

1/621.3/A 03

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL CALLAO

FACULTAD DE INGENIERÍA ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ELÉCTRICA



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA CONSTITUCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA ELÉCTRICA”.

Tesis para optar el Título de Ingeniero Electricista.

Presentado por: Bach. CARLOS JUAN ASTUVILCA HUAYTA

Asesor: Dr. Ing. Marcelo Damas Niño.

CALLAO – PERÚ.

2013.

FACULTAD DE INGENIERÍA ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA
ACTA PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL POR LA MODALIDAD DE TESIS

A los 23 días del mes de ENERO del 2013 siendo las 17.00 horas se reunió el Jurado Examinador de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica conformado por los siguientes Docentes Ordinarios de la Universidad Nacional del Callao, (Res. N°)

Ing.	<u>JUAN HERIBEN GARDOS GOMARRA</u>	Presidente
Ing.	<u>CECILIA AUGUSTO SANTOS MEJIA</u>	Secretario
Ing.	<u>CARLOS ALBERTO HUAYLUSCO MONTALVA</u>	Vocal
Ing.	Suplente

Con el fin de dar inicio a la exposición de Tesis del Señor Bachiller en Ingeniería ELECTRICA, quien habiendo cumplido con los requisitos establecidos en la normativa sustentará la Tesis titulada: PLANTEAMIENTO ESTRATEGICOS PARA LA CONSTITUCION Y ESTABLECIMIENTO DE UNA EMPRESA DE CONSULTORIA EN INGENIERIA ELECTRICA

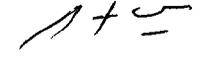
con el quórum reglamentario de ley, se dio inicio a la exposición, considerando lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos, correspondiente al otorgamiento del Título Profesional por la Modalidad de Tesis, efectuadas las deliberaciones pertinentes se acordó:

Dar por APROBADO Calificativo REGULAR nota: 13 al expositor Señor Bachiller ASTUVILLO HUAYTA CARLOS JUAN, con lo cual se dio por concluida la sesión, siendo las horas del día del mes y año en curso.

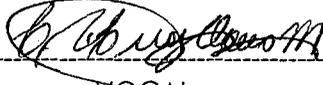
Es copia fiel del folio N° 44 Del libro de Actas de Sustentación de Tesis de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica - UNAC.



PRESIDENTE
Ing. JUAN HERIBEN GARDOS GOMARRA



SECRETARIO
Ing. CECILIA AUGUSTO SANTOS MEJIA



VOCAL
Ing. CARLOS ALBERTO HUAYLUSCO MONTALVA

DEDICATORIA

A Dios el Señor, por darme la vida y cuidar siempre de Mí.

A mi Madre y Hermanos, por su apoyo constante e incondicional.

A la memoria de mi padre, quien me lego su perseverancia, amor hacia Dios, amor hacia la familia y respeto por los demás.

AGRADECIMIENTOS

A cada uno de los docentes de la Escuela Profesional de Ingeniería Eléctrica de la Universidad Nacional del Callao, por sus conocimientos compartidos y por toda la enseñanza brindada a lo largo del proceso de formación profesional; gracias por su paciencia, abnegación y valiosa contribución en el desarrollo profesional de quien ahora aspira a optar el título de ingeniero.

Al Dr. Ing. Marcelo Damas Niño, quien a pesar de las múltiples ocupaciones que desarrolla como profesor principal de la universidad, acepto ser designado como asesor de la presente tesis, coadyuvando el desarrollo del presente informe de investigación; gracias por sus acertadas observaciones y la contribución para que la presente investigación sea más rigurosa.

A todos aquellos que de manera directa o indirecta contribuyeron a que la ejecución, así como la realización del presente informe de investigación, pudiera ser culminado.

Un especial reconocimiento al Dr. Ing. Juan Herbert Grados Gamarra, quien a pesar de las múltiples ocupaciones que desarrolla como decano de la Facultad de Ingeniería Eléctrica y Electrónica de la Universidad Nacional del Callao, viabilizó el trámite documentario seguido para la obtención del título profesional por la modalidad de tesis, puso su empeño en que los trámites seguidos se ajustasen a los tiempos estipulados, y, brindó valiosos aportes y consejos para un mejor desarrollo del presente informe de investigación que desde ya, queda a vuestra disposición.

Bach. Carlos Juan Astuvilca Huayta.

RESUMEN

En la actualidad internacional existe una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de consultoría en ingeniería; y es que, en el ejercicio de su profesión, un consultor, al que se le suele llamar *freelance*, debe actuar en el legítimo interés de su cliente; es decir, debe prestar sus deberes con completa fidelidad y conducirse a sí mismo en una manera tal que atienda fielmente a los mejores intereses de la sociedad y mantener el crédito y la reputación de la profesión. En razón de ello un asesoramiento, criterio o decisión profesional de un consultor no debe verse en modo alguno influenciado por conexión con otra persona u organización.

En el Perú, las actividades de consultoría en ingeniería está en proceso de desarrollo y muchas veces las empresas de servicios del Perú suelen realizar servicios de consultoría, pero, no como actividad principal sino como parte de la prestación del servicio prestado. En razón de lo acabado de señalar, y con la finalidad de optar el título de ingeniero electricista; se decidió realizar la investigación intitulada "Planeamiento Estratégico para la Constitución y Establecimiento de una Empresa de Consultoría en Ingeniería Eléctrica"; para tal efecto se desarrolló un plan estratégico orientado a la consecución de tal cometido.

El proceso seguido para la consecución del objetivo de desarrollar un plan estratégico para constituir y establecer una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica en el mercado peruano de servicios, contemplo la siguiente secuencia programática:

- a) La primera etapa, en la cual se recoge aspectos relacionados con el planteamiento del problema de investigación, los cuales sirvieron de base para la elaboración del proyecto de investigación (Ver: «Capítulo I. Marco Metodológico»).
- b) La segunda etapa, en la cual se presenta el marco teórico referencial que sirvió de base para la estructuración conceptual de los diversos capítulos del informe (Ver: «Capítulo II. Marco Teórico Referencial»).

- c) La tercera etapa, en la cual se presentan los preceptos para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica circunscrita al área de Lima Metropolitana (Ver: «Capítulo III. Preceptos para la Constitución de una Empresa de Consultoría en Ingeniería Eléctrica en Lima Metropolitana»).
- d) La cuarta etapa, en la cual se aborda una primera parte del análisis para la constitución de la empresa; en efecto, en esta etapa se hizo un análisis situacional actual de las condiciones coyunturales propicias para la constituir la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica (En Capítulo IV, ver: «4.2. Diagnóstico Situacional para la Empresa»).
- e) La quinta etapa, en la cual se finaliza el análisis para la constitución de la empresa; para tal efecto, se sientan las bases sobre la orientación básica que debe tener la empresa (Ver en Capítulo IV: «4.3. Orientación Básica de la Empresa»).
- f) La sexta etapa, en la cual se aborda una primera parte del análisis para el establecimiento de la empresa en el mercado; en efecto, en esta etapa se plantean las estrategias a tenerse en cuenta (En Capítulo IV, ver: «4.4. Estrategias para el Establecimiento de la Empresa»).
- g) La séptima etapa, con la cual se finaliza el plan estratégico para establecer la empresa de consultoría; para tal efecto, se elaboró los objetivos estratégicos (En Capítulo IV, Ver: «4.5. Objetivos Estratégicos»).

ÍNDICE

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Introducción	11
Capítulo I: Marco Metodológico	12
1.1. Descripción y Análisis del Tema.	13
1.2. Formulación del problema.	13
1.3. Objetivos de la Investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Importancia y Justificación de la Investigación.	15
1.4.1. Importancia.	15
1.4.2. Justificación.	15
1.5. Hipótesis	16
1.6. Variables e Indicadores	16
1.6.1. Variables	16
1.6.2. Indicadores	17
1.7. Metodología para Contrastación y Demostración de Hipótesis.	18
1.7.1. Determinación del universo, población y muestra.	18
1.7.2. Técnicas descriptivas para la contrastación de hipótesis.	19
1.7.3. Técnicas Estadísticas.	19
Capítulo II: Marco Teórico Referencial	20
2.1. La Consultoría.	20
2.1.1. Definición.	22
2.1.2. Características de la consultoría.	22
2.1.2.1. Es un servicio independiente.	22
2.1.2.2. Es esencialmente un servicio consultivo.	22

2.1.2.3. Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.	23
2.1.2.4. No proporciona soluciones milagrosas.	23
2.1.3. Clasificación de los Servicios.	23
2.1.4. El consultor.	24
2.1.5. El cliente de un servicio de consultoría.	26
2.1.6. El proceso de consultoría.	27
2.2. Planificación Estratégica.	29
2.2.1. Definición.	29
2.2.2. Ventajas de la planificación.	30
2.3. El Proceso Global de Planeación Estratégica.	30
2.4. Análisis Estratégico.	36
2.4.1. Orientación básica de la empresa.	36
2.4.1.1. La visión.	37
2.4.1.2. La misión.	38
2.4.1.3. Valores organizacionales.	38
2.4.1.4. Objetivos estratégicos.	39
2.4.2. Diagnóstico de la situación.	39
2.4.2.1. Análisis externo.	40
2.4.2.1.1. Análisis del macroentorno.	40
2.4.2.1.1.1. Factores políticos.	43
2.4.2.1.1.2. Factores económicos.	43
2.4.2.1.1.3. Factores sociales.	43
2.4.2.1.1.4. Factores tecnológicos.	43
2.4.2.1.1.5. Factores éticos ecológicos.	43
2.4.2.1.1.6. Factores legales.	43
2.4.2.1.2. Análisis del microentorno.	44
2.4.2.1.2.1. Análisis BCG.	44
2.4.2.1.2.2. Análisis Porter.	45
2.4.2.1.2.3. Análisis del ciclo de vida.	47
2.4.2.2. Análisis interno.	48
2.4.2.2.1. Análisis funcional.	48
2.4.2.2.2. Análisis de la cadena de valor.	49

2.4.2.2.3. Análisis de recursos y capacidades.	50
2.4.2.3. Análisis de los Stakeholders.	51
2.4.2.4. Análisis FODA.	53
2.5. Formulación Estratégica.	55
2.5.1. Estrategia corporativa.	57
2.5.1.1. Orientadas a la penetración de mercado.	57
2.5.1.2. Orientadas al desarrollo.	57
2.5.1.3. Orientadas al crecimiento.	57
2.5.1.4. Orientadas al mantenimiento.	58
2.5.1.5. Orientadas a la sobrevivencia.	58
2.5.2. Estrategias alternativas.	58
2.5.2.1. Estrategias ofensivas.	59
2.5.2.2. Estrategias reactivas.	59
2.5.2.3. Estrategias adaptativas.	59
2.5.2.4. Estrategias defensivas.	59
2.5.3. Estrategias funcionales.	61
2.5.3.1. Estrategia financiera.	61
2.5.3.2. Estrategia tecnológica.	62
2.5.3.3. Estrategia de marketing.	62
Capítulo III: Preceptos para la Constitución de una Empresa de	
Consultoría en Ingeniería Eléctrica en Lima Metropolitana.	63
3.1. Características Coyunturales del Mercado Peruano.	63
3.1.1. Fomento de la inversión pública.	64
3.1.2. Fomento de la inversión privada.	65
3.2. Crecimiento empresarial.	68
3.2.1. Micro y pequeña empresa (MYPES).	70
3.2.2. Pequeña y mediana empresa (PYMES).	73
3.3. Demanda de Servicios en el Mercado Peruano.	75
3.3.1. Consideraciones generales.	75
3.3.2. Demanda de servicios de ingeniería eléctrica.	77
3.3.3. Demanda de consultoría en ingeniería eléctrica.	78
3.4. Empresas de Servicios en el Mercado Peruano.	82
3.4.1. Empresas de servicios en Lima Metropolitana.	83

3.4.2. Empresas de consultoría en Lima Metropolitana.	84
Capítulo IV: Desarrollo del Plan Estratégico para la Constitución de la Empresa de Consultoría en Ingeniería Eléctrica.	87
4.1. Consideraciones Generales.	87
4.1.1. Estructuración del modelo de planificación estratégica.	87
4.1.2. Modelo de planificación estratégica.	88
4.2. Diagnóstico Situacional para la Empresa.	89
4.2.1. Análisis externo.	89
4.2.1.1. Político.	90
4.2.1.2. Económico.	92
4.2.1.3. Social.	93
4.2.1.4. Tecnológicos.	94
4.2.1.5. Ético y ecológico.	96
4.2.1.6. Legal.	97
4.2.2. Análisis interno.	98
4.2.2.1. Análisis de la cadena de valor.	99
4.2.2.2. Análisis de recursos y capacidades.	100
4.2.3. Análisis FODA.	101
4.3. Orientación Básica de la Empresa.	103
4.3.1. Valores de la organización.	103
4.3.2. Declaración de la visión.	104
4.3.3. Declaración de la misión.	105
4.4. Estrategias para el Establecimiento de la Empresa.	105
4.4.1. Estrategias genéricas	106
4.4.1.1. Orientadas a la penetración de mercado.	106
4.4.1.2. Orientadas al desarrollo.	106
4.4.1.3. Orientadas al crecimiento.	107
4.4.1.4. Orientadas al mantenimiento.	107
4.4.1.5. Orientadas a la sobrevivencia.	108
4.4.2. Estrategias alternativas.	108
4.4.2.1. Estrategias ofensivas.	109
4.4.2.2. Estrategias reactivas.	113
4.4.2.3. Estrategias adaptativas.	116

4.4.2.4. Estrategias defensivas.	118
4.4.3. Estrategias funcionales.	121
4.4.3.1. Estrategia financiera.	121
4.4.3.2. Estrategia tecnológica.	122
4.4.3.3. Estrategia de marketing.	123
4.5. Objetivos Estratégicos.	125
4.5.1. Objetivos a corto plazo.	126
4.5.2. Objetivos a mediano plazo.	127
4.5.3. Objetivos a largo plazo.	128
4.6. Línea de Base para el Proyecto de Inversión.	129
4.6.1. Presentación.	129
4.6.2. Perfil del proyecto.	130
Conclusiones.	135
Recomendaciones.	137
Bibliografía.	138
Anexos.	142
A.1. Glosario de Términos Básicos.	142
A.2. Declaración de Quito.	144
A.3. Asociaciones de MYPE en Lima Metropolitana.	146
A.4. Pasos para Registrar una Empresa de Servicios.	148

INTRODUCCIÓN

En la actualidad peruana existe una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de consultoría de ingeniería; y es que, en estos últimos años, el crecimiento económico basado en la exportación de productos tradicionales y la incipiente incursión peruana en la exportación de productos no tradicionales y servicios; ha contribuido a que en forma paralela aumente el número de empresas; y, consecuentemente la demanda de profesionales cualificados en las múltiples áreas de la ingeniería que le den el soporte necesario para su mantenimiento, así como la necesidad de contar con agentes externos (consultores) que le brinden soporte específico en cuanto elaboración de estudios y diseños para proyectos industriales, planeamiento estratégico, optimización de los procesos productivos, mejora en la prestación de servicios, etc.

En una búsqueda de suplir la demanda de servicios de consultoría en Lima Metropolitana, se decidió realizar el "Planeamiento Estratégico para la Constitución y Establecimiento de una Empresa de Consultoría en Ingeniería Eléctrica"; para tal efecto se desarrolló el análisis y formulación estratégica respectivo teniendo como premisa las condiciones coyunturales favorables para la constitución de una empresa de consultoría, y, la demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica en Lima Metropolitana. La presente investigación es importante porque, como se señaló anteriormente, a través de ella se busca sentar las bases para la constitución y establecimiento de una empresa de servicios orientada a contribuir con la cubierta de la demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica; además de ello, sienta las bases para los consecuentes procesos de implementación, dirección, control y optimización de los servicios a prestarse; claro está, una vez que la empresa sea constituida y establecida físicamente; es decir, esté en funcionamiento.

Capítulo I

MARCO METODOLÓGICO

1.1. Descripción y Análisis del Tema.

Los «servicios de consultoría en ingeniería» suelen clasificarse como servicios de ingeniería de proyectos y como servicios de ingeniería de gestión; dichos servicios son una mercadería intangible que incorpora conocimientos especializados y relaciona emprendimientos específicos factibles de ser prestados. En la actualidad existe una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de consultoría de ingeniería; tal es así que en «Declaración de Quito» se señala que en estos últimos años ha crecido en el mundo, la demanda de profesionales cualificados en las múltiples áreas de la ingeniería, especialmente en la industria de la consultoría, en las especialidades de elaboración de estudios y diseños para proyectos industriales y de todos los sectores de la infraestructura física de los países; esto se debe a que la expansión global de las economías y las correspondientes inversiones públicas y privadas que se hacen en los países, trae como consecuencia la necesidad de expandir los sistemas de energía, logística, transportes, saneamiento básicos y demás sectores productivos y servicios públicos; consecuentemente, es de imperiosa necesidad suplir la demanda de servicios de ingeniería, los cuales frente a las demandas actuales están en sus límites de oferta.

En la actualidad existe una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de consultoría de ingeniería; tal es así que en «Declaración de Quito» se señala que en estos últimos años ha crecido en el mundo, la demanda de profesionales cualificados en las múltiples áreas de la ingeniería, especialmente en la industria de la consultoría, en las especialidades de elaboración de estudios y diseños para proyectos industriales y de todos los sectores de la infraestructura física de los países; esto se debe a que la expansión global de las economías y las correspondientes inversiones públicas y

privadas que se hacen en los países, trae como consecuencia la necesidad de expandir los sistemas de energía, logística, transportes, saneamiento básicos y demás sectores productivos y servicios públicos; consecuentemente, es de imperiosa necesidad suplir la demanda de servicios de ingeniería, los cuales frente a las demandas actuales están en sus límites de oferta.

“El reconocimiento de la importancia de las empresas de Consultoría de Ingeniería para proveer servicios profesionales especializados al nivel de la demanda creciente supone la práctica tradicional de la contratación basada en la calificación técnica con justa remuneración de la empresa, que considere la necesidad de mantenimiento oneroso de programas permanentes de capacitación y actualización tecnológica de sus recursos humanos y materiales. Sin tales inversiones sería imposible atender a la demanda actual y creciente de servicios con la calidad técnica requerida para la optimización de las inversiones públicas y privadas.”¹

En síntesis, tanto el avance de la tecnología de las comunicaciones como la inserción del Perú en el mercado mundial, mediante tratados bilaterales y multilaterales, están jugando a favor del comercio nacional e internacional de servicios; luego, es necesario promover estudios, investigaciones y acciones conducentes al establecimiento de empresas consultoras, desarrollar el mercado nacional para sus servicios y explorar el mercado extranjero para la exportación de los mismos.

1.2. Formulación del Problema.

¿Qué consideraciones debe tenerse en cuenta para la constitución y establecimiento de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica en Lima Metropolitana?

La respuesta a la pregunta general acabada de formular, se consiguió a través de la sistematización de las siguientes interrogantes específicas:

¹ FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES. Declaración de Quito. Emitida en consenso por todas las organizaciones asistentes a este evento.

- PE₁:** ¿Cuáles son las condiciones coyunturales favorables para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica?
- PE₂:** ¿Cuál es la demanda de servicios de ingeniería y de consultoría en ingeniería eléctrica existente en el mercado peruano de servicios?
- PE₃:** ¿Qué resultados nos reporta el diagnóstico situacional para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica?
- PE₄:** ¿Qué orientación básica debe tener la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica a constituirse?
- PE₅:** ¿Qué estrategias deben seguirse para el establecimiento de la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica?
- PE₆:** ¿Qué objetivos a corto, mediano y largo plazo deben trazarse para la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica?

1.3. Objetivos de la Investigación.

1.3.1. Objetivo general.

Desarrollar un plan estratégico para constituir y establecer una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica en Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos específicos.

El logro del objetivo general presentado en el apartado precedente, fue posible gracias al cumplimiento y sistematización de los siguientes objetivos específicos:

- OE₁:** Conocer las condiciones coyunturales favorables para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica.
- OE₂:** Conocer la demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica en el mercado peruano de servicios.

OE₃: Realizar el análisis externo, interno, de la cadena de valor, de recursos y capacidades, y, el análisis FODA para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica.

OE₄: Establecer la misión, visión y valores organizacionales para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica.

OE₅: Establecer las estrategias genéricas (corporativas), alternativas y funcionales a tenerse en cuenta como consecuencia inmediata de la constitución de la empresa que brindará servicios de consultoría en ingeniería eléctrica.

OE₆: Establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica.

1.4. Importancia y Justificación de la Investigación.

1.4.1. Importancia.

La presente investigación es importante porque a través de ella se busca contribuir con la cubierta de la demanda de consultoría en ingeniería, en el mercado nacional de servicios; en ese contexto, la presente investigación es importante porque sienta las bases para la constitución de una empresa de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica y los consecuentes procesos de implementación, dirección, control y optimización de los servicios a prestarse; una vez que la empresa sea constituida y establecida.

1.4.2. Justificación.

Desde el punto de vista práctico, la presente investigación se justifica porque la prestación de servicios de ingeniería eléctrica es una necesidad en la coyuntura actual del mercado peruano de servicios; por otro lado, al tener como finalidad el planeamiento estratégico para constituir y establecer una empresa de consultoría real (en Lima Metropolitana), pertinente con la coyuntura actual del mercado peruano de servicios; la presente investigación se justifica, porque a través de

ella se pone a prueba las capacidades y competencias adquiridas por el aspirante a ingeniero; y, consecuentemente, la apreciación que se tenga sobre las capacidades y competencias adquiridas por el aspirante a ingeniero, puede servir como indicador de la eficacia del sistema de formación profesional en ingeniería de la Escuela Profesional de Ingeniería Eléctrica de la Universidad Nacional del Callao.

Desde la perspectiva teórica, la presente investigación se justifica porque propende a enriquecer el *corpus* teórico acerca de los procesos constitutivos de empresas de servicios en un determinado contexto coyuntural de mercado globalizado. Asimismo, desde la perspectiva metodológica, la presente investigación se justifica porque servirá como modelo de referencia a quienes investiguen problemas relacionados con el planeamiento estratégico de empresas de servicios de ingeniería; además, dado que en el desarrollo de la investigación se siguió un proceso de planeamiento para la constitución de una empresa, lo cual procedimentalmente no es muy frecuente, la presente investigación constituye un referente para futuras investigaciones que tengan como objetivo constituir y/o establecer una empresa determinada.

1.5. Hipótesis.

Con la implementación del presente plan estratégico se podrá desarrollar empresas consultoras de ingeniería eléctrica dentro del mercado peruano de servicios.

1.6. Variables e Indicadores.

1.6.1. Variables.

Como resultado de operacionalizar la hipótesis presentada (supra) se obtuvo las siguientes variables:

- La variable independiente «Condiciones coyunturales propicias para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú», la cual para fines didácticos de la presente investigación fue denominada como «Variable X».

- La variable interdependiente «Demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica», la cual para fines didácticos de la presente investigación fue denominada como «Variable Y».
- La variable dependiente «Plan estratégico para la constitución y establecimiento de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica», la cual para fines didácticos fue denominada como «Variable Z».

La relación entre las variables establece que como efectos inmediatos de las características de la denominada variable X, aparece la variable Y; luego, para responder en menor grado a la variable X y en mayor grado a la variable Y, es necesario definir una variable Z. La relación transicional entre las variables independiente, interdependiente y dependiente se esquematiza en la siguiente figura:

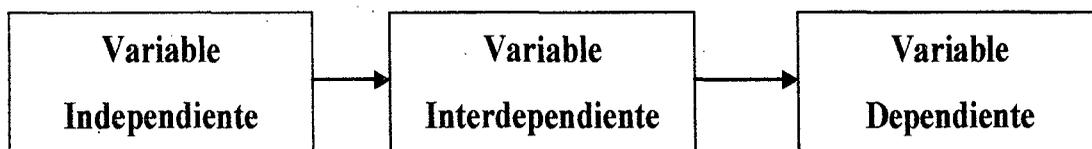


Figura 1. Relación entre las variables objeto de análisis.

Fuente: Elaboración propia.

1.6.2. Indicadores.

Los indicadores considerados para las «Condiciones coyunturales propicias para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en el Perú» o «Variable X», fueron:

Características coyunturales del mercado peruano:

- X₁:** Fomento de la inversión pública.
- X₂:** Fomento de la inversión privada.

Crecimiento empresarial en el Perú:

- X₃:** Crecimiento de la micro y pequeña empresa (MYPES).
- X₄:** Crecimiento de la pequeña y empresa (PYMES).

Los indicadores considerados para la «Demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica» o «Variable Y», fueron:

- Y₁: Demanda de servicios de ingeniería eléctrica.
- Y₂: Demanda de servicios de consultoría por parte de la micro y pequeña empresa (MYPES).
- Y₃: Demanda de servicios de consultoría por parte de la pequeña y mediana empresa (PYMES).

Los indicadores considerados para el «Plan estratégico» o «Variable Z», fueron:

Diagnóstico de la situación actual:

- Z₁: Análisis externo para la empresa.
- Z₂: Análisis interno para la empresa.
- Z₃: Análisis FODA para la empresa.

Orientación Básica de la empresa:

- Z₄: Declaración de la misión.
- Z₅: Declaración de la visión.
- Z₆: Valores de la organización.

Formulación Estratégica:

- Z₇: Estrategias Genéricas (Corporativas).
- Z₈: Estrategias Alternativas.
- Z₉: Estrategias Funcionales.

Objetivos estratégicos:

- Z₁₀: Estrategias Genéricas (Corporativas).
- Z₁₁: Estrategias Alternativas.
- Z₁₂: Estrategias Funcionales.

1.7. Metodología para Contrastación y Demostración de Hipótesis.

7.1.1. Determinación del universo, población y muestra.

El universo para la presente investigación lo conforman las empresas de consultoría establecidas en el mercado peruano de servicios; esto debido a que la empresa a constituirse estará sujeta a la

normativa nacional. De dicho universo solamente se consideró como población a las establecidas en Lima Metropolitana; esto debido a que inicialmente se prevé circunscribir la empresa a prestar servicios en los distritos de las provincias de Lima y Callao. Dado la cualidad prospectiva, el carácter constitutivo y la circunscripción disciplinaria de la presente investigación; la muestra representativa, la cual fue seleccionada de forma intencionada y no probabilística, fue en número igual a cinco empresas de consultoría de Lima Metropolitana.

1.7.2. Técnicas descriptivas para la contrastación de hipótesis.

Se justificó lo pertinente de constituir una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica, tomando como base o preceptos las condiciones coyunturales propicias para el desarrollo empresarial en el Perú; las cuales generan una demanda de servicios de consultoría en ingeniería; es decir, a mayor crecimiento empresarial, mayor será la demanda en consultoría. En ese contexto, mediante el desarrollo de un plan estratégico para constituir y establecer una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica, se buscó contribuir con la cubierta de la demanda en el mercado peruano de servicios de consultoría en ingeniería; pero, los resultados obtenidos quedan sujetos a la implementación de las estrategias formuladas.

1.7.3. Técnicas estadísticas

Las técnicas estadísticas a usarse en la presente investigación se circunscribieron a la estadística descriptiva, la cual fue utilizada principalmente para realizar el análisis estratégico (Diagnóstico de la situación) y como herramienta de análisis previo a la formulación estratégica (Diseño de las estrategias corporativas, alternativas y funcionales).

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1. La Consultoría.

2.1.1. Definición.

En el ámbito empresarial la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de sus problemas relacionados con la empresa que dirigen. En el contexto acabado de señalar se define a la consultoría como el:

*“Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.*²

En el ámbito público, se entiende por consultoría, a la prestación de servicios profesionales especializados que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación; además de lo señalado, la consultoría comprende:

*“[...] la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.”*³

La razón de ser de la consultoría es el cambio. El cambio se refiere a las organizaciones, pero este está estrechamente vinculado con el cambio en las personas; es decir, hay una interacción dialéctica entre la organización y las personas que la integran. Dado que en toda organización humana existen necesidades insatisfechas (problemas), la

² KUBR, Milan. La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión; pág. 7.

³ DECRETO EJECUTIVO 1103 (Ecuador). Reglamento a la Ley de Consultoría, Codificación.

empresa, que en esencia es un tipo de organización con fines de lucro, tiene carácter problemático; luego, la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresa pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de sus problemas.

Dado que son servicios de apoyo a la consultoría, los servicios auxiliares que no implican dictamen o juicio profesional, tales como los de contabilidad, topografía, cartografía, aerofotogrametría, la realización de ensayos y perforaciones geotécnicas sin interpretación, la computación, el procesamiento de datos y el uso auxiliar de equipos especiales; luego, se establecen los objetivos de la consultoría en términos de poner en funcionamiento el negocio y/o aumentar el valor del negocio.

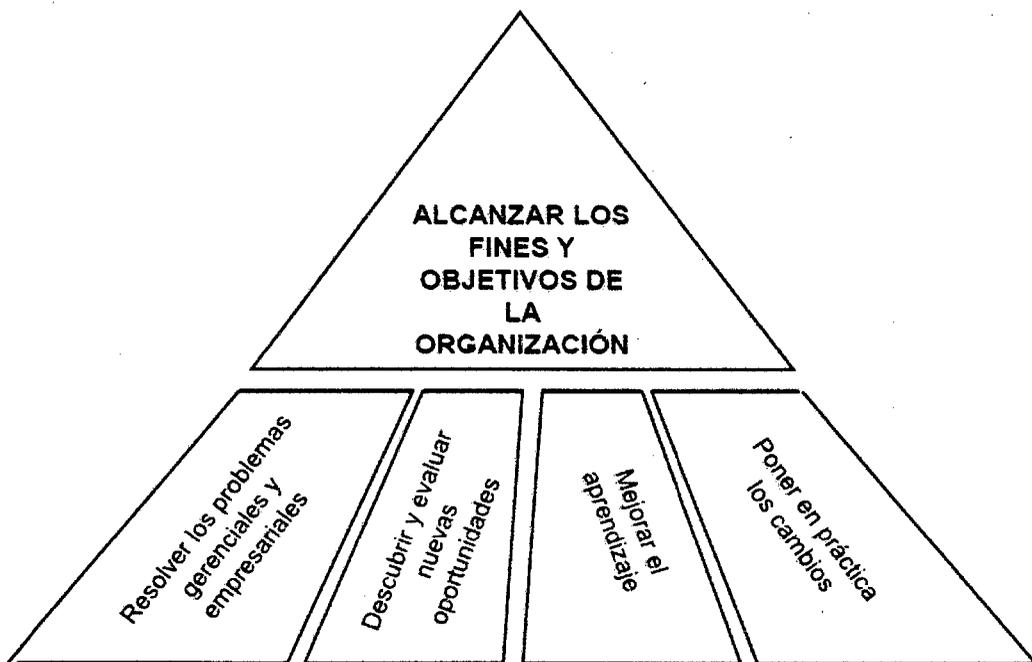


Figura 2. Objetivos de la consultoría.

Fuente: La consultoría de empresas; pág. 10.

2.1.2. Características de la consultoría.

La naturaleza del servicio de consultoría se diferencia de los demás servicios en aspectos tan variados, que es factible establecer para dicha actividad, las características particulares que prosiguen⁴.

2.1.2.1. Es un servicio independiente.

Se dice que la consultoría es independiente debido a que este servicio se caracteriza por la imparcialidad del consultor, el cual es un rasgo fundamental de su papel, esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas; por ejemplo: el consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero, la falta de autoridad en la toma de decisiones no se considera una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función, sin por ello dejar de ser independiente; por consiguiente, el consultor debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace de modo que el éxito final sea virtud del esfuerzo mutuo.

2.1.2.2. Es esencialmente un servicio consultivo.

Dado que la consultoría como servicio es la respuesta o se aplica a la materia que debe someterse a consulta, no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de los directores en los problemas consultados, sino más bien, el papel del consultor es actuar como asesor, con responsabilidad por la calidad e integridad de su consejo; pero, son los clientes quienes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo; luego, no solo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de manera adecuada y en el momento apropiado; esto último constituye la cualidad fundamental del consultor, mientras que el cliente por su parte, debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

⁴ KUBR, Milan. Óp. Cit.; pág. 8.

2.1.2.3. Proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.

Una persona que llega a ser consultor, en el pleno sentido del término, por lo general lo logra después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, las instituciones y la sociedad; es decir, luego de haber adquirido las capacidades de: identificar los problemas, hallar la información necesaria y pertinente para dar solución a los problemas, analizar y sintetizar los problemas, elegir entre las posibles soluciones la solución más óptima, etc. Si bien es cierto que a los directivos de las empresas también se les exige poseer las capacidades antes señaladas, lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas pueden tener aplicación en las empresas en las que se realizan las nuevas tareas; además, los consultores profesionales se mantienen al tanto de los progresos e innovación en los métodos y técnicas empleadas en el abordaje de las situaciones problemáticas, y, son capaces de señalar estos progresos a sus clientes y contribuir con su aplicación.

2.1.2.4. No proporciona soluciones milagrosas.

La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. Sería un error suponer que, una vez contratado el consultor, las dificultades desaparecen; luego, el empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas presentes en ésta, y, la cooperación entre cliente y consultor, son tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor.

2.1.3. Clasificación de los servicios de consultoría.

Dado que la consultoría es un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones y a través de

ella alcanzar la mejora; los servicios de consultoría pueden clasificarse en función al problema objeto de consulta; en ese contexto, los tipos de servicios de consultoría pueden ser:

- De reproducción: Cuando la consultoría está orientado a implementar o reproducir un proceso productivo o de servicio operativo en otra área de la empresa, en otra sucursal de la empresa o en una empresa ajena.
- De corrección: Cuando está implícito rectificar una situación deteriorada en comparación con determinados patrones; es decir, mediante la consultoría se busca alcanzar ciertos estándares.
- De mejora: Cuando se trata de mejorar hasta un grado óptimo o casi óptimo, una situación dada; para tal efecto, se define lo óptimo como la mejor opción entre las evaluadas; por ejemplo, en cuanto a costos se refiere, el óptimo será la opción que mayor minimización de costos ofrece; por otro lado, en cuanto a utilidades se refiere, el óptimo será la opción que mayor maximización de utilidades ofrece.
- De creación: Cuando se requiere que se de origen a una situación; por ejemplo, crear un procedimiento para elaborar un determinado producto o prestar un determinado servicio.

2.1.4. El consultor.

El consultor es la persona natural o jurídica que brinda el servicio de consultoría. La práctica profesional del consultor tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones, es su función elaborar el proyecto, pero no ejecutarlo por sí mismo, sino, que sean los directivos y trabajadores quienes adquieran los conocimientos y habilidades mediante la ejecución del proyecto. En su labor profesional, el consultor dispone al principio de muy escasos elementos de juicio; a

veces, puede partir simplemente del deseo de cambio y de algunas ideas brillantes.

“El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.”⁵

Dependiendo del lugar en el cual se brinda los servicios de consultoría y el origen del consultor, los consultores pueden ser nacionales o extranjeros; luego, los consultores pueden ser:

- Compañías consultoras nacionales o asociaciones de éstas.
- Compañías consultoras extranjeras establecidas en el país.
- Universidades, institutos y centros de transferencia tecnológica de las universidades e institutos legalmente reconocidos por Ley.
- Organismos y entidades del sector público autorizados por Ley para ejercer la consultoría.
- Personas jurídicas privadas nacionales con o sin fines de lucro, dentro de cuyo objeto social se incluya la prestación de servicios de consultoría.
- Personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, con sujeción a las normas y estipulaciones de los convenios internacionales de cooperación técnica y asistencia económica suscritos por el Gobierno Nacional o por entidades del sector público.

Entre los requerimientos exigidos al consultor están las competencias de facilitar la información, proveer dictámenes de expertos, hacer diagnóstico, elaborar propuestas a la medida, mejorar sistemas y métodos, planificar y gestionar cambios, capacitar y perfeccionar en competencias específicas y asesorar a las personas;

⁵ *Ibíd.*; pág. 9.

algunas de las funciones más importantes realizadas por los consultores se indican a continuación:

- Crear un clima de apertura y un ambiente de confianza y respeto a la individualidad de las personas en el seno de los equipos de trabajo.
- Ayudar a los equipos de trabajo a identificar los obstáculos que impiden el logro de las metas propuestas.
- Favorecer la solución de problemas en equipo mediante el análisis de sus causas y la generación de alternativas de solución.
- Promover e intervenir en los cambios que resultan necesarios, según indique el análisis de los problemas.
- Revisar los conceptos y valores que están en juego durante la implantación de cambios.
- Proponer los instrumentos que faciliten la realización de las acciones de cambio.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Sensibilizar al equipo para identificar los fenómenos organizados en su dinámica interna y en su interacción con otros grupos.
- Dar seguimiento a las acciones concretadas y comprometidas por el equipo para efectuar los cambios.

2.1.5. El cliente de un servicio de consultoría.

Se denomina cliente a toda entidad o empresa que requiera contratar los servicios de consultoría. El consultor puede ser el que plantea los términos de referencia, basado en una aproximación al problema presente en la empresa; pero, por lo general y con mayor frecuencia en las entidades públicas, es el cliente el encargado de elaborar los términos de referencia para la consultoría; en dichos

términos de referencia se definen en forma ordenada y sistemática los objetivos o propósitos del estudio o proyecto, su nivel, alcance, contenido y, de ser el caso, la metodología prevista, monto estimado y la determinación de la clase de consultores que se requerirá para ejecutarlo.

El cliente en concordancia con el consultor participa en la toma de decisiones para optar entre una amplia gama de técnicas factibles de ser implementadas como solución al problema presente en la organización; luego, dado que la planificación de la acción requiere imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar y estudiar las opciones posibles, eliminar propuestas que podrían conducir a cambios de escasa importancia e innecesarios y decidir qué solución se ha de tomar; la participación del cliente debería ser activa en el desarrollo del proyecto.

2.1.6. El proceso de consultoría.

Existe una gama sumamente amplia de enfoques, técnicas, métodos, modos y estilos de consultoría. Esta diversidad es una de las características más interesantes de la consultoría, ya que incluso clientes con problemas muy específicos pueden encontrar un consultor que se adapte a su organización y situación particular. El proceso de consultoría pasa por dos fases generales bien definidas.

- a. Una primera fase, la cual consiste en determinar claramente el problema, es decir si se necesita efectivamente de una consultoría; para tal efecto se señalan los problemas factibles de ser solucionados y las desviaciones que se han producido, luego se plantea descubrir sus causas, proceso en el cual, es muy probable que el consultor descubra oportunidades para llegar a una situación algo mejor que la original.
- b. La segunda fase es la fase de análisis, esta fase tiene como meta obtener una fotografía de la situación de partida, sin ningún otro propósito que identificar los

aspectos internos y externos que condicionan y modelan el momento actual; el análisis se centra únicamente en los objetivos definidos anteriormente para la captura de información.

Desde una perspectiva más específica, el proceso de consultoría pasa por las siguientes fases: Iniciación (primeros contactos con el cliente, diagnóstico preliminar, planificación de la acción, propuestas al cliente, contrato de consultoría, contrato de servicios, etc.), diagnóstico (Análisis del objetivo, análisis del problema, descubrimiento de los hechos, etc.), planificación de medidas (elaboración de soluciones, evaluación de opciones, propuesta al cliente, etc.), aplicación (contribuir a la aplicación, propuestas de ajustes, etc.) y terminación (evaluación, informe final, establecimiento de compromisos, etc.).

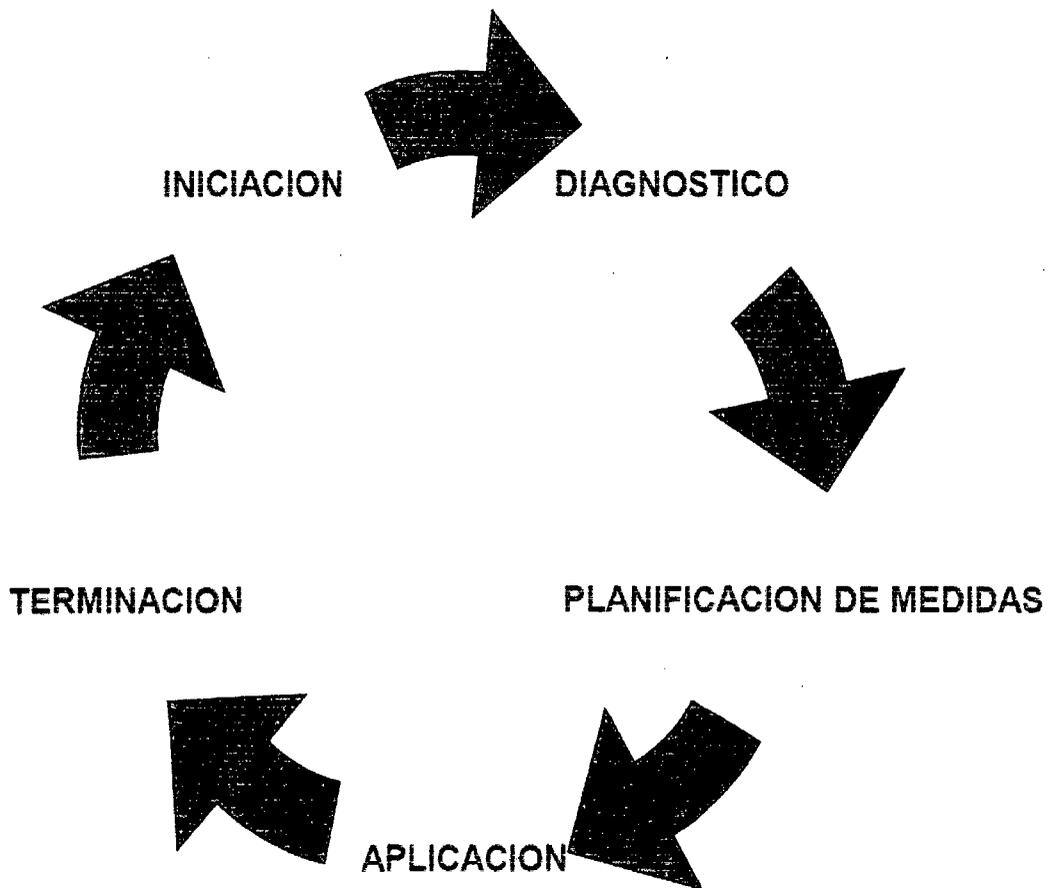


Figura 3. Proceso de la consultoría.

Fuente: La consultoría en gestión organizacional; pág. 21.

2.2. Planificación Estratégica

2.2.1. Definición.

Etimológicamente, planificar significa establecer un plan con vistas al futuro; es decir, la planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en las que éstas van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido; pero:

“(…) no hay que olvidar que la planificación no es una simple técnica de elaboración de planes. La planificación cuando es efectiva, es un proceso social. No se detiene en la elaboración de planes económicos, sino que abarca el conjunto de las actividades que conducen a la realización de esos planes y dichas actividades interesan a toda la sociedad”⁶

La planeación o planificación⁷ es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben de ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa; es decir, planeación es la aplicación racional de la mente humana en la toma de decisiones anticipatoria, basado en el conocimiento previo de la realidad y que busca controlar las acciones presentes y prever sus consecuencias futuras, todo ello encausados en el logro de un objetivo plenamente deseado y satisfactorio.

“El proceso de formulación de una planificación se inicia con la determinación de objetivos y metas de la empresa, las cuales definen las acciones, políticas y estrategias que permiten la ejecución oportuna de programas, presupuestos y proyectos de inversión productivo, con el fin de lograr las metas propuestas mediante la materialización de los planes de largo, mediano y corto alcance que son adecuadamente detallados, y que asegura la implantación de los presupuestos de costos, y los créditos de financiamiento de capital mediante las estrategias propuestas, a fin de obtener los beneficios esperados por los accionistas”⁸

⁶ BETLELHEIM, Charles. Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación; página de presentación.

⁷ En la presente investigación, los términos planificación y planeación serán usados indistintamente.

⁸ ANDRADE ESPINOZA, Simón. Planeación Estratégica; págs. 75 – 76.

2.2.2. Ventajas de la planificación.

La planificación como tal, incluso la que se realiza a corto plazo (por ejemplo, a un año), aporta a las empresas y a sus directivos y ejecutivos, seis importantes ventajas básicas⁹:

- Suministra una guía clara de las acciones a seguir, reduciendo a su mínima expresión las peligrosas improvisaciones.
- Suministra un valioso instrumento de comunicación interna dirigido a lograr que todas las áreas de empresa se orienten al logro de los mismos objetivos ("todos empujan el carro en la misma dirección").
- Constituye un eficaz método para el auto-desarrollo como directivo o ejecutivo, ya que obliga a afinar aún mejor el conocimiento de la empresa, su entorno y sus potencialidades de futuro.
- Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa, hacia los sectores que influyen en el presente y futuro de la organización.
- Ayuda a crear una mentalidad interna orientada, en todo momento, a la rentabilidad.
- Constituye un muy eficaz instrumento de control.

2.3. El Proceso Global de Planeación Estratégica.

La planeación representa la búsqueda creativa, organizada, sistemática, sistémica y comprometida de incidir sobre el futuro; luego, planear implica formular escenarios y determinar objetivos y metas, estrategias y prioridades, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordinar esfuerzos, evaluar etapas, resultados, y asegurar el control de los procesos; además, la planeación consiste en

⁹ SORIANO SORIANO, Claudio L. Planificación: Cómo implantar la planificación para elevar los niveles de éxito de la empresa, a corto, medio y largo plazo; pág. 11.

“la formulación de objetivos económicos o sociales, que permiten corregir problemas concretos en base a suposiciones o proyecciones para el futuro”¹⁰; luego, tanto el máximo responsable de una gran empresa, como el máximo responsable de una pequeña o mediana empresa deben contestar (sin escapatoria) a las siguientes preguntas¹¹:

- ¿Dónde quiero que llegue mi empresa?
- ¿Qué vías debo tomar para lograrlo?
- ¿Qué necesitaré para lograrlo?
- ¿Cómo puedo cuantificar mis “sueños” para convertirlos en objetivos tangibles?
- ¿Cuáles son las actividades que debo realizar, en qué secuencia, para lograr mis propósitos?
- ¿Qué tiempo nos va a tomar?
- ¿Quiénes son los responsables de esos logros?
- ¿Basta con los recursos, habilidades y capacidades actuales de la empresa?

Otras preguntas más concretas y específicas, que el máximo responsable de la empresa debe contestar son:

- ¿Me interesa más el crecimiento o la rentabilidad?
- ¿Qué inversiones debemos realizar para alcanzar esos fines?
- ¿Cuál va a ser la condición económico-financiera de la empresa dentro de algunos años?
- ¿Cuáles son los segmentos de mercado que más nos interesa explotar?
- ¿Debemos crear o no un sitio Web en Internet?

Pero, aun asumiendo que el responsable máximo tiene en su mente respuestas precisas a las preguntas citadas anteriormente, el

¹⁰ ANDRADE ESPINOZA, Simón. Planeación Estratégica; pág. 220.

¹¹ SORIANO SORIANO, Claudio L. Óp. Cit. pág. 8.

máximo responsable de la empresa debe contestar y plantearse otras preguntas adicionales, tales como:

- ¿Todos los miembros del personal tienen ideas igualmente claras al respecto?
- ¿Cómo vamos a lograr que todos los miembros del personal trabajen con entusiasmo en pos de la consecución de los objetivos de la organización?
- ¿Sabe cada cual lo que debe hacer para que el esfuerzo conjunto permita llegar a las metas?
- Y muchas otras preguntas de la misma índole.

El proceso de planeación estratégica es sistemático y secuencial, se inicia con el establecimiento de metas, acciones y políticas que dan coherencia y racionalidad a la actividad conforme a la cobertura y temporalidad de los planes estratégicos. El proceso de la planeación estratégica se basa en la convicción de que toda organización debería monitorear continuamente tanto los eventos externos e internos como sus tendencias, para que puedan tomarse decisiones y realizarse los cambios necesarios en forma oportuna, cuando y donde se requieran¹².

Un «Proceso Global de Planeación Estratégica» por lo general considera las siguientes etapas¹³:

- Análisis estratégico.
 - * Orientación básica de la empresa.
 - La misión.
 - La Visión.
 - Valores organizacionales.
 - Objetivos estratégicos.
 - * Diagnóstico de la situación.
 - Análisis externo.
 - ^ Análisis del macroentorno

¹² MIKLOS, Tomás. Criterios Básicos de Planeación; pág. 44.

¹³ Adaptado de: Estrategia y Competencia: Las reglas del juego del mundo de los negocios (Gustavo Mata) y La Dirección y el Control Estratégico: Su aplicación en los recursos humanos (Dunia Durán et al).

- # Política.
 - # Economía.
 - # Social.
 - # Tecnología.
 - # Ecología.
 - # Leyes.
 - ^ Análisis del microentorno.
 - # Análisis BCG
 - # Análisis Porter.
 - # Análisis del ciclo de vida.
 - Análisis interno.
 - ^ Análisis funcional.
 - ^ Análisis de la cadena de valor.
 - ^ Análisis de recursos y capacidades.
 - Análisis de los *Stakeholders*.
 - Análisis FODA.
- Formulación estratégica.
- * Estrategia corporativa.
 - Orientadas a la penetración de mercado.
 - Orientadas al desarrollo.
 - Orientadas al crecimiento.
 - Orientadas al mantenimiento.
 - Orientadas a la sobrevivencia.
 - * Estrategias alternativas.
 - Estrategias ofensivas.
 - Estrategias reactivas.
 - Estrategias adaptativas.
 - Estrategias defensivas.
 - * Estrategias funcionales.
 - Estrategia financiera.
 - Estrategia tecnológica.

- Estrategia de marketing.
- Implementación de la estrategia.
 - * Asignación de recursos.
 - * Desarrollo organizacional
 - * Cultura empresarial.
 - * Liderazgo.
 - * Poder y ética.

El planeamiento estratégico consiste nada más y nada menos; en imaginar el futuro que deseamos para la empresa y construirlo desde la certeza de que lograremos lo que nos proponemos; luego, concebir una estrategia consiste en definir los objetivos de la empresa y escoger la forma de emplear los recursos disponibles para alcanzarlos; es decir, se trata de escoger un campo de enfrentamiento en el que la situación relativa de la empresa respecto de sus competidores se vuelque a su favor y así conseguir para la empresa una situación de ventaja.

“De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria”.¹⁴

Finalmente, es necesario señalar que el proceso de planeación se aplica de manera particular para cada caso; es decir, este depende de las condiciones en las que se encuentra el conjunto de actividades agrupables desde el punto de vista estratégico (Unidades Estratégicas de Análisis – UEA), para las que es posible formular una estrategia común y diferenciada; luego, “es obvio que en cada uno de los mercados, para cada uno de los productos, el contexto estratégico no tiene por qué ser el mismo y, por tanto, las estrategias posibles serán diferentes”¹⁵. En la figura que prosigue se presenta un esquema de planeamiento estratégico para la Cadena Productiva de Arroz.

¹⁴ DURÁN JUVÉ, Dunia; et al. Óp. Cit.; pág. 3.

¹⁵ MATA FERNÁNDEZ-BALBUENA, Gustavo. Óp. Cit.; pág. 9.

ESQUEMA METODOLOGICO PARA LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO

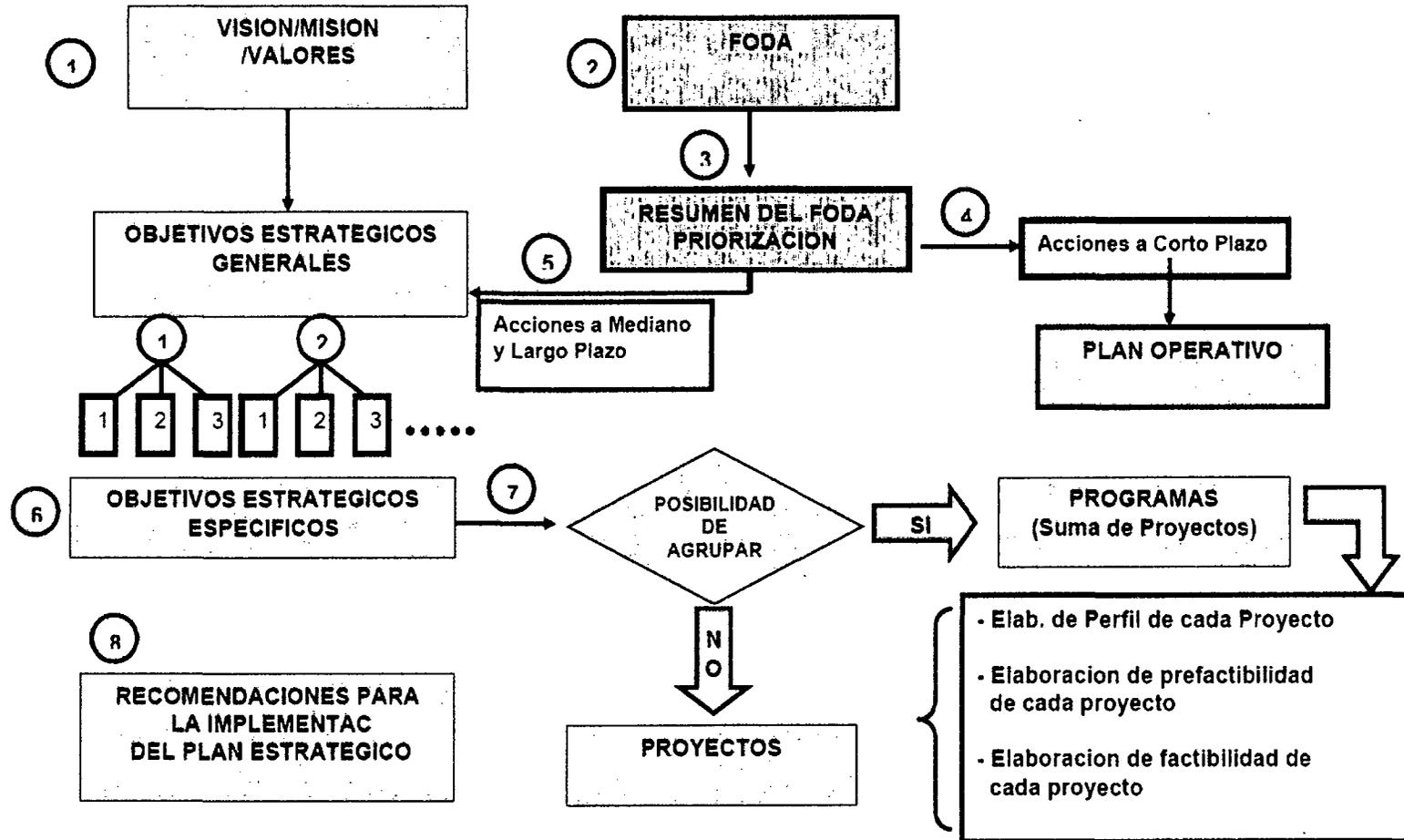


Figura 4. Modelo de Proceso de Planeamiento Estratégico.

Fuente: Plan Estratégico de la Cadena Productiva de Arroz; pág. 15.

2.4. Análisis Estratégico.

Es la parte inicial del planeamiento estratégico y responde a la concepción que se tiene con respecto a lo que se entiende por estrategia; es decir, el análisis estratégico variara conforme a los requerimientos del planeamiento y la escuela de estrategia a la que el objeto de planeamiento se circunscribe. Las escuelas más importantes de estrategia y lo que conciben como tal son¹⁶:

- Escuela de Diseño (estrategia = proceso de concepción).
- Escuela de Planeación (estrategia = proceso formal).
- Escuela de Posicionamiento (estrategia = proceso analítico).
- Escuela de Liderazgo (estrategia = proceso visionario).
- Escuela Cognoscitiva (estrategia = proceso mental).
- Escuela Incrementalista (estrategia = proceso emergente).
- Escuela Política (estrategia = proceso de negociación).
- Escuela Cultural (estrategia = proceso colectivo).
- Escuela Evolucionista (estrategia = proceso reactivo).
- Escuela Estructuralista (estrategia = proceso de transformación).

2.4.1. Orientación básica de la empresa.

Se define como orientación básica de la empresa a los lineamientos bajo los cuales la organización, empresa, o institución se rige (en el caso de estar operativa) o se regirá (en el caso de estar en proceso de constitución); y, sirven como punto de partida para el proceso de planeamiento. La orientación básica de la empresa constituye el conjunto de medidas, principios, normas y objetivos que deben respetarse dentro de la organización; en ese contexto, tanto la visión, misión, valores organizacionales y los objetivos estratégicos, son los lineamientos que nos permiten vislumbrar a dónde queremos llegar como organización.

¹⁶ VARGAS TREPAUD, Ricardo Isaías. Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal; pág. 553.

2.4.1.1. Visión.

La visión está relacionada con los logros y resultados que la organización espera obtener en un periodo de tiempo determinado; responde a cuestiones relacionadas con el: ¿Cómo veo a la empresa después de años?, ¿Qué fines se han logrado?, ¿Cómo ha trascendido su acción sobre el objeto de su intervención?, etc. La Visión describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de una organización. "La visión es una imagen mental viva, representa un estado futuro deseable que buscamos crear, sirve de guía para la toma de decisiones y compromete para la acción"¹⁷.

La visión es el «sueño» sobre el posicionamiento de la empresa a muy largo plazo, dicho «sueño» servirá para entusiasmar a toda persona relacionada directa e indirectamente con la empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable. La visión está ligada a lo que queremos que sea la organización en los próximos años; y, cuando esta es compartida:

“Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una atracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera (...). En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿qué deseamos crear? Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y en el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva a la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares (...). En la actualidad, «visión» es un concepto familiar en el liderazgo empresarial. Pero un examen atento revela que la mayoría de las «visiones» son de una persona (o un grupo) y se imponen sobre la organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento, no compromiso. Una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente porque ello refleja la visión personal de esa gente”¹⁸

¹⁷ HUANAMBAL TIRAVANTI, Víctor et al. Planificación Aplicada a la Gestión Estratégica Universitaria: Manual para su formulación desde la perspectiva de unidades estratégicas de gestión; pág. 29.

¹⁸ SENGE, Peter. La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Traducción de Carlos Gardini; págs. 260 y s.

2.4.1.2. Misión.

La misión es el enunciado que expresa lo que tiene que realizar la empresa para lograr los fines últimos expresados en la visión; mediante la declaración de la misión se señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados. La declaración de la misión fija —en términos generales— el rumbo futuro de la organización; es decir, en el contexto empresarial, la misión define el negocio al que se dedica o dedicara la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización; es por ello que la misión de la empresa está ligada a la respuesta que se da a la pregunta ¿Para que existe o existirá la organización?

La misión u objetivo supremo, “es la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad”¹⁹; al respecto, existen dos corrientes fundamentales para la declaración de la misión: La declaración de la misión en forma de slogan y la declaración de la misión en forma de expresión concentrada de la estrategia organizacional. “La declaración de la misión debe contener las necesidades y expectativas que se satisfacen o se van a satisfacer, las grandes líneas de productos, el ámbito de acción y las características singulares que la hacen diferente de otras instituciones”²⁰.

2.4.1.3. Valores organizacionales.

Un valor es la creencia permanente en que una forma específica de conducta se prefiere personal o socialmente a un modo opuesto o invertido de conducta. Los valores deben impregnar las decisiones, políticas y acciones de la institución y caracterizar lo que se hace. Los valores -para efectos del plan estratégico- se pueden agrupar en: Los valores individuales, es decir aquellos valores inherentes a las personas; y, en valores organizacionales; es decir, aquellos valores de carácter

¹⁹ DURÁN JUVÉ, Dunia; et al. Óp. Cit.; pág. 23.

²⁰ HUANAMBAL TIRAVANTI, Víctor et al. Óp. Cit.; pág. 40.

organizacional; pero, en ambos casos: "Su construcción o identificación debe responder a la pregunta: ¿Qué valores deben cultivar prioritariamente las personas que laboran en la institución, de manera individual y colectiva?"²¹.

Los valores organizacionales deben ser inculcados tanto en el personal como también en el cuerpo directivo de la empresa. Existen variados factores que podrían considerarse como valores estratégicos organizacionales, de ellos, algunos son más estables y universales mientras que otros tienen un carácter más bien situacional. Algunos valores en los cuales la organización debería concentrarse, ya que de ser ostentadas por la empresa tendrían un mayor impacto sobre su futuro, son: Capacidad de aprendizaje, compromiso con el cliente, ética, calidad, innovación, seguridad y compromiso con el medio ambiente.

2.4.1.4. Objetivos estratégicos.

Son los fines alcanzables a mediano y largo plazo, que expresan nociones de lo que la empresa desea lograr; los objetivos estratégicos representan a los «que hacer» de la empresa, y, están contenidos en la misión y en la visión. Los objetivos estratégicos se deben formular de manera tal que: Permitan crear y agregar valor a la institución a través de ventajas competitivas, posibiliten un mayor beneficio social y económico, permitan obtener mayores niveles de rentabilidad y de reinversión, busquen incrementar la participación en el mercado, generen un mayor crecimiento y desarrollo, faciliten el desarrollo de un clima organizacional acorde con las estrategias, desarrollen las líneas maestras de la cultura organizacional, y, sean consistentes con las ideas rectoras (Visión y Misión).

2.4.2. Diagnóstico de la situación.

El diagnóstico de la situación es la primera aproximación que se tiene a la realidad estratégica de la empresa o a las características del sector de actividad; para ello, se utilizan diversas herramientas de

²¹ *Ibíd.*; pág. 37.

análisis —ninguna de ellas obligatoria— las cuales en conjunto forman parte de un método integrado de análisis y sirven para la generación de propuestas concretas de actuación. La exploración del entorno es la vigilancia sistemática de las principales fuerzas internas y externas que influyen en la organización; es decir, un análisis específico para una actividad de una empresa requiere haber caracterizado genéricamente al sector, tanto en su aspecto externo como en su aspecto interno.

2.4.2.1. Análisis externo.

El análisis externo es una de las formas de aproximarnos a la Unidad Estratégica de Análisis (UEA), consiste en aislar los factores relevantes del entorno (FRE), y, después, buscar, entre dichos factores genéricos, aquellos que son amenazas u oportunidades. Las amenazas y oportunidades son dos términos clave para el desarrollo de la planeación estratégica; se suele hablar en términos de externo, debido a que los términos clave para el análisis —oportunidades y amenazas—, están —en gran medida— fuera del control de la organización; luego, las oportunidades y las amenazas externas hacen referencia a tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que aunque están presentes en un medio circundante a la empresa, podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro.

2.4.2.1.1. Análisis del macroentorno.

El análisis del macroentorno se suele realizar mediante el análisis de factores que permiten evaluar el mercado en el que se encuentra o encontrará un determinado negocio; y, está relacionado con aspectos tales como: Políticos (P), Económicos (E), Sociales (S), Tecnológicos (T), Éticos o Ecológicos (E) y Legales (L). La denominación del análisis para evaluar el macroentorno -Análisis PESTEL-, deriva de la composición que se hace con las letras con la cual inician los nombres de los factores utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra la unidad estratégica de análisis. El análisis PESTEL se vuelve más útil y

relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PESTEL puede arrojar factores importantes, que con otras formas de análisis, se habrían pasado por alto. La importancia del análisis PESTEL varía en su significancia, dependiendo del tipo de empresa; por ejemplo, mientras que los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor, los factores políticos serán más relevantes para un proveedor global de armas.

Dado que un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc.; es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza, es por ello que en cuanto al análisis del macroentorno se refiere, éste se debería hacer desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado.
- Un producto viendo su mercado.
- Una marca en relación con su mercado.
- Una unidad de negocios local.
- Una opción estratégica, como entrar a un nuevo mercado o el lanzamiento de un nuevo producto.
- Una adquisición potencial.
- Una sociedad potencial.
- Una oportunidad de inversión.

En síntesis, las empresas u organizaciones pueden decidir considerar cualquier número de factores del macroentorno para ser exploradas; pero, los seis factores que se describen en los apartados que prosiguen (infra), deberían ser las más vigiladas y tenidas en cuenta. Finalmente, es de recalcar que el análisis PESTEL tiene por objetivo el aislar los factores relevantes del entorno (FRE) de las Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), para luego, buscar, entre dichos factores relevantes, aquellos que representan amenazas u oportunidades.

Cuadro 1. Plantilla para el análisis PESTEL.

Políticos		Económicos			
Amenazas	/	Oportunidades	Amenazas	/	Oportunidades
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
Social		Tecnológicos			
Amenazas	/	Oportunidades	Amenazas	/	Oportunidades
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
Ecológicos o Éticos		Legal			
Amenazas	/	Oportunidades	Amenazas	/	Oportunidades
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____
_____		_____	_____		_____

Fuente: Adaptación de la «Plantilla PESTEL» presentado en “Análisis DOFA y análisis. PEST”; pág. 7.

2.4.2.1.1.1. Factores políticos: Considera aspectos relacionados con las condiciones gubernamentales que ha caracterizado históricamente la región autónoma en la cual se instalara la empresa u organización; por ejemplo, la incidencia y prevalencia de modelos de gobierno del país, los programas de fomento de la inversión pública o privada y los sistemas tributarios propicios para la inversión.

2.4.2.1.1.2. Factores económicos: Considera aquellos factores relacionados con la economía, incluyendo las condiciones generales y regionales, así como las tendencias competitivas, las relacionadas con el modelo económico del país y la concepción de mercado adoptado como paradigma en la sociedad.

2.4.2.1.1.3. Factores sociales: Considera aquellos aspectos relacionados con la salud; educación; tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo; cultura e ideología; además de ello, se debe prever un programa de responsabilidad social orientado a integrar e identificar a la empresa u organización con la sociedad civil.

2.4.2.1.1.4. Factores tecnológicos: Considera los cambios tecnológicos producto del devenir histórico hasta la aplicabilidad de dichos cambios en la empresa u organización; por ejemplo, la automatización de la empresa, la optimización de los procesos productivos, la mejora en los servicios prestados, etc.

2.4.2.1.1.5. Factores éticos ecológicos: Considera la interacción que tiene o tendrá la empresa u organización con el medio ambiente circundante y los seres vivos, humanos o no, que lo habitan; al respecto, se debe procurar causar el menor impacto negativo sobre ellos.

2.4.2.1.1.6. Factores legales: Considera las normas vigentes en el área político – administrativo al cual se circunscribe la actuación de la empresa; es decir, se debe tener en cuenta las leyes y disposiciones administrativas vigentes, con la finalidad de cumplirlas, respetarlas y guardarlas como preceptos rectores de la vida empresarial.

2.4.2.1.2. Análisis del microentorno.

El análisis del microentorno o entorno específico es otro tipo de análisis externo genérico y considera diversas modalidades de abordaje de la Unidad Estratégica de Análisis, destacándose entre ellas los tipos de análisis que prosiguen.

2.4.2.1.2.1. Análisis BCG: La matriz de *The Boston Consulting Group (BCG)* o matriz crecimiento – participación, es una de las técnicas más usadas en la categorización de los diferentes negocios de una empresa y la determinación de sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos se refiere; esta matriz se fundamenta en dos dimensiones: El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa y la participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) con relación a su competidor más importante. Mediante la matriz crecimiento - participación se busca establecer dos aspectos: La posición competitiva de la UEN dentro de su industria y el flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

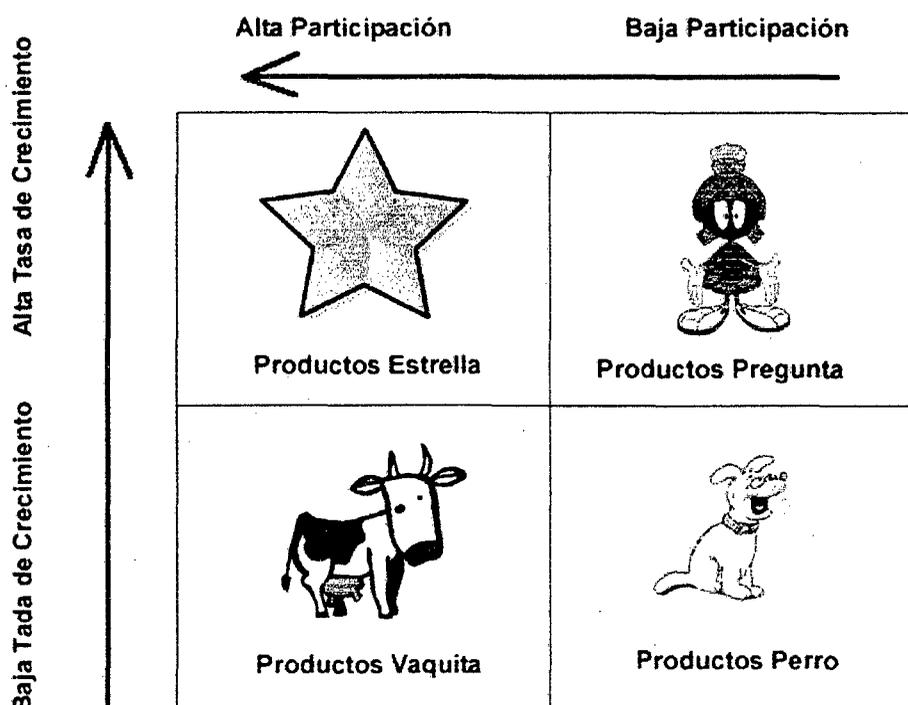


Figura 5. Plantilla para el análisis BCG.

Fuente: ¿Qué es la matriz BCG (Boston Consulting Group)?

2.4.2.1.2.2. Análisis Porter: El análisis de las cinco fuerzas de Porter se establece desde la perspectiva de que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. El análisis de Porter se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- *1ª fuerza:* Ingreso potencial de nuevos competidores al sector de actividad, la cual está relacionada con el tamaño de las barreras de acceso al mismo.
- *2ª fuerza:* La intensidad de la rivalidad competitiva entre los competidores existentes, la cual sería mayor y el clima competitivo más hostil si: Hubiera gran número de competidores y cada uno subestimara la reacción de los demás ante sus iniciativas, la demanda creciera poco, los costos fijos fuesen elevados, la diferenciación no fuera posible y todos los competidores usaran las mismas armas para competir, hubiera capacidad de producción disponible, hubiera competidores de orígenes muy diversos con estrategias difícilmente identificables, hubiera intereses estratégicos elevados, hubiera estacionalidad en la actividad y las barreras de salida fueran altas.
- *3ª fuerza:* La existencia de productos sustitutos. Para Porter, los productos —bienes o servicios— tienen sentido no por sí mismos, sino por las necesidades que satisfacen.
- *4ª fuerza:* El poder de negociación de los proveedores; el cual sería más relevante cuando: Hubiera mayor concentración en su sector que en el nuestro, no hubiese productos sustitutos, nuestro sector no representase mucho en las ventas del sector proveedor, lo que el sector proveedor nos vendiera fuese importante y representase mucho para nuestra calidad, lo que nos vendiesen fuera muy diferenciado o no fuese ni fácil ni barato cambiar de

proveedor, y, los proveedores quisieran integrarse verticalmente hacia adelante tomando participaciones en nuestro sector.

- **5ª fuerza:** El poder de negociación de los clientes; el cual sería mayor si: En su sector hubiera mayor concentración o ellos compraran grandes volúmenes del proveedor, lo que les vendieran representase mucho en sus costes, los productos del sector no fuesen muy diferenciados y hubiera productos sustitutivos, fuese fácil y barato para ellos cambiar de proveedor, los clientes tuvieran márgenes ajustados, los clientes quisieran integrarse verticalmente hacia atrás, lo que les vendemos no es decisivo para la calidad de lo que produce y el cliente tuviera información completa de nuestros costes y márgenes.

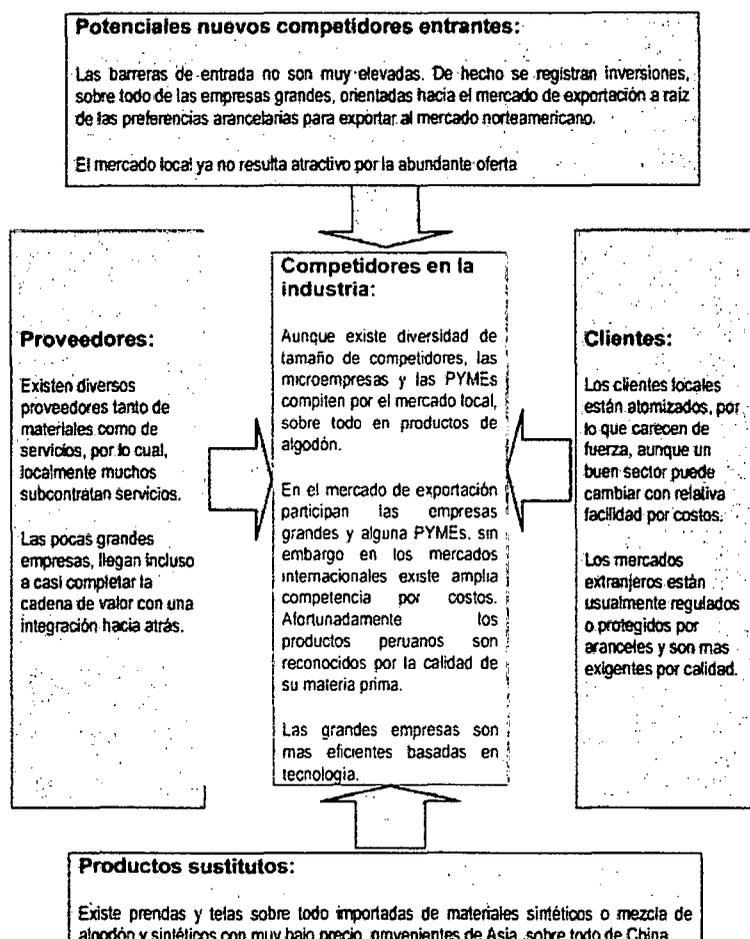


Figura 6. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Fuente: Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva; pág. 45.

2.4.2.1.2.3. Análisis del ciclo de vida: El análisis del ciclo de vida de la actividad, como herramienta de análisis del microentorno se trata de un modelo de tipo orgánico, que compara al sector y su evolución con la vida. El análisis se sustenta en el hecho de que un determinado sector —a medida que va acumulando actividad o evolucionando—, por lo general atraviesa las siguientes etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declive; es decir, al principio el crecimiento de la demanda es débil, pero cada vez se crece más deprisa; después el crecimiento es muy fuerte, para más adelante atemperarse; cuando la actividad madura el crecimiento desaparece; y, por último, la demanda empieza a declinar²².

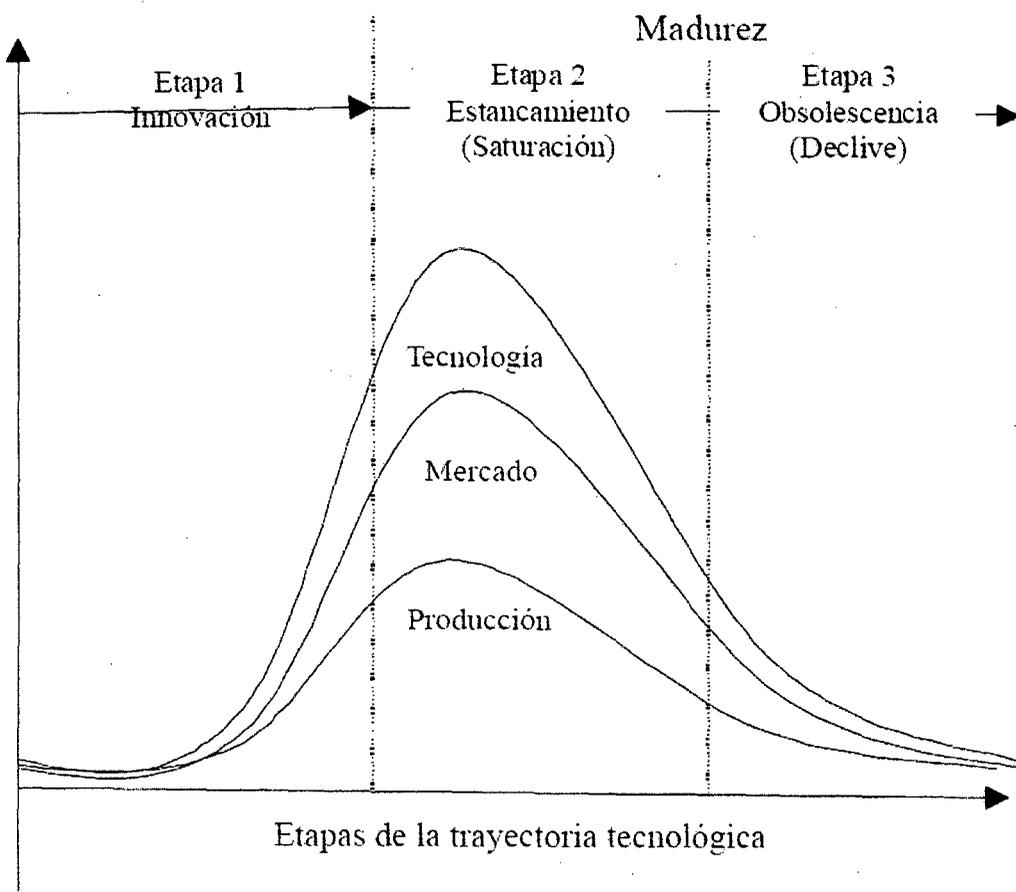


Figura 7. Trayectoria tecnológica y ciclo de vida empresarial.

Fuente: Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación; pág. 87.

²² Este análisis es distinto al análisis del ciclo de vida (ACV), el cual es un marco metodológico para estimar y evaluar los impactos medioambientales atribuibles al ciclo de vida de un producto.

2.4.2.2. Análisis interno.

Si bien el análisis externo consistió en aislar los factores relevantes del entorno (FRE) para que en base a ellos se determinen las oportunidades y amenazas para la empresa; el análisis interno consiste en aislar los factores clave de éxito (FCE) en el sector -factores genéricos-, y, después, buscar, entre dichos factores, los que son fortalezas y los que son debilidades. Para realizar un análisis interno que nos permita realizar un diagnóstico de la situación pertinente con el objetivo de la planeación, se cuenta con las técnicas que se describen en los apartados que prosiguen.

2.4.2.2.1. Análisis funcional.

El análisis funcional es una de las formas de aproximación al contenido de las ocupaciones desde la óptica de las competencias. Este análisis se basa en el reconocimiento —de manera general—, de que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer; por ejemplo, si el saber hacer tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo. Dado que la competencia laboral es el atributo más importante de la persona —en su contexto de trabajador—, y, dicha competencia es identificable en la persona misma; la identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y sólo si está también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

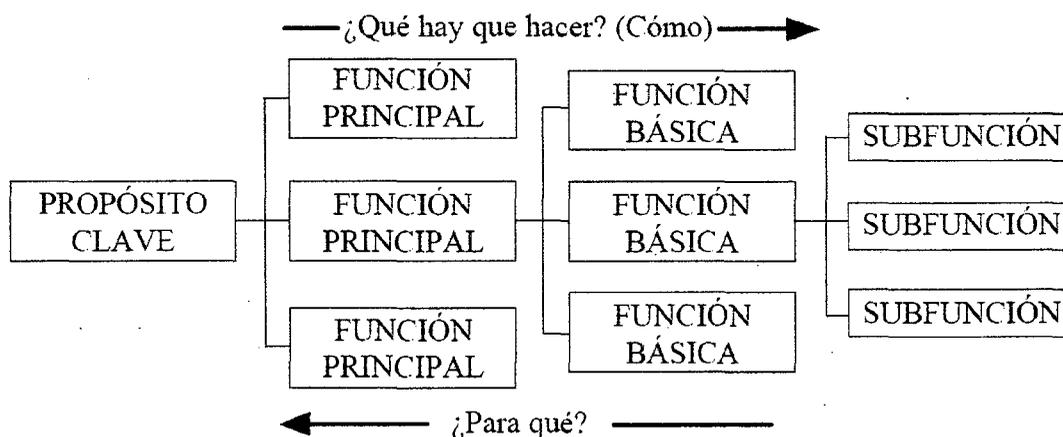


Figura 8. Esquema general de un mapa funcional.

Fuente: 40 preguntas sobre competencia laboral; pág. 44.

2.4.2.2. Análisis de la cadena de valor.

Este tipo de análisis interno se basa en el principio que las fortalezas y las debilidades de la unidad no pueden ser comprendidas viendo a la unidad estratégica de análisis como un todo; luego, es preciso examinar todas y cada una de las actividades en forma aislada, en un sentido más amplio, analizar en cada eslabón de la cadena de valor. El modelo de la cadena de valor considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discreta pero relacionadas entre sí, cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto; en la cadena de valor las funciones de producción se definen como actividades. Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos de actividades: Las actividades primarias (Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas, y, servicio); y, las actividades de apoyo.

ACTIVIDADES DE APOYO	SOPORTE CORP	<ul style="list-style-type: none"> - Alianza con proveedores nacionales e internacionales - Respaldo financiero 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología de última generación en galletería - Maquinaria envasadora y empaquetadora nueva 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo de productos nuevos - Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Incentivos - Negociación de canales de distribución
	INFRAEST Y TECNOLOGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Permite el correcto almacenamiento de la materia prima y productos terminados 	<ul style="list-style-type: none"> - Modernización de la planta de producción. - Actualmente la maquinaria opera al 40% de su capacidad 		<ul style="list-style-type: none"> - Satisface y cumple con los pedidos programados.
	FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Pago y cobro a proveedores y clientes. - Financiamiento bancario - Nuevo sistema informático 	<ul style="list-style-type: none"> - Implantación de nuevas líneas de producción. - Modernización de maquina de envasado 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y desarrollo de productos - Investigación de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación - Incentivos - Negociación de canales de distribución
		LOGISTICA	PRODUCCION	MARKETING	VENTAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Procesamiento ordenes de compra - Manejo de almacenes - Importación de materia prima e insumos - Control y registro de patentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Transformación de matena prima en productos terminados - Envasado de productos - Prueba de calidad - Bajos costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento de productos nuevos - Área de I+D y comercio exterior recientemente creada - Campañas de soporte promocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de ventas - Manejo de políticas de precios - Ejecución planes de mercado - Control y abastecimiento del canal de ventas - Servicio post-venta - Negociación con canales de distribución 	
	ACTIVIDADES PRIMARIAS				

Figura 9. Ejemplo de Matriz de Análisis de la Cadena de Valor.

Fuente: Plan Estratégico para la Comercialización de las Galletas La Francesa S.A en el Perú; pág. 19.

2.4.2.2.3. Análisis de recursos y capacidades.

Las capacidades son habilidades o competencias organizativas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad combinando y coordinando los recursos individuales disponibles. Dado que las capacidades suelen estar ligadas al capital humano (*know how*); mediante el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, se puede determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa u organización; fundamentándose en el hecho que estas son activos intangibles imprescindibles para la actividad empresarial. Los recursos y capacidades, poseen las siguientes características que le dan valor²³:

- *Escasez*: para que sea valioso no debe estar a disposición de todos los competidores.
- *Relevancia*: factor clave para el éxito, gran utilidad para competir en el sector.
- *Durabilidad*: mantenimiento en el tiempo de la ventaja competitiva.
- *Transferibilidad*: posibilidad y velocidad de rivales para adquirir esos recursos y capacidades.
- *Imitabilidad*: barreras de imitación (patentes), permiten un tiempo de adelanto.
- *Sustituibilidad*: recursos y capacidades alternativos con resultados similares.
- *Complementariedad*: si recursos y capacidades no tienen valor por separado, deben unirse para desarrollar con éxito determinadas actividades productivas.
- *Apropiabilidad*: si la empresa puede apropiarse de las rentas generadas por recursos; en los tangibles si existe apropiabilidad; en los intangibles, la propiedad puede estar

²³ NAVAS LÓPEZ, José y GUERRAS MARTÍN, Luis. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones; pág. 348.

en manos de terceros (habilidades y cualificación de empleados, pueden perderse si abandonan la firma).

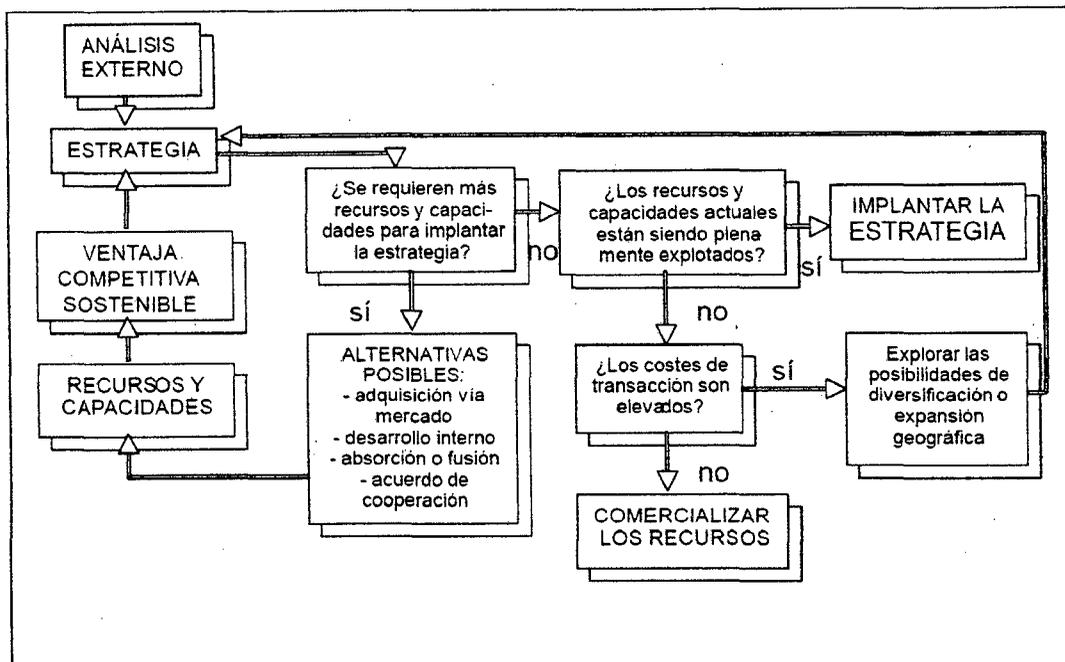


Figura 10. Modelo para el análisis basado en los recursos y capacidades.

Fuente: La Dirección Estratégica de la Empresa; pág. 351.

2.4.2.3. *Análisis de los Stakeholders.*

El análisis de los *Stakeholders* o de aquellos individuos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que a su vez depende la organización está basado en la identificación de los stakeholders mediante tres atributos: El grado de poder se determina de acuerdo con la disponibilidad del recurso que da origen al poder en cada uno de los posibles stakeholders; la legitimidad está justificada sobre bases éticas, de modo que si los stakeholders tienen intereses legítimos en la organización éstos deben ser considerados como un fin de la propia organización; y, la urgencia se define como el grado en el cual los *stakeholders* consideran importantes sus reclamaciones en la organización y, además, exigen una inmediata atención comunicándolo de modo urgente e insistente.²⁴

²⁴ CABALLERO FERNÁNDEZ, G. et al. La Importancia de los Stakeholders de la Organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española; págs. 15 - 17.

En lo concerniente con el análisis estratégico, el análisis de los stakeholders permitirá definir el grado de poder con el que los individuos o grupos son capaces de persuadir, inducir o ejercer una presión coercitiva sobre otros, para que estos emprendan determinadas acciones. Debido a la creciente influencia que están ejerciendo hoy en día los stakeholders, al controlar recursos críticos para la organización, es de interés para ésta (la empresa), identificar las estrategias más adecuadas a adoptar con cada uno de ellos para aproximarse a sus expectativas; por esta razón, se intenta por todos los medios encontrar una actitud por parte de la organización que sea adecuada a cada grupo de *stakeholders* y que, además, sea coherente con el propósito de la organización, para intentar lograr un compromiso de los stakeholders con la organización para un periodo considerable de tiempo.

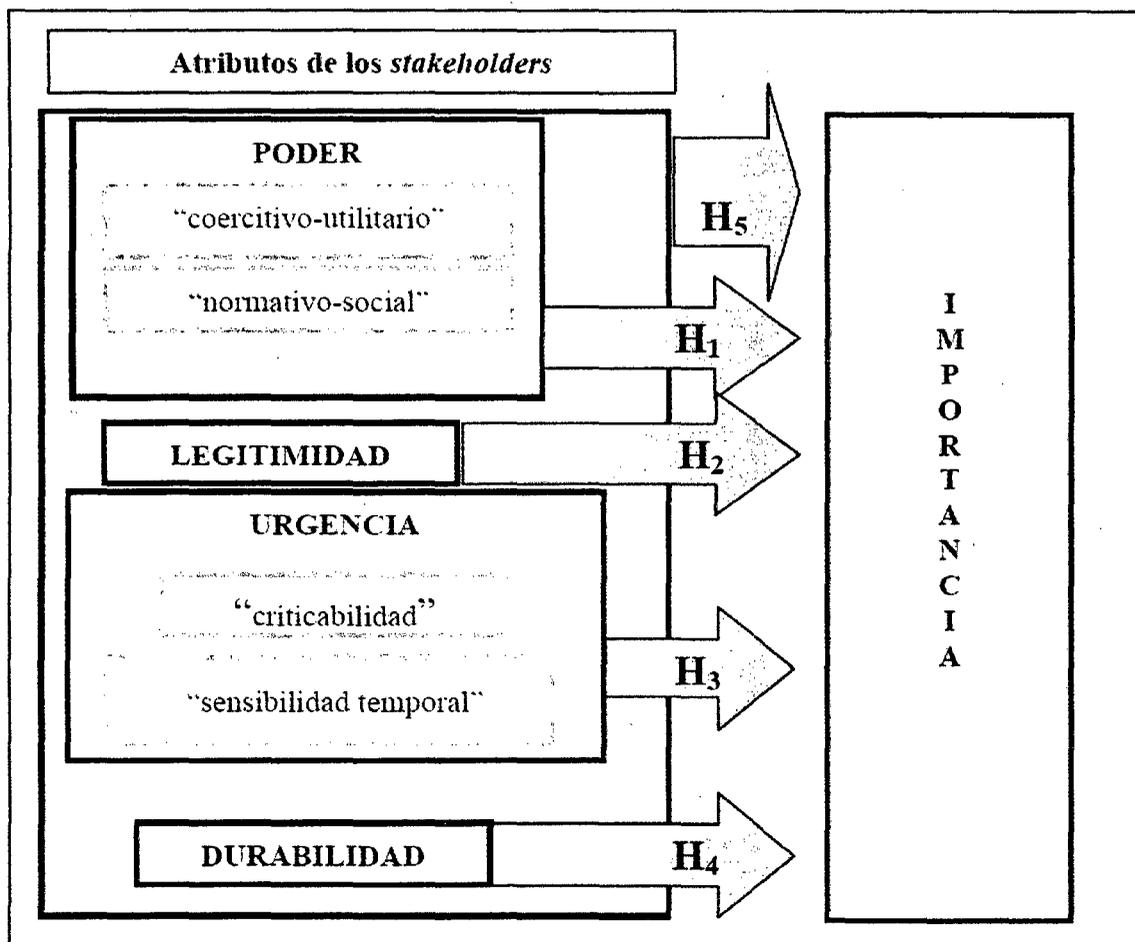


Figura 11. Modelo para el análisis basado en los recursos y capacidades.

Fuente: La Dirección Estratégica de la Empresa; pág. 351.

2.4.2.4. Análisis FODA.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en un formato establecido (Matriz FODA), que coloca los datos en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones.

*“El análisis FORD (FODA, DAFO, DOFA, FUDOR, FLOA, SW/OT) es una potente, efectiva, practica, versátil, económica y sencilla herramienta de planeamiento, cuya aplicación permite obtener un cuadro inteligente de la posición actual de un individuo, familia, equipo, organización, proceso u otras instancias que interese analizar”.*²⁵

Antes de realizar el análisis FODA, se debe aislar los factores relevantes del entorno (FRE) y los factores clave de éxito (FCE) en el sector —ambos genéricos—, y, después, buscar, entre los factores relevantes del entorno, aquellos que son amenazas u oportunidades, y, entre los factores clave de éxito, los que son fortalezas y los que son debilidades. El análisis FODA puede ser utilizado en conjunto con el análisis PESTEL; pero es recomendable realizar el análisis PESTEL antes del FODA.²⁶

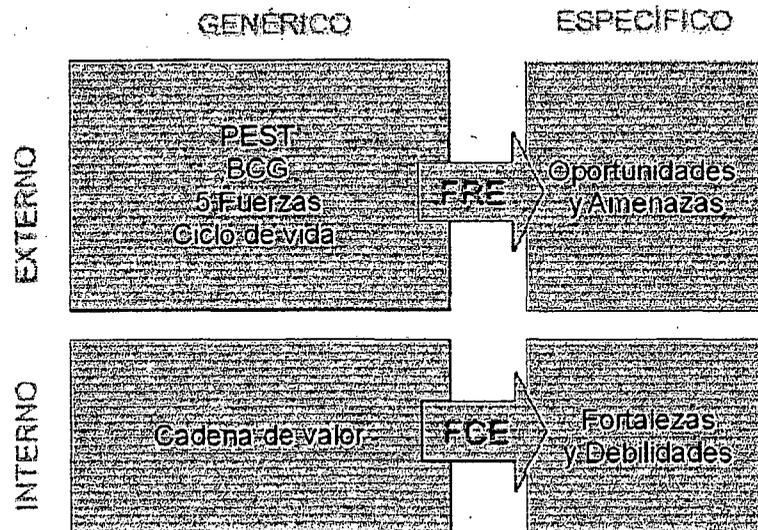


Figura 12. El método para hacer un FODA estratégico.

Fuente: Estrategia y Competencia: Las reglas del juego del mundo de los negocios; pág. 7.

²⁵ VARGAS TREPAUD, Ricardo Isaías. Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal; pág. 553.

²⁶ CHAPMAN, Alan. "Análisis DOFA y análisis PEST" (Adaptación).

El análisis FODA constituye el modelo más utilizado en el ámbito internacional por todos aquellos que se dedican a las actividades de planeamiento. Sirve para poner de relieve los análisis de las situaciones internas y externas, descubriendo fortalezas y debilidades, así como también reconociendo oportunidades y riesgos.²⁷

Fortalezas: Son características que despliega, o actividades que realiza la empresa, con un alto grado de eficiencia, eficacia y efectividad, que le dan un rasgo distintivo en su entorno de influencia.

Oportunidades: Es cualquier evento en el entorno que sí se está dando o llegara a darse, facilitaría el logro de los fines que se ha planteado la empresa; el potencial de la oportunidad depende de la habilidad para identificarla y de la capacidad real para aprovecharla.

Debilidades: Son características que despliega, o actividades que realiza la empresa a un nivel de eficiencia y eficacia menor que el que generalmente despliega o acostumbra desplegar y que le pueden dar un rasgo distintivo negativo en su entorno de influencia.

Amenazas: Es cualquier evento en el entorno de la empresa que si se está dando o llegara a darse impediría el logro de los fines planteados por la empresa. El potencial de la amenaza depende de la habilidad para identificarla y de la capacidad real para contrarrestarla.

En síntesis, el análisis FODA, juicioso y ajustado a la realidad, facilita la obtención de un diagnóstico que permite adoptar decisiones racionales. El análisis FODA se sintetiza en la presentación de la matriz FODA, la cual es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

²⁷ VARGAS TREPAUD, Ricardo Isaías. Óp. Cit.; pág. 554.

Cuadro 2. Plantilla para el análisis FODA.

MATRIZ FODA	Análisis Externo	
	Oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	Amenazas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____
Análisis Interno	Fortalezas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	Debilidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____

Fuente: Adaptación de la «Plantilla FODA» presentado en “Análisis DOFA y análisis PEST”; págs. 4 y s.

2.5. Formulación Estratégica.

Es la segunda etapa del planeamiento estratégico, está orientada a determinar, a partir de las declaraciones de misión, visión y valores, las metas de la organización; las metas podrán ser a corto, medio o largo plazo, pero, el proceso de formulación de la estrategia no termina con el establecimiento de las metas, sino también, nos indica cómo alcanzarlas a partir de la posición actual; para tal efecto se elaboraran diversos proyectos (basado en estrategias específicas) a distintos niveles. Con

respecto a la formulación de estrategias y el contexto temporal en el cual estas se dan, es necesario tener en cuenta que:

*“La evaluación de la viabilidad ex –ante refiere al proceso de análisis y los ensayos previos a la acción donde se prevé la conducta estratégica propia y las reacciones favorables o desfavorables del entorno (factores y actores sociales). La evaluación durante consiste en un cálculo permanente y sistemático de valoración del espacio de influencia que ocupan las diferentes fuerzas sociales en la relación interactiva organización-escenario. Es un ejercicio de rearmado conceptual e interpretación de la dinámica y líneas de tendencia de las fuerzas sociales en la coyuntura. La evaluación ex –post es el análisis de los resultados alcanzados en un periodo determinado”.*²⁸

La estrategia, que puede ser interpretada como la relación interactiva que sostiene el actor social con el contexto; al ser formulada, indica la forma de poder llegar hasta los objetivos que han sido planteados; consecuentemente, la definición de los objetivos es muy importante; luego, es necesario definir cómo es que se alcanzarán todos estos objetivos.

*“Así pues, cada persona necesitará diseñar con mucha inteligencia, creatividad v responsabilidad sus estrategias para alcanzar sus propios objetivos. Las estrategias deberán depurarse en programas específicos, implementados con efectividad y corregirlos, si es que se está fracasando en el logro de los objetivos”.*²⁹

La formulación estratégica entraña tres niveles de estrategias. El primero considera las cuestiones más amplias de cómo deben capitalizarse las oportunidades relacionadas con el mercado, el desarrollo de la empresa, etc., a un nivel corporativo o macro; el segundo considera las estrategias de negocios y se fundamenta principalmente en el resultado del análisis FODA y la interrelación de las variables que la definen; y, el tercero, considera las estrategias que se establecen en forma particular para cada área funcional de la empresa.

²⁸ OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico; pág. 109.

²⁹ VARGAS TREPAUD, Ricardo Isaías. Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal; pág. 200.

2.5.1. Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas son aquellas orientadas a la capitalización de las oportunidades relacionadas con la penetración de mercado, el desarrollo de la empresa, el crecimiento empresarial mediante la diversificación, absorción, fusión, etc., el mantenimiento de la empresa y la sobrevivencia de la empresa. La estrategia corporativa desempeña un papel crucial en las empresas, y es que, en muchas ocasiones puede constatarse cómo diversas cuestiones que tienen que ver con la estrategia corporativa pueden ejercer una influencia decisiva en la supervivencia de la empresa. En el contexto acabado de describir, las principales estrategias corporativas son las:

2.5.1.1. Orientadas a la penetración de mercado.

Las estrategias orientadas a la penetración de mercado son aquellas aplicadas para ingresar al mercado (para empresas recién constituidas), o, para incursionar en nuevos mercados (para empresas en expansión); para tal efecto se adoptan estrategias pertinentes; por ejemplo: ingresar al mercado con precios bajos es una estrategia para obtener ventaja sobre los competidores.

2.5.1.2. Orientadas al desarrollo.

Las estrategias orientadas al desarrollo de la empresa son aquellas aplicadas al: desarrollo de mercado, lograr mayores ingresos mediante la intensificación o diversificación de la actividad desarrollada; desarrollo del servicio, ofertar nuevos servicios, ampliar los servicios hacia otros segmentos, brindar servicios complementarios al prestado; desarrollo financiero, buscar fuentes de financiamiento; y/o desarrollo de capacidades.

2.5.1.3. Orientadas al crecimiento.

Las estrategias orientadas al crecimiento son aquellas que propenden a la innovación y expansión. Mediante la estrategia de innovación se procura de forma anticipada, lanzar nuevos productos y/o

servicios; por otro lado, mediante la estrategia de expansión, la organización busca extender sus actividades a diversos mercados internos y externos.

2.5.1.4. Orientadas al mantenimiento.

Las estrategias orientadas al mantenimiento son aquellas que propenden a: Establecer la empresa en el mercado (estrategia de estabilidad); lograr la permanencia de la empresa en el mercado el mayor tiempo posible (estrategias de nicho); y, mantener el liderazgo en el mercado (estrategias de especialización).

2.5.1.5. Orientadas a la sobrevivencia.

Las estrategias orientadas a la sobrevivencia son aquellas que tiene como fin: buscar constantemente la minimización de costos o en caso contrario la maximización de las utilidades; la desinversión, es decir, la identificación y desactivación de las áreas improductivas; y, la liquidación de la empresa.

2.5.2. Estrategias alternativas.

Las estrategias alternativas o estrategias de negocio, constituyen las estrategias específicas para cada unidad estratégica; a través de ellas se determina como se va a manejar el negocio, que cartera de productos va a desarrollar la empresa, etc. Las estrategias alternativas son las resultantes de relacionar los indicadores (elementos que componen las matrices para el análisis) de las variables más importantes de la unidad estratégica de análisis. La matriz FODA (Ver cuadro 2); se presenta como un marco conceptual propicio para analizar sistemáticamente la interrelación entre las variables externas —amenazas y oportunidades— con las variables internas —debilidades y fortalezas— de la organización; luego, las estrategias a tenerse en cuenta se harán en términos de maximizar o minimizar un determinado factor, siguiendo los criterios presentados en los apartados que prosiguen.

2.5.2.1. Estrategias ofensivas.

Las estrategias ofensivas son aquellas que combinan las potencialidades del análisis interno, las fortalezas (F), con las potencialidades del análisis externo, las oportunidades (O); en un contexto de maximización - maximización; es decir, las estrategias ofensivas son utilizadas para maximizar las fortalezas de la empresa, así como también las oportunidades del entorno. Las estrategias ofensivas son las más importantes y deseadas porque posibilitan el crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.5.2.2. Estrategias reactivas.

Las estrategias reactivas son aquellas que combinan las potencialidades del análisis interno, las fortalezas (F), con las condiciones no favorables detectadas mediante el análisis externo, las amenazas (A); en un contexto de maximización - minimización; es decir, las estrategias defensivas están diseñadas tanto para maximizar las fortalezas, así como para minimizar los riesgos del entorno. Las estrategias defensivas permiten el enfrentamiento a los riesgos o amenazas del entorno.

2.5.2.3. Estrategias adaptativas.

Las estrategias adaptativas son aquellas que combinan las condiciones no favorables detectadas mediante el análisis interno, las debilidades (D), con las potencialidades del análisis externo, las oportunidades (O); en un contexto de minimización – maximización. Las estrategias reactivas o de reorientación, son estrategias empleadas para minimizar las debilidades, así como también maximizar las oportunidades del entorno; es decir, facilitan el aprovechamiento de las oportunidades para combatir las debilidades.

2.5.2.4. Estrategias defensivas.

Las estrategias defensivas son aquellas que combinan las condiciones no favorables detectadas mediante el análisis interno, las

debilidades (D), con las detectadas mediante el análisis externo, las amenazas (A); en un contexto de minimización – minimización. Las estrategias adaptativas o de supervivencia, son estrategias propuestas tanto para minimizar las debilidades, así como los riesgos del entorno; es decir, permiten hacerle frente a los riesgos a pesar de no contar con las fortalezas requeridas.

Cuadro 3. Matriz de interrelación entre las variables de la matriz FODA

Matriz de Estrategias Alternativas		Análisis Externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	Estrategias Ofensivas Fortalezas - Oportunidades Maxi – Maxi	Estrategias Defensivas Fortalezas - Amenazas Maxi – Mini
	Debilidades	Estrategias Reactivas Debilidades - Oportunidades Mini – Maxi	Estrategias Adaptativas Debilidades - Oportunidades Mini – Mini

Fuente: Elaboración propia.

2.5.3. Estrategias funcionales.

Las estrategias funcionales son aquellas que se establecen en forma particular para cada área funcional de la empresa y pueden establecerse tantas estrategias como áreas funcionales existan en la empresa. Por lo general las actividades de la organización pueden agruparse en seis áreas principales, de tal manera que se puedan formular las siguientes estrategias funcionales: Estrategia financiera, estrategia de recursos humanos, estrategia tecnológica, estrategia de adquisiciones, estrategia de fabricación y estrategia de marketing.

Los diversos tipos de análisis funcional son distintos, pues cada uno, como su nombre lo indica, requiere de un análisis profundo de las funciones que el área de aplicación realiza; es así que como resultado global se obtiene un mapa funcional, que en algunos casos se le llama árbol funcional debido a que tiene una estructura no uniforme de las ramas. Dado que todas las estrategias funcionales no son aplicables al planeamiento para constituir y establecer una empresa, se tiene que en un contexto de prestación de servicios, las estrategias funcionales a tenerse en cuenta son las que se detallan en los apartados que prosiguen.

2.5.3.1. Estrategia financiera.

Son aquellas estrategias orientadas a obtener una sostenibilidad financiera para la empresa basado en la generación de los fondos necesarios para que la empresa prevalezca en el mercado. La estrategia financiera forma parte de la sostenibilidad organizativa; ya que, está directamente relacionado con la capacidad actual de la organización para generar suficientes recursos para conseguir la visión.

El fin último de la estrategia financiera es poder lograr la autonomía financiera; pero, ¿Qué es autonomía financiera?; al respecto se tiene que la autonomía financiera, no necesariamente requiere que una organización se financie al 100%; sino, se dice que una organización tiene autonomía financiera cuando:

- *Es capaz de tomar decisiones sobre cómo generar e invertir sus fondos.*
- *Puede rechazar la financiación con «ataduras», ya que este tipo de financiación no corresponde con sus valores.*
- *Es capaz de tomar sus propias decisiones sobre el salario a pagar a su personal».*³⁰

2.5.3.2. Estrategia tecnológica.

La estrategia tecnológica está directamente asociada política que la empresa seguirá para el desarrollo y el uso de la tecnología; las estrategias más comunes son: la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, para poder influir en la estructura del sector industrial y poder obtener ventaja competitiva; la actualización permanentemente del personal y directivos; y, la innovación permanentemente basado en la experiencia propia y los lanzamientos de proyectos emprendedores.

2.5.3.3. Estrategia de marketing.

Las estrategias de marketing son conocidas como el «marketing-mix» de la empresa, esto debido a que dichas estrategias se fundamentan en la utilización de cada una de las herramientas de marketing disponibles; es decir, las 4 P [Producto (*product*), Precio (*price*), Distribución (*place*) y Comunicación (*promotion*)]; luego, las estrategias de marketing³¹ son: Estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza o distribución, y, las estrategias para la promoción o comunicación. En síntesis, el adecuado uso de las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, nos proporciona un conjunto de herramientas que sin duda alguna, tendrán repercusión positiva en la empresa, pero, no se debe olvidar que los trabajadores –los clientes internos–, son también una pieza fundamental en la estructura empresarial; luego, en las estrategias de marketing siempre se les debe considerar.

³⁰ CIVICUS. “Desarrollo de una estrategia financiera”; pág. 7.

³¹ Las estrategias de Marketing, son también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales.

Capítulo III

PRECEPTOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA ELÉCTRICA EN LIMA METROPOLITANA

3.1. Características Coyunturales del Mercado Peruano.

Las características de un mercado, entendida este como las condiciones a las que están sujetas las operaciones comerciales dentro de un determinado país, por lo general son coyunturales; y es que, las condiciones de mercado responden al sistema político económico predominante, a las políticas públicas de comercio, etc. En ese contexto, el mercado peruano en los últimos años se ha caracterizado por presentar la siguiente figura:

“El desarrollo económico y social del Perú se encuentra en un punto crítico de inflexión. Luego de quince años de recuperación del colapso económico de la década de 1980, el país cuenta con una oportunidad singular para realizar un salto cualitativo, dejar atrás los años de volatilidad y emprender una senda de crecimiento alto y sostenido para alcanzar ganancias sociales y económicas como las que han logrado países como España, Portugal, Corea, Costa Rica o Chile en décadas recientes”.³²

En los últimos años, las principales características del mercado peruano han sido posible de ser establecidas debido principalmente a su abierta orientación hacia el fomento de la inversión pública y privada; pero, la exportación de productos no tradicionales, la incursión en la exportación de servicios, la firma de acuerdos nacionales e internacionales de comercio y otros eventos relacionados con la actividad comercial, han pasado a constituir características coyunturales del actual mercado peruano, y, más específicamente del mercado peruano de servicios, en el cual la consultoría como una forma de prestación de servicios, tiene su marco de actuación.

³² GIUGALE, Marcelo M. et al. Perú: La oportunidad de un país diferente, próspero, equitativo y gobernable; pág. 47.

3.1.1. Fomento de la inversión pública.

En los últimos años, principalmente a partir del año 2006, la inversión pública en el Perú ha tenido una constante en cuanto al crecimiento en el monto destinado para la ejecución de obras públicas se refiere. Con el fin de que los proyectos de obras públicas brinden rentabilidad social, sostenibilidad y coherencia con las políticas sectoriales; en el año 2000 se introdujo la práctica económica, según la cual ningún proyecto de inversión pública debía iniciar su ejecución si es que no pasaba por la elaboración de estudios de pre inversión que demostraran su rentabilidad social, su sostenibilidad y su coherencia con las políticas sectoriales nacionales y territoriales; es decir, se creó el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP); pero, "la introducción de esta buena práctica económica a partir del año 2000, también contribuyó en la disminución de la ejecución de la inversión pública, tendencia que se mantuvo hasta pasada la primera mitad de la década"³³.

La evolución de la inversión pública en el Perú desde fines de la década de los 80 del siglo pasado hasta la proyección del año 2013, según el marco Macroeconómico Multianual, tiene el siguiente comportamiento:

"Se aprecian tres tendencias claras. La primera, entre fines de los 80 y principios del 2000, en la que la inversión pública fluctuó de manera relativamente estable alrededor del 4.0% del PBI, a pesar de haber sido un período de ajuste estructural. La segunda, entre el 2001 y el 2006, en la que la inversión pública se reduce en más de un punto porcentual del PBI y se ubica por debajo del 3.0% y, una tercera, de expansión, a partir del 2007, que significa que en tres años la inversión pública se duplica y se ubica alrededor del 6% del PBI".³⁴

En síntesis, el fomento de la inversión pública como característica coyuntural del mercado peruano, constituye un precepto para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica en

³³ VON HESSE, Milton. El Boom de la Inversión Pública en el Perú: ¿Existe la maldición de los recursos naturales?; pág. 2.

³⁴ *Ibíd.*; pág. 3.

Lima Metropolitana, debido a que toda inversión pública requerirá la participación de empresas (entre ellas las micro, pequeña y medianas empresas) en un marco de prestación directa de servicios o de tercerización; por otro lado, la ejecución de obras demandará el consumo de energía eléctrica, y, la consultoría respectiva en abastecimiento, racionalización, optimización del uso de dicha energía, etc., las cuales están directamente relacionadas con el quehacer del ingeniero electricista.

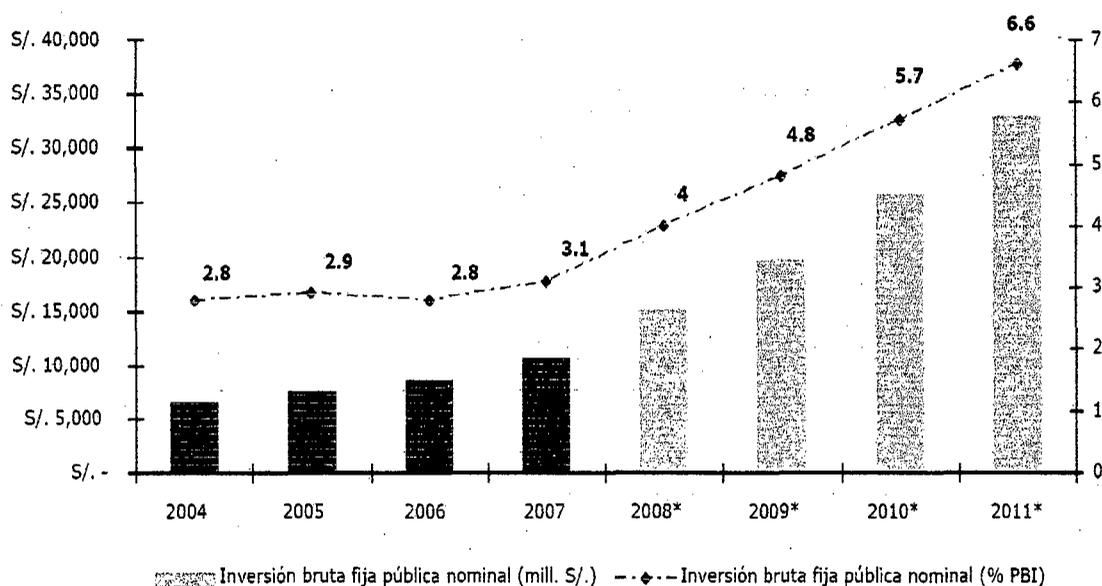


Figura 13. La inversión pública está aumentando de manera significativa.

Fuente: Inversión Pública en el Perú; pág. 10.

3.1.2. Fomento de la inversión privada.

En Perú existe un régimen de fomento a la inversión privada (extranjera principalmente); los inversionistas extranjeros y las empresas en las que éstos participan tienen los mismos derechos y obligaciones que los inversionistas y empresas nacionales. En general, la legislación garantiza el derecho a la libertad de empresa; tal es así que la ley marco para el crecimiento de la inversión privada en el Perú, señala: "Se entiende por libre iniciativa privada el derecho que tiene toda persona natural o jurídica a dedicarse a la actividad económica de su preferencia, que comprende la producción o comercialización de bienes o la

prestación de servicios (...)"³⁵. Como consecuencia de lo acabado de citar, se tiene que "cualquier actividad lícita puede ser desarrollada por nacionales o extranjeros sin más limitaciones que las referidas a salud pública, seguridad nacional o conservación del medio ambiente"³⁶. Por otro lado, la inversión extranjera ha jugado siempre un papel importante en la economía nacional; su aporte ha sido decisivo en el proceso de privatización de empresas estatales en sectores tan importantes como telecomunicaciones, energía eléctrica, banca, entre otros

*"En el largo plazo, la inversión del sector privado constituye uno de los principales determinantes del crecimiento económico por su contribución a la formación del acervo de capital. En el corto plazo, las fluctuaciones de la inversión explican una proporción significativa de los cambios en el producto y en la demanda agregada. Utilizando datos trimestrales desde 1980 para la economía peruana, se encuentra que en los periodos de contracción económica, la inversión representa en promedio alrededor de un tercio de la caída del producto, mientras que en expansión el aporte promedio es de casi dos tercios del producto. Asimismo, se verifica que la contribución de la inversión al crecimiento ha sido mayor durante los episodios de expansión más recientes"*³⁷.

En el Perú, los inversionistas extranjeros son libres de transferir al exterior las utilidades y la recuperación de capital de su inversión inicial; y, bajo ese marco de legislación nacional, se promueve el impulso de la economía nacional con el aporte de inversión extranjera; en efecto, para tal fin se ha diseñado un sistema integrado de normas que brindan garantías a los inversionistas extranjeros; pero, esto no significa necesariamente un favoritismo frente a sus pares nacionales. En contraparte, en los últimos años, el carácter, mercantilista, utilitarista, usurero, oportunista de los inversionistas, nacionales y extranjeros, y, la desvinculación de estos, de los planes de desarrollo nacional; ha generado reacciones en su contra, por una gran parte de la sociedad.

³⁵ DECRETO LEGISLATIVO Nº 757. Aprueban Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada; artículo 3.

³⁶ KPMG (Editor). Inversiones en Perú 2012; pág. 7.

³⁷ MENDIBURU, Carlos. "La inversión privada y el ciclo económico en el Perú"; pag.20.

Cuadro 4. Proyección de la inversión privada en el Perú.

	2012	2013	2014	2012-2014
Minería	6 940	8 814	9 466	25 220
Hidrocarburos	2 250	2 756	1 710	6 716
Electricidad	2 616	2 309	1 455	6 380
Industrial	1 217	946	812	2 975
Infraestructura	1 495	959	576	3 030
Otros sectores	3 483	2 411	863	6 757
TOTAL	18 001	18 195	14 882	51 078

Fuente: Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas; pág. 45.

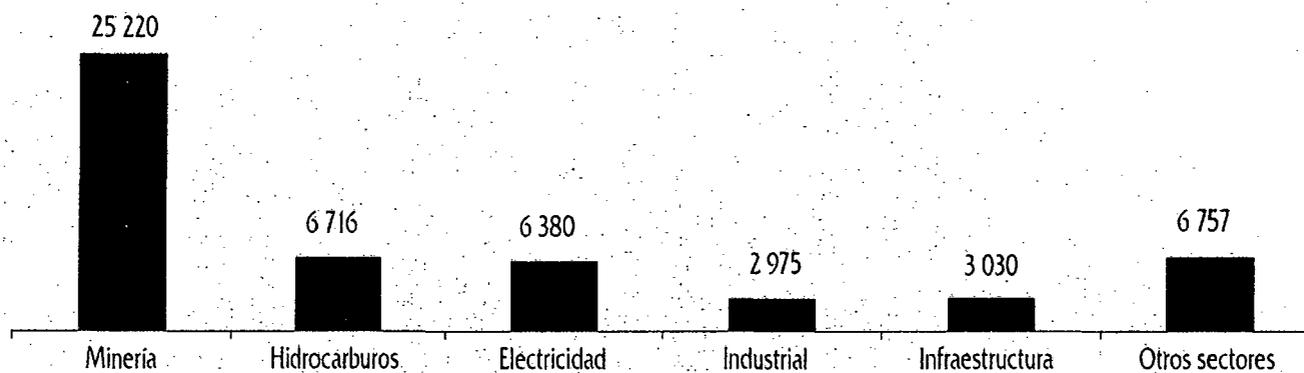


Figura 14. Anuncios de Proyectos de Inversión Previstos: 2012 – 2014 (Millones de US\$).

Fuente: Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas; pág. 45.

3.2. Crecimiento Empresarial.

El crecimiento empresarial en su acepción como aumento de las unidades de comercio en una determinada zona de referencia, ha experimentado un crecimiento importante en el Perú en las dos últimas décadas; esto debido principalmente al emprendimiento individual o familiar, lo cual ha conllevado que se experimente un crecimiento acelerado en las micro y pequeña empresas (MYPES) y las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

*“El inversor informal peruano promedio es un varón de 38 años de edad, pertenece al nivel medio y alto de ingresos y posee un grado universitario en el 19% de los casos. Generalmente, su principal beneficiario es un familiar cercano (66%) (...). Respecto de la creación de empleos, el 91% de los emprendedores en etapas iniciales contribuye con la creación de hasta 5 puestos de trabajo y tan sólo 1% empieza con más de 20 empleados. La expectativa de alto crecimiento (más de 20 empleados) ha disminuido (4%) respecto de lo encontrado en el 2008 (12%). Por otro lado, un 39% de los emprendedores intentan ingresar con nuevos productos a nuevos mercados y sólo 9% utiliza la tecnología más nueva disponible, mientras que 9% espera expandir su mercado con uso de nueva tecnología y sólo 8% de los emprendimientos espera que por lo menos 25% de su cartera de clientes se encuentren o residan en el extranjero”.*³⁸

Con respecto a las actitudes hacia el emprendimiento, los indicadores muestran también niveles favorables, tanto en la consideración del emprendimiento como carrera (88%) y el prestigio social de los emprendedores (75%) como en la cobertura que los medios de comunicación dan a este fenómeno (85%). Entre los países con economías basadas en la eficiencia, el Perú es uno de los países con más porcentaje de personas adultas que perciben buenas oportunidades de negocio (61%), y el segundo en el que creen tener capacidades para emprender (74%), sólo un 32% permitiría que el miedo al fracaso les impida poner un negocio; además, el Perú se caracteriza por ser uno de los países con mayor porcentaje de personas con intenciones de abrir

³⁸ SERIDA, Jaime *et al.* Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2009; pág. 12.

una empresa en los próximos 3 años (32%). Por otro lado, la inversión informal en el Perú disminuyó a 7.4% en el 2009, registrando un promedio de poco más de 4,000 soles por inversión, mientras que el monto más frecuente de inversión fue de sólo 667 soles³⁹.

En la figura 15 (*infra*) se muestra que los indicadores del manejo de la economía nacional y la forma como este se relaciona con el crecimiento empresarial en el Perú, presentan niveles favorables en el eficiente manejo macroeconómico de la economía; pero, tiene a la cabeza, emprendimientos que generarían hasta 4 empleos, seguido por los que generarían entre 5 y 19 empleos, y, los que generarían más de 20 empleos; es decir, el principal crecimiento empresarial se da ordinalmente en la micro, pequeña y mediana empresa.

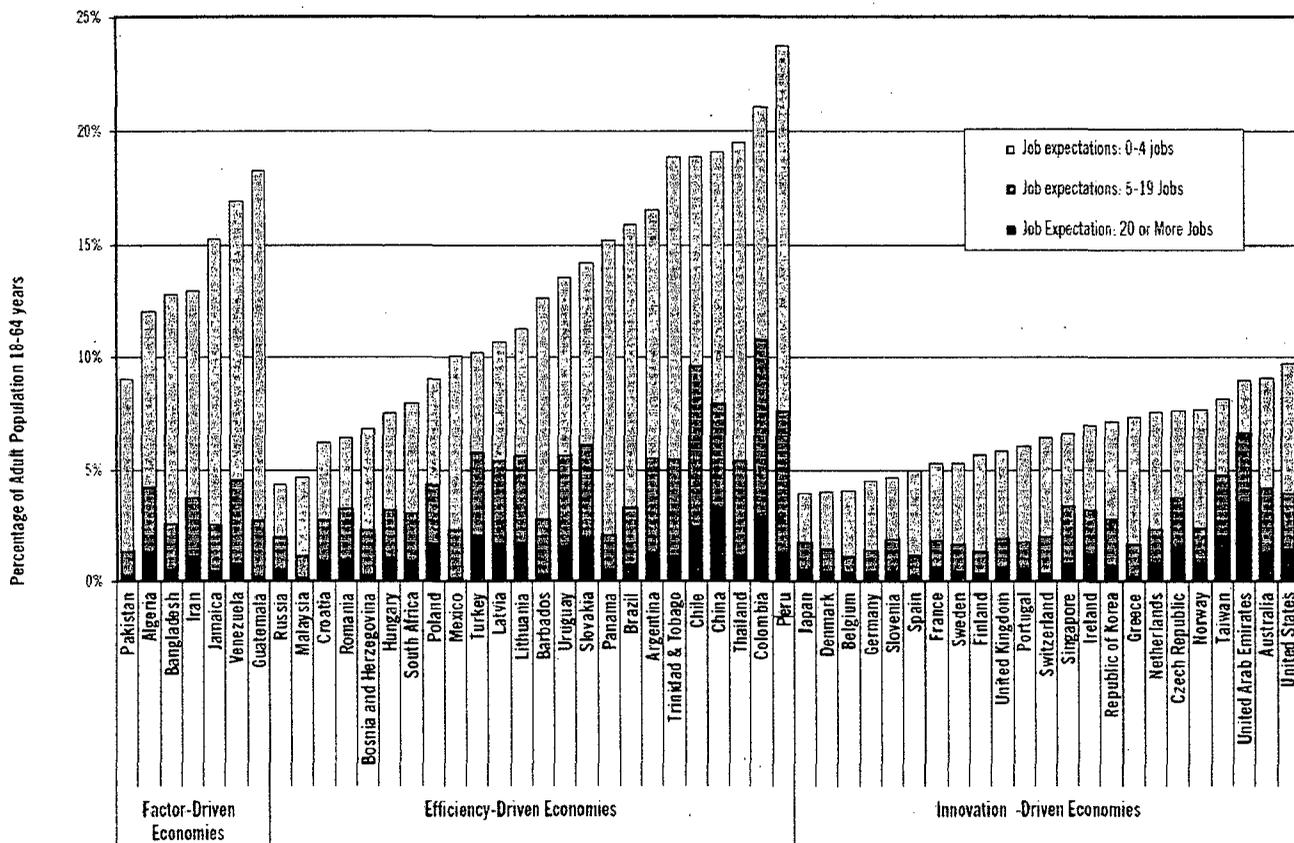


Figura 15. Expectativas de crecimiento en 53 economías, organizadas por fases de desarrollo económico, 2009–2011.

Fuente: The Global Entrepreneurship Monitor 2011. Global report; pág. 19.

³⁹ *Ibidem*.

En cuanto a cifras se refiere, los datos del Tercer Censo Económico Nacional publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) en 1995, daban cuenta de la existencia de 389 675 establecimientos; en el Cuarto Censo Económico Nacional de 2008, la cifra alcanzó los 940 336 establecimientos censados a nivel nacional; en este último censo referencial, las industrias manufactureras con un total de 78 611 empresas, representa el 8,3%⁴⁰. En el cuadro 5 (*infra*) se presenta el tipo de organización jurídica, categoría empresarial o denominación adoptada por las empresas al momento de constituirse, según el tercer y cuarto Censo Económico Nacional.

Cuadro 5. Perú: Establecimientos censados, según organización jurídica, 1993 - 94 y 2008.

Organización jurídica	III CENEC: 1993 - 1994		IV CENEC: 2008		Variación intercensal	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Total	389 675	100,0	940 336	100,0	550 661	141,3
Persona Natural	341 579	87,6	824 697	87,7	483 118	141,4
Sociedad Anónima 1/	20 633	5,3	56 840	6,0	36 207	175,5
Sociedad Civil	908	0,2	751	0,1	-157	-17,3
Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	13 176	3,4	21 462	2,3	8 286	62,9
Empresa Individual de Responsabilidad Limitada	7 452	1,9	28 734	3,1	21 282	285,6
Cooperativa	660	0,2	356	0,0	-304	-46,1
Otros 2/	5 267	1,4	7 496	0,8	2 229	42,3

1/ Incluye Sociedad anónima, Sociedad anónima abierta y Sociedad anónima cerrada.

2/ Incluye, Sociedad en comandita simple, Sociedad en comandita por acciones, Sociedad colectiva, Asociación y Cooperativas.

Fuente: Ficha Técnica: IV Censo Nacional Económico 2008; pág. 10.

3.2.1. Micro y pequeña empresa (MYPE).

Con respecto a la caracterización de la micro y pequeña empresa no existen requisitos determinísticos para tal cometido; es decir, para determinar las características, y las atribuciones que esta conlleva, de la microempresa; es importante tener en cuenta el concepto de microempresa aplicado de acuerdo a las condiciones prevalecientes en cada país; en efecto, en el Perú la sigla MYPE, hace referencia a las

⁴⁰ INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA. Ficha Técnica: IV Censo Nacional Económico 2008; pág. 9.

Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento legal, con excepción al régimen laboral que es de aplicación para las Microempresas.

“La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (...). Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

A) El número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta 10 trabajadores inclusive.*
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta 50 trabajadores inclusive.*

B) Niveles de ventas anuales:

- La microempresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.*
- La pequeña empresa a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.”⁴¹*

Con respecto al crecimiento y formalización de las MYPE en el Perú, se tiene que la MYPE representa el 99.3% del empresariado nacional formal; en las 7 regiones más dinámicas del país, se concentra el 23.8% de las MYPE, y, en las 7 regiones menos dinámicas se, concentra el 3.6% de las MYPE; Lima concentra el 48,7% de las MYPE; el 37% de las MYPE están en el sector servicio; y en el 80,9% de las MYPE, el que lo dirige es una sola persona⁴². Por otro lado, en cuanto a crédito para la MYPE se refiere; Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP) establece criterios diferenciados para la pequeña empresa y la microempresa; es decir, la categorización PYME es disgregada con fines crediticios, luego, el tratamiento de los créditos

⁴¹ LEY N° 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa; artículos 2 y 3.

⁴² MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. Memoria Anual 2011; pág. 29.

otorgados, son diferenciados. Con relación los créditos otorgados a las pequeñas empresas; en la reglamentación de la Resolución S.B.S N° 11356 - 2008, se señala:

“Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a medianas empresas. Asimismo, en caso el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán reclasificarse a créditos a microempresas.”⁴³.

Por otro lado, con respecto a los créditos otorgados a las microempresas, señala:

“Son aquellos créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.

Si posteriormente, el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) excediese los S/. 20,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados al tipo de crédito que corresponda, según el nivel de endeudamiento.”⁴⁴.

En síntesis, las MYPE en el Perú han experimentado un alto crecimiento a tal punto que a 2008, habían crecido en número alrededor de 2,5 veces con respecto a 1995; y, en la actualidad, se presume un

⁴³ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones; pág. 12.

⁴⁴ *Ibidem*.

crecimiento más rápido, debido a las altas cifras de emprendimiento; en concordancia con lo acabado de señalar, se tiene que el crecimiento porcentual de las MYPE, y, su distribución por departamentos se presenta como sigue:

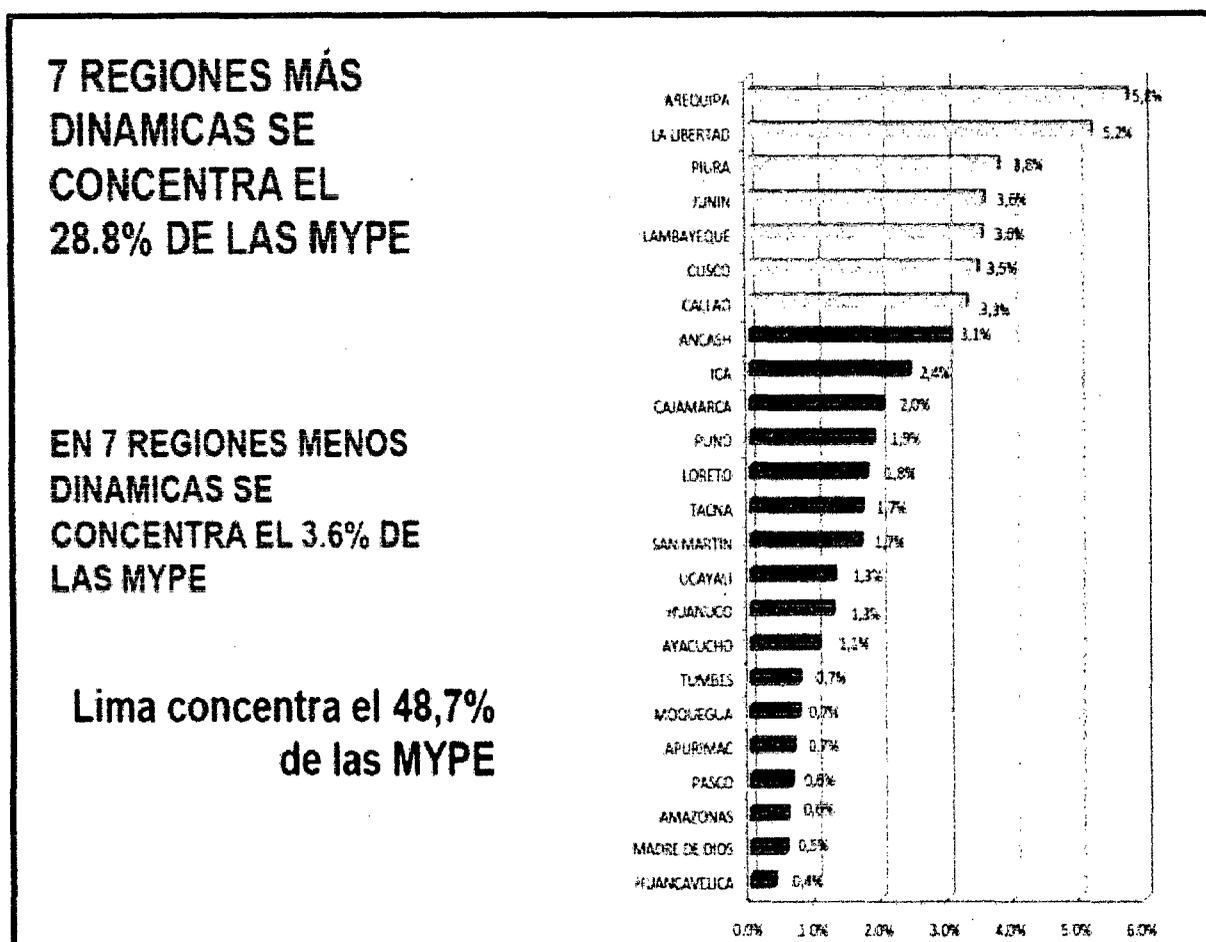


Figura 16. Crecimiento de las MYPE por departamentos.

Fuente: Memoria Anual 2011 del Ministerio de la Producción; pág. 29.

3.2.2. Pequeña y mediana empresa (PYMES).

En el Perú, no existen suficientes pequeñas empresas y medianas (PYME); y es que “la estructura del sector privado en el Perú, y en la mayoría de países de la región, es de naturaleza deformada y desarticulada”⁴⁵. En efecto, como parte de la estructura empresarial peruana es común tener un extremo, en el cual ubicamos a las grandes

⁴⁵ VILLARÁN, Fernando. Las PYMEs en la estructura empresarial peruana; pág. 3.

empresas (privadas y estatales) formales que han nacido en respuesta a la sustitución de importaciones o las transnacionales que llegaron con la apertura de la economía; y en el otro extremo se ubican un gran número de micro empresas; luego, a diferencia de la estructura empresarial de los países desarrollados, existen muy pocas medianas empresas.

Cuadro 6. Perú: Establecimientos según estrato empresarial.

Estrato empresarial	No. de Establecimientos	Empleo	Producto (est.)
Microempresa	95.7%	45.3%	20%
Pequeña y Mediana (PYME)	4.0%	27.0%	20%
Gran empresa	0.3%	27.7%	60%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Las PYMEs en la estructura empresarial peruana; pág. 11.

El concepto de PYME, que fuera la concepción empresarial con la que se iniciara el crecimiento empresarial numérico en el Perú en la década de los noventa del siglo pasado; sirvió de base para la constitución de las numerosas MYPE existentes en la actualidad; lo cual contribuyó a la configuración de la estructura empresarial peruana.

“(...) el Perú tiene una estructura empresarial que muestra un estrato micro como mayoritario en número de establecimientos y empleo, y en el otro extremo, la gran empresa que explica el grueso del producto y contribuye significativamente con el empleo. Al medio, vemos un sector PYME con pocos establecimientos (en términos relativos), genera poco empleo y producto (sic).”⁴⁶

Dado que en el Perú la conceptualización de PYME está quedando en desuso, es necesario resaltar las características del elemento «Mediana Empresa», la cual en cuanto a número de trabajadores se refiere, alude a las empresas con un número de trabajadores entre 50 y 200; y, cuyo nivel de endeudamiento total en el sistema financiero es superior a S/. 300.000 en los últimos seis (6) meses, además, no cumplen con las características para ser clasificados como créditos corporativos o a grandes empresas; pero:

⁴⁶ Ibid.; pág. 11.

“Si posteriormente, las ventas anuales del deudor fuesen mayores a S/. 20 millones durante dos (2) años consecutivos o el deudor hubiese realizado alguna emisión en el mercado de capitales, los créditos del deudor deberán reclasificarse como créditos a grandes empresas o corporativos, según corresponda. Asimismo, si el endeudamiento total del deudor en el sistema financiero disminuyese posteriormente a un nivel no mayor a S/. 300,000 por seis (6) meses consecutivos, los créditos deberán ser reclasificados como créditos a pequeñas empresas o a microempresas, dependiendo del nivel de endeudamiento.”⁴⁷

3.3. Demanda de Servicios en el Mercado Peruano.

3.3.1. Consideraciones generales.

Los servicios se conceptualizan como el sector económico que engloba a todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino prestaciones que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Dentro de la actividad económica que se compone de tres etapas —producción, distribución y consumo—, el papel principal de los servicios se encuentra en las dos últimas; luego: “El término servicios abarca un conjunto heterogéneo de productos y actividades intangibles que resulta difícil englobar en una definición simple [...] y también son muchas veces difíciles de separar de los productos con los que pueden estar vinculados en diverso”⁴⁸.

Los servicios se diferencian de los bienes en múltiples sentidos, el más habitual de los cuales es el carácter inmediato de la relación formada entre el proveedor y el consumidor; otras de las características propias de un servicio son: La intangibilidad, es decir, un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse, además, los servicios no se pueden inventariar ni patentar, tampoco pueden ser explicados o representados fácilmente; la heterogeneidad, es decir, los servicios pueden ser similares pero no idénticos o iguales; la inseparabilidad, es

⁴⁷ SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Óp. Cit.; pág. 12.

⁴⁸ NACIONES UNIDAS. Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios; pág. 6.

decir, la producción y el consumo de un servicio son parcial o totalmente simultáneos; etc. La innovación como práctica regular en una organización, es el resultado, principalmente, del desarrollo de la ingeniería de servicios en la empresa; es decir, de tener en cuenta el hexágono del servicio, el cual muestra el vínculo entre el servicio y seis elementos importantes para la calidad del mismo.

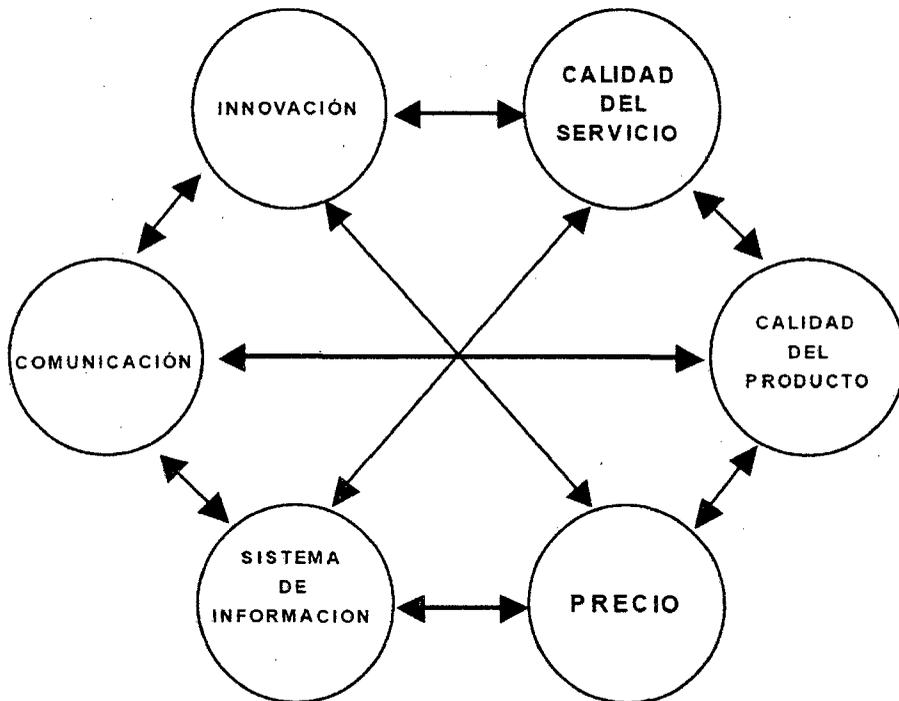


Figura 17. Hexágono del servicio.

Fuente: Ingeniería de servicios; pág. 81.

En síntesis, la ingeniería de servicios se convierte en un medio para diseñar e instrumentar acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos; luego, esta tiene una importancia significativa en todas las acciones que directa o indirectamente tiene conexión con el cliente, tanto para crear valor en el producto al igual que para elevar la calidad del servicio. En este marco, la consultoría en sus diferentes tipos y grados, son servicios; pero, con fines de abordaje del problema objeto de estudio y de resaltar aspectos puntuales de la consultoría; debido a ello, en los apartados que prosiguen se describen los servicios de ingeniería y la consultoría en ingeniería, dejando de lado el carácter de subordinación y englobante que existe entre ambos conceptos.

3.3.2. Demanda de servicios de ingeniería eléctrica.

La demanda de servicios en ingeniería eléctrica en el mercado peruano de servicios, principalmente está relacionado con el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las unidades de generación, transporte y consumo de energía eléctrica; pero también son requerimientos del mercado, la reducción de las pérdidas económicas en la empresa ya sea por corte de servicios, fugas eléctricas, accidentes de trabajo, la falta de optimización de la red y ferretería eléctrica y la puesta en punto de funcionamiento tanto de los equipos eléctricos de protección como los de control. El mantenimiento eléctrico predictivo de líneas energizadas en media tensión permite a las empresas eléctricas e industriales la toma de medidas preventivas para reducir los factores de riesgo de accidentes, así como la corrección de fallas o desperfectos en sus instalaciones; las labores específicas a cubrirse mediante el mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo en media tensión están relacionados con la realización de actividades de mantenimiento de emergencia aplicable a los equipos eléctricos, mantenimiento «en caliente» de líneas y subestaciones eléctricas —sin tener que realizar corte de suministro—, la prueba de cables y la localización de fallas eléctricas.

Otros tipos de demanda propios de la ingeniería eléctrica presentes en los diversos mercados de servicio, entre ellos el peruano, están relacionados con la elaboración de planos de distribución de la energía eléctrica y lectura de planos eléctricos, mediante este servicio se realiza los croquis, esquemas y planos para instalaciones eléctricas residenciales e industriales; y, otras prestaciones relacionadas con la mejora y optimización en sus diferentes vertientes, pero dentro del marco de acción de la ingeniería eléctrica. La prestación de los servicios antes mencionados, irá de la mano con la elaboración de proyectos eléctricos en baja, media y alta tensión. Finalmente, es necesario resaltar que los servicios de ingeniería prestados pueden ir desde la prestación doméstica, pasando por la micro, pequeña y mediana empresa; hasta llegar a la gran empresa y las corporaciones.

3.3.3. Demanda de consultoría en ingeniería eléctrica.

Los servicios son el conjunto de cosas tangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que se diseñan y entregan para satisfacer la necesidad de un cliente en un área de especialidad. La demanda de servicios a es una cuestión general en un determinado mercado; pero, si nos circunscribimos a las demandas relacionadas con el diseño e instrumentación de acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; entonces, se encuentra un punto de convergencia entre la planeación estratégica y la ingeniería de servicios, el cliente; en ese contexto, la demanda de consultoría en ingeniería eléctrica se infiere de la demanda de servicios de ingeniería presente en el mercado; luego, la ingeniería de servicios se orienta a la prestación de servicios técnicos que buscan como resultado final, el logro de ventajas competitivas; mientras que la consultoría tiene que ver con la prestación de servicios de planificación, reingeniería, calidad del servicio y producto, mejora y optimización de procesos productivos, organizacionales y de gestión; desde una perspectiva que puede contemplar las siguientes relaciones de trabajo entre consultor y cliente:

- Un estudio o proyecto independiente, sin participación del personal del cliente.
- Un estudio o proyecto en la cual directores y empleados participan en la tarea, proporcionando la información requerida, preparando la documentación necesaria, elaborando propuestas, etc.; en forma conjunta con el consultor.
- Un estudio o proyecto en la cual todo es ejecutado por el personal del cliente y, el consultor actúa como catalizador y/o asesor.

Tomando como premisa lo señalado en los párrafos precedentes, la demanda de consultoría y los clientes potenciales, se infiere de la aparición en el mercado de nuevas empresas de bienes y/o o servicios;

es decir, la demanda de consultoría está en proporción directa de la aparición de nuevos emprendedores en el mercado peruano, y, del monto de ingreso que dicho emprendedores consigan en etapa temprana, este último debido a que influirá en la predisposición y capacidad de contratar servicios de consultoría.

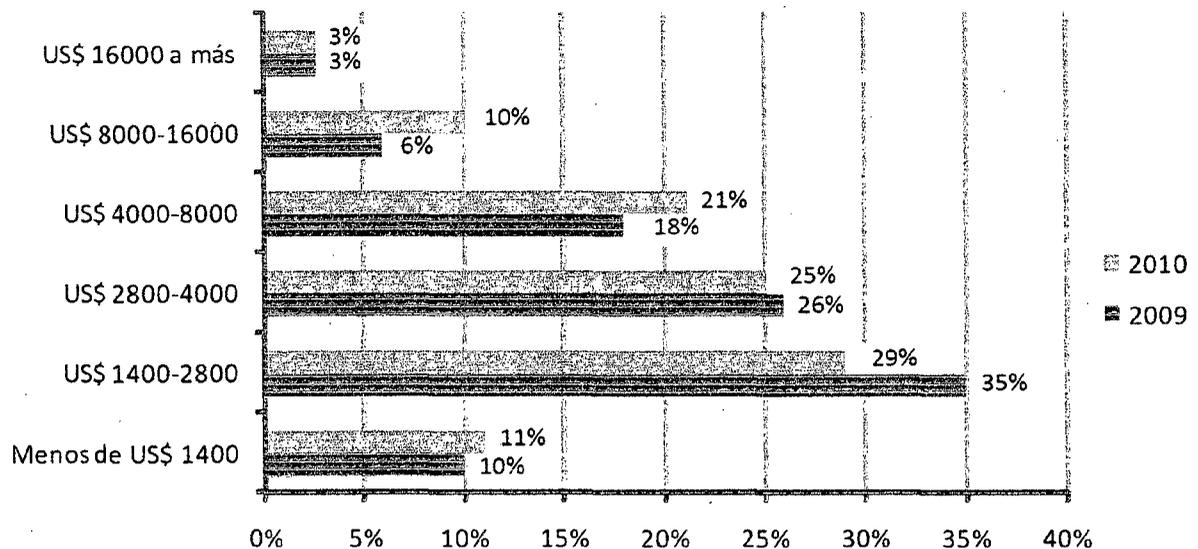


Figura 18. Distribución por monto de ingreso de los nuevos emprendedores.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2010; pág. 51.

Para determinar la demanda de consultoría en una determinada zona, para nuestro caso, Lima Metropolitana, es necesario conocer la población objetivo (clientes potenciales) y la necesidad del servicio brindado que estos pudieran tener. En razón de ello, para el cálculo de la demanda se asumió las siguientes premisas:

- La demanda no solo es de las nuevas empresas, sino también de los emprendimientos ya establecidos y las empresas con tradición en nuestro país, pero, dado que inicialmente la empresa de consultoría tendrá como público objetivo a las MYPE de relativa reciente creación, se tiene que en el corto plazo, los emprendedores en etapa temprana serán los clientes potenciales; en el mediano plazo diversificar la consultoría hacia otras ramas afines; y en el largo plazo considerar a la mediana y gran empresa.

- El crecimiento de las MYPE por departamentos, en el caso de Lima Metropolitana, las provincias de Lima y Callao.
- El ingreso mensual de los nuevos emprendedores debe superar un determinado valor referencial.
- Aunque la empresa pueda tener varias áreas y como parte de su actividad productiva realizar variados procesos; solo se consideró una necesidad de consultoría en ingeniería eléctrica por MYPE.

Teniendo en cuenta las premisas establecidas, la demanda de consultoría en Lima Metropolitana se determinó considerando los siguientes datos:

- *Numero de empresas (NE)*: 940 336 establecimientos censados a nivel nacional, según el Cuarto Censo Económico Nacional de 2008.
- *Participación de mercado de las MYPE (PM)*: Las MYPE representan el 99.3% del empresariado nacional formal (Memoria Anual 2011 del Ministerio de la Producción).
- *Crecimiento de las MYPE (CM)*: En Lima Metropolitana el crecimiento es del 52%; 48,7% en Lima, y, 3,3% en Callao (Ver figura 16).
- *Participación de las industrias manufactureras (PI)*: Las industrias manufactureras con un total de 78 611 empresas, representa el 8,3% del número total de empresas (Cuarto Censo Económico Nacional de 2008).

La demanda aproximada de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica por parte de las PYME de Lima Metropolitana es:

$$\text{Demanda Total} = N \times P \times C \times I$$

Luego:

$$\text{Demanda Total} = 940336 \times 0,993 \times 0,52 \times 0,083 = 40\ 300 \text{ MYPE}$$

La demanda total calculada no considera como factor el monto de ingreso mensual de los nuevos emprendedores (MI); es decir, supone que toda MYPE puede contratar los servicios de consultoría, pero, lo más común es que a mayor ingreso, se opte por contratar servicios de mejora, optimización o innovación, ya que los recursos disponibles permiten tener en cuenta la opción hacia el establecimiento de una relación de trabajo con el consultor.

Si aplicamos el Factor Monto de Ingreso (MI) a la demanda total calculada, lo que se está haciendo es orientar la demanda hacia sectores específicos de las PYME manufactureras; luego, la demanda dependerá de la orientación que se le dé, de acuerdo a los valores del factor MI (Promedio Acumulado).

Cuadro 6. Factor monto de ingreso de los nuevos emprendedores (MI).

Rango de Ingreso Mensual	Emprendedores (%)		Promedio (%)	Promedio Acumulado (%)
	2009	2010		
US \$ 16000 a más	3	3	3	3
US \$ 8000 -16000	6	10	8	11
US \$ 4000 – 8000	18	21	19.5	30.5
US \$ 2800 - 4000	26	25	25.5	56
US \$ 1400 - 2800	35	29	32	88
Menos de US \$ 1400	10	11	10.5	98.5

Fuente: Elaboración propia, con datos de Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2010; pág. 51.

Si consideramos el Factor Monto de Ingreso de los nuevos emprendedores (MI), en la demanda total se tiene que:

$$Demanda = MI \times Demanda Total$$

Luego, si consideramos como población objetivo a aquellos emprendedores que obtienen un ingreso mensual superior a los US \$ 2800; la demanda será:

$$Demanda = 0,56 \times 40300 = 22568 MYPE$$

3.4. Empresas de Servicios en el Mercado Peruano.

Las empresas de servicio del mercado peruano de servicios, se caracterizan por estar avocadas mayoritariamente a la prestación de servicios que demandan los procesos productivos desarrollados en los diversos sectores económicos; pero, aunque el carácter de prestación técnica es la constante en la mayoría de empresas de servicios; en el mercado peruano se pueden distinguir los siguientes tipos de empresas de servicios:

- Empresas que anteponen a su nombre comercial la denominación «Empresa de Servicios Generales», resaltando con ello su carácter de prestación de servicios a todo nivel y no necesariamente de forma especializada.
- Empresas que anteponen a su nombre comercial la denominación «Empresa de Servicios Técnicos», resaltando con ello su carácter de prestación de servicios a las demandas producto de las fallas en las maquinarias y equipos.
- Empresas que anteponen a su nombre comercial la denominación «Empresa de Servicios Subsidiaria de», resaltando con ello su carácter de prestación de servicios de alto nivel y garantizado por una empresa de servicio de prestigio nacional o internacional.
- Empresas que anteponen a su nombre comercial la denominación «Empresa Prestadora de Servicios», resaltando con ello su carácter de prestación de servicios públicos o trabajar en coordinación con el estado.
- Empresas que anteponen a su nombre comercial la denominación «Contratistas y Servicios Generales», resaltando con ello su carácter de prestación de servicios bajo la modalidad de contrato, es decir en forma integral; por lo general estas empresas realizan as obras públicas o privadas consideradas de gran envergadura.

De los tipos de empresas de servicios acabados de presentar, en los tres últimos: «Empresa de Servicios Subsidiaria de», «Empresa Prestadora de Servicios» y «Contratistas Generales»; los ingenieros tienen mayor actuación y presencia; pero, por cuestiones de desempleo o de subempleo, muchas veces los ingenieros peruanos terminan laborando en «Empresas de Servicios Técnicos» o, hasta en «Empresas de Servicios Generales».

3.4.1. Empresas de servicios en Lima Metropolitana.

En Lima Metropolitana se encuentran todos los tipos de empresas de servicios expuesta anteriormente (supra). Algunas empresas de servicios que de manera directa están relacionadas con el área de ingeniería eléctrica, son:

- *Tecsur S.A.*: Tecsur es una empresa subsidiaria de SEMPRA, líder mundial en infraestructura eléctrica. Es una de las principales empresas que realiza servicios eléctricos de alta ingeniería, logística y servicios eléctricos relacionados a todos los sectores de la economía nacional; además, es considerado como el brazo logístico y operativo de las principales empresas de energía del país.
- *CAMESA*: Camesa Ingeniería e Infraestructura, realiza proyectos de transmisión y distribución eléctrica; y, en el mercado peruano, tiene un liderazgo en el diseño, suministro, construcción, montaje y puesta en servicio de proyectos electromecánicos; así como en los proyectos de remodelaciones de redes de distribución primaria, secundaria y conexiones domiciliarias.
- *COBRA PERU S.A.*: El Grupo Cobra cuenta con muchos años de experiencia en la ejecución de trabajos de montajes, instalaciones y mantenimientos integrales. Es una empresa que cuenta con presencia a nivel nacional y mundial, brindando servicios en electromecánica, gas, electricidad, construcción y comunicaciones.

3.4.2. Empresas de consultoría en Lima Metropolitana.

En Lima Metropolitana son pocas las empresas de consultoría específicamente para el área de ingeniería eléctrica, lo que existen son empresas consultoras en economía y finanzas; empresas consultoras en contabilidad; empresas consultoras en marketing y publicidad, empresas consultoras en proyectos de inversión, educativos y sociales; empresas consultoras en ramas distintas a la ingeniería eléctrica; etc. Algunas empresas consultoras en el área de ingeniería, establecidas en Lima Metropolitana son:

- *GEOPROJECT CONSULTORES E.I.R.L.*: La empresa tiene como misión: Brindar el mejor apoyo técnico a sus clientes, antes, durante e inclusive después de concluido el proyecto. Razón Social: Av. 13 de enero 1498, San Juan de Lurigancho - Lima. Presta sus servicios en:
 - * *Geotecnia y Geomecánica*: estudios de mecánica de suelos, estudios de mecánica de rocas, servicio de control de calidad, supervisión de obras, ensayos de laboratorio de suelos, concreto y asfalto.
 - * *Topografía*: levantamientos topográficos en obras civiles y mineras y servicio de acompañamientos topográficos.
 - * *Geodesia*: Colocación de puntos georeferenciales GPS.
 - * *Cartografía*: Elaboración y Proteos de Planos Post Construcción.
 - * *Asuntos ambientales mineros*: elaboración de EIA, asesoría en planes de cierre de minas bienes activos y pasivos, diseño y estabilidad de taludes, diseño y supervisión en presas o diques de relaves, diseños y estabilidad de

botaderos y desmonteras y diseño de tapones de bocamina.

- **LRP CONSULTORÍA:** LRP es una organización dedicada a la consultoría, diseño, fabricación y supervisión de montaje de plantas de procesamiento y de refinación, sistemas de almacenaje de combustibles y servicios complementarios. Tiene como visión, “Ser la empresa líder en diseño de equipos para el Sector de hidrocarburos del país”, como misión, “Satisfacer las necesidades de las empresas energéticas del país, con servicios de calidad, contribuyendo con el desarrollo nacional”; y, razón social: Calle Venus 922, Urbanización La Luz – Lima.
- **HOB CONSULTORES S.A.:** Es una empresa de consultoría de obras viales a nivel nacional. HOB Consultores S.A. tiene como objetivo prioritario, la prestación de servicios con el más alto nivel de calidad, que se traduce en los resultados obtenidos a satisfacción de sus clientes. Razón Social: Aguada Blanca 102 Urbanización Tambo de Monterrico, Surco – Lima.
- **CONSULTORÍA Y SUPERVISIÓN S.A.C:** La empresa se dedica a la gestión predial en líneas de transmisión de energía y supervisión de proyectos de electrificación. Razón social: Pasaje Víctor Larco Herrera 4057, Los Olivos – Lima.
- **ELECTRICIDAD DE POTENCIA S.A.C:** Brinda los servicios de consultoría, ingeniería de detalle, mantenimiento de líneas de transmisión y subestaciones, pruebas de puesta en servicio, estudios de pre-operatividad y operatividad, fabricación y montaje de tableros de protección, control y automatización de subestaciones. Razón social: Av. Velasco Astete N° 1814, Santiago de Surco – Lima.

La consultoría de empresas como herramienta coadyuvante de la mejora en la producción de bienes y/o la prestación de servicios, es un paradigma que está en proceso inicial de ser adoptado por las MYPE peruanas, por otro lado, en otros mercados, la consultoría como herramienta para optimizar el funcionamiento de la empresa, se viene utilizando de varias décadas atrás; en efecto:

“Cada vez es mayor el número de pequeñas empresas de los países industrializados y en desarrollo que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección. Algunos consultores se especializan en problemas de compañías pequeñas, y hay países (especialmente entre los que persiguen su desarrollo) en que las compañías pequeñas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento de la pequeña empresa.”⁴⁹

En razón de lo señalado en el párrafo anterior, en el mercado peruano de servicios puede darse el caso de que al dueño o director de la microempresa y/o pequeña empresa, le resulte difícil tomar una decisión sobre el empleo de un consultor; y es que, el dueño o director puede considerar demasiado oneroso el servicio profesional, y a menudo pueden no ver como la consultoría podría contribuir en la mejora de su empresa; para salvar dicho obstáculo, es recomendable acompañar a la propuesta de servicio, un plan de recuperación de capital en el tiempo, y, destacar las ventajas directas e indirectas de contar con la consultoría.

⁴⁹ KUBR, Milan. La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión; pág. 12.

Capítulo IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA CONSTITUIR Y ESTABLECER UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN INGENIERÍA ELÉCTRICA

4.1. Consideraciones Generales.

4.1.1. Estructuración del modelo de planificación estratégica.

El proceso de planificación comprende dos etapas generales, el análisis estratégico y la formulación estratégica. Mediante el análisis estratégico se incide en dos aspectos bien diferenciados y a la vez complementarios presentes en toda organización y/o empresa: La orientación básica de la empresa y el diagnóstico de la situación actual; pero, el abordaje de dichos aspectos se hará teniendo en cuenta si la empresa existe en la actualidad o si ésta aún no está constituida; luego, en el planeamiento estratégico se analiza ambos aspectos, pero dicho análisis no necesariamente se realizan en el mismo orden. Por ejemplo: el análisis interno y externo (Diagnóstico de la situación) es la segunda etapa del análisis estratégico para una empresa existente, mientras que es la primera etapa del análisis estratégico, cuando el planeamiento es para constituir una empresa.

Por otro lado, la segunda etapa general del planeamiento estratégico, la formulación estratégica, comprende las estrategias corporativas, alternativas y funcionales orientadas por los objetivos estratégicos, que en el caso de la planificación para una empresa existente, forma parte del análisis estratégico; pero, cuando se trata de planificar para constituir una empresa, los objetivos estratégicos se establecen como respuesta a las estrategias formuladas. En síntesis, tanto en la segunda etapa general (Formulación Estratégica), como en la primera (Análisis Estratégico); la planificación estratégica tiene un comportamiento dinámico y está supeditado a los propósitos de la planeación; consecuentemente, la secuencia y las etapas específicas a seguirse, responderán a los propósitos de planeación.

4.1.2. Modelo de planificación estratégica.

El proceso de planeación aplicado a un caso particular, no necesariamente considera todas las etapas y secuencia presentada en el Capítulo II (Ver: «2.3.3. El proceso de la planificación»); sino que este se supedita al carácter del objeto de planeamiento; por ejemplo: las etapas y secuenciación de las etapas a seguirse en el planeamiento estratégico para una empresa constituida, no es igual al planeamiento estratégico para una empresa por constituirse.

El plan estratégico como herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones en el contexto del presente trabajo de investigación debe ser entendido como un proceso anticipativo, que si bien es cierto no va a resolver todas las incertidumbres que conlleva el emprendimiento empresarial, pero si permitirá trazar una línea de propósitos para actuar frente a desafíos y oportunidades que se generaran tanto en las condiciones externas como en la realidad interna de la futura empresa. En el contexto acabado de citar, la elaboración del plan estratégico considero un procedimiento que involucra etapas y secuencia que se adoptaron como pertinentes para lograr el objetivo de: «Desarrollar un plan estratégico para constituir y establecer una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica en Lima Metropolitana».

En concordancia con lo citado en los párrafos precedentes, y, rescatando el carácter particular que adquiere la planificación estratégica cuando esta se circunscribe a la solución de un determinado problema presente en la realidad social o natural; se tiene que: las etapas y secuencia general de planificación son dinámicas; por ejemplo, el planeamiento estratégico de una empresa ya constituida y en funcionamiento, considera a los objetivos estratégicos como parte de la orientación básica de la empresa; mientras que en el planeamiento estratégico para constituir una empresa, conforma la parte que se deriva de la formulación estratégica, y, la parte final del planeamiento. En razón de lo acabado de señalar, el «Proceso de Planificación Estratégica» adoptado como pertinente para la presente investigación considero las etapas secuenciales que se presenta en la figura que prosigue.

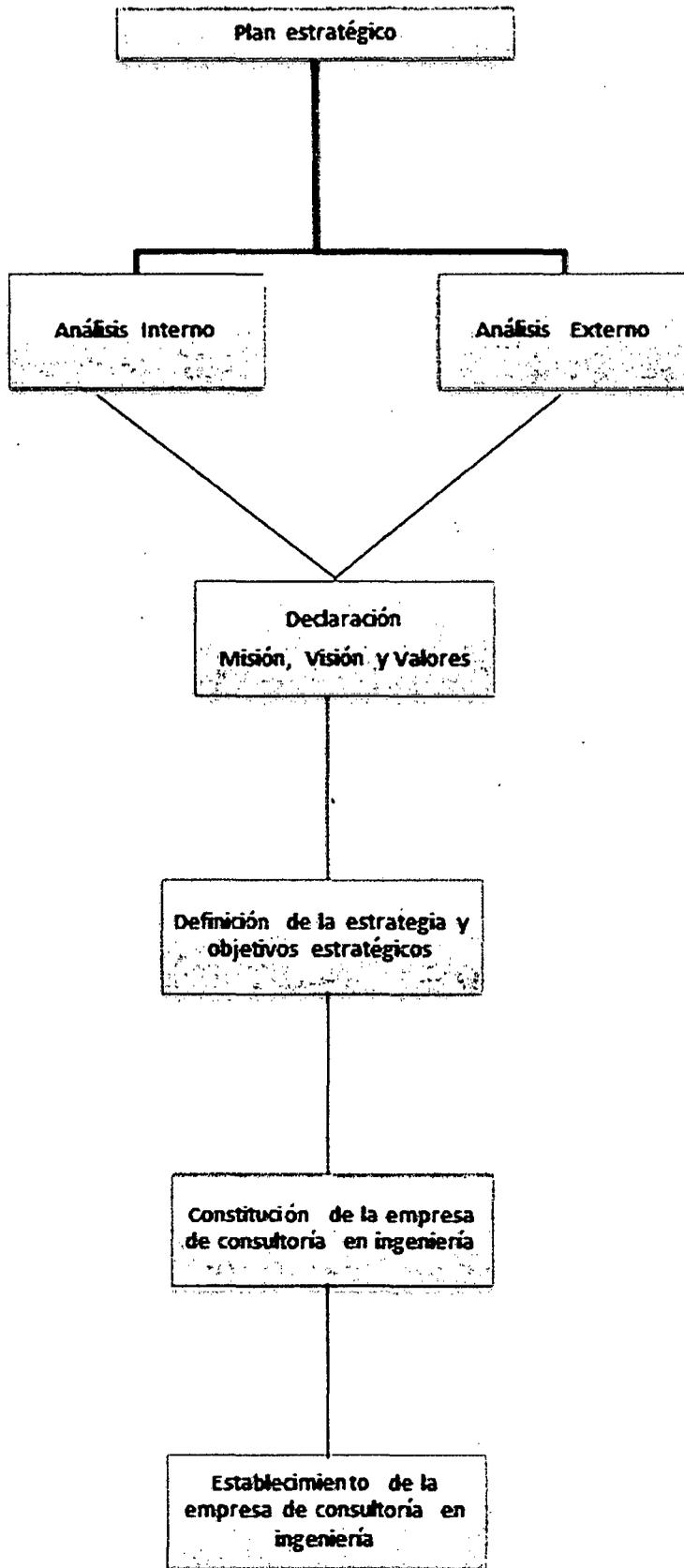


Figura 19. Modelo de planificación estratégica usado en la investigación.
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Diagnóstico Situacional para la Empresa.

Para el diagnóstico situacional para la empresa de consultoría a constituirse fue necesario realizar un análisis del contexto o escenario en el cual la empresa se encontraría luego de su constitución; en efecto, se realizó tanto el análisis interno como externo del escenario actual en función de las necesidades y deseos de los potenciales futuros clientes y de las actividades de la competencia; luego, basado en los Factores Relevantes del Entorno (FRE), obtenido mediante el análisis externo, y, de los Factores Clave de Éxito (FCE), obtenido mediante el análisis interno; se realizó el análisis FODA.

4.2.1. Análisis externo.

Dado las características de constitución y establecimiento para la empresa de servicios de consultoría, el análisis externo se limitó al análisis del macro entorno o entorno general (Análisis PESTEL), dejando de lado el análisis del micro entorno, ya que las técnicas de análisis usuales en dicho análisis no son aplicables a empresas por constituirse; y es que: el análisis BCG no podría realizarse debido a que aún no existe una categorización de los negocios de la empresa; el análisis Porter es aplicable a un entorno específico que se determina mediante las 5 Fuerzas, la cual es aplicable cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales, cuando se desea entender mejor la dinámica que influye en la industria y cuando se analiza la posición estratégica; y, en cuanto al ciclo de vida de la actividad, por estar en proceso de constitución, ésta aún no ha evolucionado.

En razón de lo expuesto en el párrafo anterior, los factores del ámbito externo relacionados con la constitución y establecimiento de una empresa de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica, son los que se presentan en los apartados que prosiguen; y, se sistematizan en el cuadro de amenazas y oportunidades (cuadro de resultados del análisis PESTEL), en el cual se presentan los principales factores relevantes del entorno (FRE).

4.2.1.1. Político.

En la actualidad política del Perú, los factores relevantes del entorno (FRE) se derivan de las condiciones actuales en dicho; en ese contexto, las condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría son:

FRE₁: Una legislación moderna y con tendencias a promover el emprendimiento empresarial.

FRE₂: Una legislación que considera a la micro y pequeña empresa como impulsoras del desarrollo.

FRE₃: Una política macroeconómicamente sostenible en el tiempo y con perspectivas de crecimiento.

FRE₄: Actual política gubernamental promotora de la exportación de productos no tradicionales y de servicios.

FRE₅: Una política de estado abiertamente promotora de la inversión extranjera.

FRE₆: Crecimiento continuo en los montos destinados a la inversión pública.

Por otro lado, los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva política representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: Poca transparencia en los procesos de contratación con el estado.

FRE₂: Escasa promoción de las actividades manufactureras, en comparación con otras actividades económicas tales como el turismo y la gastronomía.

FRE₃: Implementación de requerimientos regulatorios en el sector servicios que obstaculicen las actividades de consultoría.

FRE₄: Concepción sesgada de consultoría por parte de las entidades que regulan las actividades comerciales.

FRE₅: Surgimiento de grupos de presión que se oponen a la inversión extranjera en sectores considerados como estratégicos para el desarrollo nacional.

4.2.1.2. Económico.

El panorama económico actual se presenta como favorable para la creación de una empresa de consultoría, esto debido a las cifras oficiales que dan cuenta que el Perú atraviesa una época de crecimiento económico sostenido y con una disponibilidad financiera capaz de contravenir el impacto que pudieran tener la crisis de otros países sobre el nuestro. En el contexto económico acabado de describir, los factores relevantes del entorno (FRE) se derivan de las condiciones actuales del entorno económico; en ese aspecto, se detectaron las siguientes condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría:

FRE₁: Crecimiento económico y estabilidad de la economía nacional.

FRE₂: Tendencia creciente en la exportación de servicios y la inversión en el Perú.

FRE₃: Incremento en la oferta de servicios específicos prestados por la empresa.

FRE₄: Ampliación en los servicios ofertados y tendencia favorable en la demanda de prestación de servicios.

FRE₅: Evolución en las prestaciones del servicio durante el tiempo que permanece en el mercado.

FRE₆: Crecimiento de la demanda de servicios de ingeniería en el mercado peruano.

FRE₇: Cambio en la demanda de prestación de servicios en favor de los servicios ofertados por la empresa.

FRE₈: Diversificación de los servicios prestados e incursión en nuevas áreas.

Por otro lado, los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva económica representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: Creación de nuevos impuestos para las empresas, entre ellas para las MYPE.

FRE₂: Impuestos específicos a los servicios prestados y variación desfavorable en la actual política monetaria.

FRE₃: Variación desfavorable en el tipo de cambio; es decir, recuperación de la moneda extranjera frente a la nacional.

FRE₄: Posibilidades de absorción por parte de otras empresas competidoras del ámbito nacional.

4.2.1.3. Social.

Dado el actual "boom en la economía peruana", atribuida a las inversiones principalmente, la creación de una empresa de consultoría influirá significativamente en la percepción que se tiene en nuestra sociedad acerca de los mecanismos y formas de prestación de servicios, principalmente los considerados como no tradicionales. En ese aspecto, los factores relevantes del entorno social (FRE) se derivan de las condiciones actuales del contexto social peruano; luego, las condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría, detectadas en el entorno social, son:

FRE₁: Mayor credibilidad, valorización y aceptación de las empresas que de forma independiente brindan servicio de apoyo a otras empresas (PYME).

FRE₂: Aceptación y respaldo a los nuevos emprendimientos empresariales.

FRE₃: Existencia de observatorios socioeconómicos como instrumentos de producción, análisis y difusión de la situación socioeconómica de las empresas.

FRE₄: Integrar el directorio de empresas exportadoras de servicios de ingeniería.

FRE₅: Mayor cooperación institucional entre empresas e instituciones sin fines de lucro.

FRE₆: Presentación de los servicios de ingeniería como "producto de exportación no tradicional", en los eventos que buscan promocionar los bienes y servicios factibles de exportación.

Por otro lado, los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva social representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: La existencia de conflictos sociales y su efecto en la promoción del desarrollo.

FRE₂: Incursión de nuevas redes y proyectos internacionales en el mercado de servicios de ingeniería.

FRE₃: Cambio en la costumbre de recibir prestación de servicio local por parte de los clientes potenciales, a favor de nuevas empresas extranjeras de servicios de ingeniería que incursionarían en el mercado local.

FRE₄: Relativa adversidad al cambio en las habituales formas de recibir el cubrimiento de sus necesidades por parte de las MYPE.

FRE₅: Cambios demográficos adversos de las empresas solicitantes del servicio.

4.2.1.4. Tecnológicos.

En los últimos años las empresas en general han adoptado como paradigma de desarrollo el estar a la vanguardia de la tecnología; es decir, han tomado conciencia de lo necesario y vital que resulta el uso de las diversas herramientas tecnológicas para la permanencia de las empresas en el mercado. En el contexto tecnológico acabado de

describir, los factores relevantes del entorno (FRE) se derivan de las condiciones actuales de dicho entorno; en ese aspecto, se detectaron las siguientes condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría:

FRE₁: Fomentar el modelo de prestación de servicio de la empresa a constituirse.

FRE₂: La consultoría resulta siendo eficaz en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o situación geográfica.

FRE₃: Alcanzar una mayor madurez en cuanto al desarrollo de la consultoría se refiere.

FRE₄: Contribuir a través de nuestros servicios, a la mejora y optimización de los procesos productivos de las empresas manufactureras del país.

FRE₅: Fomentar en el mercado local, el uso de nuevos mecanismos y tecnologías de consultoría.

FRE₆: Desarrollar el potencial de innovación en las MYPE, el acceso a la tecnología, el licenciamiento de patentes y asuntos relacionados con la propiedad intelectual.

Los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva tecnológica representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: Incursión en la consultoría para propósitos específicos por otras empresas de servicios actualmente establecidas en el mercado peruano de servicios.

FRE₂: Aparición en el mercado peruano de servicios de subsidiarias de las grandes empresas consultoras que presten similar servicio al ofertado por nuestra empresa.

FRE₃: Aparición en el mercado de nuevos desarrollos tecnológicos competidores; por ejemplo: El Sistema de

Aplicaciones y Productos (SAP) para solucionar problemas en las empresas relacionadas con las necesidades de innovación tecnológica, procesos de calidad y mejora continua, a un nivel específico.

FRE₄: Existencia de tecnologías asociadas/dependientes; por ejemplo, lenguajes de programación, aplicativos, sistemas de base de datos, etc.

FRE₅: Aparición de tecnologías/soluciones, que pudieran ser consideradas como sustitutas; por ejemplo, el lenguaje de programación ABAP.

4.2.1.5. Ético y Ecológico.

Desde el punto de vista ético y ecológico la empresa a constituirse está comprometida a utilizar productos y utensilios que no dañen el medioambiente, así también nos sumaremos a la preocupación de la escasez del agua, calentamiento global y temas emergentes relacionados con la defensa y protección del medioambiente. En el contexto ético y ecológico acabado de reseñar, los factores relevantes del entorno (FRE) se derivan de las condiciones actuales del entorno cultural y medioambiental; en ese aspecto, se detectaron las siguientes condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría:

FRE₁: Contribuir a la difusión de programas orientados a cuidar y reciclar el agua.

FRE₂: Fomentar el reciclaje como política institucional y participar activamente en los programas de mejora del medioambiente.

FRE₃: Actuar con responsabilidad social, respetando las costumbres, creencias e ideología de las personas.

FRE₄: Fomentar el desarrollo ético de las empresas, teniendo como premisa el rescate de los valores humanos.

Por otro lado, los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva ética – ecológica representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: Generalización de las regulaciones ambientales e inclusión de la empresa en dicho proceso.

FRE₂: Oposición de los sectores empresariales a implantar el desarrollo ético – ecológico, como paradigma de desarrollo de las empresas en el Perú.

FRE₃: Variación brusca en la estacionalidad y otros asuntos climáticos, que pudieran afectar la demanda de nuestros servicios.

4.2.1.6. Legal.

Desde el punto de vista legal nuestra empresa está comprometida a respetar las normas de prestación de servicios de aplicación en el ámbito nacional así como los cuerdos legales internacionales referidos al comercio de servicios, acuerdos laborales y de protección ambiental, de los cuales el país es firmante. En el contexto legal acabado de reseñar, los factores relevantes del entorno (FRE) se derivan de las condiciones actuales del entorno legal; en ese aspecto, se detectaron las siguientes condiciones favorables (oportunidades) para la constitución de la empresa de consultoría:

FRE₁: La vigencia de la Resolución S.B.S N° 11356 - 2008; en la cual se establece las características de las MYPE y las opciones crediticias a la que están sujetas.

FRE₂: Vigencia de la Ley N° 28015 «Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa».

FRE₃: La vigencia del Decreto Supremo N° 162 – 92 - EF., o Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada en el Perú.

FRE₄: La existencia de un marco general de principios y normas para la liberalización del comercio de servicios en la Comunidad Andina de Naciones, la cual permite a cualquier ciudadano andino prestar servicios en cualquiera de los países miembros de la Comunidad Andina.

FRE₅: Los compromisos asumidos con la firma de los Tratados de Libre Comercio (TLC) entre el gobierno del Perú y los diversos países, en los cuales se establecen reglas claras y de beneficio mutuo que rigen el intercambio comercial de bienes y servicios.

Por otro lado, los factores relevantes del entorno (FRE), que desde la perspectiva legal representan condiciones desfavorables (amenazas), para la constitución de la empresa de consultoría, están relacionadas con:

FRE₁: Dación de leyes que no protejan al empresariado nacional, sobre todo a los micro y pequeños empresarios, quienes son los más vulnerables.

FRE₂: Dación de Leyes que no propendan al fomento de la sollicitación de productos y servicios nacionales.

FRE₃: Dación de leyes nacionales que interfieran con la libre competencia en igualdad de condiciones.

FRE₄: Dación de leyes que no pongan barreras arancelarias coherentes con la realidad nacional.

4.2.2. Análisis interno.

Dado las características de constitución y establecimiento empresarial que se desarrolló en el presente trabajo, el análisis interno se limitó al análisis de la cadena de valor y al análisis de recursos y capacidades, dejando de lado el análisis funcional que es una de las formas de aproximación al contenido de las ocupaciones desde la óptica de las competencias. El análisis interno (basado en Fortalezas y Debilidades) que corresponde a la empresa por crearse, resulta

importante ya que este contribuirá en el entendimiento de la posición competitiva en la que esta se encuentra dentro del entorno elegido. El análisis interno buscó dar respuesta a las preguntas: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer?, y, ¿Cuáles son los recursos con las que contamos para tal fin?

4.2.2.1. Análisis de la cadena de valor.

El carácter constitutivo del presente trabajo sugiere que el análisis de la cadena de valor se limite solo a la propuesta de actividades generadoras de valor agregado que deberían constituir los eslabones de la estructura funcional de la empresa. En ese contexto, los factores clave de éxito (FCE) se derivan de la ventaja relativa que tendría la empresa frente a sus pares; luego, las actividades en las que la empresa tendría relativa ventaja (fortalezas), son:

FCE₁: Las actividades primarias relacionadas con: Organización de los servicios, gestión de la calidad, costos por servicio a prestar, conocimiento de la competencia, sistemas para lograr la fidelidad de los clientes, servicio al cliente, política de servicios, y, política de precios.

FCE₂: Las actividades de apoyo relacionadas con: Valores compartidos, cultura de la empresa, estructura organizativa, estilo de dirección, comunicación interna, administración, tecnología, innovación en procesos específicos, recursos humanos, cuerpo directivo, personal, productividad, estructura y dirección, control de gestión y *know-how*.

Por otro lado, los factores clave de éxito (FCE), que desde la perspectiva de desventaja comparativa representan condiciones adversas para la empresa (debilidades), están relacionadas con:

FCE₁: Las actividades primarias relacionadas con: Logística interna, producción, logística externa, marketing, sistemas de información de los mercados, estructura de la cartera de clientes, canales para prestar el servicio y publicidad.

FCE₂: Las actividades de apoyo relacionadas con: Costos de materiales y equipos, aprovisionamientos, costos de materiales y equipos auxiliares, seguridad de aprovisionamientos clave, contabilidad, gestión de la tesorería, sistemas de toma de decisiones y control, sistemas de tratamiento de la información, recursos financieros e infraestructuras, y, curva de experiencia.

4.2.2.2. Análisis de recursos y capacidades.

Los factores del ámbito interno relacionados con la constitución y establecimiento de una empresa de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica requieren de determinados recursos y capacidades; luego, los factores clave de éxito (FCE) para constituir la empresa de consultoría se derivan de la disponibilidad de dichos recursos y capacidades (fortalezas), en ese contexto, los FCE son:

FCE₁: Nivel adecuado de recursos financieros para el emprendimiento.

FCE₂: Estrategias funcionales bien concebidas y planificadas con anticipación.

FCE₃: Adecuado nivel de comunicación externa e interna y capacidad de comercializar servicios no tradicionales.

FCE₄: Habilidades para la innovación en la prestación de servicios.

FCE₅: Capacidad de prestación de servicios tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional.

FCE₆: Habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento.

Por otro lado, las posibles debilidades internas que se presentan en la nueva empresa de servicios de consultoría debido a no contar con los recursos y capacidades necesarios (debilidades), y, que constituyen los factores clave de éxito (FCE), a pesar de representar condiciones adversas para la empresa, están relacionadas con:

FCE₁: Rentabilidad menor al inicio de operaciones y en la incursión en nuevos mercados.

FCE₂: Oferta y variedad de servicios no tradicionales que inicialmente podrían ser considerados como insuficientes.

FCE₃: Débil red de distribución del servicio y débiles habilidades en marketing.

FCE₄: Capacidad financiera insuficiente para la prestación de servicios simultáneos.

FCE₅: Dirección y gestión no tan experimentada, y, las curvas de experiencia relativamente desfavorables.

4.2.3. Análisis FODA.

El método para realizar el FODA estratégico para la constitución de una empresa de servicios, se hizo en base a los análisis genéricos externo e interno del sector; lo cual por una parte nos permitió aislar los factores relevantes del entorno, en los cuales después buscamos las oportunidades y las amenazas específicas; y, por otra parte, permitió establecer los factores críticos de éxito —aquellos eslabones de la cadena de valor crítico para lograr el éxito en el sector— en los cuales pudimos buscar las fortalezas (ventajas competitivas) o las debilidades significativas.

Para caracterizar genéricamente a la empresa de servicio del lado externo se utilizó el análisis PESTEL del macro entorno; y, por el lado interno se analizó los recursos y capacidades y la cadena de valor genérica. El análisis FODA como herramienta para generar ideas destinadas a la acción y propuestas de actuación estratégica; sirvieron de base para proponer estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas; pero, como instrumento sintetizador de los análisis externo e interno; se limita a estructurar lógicamente y coherentemente las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; las cuales también se pueden hacer en términos de desafíos, riesgos, limitaciones y potencialidades; es decir, presenta el diagnóstico de la realidad, sintetizándola en la matriz FODA.

Cuadro 8. Matriz FODA para la empresa.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Análisis de la cadena de valor: Se detectaron 2 factores clave de éxito (FCE); que contienen 8 y 15 ventajas localizadas por cada tipo de actividad genérica respectivamente.- Análisis de recursos y capacidades: Se detectaron 5 factores clave de éxito (FCE).	<ul style="list-style-type: none">- Factores políticos: Se detectaron 6 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores económicos: Se detectaron 8 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores sociales: Se detectaron 6 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores tecnológicos: Se detectaron 6 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores ecológicos: Se detectaron 4 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores legales: Se detectaron 5 factores relevantes del entorno (FRE).
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Análisis de la cadena de valor: Se detectaron 2 factores clave de éxito (FCE); que contienen 7 y 9 desventajas localizadas por cada tipo de actividad genérica respectivamente.- Análisis de recursos y capacidades: Se detectaron 5 factores clave de éxito (FCE).	<ul style="list-style-type: none">- Factores políticos: Se detectaron 5 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores económicos: Se detectaron 4 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores sociales: Se detectaron 5 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores tecnológicos: Se detectaron 5 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores ecológicos: Se detectaron 3 factores relevantes del entorno (FRE).- Factores legales: Se detectaron 4 factores relevantes del entorno (FRE).

4.3. Orientación Básica de la Empresa.

4.3.1. Valores de la organización.

Dado la característica de la organización (empresa de servicios) y las características del servicio a prestarse (servicios de consultoría); los valores de la organización estará directamente relacionado con la imagen de cada uno de los miembros de la empresa y la calidad del servicio prestado; ambos elementos serán importantes en el fortalecimiento de la relación comercial entre la empresa y los clientes o usuarios del servicio. En ese aspecto, los valores de la organización cuya razón social adopta la denominación «A&S Consultores S.A.C.», se caracterizara por poseer los siguientes valores:

Excelencia operacional: A los servicios que se prestaran se le exigirá una amplia y racional capacidad de respuesta por parte de la organización, de tal manera que se desarrollara toda una estrategia de servicio de calidad; de allí que se observara un personal pulcramente vestido o uniformado, amable, capaz de tomar decisiones en forma independiente y en conjunto, que maneja sistemas computarizados de consultoría y que esté consciente de su papel como imagen mediadora entre la empresa y el cliente.

Capacidad de aprendizaje: La capacidad de aprender, pasara a conformar una herramienta para la solución de problemas tanto en la prestación de los servicios como en el aprendizaje organizacional; en efecto, toda la empresa y en especial la alta dirección, deben ser capaces de lograr cuestionarse y replantear sus supuestos, cuando estos sean necesarios y pertinentes.

Recursos humanos: En la empresa se considerara a las personas como el activo más importante, por tal razón se buscara garantizar su desarrollo y bienestar.

Compromiso con el cliente: La satisfacción del cliente será el logro más esperado de la empresa, en efecto, la empresa estará orientada a satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

Ética: La empresa se caracterizara por ser una organización que opera éticamente; es decir, con transparencia, sinceridad, compromiso y con la palabra empeñada; para tal efecto estará por delante el compromiso de cumplir con las leyes nacionales, el respeto hacia la competencia y el cumplimiento de las reglas de mercado.

Calidad: La calidad en el servicio prestado, será la meta última de la empresa; para tal efecto, las metas de los servicios se avocaran a la maximización de utilidades y minimización de costos.

Innovación: Es un valor que estamos dispuestos a experimentar, la innovación será el baluarte de la empresa; buscando siempre contribuir en el desarrollo tecnológico tanto de la empresa, la consultoría, el mercado de servicios y del país.

Imagen: La empresa pretende ser identificada por sus rasgos distintivos de responsabilidad social, ambiental y de liderazgo; es por ello que una de las metas de la empresa es cumplir con las exigencias y compromisos asumidos con la sociedad.

4.3.2. Declaración de la visión.

El punto de partida para definir la declaración de la visión es la evaluación de los valores estratégicos, para ello debemos comenzar por revisar las prioridades que establecimos para estos valores y determinar cuáles necesitan ser tratados en la visión; además, existen preguntas tales como: ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa? ¿Qué contribución única debemos hacer en el futuro? ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro? ¿Qué valores necesitan ser acentuados? ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, los empleados y demás? y, ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento de nuestra empresa?; estas preguntas, están diseñadas de manera tal que buscan hacer que pensemos mejor acerca de cómo debería ser el futuro de la empresa.

Basado en las premisas presentadas en el párrafo precedente, la declaración de la visión de la empresa de servicios de ingeniería «A&S Consultores S.A.C.», se enuncia de la siguiente manera:

“Ser una empresa de consultoría y asesoría en ingeniería, líder en el mercado peruano de servicios, en continuo crecimiento, y, distinguido por: Prestar soluciones efectivas e innovadoras a sus clientes, proporcionar una rentabilidad sostenida a sus accionistas, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados y actuar en armonía con la sociedad y el medioambiente”.

4.3.3. Declaración de la misión.

Teniendo en cuenta el contexto en el cual se desenvolverá la empresa de servicios de ingeniería, las necesidades que se propende a cubrir con los servicios a prestar, la forma jurídica de la empresa y la visión empresarial; la declaración de la misión de la empresa de servicios de ingeniería «A&S Consultores S.A.C.»; queda enunciada de la siguiente manera:

“Prestar los servicios de consultoría y asesoría en las diversas etapas de los procesos de producción a través de una amplia gama de servicios de ingeniería; con tecnología actualizada, innovando continuamente, cumpliendo las normas legales, protegiendo el medio ambiente y considerando al trabajador como el elemento más importante de nuestra existencia empresarial”.

4.4. Estrategias para el Establecimiento de la Empresa.

Las estrategias para el establecimiento de la empresa se derivan de los resultados del diagnóstico situacional para la empresa (Análisis externo, análisis interno y análisis FODA); y, de los resultados obtenidos para la orientación básica de la empresa (Valores de la organización, declaración de la visión y declaración de la misión); en efecto, las estrategias adoptadas para el establecimiento de la empresa en el mercado peruano de servicios fueron las que prosiguen.

4.4.1. Estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas destacan las opciones de actuación estratégica para todas y cada una de las unidades estratégicas de análisis de la empresa, dichas estrategias a su vez servirá como eje pivote para la formulación de los objetivos genéricos o principales.

4.4.1.1. Orientadas a la penetración de mercado.

La estrategia de penetración de mercado consistirá principalmente en ingresar al mercado peruano de servicios con precios relativamente bajos, lo cual nos permitirá obtener ventaja sobre los potenciales competidores, y mostrar las bondades de la consultoría; pero, una vez establecido en el mercado un tiempo prudencial, se aumentara el precio hasta llegar al precio que cubra la recuperación de la inversión, el mantenimiento y las utilidades respectivas.

4.4.1.2. Orientadas al desarrollo.

Las estrategias orientadas al desarrollo cubren una gama de aspectos que contribuyen al desarrollo empresarial, algunos aspectos que tendrán su estrategia específica son:

Desarrollo de mercado: La estrategia para lograr mayores ingresos se centrara en la búsqueda de nuevos mercados y en la actuación progresiva en otras ramas afines a la ingeniería eléctrica.

Desarrollo del servicio: Se ofertaran nuevos servicios o servicios complementarios al solicitado con propósitos específicos; para tal efecto, se estará inmerso en un continuo proceso de aprendizaje e implementación de nuevas técnicas de asesoría y consultoría.

Desarrollo financiero: Se buscara fuentes de financiamiento que permitan aprovechar las oportunidades de incursionar en nuevos mercados o ampliar los servicios hacia otros segmentos.

Desarrollo de capacidades: Con el fin de desarrollar las capacidades nos asociaremos o imitaremos a empresas de consultoría que tengan alto desarrollo tecnológico o mayor presencia en el mercado.

4.4.1.3. Orientadas al crecimiento.

Las estrategias orientadas al crecimiento de la empresa consideraran dos aspectos estratégicos puntuales:

Estrategia de innovación: La empresa procura anticiparse a sus competidores a través de desarrollos y lanzamientos frecuentes de nuevos servicios de consultoría y asesoría.

Estrategia de expansión: La empresa extenderá sus actividades a diversas áreas afines a la ingeniería eléctrica y también a los mercados fuera de Lima metropolitana; para tal efecto se realizara viajes al interior del país, con fines de contactar empresas mineras que requieran de nuestros servicios; se colocara anuncios en revistas especializadas en ingeniería y se creara la página web institucional: <http://www.A&S.consultores.com.pe>; además se creara una dirección electrónica para recibir solicitudes relacionadas con la prestación de nuestros servicios.

4.4.1.4. Orientadas al mantenimiento.

Las estrategias orientadas al mantenimiento consideraran tres aspectos estratégicos puntuales:

Estrategias de estabilidad: Para establecer la empresa en el mercado, se brindara un servicio de calidad a un costo relativamente bajo en comparación con los costos de otras empresas prestadoras de servicio del ámbito local; para tal efecto, haciendo uso de las bondades que nos ofrece las técnicas de optimización, se buscara maximizar las utilidades y disminuir los costos por la prestación de servicios.

Estrategias de Nicho: La permanencia de la empresa en el mercado será a base de un mejoramiento empresarial continuo e innovación permanente; para tal efecto, la organización concentrara sus esfuerzos y recursos en preservar algunas ventajas competitivas en la prestación de servicios de consultoría y asesoría en ingeniería.

Estrategias de especialización: Para conquistar y mantener el liderazgo en el mercado, la empresa concentrara todos sus esfuerzos y

recursos solamente en la prestación de servicios relacionados con la realización de asesoría y consultoría en procesos específicos de ingeniería.

4.4.1.5. Orientadas a la sobrevivencia.

Las estrategias orientadas a la sobrevivencia consideraran tres aspectos estratégicos puntuales:

Reducción de costos: Para la reducción de costos, se desarrollara técnicas organizativas y habilidades personales para ofrecer un modelo más eficiente en la prestación de servicios; además, se optimizara permanentemente los procesos seguidos en la prestación de servicios, en una búsqueda constante de minimizar costos y maximizar las utilidades.

Desinversión: Cuando existiera conflicto entre los servicios prestados, cuando los servicios ofertados se encuentren en fases improductivas o cuando una determinada unidad afecte severa y repetidamente a la empresa; se optara por identificar las áreas improductivas y desactivar dicha área.

Liquidación: La estrategia final implicara liquidar la organización, luego de haber cumplido su ciclo de vida.

4.4.2. Estrategias alternativas.

Las estrategias alternativas se formularon como resultado de combinar los factores relevantes del entorno (FRE) detectados mediante el análisis externo, y, los factores clave de éxito (FCE) detectados a través del análisis interno; luego, dichos factores que fueron sintetizados en la matriz FODA (Ver: Cuadro 8) se entrelazan para dar origen a las estrategias alternativas. En efecto, las potencialidades (combinación de fortalezas y oportunidades), riesgos (combinación de fortalezas y amenazas), desafíos (combinación de debilidades y oportunidades) y advertencias (combinación de debilidades y amenazas); permitieron el establecimiento de las estrategias ofensivas, reactivas, adaptativas y defensivas respectivamente.

Para relacionar los factores relevantes del entorno y los factores clave de éxito, entre sí mismos y con los demás; se adoptó las siguientes abreviaturas:

- Factor relevante del entorno: FRE.
- Factor clave de éxito: FCE.
- Factor Político: P.
- Factor Económico: E.
- Factor Social: S.
- Factor Tecnológico: T.
- Factor Ético Ecológico: EE.
- Factor Legal: L.
- Ciclo de Vida: CV.
- Recursos y Capacidades: RC.

Además, el subíndice indica la ubicación ordinal del factor dentro del grupo al que pertenece; por ejemplo: FRE₁ – P, hace referencia al primer factor relevante del entorno económico; FCE₅ – CV, hace referencia al quinto factor clave de éxito del ciclo de vida, etc.

4.4.2.1. Estrategias ofensivas.

Las Estrategias Ofensivas (EO) son aquellas que se establecieron teniendo en cuenta las fortalezas y oportunidades detectadas. Para cada fortaleza frente a cada una de las oportunidades se plantearon las siguientes preguntas: ¿Esta fortaleza permite aprovechar esta oportunidad? ¿Cómo?; luego, en un contexto «Maxi – Maxi», es decir, de maximización de fortalezas y maximización de oportunidades, las estrategias adoptadas para la empresa son:

EO₁: Intensificar las actividades primarias relacionadas con la organización de los servicios, gestión de la calidad, costos por servicio a prestar, conocimiento de la competencia y política de precios; con el fin de aprovechar el crecimiento de la demanda de servicios de ingeniería en el mercado peruano (FCE₁ – CV y FRE₆ – E).

- EO₂:** Mejorar progresivamente las actividades de apoyo relacionadas con la innovación en procesos específicos y *know-how*; con la finalidad de ampliar la oferta de servicios específicos prestados inicialmente por la empresa (FCE₂ – CV y FRE₃ – E).
- EO₃:** Promocionar las actividades primarias relacionadas con la organización de los servicios, gestión de la calidad, costos por servicio a prestar, servicio al cliente y política de servicios; para presentar los servicios de consultoría en ingeniería como “producto de exportación no tradicional”, en los eventos que buscan promocionar los bienes y servicios factibles de exportación. (FCE₁ – CV y FRE₆ – S).
- EO₄:** Poner énfasis en la mejora de las actividades primarias relacionadas con la organización de los servicios, gestión de la calidad, conocimiento de la competencia, servicio al cliente y política de servicios; de tal manera que se pueda alcanzar una mayor madurez en cuanto al desarrollo de la consultoría se refiere (FCE₁ – CV y FRE₃ – T).
- EO₅:** Mejorar continuamente las actividades de apoyo relacionadas la tecnología, innovación en procesos específicos y *know-how*; a fin de contribuir a través de nuestros servicios, a la mejora y optimización de los procesos productivos de las empresas manufactureras del país (FCE₂ – CV y FRE₄ – T).
- EO₆:** Fomentar las actividades primarias relacionadas con la gestión de la calidad, y política de servicios; para fomentar el reciclaje como política institucional y participar activamente en los programas de mejora del medioambiente. (FCE₁ – CV y FRE₂ – EE).
- EO₇:** Impulsar las actividades de apoyo relacionadas con los valores compartidos, cultura de la empresa, y comunicación interna; a fin de actuar con responsabilidad social,

respetando las costumbres, creencias e ideología de las personas (FCE₂ – CV y FRE₃ – EE).

EO₈: Buscar la eficiencia en las actividades de apoyo relacionadas con la administración, recursos humanos y productividad; a fin de mejorar las opciones crediticias para la empresa (FCE₂ – CV y FRE₁ – L).

EO₉: Perfeccionar constantemente nuestra habilidades tecnológicas para ganar reconocimiento y prestigio, ya que se cuenta con una legislación que considera a la micro y pequeña empresa como impulsoras del desarrollo (FCE₆ – RC y FRE₂ – P).

EO₁₀: Utilizar las estrategias funcionales bien concebidas y planificadas con anticipación como instrumento que nos permita aprovechar el crecimiento económico y estabilidad de la economía nacional (FCE₂ – RC y FRE₁ – E).

EO₁₁: Orientar las habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento hacia la diversificación de los servicios prestados e incursión en nuevas áreas de la ingeniería (FCE₆ – RC y FRE₈ – E).

EO₁₂: Aprovechar el adecuado nivel de comunicación externa e interna y la capacidad de comercializar servicios no tradicionales, para obtener mayor credibilidad, valorización y aceptación de las PYME (FCE₃ – RC y FRE₁ – S).

EO₁₃: Destacar las habilidades para la innovación en la prestación de servicios como argumento para presentar a la empresa como capaz de exportar servicios no tradicionales (FCE₄ – RC y FRE₆ – S).

EO₁₄: Destacar las habilidades para la innovación en la prestación de servicios, para fomentar el modelo de prestación de servicio de la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica (FCE₄ – RC y FRE₁ – T).

- EO₁₅:** Destacar las habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento; para demostrar que la consultoría resulta siendo eficaz en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o situación geográfica (FCE₆ – RC y FRE₂ – T).
- EO₁₆:** Aprovechar la capacidad de prestación de servicios tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional para alcanzar una mayor madurez en el desarrollo de la consultoría (FCE₅ – RC y FRE₃ – T).
- EO₁₇:** Utilizar las habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento para fomentar en el mercado local, el uso de nuevos mecanismos y tecnologías de consultoría (FCE₆ – RC y FRE₅ – T).
- EO₁₈:** Utilizar las habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento para desarrollar el potencial de innovación en las MYPE, el acceso a la tecnología, el licenciamiento de patentes y asuntos relacionados con la propiedad intelectual (FCE₆ - RC y FRE₆ - T).
- EO₁₉:** Utilizar las habilidades para la innovación en la prestación de servicios para fomentar el reciclaje como política institucional y participar activamente en los programas de mejora del medioambiente (FCE₄ - RC y FRE₂ - EE).
- EO₂₀:** Utilizar las estrategias funcionales bien planificadas y concebidas con anticipación, como instrumento para actuar con responsabilidad social, respetando las costumbres, creencias e ideología de la gente (FCE₂ - RC y FRE₃ - EE).
- EO₂₁:** Optimizar la capacidad de prestación de servicios tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional para aprovechar el marco general de principios y normas para la liberalización del comercio de servicios en la Comunidad Andina de Naciones, y así poder prestar nuestros servicios en otros países (FCE₅ – RC y FRE₄ - L).

4.4.2.2. Estrategias reactivas.

Las Estrategias reactivas (ER) son aquellas que se establecieron teniendo en cuenta las fortalezas y amenazas detectadas. Para cada fortaleza frente a cada una de las amenazas, planteamos las siguientes preguntas: ¿Esta fortaleza nos permite reaccionar ante esta amenaza? ¿Cómo?; luego, en un contexto «Maxi – Mini», es decir de maximización de fortalezas y minimización de amenazas, las estrategias adoptadas para la empresa son:

- ER₁:** Promocionar las actividades de apoyo relacionadas con la tecnología, innovación en procesos específicos y *know-how*; para contrarrestar la escasa promoción de las actividades manufactureras (FCE₂ –CV y FRE₂ - P).
- ER₂:** Optimizar las actividades primarias relacionadas con los sistemas para lograr la fidelidad de los clientes, servicio al cliente, política de servicios y política de precios; para disminuir el efecto de una posible creación de nuevos impuestos para las MYPE (FCE₁ –CV y FRE₁ - E).
- ER₃:** Fortalecer las actividades de apoyo relacionadas con la estructura organizativa, recursos humanos, cuerpo directivo, personal y productividad; a fin de evitar la absorción por parte de otras empresas competidoras del ámbito nacional (FCE₂ –CV y FRE₄ - E).
- ER₄:** Aprovechar las ventajas en las actividades de apoyo relacionadas con la cultura de la empresa y comunicación interna; para persuadir hacia el cambio en la costumbre de recibir prestación de servicio local por parte de los clientes potenciales (FCE₂ –CV y FRE₃ - S).
- ER₅:** Aprovechar el potencial de las actividades de apoyo relacionadas con la tecnología, innovación en procesos específicos y *know-how*; para disminuir los efectos de la incursión en la consultoría para propósitos específicos de otras empresas de servicios (FCE₂ –CV y FRE₁ - T).

- ER₆:** Mejorar las actividades primarias relacionadas con los costos por servicio a prestar, conocimiento de la competencia y los sistemas para lograr la fidelidad de los clientes; con la finalidad de disminuir el impacto de la aparición en el mercado de subsidiarias de las grandes empresas consultoras que presten similar servicio al ofertado por nuestra empresa (FCE₁ –CV y FRE₂ - T).
- ER₇:** Mejorar constantemente las actividades de apoyo relacionadas con la tecnología, innovación en procesos específicos y *know-how*; para disminuir el impacto de la aparición en el mercado de nuevos desarrollos tecnológicos (FCE₂ –CV y FRE₃ - T).
- ER₈:** Evaluar constantemente las actividades de apoyo relacionadas con la tecnología e innovación en procesos específicos; para disminuir el impacto de la aparición de tecnologías/soluciones, que pudieran ser consideradas como sustitutas (FCE₂ –CV y FRE₅ - T).
- ER₉:** Promocionar las actividades de apoyo relacionadas con los valores compartidos, cultura de la empresa y comunicación interna; a fin de resistir a la oposición de los sectores empresariales a implantar el desarrollo ético – ecológico, como paradigma de desarrollo (FCE₂ –CV y FRE₂ - EE).
- ER₁₀:** Fortalecer las actividades primarias relacionadas con los costos por servicio a prestar, conocimiento de la competencia y los sistemas para lograr la fidelidad de los clientes; a fin de hacer frente a la dación de leyes que no propendan al fomento de la sollicitación de productos y servicios nacionales (FCE₁ –CV y FRE₂ - L).
- ER₁₁:** Utilizar las estrategias funcionales bien concebidas y planificadas con anticipación para disminuir el efecto de la poca transparencia en los procesos de contratación con el estado (FCE₂ - RC y FRE₁ - P).

- ER₁₂:** Utilizar el adecuado nivel de comunicación externa e interna, para contrarrestar la posible absorción por parte de otras empresas competidoras (FCE₃ - RC y FRE₄ - E).
- ER₁₃:** Mejorar las habilidades para la innovación en la prestación de servicios, para mitigar el impacto de la incursión de nuevas redes y proyectos internacionales en el mercado de servicios de ingeniería (FCE₄ - RC y FRE₂ - S).
- ER₁₄:** Mantener un adecuado nivel de comunicación externa e interna y mejorar la capacidad de comercializar servicios no tradicionales, para evitar el cambio en la costumbre de recibir prestación de servicio local por parte de los clientes potenciales (FCE₃ - RC y FRE₃ - S).
- ER₁₅:** Mejora continua en las habilidades para la innovación en la prestación de servicios, con la finalidad de mitigar el impacto de la incursión de otras empresas en la consultoría para propósitos específicos (FCE₄ - RC y FRE₁ - T).
- ER₁₆:** Mantener las habilidades tecnológicas en constante perfeccionamiento para mitigar el impacto de la aparición en el mercado de nuevos desarrollos tecnológicos (FCE₆ - RC y FRE₃ - T).
- ER₁₇:** Promover estrategias funcionales bien concebidas y planificadas para disminuir el impacto de la aparición de tecnologías/soluciones que pudieran ser consideradas como sustitutas (FCE₂ - RC y FRE₅ - T).
- ER₁₈:** Mejorar el nivel de comunicación externa e interna para mitigar la oposición de los sectores empresariales al desarrollo ético – ecológico (FCE₃ - RC y FRE₂ - EE).
- ER₁₈:** Optimizar las habilidades para la innovación en la prestación de servicios a fin de mitigar el impacto de las leyes que no propendan al fomento de la sollicitación de productos y servicios nacionales (FCE₄ - RC y FRE₂ - L).

4.4.2.3. Estrategias adaptativas.

Las Estrategias Adaptativas (EA) son aquellas que se establecieron teniendo en cuenta las debilidades y oportunidades detectadas. Para cada debilidad frente a cada una de las oportunidades nos planteamos las preguntas: ¿Esta debilidad nos está impidiendo aprovechar esta oportunidad? ¿Cómo podemos evitarlo?; luego, en un contexto «Mini – Maxi», es decir de minimización de debilidades y maximización de oportunidades, las estrategias adoptadas para la empresa son:

- EA₁:** Dado que no tenemos fortalezas en las actividades primarias relacionadas con la producción, los sistemas de información de los mercados y los canales para prestar el servicio; aprovechar las bondades de la legislación moderna y con tendencias a promover el emprendimiento empresarial en el Perú (FCE₁ - CV y FRE₁ - P).
- EA₂:** Dado que no tenemos fortalezas en las actividades primarias relacionadas con la estructura de la cartera de clientes y los canales para prestar el servicio; se debe aprovechar el crecimiento de la demanda de servicios de ingeniería en el mercado peruano (FCE₁ - CV y FRE₆ - E).
- EA₃:** Dado que no tenemos fortalezas en las actividades de apoyo relacionadas con sistemas de tratamiento de la información, recursos financieros e infraestructuras, y, curva de experiencia; aprovechar la aceptación y respaldo a los nuevos emprendimientos (FCE₂ - CV y FRE₂ - S).
- EA₄:** Dado que no tenemos fortalezas en las actividades primarias relacionadas con logística interna, logística externa, marketing, sistemas de información de los mercados, estructura de la cartera de clientes, canales para prestar el servicio y publicidad; se debe aprovechar la oportunidad de alcanzar una mayor madurez en el desarrollo de la consultoría (FCE₁ - CV y FRE₃ - T).

- EA₅:** La empresa presenta debilidades en las actividades primarias relacionadas con el marketing y publicidad; luego se debe aprovechar la oportunidad de fomentar en el mercado local, el uso de nuevos mecanismos y tecnologías de consultoría (FCE₁ - CV y FRE₅ - T).
- EA₆:** Dado que no tenemos fortalezas en las actividades de apoyo relacionadas con los costos de materiales y equipos, costos de materiales y equipos auxiliares, recursos financieros e infraestructuras; se debe aprovechar las bondades de la «Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa» (FCE₂ - CV y FRE₂ - L).
- EA₇:** Dado que tenemos una débil red de distribución del servicio y débiles habilidades en marketing; aprovechar la actual coyuntura legislativa que considera a las MYPE como impulsoras del desarrollo (FCE₃ - RC y FRE₂ - P).
- EA₈:** Dado que tenemos rentabilidad menor al inicio de operaciones; aprovechar la coyuntura de crecimiento económico (FCE₁ - RC y FRE₁ - E).
- EA₉:** Dado que la capacidad financiera es insuficiente para la prestación de servicios simultáneos; aprovechar el actual incremento en la oferta de servicios específicos prestados por la empresa (FCE₄ - RC y FRE₃ - E).
- EA₁₀:** Dado que la dirección y gestión de la empresa no es tan experimentada, y, las curvas de experiencia son relativamente desfavorables; se debe aprovechar la oportunidad de integrar el directorio de empresas exportadoras de servicios (FCE₅ - RC y FRE₄ - S).
- EA₁₁:** Dado que la oferta y variedad de servicios no tradicionales inicialmente podrían ser consideradas como insuficientes; se debe resaltar que la consultoría resulta siendo eficaz en cualquier tipo de empresa, independientemente de su tamaño o situación geográfica (FCE₂ - RC y FRE₂ - T).

EA₁₂: Dado que la dirección y gestión no es tan experimentada, y, las curvas de experiencia son relativamente desfavorables; se debe aprovechar la oportunidad de alcanzar una mayor madurez en cuanto al desarrollo de la consultoría se refiere (FCE₅ - RC y FRE₃ - T).

EA₁₃: Dado que la capacidad financiera es insuficiente para la prestación de servicios simultáneos; se debe aprovechar las opciones crediticias a la que están sujetas las PYME (FCE₄ - RC y FRE₁ - L).

4.4.2.4. Estrategias defensivas.

Las Estrategias defensivas (ED) son aquellas que se establecieron teniendo en cuenta las debilidades y amenazas detectadas. Para cada debilidad frente a cada una de las amenazas nos planteamos las preguntas: ¿Esta debilidad nos deja indefensos frente a esta amenaza? ¿Cómo podemos evitarlo?; luego, en un contexto «Mini – Mini», es decir de minimización de debilidades y amenazas, las estrategias más exitosas para la empresa consistirían en:

ED₁: Debemos minimizar las debilidades en las actividades primarias relacionadas con la producción, los sistemas de información de los mercados y los canales para prestar el servicio; ya que esto nos pondrá vulnerable frente a la poca transparencia en los procesos de contratación con el estado (FCE₁ - CV y FRE₁ - P).

ED₂: Debemos minimizar las debilidades en las actividades de apoyo relacionadas con la gestión de la contabilidad, tesorería y los sistemas de control; ya que esto nos hace más vulnerable para no cumplir con los requisitos de una probable implementación de requerimientos regulatorios en el sector servicios (FCE₂ - CV y FRE₃ - P).

ED₃: Debemos disminuir la debilidad en las actividades primarias relacionadas con los sistemas de información de los

mercados, estructura de la cartera de clientes y los canales para prestar el servicio; ya que de no hacerlo estaremos más propensos a ser absorbidos por otras empresas competidoras (FCE₁ - CV y FRE₄ - E).

ED₄: Disminuir las debilidades en las actividades primarias relacionadas con los sistemas de información de los mercados, la estructura de la cartera de clientes y los canales para prestar el servicio; a fin de disminuir el impacto de la incursión en la consultoría para propósitos específicos de otras empresas (FCE₁ - CV y FRE₁ - T).

ED₅: Debemos minimizar las debilidades en las actividades de apoyo relacionadas con los costos de materiales y equipos, aprovisionamientos, y, los costos de materiales y equipos auxiliares; ya que esto disminuirá la dación de leyes que no pongan barreras arancelarias coherentes con la realidad nacional (FCE₂ - CV y FRE₃ - P).

ED₆: Debemos disminuir la debilidad en las actividades primarias relacionadas con los sistemas de información de los mercados, estructura de la cartera de clientes y los canales para prestar el servicio; ya que de no hacerlo estaremos más propensos a ser absorbidos por otras empresas competidoras (FCE₁ - CV y FRE₄ - E).

ED₇: Debemos minimizar las debilidades en las actividades primarias relacionadas con la producción, los sistemas de información de los mercados y los canales para prestar el servicio; ya que esto nos pondrá vulnerable frente a la poca transparencia en los procesos de contratación con el estado (FCE₁ - CV y FRE₄ - L).

ED₈: Debemos minimizar la oferta de servicios no tradicionales que inicialmente podrían ser considerados como insuficientes; a fin de evitar la concepción sesgada sobre

consultoría por parte de las entidades que regulan las actividades comerciales (FCE₂ - RC y FRE₄ - P).

ED₉: Debemos disminuir la capacidad financiera insuficiente para la prestación de servicios simultáneos; esto debido a que la empresa pueda ser absorbida por otras empresas competidoras (FCE₄ - RC y FRE₄ - E).

ED₁₀: Debemos evitar la rentabilidad menor al inicio de operaciones; a fin de mitigar los efectos de la incursión de nuevas redes y proyectos internacionales en el mercado de servicios de ingeniería (FCE₁ - RC y FRE₂ - S).

ED₁₁: Debemos evitar tener una débil red de distribución del servicio y débiles habilidades en marketing; a fin de disminuir el impacto de la incursión en la consultoría para propósitos específicos de otras empresas de servicios de ingeniería (FCE₃ - RC y FRE₁ - T).

ED₁₂: Debemos evitar la dirección y gestión no tan experimentada, y, las curvas de experiencia relativamente desfavorables; a fin de minimizar los efectos de la aparición en el mercado de nuevos desarrollos tecnológicos competidores (FCE₅ - RC y FRE₃ - T).

ED₁₃: Debemos evitar la capacidad financiera insuficiente para la prestación de servicios simultáneos; a fin de contrarrestar la aparición de tecnologías/soluciones, que pudieran ser consideradas como sustitutas (FCE₅ - RC y FRE₅ - T).

ED₁₄: Debemos evitar la capacidad financiera insuficiente para la prestación de servicios simultáneos; a fin de contrarrestar la dación de leyes que no protejan al empresariado nacional, sobre todo a los micro y pequeños empresarios, quienes son los más vulnerables ante tal escenario (FCE₅ - RC y FRE₁ - L).

4.4.3. Estrategias funcionales.

De las seis áreas principales de análisis funcional estratégico, área financiera, de recursos humanos, tecnológica, de adquisiciones, de fabricación y de marketing; en un contexto de prestación de servicios de consultoría y asesoría en ingeniería, las estrategias funcionales a tenerse en cuenta para la constitución y establecimiento de la empresa de servicios de ingeniería, giran en torno a las estrategias financiera, tecnológica y de marketing.

4.4.3.1. Estrategia financiera.

La empresa de servicios de ingeniería «A&S Consultores S.A.C.»; no cree que la «supervivencia a toda costa» sea una posición aceptable; más bien en contrapropuesta se cuenta con una estrategia financiera basada en los siguientes principios:

- No se aceptara consultas o solicitudes de asesoría que comprometa nuestra independencia, la calidad de nuestro servicio o nuestra integridad.
- Ser responsables ante el cuerpo directivo y personal de nuestra empresa por el uso responsable de todos los recursos puestos a disposición.
- Es necesario encargarse eficientemente del servicio solicitado y sustentar económicamente la prestación.

Teniendo como base los principios señalados en el párrafo precedente y las opciones estratégicas de actuación generadas mediante las estrategias alternativas; la estrategia financiera comprende:

- Un presupuesto de cinco años que se presenta en tres versiones:
 - * Minimalista; es decir, el trabajo mínimo que se debe realizar para justificar la existencia.
 - * Probable; es decir, el trabajo que creemos que podemos realizar.

* Óptimo; es decir, todo lo que nos gustaría hacer en ese periodo.

- Una estrategia con tres flancos, que combine los ingresos generados por la prestación de los servicios, los intereses sobre un fondo de reserva de capital y los ingresos generados por actividades complementarias al servicio prestado.
- La plasmación de la estrategia financiera mediante un plan económico y financiero para la empresa de servicios de consultoría en ingeniería «A&S Consultores S.A.C.».

4.4.3.2. Estrategia tecnológica.

La política que la empresa seguirá para el desarrollo y el uso de la tecnología pertinente con la consultoría y asesoría en ingeniería, comprenderá no sólo la solución de problemas localizados en un determinado área; sino también, la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos de todas las áreas o subsistemas de la empresa; en ese aspecto, las estrategias tecnológicas implementadas para la empresa de servicios de ingeniería «A&S Consultores S.A.C.», son:

- Actualizar permanentemente al personal para que de esa manera estén preparados frente a una eventual aparición de nuevos servicios sustitutos o desarrollos tecnológicos para propósitos específicos que puedan ser considerados como servicios sustitutos.
- Innovar permanentemente teniendo como base la experiencia propia y los proyectos emprendedores de las MYPE, las universidades y centros tecnológicos.
- La consultoría y/o asesoría prestada se caracterizara por contemplar técnicas modernas de solución a problemas específicos; para tal efecto, la prestación de servicios se hará en términos de crear, mejorar o reproducir los procesos productivos y/o de servicios de manera óptima.

4.4.3.3. Estrategia de marketing.

Las estrategias de marketing, también conocida como mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales; consistirán en acciones que se llevaran a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con los cuatro factores o elementos fundamentales del marketing conocidos como las 4P. La estrategia de marketing quedara plasmado mediante en el plan de marketing para la empresa de consultoría en ingeniería «A&S Consultores S.A.C.».

Estrategias para el producto: El servicio como producto a prestarse considerara las siguientes estrategias:

- Incluir servicios complementarios al servicio solicitado; por ejemplo: la asesoría.
- Lanzar una nueva línea de servicios, es decir, incursionar en otras áreas de la ingeniería.
- Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden una mayor satisfacción con el servicio prestado.
- Incluir nuevas garantías, nuevas facilidades de pago y una mayor asesoría en la prestación del servicio.

Estrategias para el precio: Algunas estrategias relacionadas con el precio del servicio prestado, son:

- Lanzar al mercado un nuevo servicio con un precio bajo, para que de ese modo, podamos lograr una rápida penetración, una rápida acogida o lograr un reconocimiento más rápido en el mercado.
- Lanzar al mercado un nuevo servicio con un precio alto, para que de ese modo se pueda crear una sensación de calidad.
- Cuando sea necesario, reducir el precio de un determinado servicio; esto con la finalidad de poder atraer una mayor clientela.

- Reducir los precios por debajo de los de la competencia, para poder bloquear su accionar y ganar mayor presencia y posición de dominio en el mercado.

Estrategias para la plaza o distribución: Algunas estrategias relacionadas con la plaza o distribución del servicio a prestarse, son:

- Ofertar los servicios vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos y visitas a las oficinas e instalaciones de los clientes potenciales.
- En cuanto sea posible, hacer uso de intermediarios con la finalidad de lograr una mayor cobertura de los servicios prestados.
- Ofertar los servicios solamente en los puntos de solicitudes que sean convenientes para el tipo de servicio que prestamos; es decir, aplicar una estrategia de distribución selectiva.

Estrategias para la promoción o comunicación: Algunas estrategias relacionadas con la promoción de los servicios, son:

- Crear nuevas ofertas tales como el poder adquirir un servicio complementario por la solicitud de un servicio con propósito específico.
- Ofrecer descuentos a las empresas que soliciten de nuestro servicio para sus otras sucursales.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet y crear boletines electrónicos para ser remitidos a las MYPE.
- Participar en ferias, actividades o eventos que tengan cobertura por parte de la prensa escrita, radial o televisiva.
- Auspiciar a estudiantes o alguna institución de servicio social.
- Crear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

4.5. Objetivos Estratégicos.

Una vez definida la visión, misión y valores; además de las estrategias genéricas, alternativas y funcionales; y, en el marco de la constitución y establecimiento empresarial; podemos definir los objetivos en términos de su implementación temporal; es decir, si los objetivos son a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Para definir los objetivos, son recomendaciones básicas hacerlo en términos de:

- Metas financieras, es decir, los relacionados con la cuenta de resultados y con la estructura del balance.
- Metas económicas, es decir, los relacionados con la facturación a alcanzar, beneficios planeados, fondos propios, endeudamiento a largo y a corto plazo, etc.
- Metas de desarrollo empresarial, es decir, las respuestas que la empresa debe dar a los grupos de interés y a la comunidad en general.

Por otro lado, a partir de los objetivos corporativos que por lo general son a largo plazo, se descenderá a concretar objetivos para cada unidad de negocio, que, lógicamente, deben guardar coherencia con los objetivos principales (corporativos); los objetivos específicos de cada unidad deben contemplar todas las áreas de negocio; por ejemplo, en facturación de servicios no sólo se verán los de facturación global; sino que habrá que definir cuáles van a ser las líneas de servicio, si habrá o no ampliaciones de nuevos servicios, etc.; es así que, para cada línea de servicio se definirá el volumen de facturación, la cuota de mercado a la que se aspira, los márgenes y la rentabilidad; también se fijará la distribución numérica, los tipos de canal de distribución, los márgenes objetivo en cada canal; la cartera de clientes en términos de cuantos nuevos clientes se han de alcanzar, objetivos sobre la fidelidad de clientes, etc.; además, estos objetivos no serán sólo comerciales, sino también de producción, de personal, de innovación, etc.

Dado que el plan estratégico se realizó para constituir y establecer la empresa de servicios de consultoría «A&S Consultores S.A.C.»; se

tiene que en el contexto del mercado peruano de servicios; los objetivos estratégicos en forma general estarán en función directa a la penetración, establecimiento, mantenimiento y permanencia de la empresa en el mercado, hasta cumplir su ciclo de vida; luego los objetivos estratégicos para la empresa son los que prosiguen.

4.5.1. Objetivos a corto plazo.

En el corto plazo (primer año), las metas financieras, económicas y de desarrollo empresarial; son:

- Introducirse en el mercado; y, comenzar a prestar el servicio de consultoría a las MYPE.
- Inicialmente incursionar en el mercado con los costos disminuidos con el objetivo de captar los primeros clientes y obtener ventaja sobre los competidores.
- En la prestación de servicios, desde un inicio no se faltara a ninguno de los valores organizacionales y compromisos asumidos.
- Prestar los servicios en el ámbito de Lima Metropolitana.
- Crear la página web: <http://www.A&S.consultores.com.pe>
- Crear una dirección electrónica para recibir solicitudes y pedidos.
- Colocar anuncios en revistas especializadas de ingeniería y participar de eventos relacionados con la prestación de servicios de ingeniería.
- Empezar el proceso de posicionamiento de la empresa en el mercado peruano de servicios, teniendo como eje el cumplimiento de los valores organizacionales y los precios de los servicios prestados que por un tiempo determinado, estarán a niveles iguales o por debajo de los considerados como normales o habituales en el mercado.

- Con la experiencia recogida del mercado, empezar la formulación de estrategias para liderar el comercio local de servicios de consultoría.
- Iniciar el proceso de innovación en el desarrollo o proceso de prestación de servicios con propósitos específicos para los diferentes campos de la industria.
- Adoptar o comenzar a desarrollar técnicas organizativas y habilidades personales para ofrecer un modelo más eficiente en la prestación de servicios.

4.5.2. Objetivos a mediano plazo.

En el mediano plazo (1 a 3 años), las metas financieras, económicas y de desarrollo empresarial estarán orientados a mejorar las acciones y estrategias específicas ya iniciadas; y, por otro lado, se tendrá como eje de referencia al crecimiento y la diversificación de la empresa; en ese contexto, los objetivos a mediano plazo, son:

- Terminar de posicionar la empresa en el mercado, teniendo como eje de estabilización el cumplimiento de los valores organizacionales y los precios de los servicios prestados que ahora estarán a niveles iguales a los considerados como normales o habituales en el mercado.
- Obtener ventajas competitivas sobre los competidores locales, basándose en la capacidad del cuerpo directivo y las competencias del personal.
- Desarrollar técnicas organizativas y habilidades personales para ofrecer un modelo más eficiente en la prestación de servicios.
- Mantener la empresa en el mercado a base de un mejoramiento empresarial continuo; para tal efecto, se completara el proceso de innovación la prestación de servicios con propósitos específicos para los diferentes campos de la industria e innovación permanente.

- Promocionar la empresa en concordancia con la política gubernamental promotora de la exportación de productos y servicios.
- Prestar los servicios en el ámbito de Lima Metropolitana y en el interior del país.
- Realizar viajes al interior del país, con fines de contactar empresas que requieran de nuestros servicios.
- Desarrollar procedimientos específicos para la prestación de servicios de consultoría con propósitos específicos para los diferentes campos de la industria manufacturera.

4.5.3. Objetivos a largo plazo.

En el largo plazo (3 a 5 años), las metas financieras, económicas y de desarrollo empresarial deben estar consolidadas o en vías de consolidación; en ese contexto, la empresa de servicios «A&S Consultores S.A.C.» tiene los siguientes objetivos principales:

- Establecerse de forma permanente en el mercado peruano de servicios, y, como consecuencia de los servicios prestados obtener los beneficios económicos necesarios que nos permitan incursionar en la prestación de servicios en el marco de la Comunidad Andina de Naciones.
- Maximizar las utilidades y disminuir los costos por la prestación de servicios; pero, sin faltar a ninguno de los valores organizacionales y compromisos asumidos inicialmente o reformulados mediante planes estratégicos posteriores al desarrollado para la constitución empresarial.
- Liderar en la prestación de servicios de consultoría en el ámbito local, regional y nacional.
- Prestar nuestros servicios a las PYME y mediana empresa; e, incursionar en la prestación de servicios a la gran empresa y a las corporaciones.

4.6. Línea de Base para el Proyecto de Inversión.

4.6.1. Presentación.

La línea de base o estudio de base es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social o empresarial. Las líneas de base permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el «punto de partida» del proyecto o intervención. La línea de base suele tener un carácter cuantitativo y puede recurrir tanto a fuentes primarias (producidas ad-hoc) como a secundarias (por ejemplo: censos, estudios previos), pero, se prefiere las fuentes primarias dado que muchas veces los proyectos de desarrollo conciernen a un escenario específico no contemplado por otros investigadores. Dentro del ciclo del proyecto, la línea de base debe realizarse cuando éste se inicia; de lo contrario, no se contará con datos que permitan establecer comparaciones posteriores e indagar por los cambios ocurridos conforme el proyecto se vaya implementando. El resultado de la línea base se expresa en un informe que describe la situación del problema identificado antes de la intervención del proyecto y la información elaborada se conoce como año base, punto de referencia o año cero.

Una de las acepciones de la definición de plan de negocio (uso no corporativo) establece que este es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio; examinando su viabilidad técnica, económica y financiera, y, desarrollando además, todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. Basado en esta definición y teniendo en cuenta los factores directos e indirectos que explican la necesidad de constituir una empresa de servicios de consultoría en ingeniería; en lo que sigue del presente capítulo se detalla algunos aspectos generales del proyecto empresarial (plan inicial de negocio) que responde a la oportunidad de negocio que se presenta en el actual mercado peruano de servicios.

4.6.2. Perfil del proyecto.

La etapa de generación de una idea de proyecto de inversión, surge como consecuencia de necesidades insatisfechas, de políticas generales, de un plan general de desarrollo, de la existencia de otros proyectos en estudio o en ejecución, que requieren complementación mediante acciones en campos distintos, de políticas de acción institucional, de inventario de recursos naturales, etc. En ese contexto, el perfil del proyecto de inversión surgió como consecuencia de querer complementar el "Planeamiento Estratégico para la Constitución y Establecimiento de una Empresa de Consultoría en Ingeniería Eléctrica", elaborado con la finalidad de optar el título de ingeniero electricista y ser presentado a la Escuela Profesional de Ingeniería Eléctrica de la Universidad Nacional del Callao.

La disponibilidad de recursos humanos y materiales, así como, los servicios a prestarse a través de la empresa «A&S Consultores S.A.C.» son:

Cuerpo directivo: El cuerpo directivo de la empresa de servicios de consultoría en ingeniería estará conformado por los socios fundadores, cuyas experiencias profesionales se pasa a detallar:

- *Ing. Iván Saldaña.*
 - * Ingeniero electricista egresado de la Universidad Nacional del Centro, con 10 años de experiencia en la evaluación de proyectos de media y baja tensión.
 - * Ha trabajado como asistente en la elaboración de protocolos de prueba para transformadores y motores eléctricos.
 - * Ha realizado trabajos de instalaciones eléctricas domiciliarias e industriales, así como instalaciones en el ámbito rural de la costa, sierra y selva peruana.

- * Cuenta con un amplio conocimiento en la elaboración de presupuestos, evaluación económica y lectura de planos eléctricos.

- *Bach. Carlos Astuvilca.*

- * Egresado de la Universidad Nacional del Callao, con 8 años de experiencia en la elaboración y ejecución de proyectos de ingeniería y de investigación científica.
- * Cuenta con capacitación en aspectos regulatorios y de tarificación eléctrica en el OSINERGMIN.
- * Estudios de Ciencia Política, y, a nivel de posgrado estudios de Maestría en Investigación y Docencia Universitaria e Investigación de Operaciones.

Descripción de los servicios a prestarse: Los servicios a ofertarse a través de la empresa de consultoría en Ingeniería Eléctrica «A&S Consultores S.A.C.»; están relacionados con:

- La revisión de los proyectos de ingeniería en los cuales se prestará los servicios de:
 - * Verificación de las especificaciones técnicas y su cumplimiento con las solicitudes impuestas por las normas técnicas y legales.
 - * Revisión de los planos y diseños eléctricos.
 - * Evaluación técnica del proyecto en función al código nacional de electricidad, normas medioambientales y otras normas vigentes de acuerdo a la ubicación del proyecto.
- La evaluación económica del proyecto, en la cual se prestara los servicios de:

- * Metrados.
 - * Determinación de la viabilidad económica del proyecto.
 - * Costos y presupuestos.
- Optimización del proyecto de ingeniería, en la cual se prestara los servicios de:
 - * Elaboración de planes orientados a minimizar costos de puesta en funcionamiento y funcionamiento de las redes eléctricas.
 - * Elaboración de planes orientados a maximizar utilidades provenientes de acciones orientadas al buen manejo del recurso energético (planes de ahorro de energía).
 - Elaboración y ejecución del proyecto, servicio a través del cual se prestara los servicios de:
 - * Elaboración de proyectos de ingeniería eléctrica en media y baja tensión.
 - * Ejecución del proyecto a través de la tercerización de funciones.

Los costos actuales por la prestación de servicios de ingeniería en los rubros considerados como de inicio de actividades, son:

- Revisión de los proyectos de ingeniería, alrededor de S/. 200 para proyectos domiciliarios y de baja tensión.; y, S/. 500 para proyectos industriales y de media tensión.
- Evaluación económica del proyecto, alrededor de S/. 300 para proyectos domiciliarios y de baja tensión.; y, S/. 400 para proyectos industriales y de media tensión.
- Optimización del proyecto de ingeniería, en la actualidad no hemos detectado empresa alguna que presta dicho servicio.

- Elaboración y ejecución del proyecto, alrededor de S/. 500 para elaborar proyectos domiciliarios y de baja tensión.; y, S/. 800 para elaborar proyectos industriales y de media tensión (los costos para la ejecución dependerá del tamaño de la obra).

Recursos humanos: Los capitales de energía física e inteligente de que son propietarias cada una de las personas y que formaran parte de la empresa de consultoría en Ingeniería Eléctrica «A&S Consultores S.A.C.», son los siguientes:

- *Cuerpo directivo:* Conformado por el directorio empresarial o fundadores de la empresa.
- *Cuerpo aplicativo:* Conformado por los trabajadores a contratarse o las empresas de servicios terciarios.

Recursos materiales: En el área de atención al cliente, además de los ambientes propios para la reunión con los clientes y servicios conexos; se contara con:

- 01 computadora de mesa.
- 01 impresora láser.
- 01 fotocopidora.
- 02 escritorios.
- 02 sillas giratorias tipo gerencial.
- 01 Estante para documentos.
- 01 Teléfono/Fax.
- 03 sillas para atender a los clientes.

En el área de desarrollo se contara con equipos de hardware y software específicos para la revisión, evaluación y/o elaboración de los proyectos; así también, se contara con empresas afiliadas que cuenten con equipos e instrumentos básicos para realizar el diagnostico situacional y la recogida de datos relevantes para la consultoría.

Capital Inicial: El capital que aportaran cada uno de los dos socios para que la empresa empiece a funcionar asciende a un monto inicial de USD 8,000.00 (50% cada socio); dicho monto será destinado exclusivamente para la implementación del área de desarrollo de los proyectos sujetos a consulta; además de ello, los socios cuentan con los siguientes muebles y equipos: Una computadora, una impresora láser, una fotocopidora, 2 escritorios, 2 sillas giratorias tipo gerencial, un estante para documentos, un teléfono/Fax y tres sillas para atender a los clientes; las contribuciones hecha por cada socio en cuanto a estos muebles y equipos se refiere, estará especificado en el acta de constitución empresarial.

CONCLUSIONES

1. Con respecto al objetivo de conocer las condiciones coyunturales favorables para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica; se llegó a la conclusión que existen condiciones favorables ya que: El fomento de la inversión pública o privada, trae consigo el requerimiento de la participación de empresas (entre ellas las micro, pequeña y medianas empresas) en un marco de prestación directa de servicios o de tercerización; además, la ejecución de obras demandara el consumo de energía eléctrica, y, la consultoría respectiva en abastecimiento, racionalización, optimización del uso de la energía eléctrica, etc.
2. Con respecto al objetivo de conocer la demanda de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica en el mercado peruano de servicios; se tiene que solo en Lima Metropolitana, la población objetivo asciende a 22568 MYPE.
3. En cuanto al objetivo de realizar el análisis externo, interno, de la cadena de valor, de recursos y capacidades, y, el análisis FODA para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica; se detectó: 7 factores clave de éxito (FCE) como fortalezas, 35 factores relevantes del entorno (FRE) como oportunidades, 7 factores clave de éxito (FCE) como debilidades y 26 factores relevantes del entorno (FRE) como amenazas.
4. En cuanto al objetivo de establecer la misión, visión, valores organizacionales y objetivos estratégicos para la constitución de una empresa de consultoría en ingeniería eléctrica; fueron presentados en el Capítulo IV (Ver: «4.3. Orientación Básica de la Empresa»).
5. En cuanto al objetivo de establecer las estrategias genéricas, alternativas y funcionales a tenerse en cuenta como consecuencia inmediata de la constitución de la empresa que brindará servicios de consultoría en ingeniería eléctrica; fueron presentados en el Capítulo IV (Ver: «4.4. Estrategias para el Establecimiento de la Empresa»).

6. En cuanto al objetivo de establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo para la empresa de consultoría en ingeniería eléctrica; fueron presentados en el Capítulo IV (Ver: «4.5. Objetivos Estratégicos»).
7. Otras conclusiones que se desprenden del planeamiento estratégico desarrollado son:
 - Las fortalezas están relacionadas con la capacidad de brindar los servicios en las diversas etapas de los procesos de producción a través de una amplia gama de servicios de consultoría y asesoría en ingeniería; además en la actualidad existe una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de consultoría de ingeniería.
 - Las oportunidades que tendría la empresa de consultoría al establecerse en el actual contexto de mercado de servicios, principalmente están relacionado con el cambio en la demanda de prestación de servicios en favor de los servicios ofertados por la empresa y la diversificación de los servicios prestados.
 - Las debilidades de la empresa al establecerse en el actual contexto de mercado de servicios, principalmente están relacionado con la baja rentabilidad al inicio de la incursión, la insuficiente oferta y variedad de servicios, las débiles habilidades en marketing y la capacidad financiera insuficiente para prestación de servicios simultáneos.
 - Las amenazas que tendrá la empresa de consultoría en ingeniería al establecerse en el actual contexto de mercado de servicios, principalmente están relacionado con el ingreso potencial de competidores con estructura de costos menor, la presencia de servicios con mayor prestación o sustitutos y la implementación de requerimientos regulatorios en el sector servicios.

RECOMENDACIONES

1. Dado que el fomento de la inversión pública y privada es un hecho presente en la realidad peruana, se recomienda mantener actualizada la base de datos de las PYME que tienen la capacidad de contratar con el estado o aquellas registradas como empresas proveedoras del estado.
2. Dado que fue posible determinar la demanda de consultoría para Lima Metropolitana; se recomienda seguir la misma metodología para cada uno de los departamentos, para conocer el mercado potencial a nivel nacional.
3. Teniendo como base el análisis de los aspectos Político - Legales, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos (Análisis PESTE); iniciar una investigación de mercado para la empresa de servicios de consultoría en ingeniería.
4. Teniendo como base el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis FODA); iniciar la elaboración del Plan de Marketing para la empresa de servicios de ingeniería.
5. Como actividad inmediata a la creación de la empresa de servicios de ingeniería, se recomienda realizar el Plan Económico y Financiero de la empresa.
6. Teniendo en cuenta la investigación de mercado, el plan de marketing y el plan económico y financiero de la empresa de servicios de ingeniería; se recomienda la elaboración del Plan de Exportación de Servicios.
7. En las PYME, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional; dado que este permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis; en razón de ello, se sugiere utilizar el perfil del plan de negocios como una herramienta para abordaje y presentación hacia el cliente potencial.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE ESPINOZA, Simón. Planeación Estratégica. 2da Edición. Lima: Editorial y Librería Lucero, 2001.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Lima: BCRP, 2012.
- BARAHONA ALARCÓN, Ítalo Adrián y ORTIZ UBALDO, Alberto Manuel. Planificación Estratégica para el Establecimiento de una Empresa de Exportación de Servicios de Ingeniería. Trabajo Final de Integración de Conocimientos para optar el Grado Académico de Magister en Dirección y Gestión de Empresas. Arica – Chile: Universidad de Tarapacá, 2010.
- BARRIOS NAPURÍ, Carlos (coord.). El desarrollo empresarial desde la perspectiva local. Málaga, España: Red Académica Iberoamericana Local Global, 2008.
- BETLELHEIM, Charles. Problemas Teóricos y Prácticos de la Planificación. 2da Edición (Reimpresión). Traducido por G. Tortella Casares. Madrid: Tecnos, 1971.
- BORREGO, Daniel. “¿Qué es la matriz BCG (Boston Consulting Group)?”. Publicado el 01 de junio de 2010. Disponible en: <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group> [Consulta: 02 de enero de 2012].
- BURGOA ARANÍBAR, Daniel Alejandro. Plan Estratégico para la Comercialización de las Galletas La Francesa S.A en el Perú. Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Administración de Empresas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2008.
- CABALLERO FERNÁNDEZ, G.; GARCÍA VÁZQUEZ, J.M. y QUINTÁS CORREDOIRA, M.A. “La Importancia de los Stakeholders de la Organización: Un análisis empírico aplicado a la empleabilidad del alumnado de la universidad española”. En: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa; Vol. 13, Nº 2, 2007, pp. 13-32.

- CHAPMAN, Alan. "Análisis DOFA y análisis PEST". Disponible en: <http://www.degerencia.com/achapman> [Consulta: 02 de enero de 2012].
- CIVICUS. "Desarrollo de una estrategia financiera". Con acceso desde: <https://www.civicus.org/about-us/594> [Consulta: 20 de abril de 2012].
- DECRETO EJECUTIVO 1103 (Ecuador). Reglamento a la Ley de Consultoría, Codificación. Registro Oficial 204 de 7 de febrero del 2006. Extraído el 10 de Enero de 2012 desde http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo40.pdf
- DECRETO LEGISLATIVO N° 757. Aprueban Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada. Decreto Legislativo publicado en Lima, el 13 de noviembre de 1991.
- DURÁN JUVÉ, Dunia; LLOPART PÉREZ, Xavier y REDONDO DURÁN, Rafael. La Dirección y el Control Estratégico: Su aplicación en los recursos humanos. Barcelona: Gráficas Rey, 2009.
- FEDERACIÓN PANAMERICANA DE CONSULTORES. Declaración de Quito. Emitida en consenso por todas las organizaciones asistentes a ese evento. Quito, Octubre de 2007.
- GIUGALE, Marcelo M.; FRETES-CIBILS, Vicente y NEWMAN, John L. Perú: La oportunidad de un país diferente, próspero, equitativo y gobernable. Lima: Oficina del Banco Mundial, 2006.
- GUTIÉRREZ IBACETA, Emilio; LOCKUÁN SILVA, Héctor Alfonso y URA ENRÍQUEZ, Luis Alberto. Las alianzas estratégicas como ventaja competitiva (PYMES: sector confecciones). Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2003.
- HUANAMBAL TIRAVANTI, Víctor; VILLANUEVA MONTOYA, Víctor y CONDORI MILLÁN, Iván. Planificación Aplicada a la Gestión Estratégica Universitaria: Manual para su formulación desde la perspectiva de unidades estratégicas de gestión. Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia, Centro Editorial, 2001.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMÁTICA. Ficha Técnica: IV Censo Nacional Económico 2008. Lima: INEI, 2010.
- JASSO VILLAZUL, Javier. "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación". En: Contaduría y Administración; Núm. 214, Octubre - Diciembre 2004, Págs.: 83 – 96.
- KPMG (Editor). Inversiones en Perú 2012. Lima: KPMG en Perú, 2012.
- KELLEY, Donna J.; SINGER, Slavica y HERRINGTON, Mike. The Global Entrepreneurship Monitor 2011. Global report. Londres: The Global Entrepreneurship Research Association (GERA), 2012.
- KUBR, Milan. La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión. México: Limusa, 1986.
- LEY N° 28015. Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa. Promulgada el 3 de Julio del 2003.
- MATA FERNÁNDEZ-BALBUENA, Gustavo. Estrategia y Competencia: Las reglas del juego del mundo de los negocios. Madrid: Autor, 2008.
- MENDIBURU, Carlos. "La inversión privada y el ciclo económico en el Perú". En: Moneda, N°143; Lima, Banco Central de Reservas del Perú, 2010; págs. 20 - 24.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. Plan Estratégico de la Cadena Productiva de Arroz. Lima: OGPA – DGPA, 2003.
- MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. Memoria Anual 2011. Lima: Secretaria General del Ministerio de la Producción, 2012.
- NAVAS LÓPEZ, José y GUERRAS MARTÍN, Luis. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. 4ª edición. Madrid: Thomson - Civitas, 2007.
- OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico. 5ª edición. Buenos Aires: Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública, 2003.

- PICAZO MANRÍQUEZ, Luis R. Ingeniería de servicios. México: McGraw-Hill Interamericana, 1991.
- PRIALÉ UGÁS, Miguel. Inversión Pública en el Perú. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), 2008.
- SERIDA, Jaime; NAKAMATSU, Keiko y UEHARA, Liliana. Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2009. Lima: Universidad ESAN, 2010.
- SERIDA, Jaime; MORALES, Oswaldo y NAKAMATSU, Keiko. Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2010. Lima: Universidad ESAN, 2012.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Reglamento para la Evaluación y Clasificación del Deudor y la Exigencia de Provisiones. Lima: SBS, 2010.
- SORIANO SORIANO, Claudio L. Planificación: Cómo implantar la planificación para elevar los niveles de éxito de la empresa, a corto, medio y largo plazo. Laconi, Italia: Recursos de Gestión para Pymes, 2010.
- VALENCIA DE LOS RÍOS, Jorge Alberto y BUSTAMANTE VÉLEZ, Ramón Elías. La consultoría en gestión organizacional. Bogotá: Icontec, 2010.
- VARGAS, Fernando. 40 preguntas sobre competencia laboral. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional - OIT/CINTERFOR, 2004.
- VARGAS TREPAUD, Ricardo Isaías. Proyecto de Vida y Planeamiento Estratégico Personal. Lima: Ediciones del autor, 2005.
- VILLARÁN, Fernando. Las PYMEs en la estructura empresarial peruana. Lima: Servicios para el Desarrollo – SASE, 2000.
- VON HESSE, Milton. El Boom de la Inversión Pública en el Perú: ¿Existe la maldición de los recursos naturales? Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2011.

ANEXOS

A.1. Glosario de Términos Básicos.

Asesoría: Servicio orientado a guiar a las personas en la realización de una actividad determinada; mediante la asesoría se brinda los métodos, técnicas y estrategias para que el asesorado de solución a un problema específico de la realidad.

Consultoría: Servicio orientado a la realización de actividades que nos permitan encontrar solución a un problema específico de la realidad; mediante la consultoría, se aplica métodos, técnicas y estrategias pertinentes con la realidad problemática.

Ingeniero: Es el tecnólogo por excelencia quien con su práctica profesional, busca crear, mejorar o reproducir procesos productivos y/o de servicios, en una búsqueda constante de la eficiencia, rentabilidad y el bienestar material de la sociedad.

Freelance: Es la denominación que reciben los profesionales que sin pertenecer a la empresa, por un determinado tiempo asumen prerrogativas otorgadas por esta, con el fin de realizar de manera independiente una tarea encomendada; por ejemplo, los consultores.

Plan: Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado concreto.

Plan de negocios: Es una guía para la construcción de una compañía que contiene la misión, las oportunidades identificadas, los objetivos, las estrategias, los planes de acción y las medidas de control y evaluación.

Plan estratégico: Conjunto de acciones claves que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos planteados.

Planeación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Planeación estratégica: Proceso por el cual los administradores de la empresa de forma sistemática y coordinada piensan sobre el futuro de la organización, establecen objetivos, seleccionan alternativas y definen programas de actuación a largo plazo.

Planificación: Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

Proceso de planeación: Proceso de establecer objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción. Es en esta etapa en la cual se debe determinar entre otros aspectos los objetivos, área, período, marco legal, recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros disponibles para la empresa.

Servicios: Sector económico que engloba a todas aquellas actividades económicas que no producen bienes materiales de forma directa, sino prestaciones que se ofrecen para satisfacer las necesidades de la población. Como actividad económica, el servicio se define como el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente.

Servicios de Ingeniería: Se caracteriza por tener un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos productivos, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente, y, como resultado de esto se logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles para la empresa. Los servicios de ingeniería abarca el área de ingeniería de procesos, reingeniería, adaptación de los sistemas de fabricación, control de gestión industrial, eficiencia, calidad, optimización, productividad, etc.

A.2. Declaración de Quito.

Crece en el mundo la demanda de profesionales cualificados en las múltiples áreas de la Ingeniería, especialmente en la industria de la Consultoría, en las especialidades de elaboración de estudios y diseños para proyectos industriales y de todos los sectores de la infraestructura física de los países, destacadamente de aquellos en vías de desarrollo.

El crecimiento de esa demanda de servicios de ingeniería es mundial, consecuente de la expansión global de las economías y las correspondientes inversiones públicas y privadas para proveer las necesidades de expansión de los sistemas de energía, logística, transportes, saneamiento básico, industrias de base y demás sectores productivos y servicios públicos, que están ahora en sus límites de oferta frente a las demandas actuales.

Las empresas, ante la escasez de profesionales para atender a la demanda creciente de servicios, deben estructurarse para ofrecer a estudiantes universitarios condiciones atractivas de remuneración, plan de capacitación, desarrollo y crecimiento profesional permanente y sustentable, en esa etapa de su formación académica en la que se consolidan las opciones de especialización, con vistas a una mayor percepción del elevado prestigio técnico y social de la actividad de Consultoría de Ingeniería. Se trata de un sector estratégico de la nación, justo por su responsabilidad de elegir y desarrollar las soluciones conceptuales y prácticas de los problemas de los sectores productivos y la infraestructura de sus países. El reconocimiento de la importancia de las empresas de Consultoría de Ingeniería para proveer servicios profesionales especializados al nivel de la demanda creciente supone la práctica tradicional de la contratación basada en la calificación técnica con justa remuneración de la empresa, que considere la necesidad de mantenimiento oneroso de programas permanentes de capacitación y actualización tecnológica de sus recursos humanos y materiales. Sin tales inversiones sería imposible atender a la demanda actual y creciente de servicios con la calidad técnica requerida para la optimización de las inversiones públicas y privadas.

La justa y necesaria valorización de ese sector estratégico exige el fortalecimiento económico de las empresas de Consultoría de Ingeniería, seleccionadas por su calificación técnica específica para cada trabajo, jamás por el criterio del precio más bajo; modalidades de contratación que consideren las peculiaridades y naturaleza de los servicios técnicos profesionales especializados ofrecidos por las empresas consultoras; un flujo regular en la demanda de trabajo capaz de asegurar el mantenimiento de un cuerpo técnico estable en las empresas; para ese fin se recomienda un planeamiento de contrataciones públicas a mediano y largo plazo para constituir una cartera de estudios y diseños de proyectos de infraestructura elaborados en plazos adecuados para una necesaria calidad y madurez de tales servicios; la disponibilidad de tal cartera de trabajos permitirá la contratación ágil de la ejecución de obras cuando son incluidas en programas de inversiones públicas.

Aseguradas esas premisas, considerando que las universidades y demás organizaciones de formación y capacitación de profesionales de Ingeniería, en muchos países en desarrollo, no tienen todavía sus programas académicos adaptados a las nuevas realidades del mercado de la profesión, las empresas de ingeniería son convocadas a establecer mecanismos de cooperación recíproca con esas organizaciones de formación de profesionales, sea mediante su presencia efectiva en la actividad académica, sea por el ofrecimiento de oportunidades de iniciación profesional de estudiantes en las empresas como actividad complementaria a la formación académica.

Quito, octubre 2007.

A.3. Asociaciones de MYPE en Lima Metropolitana (Fuente: RENAMYPE – Ministerio de la Producción, 2012).

Nº	ASOCIACIÓN	RUC	REPRESENTANTE LEGAL	DIRECCION	TELEFONO	E-MAIL	REGISTRO RENAMYPE	VIGENCIA
1	ASOCIACIÓN DE CONSORCIOS DE CONFECCIONES DE SAN JUAN DE LURIGANCHO	20515312723	SONIA GARCÍA OSORES	JR. TIAHUANACO Nº 766 URB. ZÁRATE-SJL	376-4318	asocotex_directiva@yahoo.com sonia_asocotex@yahoo.com	001-2010	31.05.2010 -30.05.2012
2	CONFEDERACIÓN NACIONAL DE COMERCIANTES	20136945328	MOISÉS MIESES VALENCIA	AV. ABANCAY Nº 210 Of. 201	719-9305 2656517	administracion@conaco.pe /gymes@conaco.pe	002-2010	22.06.2010 - 21.06.2012
3	ASOCIACIÓN DE CONSORCIOS DE EXPORTACIÓN MULTISECTORIAL DEL PERÚ	20522085724	ELSA URETA TAPIA	JR. AYACUCHO Nº 171	4249101	elsaureta@gmail.com	003-2010	31.08.2010 - 30.08.2012
4	ASOCIACIÓN DE CONFECCIONISTAS Y COSTUREROS DEL PERÚ	20514157015	ELIAS ROBERTO BARZOLA BARZOLA	CALLE CERVANTES Nº 343	997177230	confeccionesperu@hotmail.com	004-2010	19.11.2010-18.11.2012
5	ASOCIACION CORPORACION DE MEDIANO Y MICRO PEQUEÑAS EMPRESAS DEL PERÚ . COEP	20510043708	RAFAEL PASTOR SOLIS	AV.UNIVERSITARIA Nº56	6915196	informes@ciudadindustrialperu.com	005-2010	23.11.2010-22.11.2010
6	ASOCIACION DE TALLERES Y EMPRESAS D EMETALMECANICA DEL PERÚ ATEM-PERU	20505071574	ANGEL NEYRA OLAECHEA	JR. EL SODIO Nº 293	981273231	administración@atemperu.ccm	001-2011	04.01.2011-03.01.2011
7	ASOCIACION DE COMERCIANTES DE POLVOS ROSADOS	20123053975	MARIA OSCORIMA HUAMANI	CALLE TEODORO VALCARCEL Nº111	2761479	polvosrosados@hotmail.com	002-2011	05.04.2011-04.04.2013
8	ASOCIACION CORPORACION GRAFICA ARICA	20524222991	MOISES ALDAZABAL VALDEZ	JR. ARICA Nº 550 - Breña	998780144	graficaaldazabal@hotmail.com	003-2011	05.04.2011-04.04.2013
9	ASOCIACION DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS Y AFINES DE CANTA GALLO	20510813074	VICTOR RAUL JIMÉNEZ HUAYLLA	AV. VÍA DE EVITAMIENTO KM 6.5 ACHO MERCADO CANTAGALLO - 2DO NIVEL	431-1715 97177230	victorraul10@4hotmail.com	004-2011	05.04.2011-04.04.2013
10	ASOCIACION DE MYPES PRODUCTORESARTESANOS DEL PERÚ - AMPAP	20512983732	JHON ROJAS ANCO	AV. VÍA DE EVITAMIENTO KM 6.5 ACHO MERCADO CANTAGALLO - 2DO NIVEL MZ B LT 6	431-1715 96828632	jhonfra_candy@hotmail.com	005-2011	05.04.2011-04.04.2013

11	ASOCIACION DE PROPIETARIOS DEL PARQUE INDUSTRIAL EL ASESOR - APPIA	20178068238	ROMULO CANCHALLA RAMOS	PARQUE INDUSTRIAL EL ASESOR MZ U LT 15	985913218	appia@hotmail.com	006-2011	05.04.2011-04.04.2013
12	ASOCIACION DE COMERCIANTES MEGA NORTE- MEGA NORTE UNO	20517359191	JAVIER FOMA CHALCO	CALLE LOS TORNOS Nº 134 URB. INDUSTRIAL	995812001	proyectos_meganorte@hotmail.com	007-2011	05.04.2011-04.04.2013
13	CÁMARA NACIONAL DE EMPRESARIOS DEL PERÚ - CANEP PERÚ	20468795036	HECTOR NAPAN MAINZA (caducidad por vencimiento de plazo otorgado - anotación provisional)	PARQUE INDUSTRIAL MZ M LTE 21 SEC 2 VES	985129177	hhhcontadores-abogados@hotmail.com	008-2011	05.04.2011-04.04.2013 (caducidad a los 90 días calendario por vencimiento de plazo otorgado - anotación provisional)
14	ASOCIACION LAS MALVINAS	20513150220	GERTRUDIS GAMARRA NOLBERTO	AV. VIA DE EVITAMIENTO KM 6.5 ACHO MERCADO CANTAGALLO - INTERIOR 6	7724799		009-2011	05.04.2011-04.04.2013
15	ASOCIACIÓN PERUANA DE INDUSTRIALES CONFECCIONISTAS APIC	20191302312	RUBEN CANO ALTEZ	AV. BOLIVIA Nº 641	4245105	apic_peru@hotmail.com	0010-2011	25.04.2011-25.04.2013
16	COMITE DE LA PEQUEÑA INDUSTRIA -COPEI	20113439964	ROMAN MIU WONG (caducidad por vencimiento de plazo otorgado - anotación provisional)	CALLE LOS LAURELES Nº 365 SAN ISIDRO	6164444 -120		011-2011	03.05.2011-02.05.2013 (caducidad a los 90 días calendario por vencimiento de plazo otorgado - anotación provisional)
17	ASOCIACION DE PEQUEÑOS EXPORTADORES - APEX PERU	20510758464	ENRIQUE BLANCO PIMENTEL	ALAMEDA ELIAS AGUIRRE MZ J9 LT 01	2538671	apexperu2005@yahoo.es	012-2011	23.04.2011-22.04.2013
18	ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS CONFECCIONISTAS Y TEXTILEROS DEL PERÚ - ASECOPEP	20543720608	MARCO ANTONIO MENDOZA ESCOBAL	AV. LOS BAMBÚES MZ 900 N-1 LT E DISTRITO DE SAN JUAN DE LURIGANCHO		mendezita101@hotmail.com	013-2011	10/06/2011 -09/06/2013
19	ASOCIACION DE COMERCIANTES VENEZUELA - ACOMVE	20510829130	SILVANO HIPOLITO CAMPOS TORRES	AV. GUARDIA CIVIL Nº 290 DISTRITO DE CHORRILLOS	7261623	inversurgerencia@gmail.com	014-2011	20/06/2011 -19/06/2013
20	CORPORACIÓN DE PEQUEÑOS Y MICROEMPRESARIOS DEL CONO NORTE DE LIMA - COPYME CONO NORTE	20506564621	SERGIO PEÑARANDA LIMO	LAS BEGONIAS Nº 131 LOS VIÑEDOS DISTRITO DE COMAS	4821752	copyme_inorte@yahoo.es	015-2011	22/06/2011 -21/06/2013
21	ASOCIACION ANDINA DE ARTESANOS	20509281280	PAULINO FELIX YANA (LASACA)	JR. LAMPA Nº 200 CERCADO DE UMA	4321060		016-2011	30/09/2011- 29/09/2013
22	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE GAMARRA APEGA	20268706152	MANUEL ELOY SALAZAR VARGAS	AV. GAMARRA Nº 1132 - 226 LA VICTORIA	7867472	masava19@hotmail.com	017-2011	12/10/2011 - 11/10/2013
23	MULTIPLAZA GAMARRA	20392879863	ULISES FELIPE TITO LARICO	CAL MRCL AUSTIN GAMARRA Nº 263	4263651	multiplazagamarras@hotmail.com	018-2011	14/11/2011 - 13/11/2013
24	CONFECCIONES E INNOVACION TECNOLOGICA GAMARRA PERÚ CITEGA PERU	20544710762	JOSE ANTENOR SIAPO NUÑEZ	JR. GAMARRA Nº 653 OF. 811	6991269	citegaperu@yahoo.es	019-2011	17/11/2011 - 16/11/2013

A.4. Pasos para Registrar una Empresa de Servicios.

Los pasos a seguirse en la constitución legal de la empresa de servicios suelen seguir el mismo proceso que el seguido por cualquier empresa de bienes; dicho proceso puede realizarse en forma personal o a través de centros o instituciones que brindan el servicio de realizar todos los pasos para constituir nuestra empresa (*infra*); por ejemplo, el Centro Cofide, ofrece el servicio de búsqueda y reserva de nombre en los Registros Públicos, elaboración de la minuta y su legalización ante un notario público, obtención de RUC, etc. En síntesis, los pasos a seguirse para registrar la empresa ya constituida, son:

1. Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en los registros públicos, esto por tratarse de una empresa con personería jurídica. Para tal efecto debemos acudir a la Oficina de Registros Públicos, y verificar que no exista en el mercado un nombre (razón social) igual o similar al asignado a la empresa (debe haber un mínimo de 3 letras diferentes); una vez realizada la búsqueda y confirmado de que no existen nombres iguales o similares al que vamos a usar, debemos reservar nuestra razón social para que otra empresa no pueda inscribirse con ese nombre, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.
2. Elaboración de la minuta o documento previo en el cual los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos.
3. Elevar la minuta a escritura pública, para tal efecto se acudirá a una notaría, llevando la minuta para que el notario público la revise y la eleve a escritura pública.
4. Elevar la escritura pública en los registros públicos; para tal efecto, una vez obtenida la escritura pública, se debe llevarla a los registros públicos, en donde se realizarán los

trámites necesarios para inscribir la empresa en los registros públicos.

5. Obtención del número de RUC (Registro Único de Contribuyentes), el cual identificara a la empresa ante el Servicio Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), para el pago de los impuestos.
6. Elección del régimen tributario al que nos vamos a acoger para el pago de los impuestos, ya sea al Régimen Único Simplificado (RUS), al Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), o al Régimen General. Una vez que contamos con nuestro número de RUC, y elegido el régimen tributario al cual acogernos, podemos imprimir los comprobantes de pago (boleta y/o factura) que vamos a utilizar.
7. Comprar y legalizar libros contables dependiendo del régimen tributario al cual nos hayamos acogido; y posteriormente, acudimos a una notaría para que sean legalizados los libros por un notario público.
8. Legalizar el libro de planillas en el Ministerio de Trabajo.
9. Inscribir a los trabajadores en alguna oficina prestadora de servicios de seguro de salud.
10. Solicitar la licencia municipal en la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicado el negocio, y tramitar la obtención de la licencia de funcionamiento.