cada una, siendo el costo total de S/ 7,500 soles, y una impresora para todo el equipo con un costo de S/ 800 soles. En lo que se refiere a mobiliario se adquirirá:

* Escritorios: 3 unidades y el costo de cada unidad asciende a S/ 500 soles, haciendo un total de S/ 1,500 soles.
* Sillas ergonómicas: 3 unidades y el costo de cada unidad asciende a S/ 200 soles, haciendo un total de S/ 600 soles
* Estanterías: 3 unidades y el costo de cada unidad asciende a S/ 250 soles, haciendo un total de S/ 750 soles.
* Archiveros: 2 unidades y el costo de cada unidad asciende a S/ 600 soles, haciendo un total de S/ 1,200 soles.
* Mesa de reunión: 1 unidad para 8 personas con un costo de S/ 1,890 soles
* Sillas de reunión: 8 unidades y el costo de cada unidad asciendo a S/ 90 soles, haciendo un total de S/ 720 soles.
  + **Software y herramientas:** Para la consultora en estudio se requerirán los siguientes softwares:
* **Gestión de proyectos:** Se utilizan para planificar, ejecutar y supervisar proyectos. Se utilizará Microsoft Project con un costo de S/ 90 soles mensuales por usuario. Al instalarse para los 3 consultores senior, se incurrirá en un costo total de S/ 270 soles mensuales.
* **Servidor:** Se contará con un servidor en nube, el cual nos brinda 3000 MB de espacio en disco, ilimitadas base de datos MySQL, subdominios ilimitados, 30GB de ancho de banda, por un costo anual de S/ 275 soles, mensualmente es un costo de S/ 23 soles. El plan empresarial para el servidor en nube se muestra en el ANEXO IV.
* **Software Base de datos:** Estas herramientas permiten manejar grandes volúmenes de datos. Se adquirirá dentro del paquete del servidor en nube**.**
* **Gestión de la cadena de suministro:** Estas herramientas permiten optimizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos. Se utilizará Oracle SCM Cloud ya que proporciona una plataforma en la nube, con capacidades de planificación, fabricación. Se instalará para un usuario, por lo que se incurrirá en un costo de S/ 700 soles mensuales.
* **Herramientas de Análisis y Optimización: Permiten la visualización de datos lo que ayuda a interpretar grandes volúmenes de información. Se utilizarán Power BI y Tableau. Al adquirirse cada uno para un usuario, se incurrirá en un costo de S/ 74 soles y S/ 260 soles mensuales respectivamente.**
* **Software de Comunicación y Colaboración: Permiten** realizar reuniones virtuales, chats con clientes y equipo. Se utilizará **Microsoft Teams, con un plan S/ 20 soles mensuales.**
* **Software de optimización: Permiten optimizar los procesos. Se utilizará LINGO en su versión limitada que es gratuita.**
* **Software de Simulación:** [**Permiten crear modelos de sistemas complejos y realizar análisis estadísticos**](https://www.infinitiaresearch.com/noticias/optimizacion-de-procesos-industriales/)**. Se utilizará Simio en su versión limitada de S/ 94.25 soles anuales para un usuario, el costo mensual asciende a S/.7.85 soles.**

1. **Costos operativos mensuales:**
   * **Servicios públicos:** Estos servicios, incluyen agua, luz, internet, teléfono y mantenimiento de local, y tienen un costo de S/ 1,000 soles mensuales.
   * **Salarios del personal:** Los consultores en Lima tienen un salario entre S/ 4,000 soles (consultores juniores) a S/ 9,000 soles (consultores senior). Esta información se obtuvo al buscar y comparar salarios en páginas como Bumeran y Galssdoor. El personal administrativo puede ganar S/ 3,000 soles. Para el caso del plan de negocio se está considerando contratar 3 consultores senior con un salario de S/ 7,000 soles, 1 consultor junior y 1 personal administrativo, por lo que se tendrá un costo mensual en salarios de personal de S/ 28,000 soles.
   * **Gastos de oficina:** Estos gastos involucran papelería, útiles de oficina, cartuchos de impresora, entre otros y el monto ascenderá mensualmente en S/ 1,000 soles.
2. **Costos Variables**

* **Capacitación y formación del personal:** Se estima unos S/ 15,000 soles trimestrales. Dependiendo de los requerimientos de la demanda.
* **Gastos de transporte y viáticos**: Se estima unos S/ 1,000 soles mensuales, esto dependerá de las visitas requeridas para revisar la situación de los clientes.
* **Mantenimiento y actualización de tecnología**: Se estima unos S/ 2,000 mensuales.
* **Participación en ferias y/o eventos**: S/ 15,000 soles semestrales.
* **Horas de Trabajo del Personal Contratado por Proyecto**: Cuando se tengan proyectos específicos, se contratarán consultores independientes a quienes se les pagará por las horas trabajadas en los proyectos. Para este pago por hora, se considera que ganarán como consultores senior (S/ 7000 soles), es decir un monto de 30 soles/hora.
* **Comisiones de venta**: Se pagarán comisiones a todos los consultores basados en las ventas. En general las comisiones pueden oscilar entre el 2% y 5 % del valor del proyecto (Michael Page, Indeed, Computrabajo). Para el presente trabajo se considerará un 3%.

1. **Costos de Marketing y Publicidad**

* **Elaboración de página web:** Se trabajará con una agencia especializada en sitios web, cuyo costo incurre en S/ 1750 soles para empresas nuevas, con un mantenimiento anual de S/ 450 soles, lo que mensualmente incurre en S/ 37.5 soles. La propuesta económica por la elaboración de la página web se detalla en el ANEXO V.
* **Publicidad digital:** Se contratará los servicios de una agencia que se encargará del manejo de las redes sociales, cuyo costo incurre en S/ 20 soles por día, mensualmente el costo asciende a S/ 600 soles.
* **Marketing boca a boca:** Dependerá de la reputación de la consultora y es gratuito.

## 4.2 Misión, Visión, Objetivos y Ventaja competitiva de la empresa.

**Visión:** Ser la consultora líder en gestión de operaciones para el sector industrial en Lima, Perú, destacándonos por nuestra ética profesional, la personalización de nuestros servicios y la implementación de tecnologías innovadoras. Nos comprometemos a transformar las operaciones de las empresas industriales, optimizando sus procesos y maximizando su eficiencia a través de soluciones personalizadas.

**Misión:** Nuestra misión es ofrecer soluciones de gestión de operaciones altamente personalizadas y éticas, adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente en el sector industrial. Utilizamos tecnologías de vanguardia para mejorar la eficiencia y productividad de los procesos, asegurando resultados sostenibles y de alta calidad que impulsen el crecimiento y éxito de nuestros clientes.

**Objetivos:**

* Mantenernos actualizados en las últimas tendencias tecnológicas, como la automatización, el análisis de datos, y aplicarlas en las operaciones de nuestros clientes, para mejorar la eficiencia y la productividad de sus procesos.
* Implementar metodologías de trabajo y programas de mejora continua en los procesos operativos de nuestros clientes, con el objetivo de reducir los tiempos de producción y los costos operativos.

Desarrollar una metodología de trabajo que permita ofrecer soluciones altamente personalizadas y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

**Ventaja Competitiva:**

La consultora en estudio ofrecerá una ventaja competitiva basada en un enfoque integral y personalizado que responderá a las necesidades específicas de las empresas del sector industrial en Lima, Perú. Las principales características que la diferenciarán de su competencia serán:

1. **Ética y Honestidad**: En la consultora se tendrán estos conceptos claves para actuar, se les brindarán a los clientes solo soluciones en las que la consultora este totalmente segura.
2. **Especialización en el Sector Industrial**: A diferencia de consultoras generalistas, la empresa se enfocará exclusivamente en las necesidades de las empresas industriales, y con mayor énfasis en las tendencias del mercado como son la cadena de suministro y revenue management de acuerdo a las respuestas brindadas por el especialista en la entrevista. Esta especialización permitirá entender a fondo los desafíos operativos y logísticos que enfrenta el sector, brindando soluciones adaptadas y efectivas.
3. **Equipo Multidisciplinario y Especializado**: Se contará con un equipo de consultores con conocimiento y capacitaciones en operaciones industriales, gestión de la cadena de suministro, revenue managment, tecnologías emergentes como la automatización, análisis de datos e inteligencia artificial, y que cuenten con habilidades de análisis empresarial, comunicación asertiva y negociación. Esto permitirá ofrecer un servicio de alto nivel, fundamentado en el conocimiento profundo de las mejores prácticas del sector.
4. **Soluciones Tecnológicas Avanzadas**: Se utilizarán herramientas tecnológicas como software de gestión de operaciones, y análisis de datos. Estas soluciones permitirán optimizar la eficiencia operativa de los clientes y generar ahorros significativos en costos y tiempos.
5. **Servicios Personalizados y Flexibles**: La consultora en estudio se diferenciará por ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades individuales de cada cliente, considerando las particularidades de cada una de ellas. Se diseñarán estrategias específicas basadas en un diagnóstico detallado de la situación operativa de cada empresa, garantizando que las recomendaciones sean prácticas y de impacto inmediato, con soluciones simples y eficientes.
6. **Acompañamiento y Soporte Postventa:** La relación con los clientes no terminará con la implementación de las soluciones. Se ofrecerá asesoramiento postventa presencial y continuo, con seguimiento de resultados y ajustes a medida que evolucionan las necesidades del cliente. Garantizando mayor presencia por parte de la consultora en el desarrollo de las soluciones
7. **Mejora de la Eficiencia, Implementación de tecnología y Gestión de recursos:** La consultora en estudios se centrará en implementar estrategias que mejoren la eficiencia de procesos, en la implementación de tecnología y la gestión de recursos que no solo optimicen procesos, sino que generen una reducción tangible de costos, aumentando la competitividad de sus clientes en el mercado.

## 4.3 Recursos Materiales

Para asegurar la eficiencia y efectividad de las operaciones de la consultora en estudio, se contará con los siguientes recursos materiales:

1. **Oficinas y Espacios de Trabajo**: Se contará con una oficina bien equipada en una ubicación estratégica en Lima, lo que facilitará el acceso y la comodidad tanto para nuestro equipo como para nuestros clientes.

* **Equipamiento**: Mobiliario ergonómico, sala de reuniones, espacio para capacitaciones.

1. **Tecnología y Equipos Informáticos**: Se dispondrá de equipos informáticos de última generación y software especializados para la gestión de proyectos y análisis de datos.

* **Equipamiento**: Computadoras de alto rendimiento, servidores seguros, software de gestión de proyectos (como Microsoft Project), herramientas de análisis de datos (como Power BI y Tableau) y sistemas de videoconferencia.

1. **Herramientas de Comunicación**: Se utilizarán diversas plataformas de comunicación para mantenerse en contacto constante con los clientes y colaboradores.

* **Equipamiento**: Sistemas de correo electrónico corporativo, plataformas de mensajería instantánea y videoconferencia (Microsoft Teams).

1. **Materiales de Oficina**: Se contará con todos los suministros necesarios para el funcionamiento diario de la oficina.

* **Equipamiento**: Papelería, impresora multifuncional, y material de presentación.

1. **Biblioteca y Recursos de Investigación**: Se dispondrá de una biblioteca con acceso a libros, revistas especializadas y bases de datos en línea para apoyar la investigación y el desarrollo continuo del equipo de trabajo.

* **Equipamiento**: Libros y publicaciones especializadas en gestión de operaciones.

## 4.4 Plan de Marketing

El plan de Marketing para la consultora en estudio estará diseñado para posicionarla como líder en gestión de operaciones en Lima, Perú, y para atraer y retener a sus clientes objetivo. A continuación, se detallan las estrategias y tácticas que implementaremos:

1. **Segmentación y Posicionamiento**: Como se mencionó en el modelo de negocio la consultora se enfocará en empresas industriales pequeñas, medianas y grandes, así como en empresas privadas que busquen optimizar sus operaciones con el fin de posicionarse como la consultora de referencia para empresas que buscan mejorar su eficiencia operativa y competitividad.
2. **Estrategias de Comunicación**: Las principales estrategias de comunicación que se utilizarán, de acuerdo a lo visto en el modelo de negocio son:

* **Sitio Web**: Se mantendrá un sitio web actualizado, donde los clientes puedan encontrar información detallada sobre nuestros servicios, casos de éxito y artículos de interés.
* **Redes Sociales**: Se utilizará y dará mayor importancia a las plataformas como LinkedIn, Facebook y Twitter para compartir contenido relevante, interactuar con el público objetivo y aumentar la visibilidad de la empresa.
* **Email Marketing**: El equipo de consultores se encargará de enviar boletines informativos y campañas de email para mantener a los clientes informados sobre novedades, promociones y eventos.

1. **Estrategias de Venta**: Se utilizarán 2 estrategias de venta en la consultora:

* **Venta Directa B2B**: El equipo de consultores se dedicará a establecer relaciones directas con empresas, ofreciendo soluciones personalizadas y demostrando el valor de nuestros servicios.
* **Venta por Referencias**: Se fomentará un programa de referencias donde clientes satisfechos puedan recomendar los servicios de la consultora a otras empresas, incentivando así la expansión de la red de clientes, por medio del marketing boca a boca.

1. **Promociones y Publicidad**: Se implementarán campañas publicitarias en los medios digitales que utilizará la consultora (sitio web, redes sociales, email marketing) para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes.
2. **Eventos y Networking**: Se realizarán acciones para que la consultora participe en ferias, conferencias y eventos del sector para establecer contactos, presentar sus servicios y así pueda posicionarse como experta en gestión de operaciones, con el fin de ampliar la red de contactos y generar oportunidades de negocio a través del networking.
3. **Presupuesto de Marketing:** Como se revisó en la estructura de costos, el presupuesto netamente para las acciones de marketing será:

* **Elaboración de página web:** Costo inicial de S/ 1750 soles para empresas nuevas, y un mantenimiento anual de S/ 450 soles. Que incluye:

Plantilla Premium Wordpress.

Diseño web adaptable a móviles.

Configuración y Personalización.

Volcado de información de la empresa. Imágenes licenciadas.

Posicionamiento en Google (SEO).

Indexación en Google Search Console.

Google Analitycs, GTM y Facebook Pixel.

Formularios de contacto.

Botón de Whatsapp Business.

Enlaces a redes sociales.

Hasta 2 revisiones.

Wordpress CMS.

100% Administrable y escalable.

1 hora de capacitación.

Asesoría en todo el proceso.

* **Publicidad digital:** Mensualmente el costo asciende a S/ 600 soles.
* **Participación en ferias y/o eventos**: Se considerarán unos S/ 15,000 soles semestrales.

1. **Medición y Análisis**: Se establecerán KPI´s, como tráfico de la página web, generación de leads, tasa de conversión con el fin de medir el rendimiento de las estrategias de marketing y ventas, y ajustarlas según sea necesario.

## 4.5 Plan Operativo

* **Estructura Organizativa**:

La consultora, como se mencionó en la estructura de costos, contará con el siguiente personal:

**Consultores Senior (3):**

Son los que liderarán los proyectos dependiendo de la especialidad solicitada por los clientes, realizarán diagnósticos, diseñarán soluciones y supervisarán la implementación. Cada consultor senior se especializará en un área específica, uno en mejora de procesos, otro en cadena de suministro, y el tercero en gestión de proyectos.

**Consultor Junior (1):**

Brindará apoyo a los consultores senior en temas como la recopilación de datos, análisis, elaboración de presentaciones y otras tareas que estos requieran respecto a los proyectos. Contará con oportunidades para desarrollar sus habilidades y crecer dentro de la empresa.

**Personal Administrativo:**

Se encargará de las tareas administrativas generales, como la gestión de la agenda, la facturación, la contabilidad y la gestión de recursos humanos.

A continuación, se detalla la estructura organizacional:

Gráfico 18: Organigrama

|  |
| --- |
| Gráfico 18: Organigrama |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

La estructura organizacional desarrollada para la consultora en estudio es jerárquica simple, ya que se tendrá una línea clara de autoridad y responsabilidad, lo que facilita tomar decisiones, supervisar de manera directa las actividades diarias y la comunicación entre los miembros del equipo. Dependiendo de la especialidad requerida en cada proyecto uno de los consultores senior tomará el rol de líder de proyecto y los otros serán consultores especialistas.

* **Procesos y Metodologías**:

Las etapas que se realzarán en la consultora para brindar los servicios a los clientes son:

**Diagnóstico y Evaluación**

Se realizará un análisis inicial de los procesos operativos de la empresa cliente para identificar áreas de mejora. Los servicios incluidos dentro de esta etapa son evaluación de procesos, identificación de cuellos de botella, análisis de eficiencia.

Los costos en esta etapa pueden variar dependiendo del tamaño de la empresa, la complejidad de los procesos y la duración del proyecto y oscilan entre S/ 4,000 soles a S/ 15,000 soles.

**Planificación y Estrategia**

En esta etapa se desarrollarán planes de acción para mejorar la eficiencia operativa de las empresas clientes. Los servicios incluidos dentro de esta etapa son planificación de acciones correctivas, desarrollo de sistemas de gestión de calidad y seguridad. Los costos pueden oscilar entre S/ 20,000 soles y S/ 50,000 soles según la complejidad del plan y la duración del proyecto.

**Implementación y Seguimiento**

En esta etapa se implementaránlas estrategias planificadas para cada clientes y se realizará seguimiento continuo para asegurar la efectividad. Los servicios incluidos en esta etapa son implementación de mejoras, capacitación del personal, medición de resultados. Los costos pueden oscilar entre S/ 8,000 y S/ 30,000 soles mensuales.

Dentro de las metodologías que se utilizaran en la consultora son:

**Metodología Ágil:** Mediante esta metodología se tendrá un enfoque adaptable que permitirá ajustar los proyectos en tiempo real según las necesidades y cambios de los clientes.

**Lean Manufacturing:** Se utilizará para darle enfoque a la eliminación de desperdicios y la menora continua en los procesos de los clientes.

**Six Sigma:** Esta metodología será usada para reducir la variabilidad y mejorar la calidad de los clientes de la consultora.

**Análisis de cuello de botella:** Mediante esta metodología se identificarán y eliminarán los cuellos de botella en los procesos de los clientes.

**Kaizen:** Se utilizarán programas de mejora continua que involucren a todos los empleados de los clientes.

**Modelo y simulación de procesos:** Se utilizarán herramientas como Simio, para simular y optimizar los procesos de los clientes.

**Inteligencia de Negocios:** Se utilizarán y analizarán los datos brindados por los clientes para tomar decisiones informadas.

**Benchmarking:** Mediante esta metodología se compararán los procesos de los clientes con las mejores empresas del sector.

# CAPÍTULO 5: PLAN FINANCIERO

Para realizar el plan financiero de la consultora en estudio, se consideraron todos los puntos vistos en los capítulos anteriores, ya que se han revisado todos los aspectos para empezar el emprendimiento.

En este punto se validará numéricamente si es viable económicamente llevar a la realidad la empresa en estudio.

Los pronósticos realizados para el plan financiero de la consultora en estudio, tendrán un plazo a 5 años, ya que permitirán considerar la expansión de la empresa tanto en servicios como en mercado y también estimará posibles nuevas inversiones y fuentes de ingreso.

Se considerarán tres posibles escenarios para la elaboración del plan financiero, ya que apoyarán a la empresa a estar preparada ante cualquier eventualidad:

**Optimista:** Bajo este escenario se supondrá que se alcanzan todos los objetivos de ingresos más altos y mínimos costos. Este escenario supone una rápida captación de clientes y economía favorable.

**Realista:** Este escenario se basa en proyecciones medianamente conservadores, con crecimiento moderado. Este escenario integra el equilibrio entre ingresos y gastos que reflejen un crecimiento sostenido.

**Pesimista:** Este escenario considera situaciones imprevistas como una posible recesión económica, dificultad para captar clientes, gastos inesperados. Este escenario planifica contingencias y mantiene la sostenibilidad de la empresa.

## 5.1 Puesta en marcha:

Para asegurar el éxito de la consultora se ha considerado como tiempo necesario para la formación y preparación de la consultora 5 meses, teniendo en cuenta los requerimientos vistos en la estructura de costos, plan de marketing, plan operativo. A continuación, se detallan las acciones por cada mes:

**Mes 1:** Se realizará la constitución legal de la empresa, junto con el diseño de la estructura organizacional en lo que respecta responsabilidades.

**Mes 2:** Durante este mes de adquirirán las herramientas tecnológicas, se establecerá la oficina, y se enviará a realizar la plataforma digital.

**Mes 3:** Se contratará y capacitará al personal, así como se realizará la elaboración de manuales y guías para documentar los procesos y procedimientos internos.

**Mes 4:** Se definirán detalladamente los servicios ofrecidos y sus beneficios, así también se desarrollará el material promocional, la estrategia de marketing digital y se promoverán los servicios a través de los distintos canales definidos en capítulos anteriores.

**Mes 5:** Este periodo será el de prueba, donde se realizará un prelanzamiento para ajustar detalles, luego se realizará el lanzamiento oficial, y luego se evaluará el desempeño inicial y así realizar los ajustes necesarios.

## 5.2 Inversión y Capital de trabajo:

Para realizar los cálculos de inversión y capital de trabajo se trabajará en soles, ya que los estudios y datos encontrados en el presente estudios están en dicha moneda.

La inversión será calculada por Activos tangibles, intangible.

Los Activos Tangibles de acuerdo a la estructura de costos vistas en el capítulo 4, están conformados de la siguiente manera:

Tabla 1: Activos Tangibles

|  |
| --- |
| Tabla 1: Activos Tangibles |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Los activos intangibles de acuerdo a la estructura de costos vista en el capítulo 4, están compuestos de la siguiente manera:

Tabla 2: Activos Intangibles

|  |
| --- |
| Tabla 2: Activos Intangibles |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

El capital de trabajo se calculará para cubrir gastos operativos durante 3 meses, este incluye salarios, pago de alquiler, licencias de software y gastos.

Tabla 3: Capital de Trabajo

|  |
| --- |
| Tabla 3: Capital de Trabajo |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

La inversión inicial para la consultora en estudio ascendería, de acuerdo a los activos (tangibles e intangibles) y capital de trabajo calculado:

Tabla 4: Inversión

|  |
| --- |
| Tabla 4: Inversión |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.3 Plan de Financiación:

Para la implementación de la consultora, el capital se obtendrá de dos fuentes, capital de los socios correspondiente a un 47% y el 53% restante por medio de financiamiento bancario.

Tabla 5: Partición Capital

|  |
| --- |
| Tabla 5: Partición Capital |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Para el porcentaje de capital a financiar, se realizó una simulación con el Scotiabank, para el cual nos brindaron los siguientes datos del préstamo:

Tabla 6: Datos Préstamo

|  |
| --- |
| Tabla 6: Datos Préstamo |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.4 Valor de mercado Actual y Futuro

Para realizar el valor de mercado actual y futuro, se considerarán los estudios revisados en la sección 2.11, y los resultados de la encuesta realizada en la sección 3.4.4.

De acuerdo a la población calculada en la sección 3.4.3 Calculo de la muestra, el número de empresas del sector industrial en Lima, Perú a setiembre del 2024 asciende a 179,104 por lo que es el universo de posibles clientes para la consultora en estudio.

Asimismo, de acuerdo al estudio de Mordor Intelligence revisado en la sección 2.1.1, las empresas consultoras en gestión presentarán un crecimiento de 4.75% hasta el 2029, y según un informe de Emulent también mencionado en la sección 2.1.1 en el 2022 la industria de consultoría en gestión tuvo un crecimiento de 4.1%, por lo que se considerará un crecimiento promedio de ambos informes para este plan de negocios. La tasa de crecimiento de mercado se considerará de un 4.425%.

En la sección 3.4.4 del presente trabajo, de acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, el 45.5% indico que tendrían buenos resultados al contratar los servicios de una consultora en gestión de operaciones, por lo que en base a la encuesta dicho porcentaje estaría dispuesto a obtener los servicios de una consultora. Por otra parte, el estudio de la empresa Dench, al que se hace referencia en la sección 2.1.1, indica que de acuerdo a su encuesta realizada el 65 % de las empresas adquieren los servicios de consultoras. Dado que se tiene una diferencia entre ambos resultados, para calcular el valor de mercado en el presente trabajo se considerará el promedio de ambos porcentajes, es decir se tomará que el 55% de las empresas considera contratar los servicios de una consultora.

El gasto promedio que realizan las empresas al contratar una consultora en gestión de operaciones se considerará en base a los resultados de la encuesta, brindados en la sección 3.4.4, donde el 52.3% de encuestados indican que sus empresas gastan menos del $ 10,000 dólares (S/ 38,000 soles). El monto que se considerará como base es de 38,000 soles por servicio de consultoría.

La frecuencia con la que se realizan las consultorías se considerará anualmente, ya que se tomará el resultado obtenido en la encuesta realizada para el presente trabajo.

**Mercado Actual y Futuro:**

Para hacer el cálculo del mercado actual, se trabajó con data de los siguientes documentos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): “Perú: Estructura Empresarial 2020”, “Perú: Estructura Empresarial 2019”, “Perú: Estructura Empresarial 2021”, “Demografía Empresarial Cuarto Trimestre 2022”, “Demografía Empresarial IV Trimestre 2023”, “Demografía Empresarial II Trimestre 2024”. De estos documentos se pudo obtener la cantidad de empresas en Lima, Perú desde el año 2019 hasta el segundo trimestre del 2024, su participación según su actividad económica, con lo que se pudo calcular cuantas empresas pertenecen al sector industrial sobre todo para los años 2019, 2020 y 2021, para los años 2022, 2023 y 2024, se trabajó con la participación de cada actividad económica a nivel país Perú, ya que no se cuenta con la información a nivel Lima, pero las participaciones son parecidas:

Tabla 7: Empresas en Lima, Perú por actividad económica

|  |
| --- |
| Tabla 7: Empresas en Lima, Perú por actividad económica |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Tabla 8: Empresas del sector Industrial en Lima, Perú

|  |
| --- |
| Tabla 8: Empresas del sector Industrial en Lima, Perú |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Para calcular el mercado futuro para la consultora en estudio primero se calculó el número de empresas en Lima, Perú para los siguientes 5 años utilizando una proyección lineal, con la data histórica.

Tabla 9: Número de empresas en Lima, Perú proyectado

|  |
| --- |
| Tabla 9: Número de empresas en Lima, Perú proyectado |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia, \*proyectado |

De acuerdo a la tabla 8, el porcentaje de empresas que pertenecen al sector industrial del total de empresas en Lima, Perú es en promedio 12%, se usará este promedio para calcular el número de empresas del sector industrial en Lima para los años de proyección:

Tabla 10: Número de empresas del sector Industrial en Lima, Perú proyectado

|  |
| --- |
| Tabla 10: Número de empresas del sector Industrial en Lima, Perú proyectado |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia, \*proyectado |

Como se indicó en las primeras líneas de la sección 5.4 del presente trabajo, se asumirá que el 55% de las empresas considera hacer uso de los servicios de una consultora en gestión de operaciones y el gasto promedio en servicios de consultoría es de S/ 38,000 soles. Con este porcentaje, el gasto promedio y el número de empresas del sector industrial en Lima, Perú, se obtendrán el valor del mercado potencial para la consultora en estudio.

Tabla 11: Valor de mercado potencial

|  |
| --- |
| Tabla 11: Valor de mercado potencial |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia, \*proyectado |

## 5.5 Estimación de la demanda

Para estimar la demanda, se considerará la participación de mercado esperada. Como se han visto en las secciones 2.1.1 y 3.4.4, el crecimiento del mercado de las consultoras en gestión se mantendrá constante por los siguiente 5 años, el 60% de empresas considera contratar el servicio de empresas consultoras, por lo que se puede establecer una participación de mercado constante para el presente trabajo.

Asimismo, se encontró de acuerdo a la publicación “Consulting industry worldwide - statistics & facts” del portal de estadísticas STATISTA, que los ingresos promedio por consultora en Estados Unidos ascendió a 212,000 dólares en 2023, con el tipo de cambio considerado para el presente trabajo de S/3.77 soles, la facturación anual asciende a S/ 799,240 soles, este dato permitirá tener una idea de la facturación que debe esperar tener la consultora.

Como se han considerado 3 escenarios para el presente trabajo, las participaciones de mercado y porcentaje de crecimiento para la consultora en estudio serán:

Tabla 12: Participación % de mercado y % de crecimiento anual

|  |
| --- |
| Tabla 12: Participación % de mercado y % de crecimiento anual |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.6 Pronóstico de ventas

Para el pronóstico de ventas se utilizarán la tasa de crecimiento y participación de mercado en cada escenario, ya que se tendrá en cuenta la porción de mercado que se desea capturar, y como se espera que cambien las ventas año a año.

Tabla 13: Pronóstico de ventas por cada escenario

|  |
| --- |
| Tabla 13: Pronóstico de ventas por cada escenario |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.7 Costos Fijos:

Los costos fijos consideran todos aquellos gastos que no cambian con el nivel de producción. Para el caso de la consultora en estudio se han considerado:

Tabla 14: Costos fijos

|  |
| --- |
| Tabla 14: Costos fijos |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.8 Costos Variables:

De acuerdo a lo expuesto en la sección 3.1.9 del presente trabajo, los costos variables en los que incurrirá la consultora por cada escenario son:

Tabla 15: Costos Variables por escenario

|  |
| --- |
| Tabla 15: Costos Variables por escenario |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.9 Punto de equilibrio:

Según el artículo de Forbes “How To Set Your Consulting Fees” (noviembre, 2006), una consultora en gestión de nivel inicial cobra por sus servicios $ 175 dólares por hora, lo que equivale a S/ 660 soles por hora al tipo de cambio actual. Asimismo, Clockify en su artículo “Tarifas horarias medias (2024): Freelancers y consultores”, basado en el estudio Freelancer Study 2023, indica que el precio por hora de los consultores autónomos en el sector industrial cobra $116 dólares (S/ 438 soles).

En base a los informes mencionados, se considerará un precio por hora de S/ 380 soles para la consultora en estudio.

Con el precio propuesto y con el pronóstico de ventas expuesto en la tabla 13, se calcularon las horas necesarias para cubrir las ventas proyectadas:

Tabla 16: Horas necesarias para cubrir las ventas

|  |
| --- |
| Tabla 16: Horas necesarias para cubrir las ventas |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Con la cantidad de horas requeridas y los costos variables por año se calculó el costo variable por hora para cada escenario:

Tabla 17: Costos Variables Unitarios por escenario

|  |
| --- |
| Tabla 17: Costos Variables Unitarios por escenario |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Con los costos fijos expuestos en la tabla 14, los costos variables unitarios y el precio propuesto (S/ 380 soles) se calculó el punto de equilibrio por cada escenario:

Tabla 18: Punto de equilibrio (horas) por escenario

|  |
| --- |
| Tabla 18: Punto de equilibrio (horas) por escenario |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Tabla 19: Punto de equilibrio (Soles) por escenario

|  |
| --- |
| Tabla 19: Punto de equilibrio (Soles) por escenario |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.10 Flujo de Caja:

Se elaboraron los flujos de caja para cada escenario propuesto en el presente trabajo:

Pesimista:

Tabla 20: Fujo de caja escenario pesimista

|  |
| --- |
| Tabla 20: Flujo de caja escenario pesimista |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Realista:

Tabla 21: Fujo de caja escenario realista

|  |
| --- |
| Tabla 21: Flujo de caja escenario realista |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Optimista:

Tabla 22: Flujo de caja escenario optimista

|  |
| --- |
| Tabla 22: Flujo de caja escenario optimista |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

## 5.11 Indicadores Financieros:

Para calcular los indicadores financieros VAN y TIR, se calculó primero el WACC y el CAPM, para los cuales se consideraron los siguientes datos:

Tabla 23: Variables para el cálculo de CAPM y WACC

|  |
| --- |
| Tabla 23: Variables para el cálculo de CAPM y WACC |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

Tabla 24: CAPM y WACC

|  |
| --- |
| Tabla 24: CAPM y WACC |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

VAN Y TIR:

El valor del VAN y TIR para cada escenario, teniendo en cuenta el WACC calculado en la tabla 25 son:

Tabla 25: VAN Y TIR

|  |
| --- |
| Tabla 25: VAN Y TIR |
|  |
| Fuente: Elaboración Propia |

# CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 6.1 Conclusiones:

1. Por lo investigado para el presente trabajo se puede concluir que la industria de consultoría en gestión de operaciones es rentable y que su crecimiento se mantiene hasta el 2029.
2. El estudio de mercado realizado permitió brindar la información debida para concluir que la consultora en estudio puede lograr un buen posicionamiento, siempre y cuando tenga en cuenta a su mercado objetivo.
3. El plan de negocios en estudio es factible operativamente, ya que se contará con el equipamiento necesario, personal capacitado, y la capacidad de producción requerida para su funcionamiento.
4. Por los resultados obtenidos al calcular el VAN y el TIR, el proyecto en estudio es viable y rentable en cualquiera de los tres escenarios analizados.
5. Implementar una empresa consultora en gestión de operaciones para empresas del sector industrial en Lima, Perú es viable.

## 6.2 Recomendaciones:

1. Se debe tener en cuenta que las soluciones brindadas a los clientes deben ser acertadas, rápidas y enfocadas en sus negocios, de no ser así se corre el riesgo de perderlos.
2. Analizar y enfocar las soluciones brindadas a las empresas hacia la optimización de sus procesos operacionales para reducir costos y mejorar la eficiencia, ya que son las principales necesidades de estas.
3. Mantener a los miembros del equipo consultor siempre capacitados ya que la rápida evolución tecnológica lo requiere.
4. Realizar estudios del sector constantemente para conocer las tendencias de crecimiento y poder reaccionar ante los constantes cambios.

# BIBLIOGRAFIA

Andina. (2023). Nuevas tecnologías para avanzar la transformación digital de las empresas en este 2023. https://andina.pe/agencia/noticia-nuevas-tecnologias-para-avanzar-transformacion-digital-las-empresas-este-2023-925216.aspx

Andina. (2023). Penetración de internet en Perú alcanza el 73.8% en 2023. https://andina.pe/agencia/seccion-cienciatecnologia-41.aspx

APC. (n.d.). Soluciones tecnológicas avanzadas en consultoría. https://www.apc.com/pe/es/

Asociación Peruana de Alta Dirección (APAD). (n.d.). Consultoría y dirección empresarial en Perú. https://igadperu.com/

Asto, P., & Pino, P. (2020). Corrupción y debilidad institucional en el Perú. Quipukamayoc, 28(55), 1-13. https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/6490

Banco Central de Reserva del Perú. (2022). Nota informativa 2022-02-19. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2022/nota-informativa-2022-02-19.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). Resumen informativo - 2024-05-02. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-02.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2024a). Reporte de inflación - Marzo 2024. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2024.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2024b). Resumen informativo - 2024-05-02. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2024/resumen-informativo-2024-05-02.pdf

Banco de Crédito del Perú (BCP). (n.d.). Innova BCP: La innovación tecnológica al servicio de las empresas. https://www.viabcp.com/innovabcp

Banco Mundial. (2023). Peru Institutional Governance Report. https://documents1.worldbank.org/curated/en/099042523145515085/pdf/P17673

BBVA Research. (2023). Perú: Fuerte descenso de la inflación en mayo y se ubica en el centro del rango meta. https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-fuerte-descenso-de-la-inflacion-en-mayo-y-se-ubica-en-el-centro-del-rango-meta/

Boletín Sociedades. (2021, julio 13). Acerca de la responsabilidad social corporativa en el Perú. https://boletinsociedades.com/2021/07/13/acerca-de-la-responsabilidad-social-corporativa-en-el-peru/

Calatec. (2023). Consultoría de operaciones. Calatec. https://www.caletec.com/consultoria-de-operaciones/

Cámara de Comercio de Lima. (n.d.). Servicios de consultoría en gestión de operaciones. https://www.camaralima.org.pe/

Cámara Nacional de Comercio, Industria y Servicios de Lima (CCL). (n.d.). Información sobre el mercado empresarial. https://www.camaralima.org.pe/

Ciberlinea. (2023). Control de calidad estadístico: conceptos básicos y aplicaciones. Recuperado de https://ciberlinea.net/el-control-de-calidad-estadistico/

Deloitte. (n.d.). Consultoría en servicios. https://www2.deloitte.com/es/es/services/Consultoria.html

D'Marketing Asesores. (n.d.). Relación con proveedores en la gestión de operaciones. https://dmarketingasesores.com/

DocuSign. (2023). ¿Qué es un plan de negocios B2B? [Blog]. Recuperado de https://www.docusign.com/es-mx/blog/b2b.

Echevarría, C. (2018). La importancia de Perú 2021 en la Responsabilidad Social Empresarial del país. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/326814458\_La\_importancia\_de\_Peru\_2021\_en\_la\_Responsabilidad\_Social\_Empresarial\_del\_pais

El Comercio. (2023). Conflictos sociales en Perú. https://elcomercio.pe/tag/25465/conflictos-sociales/

El Comercio. (2023). Crecimiento económico y pobreza: La caída de la clase media durante el 2023 es una noticia sumamente grave para el Perú que aspira al desarrollo. https://elcomercio.pe/opinion/editorial/crecimiento-economico-pobreza-la-caida-de-la-clase-media-durante-el-2023-es-una-noticia-sumamente-grave-para-el-peru-que-aspira-al-desarrollo-noticia/

El Comercio. (2023). Dina Boluarte jura como presidenta del Perú. https://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/dina-boluarte-jura-presidenta-peru.html

El Comercio. (2023a). Perú: Crecer en economía a través de reformas. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-crecer-economia-reformas-255181-noticia/

El Comercio. (2023b). Crecimiento de la economía peruana en el 2023 sería del 1%. https://elcomercio.pe/economia/crecimiento-de-la-economia-peruana-en-el-2023-seria-del-1-noticia/

Escalante, F. (2019). Emprendimiento de consultoría en gestión de operaciones. Repositorio de la Universidad de Lima. https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10636/Escalante\_Emprendimiento\_de\_consultor%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

EY Perú. (2021). Las empresas en el país y la gestión de la cadena de suministros. https://www.ey.com/es\_pe/news/2021/12/empresas-pais-gestion-cadena-suministros

EY Perú. (2023). Más del 50% de empresas peruanas no están preparadas para los desafíos del futuro. https://www.ey.com/es\_pe/news/2023/09/empresas-peruanas-no-preparadas-desafios-futuro

EY Perú. (2023a). Desafíos y tendencias para las empresas en Latinoamérica 2023. Recuperado de https://www.ey.com/es\_gt/insights/desafios-tendencias-empresas-latinoamerica

EY. (n.d.). Consultoría en gestión de operaciones. https://www.ey.com/es\_pe

GBTec. (2024). Consultoría de gestión de procesos inteligente. GBTec. https://www.gbtec.com/es/recursos/consultoria-en-gestion-de-procesos/

Gestionar Fácil. (2023). Calidad y la eficiencia de los procesos: Mejora continua. Recuperado de https://www.gestionar-facil.com/calidad-y-la-eficiencia-de-los-procesos/

Gobierno del Perú. (2020). Informe de gestión de operaciones. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299953/d29294\_opt.pdf

IARSE. (n.d.). Publicaciones IARSE. https://iarse.org/publicaciones-iarse/

Instituto de Estudios Superiores de la Empresa. (n.d.). Valores sociales y laborales en Perú. https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ESTUDIO-42.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2023). El 78,7% de la población de 6 y más años de edad del país usa Internet en el tercer trimestre de 2023. https://www.gob.pe/institucion/inei/noticias/888667-el-78-7-de-la-poblacion-de-6-y-mas-anos-de-edad-del-pais-usa-internet-en-el-tercer-trimestre-de-2023

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (n.d.). Información estadística sobre el mercado laboral en Perú. https://www.gob.pe/inei/

La República. (2020). Inestabilidad política y secuelas de pandemia pueden ahondar la crisis económica en Perú. https://larepublica.pe/economia/2020/12/02/inestabilidad-politica-y-secuelas-de-pandemia-pueden-ahondar-la-crisis-economica-en-peru

Ministerio de Economía y Finanzas. (2024). Políticas de apoyo a las empresas. https://www.mef.gob.pe/index.php/es/?option=com\_content&view=article&id=8100&Itemid=102369&lang=es

Ministerio de la Producción. (2020). Directorio de proveedores de servicios tecnológicos en Perú. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/299953/d29294\_opt.pdf

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2019). Política Nacional del Ambiente al 2030. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2037169/POLITICA%20NACIONAL%20DEL%20AMBIENTE%20AL%202030.pdf.pdf

Ministerio del Ambiente (MINAM). (2023). Legislaciones ambientales en el Perú. https://www.minam.gob.pe/legislaciones/

Mordor Intelligence. (n.d.). Mercado de servicios de consultoría. https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/consulting-service-market

Osinergmin. (n.d.). Normas y regulaciones del sector energético en Perú. https://www.osinergmin.gob.pe/

Proexpansión. (n.d.). Información sobre proveedores y mercado en Perú. https://proexpansion.com/es/pages/acerca-de

PwC Perú. (n.d.). Servicios de consultoría. https://www.pwc.pe/

PwC. (n.d.). Consultoría en gestión de operaciones y relación con proveedores. https://www.pwc.pe/

Revista Economía. (2024). Empresas peruanas enfrentan desafíos y oportunidades con la llegada de la Inteligencia Artificial. Recuperado de https://www.revistaeconomia.com/empresas-peruanas-enfrentan-desafios-y-oportunidades-con-la-llegada-de-la-inteligencia-artificial

Revista Economía. (2024). Empresas peruanas enfrentan desafíos y oportunidades con la llegada de la Inteligencia Artificial. https://www.revistaeconomia.com/empresas-peruanas-enfrentan-desafios-y-oportunidades-con-la-llegada-de-la-inteligencia-artificial

Rodríguez-Alza, M. A., Reyes-Hancco, A. S., & Salazar-Bacón, M. A. (2021). Aplicación de las herramientas de gestión de calidad para reducir los costos operativos en la producción de plataformas semirremolque de la empresa NASSI S.A.C. Trujillo, 2021. LACCEI. Recuperado de https://laccei.org/LACCEI2022-BocaRaton/full\_papers/FP250.pdf

SciELO. (2021). Retos actuales de la logística y la cadena de suministro. Recuperado de http://www.scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1815-59362021000100169

Statista. (n.d.). Perú: Conciencia por la calidad. https://es.statista.com/map/america-central-y-del-sur/peru/

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (n.d.). Protección de activos y regulación empresarial. https://www.smv.gob.pe/

Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (Sunafil). (n.d.). Leyes laborales en Perú. https://www.gob.pe/sunafil

Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP). (n.d.). Registro de propiedad intelectual en Perú. https://www.sunarp.gob.pe/

# ANEXOS

## ANEXO I: Encuesta Consultora

\* Indica que la pregunta es obligatoria

* + 1. ¿En qué tipo de empresa trabaja actualmente? \*
* Microempresa (1-10 empleados)
* Pequeña empresa (11-50 empleados)
* Mediana empresa (51-250 empleados)
* Gran empresa (más de 250 empleados)
  + 1. ¿Cuántos años lleva trabajando en su centro laboral? \*
* De 1 año a 5 años
* De 6 años a 10 años
* De 11 años a 15 años
* Más de 15 años
  + 1. ¿Cuáles considera usted que son los principales desafíos operativos que enfrenta la empresa donde trabaja? Puede marcar más de una opción. \*
* Gestión de la cadena de suministro
* Eficiencia de procesos
* Control de calidad
* Gestión de inventarios
* Gestión de proyectos
* Sistemas de información
* Otros
  + 1. ¿Han utilizado anteriormente servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? **\***
* Si
* No
  + 1. Indique el nombre de la consultora en caso su respuesta a la pregunta anterior fue SI. \*
    2. Si ha utilizado servicios de consultoría, ¿qué aspectos fueron más útiles? Puede marcar más de una opción. \*
* Identificación de ineficiencias
* Mejora de procesos
* Implementación de tecnología
* Capacitación del personal
* Reducción de costos
* Otros
  + 1. ¿Qué tan satisfecho quedó su empresa con los servicios de la consultora anterior? \*
* Nada Satisfecho
* Poco Satisfecho
* Neutral
* Satisfecho
* Muy satisfecho
  + 1. Si tuviera que cambiar de consultora, ¿Cuál o cuáles serían los posibles motivos?
* Costos
* Servicio
* Experiencia
* Resultados
  + 1. ¿Qué tipo de servicios de consultoría en gestión de operaciones considera más valiosos para la empresa donde trabaja? \*
* Análisis y optimización de procesos
* Optimización de la cadena de suministro
* Implementación de tecnologías de la información
* Gestión de la calidad
* Capacitación y desarrollo del personal
* Otros
  + 1. ¿Qué espera o esperaría obtener al contratar una consultora en gestión de operaciones?**\***
* Aumento de la eficiencia
* Reducción de costos
* Incremento de la calidad
* Mejor gestión de recursos
* Otros
  + 1. ¿Cuál es su presupuesto anual estimado para servicios de consultoría en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? \*
* Menos de $10,000
* $11,000 - $50,000
* $51,000 - $100,000
* Más de $100,000
  + 1. ¿Quién o quiénes toman las decisiones relacionadas con la contratación de servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? \*
* Gerente de Operaciones
* Gerente de Finanzas
* Gerente General
* Propietario
* Otros
  + 1. ¿Cuáles son los factores más importantes al seleccionar una consultora en gestión de operaciones en la empresa donde trabaja? \*
* Experiencia y reputación
* Metodología
* Costo del servicio
* Resultados previos
* Personalización del servicio
* Referencias y recomendaciones
* Otros
  + 1. ¿Con qué frecuencia contratan servicios de consultoría en la empresa donde trabaja? \*
* Anualmente
* Semestralmente
* Trimestralmente
* Otros
  + 1. ¿Cómo prefiere recibir la información sobre servicios de consultoría en gestión de operaciones? \*
* Reuniones presenciales
* Videoconferencias
* Correo electrónico
* Teléfono
* Sitio web
* Otros
  + 1. ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir las actualizaciones sobre el progreso del proyecto en la empresa donde trabaja? \*
* Semanalmente
* Quincenalmente
* Mensualmente
* Según sea necesario
* Otros
  + 1. ¿Qué otras necesidades o expectativas a parte de las dadas en la presente encuesta tienen en la empresa donde trabaja respecto a los servicios de una consultora en gestión de operaciones? \*
    2. ¿Qué le gustaría mejorar en la gestión de operaciones de la empresa donde trabaja? \*

## ANEXO II: Entrevista a CEO Asesores en Gestión de Operaciones S.A

1. ¿Podría describir brevemente su trayectoria profesional en el campo de la consultoría de gestión de operaciones? ¿En qué sectores industriales se ha especializado?

E1: Me he dedicado a la consultoría en gestión de operaciones desde el año 1994 hasta el 2021. Mi especialidad es construir soluciones informatizadas para mejorar las cadenas de suministro de los clientes que han pertenecido a diferentes sectores industriales. Entre los clientes principales se encuentran: Unión de Cervecerías Peruana Backus y Johnston S.A.A., Asea Brown Boveri S.A., J.R. Lindley S.A., DoeRun Peru, Hidrostal S.A., Aje Group, Banco Mundial, Laive S.A., Primax S.A., etc.

1. ¿Cómo evalúa el mercado de la consultoría de gestión de operaciones en Lima, Perú, en este momento? ¿Cuáles son las principales tendencias y desafíos que enfrentan las empresas industriales?

E1: La gestión de operaciones en el Perú tiene que seguir mejorando y ese debe ser el objetivo de las empresas consultoras en el tema. La gran mayoría, por no decir todas las empresas industriales, han decidido optar por el modelo de cadena de suministro, pero muchas de ellas están muy lejos de tenerlo. Ese es el desafío que se enfrenta: enrumbar a la empresa hacia un verdadero modelo de cadena de suministro a pesar de las malas prácticas que se encuentran en la realidad.

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son las principales necesidades y desafíos que enfrentan las empresas industriales en Lima en términos de gestión de operaciones?

E1**:** Tanto en Lima como en todo el Perú, se tiene como principal desafío no sólo implementar un modelo adecuado de cadena de suministro sino también protegerlo de los grandes riesgos que se viven permanentemente: incumplimiento de proveedores, no disponibilidad de insumos, cambio de regulaciones, huelgas, extorsiones, etc.

1. ¿Cuáles son los servicios de consultoría en gestión de operaciones más demandados por las empresas industriales en Lima? ¿Por qué?

E1**:** Dentro de la gestión de operaciones los servicios más demandados son los sistemas de planeamiento y programación. La gran mayoría de empresas ya tienen instalados sistemas transaccionales de ejecución y control, pero carecen de un sistema que les asegure llevar a la empresa al futuro deseado tanto de eficiencia como de rentabilidad. Esa es la razón por la que recurren a la empresa consultora.

1. ¿Qué valor agregado ofrece una consultoría especializada en gestión de operaciones a las empresas industriales? ¿Cómo se diferencia de otros tipos de consultoría?

E1:La gestión de operaciones tiene como alcance el quehacer total de la empresa desde que compra insumos hasta que vende sus productos pasando por toda la logística y la manufactura. No hay otra actividad de la empresa que sea tan determinante en su éxito o fracaso. Consultorías en Marketing o en Finanzas, si bien importantes, se enfocan en aspectos muy definidos de la empresa sin tener el gran alcance de la gestión de operaciones.

1. ¿Qué metodologías y herramientas utiliza en sus proyectos de consultoría? ¿Por qué las considera efectivas?

E1: Los modelos de cadena de suministro y de “revenue management” son los que más usamos en los proyectos. Son dos modelos que se han impuesto en todo el mundo por sus indiscutibles beneficios. Lo primero que se analiza es la posibilidad de implementar uno de estos modelos en la empresa y cuál sería el proceso por seguir para lograr la aplicación correspondiente. Inmediatamente después se diseñan los modelos de soporte de decisiones necesarios para la solución planeada y se desarrollan los softwares que faciliten la implementación. Finalmente se acompaña a la empresa en el proceso de cambio que significa el nuevo modelo de gestión.

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta un consultor en gestión de operaciones al trabajar con empresas industriales en Lima?

E1:El principal desafío es el lograr que toda la empresa, desde el gerente general hasta los funcionarios de operaciones, esté convencida de la necesidad del cambio para mejorar la operación. Cualquier funcionario involucrado que no esté de acuerdo con el cambio puede echar a perder todo el trabajo del proyecto.

1. ¿Qué oportunidades ve en el mercado peruano para una nueva consultoría especializada en gestión de operaciones?

E1:Veo todas las oportunidades para que una nueva consultoría pueda incursionar en el mercado peruano, pero con ciertas condiciones que explicamos en las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo se puede diferenciar una nueva consultoría de la competencia existente?

E1: La nueva consultoría debe tener un conocimiento pleno del tema y debe ofrecer soluciones completas que resuelvan los problemas de la empresa. No basta con dar ideas que luego no pueden ser implementadas.

1. ¿Cuáles son las características más relevantes del sector industrial peruano que un consultor debe tener en cuenta?

E1**:** Una situación encontrada mayoritariamente en el sector industrial peruano es el poco conocimiento de los profesionales encargados en los actuales modelos de gestión de operaciones que se han impuesto en el mundo industrial. Todo consultor debe estar preparado para hacer capacitación como parte de los proyectos.

1. ¿Cómo influye la regulación y normatividad peruana en la gestión de operaciones de las empresas industriales?

E1:Tal vez la operación más regulada es el transporte. En el resto de las operaciones no existen normatividad específica estando sujetas a las generales que afectan a toda la empresa.

1. ¿Qué tendencias globales en gestión de operaciones son relevantes para el mercado peruano?

E1:Las tendencias actuales en operaciones son los ya nombrados modelos de cadena de suministro y de “revenue management”. En ambos casos se sigue viviendo una continua evolución especialmente con las tendencias de aprendizaje automático y de inteligencia artificial. El ciclo virtuoso de transformación del dato en información, de la información en conocimiento y del conocimiento en decisiones, debe ser parte de toda solución propuesta en gestión de operaciones.

1. ¿Cuáles considera usted que son los factores clave para el éxito de una consultoría en gestión de operaciones en Lima?

E1:

* Conocimiento profundo del tema.
* Entendimiento del funcionamiento de la empresa.
* Flexibilidad en la adecuación de los modelos a cada empresa.
* Ofrecer soluciones completas y factibles.
* Desarrollo o uso de softwares robustos para la implementación.

1. ¿Qué habilidades y conocimientos son indispensables para un consultor en este campo?

E1:Conocimiento profundo de la gestión de operaciones y actualización permanente sobre las tendencias en el tema. Habilidades para entender a la empresa y para explicar la solución propuesta.

1. ¿Cómo construye y mantiene relaciones sólidas con sus clientes?

E1:Una relación sólida con el cliente se logra entregando soluciones eficientes y de plena satisfacción. No hay mejor publicidad que un cliente satisfecho.

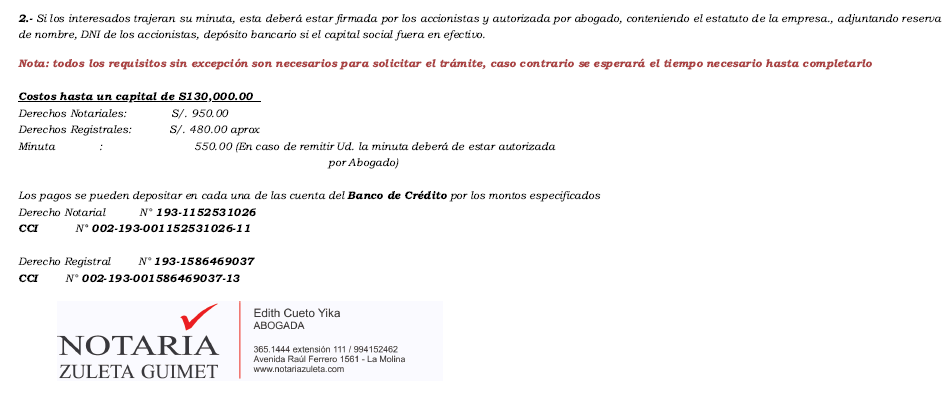
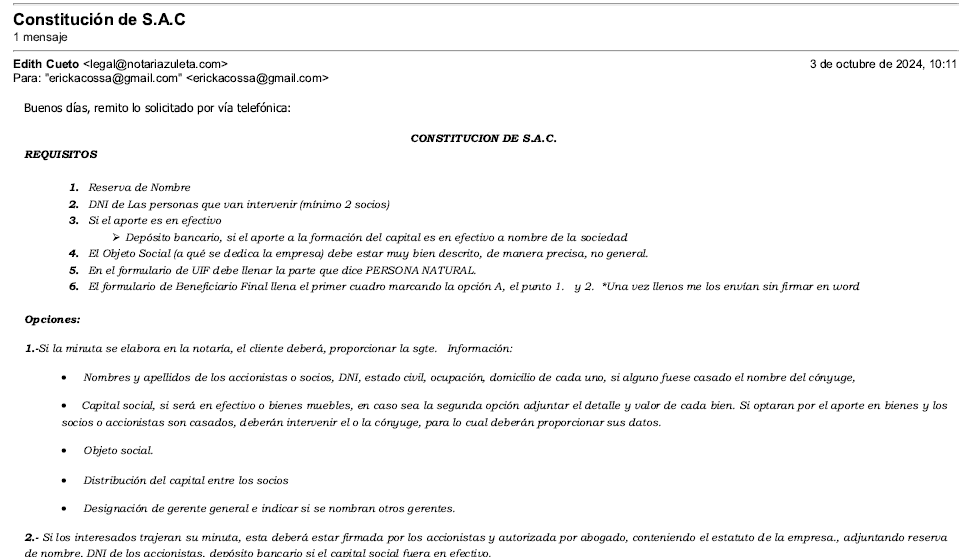
1. ¿Qué consejos le daría a alguien que está pensando en iniciar una consultoría en gestión de operaciones en Lima?

E1: Mi principal consejo para todo consultor es que actúe con honestidad y ética. Nadie es dueño de la verdad absoluta y en cada caso hay que aprender del cliente. Cada solución que se ofrezca debe ser sincera. Nunca se debe pretender engañar a un cliente con soluciones en las que el consultor no esté totalmente convencido.

1. ¿Cuáles son los errores más comunes que cometen los nuevos consultores en este campo?

E1:Entre los errores más comunes que cometen los consultores, tanto nuevos como experimentados, está el creer que las teorías y las soluciones enlatadas deben aplicarse ciegamente. Cada empresa tiene sus particularidades y el gran error es no tenerlas en cuenta en el diseño de la solución. Otro error común es exagerar en la complejidad de la solución, tan así, que los funcionarios no la entienden. El reto es ofrecer soluciones simples pero eficientes.

## ANEXO III: Cotización para la Constitución de la empresa



## ANEXO IV: Plan Empresarial Servidor en Nube

## ANEXO V: Propuesta Económica Página Web

