



ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

GESTIÓN Y DOCENCIA EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

CREACIÓN DE UNA CONSULTORA SOBRE GESTIÓN DE PROCESOS DE
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA TIENDA NATURISTA

TESIS PRESENTADA POR

JANET SORIA PRADO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE

MAGISTER EN

GESTIÓN Y DOCENCIA EN ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

Lima, mayo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación no experimental incluye la elaboración de un Plan de negocio para la Creación de una Consultora sobre gestión de procesos de servicio de atención al cliente en una tienda naturista.

Este trabajo se llevó a cabo de la siguiente manera:

Se definieron las bases del negocio a través de un enfoque de procesos bajo el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.

Se realizó el análisis externo del sector que incluyó las fuerzas políticas, gubernamentales y legales; sociales, culturales y demográficas. Asimismo se analizó el entorno de la competencia, empleando la Matriz de Perfil competitivo, cuyo puntaje permitió identificar las siguientes oportunidades de mejora: Experiencia en rubro de productos naturales y Reconocimiento en el mercado; de los proveedores, los sustitutos y los compradores del servicio de consultoría. Se analizó la administración, marketing y ventas; operaciones y logística así como el recurso humano del negocio.

Para identificar las necesidades del segmento objetivo se realizó un estudio de mercado para lo cual se elaboró una encuesta que se aplicó a una población de 45 empresas.

Se identificaron las oportunidades y amenazas del sector empleando la Matriz de Evaluación de Factores Externos cuyo puntaje mostró que la consultora está respondiendo mejor a las Oportunidades que a las amenazas y las Fortalezas y debilidades del negocio a través de la Matriz de Evaluación de Factores internos cuyo análisis obtuvo como resultado que la consultora está utilizando adecuadamente sus fortalezas para reducir el impacto de sus debilidades. Se debe prestar atención a la falta de experiencia en el rubro de productos naturales y la falta de reconocimiento en el mercado.

Se estableció que la experiencia en Gestión de procesos en otros sectores permitirá fidelizar a los clientes potenciales del sector de productos naturales cuya satisfacción se medirá a través de encuestas que permitan identificar oportunidades de mejora.

Se emplearon y analizaron las 4P's del marketing para elaborar el plan de marketing del negocio.

Se realizó el análisis financiero del negocio el cual resulto viable con un VAN positivo de 32,089 soles y una TIR de 72%.

INDICE

| | |
|--|----|
| <u>RESUMEN EJECUTIVO</u> | i |
| <u>INTRODUCCIÓN</u> | 1 |
| <u>CAPÍTULO 1: CONCEPTO DE NEGOCIO</u> | 3 |
| 1.1 Descripción del Negocio | 3 |
| <u>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO</u> | 4 |
| 2.1 Análisis Externo | 4 |
| 2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales | 4 |
| 2.1.2 Fuerzas económicas y financieras | 5 |
| 2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas | 5 |
| 2.1.4. Análisis del sector | 5 |
| 2.1.4.1 Intensidad de la rivalidad | 5 |
| 2.1.4.2 Amenaza de nuevos ingresos al sector | 7 |
| 2.1.4.3 Amenaza de sustitutos | 8 |
| 2.1.4.4 Poder de negociación de proveedores | 8 |
| 2.1.4.5 Poder de negociación de compradores | 9 |
| 2.2 Análisis interno | 10 |
| 2.2.1 Análisis de administración | 10 |
| 2.2.2 Análisis de marketing y ventas | 10 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3Análisis de operaciones y logística | 12 |
| 2.2.4Análisis de recursos humanos | 14 |
| <u>CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DEL MERCADO</u> | 16 |
| 3.1Estudio del mercado potencial | 16 |
| 3.2 Mercado Objetivo | 16 |
| 3.3 Instrumentos de Recolección de la información | 17 |
| 3.4 Tabulación y análisis de resultados | 17 |
| 3.4 Conclusiones | 24 |
| <u>CAPÍTULO 4: PLAN ESTRATÉGICO</u> | 25 |
| 4.1 Mision | 25 |
| 4.2 Vision | 25 |
| 4.3 Valores estrategicos | 25 |
| 4.4 Analisis FODA | 26 |
| 4.4.1 Oportunidades | 26 |
| 4.4.2 Amenazas | 27 |
| 4.4.3 Fortalezas | 28 |
| 4.4.4 Debilidades | 28 |
| 4.5 Objetivos largo plazo | 30 |
| 4.6 Estrategias de negocio | 31 |
| <u>CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING</u> | 32 |

| | |
|---|----|
| 5.1 Producto | 32 |
| 5.2 Precio | 34 |
| 5.3 Plaza | 34 |
| 5.4 Promoción | 35 |
| <u>CAPÍTULO 6: EVALUACIÓN FINANCIERA</u> | 37 |
| 6.1 Supuestos | 37 |
| 6.2 Determinación de la inversión inicial | 38 |
| 6.3 Ingresos | 39 |
| 6.4 Egresos | 40 |
| 6.5 Estados Financieros | 41 |
| 6.6 Indicadores de rentabilidad VAN, TIR | 41 |
| <u>CONCLUSIONES</u> | 43 |
| <u>RECOMENDACIONES</u> | 45 |
| <u>ANEXOS</u> | 46 |
| <u>GLOSARIO</u> | 57 |
| <u>BIBLIOGRAFÍA</u> | 60 |

INDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Género de los encuestados
- Gráfico 2: Distrito de residencia de los encuestados
- Gráfico 3: Sector al que pertenece la empresa donde laboran los encuestados
- Gráfico 4: Número de trabajadores de las empresas encuestadas
- Gráfico 5: Facturación mensual de las empresas encuestadas
- Gráfico 6: Cargo que ocupan los encuestados
- Gráfico 7: Tipo de servicio de consultoría que emplean las empresas encuestadas
- Gráfico 8: Objetivo de los servicios de consultoría en las empresas encuestadas
- Gráfico 9: Frecuencia de contratación de servicios de consultoría
- Gráfico 10: Tipo de Certificación Internacional/Nacional en las empresas encuestadas
- Gráfico 11: Opinión sobre la Consultoría en Gestión de Procesos en las empresas encuestadas
- Gráfico 12: Precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos

INDICE DE TABLAS

| | |
|----------|--|
| Tabla 1: | Matriz del perfil competitivo |
| Tabla 2: | Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) |
| Tabla 3: | Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) |
| Tabla 4: | Demandas del servicio |
| Tabla 5: | Inversión inicial |
| Tabla 6: | Ingresos |
| Tabla 7: | Egresos |
| Tabla 8: | Estados Financieros |
| Tabla 9: | Indicadores de rentabilidad VAN y TIR |

INTRODUCCIÓN

La oferta del sector Consultoría en el Perú se encuentra constituida por empresas de carácter internacional y local (totalmente peruanas) y están enfocadas en el mercado de las empresas medianas y sobre todo grandes.

La oportunidad de abarcar los mercados de las micro y pequeñas empresas surge por la necesidad de que sus productos logren ingresar a otros mercados internacionales lo que demanda mayores servicios de consultoría.

La tendencia mundial de la alimentación saludable es una gran oportunidad para que la comercialización de nuestra biodiversidad en el mercado interno y externo logre posicionarse.

El presente trabajo trata sobre la elaboración de un plan de negocio para la creación de una consultora sobre gestión de procesos de servicio de atención al cliente en una tienda naturista cuyo objetivo será aplicar la experiencia obtenida en consultorías con el enfoque basado en gestión de procesos para

lograr cambios en la administración de este tipo de empresa sobre todo en el proceso de servicio de atención al cliente.

CAPITULO 1

CONCEPTO DE NEGOCIO

1.1 Descripción del negocio

“Los Sistemas de Gestión de Calidad, son una herramienta administrativa que permite planear e implementar de forma ordenada oportunidades de mejoramiento en una empresa. Son acciones y procedimientos planificados y organizados por medio de los cuales se busca conseguir unos resultados específicos.

Cada uno de estos sistemas tiene unas normas específicas. Aquí es necesario recordar que una norma técnica es un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo competente reconocido.

La demanda de servicios de consultoría surge ante la necesidad de adecuarse a un entorno altamente competitivo, el cual es generado por la globalización económica, el cual exige una mejora continua de procesos, estrategias para el mejoramiento de resultados y a la vez garantiza la entrada nuevos mercados y/o el mantenimiento de los mercados actuales.”(López y Montenegro 2009:22-24)

Dentro de este proceso la empresa de consultoría y asesoría en gestión de procesos

“juega un papel importante ya que es el encargado de analizar, iniciar e implantar el cambio dentro de una empresa; de la misma manera se desarrollan habilidades de personal para mejorar procesos y hacer más eficiente y eficaz el logro de objetivos”. (López y Montenegro 2009:25)

CAPITULO 2

ANALISIS EXTERNO E INTERNO

2.1 Análisis externo

2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

- “Para 2016 y 2017 se espera una recuperación del crecimiento del PBI, con tasas de crecimiento de 4,2 y 5,0 por ciento, respectivamente, en línea con una recuperación de la inversión privada y pública, ante una mejora gradual en las expectativas de los agentes económicos, los anuncios de los proyectos de inversión privada y una mejor ejecución del gasto de los gobiernos subnacionales.” (BCRP 2015: 7)
- “Los sectores que más contribuirán al crecimiento del PBI en 2016 serían servicios, comercio y minería. Los dos primeros estarían asociados a un mayor dinamismo de la demanda interna, mientras que el crecimiento de la minería, estaría asociado a una mayor producción del subsector minería metálica, especialmente cobre.
- Para 2016 y 2017 se prevé una recuperación gradual de la inversión privada, con tasas de crecimiento de 2,0 y 4,4 por ciento, respectivamente”. (BCRP 2015:31, 38)
- “En el caso del Impuesto a la Renta (IR) se buscará incrementar la equidad en la afectación de dicho impuesto, intentado cerrar la brecha existente entre las tasas que gravan el capital y el trabajo.” (MEF 2015: 8)

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras

- “Por otra parte, se estima que el PBI no primario crecería 2,5 por ciento, tasa menor a la observada en 2014 (3,6 por ciento), debido principalmente a la contracción del sector construcción y al menor crecimiento del sector servicios.” (BCRP 2015:27)
- “La materialización de un FEN de magnitud fuerte o extraordinaria (similar a 1997-1998) podría desviar el crecimiento de la economía hasta en 3 puntos porcentuales respecto del escenario base, debido a una menor producción de sectores primarios y destrucción de infraestructura.
- Mayor incertidumbre de cara a las elecciones presidenciales del próximo año, este reduciría la inversión privada, la generación de empleo y el consumo privado.
- Mayor desaceleración del crédito, en especial, a empresas, a pesar de los esfuerzos del BCRP por inyectar liquidez al sistema financiero.” (MEF 2015:7)

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

- Existe una tendencia mundial en la búsqueda de productos naturales y orgánicos, y esta tendencia podría presentarse también en el Perú y en Lima.¹

2.1.4 Análisis del sector

2.1.4.1 Intensidad de la rivalidad

Existen Consultoras de alcance local y nacional que ofrecen servicios de implementación de sistemas de gestión especializada en diversos sectores pero no específica:

- **ECO GLOBAL CONSULTORES:**

“Empresa especializada en brindar soluciones integrales a la medida de sus clientes para la implementación, capacitación y realización de auditorías en sistemas de gestión de calidad,

¹ Cfr. Pereyra 2011: 10

seguridad y medio ambiente. Clientes: TGESTIONA, BELPAC, Clínica Internacional, etc.” (EGC 2013)

- IF CONSULTING: Desarrolla servicios de consultoría en implementación y mantenimiento de diversos Sistemas de Gestión como: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Sistemas de Gestión Integrados, ISO 22000, SA 8000, BPM, HACCP y BASC. Clientes: Nemetsa, Primax S.A., Rasan S.A., Servimedica S.A., etc. ²
- QUALITAS DEL PERU:
 “Consultoría, Capacitación y Auditoría para la implementación y mantenimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo, temas que forman parte de la Responsabilidad Social Empresarial, entre otros, siguiendo normas internacionales reconocidas tales como ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO/IEC 17025, Codex Alimentarius, etc. Clientes: Alicorp, Molitalia S.A, Pamolsa, Pesquera Exalmar S.A., SIMA, etc.” (Qualitas Consultores 2015)
- Profesionales independientes

Esta fuerza se ha valorado con una calificación alta porque en el sector de servicios de Consultoría existen gran número de empresas que ofrecen servicios de Consultoría en Sistemas de gestión con más experiencia y reconocimiento en el mercado.

En la matriz del Perfil competitivo mostrada en la Tabla 1 figura los 4 factores de éxito de 3 principales competidores especialistas en diversos sectores comparados con la Consultora, ubicándose en el primer lugar con un puntaje de 3.55 a la empresa QUALITAS DEL PERU con gran experiencia en sector de servicios de consultoría.

² Cfr. IF Consulting 2015

La Consultora se ubica en el cuarto lugar identificándose las siguientes oportunidades de mejora: Experiencia en el rubro de productos naturales y reconocimiento en el mercado.

Tabla 1 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

| Factores clave de éxito | Peso | Organización | | ECO GLOBAL CONSULTORES | | IF CONSULTING | | QUALITAS DEL PERU | |
|---|------------|--------------|-------------|------------------------|-------------|---------------|-------------|-------------------|-------------|
| | | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación | Valor | Ponderación |
| 1. Conocimientos y experiencia Consultoría y Capacitación en la mejora de procesos bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad. | 0.4 | 3 | 1.2 | 3 | 1.2 | 4 | 1.6 | 4 | 1.6 |
| 2. Estrecha comunicación con el cliente a fin de conocer sus necesidades y adelantarse al cumplimiento eficaz de sus requerimientos. | 0.3 | 3 | 0.9 | 3 | 0.9 | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 |
| 3. Experiencia en el rubro de productos naturales para la salud. | 0.15 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 |
| 4. Reconocimiento en el mercado. | 0.15 | 1 | 0.15 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 |
| Total | 1.0 | | 2.55 | | 2.7 | | 3.4 | | 3.55 |

Fuente: Elaboración propia

2.1.4.2 Amenaza de nuevos ingresos al sector

Los nuevos competidores serían Consultoras que presten servicios sobre Gestión de procesos en el sector de productos naturales con relativa experiencia y calificación de su personal.

Esta fuerza se ha valorado con una calificación baja porque se considera como barrera de entrada el personal especializado que presta el servicio de Consultoría.

2.1.4.3 Amenaza de sustitutos

“En inversión privada, la demanda de servicios de consultoría por parte de las empresas tiene un propósito de crecimiento interno y de fortalecimiento de la competitividad. Están en búsqueda de estrategias para obtener los mejores resultados en cada una de sus áreas de gestión y su inserción a los nuevos mercados y/o el mantenimiento en los mercados actuales.” (ICEX 2012: 6).

“Según resultados obtenidos en un estudio de campo realizado por CONFIEP los problemas que más limitan el uso de la consultoría por parte de las PYMES, son en su mayor medida el desconocimiento de tales empresas acerca del beneficio de la consultoría; el escaso desarrollo que perciben las empresas del mercado de consultoría empresarial; las malas experiencias que han recibido en consultoría con anterioridad; la baja calidad de la consultoría, la falta de coincidencia entre los servicios ofrecidos por los consultores y los requerimientos y realidad de las empresas, además de los altos costos en relación con el beneficio de las empresas; y el hecho de que las empresas no consideren la consultoría como algo prioritario dentro de un entorno poco favorable.” (ICEX 2012:51)

Esta fuerza se ha valorado con una calificación media porque depende del conocimiento que tenga el cliente sobre los beneficios que brinda el servicio de Consultoría para que pueda decidir sobre su contratación.

2.1.4.4 Poder de negociación de proveedores

En lo que se refiere a la gestión de los procesos de:

- Sistemas de información
- Capacitación en temas específicos
- Contabilidad y finanzas

La consultora no se dedicará internamente a estas actividades para esto contratará los servicios de Profesionales especializados de acuerdo a lo descrito más adelante en el punto **2.2.3.**

Esta fuerza se ha valorado con la calificación baja porque los servicios de importancia son el software, su mantenimiento y los servicios contables y financieros, dado que el número de proveedores de estos servicios son altos la consultora no se encuentra sujeta a un solo proveedor.

2.1.4.5 Poder de negociación de compradores

- “En la actualidad, vivimos una nueva tendencia mundial de consumo de alimentos nutritivos y saludables, lo cual representa una gran oportunidad para nuestro país en cuanto a la comercialización de nuestra biodiversidad en el mercado interno y externo.”(Pereyra 2011: 10)
- Son pocas las empresas peruanas que están exportando y buscan insertarse activamente en un proceso de acreditación, empleando estándares de calidad como los ISOs.³
- “La oferta peruana de productos naturales esta orientara principalmente al mercado interno, el cual es en su mayoría informal y se concentra en micro comercializadores con poca capacidad de gestión tecnológica para desarrollar productos con valor agregado.
- Los canales de comercialización del sector de productos naturales, como las tiendas naturistas, son escasas y la gran parte se concentran en la capital.” (Pereyra 2011: 17)
- “Los patrones de consumo y de alimentación han variado a raíz del mayor conocimiento sobre las bondades de los productos naturales. La industrialización, comercialización y consumo en general de productos naturales vienen creciendo a un ritmo acelerado.
- La industria peruana de productos naturales busca atacar la informalidad y desarrollar productos considerados como alimentos funcionales o nutraceuticos.” (Pereyra 2011: 18)

³ Cfr. Pereyra 2011: 17

- “En el Perú los negocios que comercializan diversos productos naturales, son llamadas tiendas de salud natural o tiendas naturistas. Estas tiendas son en su mayoría distribuidoras de las empresas industriales, importadoras y de laboratorios fitofármacos nacionales e internacionales.” (Pereyra 2011: 36)

Esta fuerza se ha valorado con la calificación alta porque los clientes pueden obtener los servicios de distintos proveedores, originando bajos márgenes de utilidad en la Consultora debido a que ante una alza en el precio del servicio, el cliente va a acudir a otra consultora competidora.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Análisis de Administración

- “Existe un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente peruanas), ya que la mayor parte de las consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales, instaladas en el país a través de filiales y de franquicias.” (ICEX 2012: 7)
- “Por otra parte, es importante mencionar la existencia en Perú de diversas entidades que promueven la consultoría, especialmente en las PYMES.” (ICEX 2012: 8)

2.2.2 Análisis de marketing y ventas

“El sector de la consultoría se podría dividir en consultoría empresarial y consultoría de ingeniería. La primera se divide a su vez en:

- Consultoría integral; que reúne las consultoras que atienden todas las áreas de gestión de la empresa (estrategia, finanzas, producción, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información).
- Consultoría en marketing; relacionada con la gestión del área de marketing y ventas.
- Consultoría en Tecnologías de la Información; gestiona la parte de software, redes de información, etc.
- Consultoría en sistemas de gestión; asesora en la gestión de las áreas de calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad

- social, etc. y ayuda a la empresa a obtenerla certificación correspondiente.
- Consultoría en Recursos Humanos.” (ICEX 2012: 17)
 - “Consultoría legal y tributaria; relacionada con aspectos jurídicos y con el pago de impuestos.
 - Aparte de los subsectores en los que están especializadas las empresas de consultoría, existen algunas de estas empresas que se dirigen sólo a PYMES.
 - En el sector de consultoría en ingeniería, los rubros que están teniendo mayor importancia son: minería, energía, hidrocarburos, viales, saneamiento (tratamiento de agua y de afluentes) y salud (hospitales y equipamiento).” (ICEX 2012: 18)
- Los Servicios de Consultoría y Capacitación en la mejora de procesos bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad va permitir generar ventajas competitivas para lograr incrementar la compra de los productos naturales a partir de la medición del proceso de servicio al cliente en una tienda naturista.
 - “El portafolio ofrecido será flexible, en el sentido de que la empresa cliente podrá seleccionar aquellas fases que desea implementar, con excepción del diagnóstico inicial que se considera obligatoria por cuanto no se puede comenzar a asesorar sin conocer el estado de la empresa.
 - El valor del servicio variará dependiendo de la necesidad de cada organización, es por ende que se diseñará un portafolio de servicios, el cual tiene asignado un precio”. (Arias y Gómez 2011: 29)

El cobro por los servicios de consultoría se realizará con frecuencia mensual.

- La estrategia de penetración y de venta se basará
 - “en la utilización de influencias profesionales y personales que conozcan o requieran el servicio de consultoría, además de la asistencia a eventos empresariales y académicos que permitan afianzar relaciones estratégicas para ofrecer el servicio.” (Arias y Gómez 2011: 32)

- La creación de una red social que dé a conocer a la empresa en el mercado y permita ofrecer un servicio integral a los clientes.⁴

2.2.3 Análisis de operaciones y logística

Para llevar a cabo el servicio de consultoría se ha definido los siguientes procesos operativos principales:

- **Venta del servicio:** cuyo objetivo es lograr firmar el contrato de prestación de servicios con nuestros clientes.
- **Consultoría:** Este proceso tiene como objetivo la implementación del servicio contratado por nuestro cliente en sus instalaciones.⁵
- **Cobro del servicio:**

“Este proceso tiene como fin el asegurar que se cobren los valores acordados en el tiempo justo.” (González 2012: 87)

a. Venta del servicio

El proceso de venta del servicio incluirá los siguientes subprocesos:

- Subproceso de venta por visita: Se basará en la utilización de influencias profesionales y personales que conozcan o requieran el servicio de consultoría, además de la asistencia a eventos empresariales y académicos que permitan afianzar relaciones estratégicas para ofrecer el servicio de acuerdo a lo descrito anteriormente en el punto **2.2.2** (Ver Anexo 1)

⁴ Cfr. Arias y Gómez 2011: 32

⁵ Cfr. González 2012: 87, 89

- Subproceso de venta a través de la red social: Se basará en la publicación de experiencias exitosas en las organizaciones con el fin de generar el interés de otros clientes. ⁵ (Ver Anexo 2)

b. Consultoría

El proceso de consultoría incluirá los siguientes subprocesos:

- Diagnóstico inicial: cuyo objetivo será la identificación de la situación actual de la organización para en base a los resultados proponer aspectos a mejorar y sugerencias de las fases prioritarias que debería tomar la empresa. ⁶ (Ver Anexo 3)
- Procesos: se basará en el diseño e implementación del mapa de procesos cumpliendo con las fases del PHVA que permitirá mejorar en el tiempo y garantizar un buen funcionamiento y desarrollo del negocio. ⁶ (Ver Anexo 4)
- Servicio postventa: cuyo objetivo será realizar un monitoreo a la implementación del servicio prestado. ⁶ (Ver Anexo 5)

c. Cobro del servicio

Este proceso incluirá el siguiente subproceso:

- Cobro por tarifa fija: cuyo objetivo será cobrar el precio empleado en cada actividad según lo descrito anteriormente en el punto **2.2.2** (Ver Anexo 6)

⁵ Cfr. González 2012: 87, 89

⁶ Cfr. Arias y Gómez 2011: 23, 28

Con respecto a la logística del servicio:

- Se alquilará un local para el establecimiento de la Consultora.
- Los Equipos de cómputo (Desktop y Netbook) a emplearse serán los existentes.
- Se utilizará la Impresora multifuncional existente.
- Se adquirirá una laptop para contingencias.
- Se creará una página en facebook que permita estar en contacto con los clientes, aliados estratégicos y a la vez sirva como medio de publicidad.
- Se empleará una cuenta de correo electrónico existente, utilizando el dominio gmail.
- Se utilizará como medio de comunicación 1 dispositivo móvil existente y se adquirirá un dispositivo móvil adicional.

2.2.4 Análisis de recursos humanos

Una vez identificados los procesos operativos claves del negocio, a continuación se detalla el personal necesario por proyecto (Ver anexo 7):

- **“Gerente general:** sus funciones: planificar, orientar, dirigir, coordinar y controlar las ventas, mercadeo, comercialización de los productos, el manejo administrativo, las funciones ejecutivas, y estrategias de la oficina, de acuerdo a los lineamientos, directrices, políticas y presupuesto definido. Para ello se mantendrá un permanente contacto con los clientes y consultores, brindándoles toda la atención y asesoría cada vez que requieran de sus servicios para aumentar su nivel de satisfacción y fidelización con la empresa, permitiendo así incrementar la rentabilidad, generar valor, posicionar y consolidar la organización.
Perfil: Ingeniero administrador, industrial o administrador de empresas, con postgrado en mercadeo, finanzas, negocios o afines. Buen manejo del inglés, herramientas informáticas y trabajo en equipo. Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. “(Arias y Gómez 2011: 42)

- **Consultor / Analista de Procesos:**

“sus funciones: recolectar la información de primera mano sobre los puestos de trabajo y procesos. Analizar la información recolectada y proponer mejoramiento a los mismos de acuerdo con estándares de calidad ISO.” (Arias y Gómez 2011: 43)

Perfil: profesionales en administración, ingeniería.

Experiencia mínima de 2 años desempeñando funciones similares.

“Con capacidad para trabajar en equipo, proactivo, buen manejo de herramientas informáticas y tener buen nivel de comunicación, ya que su cargo es el puente principal entre la Compañía y sus clientes.” (Arias y Gómez 2011: 43)

En principio, el consultor también realizará las funciones anteriormente descritas.

- **“Servicios Contables:** Se suscribirá un contrato con un profesional en contabilidad quien mediante figura de prestación de servicios llevará a cabo funciones propias de su profesión, actualizando los estados financieros e informando a la Compañía sobre su estado en períodos determinados previamente.
- **“Servicios informáticos:** Se suscribirá un contrato con un profesional en informática, quien mediante figura de prestación de servicios llevará a cabo funciones propias de su profesión” (Arias y Gómez 2011: 43)

permitiendo el mantenimiento del hardware y software de los equipos de la Consultora.

CAPITULO 3

ANALISIS DEL MERCADO

3.1 Estudio del Mercado Potencial

La demanda potencial ha sido definida en base al Listado de empresas de Productos naturales para la salud de la Cámara de Comercio de Lima. Así mismo se tomó en consideración el resultado obtenido como respuesta a las preguntas 3, 7 y 10 de la encuesta descrita en el punto **3.3**.

3.2 Mercado Objetivo

En el Perú los negocios que comercializan diversos productos naturales son las tiendas de salud natural o tiendas naturistas. Estas tiendas son en su mayoría distribuidoras de las empresas industriales, importadoras y de laboratorios fitofármacos nacionales e internacionales según lo descrito anteriormente en el punto **2.1.4.5**.

Entre las principales empresas que comercializan productos naturales se encuentran:

- Laboratorio Químico Farmacéutico Natura Lab S.A.C. FITOSANA:

“es una empresa que tiene como misión procesar los mejores productos naturales, suplementos alimenticios, dietéticos y cosméticos; teniendo en cuenta el manejo sostenible del medio ambiente; para brindar a sus clientes productos con certificados de calidad, que satisfacen sus necesidades.” (FitoSana 2015)

- Laboratorios ATPHARMA S.A.C. ECOWASI :

“es una marca netamente peruana con más de 8 años de experiencia dedicados a la investigación, desarrollo y comercialización de productos naturales, farmacéuticos, cosméticos y nutricionales con base en complejos activos naturales, elaborados con tecnología de punta llevando productos de excelente calidad a manos del consumidor.” (ECOWASI 2014)

- LABORATORIOS M&G vida Natural E.I.R.L.:

“es una empresa de capitales peruanos, dedicada al desarrollo, fabricación y comercialización de productos naturales y suplementos alimenticios nutricionales, que además brinda el servicio de outsourcing con una amplia gama de servicios a la medida de las necesidades de sus clientes.” (Vida Natural 2015)

3.3 Instrumentos de recolección de la información

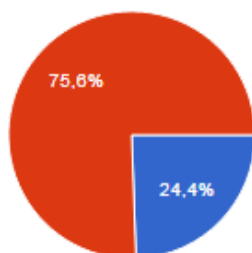
Se diseñó un formulario de encuesta (Ver Anexo 8) utilizando el Google Drive con preguntas de alternativa múltiple.

Se estimó que el número de empresas a encuestar será de 45 empresas.

3.4 Tabulación y análisis de resultados

Grafico 1: Género de los encuestados

1. Género



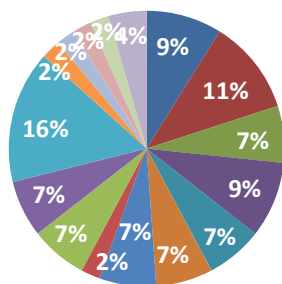
| | | |
|-----------|----|-------|
| Masculino | 11 | 24.4% |
| Femenino | 34 | 75.6% |

Fuente: Elaboración Propia

Según la muestra la mayor cantidad de encuestados fue del sexo femenino con un 75.6% seguido del sexo masculino con un 24.4%. Nuestro segmento de clientes no diferencia entre hombres y mujeres.

Gráfico 2: Distrito de residencia de los encuestados

2. Distrito



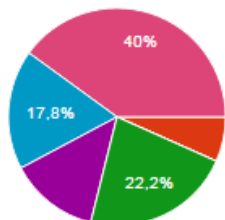
| | | |
|------------------------|---|-----|
| Pueblo Libre | 4 | 9% |
| Surco | 5 | 11% |
| Callao | 3 | 7% |
| San Miguel | 4 | 9% |
| San Borja | 3 | 7% |
| Jesús María | 3 | 7% |
| Magdalena | 3 | 7% |
| La Victoria | 1 | 2% |
| San Juan de Lurigancho | 3 | 7% |
| San Isidro | 3 | 7% |
| Los Olivos | 7 | 16% |
| Santiago de Surco | 1 | 2% |
| Santa Anita | 1 | 2% |
| La Molina | 1 | 2% |
| Ate | 1 | 2% |
| Lince | 2 | 4% |

Fuente: Elaboración Propia

Los Olivos es el distrito donde reside la mayor cantidad de encuestados con un 16% seguido del distrito de Surco. La prestación del servicio de consultoría se puede centrar en el cono norte.

Grafico 3: Sector al cual pertenece la empresa donde laboran los encuestados

3. ¿ En que sector participa la empresa donde labora?



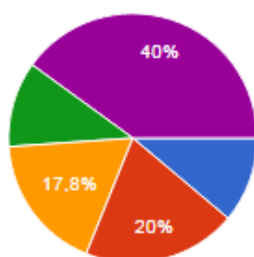
| | | |
|--------------------------------|----|-------|
| Sector Agrícola | 0 | 0% |
| Sector Pesquero | 3 | 6.7% |
| Sector Forestal | 0 | 0% |
| Sector Industrial/ Fabricación | 10 | 22.2% |
| Sector Comercial | 6 | 13.3% |
| Sector Salud | 8 | 17.8% |
| Otro | 18 | 40% |

Fuente: Elaboración Propia

La mayor cantidad de los encuestados pertenecen a empresas que participan en otros sectores con un 40% seguido del sector industrial/ Fabricación con el 22.2%. Si bien nuestro segmento de clientes se orienta en sus inicios al sector salud en el largo plazo podremos abarcar otros sectores.

Gráfico 4: Número de trabajadores de las empresas encuestadas

4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa?



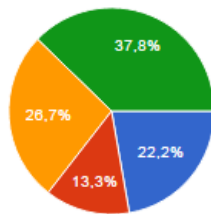
| | | |
|-----------|----|-------|
| 1 a 10 | 5 | 11.1% |
| 11 a 50 | 9 | 20% |
| 51 a 200 | 8 | 17.8% |
| 201 a 500 | 5 | 11.1% |
| 500 a más | 18 | 40% |

Fuente: Elaboración Propia

El 40% de las empresas encuestadas tiene más de 500 trabajadores seguido del 20% que tiene 11 a 50 trabajadores. Este dato justifica que el servicio de consultoría se puede dirigir a empresas con gran número de trabajadores.

Gráfico 5: Facturación mensual de las empresas encuestadas

5. ¿Cuánto aproximadamente factura su empresa al mes?



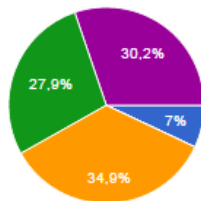
| | | |
|---------------------------------|----|-------|
| Menos de 50 000 dólares | 10 | 22.2% |
| Entre 50 000 y 100 000 dólares | 6 | 13.3% |
| Entre 100 000 y 500 000 dólares | 12 | 26.7% |
| Más de 500 000 dólares | 17 | 37.8% |

Fuente: Elaboración Propia

El 37.8% de las empresas encuestadas factura más de 500 000 dólares al mes seguido del 26.7% que factura entre 100 000 y 500 000 dólares al mes. Este dato justifica que el servicio de consultoría se puede dirigir a empresas de gran volumen de facturación.

Gráfico 6: Cargo que ocupan los encuestados

6. Su cargo es:



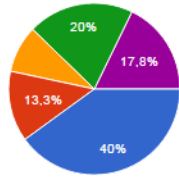
| | | |
|---|----|-------|
| Gerente General | 3 | 7% |
| Gerente de área/ Departamento | 0 | 0% |
| Sub-Gerente o Jefe de área/Departamento | 15 | 34.9% |
| Supervisor/ Coordinador | 12 | 27.9% |
| Otro | 13 | 30.2% |

Fuente: Elaboración Propia

El 34.9% de los encuestados es Sub-Gerente o Jefe de área/Departamento seguido de otros cargos con un 30.2%.

Gráfico 7: Tipo de servicio de consultoría que utilizan las empresas encuestadas

7. ¿Qué servicios de consultoría utiliza o utilizaría su empresa?



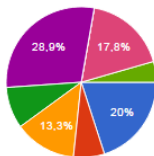
| | | |
|---|----|-------|
| Implementación / capacitación / auditorías norma ISO 9001 | 18 | 40% |
| Inocuidad de alimentos / Laboratorios | 6 | 13.3% |
| Homologaciones para proveedores / para clientes | 4 | 8.9% |
| No utiliza consultoría | 9 | 20% |
| Otro | 8 | 17.8% |

Fuente: Elaboración Propia

El 40% de las empresas encuestadas utiliza o utilizaría servicios de Implementación/capacitación/auditorías norma ISO 9001 el 20% no utiliza o utilizaría consultoría. Este dato justifica que el servicio de consultoría en Gestión de Procesos bajo el enfoque ISO 9001 es uno de los servicios de consultoría de sistemas de gestión más utilizados.

Gráfico 8: Objetivo de los servicios de consultoría en las empresas encuestadas

8. ¿Para que utilizaría los servicios de consultoría?



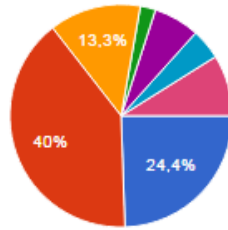
| | | |
|--|----|-------|
| Para lograr objetivos y metas del área / empresa | 9 | 20% |
| Para la solución de problemas / propuesta de mejora | 3 | 6.7% |
| Para buscar nuevas oportunidades de negocio | 6 | 13.3% |
| Para cumplir un requisito del cliente / temas comerciales | 4 | 8.9% |
| Para mejorar los sistemas y métodos de trabajo / procesos | 13 | 28.9% |
| Porque la competencia lo hace | 0 | 0% |
| Para orientar el desempeño de mis empleados hacia los objetivos organizacionales | 8 | 17.8% |
| Otro | 2 | 4.4% |

Fuente: Elaboración Propia

El 28.9% de las empresas encuestadas utilizaría los servicios de consultoría para mejorar los sistemas y métodos de trabajo/procesos y el 20% para lograr objetivos y metas del área/empresa.

Gráfico 9: Frecuencia de contratación de servicios de consultoría

9. ¿Cuántas veces utiliza los servicios de consultoría al año?



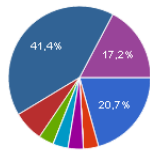
| | | |
|-------------------------|----|-------|
| Menos de una vez al año | 11 | 24.4% |
| Una vez al año | 18 | 40% |
| Tres veces al año | 6 | 13.3% |
| Cinco veces al año | 1 | 2.2% |
| Mayor de 5 veces al año | 3 | 6.7% |
| 1 vez al mes | 2 | 4.4% |
| Otro | 4 | 8.9% |

Fuente: Elaboración Propia

El 40% de las empresas encuestadas utiliza los servicios de consultoría una vez al año y el 24.4% menos de una vez al año.

Gráfico 10: Tipo de Certificación Internacional/Nacional de las empresas encuestadas

10. Indique que Certificación Internacional / Nacional cuenta su empresa.



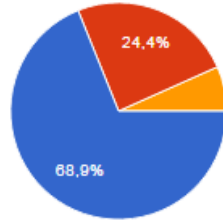
| | | |
|--|----|-------|
| ISO 9001 – Sistema de Gestión de la Calidad | 6 | 20.7% |
| ISO 14001 – Sistema de Gestión del Medio Ambiente | 1 | 3.4% |
| OSHAS 18001 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional | 0 | 0% |
| ISO 22000 – Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria | 0 | 0% |
| ISO 17025 – Sistema de Gestión en laboratorios | 1 | 3.4% |
| HACCP – Sistema de análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la industria alimentaria | 1 | 3.4% |
| Homologación de Proveedor | 0 | 0% |
| Certificación y Registro Sanitario / DIGESA | 1 | 3.4% |
| Buenas Prácticas de Manufactura | 2 | 6.9% |
| No tengo ninguna certificación | 12 | 41.4% |
| Otro | 5 | 17.2% |

Fuente: Elaboración Propia

Comentario: El 41.4% de las empresas encuestadas no tiene ninguna certificación y el 20.7% cuenta con certificación ISO 9001.

Gráfico 11: Opinión sobre la Consultoría en Gestión de procesos en las empresas encuestadas

11. ¿Qué opinión le merece la Consultoría sobre Gestión de procesos en su empresa?



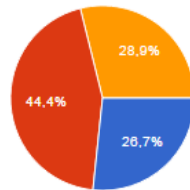
| | | |
|------------------------------|----|-------|
| Importante | 31 | 68.9% |
| Mayor competitividad laboral | 11 | 24.4% |
| Ninguna de las anteriores | 3 | 6.7% |

Fuente: Elaboración Propia

El 68.9% de las empresas encuestadas opina que es importante la Gestión de procesos en su empresa y el 24.4% opina que permite una mayor competitividad laboral. Este dato justifica la viabilidad del servicio de consultoría sobre Gestión de procesos.

Gráfico 12: Precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos

12. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos?



| | | |
|-----------------------------|----|-------|
| Menos de 1 000 dólares | 12 | 26.7% |
| Entre 1 000 y 2 000 dólares | 20 | 44.4% |
| Más de 2 000 dólares | 13 | 28.9% |

Fuente: Elaboración Propia

El 44.4% de las empresas encuestadas estaría dispuesta a pagar entre 1 000 y 2 000 dólares por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos y el 28.9% más de 2 000 dólares. Este dato justifica la cantidad inicial de empresas a las cuales se les prestaría el servicio de consultoría.

3.4 Conclusiones

La investigación de mercado ha permitido identificar las necesidades de los clientes potenciales a tener en cuenta para brindar el servicio de consultoría: tipos de consultoría que solicitan los clientes, objetivos de la contratación de los servicios de consultoría, frecuencia de utilización de los servicios de consultoría, tipos de certificación e importancia de los servicios de consultoría sobre Gestión de procesos.

CAPITULO 4

PLAN ESTRATEGICO

4.1 Misión

Ofrecer asesoría a las empresas que comercializan productos naturales considerando las demandas y sugerencias de sus clientes permitiendo asegurar su lealtad.

4.2 Visión

Ser una Consultora referente orientada a la satisfacción del cliente entregando servicios de calidad, confiables y seguros especialista en gestión de procesos de empresas que comercializan productos naturales a nivel local en el 2020.

4.3 Valores estratégicos

- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Calidad de servicio
- Honestidad

- Respeto

4.4 Análisis FODA

En base al análisis externo e interno descrito anteriormente en el punto **2.1** y **2.2** se identificaron las principales Oportunidades y Amenazas del sector así como las principales Fortalezas y Debilidades de la Consultora.

4.4.1 Oportunidades

- Crecimiento del sector servicios

De acuerdo a los análisis macroeconómicos, un mayor crecimiento del PBI en 2016 en el sector servicios se debería a un mayor dinamismo de la demanda interna motivada por la recuperación de la inversión privada. Esto beneficiaría al sector de consultoría generando mayor demanda de nuestros servicios.

- Equidad en la afectación del Impuesto a la renta

En base al análisis realizado por el MEF, se buscará que la afectación del Impuesto a la Renta que se grava al capital y al trabajo sea más equitativa. Esto beneficiaría al sector al reducir las tasas de retenciones que permitiría obtener mayores ingresos.

- Tendencia mundial por el consumo de productos naturales

Actualmente existe la tendencia a nivel mundial por la búsqueda de productos naturales y orgánicos, esta necesidad podría ser atendida por

nuestros servicios permitiendo que las empresas comercializadoras de estos productos puedan cumplir con las exigencias del mercado interno y externo.

- Búsqueda de inserción en procesos de acreditación

Existe la necesidad de las empresas peruanas de insertarse en procesos de acreditación para poder cumplir con los requisitos del mercado externo es por ello que nuestros servicios permitirían a las empresas adecuarse para incrementar su oferta.

4.4.2 Amenazas

- Fenómeno del niño de magnitud fuerte o extraordinaria

La ocurrencia de un FEN de gran magnitud podría desviar el crecimiento de la economía ocasionando mayores gastos en la recuperación de la producción de los sectores primarios y de la infraestructura.

- Desaceleración del crédito a empresas

La mayor desaceleración del crédito a las empresas evitaría que se incrementara la inversión privada.

- Oferta peruana de productos naturales orientada al mercado interno

El mercado interno de la oferta peruana de productos naturales es informal, microcomercializador, con poca capacidad de gestión tecnológica para desarrollar productos con valor agregado.

4.4.3 Fortalezas

- Experiencia en Consultoría y Capacitación en la mejora de procesos bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad.

La experiencia acumulada del Consultor/Analista en Gestión de Calidad y en la mejora de procesos bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 va permitir ofrecer servicios de consultoría que generarán ventajas competitivas para lograr incrementar la compra de los productos naturales a partir de la medición del proceso de servicio al cliente en una tienda naturista.

- Estrecha comunicación con el cliente.

En base a las visitas personalizadas en las instalaciones del cliente así como la utilización de la red social que permitirá conocer las necesidades y expectativas y cumplir con los requerimientos del cliente.

4.4.4 Debilidades

- Falta de experiencia en el rubro de productos naturales para la salud.

El desarrollo de proyectos en las empresas del rubro de productos naturales para la salud permitirá el desarrollo potencial del consultor/analista.

- Falta de reconocimiento en el mercado

Al existir una oferta de servicios de consultoría en el mercado, se requerirá de períodos largos de posicionamiento de acuerdo a las experiencias generadas.

En la Tabla 2 se puede apreciar la Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

“con lo cual se obtiene un valor dentro de una escala comprendida entre 1 y 4, que representa el grado de respuesta que tiene el sector analizando el entorno”. (Alosilla-Velazco, Levaggi, Peña y Rodríguez-Frías 2012: 66)

Para el caso del sector de servicios entre los que se encuentra el servicio de consultoría, el factor obtenido luego del análisis es 2.1. Este resultado permite concluir está respondiendo mejor a las oportunidades del ambiente que a las amenazas.

Tabla 2 Matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE)

| Factores determinantes de éxito | | Peso | Valor | Ponderación |
|---------------------------------|---|------|-------|-------------|
| Oportunidades | | | | |
| 1. | Un mayor crecimiento económico en el sector servicios podría significar una oportunidad para incursionar en ellos debido a un mayor dinamismo de la demanda interna. | 0.2 | 2 | 0.4 |
| 2. | El Impuesto a la Renta (IR) será más equitativo para el próximo año. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 3. | Existe una tendencia mundial en la búsqueda de productos naturales y orgánicos, y esta tendencia podría presentarse también en el Perú y en Lima. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 4. | Son pocas las empresas peruanas que están exportando y buscan insertarse activamente en un proceso de acreditación, empleando estándares de calidad como los ISOs. | 0.2 | 3 | 0.6 |
| | | 0.65 | | 1.5 |
| Amenazas | | | | |
| 1. | La materialización de un FEN de magnitud fuerte o extraordinaria podría desviar el crecimiento de la economía debido a una menor producción de sectores primarios y destrucción de infraestructura. | 0.1 | 2 | 0.2 |
| 2. | Mayor desaceleración del crédito a empresas. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 3. | La oferta peruana de productos naturales esta orientara principalmente al mercado interno, el cual es informal y se concentra en micro comercializadores con poca capacidad de gestión tecnológica para desarrollar productos con valor agregado. | 0.1 | 1 | 0.1 |
| | | 0.35 | | 0.6 |
| Total | | 1.0 | | 2.1 |

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Fuente: Elaboración Propia

En la Tabla 3 se puede apreciar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde el puntaje obtenido para la Consultora es de 2.55 indicando que se estaría utilizando adecuadamente las fortalezas para reducir el impacto de las debilidades.

Sin embargo, se debe prestar atención principalmente a la falta de experiencia en el rubro de productos naturales para la salud y la falta de reconocimiento en el mercado para abarcar nuevos segmentos de mercado.

Tabla 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

| Factores determinantes de éxito | Peso | Valor | Ponderación |
|--|------|-------|-------------|
| Fortalezas | | | |
| 1. Experiencia en Consultoría y Capacitación en la mejora de procesos bajo el enfoque de un Sistema de Gestión de Calidad. | 0.4 | 3 | 1.2 |
| 2. Estrecha comunicación con el cliente a fin de conocer sus necesidades y adelantarse al cumplimiento eficaz de sus requerimientos. | 0.3 | 3 | 0.9 |
| | 0.7 | | 2.1 |
| Debilidades | | | |
| 1. Falta de experiencia en el rubro de productos naturales para la salud. | 0.15 | 2 | 0.3 |
| 2. Falta de reconocimiento en el mercado. | 0.15 | 1 | 0.15 |
| | 0.3 | | 0.45 |
| Total | 1.0 | | 2.55 |

Nota. Valor: 4=responde muy bien, 3=responde bien, 2=responde promedio, 1=responde mal.

Fuente: Elaboración propia

4.5 Objetivos largo plazo

El principal objetivo será el **fidelizar** el 5% de empresas del sector de productos naturales.

“Se contará inicialmente con la experiencia que se ha tenido en los servicios” prestados con anterioridad a los clientes y “comprobar que con el mismo profesionalismo que se ha trabajado hasta el momento se pueda asegurar” (Gamero, Najarro y Serrano 2013: 96) la incursión en el sector de productos naturales.

4.6 Estrategias de negocio

Para cumplir el objetivo se aplicarán las siguientes estrategias:

- Aplicar el conocimiento y la experiencia en Gestión de procesos e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en 2 proyectos nuevos por año.
- Establecer y dar inicio a 1 proyecto sobre gestión de procesos en el sector de productos naturales establecido como mercado objetivo.
- Lograr que los actuales clientes sirvan como vehículos de publicidad positiva a través del marketing de boca a boca.
- Ofrecer por cada proyecto implementado los servicios de seguimiento y monitoreo.

La verificación de la satisfacción en el servicio ofrecido sería mediante la medición de la satisfacción del cliente a través de encuestas que permitirán identificar oportunidades de mejora.

CAPITULO 5

PLAN DE MARKETING

5.1 Producto

El servicio de consultoría se realizará en las instalaciones del cliente, en las fechas y horarios que se establezcan por mutuo acuerdo con el cliente.

El servicio será de asesoría y capacitación en la Gestión de procesos bajo el enfoque del Sistema de Gestión de Calidad – ISO 9001.

A continuación se detalla los componentes del proceso de Consultoría:

- **Diagnóstico inicial:** Se realiza una identificación de la situación actual de la organización la cual tiene una duración aproximada de 2 meses, que varía según del tamaño de la empresa.

Posteriormente se presentan resultados, aspectos a mejorar y sugerencias de las fases prioritarias que debería tomar la empresa. Abarca diagnósticos por procesos de acuerdo a lo descrito con anterioridad en el punto **2.2.3.b**.

- **Procesos:** Implica el diseño e implementación del mapa de procesos, identificando los procesos estratégicos, operativos del negocio y de soporte; con sus oportunidades de mejora de acuerdo a lo anteriormente

mencionado en el punto **2.2.3.b.** “La documentación de los procesos, facilita el paso a la certificación de calidad” (Arias y Gómez 2011: 23) de la organización.

En cuanto al mapa de procesos, es indispensable

“realizar antes un análisis de las herramientas existentes para potencializarlas y mejorarlas, con base a ello y a las necesidades evidenciadas en el diagnóstico se diseñan los procesos estratégicos, básicos del negocio y de soporte, cada uno con sus indicadores de gestión y luego se divulgan al personal pertinente para la puesta en ejecución.

Los procesos estratégicos, son los procesos en los cuales la empresa desarrolla la misión, define los objetivos, identifica los riesgos que amenazan a los objetivos y controla el progreso realizado en el logro de los objetivos.” (Arias y Gómez 2011:24)

Respecto a los procesos operativos del negocio,

“corresponden a procesos que ejecuta una empresa para desarrollar, producir, vender y distribuir sus productos y/o servicios. Son los procesos que están enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.” ((Arias y Gómez 2011:24)

“Los procesos de soporte por su parte, son aquellos que proveen los recursos (personas, información, capital, etc.) requeridos para la ejecución de los demás procesos de la empresa.

Para la elaboración de cada uno de los procesos y procedimientos se tomará como referencia el ciclo PHVA como pilar de la gestión de procesos:

“P” – Planear: en esta fase se definen los objetivos y metas a lograr, los medios y métodos que se emplearán para alcanzar las metas.

“H” – Hacer: en esta fase se resalta la educación y la capacitación de las personas que ejecutarán el trabajo, junto con la recolección de los datos y la información arrojada, producto de la ejecución de lo planeado.

“V” – Verificar: fase en la cual se comparan los resultados obtenidos en el proceso contra las metas definidas al planear.

“A” – Actuar: se definen acciones para resolver los problemas que se hayan identificado, o bien para continuar con la ejecución del plan de mejoramiento.” (Arias y Gómez 2011:25)

“La empresa y cada proceso deben cumplir con estas 4 fases para poder MEJORAR en el tiempo y garantizar un buen funcionamiento y desarrollo del negocio. Esto garantiza el denominado MEJORAMIENTO CONTINUO.” (Arias y Gómez 2011:26)

- **Servicio postventa:** Se le brindará un seguimiento al cliente durante un período determinado, entre 1 y 3 meses de acuerdo con el contrato suscrito con el cliente; “con el fin de hacer monitoreo a lo implementado.” (Arias y Gómez 2011:28)

5.2 Precio

Observando los resultados del estudio de mercado (Gráfico 12) se establecerá el valor de 1 900 dólares al mes para cada componente del servicio que se maneje y de acuerdo a lo descrito anteriormente en el punto **2.2.3.c**

Se establecerá dentro de un contrato y dependerá del tiempo y procesos que se pretendan implementar.

Las partes acordarán las formas de pago.

5.3 Plaza

Se creará una red social que dé a conocer a la empresa en el mercado y permita ofrecer un servicio integral a los clientes.

La cuenta en Facebook permitirá difundir la información de nuestra consultoría.

El nombre en Facebook es Gestión de calidad.

5.4 Promoción

Se empleará herramientas tecnológicas para generar necesidades en nuestros clientes y clientes potenciales, a través de la promoción de los resultados alcanzados en otras consultorías.⁷

La herramienta “permitirá publicar los proyectos implementados” (González 2012: 79) en otras empresas y realizar comunicaciones con los clientes potenciales a través de la página de la red social.

“Esta herramienta también servirá como punto de contacto entre nuestra empresa y nuestros clientes actuales o potenciales.” (González 2012: 79) Los consultores podrán “asesorar a clientes o potenciales clientes en las soluciones” (González 2012: 79) que podrían aplicar en sus empresas y “facilitar la venta de los servicios” (González 2012: 79) que pueda entregar nuestra Consultora.

Se empleará la herramienta tecnológica SlideShare para compartir publicaciones que puedan ser visualizadas online por los clientes a través de la red social Facebook.

Las publicaciones serán presentadas en formato PowerPoint y tendrán información importante sobre los proyectos: Objetivos, resumen de la metodología e implementación y resultados obtenidos.

Se enviará invitaciones a los contactos existentes y a los referidos de estos que provengan de influencias profesionales y personales que conozcan o requieran el servicio de consultoría, además de la asistencia a eventos empresariales y académicos.

⁷ Cfr. González 2012: 79

Esta herramienta también permitirá realizar asesorías en las soluciones que podrían aplicar a ciertos casos y facilitar la venta de los servicios de consultoría.

Asimismo la estrategia de penetración y de venta se basará en la utilización de influencias profesionales y personales que conozcan o requieran el servicio de consultoría, además de la asistencia a eventos empresariales y académicos que permitan afianzar relaciones estratégicas para ofrecer el servicio de acuerdo a lo descrito en el punto **2.2.2**.

CAPITULO 6

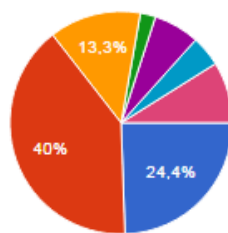
EVALUACION FINANCIERA

6.1 Supuestos

Para la realización del análisis financiero de la consultora se ha definido un horizonte de 5 años, tiempo necesario para alcanzar una etapa de madurez para que en el 2021 se logre el posicionamiento en el mercado.

De la encuesta realizada para el estudio de mercado se obtuvo el siguiente resultado a la pregunta:

9. ¿Cuántas veces utiliza los servicios de consultoría al año?



| | | |
|-------------------------|----|-------|
| Menos de una vez al año | 11 | 24.4% |
| Una vez al año | 18 | 40% |
| Tres veces al año | 6 | 13.3% |
| Cinco veces al año | 1 | 2.2% |
| Mayor de 5 veces al año | 3 | 6.7% |
| 1 vez al mes | 2 | 4.4% |
| Otro | 4 | 8.9% |

Fuente: Elaboración Propia

El 40% de las empresas encuestadas utiliza los servicios de consultoría una vez al año.

En base a este resultado se tomó como supuesto las 18 empresas que utilizan los servicios de consultoría una vez al año y se consideró en un escenario

ambicioso que se prestarán 4 consultorías al mes. Los componentes de estas consultorías se dividirán en 2 servicios de Diagnóstico Inicial (obligatorio), 1 servicio de Procesos y 1 servicio Postventa.

Para el análisis se utilizará una tasa de descuento del 12% sugerida por un experto en proyectos.

Se ha utilizado la proyección de ventas de la Tabla 4 en la cual se considera el aumento de dos proyectos por año hasta el tercer año y a partir del cuarto y quinto año se considera el aumento de 3 proyectos por año.

Tabla 4 Demandas del servicio

| DEMANDA DE SERVICIO | | SERVICIOS | | | | |
|---------------------|----------------|-----------|-------|-------|-------|-------|
| SERVICIOS | CANTIDAD / MES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Dignóstico inicial | 2 | 24 | 25 | 26 | 28 | 29 |
| Procesos | 1 | 12 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Servicio Postventa | 1 | 12 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| Total | 4 | 48 | 50 | 52 | 55 | 58 |

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Determinación de la inversión inicial

Con respecto a la inversión inicial se han considerado el alquiler de local, la adquisición de equipos de oficina y computación y los muebles como se muestra en la Tabla 5.

Los gastos iniciales se cubrirán con inversión propia con el fin de obtener margen de Utilidad y los indicadores de rentabilidad positivos.

Tabla 5 Inversión inicial

| DESCRIPCIÓN DE INVERSIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL | |
|---|----------|----------------|-------------------|-------------------|
| Infraestructura | | | | |
| Alquiler de local | 1 | S/. 9,000 | S/. 9,000 | S/. 9,000 |
| Equipos de oficina y computación | | | | |
| Computador | 1 | S/. 1,776 | S/. 1,776 | |
| Impresora | 1 | S/. 444 | S/. 444 | |
| Telefono celular | 2 | S/. 1,000 | S/. 2,000 | |
| Netbook | 1 | S/. 1,500 | S/. 1,500 | |
| | | | | S/. 5,720 |
| Muebles | | | | |
| Escritorio | 2 | S/. 296 | S/. 592 | |
| Silla | 2 | S/. 148 | S/. 296 | |
| Archivador | 2 | S/. 207 | S/. 414 | |
| | | | | S/. 1,302 |
| TOTAL INVERSIÓN | | | S/. 16,022 | S/. 16,022 |

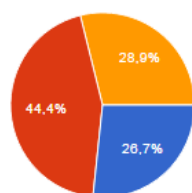
Fuente: Elaboración Propia

6.3 Ingresos

Como se muestra en la Tabla 6, los ingresos corresponderían a los tres servicios que componen el servicio de consultoría.

De la encuesta realizada también se consideró la siguiente pregunta:

12. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos?



| | | |
|-----------------------------|----|-------|
| Menos de 1 000 dólares | 12 | 26.7% |
| Entre 1 000 y 2 000 dólares | 20 | 44.4% |
| Más de 2 000 dólares | 13 | 28.9% |

Fuente: Elaboración Propia

El 44.4% de las empresas encuestadas estaría dispuesta a pagar entre 1 000 y 2 000 dólares por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos.

Tomando como base este resultado se consideró como supuesto el valor de

1 900 dólares al mes por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos. Se consideró 15 días laborables por mes, 4 horas por día para cada componente del servicio y una variación de 4 a 5.7% como expectativa de crecimiento anual en función a la Proyección del PBI del 2016 en el Sector Servicios.

Tabla 6 Ingresos

| INGRESOS | Costo de Servicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dignóstico inicial | 1620 | S/. 38,880 | S/. 40,435 | S/. 42,457 | S/. 44,792 | S/. 47,345 |
| Procesos | 1620 | S/. 19,440 | S/. 20,218 | S/. 21,228 | S/. 22,396 | S/. 23,673 |
| Servicio Postventa | 1620 | S/. 19,440 | S/. 20,218 | S/. 21,228 | S/. 22,396 | S/. 23,673 |
| Total | | S/. 77,760 | S/. 80,870 | S/. 84,914 | S/. 89,584 | S/. 94,690 |

Fuente: Elaboración Propia

6.4 Egresos

Los gastos de suministros que incluyen el internet móvil, software, comunicación, movilidad, internet, y los gastos administrativos que abarcan el mantenimiento de hardware, servicios contables, sistemas, capacitación y la remuneración del consultor/analista de procesos se muestran en la Tabla 7 considerando una depreciación del 10%.

Tabla 7 Egresos

| EGRESOS | Costo de Servicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Gastos de Alquiler | | S/. 9,000 | S/. 9,360 | S/. 9,734 | S/. 10,123 | S/. 10,527 |
| Gastos de Suministros | | S/. 14,798 | S/. 15,109 | S/. 15,513 | S/. 15,980 | S/. 16,491 |
| Gastos Administrativos | | S/. 27,216 | S/. 28,305 | S/. 29,720 | S/. 31,354 | S/. 33,142 |
| Depreciación (Activos Fijos) | | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 |
| Total | | S/. 52,616 | S/. 54,376 | S/. 56,569 | S/. 59,060 | S/. 61,762 |

Fuente: Elaboración Propia

6.5 Estados Financieros

Los resultados de la evaluación nos indican que el negocio de la consultora sobre Gestión de Procesos resulta viable financieramente dado que la inversión se recuperaría en el segundo año, esto se puede apreciar en la Tabla 8.

Tabla 8 Estados Financieros

| Detalle | PROYECCIONES | | | | |
|---------------------------------|--------------|------------|------------|------------|------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos | S/. 77,760 | S/. 80,870 | S/. 84,914 | S/. 89,584 | S/. 94,690 |
| (-) Costo de Servicios | S/. 14,798 | S/. 15,109 | S/. 15,513 | S/. 15,980 | S/. 16,491 |
| (=) Utilidad Bruta | S/. 62,962 | S/. 65,761 | S/. 69,401 | S/. 73,604 | S/. 78,199 |
| (-) Gastos Operacionales | | | | | |
| Depreciación (Activos Fijos) | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 | S/. 1,602 |
| (=) Utilidad Operacional | S/. 10,346 | S/. 11,385 | S/. 12,831 | S/. 14,544 | S/. 16,438 |
| (-) Gastos No Operacionales | | | | | |
| Gastos Financieros | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 |
| Otros Gastos no operacionales | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 | S/. 0 |
| (=) Utilidad antes de Impuestos | S/. 10,346 | S/. 11,385 | S/. 12,831 | S/. 14,544 | S/. 16,438 |
| (-) Impuesto a la Renta | S/. 828 | S/. 911 | S/. 1,026 | S/. 1,163 | S/. 1,315 |
| (=) UTILIDAD NETA | S/. 9,518 | S/. 10,475 | S/. 11,805 | S/. 13,380 | S/. 15,123 |

Fuente: Elaboración Propia

6.6 Indicadores de Rentabilidad VAN, TIR

Con una tasa de descuento del 12% se obtiene un VAN positivo de S/.32, 089 soles y una TIR de 72% como se muestra en la Tabla 9.

El margen de utilidad es el margen de ganancia al diferenciar los ingresos y gastos totales, incluyendo impuestos. Se expresa en un porcentaje de los ingresos, es decir la utilidad neta entre los ingresos.

Se obtiene un margen de utilidad del 12% para el primer año, 13% para el segundo año, 14% para el tercer año, 15% para el cuarto año y 16% para el quinto año.

Tabla 9 Indicadores de Rentabilidad VAN Y TIR

| FLUJO DE CAJA: | | | | | | |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Concepto \ Periodo | 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ing. Operativos | | S/. 77,760 | S/. 80,870 | S/. 84,914 | S/. 89,584 | S/. 94,690 |
| Egre. Operativos | | | | | | |
| Costo de Servicios | | S/. -14,798 | S/. -15,109 | S/. -15,513 | S/. -15,980 | S/. -16,491 |
| Gastos de Alquiler | | S/. -9,000 | S/. -9,360 | S/. -9,734 | S/. -10,123 | S/. -10,527 |
| Gastos de Suministros | | S/. -14,798 | S/. -15,109 | S/. -15,513 | S/. -15,980 | S/. -16,491 |
| Gastos Administrativos | | S/. -27,216 | S/. -28,305 | S/. -29,720 | S/. -31,354 | S/. -33,142 |
| Pago - Impto. Renta | | S/. -828 | S/. -911 | S/. -1,026 | S/. -1,163 | S/. -1,315 |
| Flujo Caja Operativo: | S/. 0 | S/. 11,120 | S/. 12,077 | S/. 13,407 | S/. 14,982 | S/. 16,725 |
| Inversion - 01 | S/. -16,022 | | | | | |
| Inversion - 02 | | | | | | |
| Flujo Caja Económico: | S/. -16,022 | S/. 11,120 | S/. 12,077 | S/. 13,407 | S/. 14,982 | S/. 16,725 |

| | |
|--------------------------|------------|
| Tasa - Descuento: | 12% |
|--------------------------|------------|

| | |
|------------|-------------------|
| VAN | S/. 32,089 |
| TIR | 72% |

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

1. Se definieron los lineamientos del negocio en base al enfoque basado en procesos de los Sistemas de Gestión de calidad bajo la norma internacional ISO 9001.
2. Se identificó a través de la Matriz de Perfil competitivo las siguientes oportunidades de mejora: Experiencia en el rubro de productos naturales y Reconocimiento en el mercado.
3. El puntaje obtenido en la Matriz de Evaluación de Factores externos mostró que la consultora está respondiendo mejor a las oportunidades del ambiente que a las amenazas. Asimismo el valor obtenido del empleo de la Matriz de Evaluación de Factores internos mostró que la consultora está utilizando adecuadamente las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas pero se debe prestar atención a la falta de experiencia en el rubro de productos naturales y la falta de reconocimiento en el mercado.

4. En base al estudio de mercado analizado, se puede determinar que hay una demanda importante sobre el servicio de consultoría que se propone.
5. La experiencia en Gestión de procesos en otros sectores servirá para fidelizar a los clientes potenciales del sector de productos naturales cuya satisfacción se medirá a través de encuestas que permitan identificar oportunidades de mejora.
6. La definición de los lineamientos del servicio de consultoría empleando las 4 P's del marketing permitirá el posicionamiento del negocio.
7. El trabajo ha permitido demostrar un negocio viable, habiéndose obtenido un VAN de 32,089 soles y una TIR de 72%.

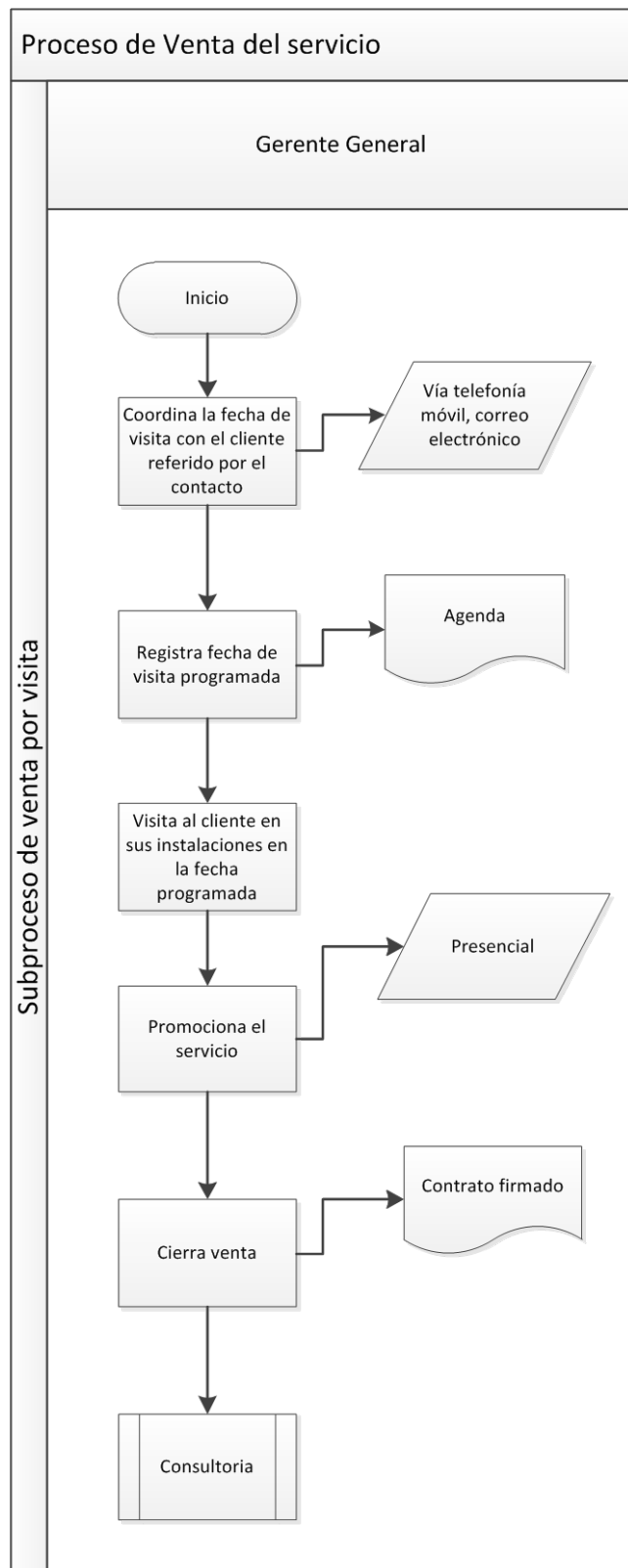
RECOMENDACIONES

1. Se debe mantener el personal multifuncional (Consultor/ Analista de procesos) con el fin de reducir costos administrativos.
2. El aprendizaje de las consultorías permitirá ajustar la propuesta a clientes potenciales.
3. Se debe dirigir el negocio más adelante hacia sectores que demanden mayor probabilidad de servicios.
4. La gestión por procesos de una empresa debe lograr identificar y desarrollar canales de comunicación que permitan tener mayor contacto con sus clientes sirviendo de base para la mejora continua del negocio.

ANEXOS

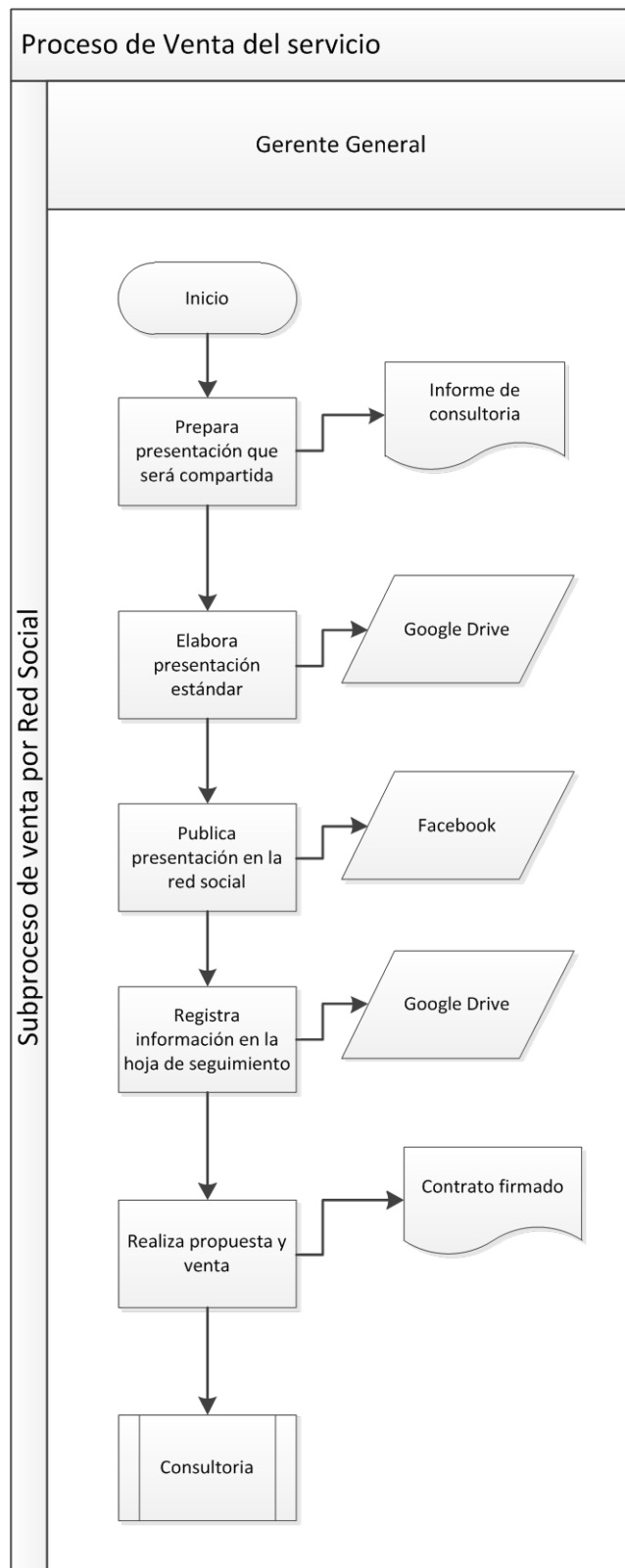
ANEXO 1

Subproceso de venta por visita



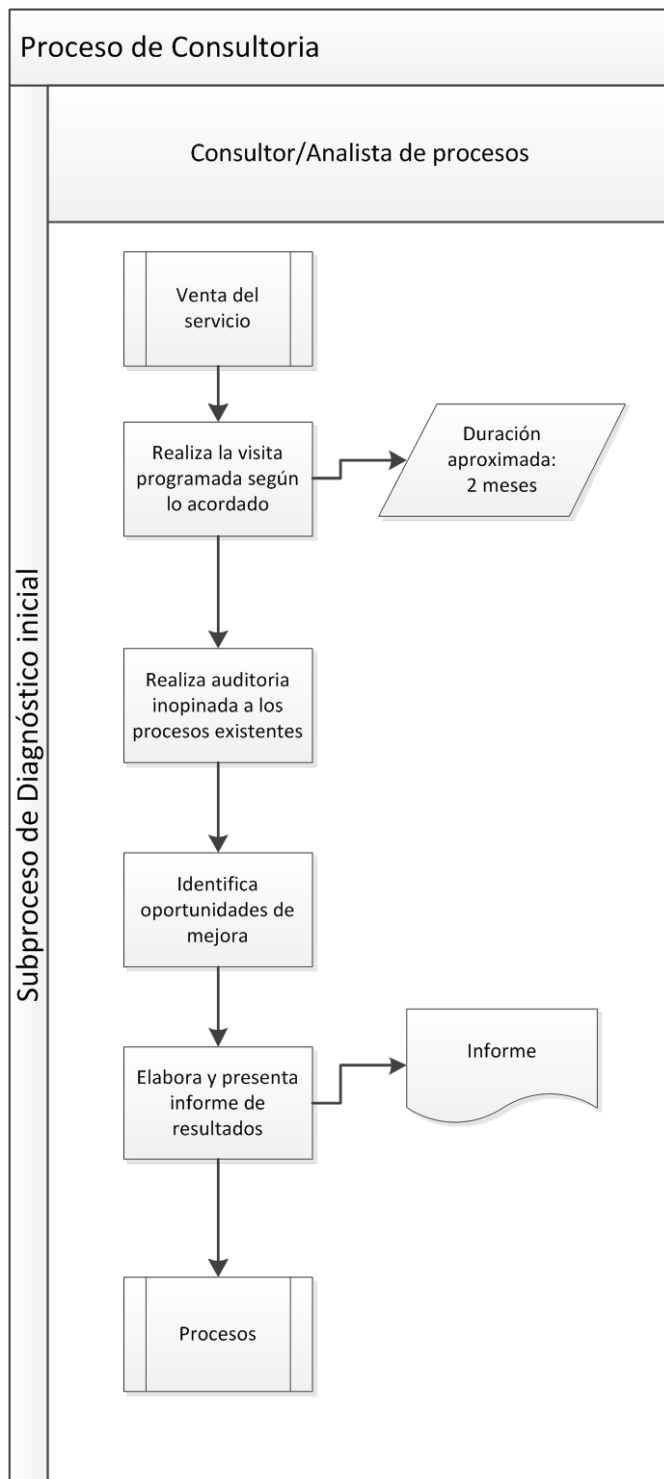
ANEXO 2

Subproceso de venta por red social



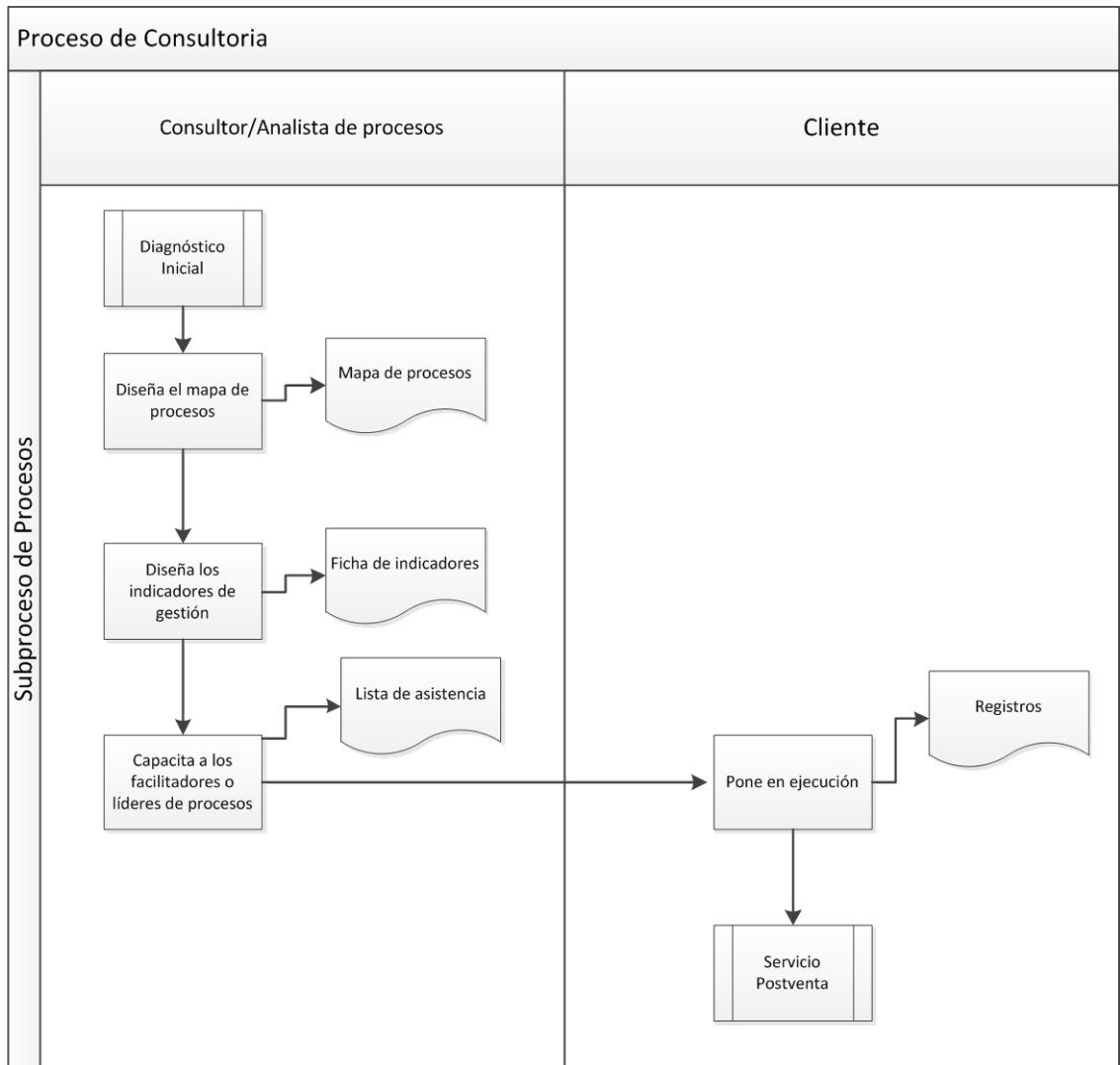
ANEXO 3

Subproceso de Diagnóstico Inicial



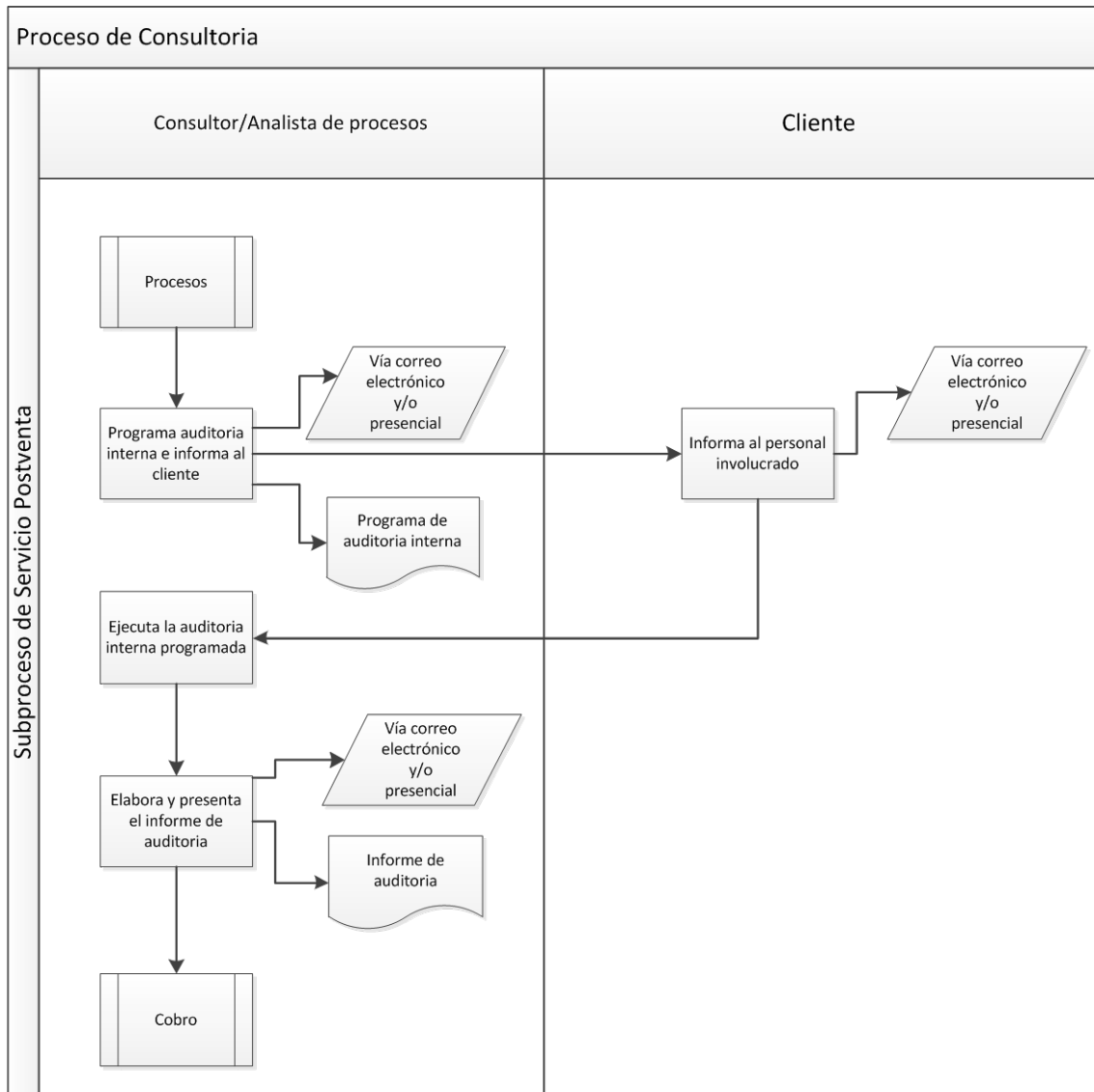
ANEXO 4

Subproceso de Procesos



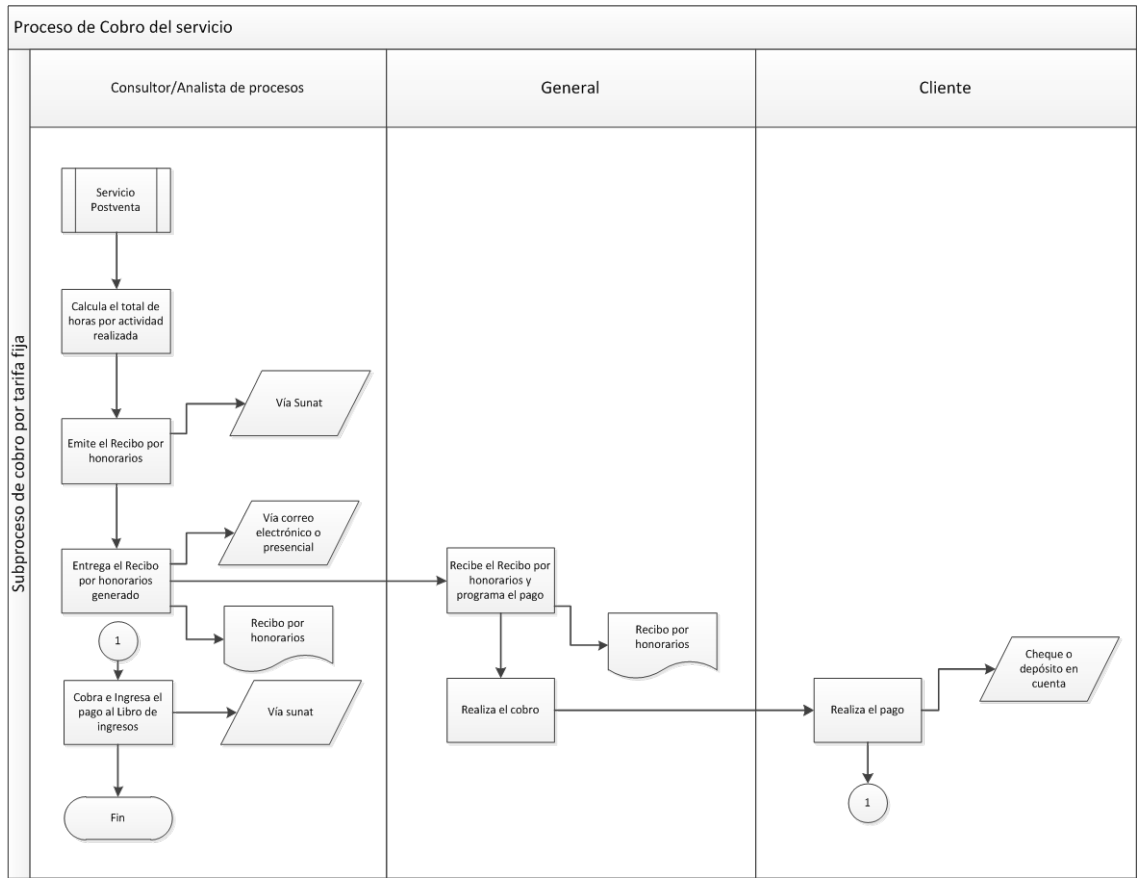
ANEXO 5

Subproceso de Servicio Postventa



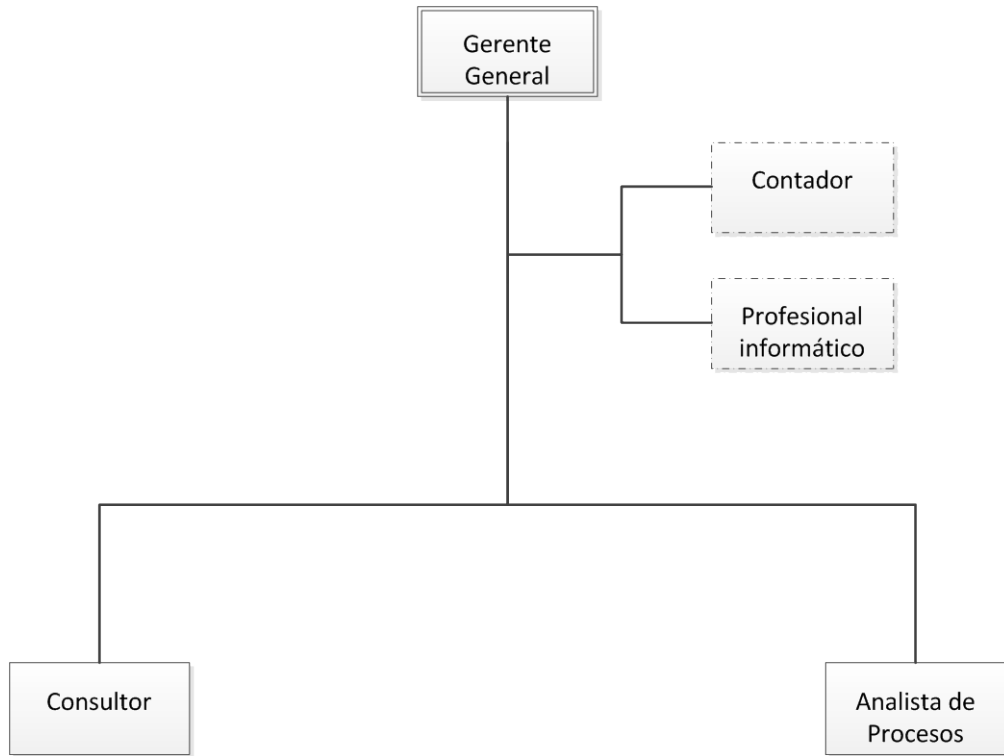
ANEXO 6

Subproceso de cobro por tarifa fija



ANEXO 7

Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

ANEXO 8

Encuesta

Encuesta "Expectativas y Preferencias: Consultoría sobre Gestión de Procesos"

Estimado (a), soy alumna de maestría de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas- UPC, y en esta oportunidad estoy realizando una encuesta para conocer sus expectativas y preferencias con respecto a la Consultoría sobre Gestión de procesos en la cual ud. haya podido participar: contratando, controlando, ejecutando o teniendo algún tipo de contacto. Toda la información que me brinde será tratada confidencialmente. Le agradezco por su colaboración.

*Obligatorio

1. Género *

- Masculino
- Femenino

2. Distrito *

3. ¿ En que sector participa la empresa donde labora? *

- Sector Agrícola
- Sector Pesquero
- Sector Forestal
- Sector Industrial/ Fabricación
- Sector Comercial
- Sector Salud
- Otro:

4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa? *

- 1 a 10
- 11 a 50
- 51 a 200
- 201 a 500
- 500 a más

5. ¿Cuánto aproximadamente factura su empresa al mes? *

- Menos de 50 000 dólares
- Entre 50 000 y 100 000 dólares
- Entre 100 000 y 500 000 dólares
- Más de 500 000 dólares

6. Su cargo es: *

- Gerente General
- Gerente de área/ Departamento
- Sub-Gerente o Jefe de área/Departamento
- Supervisor/ Coordinador
- Otro:

7. ¿Qué servicios de consultoría utiliza o utilizaría su empresa? *

- Implementación / capacitación / auditorías norma ISO 9001
- Inocuidad de alimentos / Laboratorios
- Homologaciones para proveedores / para clientes
- No utiliza consultoría
- Otro:

8. ¿Para que utilizaría los servicios de consultoría? *

- Para lograr objetivos y metas del área / empresa
- Para la solución de problemas / propuesta de mejora
- Para buscar nuevas oportunidades de negocio
- Para cumplir un requisito del cliente / temas comerciales
- Para mejorar los sistemas y métodos de trabajo / procesos
- Porque la competencia lo hace
- Para orientar el desempeño de mis empleados hacia los objetivos organizacionales
- Otro:

9. ¿Cuántas veces utiliza los servicios de consultoría al año? *

- Menos de una vez al año
- Una vez al año
- Tres veces al año
- Cinco veces al año
- Mayor de 5 veces al año
- 1 vez al mes
- Otro:

10. Indique que Certificación Internacional / Nacional cuenta su empresa. *

- ISO 9001 – Sistema de Gestión de la Calidad
- ISO 14001 – Sistema de Gestión del Medio Ambiente
- OSHAS 18001 – Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional
- ISO 22000 – Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria
- ISO 17025 – Sistema de Gestión en laboratorios
- HACCP – Sistema de análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la industria alimentaria
- Homologación de Proveedor
- Certificación y Registro Sanitario / DIGESA
- Buenas Prácticas de Manufactura
- No tengo ninguna certificación
- Otro:

11. ¿Qué opinión le merece la Consultoría sobre Gestión de procesos en su empresa? *

- Importante
- Mayor competitividad laboral
- Ninguna de las anteriores

12. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio de consultoría sobre Gestión de Procesos? *

- Menos de 1 000 dólares
- Entre 1 000 y 2 000 dólares
- Más de 2 000 dólares

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

GLOSARIO

Consultoría

“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.” (Arias y Gómez 2011: 10)

Enfoque a una gestión basado en procesos

“Para que una organización funciones de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar muchas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de una organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. (Benavides 2009: 42)

Manual de procesos

“Es un documento que registra el conjunto de procesos de la organización, discriminando en actividades que se realizan un servicio para mejorar su calidad, comprometiéndose a la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.” (Benavides 2009: 47)

Mejora continua

“Significa mejorar los estándares, estableciendo a su vez, estándares más altos, por lo que una vez establecido este concepto, el trabajo de mantenimiento por la administración o por el responsable del proceso, consiste en procurar que se observen los nuevos estándares.

El punto de partida para la mejora continua, es reconocer que se tiene una no-conformidad, desviación o problema, por lo que se concluye que el mejoramiento gana más terreno cuando se resuelve un problema. Sin embargo, para consolidar el nuevo nivel de mejora, éste debe ser estandarizado, bien sea en un procedimiento, instrucción de trabajo o en los niveles de desempeño.

Siempre que se logre implementar un nuevo estándar por innovación, este debe estar seguido de una serie de esfuerzos por parte del responsable del proceso y su personal, para mantenerlo y mejorarlo, como base estratégica de desarrollo de cada uno de los procesos que configuran la empresa.” (Benavides 2009: 57-58)

Norma ISO 9001

“La norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno, que es el mejor para la mejora de la calidad y satisfacción de cara al consumidor.

Los principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa, consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

La norma ISO 9001, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Puesto que la calidad técnica se presupone, ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los

problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo el consumidor y la mejora continua, consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo de esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.” (Benavides 2009: 51-53)

Proceso

“Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.” (Benavides 2009: 45)

“Secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.” (Benavides 2009: 47)

Subproceso

“Son partes bien definidas de un proceso, su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un proceso.” (Benavides 2009: 47)

BIBLIOGRAFÍA

1. ALOSILLA-VELAZCO, Ralph; LEVAGGI, Pier; PEÑA, Adriana y RODRIGUEZ-FRIAS, Jaime
2012 Planeamiento Estratégico del Sector Salud Privada en Lima. (Tesis para obtener el grado de Magister en Administración de Negocios Globales). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
2. ARIAS, Jury y GOMEZ, Fabian
2011 Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de consultoría enfocada en gestión de procesos, administrativa, financiera y logística de las pymes ubicadas en el departamento de Antioquia. (Proyecto de grado para optar el título de Especialistas en Formulación y Evaluación de Proyectos Públicos y Privados). Medellín: Universidad de Medellín.
3. ARMAJACH, Jaime
1992 El mercado de la consultoría en el Perú, pp. 6,51
En: Estudios de mercado, estudio supervisado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima, y del Instituto Español de Comercio Exterior.
4. BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERU
2015 Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2015-2017. Lima: BCRP
5. BENAVIDES, Andrea
2009 Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para una empresa consultora: caso aplicado a Arévalo & Asociados. (Proyecto previo a la obtención del Título de Ingeniero Empresarial). Quito. Escuela Politécnica Nacional.

6. ECO GLOBAL CONSULTORES
2013 (<http://egcperu.com>)
Página web empresarial, contiene descripción de misión, visión, objetivos, servicios, curso y talleres, clientes, etc. (consulta 4 de Diciembre)
7. ECOWASI
2014 (<http://www.ecowasi.com>)
Página web empresarial contiene descripción de misión, visión, productos, tratamientos, noticias, etc. (consulta 26 de Abril)
8. FITOSANA
2015 (<http://www.fitosanaperu.com/>)
Página web empresarial, contiene descripción de misión, visión, política de calidad, puntos de venta, tratamientos, consultas, etc (consulta 26 de Abril)
9. GAMERO, Juliana , NAJARRO, Mario y SERRANO, Marvin
2013 Desarrollo de un modelo competitivo para las Líneas de Capacitación y Consultoría del Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa 3M OUTSOURCING S.A de C.V. (Trabajo para optar el grado de Maestro en Consultoría Empresarial). San Salvador: Universidad de El Salvador.
10. GONZALES, Andrés
2012 Estudio de Factibilidad para la implementación de una empresa de Consultoría: Empresa de Consultoría en Calidad, Gestión Integral y Métodos, PearSolution S.A (Tesis de grado para obtención del Título en Administración de Empresas). Quito: Universidad San Francisco de Quito.
11. IF CONSULTING CONSULTORES EN SISTEMAS DE GESTION
2015 (<http://ifconsulting.pe>)
Página web empresarial, contiene descripción de misión, visión, soluciones, cursos y talleres, clientes, etc. (consulta 4 de Diciembre)
12. LOPEZ, Magda y MONTENEGRO, Martha
2009 Estudio de factibilidad para la creación de una empresa enfocada en Asesoría y Consultoría en Sistemas de Gestión de Calidad para empresas del Sector Hotelero en la ciudad de Bogotá. (Trabajo de grado para obtener el Título de Administración Empresarial). Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
13. MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
2015 Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018. Lima: MEF

14. PEREYRA, Rosa

2011 Estrategias de marketing aplicadas por las tiendas de salud natural en Lima Metropolitana. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración). Lima: Universidad San Martín de Porres.

15. VIDA NATURAL

2015 (<http://vidanatural.pe>)

Página web empresarial, contiene descripción de productos, contacto, servicio, etc. (consulta 26 de Abril)

16. QUALITAS CONSULTORES

2015 (<http://qualitas.com.pe>)

Página web empresarial, contiene descripción de misión, visión, experiencia, clientes, servicios, normas, cursos, etc. (consulta 4 de Diciembre)