



**Universidad**  
Internacional  
de Valencia

# Plan de creación de la empresa de servicios de Recursos humanos “CRECERHUMANOS”

Titulación:  
MBA

Curso académico  
2021-2022

Alumno/a: Tullume Castillo,  
Jorge Enrique  
D.N.I: 44092143

Director/a de TFM: Montserrat  
Subirats Ferrer

Convocatoria:  
Primera

04 julio 2022

De:  
 Planeta Formación y Universidades

# Índice del contenido

Índice de figuras .....	2
Índice de tablas.....	3
1. Introducción .....	5
1.1. Justificación del proyecto.....	6
1.2. Objetivos .....	7
2. Análisis del entorno .....	8
2.1. Análisis PESTEL .....	8
2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	10
2.3. Análisis de la Competencia.....	12
2.4. Análisis CANVAS.....	14
2.5. Análisis DAFO .....	16
2.6. Análisis CAME .....	18
3. Análisis de la Organización y los Recursos Humanos .....	20
3.1. Misión, Visión y Objetivos .....	21
3.2. Constitución y forma jurídica.....	22
3.3. Definición de áreas de trabajo .....	24
3.4. Definición de puestos de trabajo.....	26
3.5. Organigrama.....	34
4. Plan de Operaciones .....	35
4.1. Localización.....	35
4.2. Descripción de los procesos .....	40
5. Plan de Marketing.....	45
5.1. Segmentación y público objetivo.....	45
5.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución.....	48
6. Plan económico – financiero.....	52
6.1. Plan de inversión .....	52
6.2. Plan de financiación.....	54
6.3. Previsión de gastos e ingresos .....	56
6.4. Previsión de tesorería.....	67
6.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional.....	69



6.6. Balance de Situación previsional .....	71
6.7. Valoración de la inversión.....	74
7. Plan de trabajo .....	76
8. Conclusiones y limitaciones .....	77
9. Bibliografía.....	79
10. Anexos .....	81
Anexo 1.....	82
Anexo 2.....	83
Anexo 3.....	84
Anexo 4.....	85

## Índice de figuras

Figura 1 .....	16
Figura 2 .....	18
Figura 3 .....	34
Figura 4 .....	40
Figura 5 .....	41
Figura 6.....	42
Figura 7 .....	43
Figura 8 .....	44
Figura 9.....	46
Figura 10.....	47
Figura 11 .....	61
Figura 12 .....	66
Figura 13 .....	84
Figura 14 .....	84
Figura 15 .....	84



Figura 16 ..... 85

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	13
Tabla 2 .....	15
Tabla 3 .....	23
Tabla 4 .....	33
Tabla 5 .....	34
Tabla 6 .....	36
Tabla 7 .....	37
Tabla 8 .....	38
Tabla 9 .....	39
Tabla 10.....	49
Tabla 11.....	54
Tabla 12.....	55
Tabla 13.....	58
Tabla 14.....	59
Tabla 15.....	60
Tabla 16.....	61
Tabla 17.....	63
Tabla 18.....	64
Tabla 19.....	65
Tabla 20.....	66
Tabla 21.....	67
Tabla 22.....	68
Tabla 23.....	68
Tabla 24.....	70



Tabla 25.....	70
Tabla 26.....	71
Tabla 27.....	72
Tabla 28.....	72
Tabla 29.....	73
Tabla 30.....	74
Tabla 31.....	75
Tabla 32.....	75
Tabla 33.....	75

# 1. Introducción

En el Perú tenemos alrededor de 400 compañías dedicadas al desarrollo de *Software* que en casi el 99% del total son Micro y Pequeñas empresas (PromPeru, 2021). Estas compañías requieren profesionales que cuenten con conocimientos tecnológicos, sepan trabajar en equipo, y puedan liderar proyectos. Según el informe estadístico de (Dimovski, 2021), el 69% de desarrolladores de *software* utilizan el lenguaje de programación *JavaScript* y el 40% utiliza el *web framework* denominado *React.js*. Es importante conocer estos datos para diseñar un buen servicio que logre unir estos 2 mundos.

Los profesionales de desarrollo de *software* se caracterizan por conocer una gran variedad de herramientas, poseer varios años de experiencia, ganas de seguir aprendiendo, y sobre todo por buscar la oportunidad de pertenecer a una empresa adecuada, con el fin de insertarse en el mundo laboral o cambiarse a otra organización que le permita mejorar su posición profesional. También muchos de ellos procuran estar en constante formación para perfeccionar y adquirir nuevos conocimientos.

Una de las problemáticas existentes es que algunas compañías realizan contrataciones por un periodo breve de tiempo, usualmente para proyectos de corta duración o servicios tecnológicos específicos que se realizan por única vez. Estos profesionales muchas veces, después de terminar su vínculo laboral, no consiguen un nuevo trabajo y pasan largas temporadas desempleados.

Otro problema visible es que las organizaciones no poseen un buen proceso de selección y contratación o no recogen correctamente las necesidades del cargo requerido, en consecuencia, incorporan a profesionales con capacidades poco desarrolladas, lo que ocasiona que las empresas decidan terminar la relación contractual en el corto plazo para reemplazarlos por otros. Estas falencias producen pérdida de tiempo en la gestión de reclutamiento y retrasos en el cronograma de desarrollo de las actividades principales del negocio.

Los desarrolladores de *software* con mayor potencial de crecimiento laboral son aquellos que buscan estar en constante formación y aprendizaje para tener habilidades técnicas que estén acorde a las exigencias del mercado laboral, y de esta manera tener mayor posibilidad de éxito en los procesos de selección.

## 1.1. Justificación del proyecto

La transformación digital ha sido la actividad con mayor protagonismo a nivel mundial en los últimos años y ha provocado una alta demanda laboral en el sector de Tecnología.

Según (Peru21, 2021) el 68% de empresas peruanas que necesita profesionales en este sector realizarán más contrataciones de personal y un 53% asegura que tomarán servicios de consultoría tecnológica externa.

En España, la demanda de vacantes para puestos de trabajo en el 2021 en el Sector de Informática y telecomunicaciones, según un informe realizado por (Infojobs, 2022), ha crecido en un 34%.

La compañía mexicana Hireline, a través de un estudio, reveló que en su país la demanda laboral en tecnología se incrementó un 88% en el 2021 (Hireline, 2022). El crecimiento de puestos de trabajo del sector se convierte en una buena oportunidad de gestionar contrataciones de profesionales en el rubro del *Software*.

Según una noticia publicada por (Microsoft, 2022), más del 94% de las Pymes en el Perú han realizaron inversión en tecnología en el año 2021 por 2 razones principales: una es la aceleración de los procesos de transformación digital a inicios de la pandemia del covid-19 y la otra es la necesidad del uso de datos para la toma de decisiones. Por lo tanto, las empresas siguen apostando por la implementación en *Software* para sus procesos, y esto trae como consecuencia un aumento de demanda del número de profesionales.

Según un estudio realizado por LinkedIn y publicado en (Revista Empresarial, 2021), el sector Tecnología tiene mayor rotación de personal, y es posible que la causa sea el aumento de la demanda laboral, el creciente salario en el sector, y la ansiedad de los mejores talentos por conseguir nuevos y mejores puestos de trabajo. También sostiene que más del 49% de empleados de tecnología, que toman la decisión de moverse de su empleo actual, se mantienen en el mismo sector.

La creación de CRECERUMANOS responde a la necesidad de vincular a los profesionales peruanos del sector de Tecnología con organizaciones a nivel mundial que demandan colaboradores con este tipo de habilidades, reducir la tasa de desempleo del sector, e incrementar el uso de herramientas tecnológicas actuales con adiestramiento especializado para estar a la vanguardia del mercado.

## 1.2. Objetivos

### OBJETIVO GENERAL

- El objetivo general de este proyecto es la creación de una empresa de servicios de Recursos Humanos especializada en el reclutamiento de personal para compañías dedicadas al desarrollo de *software*, con sede principal en el Perú y que tiene como propósito crear un vínculo laboral entre profesionales peruanos y organizaciones a nivel mundial.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aumentar en un 80% el número de clientes en el segundo año de funcionamiento de la consultora.
- Triplicar en el segundo trimestre el número de candidatos que participan en los cursos de formación gratuita.
- Conseguir que el 80% de los clientes vuelvan a utilizar el servicio de reclutamiento por segunda vez.
- Generar ventas del servicio de formación al público en general equivalentes a los ingresos por servicios de reclutamiento en el primer año.
- Triplicar la cuota de mercado en los siguientes 3 años.
- Brindar servicio en el mercado extranjero luego de 5 años de iniciada las operaciones.



# 2. Análisis del entorno

Es importante que la consultora conozca los aspectos de la situación del Perú para describir los factores externos que impactan de manera positiva en el desarrollo de la empresa y distinguir las limitaciones de los objetivos planteados por la compañía.

A continuación, se presenta los análisis realizados: PESTEL, 5 Fuerzas de Porter, CANVAS, Competencia, DAFO y CAME.

## 2.1. Análisis PESTEL

### ENTORNO POLÍTICO:

A pesar de que en el Perú se vive una incertidumbre política desde el año 2021, el gobierno ha estado promoviendo el desarrollo económico a través de programas de inversión privada, esto favorece a la sostenibilidad del proyecto, porque se está impulsando la creación de nuevas empresas, incluyendo las que se dedican al desarrollo de *software*. También, las políticas de empleabilidad se siguen manteniendo hasta la fecha, eso facilita que se pueda brindar los servicios de reclutamiento sin alterar los costos de las operaciones de la consultora.

### ENTORNO ECONÓMICO:

Luego de la disminución del número de casos del covid-19 y la reciente crisis mundial del incremento de la inflación, la economía peruana tiene buenos pronósticos de crecimiento según (Forbes Staff, 2022). Esto genera confianza entre las empresas del sector tecnológico para continuar con sus actividades. Otro aspecto relevante, es el alza del tipo de cambio a dólares americanos que seguirá creciendo en los siguientes años según lo publicado por el (BBVA, 2022), esto podría impulsar a muchas de las empresas dedicadas al desarrollo de *software* a expandir su mercado al extranjero; y además generaría mayores posibilidades de puestos laborales en el país.

### ENTORNO SOCIAL

Uno de los cambios sociales más relevantes que ocasionó la pandemia del covid-19, y que aún se mantiene hasta la fecha, es el trabajo remoto. Muchas de las organizaciones dedicadas al desarrollo de *software* optan por contratar profesionales para que realicen sus

funciones desde fuera de la oficina, de esta manera se reducen los costos atribuidos al espacio ocupado dentro de sus establecimientos y los del propio empleado por traslado y alimentación. El trabajo remoto permite a la consultora promover profesionales de cualquier parte del país, y en algunos casos no hay necesidad de que el empleado se traslade a la ubicación física del empleador. Estos beneficios son atractivos para muchos profesionales del sector y los incentiva a tener un mejor desempeño.

## ENTORNO TECNOLÓGICO

La aceleración de la transformación digital a nivel mundial ha creado tendencias en los servicios ofrecidos por las compañías dedicadas al desarrollo de *software*, incorporando entre sus soluciones tecnológicas el *Big Data*, *Analytics*, *Cloud*, Internet de las Cosas e Inteligencia Artificial. Otra tendencia, es que las empresas están invirtiendo en tecnología para mejorar sus procesos productivos, tal como lo señala un estudio realizado por (Microsoft, 2022) donde revela que “más del 94% de las pymes peruanas invirtió en tecnología en el último año”. Estos informes, pone en evidencia el crecimiento de los servicios tecnológicos en el mundo, y se puede deducir, que la demanda de puestos de trabajo para este sector también se ha elevado. Además, el surgimiento de diversas áreas de especialización tecnológica es una clara oportunidad para el desarrollo de los servicios de formación que brinda la consultora.

## ENTORNO ECOLÓGICO

El gobierno peruano siempre ha demostrado su compromiso para hacer frente al cambio climático a través de acciones concretas, y la más reciente fue la creación del Ministerio del Ambiente en el año 2008. Aunque el desarrollo de este proyecto no incumple con la legislación a favor del medio ambiente, la consultora presenta una consciencia ambiental basado en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el propósito de generar impacto social en el futuro.

## ENTORNO LEGAL

Se han realizado algunas mejoras en las leyes que protegen al trabajador, como promover el teletrabajo, reglamentar a los proveedores de internet para que mejor su servicio y mejorar los beneficios de los trabajadores con contratación temporal. Estas mejoras son atractivas para los profesionales del sector, pero traen mayores costos para el departamento de Recursos Humanos de las organizaciones, es por ello, que los servicios de reclutamiento de la consultora tendrán más éxito si tienen como beneficio la reducción de dichos costos.

## 2.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Luego de conocer el entorno externo, lo siguiente es realizar el análisis interno del sector a través de las 5 fuerzas de Porter, este análisis tiene relevancia en identificar las oportunidades y amenazas del mercado donde desea ingresar, medir el potencial de rentabilidad del modelo de negocio y diseñar las estrategias corporativas para el cumplimiento de los objetivos.

### AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

Las empresas extranjeras de reclutamiento que podrían ingresar al mercado peruano tendrán como principal barrera de entrada la situación de inestabilidad política que vive actualmente el Perú (Olmo, 2022). Las empresas nacionales que deseen desarrollar servicios de recursos humanos para el sector de desarrollo de *software* deberán superar la barrera de entrada de diferenciación del producto para que puedan ser atractivos para los clientes.

La barrera de entrada de la inversión es más fácil de superar, porque los servicios de consultoría tienen costos de financiación bajos. En este caso, un posible producto mínimo viable estaría compuesto por un local alquilado, muebles de oficina y el equipo de cómputo.

Las barreras de salida no son muchas. Lo más desafiante es asegurar que se mantengan las alianzas estratégicas creadas y se sigan cumpliendo los servicios en los tiempos de contrato pactados.

### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

Los clientes tiene poder de negociación bajo, porque a pesar de existir muchas empresas de consultoría de Recursos Humanos, los usuarios no las conocen y por lo tanto no tienen muchas opciones para escoger, incrementando de esta forma el riesgo de cambiar de proveedora de servicios en un mediano plazo por no estar satisfechos.

El precio de los servicios de reclutamiento generalmente son muy similares entre las consultoras; sin embargo, el consumidor se decanta por adquirir los servicios de un proveedor luego de evaluar la propuesta con los beneficios añadidos más atractivos. Algo

importante que destacar, es que los clientes son sensibles al precio y la percepción de un precio alto con respecto al mercado provocará que no consuman y vayan con la competencia.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

En el sector de Recursos Humanos no existe dependencia directa de proveedores para proporcionar los servicios que ofrecen las consultoras. Sin embargo, existen proveedores que apoyan la gestión de este tipo de empresas, por ejemplo, los proveedores tecnológicos que venden computadoras, servicios de redes de cómputo, internet y telefonía, y también los proveedores de servicios básicos como son las empresas de agua y luz.

Los proveedores de tecnología tienen bajo poder de negociación porque en el mercado se hallan muchas opciones que brindan este tipo de servicios y productos. En cambio, los proveedores de servicios básicos tienen alto poder de negociación porque son empresas concesionarias del estado que ofrecen estos servicios públicos.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El servicio que ofrecen las consultoras de reclutamiento podrían ser sustituidos por los mismos clientes creando su propio departamento de Recursos Humanos. En este sentido, la amenaza es baja, porque generalmente las áreas internas tienen un costo mayor dependiendo del número de trabajadores y de la rotación de personal. Por ese motivo, muchas veces las organizaciones deciden tercerizar este tipo de servicios.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

En el mercado existen muchas empresas de Recursos Humanos; sin embargo, hay baja competitividad porque no todas son reconocidas por las organizaciones que demandan el servicio de reclutamiento, además, no todos los competidores tienen una buena estrategia comercial *B2B* para llegar a los clientes potenciales, solo algunas consultoras como Addeco y Michael Page tienen alto reconocimiento en el Perú.

Otro aspecto que podemos resaltar es que existen pocas consultoras especializadas en rubros profesionales como Desarrollo de *Software*, Servicios de Tecnología y otros, por lo tanto, la rivalidad se reduce al existir estos segmentos de especialización.

La rivalidad producida por CRECEHUMANOS será con la consultora que tiene el siguiente perfil: usualmente no es tan conocida por sus clientes, está especializada en el sector de desarrollo de *software*, su público objetivo es el mercado peruano y mantiene una gestión de retención de clientes.

Podemos concluir que la rivalidad entre competidores es baja porque pocas consultoras podrían comunicarse con el mismo cliente y la mayoría tiene gran similitud en el servicio que ofrecen.

## 2.3. Análisis de la Competencia

La consultora encuentra relevante realizar un análisis de sus competidores para conocer los servicios y productos que ofrecen, la oferta de valor y cómo desarrollan sus actividades en el mercado.

Las entidades seleccionadas ofrecen un servicio similar a la consultora y tienen como zona de influencia a la ciudad de Lima, Perú, incluso algunas de ellas brindan servicios al mercado extranjero.

Estos rivales tienen, en su mayoría, más de 10 años de operaciones en el mercado peruano, por lo que han adquirido amplia experiencia en el rubro de Recursos Humanos. También se encontró estas compañías no se especializan en el sector de desarrollo de *software*, sino que el servicio es multidisciplinario.

Hay empresas que ofrecen servicios de *outsourcing*; es decir, se hacen responsables de las operaciones que soporta la gestión de la planilla de sus clientes, otorgando más tiempo a las organizaciones para una mejor atención a las actividades principales que generan valor al negocio.

En conclusión, los competidores tienen mucha experiencia en el mercado local, ofrecen soluciones similares a la que ofrece el proyecto y algunos de ellos brindan sus servicios en el mercado internacional, sin embargo, la consultora tiene como diferenciador el servicio de formación continua que ofrece a los candidatos.

El éxito del proyecto depende de la construcción de un potente plan comercial *B2B*, un buen direccionamiento del *Marketing* y del diseño de un buen servicio con una oferta de valor que sea robusta, atractiva y sobre todo diferenciada para los clientes. Esto dará como resultado una estrategia competitiva que aumentará el valor de la marca y ganará cuota de mercado, propiciando el alcance de los objetivos estratégicos de la compañía.

**Tabla 1**

*Análisis de la competencia*

Criterio	CRECERHUMANOS	TAWA	TARGOPERU	AGMPERU	MICHAEL PAGE	ADECCO	CORNERSTONE
Cliente Objetivo	Empresas y profesionales de desarrollo de <i>software</i>	Empresas de distintos giros de negocios					Empresas con necesidad de cubrir cargos directivos
Posicionamiento de marca	No es conocida porque es nueva en el mercado	15 años en el mercado peruano	10 años en el mercado peruano		8 años en el mercado peruano	24 años en el mercado peruano	15 años en el mercado peruano.
Servicio	Reclutamiento, formación y <i>Coaching</i>	Reclutamiento, <i>outsourcing</i> y <i>Coaching</i>	Reclutamiento, formación y <i>Coaching</i>	Reclutamiento, <i>outsourcing</i> , formación y aplicaciones tecnológicas	Reclutamiento y <i>Coaching</i>	Reclutamiento, <i>outsourcing</i> y <i>Coaching</i>	Reclutamiento y <i>Coaching</i>
Fortaleza	Propuesta de valor innovadora para potenciar el desarrollo profesional del candidato	Amplia experiencia y diversidad de servicios		Amplia experiencia y diversidad de servicios y aplicaciones tecnológicas.	Amplia experiencia	Amplia experiencia en el mercado y con sedes en otros países	
Debilidades	No tiene mucha variedad de servicios y productos	No está especializado en un área profesional		No está especializado en un área profesional y ofrece poca diversidad de formación	No está especializado en un área profesional		
Marketing	A través de <i>Marketing</i> directo <i>B2B</i> y estrategia digital.						

Fuente: *Elaboración propia*

## 2.4. Análisis CANVAS

El proyecto propone un modelo de negocio de consultoría que está respaldado por la experiencia de consultores especializados en el sector de Recursos Humanos, que apoyarán con el diseño de servicios con valor en diferenciación y asertivas estrategias de atracción al cliente. La propuesta de valor ofrece soluciones laborales de reclutamiento para las compañías dedicadas al desarrollo de *software*, con la ventaja competitiva del servicio de formación continua para los candidatos que participan en los procesos de selección. También plantea los servicios adicionales de formación y *coaching* para el personal de empresas y formación de postgrado para el público en general.

A continuación, se presenta el análisis CANVAS de la organización para una mejor comprensión del modelo de negocio:

**Tabla 2**

Análisis CANVAS de CRECERHUMANOS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los usuarios	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores externos.</li> <li>• Universidades e institutos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación con consultores expertos.</li> <li>• Diseño de estrategias de atracción de clientes <i>B2B</i>.</li> <li>• Servicios de selección y reclutamiento.</li> <li>• Servicios de formación y <i>Coaching</i>.</li> <li>• Diseño de nuevos servicios.</li> </ul>	<p>CRECERHUMANOS brinda soluciones laborales a empresas dedicadas al desarrollo de <i>software</i>, a través de la contratación de profesionales con formación continua en herramientas tecnológicas más demandadas por el mercado.</p> <p>También procura que el colaborador reclutado realice sus funciones bajo un adecuado clima laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación directa y a través de envío de <i>email</i> y redes sociales con los clientes y los colaboradores reclutado.</li> <li>• Encuestas sobre el servicio.</li> <li>• Evaluación de desempeño cliente-colaborador (bidireccional).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro y pequeñas empresas dedicadas al desarrollo de <i>software</i> ubicadas en la ciudad de Lima.</li> <li>• Profesionales peruanos con conocimientos en herramientas tecnológicas.</li> </ul>
	Recursos clave		Canal	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión inicial.</li> <li>• Candidatos con un perfil profesional tecnológico.</li> <li>• Portal web.</li> <li>• Plataforma e-learning.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal web.</li> <li>• <i>Email</i>.</li> <li>• Redes sociales.</li> </ul>	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla.</li> <li>• Alquiler de local, servicios básicos y tecnológicos.</li> <li>• Inversión inicial de muebles y materiales de oficina.</li> <li>• Marketing <i>B2B</i>.</li> <li>• Membresía para comunicación directa con candidatos potenciales (ejem: LinkedIn).</li> <li>• Pagos por creación de cursos para capacitación e-learning.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de servicios de Selección y Reclutamiento de personal.</li> <li>• Servicios <i>B2B</i> de formación y coaching para clientes.</li> <li>• Servicios <i>B2C</i> de formación de postgrado para público en general.</li> </ul>		

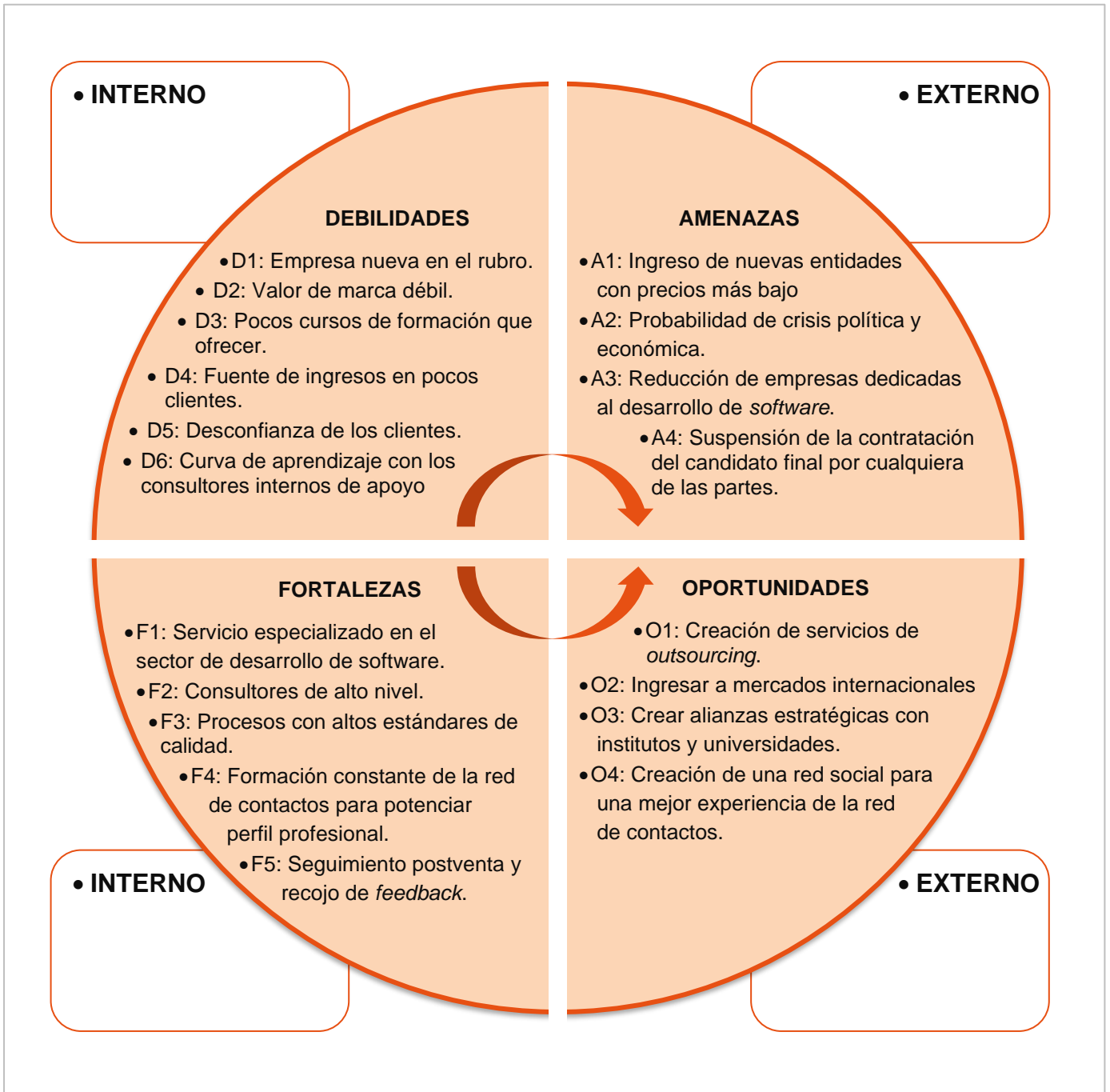
Fuente: Elaboración propia



## 2.5. Análisis DAFO

Figura 1

Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

El proyecto tiene como fortalezas el acompañamiento de consultores de alto nivel que ayudarán a trazar las estrategias adecuadas para sus operaciones comerciales y reducir el riesgo de fracasar en el intento. También, brinda el servicio de formación continua a los participantes del servicio de Reclutamiento y Selección, con el objetivo de contar con un amplio catálogo de profesionales con más éxito en los procesos de selección.

Entre sus oportunidades presenta el ingreso a mercados internacionales y creación de servicios de *outsourcing* y *coaching* ya existentes en el mercado. También se podría crear alianzas estratégicas con institutos y universidades que brinden formación en el área tecnológica, para promover la inserción laboral de los egresados a cambio de promocionar sus servicios en dichas instituciones. Además, tiene la posibilidad de crear una red social en el largo plazo para el uso los participantes con el fin de intercambiar conocimientos y mejorando la experiencia de usuario.

Las debilidades que se identificaron en el proyecto fueron que es nuevo en el sector, por lo tanto, tiene un valor de marca débil y esto puede ocasionar desconfianza de los clientes, los directivos deben pasar por una curva de aprendizaje con los consultores y durará dependiendo de la capacidad de asimilar la información brindada.

Por último, las amenazas encontradas son el ingreso de nuevos competidos que podrían ofrecer precios más bajos, un probable surgimiento de crisis política y económica, lo cual provocaría el cierre de algunas empresas del sector y por lo tanto se reducirían el número de compañías dedicadas al desarrollo de *software*, una posible suspensión de la contratación por parte del cliente o del candidato final y esto afectaría a la imagen empresarial de la consultora.

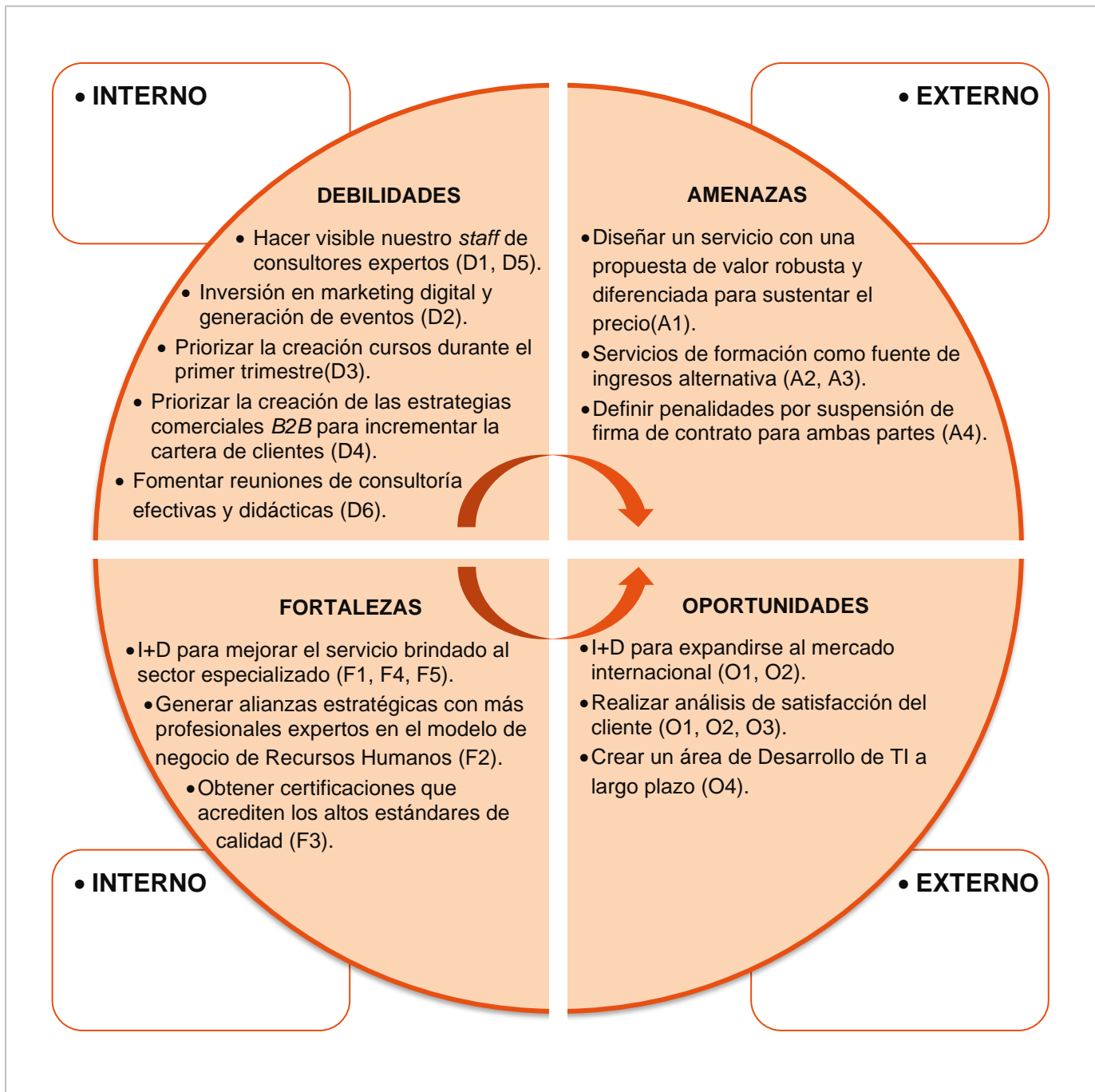
El análisis DAFO demuestra que el proyecto tiene un servicio con ventajas competitivas, como lo son el enfoque de formación académica al candidato, apoyo de expertos en el sector y altos estándares de calidad en el servicio de Reclutamiento y Selección.

Basado en este ejercicio, se procedió a realizar el análisis CAME con la finalidad de corregir las debilidades encontradas, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

## 2.6. Análisis CAME

**Figura 2**

Análisis CAME



Fuente: *Elaboración propia*

En el análisis CAME de la compañía, se puede observar que el equipo de consultores permite corregir las debilidades y explotar las oportunidades, por lo que se debe considerar como uno de los activos más importantes de la consultora.

La propuesta de valor del proyecto puede afrontar las amenazas de los competidores, justificando el precio con los beneficios que posee. Además, la oferta de valor se debe diseñar de acuerdo con las necesidades del público objetivo y apoyados siempre en la asesoría oportuna de los consultores expertos.

Cabe resaltar, que el ingreso de nuevos clientes depende mucho de la estrategia comercial *B2B* que se haya desarrollado. De igual manera, se debe prestar atención a los servicios de formación, los cuales serán utilizados como fuente ingreso alternativa en caso de suscitarse una situación de gravedad.

La creación de una red social para uso de los profesionales del sector forma parte de un plan a largo plazo, ya que actualmente la consultora se debe enfocar en la gestión de los servicios de reclutamiento y selección, junto con la formación continua.

Como resultado del desarrollo de este estudio, lo más prioritario es elegir objetivamente a los profesionales que formarán parte del *staff* de consultores, pues de este equipo depende mucho el futuro de la empresa, la construcción de los planes estratégicos, y la realización de una gestión empresarial eficiente y productiva. Además, es importante que se desarrollen con igual importancia los cursos de formación continua para los participantes del servicio de reclutamiento, pues es necesario subrayar que añade valor al perfil profesional y genera mayor atracción a los clientes.

# 3. Análisis de la Organización y los Recursos Humanos

La consultora ha sido creada para satisfacer las necesidades laborales de las empresas dedicadas al desarrollo de *software* ofreciendo servicios de Reclutamiento y Selección de profesionales especializados en este sector.

La organización ha sido diseñada con el propósito de dar solución a una problemática cada vez más frecuente: el desempleo en el Perú. Este problema no sólo radica en que la oferta supera a la demanda laboral, sino también en que muchos profesionales no cuentan con una formación adecuada en conocimientos tecnológicos y como consecuencia no pueden desempeñar una buena función dentro en la compañía que los emplea.

Otro de los aspectos identificados en el rubro de Recursos Humanos, es el tipo de contratación temporal que algunas organizaciones realizan debido a la naturaleza del cargo o porque necesitan satisfacer necesidades por un periodo de tiempo corto.

La consultora tiene como finalidad seleccionar a los potenciales candidatos que sean los más adecuados para los requerimientos de sus clientes, que tengan solidas expectativas de crecimiento profesional y estén alineados dentro las políticas de los empleadores, con el fin de fomentar una relación sana y provechosa entre colaborador y empleador, manteniendo una comunicación clara y permanente entre los involucrados. Otro propósito es establecer una red de contactos con los profesionales del sector para promover el intercambio de conocimientos, apoyados en la formación continua y gratuita para mejorar sus habilidades tecnológicas y añadir ventajas competitivas en sus procesos de reclutamiento.

## 3.1. Misión, Visión y Objetivos

### MISIÓN

Brindar soluciones de reclutamiento y selección a nuestros clientes del rubro de Desarrollo de *Software* que forman parte de la oferta y la demanda del mercado laboral, bajo una relación de trabajo sana y alineada a los objetivos de ambas partes, y distinguiendo al candidato como ser humano con capacidades de aprendizaje y desarrollo y que es elemento más importante en el ejercicio del trabajo, y valorando a la empresa como unidad de generación de empleo que necesita colaboradores eficientes que aporten valor al desarrollo empresarial, para formar parte de la fuerza que impulsa el desarrollo y el crecimiento del país, y que la consultora logre el reconocimiento en el sector de Recursos Humanos y entre la red de contactos a nivel nacional e internacional para que nuestros accionistas perciban el crecimiento de su rentabilidad, y brindando a nuestros propios colaboradores una experiencia de oportunidades de crecimiento e identificándolos como el poder que nos empuja a alcanzar nuestros objetivos y nos dirige por el camino hacia la posición que queremos alcanzar como visión.

### VISIÓN

Queremos convertirnos en la compañía con mayor cuota de mercado del sector de Recursos Humanos en el país y ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una empresa que coloca a nuestros candidatos como centro de nuestras operaciones.

### OBJETIVOS

CRECERHUMANOS se plantea objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para cumplir con la misión y alcanzar la visión. Estos objetivos son de tipo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo) y se medirán periódicamente a través de indicadores comerciales, de productividad, de crecimiento y de rentabilidad.

#### ***Objetivos estratégicos a corto plazo***

- Conseguir que el 30% de los candidatos participen en los eventos patrocinados por la consultora.

- Lanzar 2 cursos gratuitos cada mes dirigido a los integrantes de la red de contactos.
- Implementar un curso de formación de postgrado cada trimestre que esté orientado al público en general.
- Realizar eventos semestrales para promover la interacción de los integrantes de la red de contactos.

### ***Objetivos estratégicos a mediano plazo***

- Incrementar la cartera de clientes en un 80% en el segundo año.
- Triplicar el número de candidatos que participan en los servicios de formación gratuita en el segundo semestre.
- Lograr que el 90% de clientes finalicen con éxito los procesos de reclutamiento contratados en el primer año.
- Conseguir una retención del 80% de la cartera de clientes en el primer año.
- Incrementar el indicador de *NPS* de nuestro servicio en el primer año.
- Incrementar en un 50% los ingresos por cursos de formación al público en general en el segundo año.

### ***Objetivos estratégicos a largo plazo***

- Cuatriplicar la cartera de clientes en los siguientes 3 años.
- Generar una rentabilidad del 40% en un plazo de 2 años.
- Triplicar la cuota de mercado durante los siguientes 3 años.
- Penetrar el mercado a nivel nacional en los próximos 4 años.
- Iniciar operaciones en un país de Latinoamérica un plazo de 5 años.

## **3.2. Constitución y forma jurídica**

De acuerdo con Ley General de las Sociedades N° 26887 (Gobierno del Perú, 2021) la compañía CRECERHUMANOS es una entidad jurídica, de tipo Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada SRL (Gobierno del Perú, 2022) y pertenece a la categoría de

Actividades de Dotación de Recursos Humanos dentro de la clasificación de Actividades Económicas con código 7830 de SUNAT (Gobierno del Perú, 2019).

Está conformada por 2 socios, uno de ellos tendrá el cargo de Gerente General y el otro el puesto de Gerente de Directorio, además cada uno tiene un aporte de capital social de 3mil dólares americanos, siendo el capital propio total de 6mil dólares americanos.

Los costos en dólares americanos de la constitución de la empresa son los siguientes:

**Tabla 3**

*Actividades para constitución de la empresa*

DETALLE DE LA ACTIVIDAD	COSTO (USD)
Búsqueda del nombre o razón social que se pretende colocar a la empresa para determinar su disponibilidad.	2
Reservar el nombre o razón social de la empresa	6
Realizar la suscripción de la minuta ante el Notario	53
Realizar el trámite para elevar la escritura pública ante SUNARP	22
Obtener el RUC ante la SUNAT y el certificado de numeración emitido por la Municipalidad de Chiclayo	19
Aperturar y legalizar de los libros societarios con un pago equivalente al 1% de la UIT	13
Solicitar la búsqueda denominativa o del nombre de la marca	8
Solicitar la búsqueda figurativa o del logo de la marca	11
Realizar el pago por derecho de trámite	141
Identificar la clasificación de SUNAT (código 7830 - Actividades de Dotación de Recursos Humanos) y publicar en el diario oficial "El Peruano"	54
<b>TOTAL</b>	<b>329</b>

*Fuente: Elaboración propia.*



## 3.3. Definición de áreas de trabajo

La organización cuenta con áreas que tienen funciones muy bien identificadas, con el objetivo de cubrir necesidades operativas, comerciales y financieras. De esta manera se logra asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y definir las responsabilidades que tiene cada una de estas áreas.

### **DIRECTORIO**

El Directorio está conformado por los socios inversionistas y tienen la responsabilidad general de la empresa. El Directorio tiene la función de establecer, aprobar y controlar las políticas y estrategias empresariales de la organización. Uno de los socios inversionistas es el Gerente General.

### **GERENCIA GENERAL**

La Gerencia General tiene la función de representar legalmente a la organización frente a otras entidades y clientes. Es responsable de la dirección de la estrategia empresarial y de su ejecución dentro de las demás áreas de la compañía. También tiene el compromiso de presentar los reportes de la situación actual de la empresa al directorio de manera periódica o a petición de los socios, además de llevar a cabo las reuniones de trabajo con los clientes potenciales para presentar la propuesta del servicio.

### **CONSULTORIA ESTRATEGICA DE GESTIÓN HUMANA**

Esta área apoya directamente al Directorio en el diseño de estrategias empresariales y al Gerente General en la planificación de estrategias competitivas para alcanzar los objetivos de la empresa. El área está conformada por 1 consultor externo en Gestión Humana con experiencia laboral comprobada en posiciones de Gerente de Recursos Humanos.

## **CONSULTORIA ESTRATEGICA COMERCIAL B2B**

Esta área da soporte al Gerente General en la creación de los planes de acción comercial *B2B* para la captación de nuevos clientes y estrategias comerciales de retención de cartera. El área se constituye por 1 consultor externo en Gestión Comercial con trayectoria laboral garantizada en cargos de Gerente Comercial.

## **CONSULTORIA ESTRATEGICA LEGAL DE GESTION HUMANA**

Esta área brinda ayuda al Gerente General en la preparación de los modelos de contratos de trabajo bajo las normas legales de la Ley Laboral en el Perú, en la capacitación de los beneficios laborales de ley y en las posibles contingencias que puedan suceder dentro de la contratación de trabajo. También esta área asesora en la clarificación de cualquier conflicto de intereses que puedan surgir entre los profesionales reclutados y los clientes. Esta área está conformada por 1 consultor externo en Derechos Laborales y con pericia acreditada en puestos de Gerente de Área Legal.

## **CENTRO DE CAPACITACIÓN EN DESARROLLO DE SOFTWARE**

Esta área se encarga de crear el contenido de formación en desarrollo de *software* a la red de contactos de la consultora, a través de cursos y eventos especialmente diseñados para desarrollar sus habilidades tecnológicas y potenciar su perfil profesional, para tener más probabilidades de éxito en los procesos de selección. También tiene el compromiso de implementar la plataforma e-learning, proponer objetivos académicos, medir el progreso de los logros alcanzados durante el desarrollo de los cursos y proponer las recompensas que se otorgarán a los estudiantes al cumplir las metas establecidas en la formación.

## **GESTIÓN HUMANA**

El área de Gestión Humana tiene las funciones de selección y reclutamiento de personal, asesoría laboral, gestión de planilla, cálculos de beneficios y seguimiento de objetivos. También tiene la responsabilidad de realizar reporte periódicos que se presentan al gerente general.

## ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

Esta área está encargada de las actividades operativas de soporte del negocio, entre ellas contabilidad, tesorería, comunicación interna y externa, funciones de *community manager* para la administración de las redes sociales, tramite documentario y recepción de llamadas.

### 3.4. Definición de puestos de trabajo

Los puestos de trabajo se han diseñados para definir las responsabilidades, funciones y actividades que desempeñará cada uno de los colaboradores dentro de las áreas de trabajo de la consultora. El cargo de Consultor es temporal, y lo ocupará un profesional externo que es experto en el sector y contará con un contrato de prestación de servicios por horas. Inicialmente, el uso de los servicios de los consultores externos será sólo durante el primer año de funcionamiento de la compañía, porque se presume que es tiempo suficiente para que los directivos puedan absorber los conocimientos necesarios y posean la capacidad de diseñar las estrategias necesarias para garantizar el logro de los objetivos.

#### GERENTE GENERAL

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Dirigir la ejecución de la estrategia empresarial a través de las áreas de la empresa.
- Planificar y supervisar las estrategias competitivas de cada área de trabajo.
- Supervisar diariamente el avance de los KPIs para medir el alcance de los objetivos y tomar decisiones.
- Se encarga de analizar los estados financieros de la empresa para la toma de decisiones.
- Representar legalmente a la compañía frente a otras entidades y los clientes.
- Realizar reuniones de trabajo con los clientes potenciales.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de liderazgo creativo de equipos multidisciplinares.
- Capacidad de comunicación a nivel gerencial.
- Capacidad de toma de decisiones de alto impacto sobre la compañía.
- Capacidad analítica multidisciplinaria.

Los requisitos para este cargo son:

- Experiencia laboral de 10 años en análisis y tomas de decisiones.
- Maestría en MBA.
- Especialización en Finanzas.

## CONSULTOR EN GESTION HUMANA

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Orientar al Directorio en el diseño de estrategias empresariales.
- Apoyar al Gerente General en el diseño de estrategias competitivas.
- Sugerir planes de acción basados en datos estadísticos y estudios de mercado laborales.
- Asistir en la generación de los KPIs de gestión de la empresa para medir y hacer seguimiento a las metas propuestas.
- Realizar propuestas de mejora de los procesos operativos de la empresa.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de comunicación a nivel gerencial.
- Capacidad de resolución de problemas críticos.
- Capacidad de empatía a nivel organizacional.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional titulado en la carrera profesional de Psicología, Administración, Economía, Finanzas o Contabilidad.
- Experiencia de 15 años en Gestión Humana.
- Experiencia de 5 años en puestos de Gerencia de Gestión Humana.
- Maestría en Gestión Humana.
- Maestría en Finanzas (deseable).
- Especialización en transformación digital.

- Especialización en Coaching Ontológico.

## CONSULTOR EN GESTION COMERCIAL

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Orientar al Gerente General en la creación de planes de acción comercial *B2B* para la captación de nuevos clientes.
- Sugerir canales de comunicación con los clientes.
- Apoyar en la identificación de las necesidades.
- Sugerir acciones orientadas a CRM que apoyen con la fidelización de la cartera.
- Sugerir planes de acción basados en datos estadísticos y estudios de mercado.
- Orientar en la creación de los KPIs de gestión comercial.
- Realizar propuestas de mejora de los procesos comerciales en la empresa.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de comunicación a nivel gerencial.
- Capacidad de análisis comercial.
- Capacidad de resolución de problemas críticos.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera profesional de Administración, Economía, Finanzas o Contabilidad.
- Experiencia de 10 años en Gestión Comercial *B2B*.
- Experiencia de 5 años en puestos de Gerencia de Gestión Comercial *B2B*.
- Experiencia de 5 años en Desarrollo de Negocios.
- Maestría en Marketing o Ventas.
- Especialización en Finanzas (deseable).

## CONSULTOR EN DERECHOS LABORALES

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Capacitar al Gerente General en información sobre los beneficios laborales de los trabajadores que la Ley demanda.

- Sugerir los modelos de contrato de trabajo bajo las normas legales de Ley Laboral en el Perú.
- Apoyar en la clarificación de cualquier conflicto de intereses entre los candidatos y los clientes.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de comunicación a nivel gerencial.
- Capacidad de resolución de problemas críticos.
- Conocimientos de técnicas de resolución de conflictos.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional titulado de la carrera profesional de Derecho.
- Experiencia de 10 años en Derechos Laborales.
- Experiencia de 5 años en puestos de Gerencia de Derechos Laborales.
- Maestría en Derecho Legal.
- Maestría en Gestión Humana.
- Especialización en Clima y Cultura organizacional (deseable).

## RECLUTADOR

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Recopilar las funciones del cargo que requiere el cliente.
- Realizar la publicación del anuncio del empleo en la web de bolsas de empleo.
- Realizar la búsqueda y atracción a través de LinkedIn.
- Gestionar la selección y reclutamiento de los candidatos con los clientes.
- Gestionar las reuniones de entrevistas de los candidatos con los clientes.
- Gestionar la documentación de evaluación de los candidatos que sustentan la decisión del reclutamiento.
- Incentivar y coordinar las capacitaciones de los candidatos con los cursos que brinda la empresa y hacer seguimiento de su desempeño.
- Incentivar y coordinar la participación de los candidatos en las actividades de recreación de la empresa.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de autoorganización, comunicación gráfica y formal.
- Predisposición al aprendizaje.
- Capacidad de análisis y proactividad.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera universitaria de Psicología, Administración, Economía, Finanzas o Contabilidad.
- Experiencia de 2 años en puestos de Selección y Reclutamiento.
- Conocimientos de Excel a nivel intermedio.
- Conocimientos de KPIs en Dashboard (deseable).
- Conocimientos de PowerBI o Tableau (deseable).

## ASISTENTE DE REMUNERACIONES

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Asegurar el cálculo de la planilla de los colaboradores de la empresa.
- Registrar las vacaciones, fechas de inicio y fin de contratos, descansos médicos y otros documentos que afecten a los días laborales de los colaboradores.
- Gestionar los pagos de bonos y beneficios que los candidatos haya alcanzado como parte del programa de capacitación en la empresa.
- Realizar los reportes de pago de bonos y beneficios realizados a los candidatos.
- Gestionar la documentación de contratos de servicio que la empresa mantenga con los clientes.
- Gestionar los pagos de los servicios prestados con los clientes.
- Realizar los reportes de pagos por servicios prestados.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de autoorganización, comunicación a nivel técnica y formal.
- Predisposición al aprendizaje.
- Capacidad de análisis y proactividad.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera universitaria de Psicología, Administración, Economía, Finanzas o Contabilidad.

- Experiencia de 2 años en puestos de Remuneraciones.
- Conocimientos en relaciones laborales, salud en el trabajo, y legislación laboral vigente.
- Conocimientos de Excel a nivel intermedio.

## ESPECIALISTA EN DESARROLLO DE SOFTWARE

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Crear y desarrollar cursos sobre herramientas tecnológicas para los integrantes de la red de contactos.
- Diseñar la metodología de evaluación y desempeño de los cursos.
- Proponer la plataforma educativa de despliegue de los cursos.
- Gestionar el presupuesto de recompensas asignado.
- Diseñar y proponer los premios asociados a los objetivos alcanzados al desarrollar los cursos en función del presupuesto de recompensas asignado.
- Presentar reportes sobre el desarrollo y evaluación de los cursos, así como las premiaciones realizadas por alcance de objetivos.
- Proponer metodología de evaluación y mejora de cursos.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de autoorganización, análisis, investigación y liderazgo.
- Capacidad de comunicación a nivel técnica y formal.
- Predisposición al aprendizaje.
- Capacidad de toma de decisiones en distintas situaciones.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera universitaria de Ingeniería de Sistemas, Computación o afines.
- Experiencia de 4 años en puestos de Desarrollo de Software.
- Experiencia de 1 año en cargos de docencia.
- Especialización de Diseño de procesos, UX, CRM, Customer Journey.
- Conocimientos de software educativo.
- Conocimientos de metodologías Agile o Scrum.



## CONTADOR

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Asegurar las políticas de contabilidad sean aplicables a las transacciones que realiza la empresa.
- Presentar informes contables claros periódicos y a demanda.
- Preparar los estados financieros de la empresa.
- Realizar las tributaciones regulares a tiempo.
- Realizar propuestas de mejora en los procesos contables.
- Evaluar el rendimiento de la empresa usando KPIs.
- Proponer la creación de KPIs acordes con la estrategia corporativa.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de autoorganización, comunicación a nivel técnica y formal.
- Predisposición al aprendizaje.
- Capacidad de toma de decisiones en distintas situaciones.
- Capacidad de análisis.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera universitaria de Contabilidad o Finanzas.
- Experiencia de 4 años en puestos de Contabilidad.
- Experiencia en ERP o Software Contable.
- Especialización en Contabilidad.
- Especialización en Finanzas (deseable).
- Conocimiento en contabilidad de costos y presupuestos.

## ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN

Este puesto tiene las siguientes responsabilidades:

- Apoyar en tramites documentarios de diversas áreas.
- Apoyar en la generación de informes con los datos que provean las distintas áreas.
- Apoyar con la comunicación interna y externa bajo modelos de redacción y speech predeterminados, a través de email, página web y redes sociales.
- Atender llamadas telefónicas y organización y programación de citas con clientes.

- Acompaña al gerente general a las reuniones de trabajo.

La ejecución del cargo requiere de las siguientes competencias:

- Capacidad de autoorganización, comunicación gráfica y formal.
- Predisposición al aprendizaje.
- Capacidad de análisis.

Los requisitos para este cargo son:

- Profesional egresado de la carrera universitaria de Administración, Economía, Finanzas, Contabilidad o Ingeniería.
- Experiencia de 2 años en puestos administrativos.
- Conocimientos de Excel a nivel intermedio.
- Conocimientos de contabilidad básica, contabilidad de costos y presupuestos (deseable).
- Conocimientos de KPIs en Dashboard (deseable).
- Conocimientos de PowerBI o Tableau (deseable).

A continuación, se presentan los costos correspondiente a cada cargo de personal interno y externo.:

**Tabla 4**

*Costos de personal interno*

Cargo	Salario bruto (USD)	Descuento AFP (12%)	Salario neto (USD)	Seguro de Salud (9%)	Costo de empleado (USD)
Gerente General	1,000	120	880	90	1,090
Reclutador	400	48	352	36	436
Asistente de Remuneraciones	350	42	308	32	382
Especialista en Desarrollo de Software	500	60	440	45	545
Contador	350	42	308	32	382
Asistente de Administración	350	42	308	32	382
<b>TOTAL</b>					<b>3,216</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 5**

*Costos de personal externo*

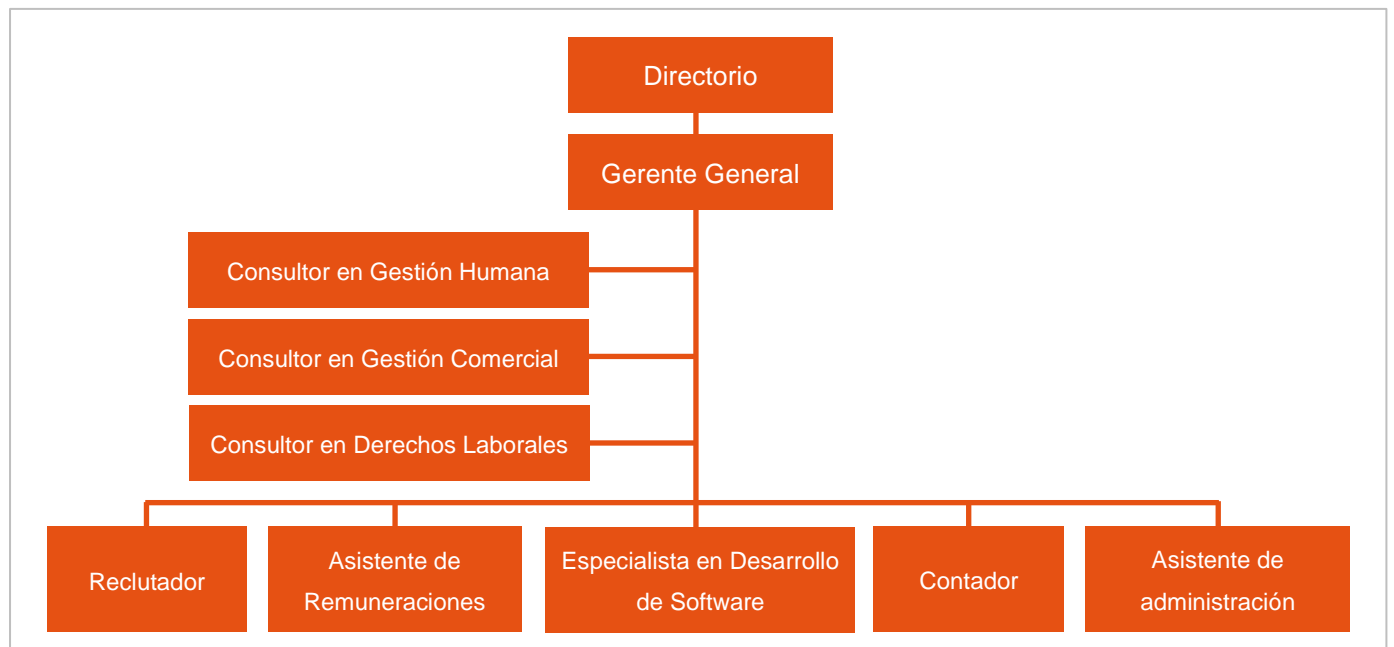
Cargo	Precio por hora (USD)	Cantidad de horas al mes	Costo al mes (USD)
Consultor en Gestión Humana	90	25	2,250
Consultor en Gestión Comercial	90	15	1,350
Consultor en Derechos Laborales	90	8	720
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>	<b>4,320</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 3.5. Organigrama

**Figura 3**

*Organigrama funcional de la empresa CRECERHUMANOS*



*Fuente: Elaboración propia.*

# 4. Plan de Operaciones

Esta planificación tiene como finalidad seleccionar la ubicación física de la consultora y diseñar los procesos que la organización debe realizar para brindar sus servicios. La localización física debe ser estratégica para la atención presencial de las reuniones de trabajo con los clientes y los procesos deben ser claros y sencillos para el usuario.

## 4.1. Localización

La ciudad de Lima, localizada en el Perú, se divide políticamente en distritos, los cuales a su vez se agrupan en 4 zonas: Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Lima Centro. Según (INEI, 2015), la zona de mayor concentración de empresas en las áreas comerciales es Lima Centro, por lo que este análisis se ha desarrollado en los distritos de esta zona. La elección del lugar físico de la empresa se basó en 3 factores de decisión: cantidad de empresas, denuncias por asaltos y el precio promedio de alquiler por metro cuadrado.

### **CANTIDAD DE EMPRESAS:**

La cantidad de empresas en un espacio geográfico es muy importante porque define el nivel de comercialización del lugar y el nivel de afluencia del público en general. Para este factor, es conveniente elegir los distritos con el valor más alto.

Extrayendo los datos de (INEI, 2015) se ha construido un *ranking* de cantidad de empresas por distrito, ordenando los valores de mayor a menor, donde la posición 1 la ocupa el distrito con mayor cantidad de negocios y la última posición la ocupa el de menor cantidad de negocios.

**Tabla 6**

*Cantidad de empresas por distrito en Lima Centro*

POSICIÓN	DISTRITO	CANTIDAD DE EMPRESAS
1	La Victoria	83,785
2	Cercado de Lima	60,447
3	Santiago de Surco	46,317
4	Miraflores	29,213
5	San Isidro	19,898
6	San Borja	17,935
7	San Miguel	17,628
8	Surquillo	15,818
9	Rímac	15,609
10	Jesús María	14,800
11	Lince	12,972
12	Breña	12,768
13	Pueblo Libre	10,849
14	Magdalena del Mar	10,240
15	Barranco	5,391

*Fuente: (INEI, 2015)*

## DENUNCIAS POR ASALTOS

Es muy sustancial conocer el nivel de denuncias por asaltos, porque determina el nivel de seguridad de una localización urbana. Para este factor, es favorable elegir los distritos con menor cantidad de denuncias reportadas.

Utilizando los datos del informe de (INEI, 2017), se ha realizado un cuadro asignando un puesto a cada distrito, donde el primer lugar representa el distrito con menor cantidad de denuncias y el último lugar hace referencia al distrito con mayor número de denuncias por asaltos realizadas.

**Tabla 7**

*Denuncias por asaltos por distrito en Lima Centro*

POSICIÓN	DISTRITO	DENUNCIAS POR ASALTOS
1	Surquillo	1,016
2	San Miguel	1,243
3	Lince	1,340
4	Magdalena del Mar	1,383
5	Pueblo Libre	2,002
6	Barranco	2,021
7	San Isidro	2,225
8	Breña	2,493
9	Miraflores	2,715
10	Jesús María	3,732
11	Rímac	4,031
12	San Borja	4,391
13	Santiago de Surco	6,380
14	La Victoria	7,353
15	Cercado de Lima	13,948

*Fuente: (INEI, 2017)*

## PRECIO PROMEDIO DE ALQUILER

Para determinar el precio referencial de alquiler se realizaron búsquedas de locales para alquiler en cada distrito utilizando 2 sitios web: [www.laencontre.com](http://www.laencontre.com) y [www.urbania.pe](http://www.urbania.pe), las cuales se dedican a la gestión de contenido de inmuebles, y luego se promedió el precio de alquiler por metro cuadrado en dólares americanos con 4 resultados de búsqueda. Para este factor es beneficioso elegir el distrito con menor precio promedio, porque ayuda a reducir costos; sin embargo, un precio más alto genera mayor *status* social para la organización y se puede sacrificar para llegar a la decisión final. Luego se construyó un *ranking* por distrito, donde el primer puesto representa el menor precio promedio y el último representa al distrito con mayor precio promedio.

**Tabla 8**

*Precio promedio de alquiler de oficina en USD/m<sup>2</sup> por distrito en Lima Centro*

POSICIÓN	DISTRITO	PRECIO PROMEDIO ALQUILER (USD / m <sup>2</sup> )
1	Breña	7.3
2	Pueblo Libre	7.6
3	Surquillo	9.0
4	Rímac	9.1
5	La Victoria	9.2
6	Lince	9.2
7	Cercado de Lima	10.2
8	Jesús Maria	12.7
9	Magdalena del Mar	12.9
10	San Borja	13.5
11	San Miguel	14.4
12	Santiago de Surco	14.4
13	Miraflores	14.6
14	San Isidro	16.5
15	Barranco	17.2

*Fuente: Elaboración propia.*

## DECISION FINAL

Se consolidó en una tabla todas las posiciones alcanzadas de cada distrito en cada factor de decisión añadiendo un valor calculado utilizando el promedio simple de los 2 primeros factores (cantidad de empresas y denuncias por asaltos). No se incluyó el tercer factor (precio promedio de alquiler) porque, como se explicó anteriormente, sirvió para tomar la decisión final, eligiendo un precio promedio de alquiler más alto.

Se evaluaron las primeras 4 posiciones promedio, luego la elección se priorizó por el nivel de denuncias por asaltos y después por la cantidad de empresas en el distrito, entonces se decidió por seleccionar como ubicación física al distrito de San Miguel, porque tiene un nivel medio de cantidad de empresas y un nivel bajo de denuncias por asaltos, además se

tomó la decisión de sacrificar el precio de alquiler eligiendo un nivel alto (en vez del distrito de Surquillo).

**Tabla 9**

*Comparación de factores de decisión de localización física*

DISTRITO	CANTIDAD DE EMPRESAS	DENUNCIAS POR ASALTOS	PRECIO PROMEDIO ALQUILER (USD / m2)	POSICIÓN PROMEDIO
San Miguel	7	2	11	4.5
Surquillo	8	1	3	4.5
San Isidro	5	7	14	6
Miraflores	4	9	13	6.5
Lince	11	3	6	7
La Victoria	1	14	5	7.5
Santiago de Surco	3	13	12	8
Cercado de Lima	2	15	7	8.5
San Borja	6	12	10	9
Pueblo Libre	13	5	2	9
Magdalena del Mar	14	4	9	9
Rímac	9	11	4	10
Jesús María	10	10	8	10
Breña	12	8	1	10
Barranco	15	6	15	10.5

*Fuente: Elaboración propia.*



## 4.2. Descripción de los procesos

Las actividades primarias de la organización empiezan con el proceso de captación de nuevas empresas dedicadas al desarrollo de *software* a través de la presentación de una propuesta de valor a los clientes y la firma de un contrato de prestación de servicios.

El siguiente proceso es el de Selección y Reclutamiento, en donde la consultora realiza el levantamiento de la necesidad del cliente, evalúa a candidatos potenciales y presenta el candidato elegido para el cargo al cliente, finalmente el cliente toma la decisión de ejecutar la contratación.

El proceso de Capacitación en Desarrollo de *Software* está diseñado para que todos los integrantes de la red de contactos puedan acceder a formación gratuita con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos en herramientas tecnológicas que les ayuden a tener más oportunidades de éxito en las próximas entrevistas laborales.

El proceso de formación y Coaching está dirigido a empresas y público en general, con la finalidad de adquirir conocimientos tecnológicos acordes a la exigencia de las ofertas laborales de hoy en día.

### Figura 4

*Procesos primarios de CRECERHUMANOS*

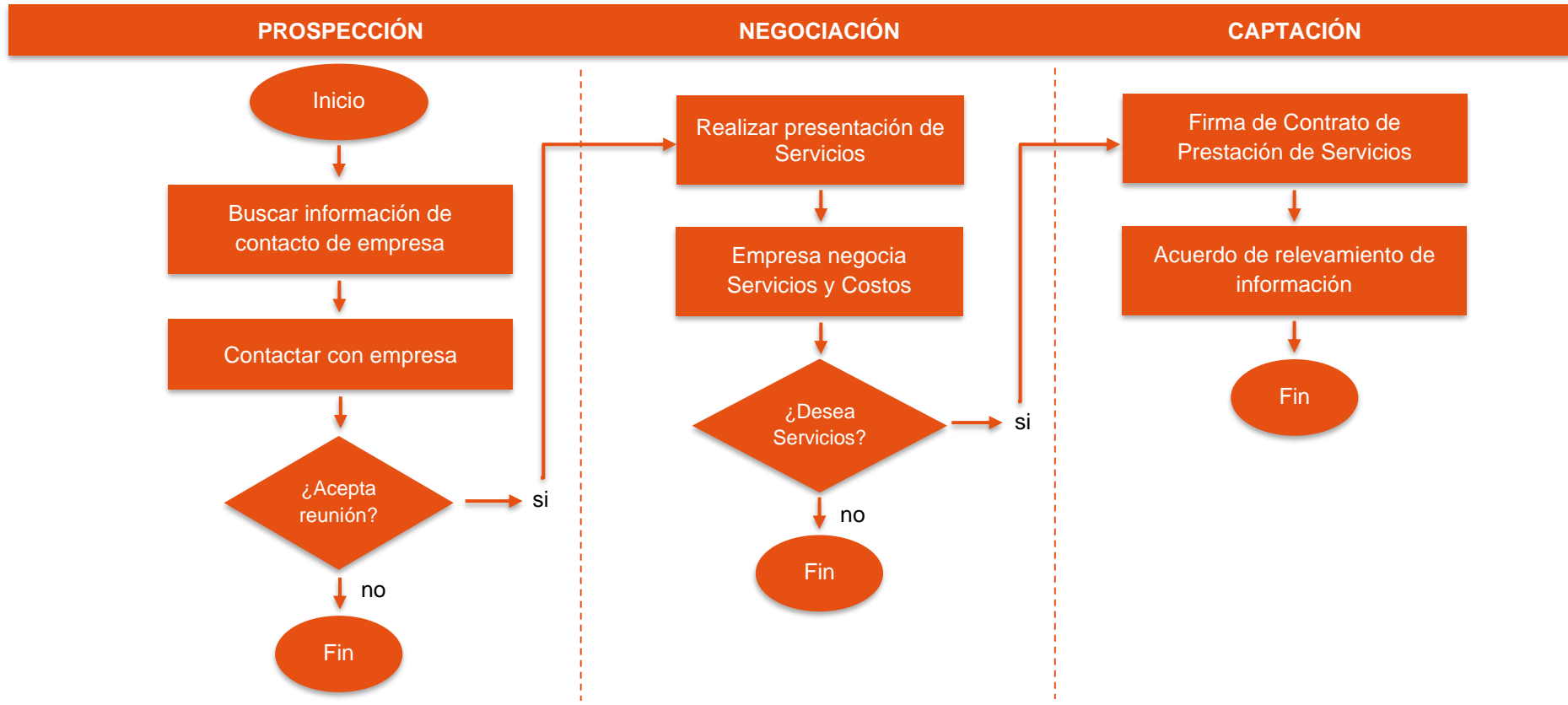


*Fuente: Elaboración propia.*

## CAPTACION DE NUEVAS EMPRESAS

Figura 5

Diagrama de flujo del proceso captación de nuevas empresas

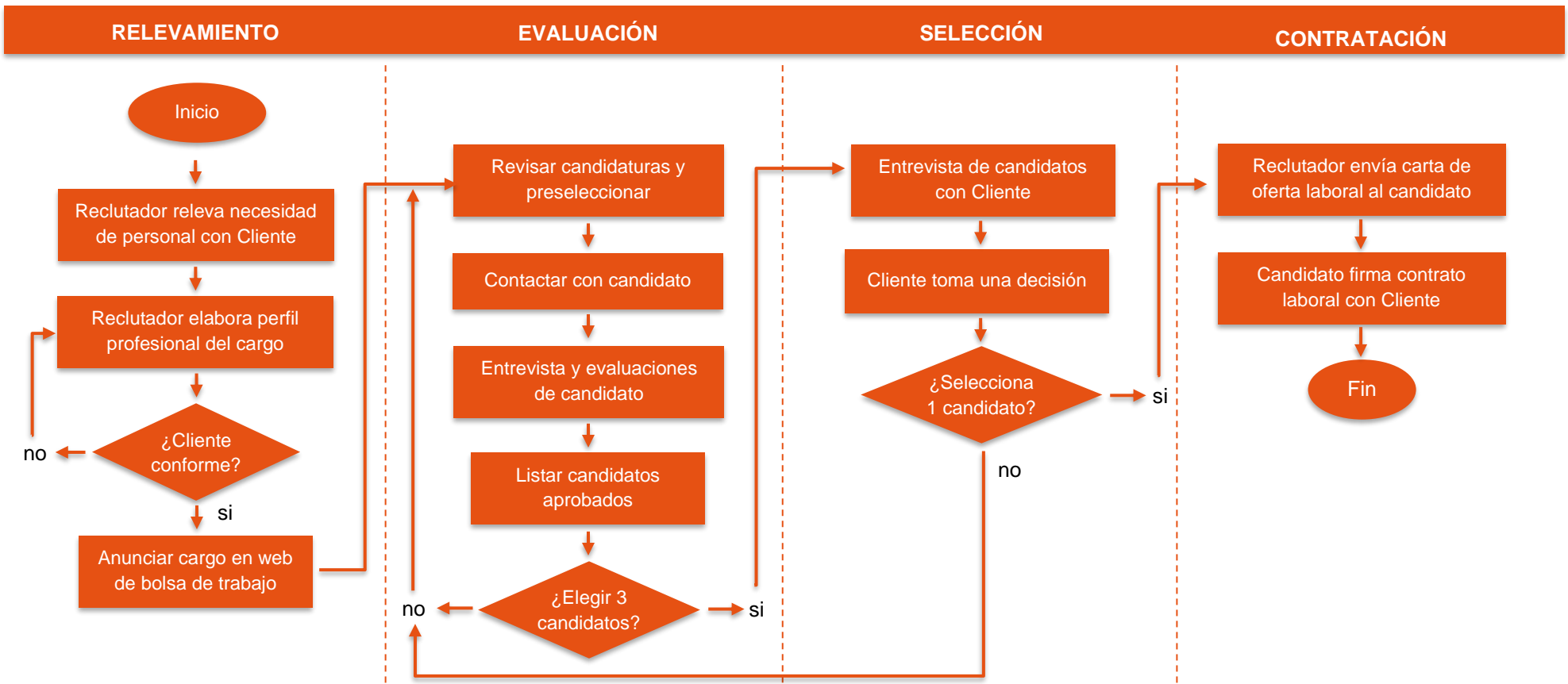


Fuente: Elaboración propia.

## SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

Figura 6.

Diagrama de flujo del proceso selección y reclutamiento

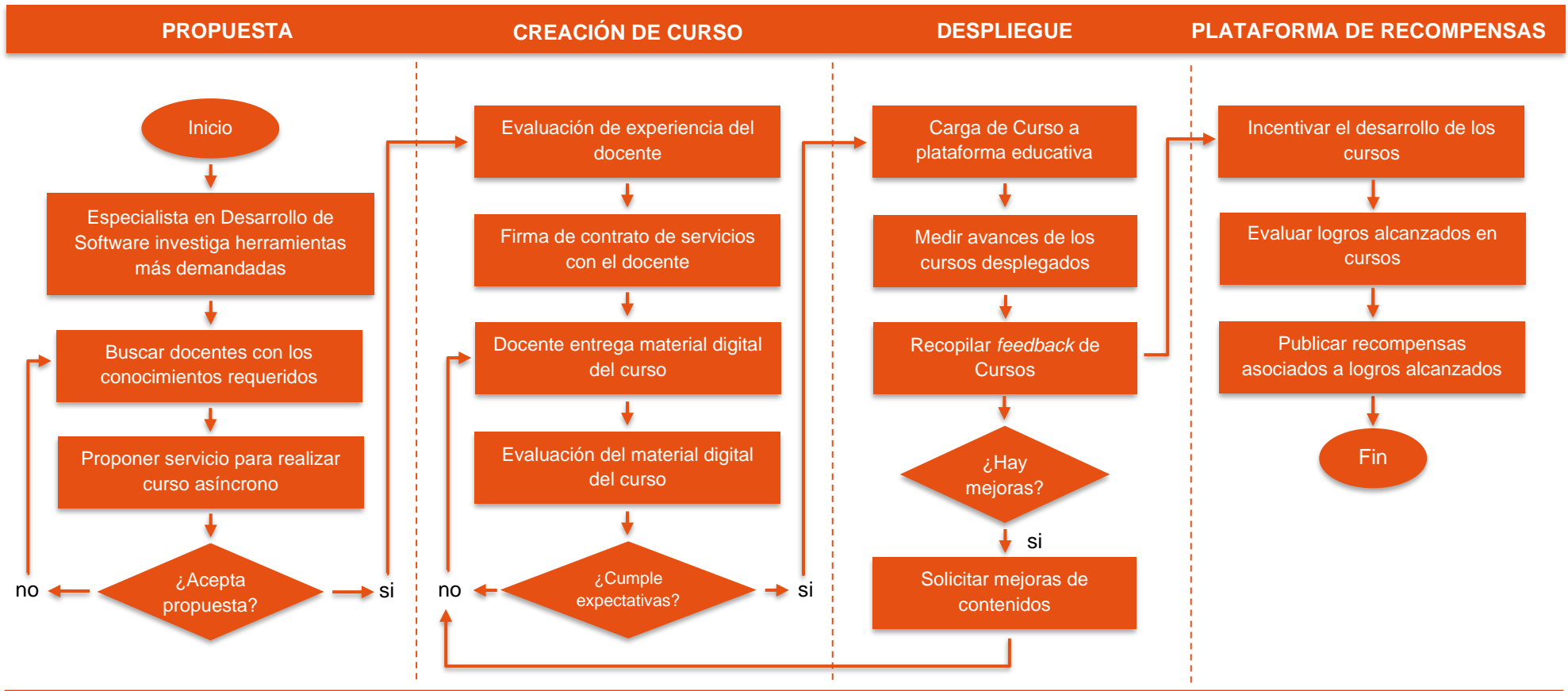


Fuente: Elaboración propia.

## CAPACITACIÓN EN DESARROLLO DE SOFTWARE

Figura 7

Diagrama de flujo del proceso capacitación en desarrollo de software.

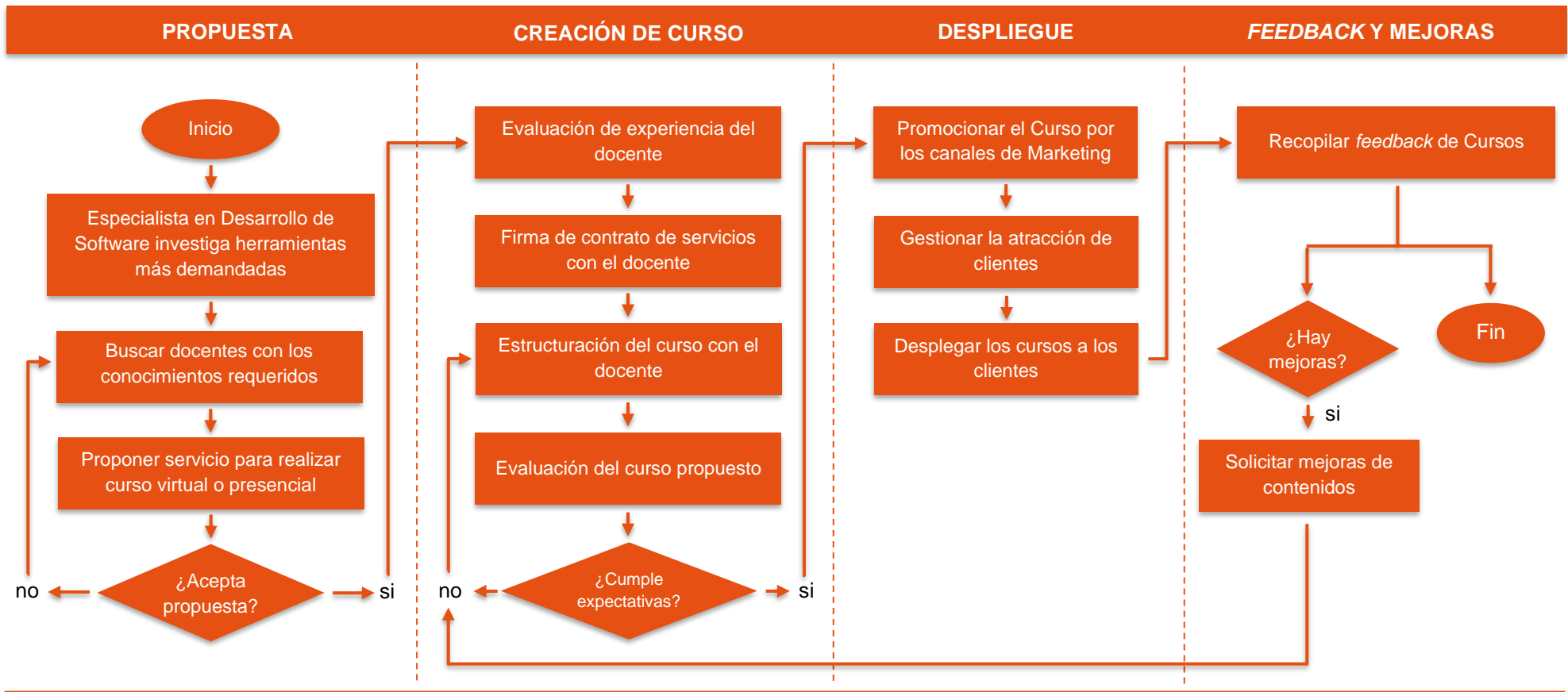


Fuente: Elaboración propia.

## FORMACIÓN Y COACHING

Figura 8

Diagrama de flujo del proceso capacitación en desarrollo de software.



Fuente: Elaboración propia.

# 5. Plan de Marketing

La consultora necesita establecer un plan de Marketing con el objetivo de identificar a sus clientes potenciales, luego descubrir segmentos que permitan otorgar soluciones de negocio diferenciadas para atender de una mejor manera sus necesidades; asimismo, es necesario desarrollar una adecuada planificación de gestión comercial para dar a conocer los servicios que brinda la organización, utilizando los medios adecuados y a un precio que logre la sostenibilidad del negocio en el tiempo y pueda ser rentable.

## 5.1. Segmentación y público objetivo

La consultora tiene como público objetivo a las organizaciones peruanas dedicadas al desarrollo de *software* con necesidades de contratación de personal calificado, que tiene conocimientos en herramientas tecnológicas, y añade valor a los procesos del negocio de su empleador.

El cliente potencial es una pequeña y microempresa de la ciudad de Lima, que tienen una constitución legal y procura un clima laboral que fomenta positivamente el desarrollo de las funciones de sus colaboradores.

El candidato que la consultora promociona y capacita, es una persona que tiene mucha motivación de crecimiento y desarrollo profesional, se plantea retos y compromisos que cumple de manera objetiva. Este perfil es muy adecuado para cualquier tipo de funciones que desempeñe, ya que la motivación es fundamental para el logro de objetivos y el perfeccionamiento de sus conocimientos.

La segmentación del público objetivo permite a la consultora crear servicios diferenciados, que se ajusten a las características de cada segmento y puedan satisfacer de una mejor manera sus necesidades. Las entidades se pueden segmentar de acuerdo con atributos clave como el tipo de actividad que realizan, el número de colaboradores o la antigüedad en el mercado; de igual manera, los candidatos pueden segmentarse en base a atributos

clave como la formación laboral, los años de experiencia y el logro de las metas durante el desarrollo de los cursos gratuitos.

## SEGMENTACION DE EMPRESAS

Se identificaron 3 atributos claves que son tipo de actividad a las que se dedica la entidad, el número de colaboradores que posee y la antigüedad en el mercado. Según el tipo de actividad se pueden agrupar en empresas de software, producción, servicios y comercialización, por el número de colaboradores identificamos empresas con menos de 10 colaboradores, de 11 a 25 y de 26 a más; por último, de acuerdo con la antigüedad en el mercado de menos de 2 años, 3 a 5 años y de 6 años a más.

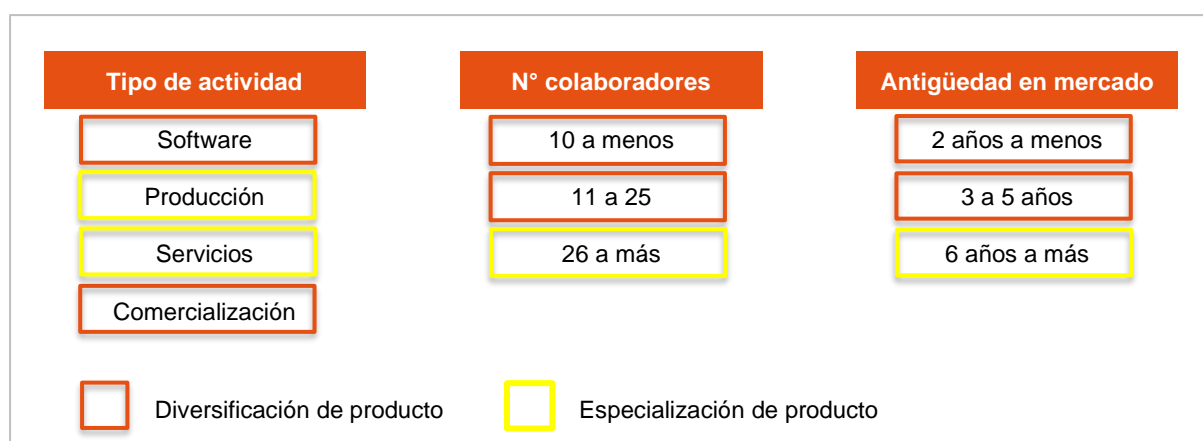
Se diseñaron 2 “estrategias competitivas con enfoque en diferenciación” (de acuerdo con Michael E. Porter) las cuales se explican a continuación:

- Estrategia de especialización de servicio, consiste utilizar las mejores herramientas para que el proceso de reclutamiento sea lo más acertado posible y haciendo un seguimiento postventa a ambas partes para el mejoramiento del servicio.
- Estrategia de enfoque en costos, se realizan acciones de marketing mínimas, se brinda servicios de capacitación a sus colaboradores.

Las estrategias se aplicarán a los siguientes segmentos:

**Figura 9.**

*Segmentos de empresas por atributos clave*



Fuente: Elaboración propia.

## SEGMENTACION DE CANDIDATOS

La segmentación a los candidatos tiene importancia en dar más atención a aquellos que tiene mayor potencial de desarrollo y los que tienen mejores probabilidades de éxito en los procesos de reclutamiento.

Los atributos claves identificados fueron el área de formación laboral, los años de experiencia laboral y el cumplimiento de la formación que brinda la consultora a la red de contactos. Según la formación profesional, se puede segmentar en programador, bases de datos, servicios Cloud y análisis funcional; con respecto a los años de experiencia tenemos rangos de 1 a menos años, de 2 a 3 años y de 4 años a más, y por el cumplimiento del logro de formación continua se clasifican en aquellos que concluyen con menos del 40%, 41% a 70% y de 71% a 100%.

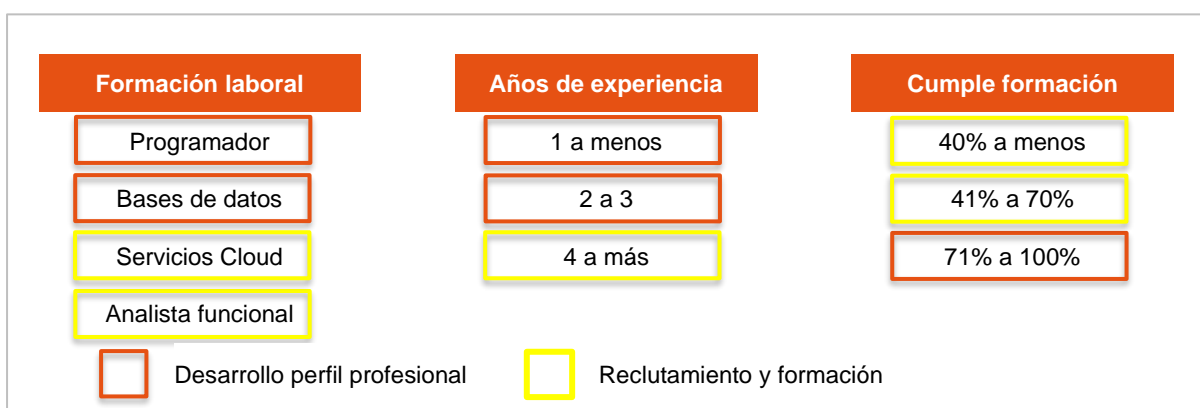
Se elaboraron 2 “estrategias competitivas con enfoque en diferenciación” (según Michael E. Porter) que se emplearán en los siguientes segmentos:

- Estrategia de perfil profesional, se basa en promover la formación continua gratuita a través de la comunicación digital y ofrecer recompensas por alcanzar los objetivos propuestos en los cursos, como descuentos en cursos de pago, participación de eventos, y priorizar la participación en próximos concursos de selección.
- Estrategia de reclutamiento y formación, consiste en promover la formación continua gratuita y ofertas de reclutamiento vía correo electrónico.

Ambas estrategias se aplicarán de acuerdo con lo siguiente:

**Figura 10.**

*Segmentos de candidatos por atributos clave*



Fuente: *Elaboración propia.*



## 5.2. Marketing Mix: Producto, Precio, Comunicación y Distribución

El siguiente plan de *Marketing Mix* tiene el propósito de ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos a través de una adecuada definición de estrategias de producto, precio, comunicación y distribución de los servicios que brinda la consultora.

### **PRODUCTO**

La consultora ofrece al cliente un servicio integral de Reclutamiento de personal, el cual consiste en el reconocimiento de la necesidad del cliente, la selección del candidato con el perfil profesional más adecuado y finalmente, en la firma del contrato laboral entre el colaborador y el empleador. También incluye un servicio de postventa con el propósito de medir la satisfacción del servicio por ambos participantes de la relación laboral, y realizar mejoras en su servicio.

El servicio está apoyado por altos estándares de calidad, por ello todas las etapas del proceso de selección se documentan a través de grabaciones de audio y/o video y documentos físicos y/o digitales para asegurar la transparencia de éste.

La organización provee formación continua gratuita a la red de contactos, los cuales pueden desarrollar nuevas habilidades tecnológicas y de esta manera mejorar su perfil profesional y tener mejores oportunidades en los procesos de selección.

La consultora también ofrece un servicio de capacitación en el uso de herramientas tecnológicas dirigido al personal que forman parte de los clientes, y un servicio de formación de postgrado para el público en general. Estos cursos los brindarán profesionales con amplia experiencia en el desarrollo de los temas que componen este tipo de formación.

## PRECIO

Para determinar el precio se consideraron 3 métodos de fijación: basada en los precios de la competencia, mediante márgenes y para conseguir una tasa de rentabilidad.

Se identificó que los clientes que utilizan este tipo de servicio son sensibles a la variación de precio, debido por lo que no sería pertinente definir un precio muy alto, por lo que debería estar acorde con el mercado.

Finalmente se eligió el método de fijación basado en los precios de la competencia. Se tomó esta decisión porque se desea tener las mismas oportunidades de atracción con los clientes por medio del precio, pero con diferenciación en el servicio brindado. Además, para lograr esto es necesario adoptar una “estrategia competitiva con enfoque en costos” (según Michael E. Porter). En el caso de los otros 2 métodos, se podría producir un precio más alto que los competidores, porque se podrían descuidar los costos o tener un apetito de lucro muy grande.

Las compañías de reclutamiento tienen una modalidad de cobro de servicios por *FEE* (remuneración por el resultado) y se calcula sobre un porcentaje del salario anual del puesto cubierto, según el blog de (Moral, 2020). En el Perú, el sueldo promedio mensual de un trabajador dedicado al desarrollo de *software* es de 1,000 dólares americanos.

Para el cálculo de las proyecciones de venta, se optó por colocar un precio de 1,500 dólares americanos (1.5 salarios mensuales) por el servicio integral de Reclutamiento y Selección. A continuación, se detallan los precios referenciales de los servicios ofrecidos:

**Tabla 10**

*Precios de servicios de CRECERHUMANOS*

Código	Concepto	Público objetivo	Precio (USD)	Observación
PT	Estructuración y publicación del puesto de trabajo	Cliente	400	
HE	Servicio de evaluación online	Cliente	300	
RS	Servicio integral de Reclutamiento y Selección	Cliente	1,500	Incluye PT, HE
FE	Formación empresarial	Cliente	800	Por colaborador
FP	Formación de Postgrado	Público en general	1,000	
CF	Curso de formación continua gratuita	Red de contactos	0	

*Fuente: Elaboración propia*

## COMUNICACIÓN

Para realizar una acertada estrategia de comunicación se deben tener en cuenta estas 3 características de la consultora: recién va a ser creada, ofrece servicios y utiliza la comunicación verbal como la herramienta principal para una venta efectiva.

Como la gestión comercial es *B2B*, el contacto con el público objetivo debe de ser directo y la comunicación debe estar dirigida al dueño o al gerente general de la empresa. Se pueden utilizar 2 canales de comunicación, el primero a través de correo electrónico y el segundo utilizando cartas físicas.

El contenido del mensaje contenido en la comunicación debe ser claro y conciso, debe mostrar las principales características del servicio, los beneficios que ofrece al ser adquirido, lo que lo diferencia de la competencia y brindar un contacto directo con un representante comercial de la consultora para agendar una cita de trabajo. En esta reunión es en donde se pueden exponer los detalles más específicos del servicio y aclarar las dudas del cliente potencial.

El fin de la negociación es la venta, y para conseguirla es clave que se haga un correcto uso de la comunicación verbal, el representante comercial que participa en la reunión de trabajo debe ser un especialista en habilidades de comunicación, persuasión y que genere confianza al cliente.

También se debe adoptar estrategias de comunicación masiva para fortalecer la imagen de marca, mantener una comunicación constante con su red de contactos, fomentar el crecimiento de la red, organizar eventos de intercambio de conocimientos y propiciar el uso de los cursos de formación continua gratuita. Los canales seleccionados para este tipo de comunicación son las redes sociales, diarios de prensa, eventos y la propia página *web*. Es importante señalar que se deben realizar acciones de *SEM* y *SEO* para aumentar la presencia de la web de la consultora en los resultados de navegación de internet.

## DISTRIBUCIÓN

La distribución corresponde al flujo de entrega del producto o servicio desde el proveedor hacia el cliente final. En el caso de la consultora de Recursos Humanos, los servicios que provee son intangibles, y la entrega del servicio se efectúa desde que el cliente empieza a utilizarlo hasta que expresa su conformidad de satisfacción a través de un documento formal.



El canal utilizado para la distribución de este tipo de servicios es directo, porque la consultora es quien hace llegar el servicio al cliente sin existir intermediarios. El servicio se pone a disposición del cliente a través de visitas y reuniones de trabajo en oficina, videollamadas, envío de información digital a través de *email* y envío de documentación física por mensajería terrestre.

Para el caso de visitas o reuniones en la oficina de CRECERHUMANOS, se debe prever que el local este ambientado adecuadamente, tenga un espacio de reuniones bien iluminado y posea un mobiliario cómodo para los participantes. Además, se debe contar con horarios de atención definidos, un código de vestimenta formal y un protocolo de espera, ingreso y salida de visitas.

Si el servicio se brinda de manera virtual o remota, se debe de abastecer con herramientas de comunicación digitales necesarias como servicio internet, software para videollamadas y accesorios físicos para disfrutar de una comunicación clara.

# 6. Plan económico – financiero

Este plan permite comprobar la viabilidad económica del plan de empresa, y conforme a ello se decide si se puede continuar con su implementación o se debe descartar.

Se recopiló toda la información de naturaleza económica y financiera necesaria para confeccionar un plan de inversión, un plan de financiación, previsión de ingresos y gastos, cuenta de pérdidas y ganancias provisional y balance de situación provisional. Asimismo, se realizó la medición de los principales ratios financieros para evidenciar la solvencia, liquidez y la rentabilidad de la consultora.

Los cálculos se prepararon evaluando 3 posibles escenarios: un escenario realista, uno optimista y otro pesimista.

## 6.1. Plan de inversión

A continuación, se muestran todas las inversiones que son necesarias realizar para poner en funcionamiento la organización y pueda facilitar sus servicios de manera eficiente.

### **INVERSIONES EN ACTIVOS NO CORRIENTES**

Conforme al Plan General Contable Vigente (PGC 2007), estas inversiones “comprende los activos destinados a servir de forma duradera en las actividades de la empresa, incluidas las inversiones financieras cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera habrá de producirse en un plazo superior a un año”. Es decir, permanecen en la compañía más de 1 año. Este grupo se puede subdividir en:

### ***Inmovilizaciones Intangibles***

Según el Plan General Contable Vigente (PGC 2007), “son activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta entregados a proveedores de estos inmovilizados”. Aquí incluimos a las aplicaciones de *software* que vamos a emplear inicialmente:

- Microsoft office 365.
- Antivirus McAfee.
- Página web de la compañía.
- Servicios de hosting y correo electrónico institucional.
- Cursos de formación

### ***Inmovilizaciones Materiales***

En el Plan General Contable Vigente (PGC 2007) las inmovilizaciones materiales “son elementos del activo tangibles representados por bienes, muebles o inmuebles, excepto los que deban ser clasificados en otros subgrupos”. En este subgrupo consideramos a los muebles y útiles de oficina:

- Alquiler de local.
- Mesas y sillas para oficina.
- Estantes, repisas y materiales de oficina.
- Laptops e impresora.
- Equipos telefónicos.

## **INVERSIONES EN ACTIVOS CORRIENTES**

El Plan General Contable Vigente (PGC 2007) indica que los activos corrientes son “aquellos elementos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, aquellos otros cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el plazo de un año, los clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados a largo plazo, y el efectivo y equivalentes”. Es decir, permanecen en la organización menos de 1 año.

Para el caso de la consultora, al dedicarse a brindar servicios, no posee materias primas, mercadería o existencias, por ello el activo corriente estará constituido sólo por el efectivo

que inicialmente necesita hasta que empiece a generar ganancias con sus propias operaciones. Esta inversión en corriente servirá para cubrir los gastos operativos de la organización, y se calculará más adelante.

## 6.2. Plan de financiación

En este plan, se establecerá la forma de obtener la financiación necesaria para solventar las inversiones que se realizarán en la empresa.

El proyecto está conformado por 2 socios y cada uno ha contribuido con un monto de 3mil dólares americanos, haciendo un capital propio de 6mil dólares americanos.

Para realizar la financiación, tenemos 2 opciones, una con recursos propios y otra con recursos ajenos. En el caso de la consultora se optará por ambas alternativas, porque el capital propio no es suficiente para cubrir todas las inversiones.

Se evaluó diferentes propuestas de préstamo en bancos peruanos y se eligió la oferta del banco BBVA Perú, las siguientes condiciones de pago son las siguientes:

**Tabla 11**

*Condiciones del préstamo en BBVA Perú*

<b>Banco</b>	BBVA Perú
<b>Nombre del producto</b>	Préstamos Comerciales Empresas
<b>Importe (USD)</b>	15,000
<b>TEA</b>	27.00%
<b>Pago</b>	Mensual
<b>Plazo</b>	3 años

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 12**

*Cuadro de amortización del préstamo del banco BBVA Perú en dólares americanos*

MES	MONTO DE CUOTA	MONTO DE INTERÉS	AMORTIZACIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	CAPITAL PENDIENTE
0					15,000.00
1	612.38	337.50	274.88	274.88	14,725.12
2	612.38	331.32	281.06	555.94	14,444.06
3	612.38	324.99	287.39	843.33	14,156.67
4	612.38	318.53	293.85	1,137.18	13,862.82
5	612.38	311.91	300.46	1,437.65	13,562.35
6	612.38	305.15	307.23	1,744.87	13,255.13
7	612.38	298.24	314.14	2,059.01	12,940.99
8	612.38	291.17	321.21	2,380.22	12,619.78
9	612.38	283.95	328.43	2,708.65	12,291.35
10	612.38	276.56	335.82	3,044.47	11,955.53
11	612.38	269.00	343.38	3,387.85	11,612.15
12	612.38	261.27	351.10	3,738.95	11,261.05
13	612.38	253.37	359.00	4,097.96	10,902.04
14	612.38	245.30	367.08	4,465.04	10,534.96
15	612.38	237.04	375.34	4,840.38	10,159.62
16	612.38	228.59	383.79	5,224.17	9,775.83
17	612.38	219.96	392.42	5,616.59	9,383.41
18	612.38	211.13	401.25	6,017.84	8,982.16
19	612.38	202.10	410.28	6,428.12	8,571.88
20	612.38	192.87	419.51	6,847.63	8,152.37
21	612.38	183.43	428.95	7,276.58	7,723.42
22	612.38	173.78	438.60	7,715.19	7,284.81
23	612.38	163.91	448.47	8,163.66	6,836.34
24	612.38	153.82	458.56	8,622.22	6,377.78
25	612.38	143.50	468.88	9,091.09	5,908.91
26	612.38	132.95	479.43	9,570.52	5,429.48
27	612.38	122.16	490.21	10,060.74	4,939.26
28	612.38	111.13	501.24	10,561.98	4,438.02
29	612.38	99.86	512.52	11,074.50	3,925.50
30	612.38	88.32	524.05	11,598.56	3,401.44
31	612.38	76.53	535.85	12,134.41	2,865.59
32	612.38	64.48	547.90	12,682.31	2,317.69
33	612.38	52.15	560.23	13,242.54	1,757.46



34	612.38	39.54	572.84	13,815.37	1,184.63
35	612.38	26.65	585.72	14,401.10	598.90
36	612.38	13.48	598.90	15,000.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>22,045.62</b>	<b>7,045.62</b>	<b>15,000.00</b>		

Fuente: Elaboración propia

## 6.3. Previsión de gastos e ingresos

A continuación, se describe la previsión de gastos e ingresos que la consultora necesitará durante los 3 primeros años de funcionamiento. Como los cálculos son supuestos, se construyeron los siguientes escenarios: escenario realista, escenario optimista y escenario pesimista.

En el escenario realista se muestra una cantidad razonable de ventas, bajo la hipótesis que es lo más probable que ocurra, en el escenario optimista la empresa cuenta con una gran cantidad de clientes y muchas ventas y, por último, en el escenario pesimista se cree que habrá pocos clientes, periodos de baja actividad y cantidad de ventas.

### PREVISIÓN DE INGRESOS

La compañía tiene 5 servicios que utiliza como fuentes de ingreso:

- Estructuración y publicación del puesto de trabajo: tiene un precio de 400 dólares americanos por cada puesto de trabajo atendido.
- Servicio de evaluación online: tiene un precio de 300 dólares americanos por cada proceso de evaluación ejecutada.
- Servicio integral de Reclutamiento y Selección: tiene un precio de 1,500 dólares americanos por cada proceso realizado.
- Formación empresarial: tiene un precio de 800 dólares americanos por cada colaborador de la organización que requiere el servicio.

- Formación de Postgrado: tiene un costo de 1,000 dólares americanos por cada persona que desee participar de la formación. Este servicio está disponible para el público en general.

Para calcular la previsión de ingresos se multiplica la cantidad de servicios prestados por el precio unitario en dólares americanos.

En el escenario realista, se prevé que se tendrán ventas de los servicios “Estructuración y publicación del puesto de trabajo” desde el primer mes, “Servicio de evaluación online” desde el segundo mes, y venta del “Servicio integral de Reclutamiento y Selección” recién en el tercer mes. Los servicios de “Formación empresarial” y “Formación de Postgrado” tienen montos importantes que contribuyen al total de ventas anual, por lo que no se debe descuidar la estrategia comercial para brindar estos 2 servicios.

Para el escenario pesimista, se pronostica que en el primer mes no se tendrá ninguna venta, el servicio “Estructuración y publicación del puesto de trabajo” tendrá acogida desde el segundo mes, el “Servicio de evaluación online” se venderá desde el tercer mes, y el “Servicio integral de Reclutamiento y Selección” generará ingresos desde el cuarto mes. Por último, los servicios de “Formación empresarial” y “Formación de Postgrado” contribuirán a los ingresos desde el segundo semestre del primer año.

El escenario optimista manifiesta que los servicios que brinda la empresa han tenido un gran éxito y el “Servicio integral de Reclutamiento y Selección” genera ventas desde el primer mes, los servicios de “Estructuración y publicación del puesto de trabajo” y “Servicio de evaluación online” tienen ventas desde el segundo mes, y los servicios de “Formación empresarial” y “Formación de Postgrado” generan ingresos desde tercer mes.

A continuación, se presentan los cálculos elaborados para los 3 escenarios durante el primero año de funcionamiento de la consultora.

**Tabla 13**

*Previsión de ingresos mensuales y anual para el año 1 en un escenario realista*

Servicio	Precio (USD)	Año 1 (cantidad en unidades)												Total (USD)
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Estructuración y publicación del puesto de trabajo	400	1	1	1	0	1	0	1	2	2	1	2	2	5,600
Servicio de evaluación online	300	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	2	2,400
Servicio integral de Reclutamiento y Selección	1,500	0	0	2	1	1	2	3	2	3	3	2	3	33,000
Formación empresarial	800	0	0	0	0	0	7	0	5	4	5	6	5	25,600
Formación de Postgrado	1,000	0	0	0	4	5	0	6	4	4	5	5	5	38,000
<b>Totales (USD)</b>		400	700	3,400	5,500	6,900	8,900	10,900	12,100	12,800	14,200	13,900	14,900	104,600

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 14**

*Previsión de ingresos mensuales y anual para el año 1 en un escenario pesimista*

Servicio	Precio (USD)	Año 1 (cantidad en unidades)												Total (USD)
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Estructuración y publicación del puesto de trabajo	400	0	1	1	0	2	0	2	0	1	0	2	2	4,400
Servicio de evaluación online	300	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1,500
Servicio integral de Reclutamiento y Selección	1,500	0	0	0	1	2	1	0	2	2	1	2	2	19,500
Formación empresarial	800	0	0	0	0	0	6	0	7	0	10	0	0	18,400
Formación de Postgrado	1,000	0	0	0	0	0	0	7	0	6	0	7	7	27,000
<b>Totales (USD)</b>		0	400	700	1,500	3,800	6,600	7,800	8,900	9,400	9,800	10,800	11,100	70,800

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 15**

*Previsión de ingresos mensuales y anual para el año 1 en un escenario optimista*

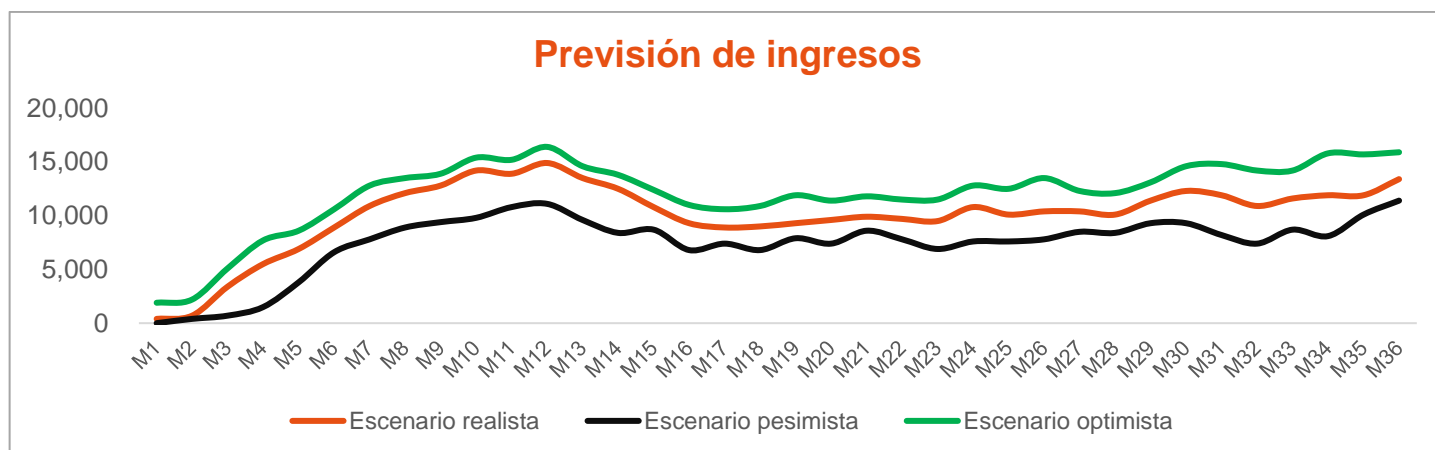
Servicio	Precio (USD)	Año 1 (cantidad en unidades)												Total (USD)
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Estructuración y publicación del puesto de trabajo	400	1	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	2	6,800
Servicio de evaluación online	300	0	1	0	1	0	1	0	2	2	1	1	2	3,300
Servicio integral de Reclutamiento y Selección	1,500	1	1	1	2	2	3	2	3	3	3	3	4	42,000
Formación empresarial	800	0	0	4	0	6	3	5	0	10	6	5	5	35,200
Formación de Postgrado	1,000	0	0	0	4	0	3	5	8	0	5	6	5	36,000
<b>Totales (USD)</b>		1,900	2,200	5,100	7,700	8,600	10,600	12,800	13,500	13,900	15,400	15,200	16,400	123,300

*Fuente: Elaboración propia*

También se hicieron los cálculos mensuales de la previsión de ingresos de los años 2 y 3 para cada uno de los 3 escenarios. En seguida, se muestran el supuesto comportamiento de ingresos de los primeros 3 años de manera mensual y anual.

**Figura 11**

*Evolución mensual de previsión de ingresos en dólares americanos de los 36 primeros meses*



Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16**

*Previsión de ingresos en dólares americanos de los 3 primeros años*

	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario realista	104,600	122,800	136,300
Escenario pesimista	70,800	93,900	104,800
Escenario optimista	123,300	144,200	168,700

Fuente: Elaboración propia

## PREVISIÓN DE GASTOS

La consultora efectúa gastos que son necesarios para poder brindar los servicios que ofrece, y algunas de estas salidas de dinero son por única vez por ser inversiones iniciales. Estamos incluyendo los siguientes gastos mensuales:

- Alquiler del local: tiene un costo de 14 dólares americanos por metro cuadrado. Para un local de 50 m2, tendría un costo de 700 dólares americanos.
- Costos de personal interno: tiene un costo de 3,216 dólares americanos.

- Costos de personal externo: tiene un costo de 4,320 dólares americanos.
- Muebles y material de oficina: tiene un precio de 4,500 dólares americanos por única vez.
- Aplicaciones informáticas: tiene un costo de 850 dólares americanos que se paga una sola vez al inicio de cada año.
- Publicidad: La inversión inicial es de 5,000 dólares, las inversiones mensuales serán de hasta 2,500 dólares americanos, según el escenario que se pueda presentar.
- Servicios: corresponde al uso de servicios de agua, luz, teléfono e internet. Esto tiene un costo de 100 dólares americanos al mes.
- Pago de préstamo: la cuota mensual es de 612.38 dólares americanos.

La previsión de gastos es muy similar para los 3 escenarios, los egresos de dinero que no cambian son los gastos de alquiler del local, de servicios, aplicaciones informáticas, pago del préstamo y los gastos por los servicios adquiridos de consultoría externa. El total de horas contratadas de los consultores externos para el primer año, se distribuirán de esta manera: 57% los primeros 4 meses, 29% los 4 meses siguientes y 14% los últimos 4 meses.

En el escenario realista, se anticipa que para el mes 6 del segundo año se contratará un segundo Reclutador y para el primer mes del tercer año otro adicional. Para el primer mes del año 3 se piensa hacer una nueva inversión en “Muebles y materiales de oficina” con el propósito de hacer mejoras visuales a la oficina. También, las inversiones mensuales en publicidad, a partir del mes 2 del primer año, serán de 2,000 dólares americanos.

En el escenario pesimista, se prevé invertir en publicidad 2,000 dólares americanos los primeros 6 meses, luego 1,000 dólares americanos desde el mes 7 del año 1 hasta el último del mes del segundo año, y 2,000 dólares americanos mensuales desde el año 3.

En el escenario optimista, se incluirá un nuevo Reclutador en el mes 1 del segundo año, y otro más en el primer mes del año 3. Se considera ejecutar otra inversión en “Muebles y materiales de oficina” el primer mes del tercer año para hacer mejoras visuales a la oficina. Por último, las inversiones en publicidad serán de 2,000 dólares americanos los primeros 9 meses y desde el mes 10 del primer año de 2,500 dólares americanos.

Las provisiones de gastos del primer año para los 3 escenarios son los siguientes:

**Tabla 17**

*Previsión de gastos mensuales y anual para el año 1 en un escenario realista*

Gastos	Gasto inicial (USD)	Año 1 (gastos en dólares americanos)												Total (USD)	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Alquiler del local	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Costos de personal interno	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	38,586
Costos de personal externo	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	1,080	1,080	1,080	1,080	30,240	
Material de oficina	4,500	4,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,500	
Aplicaciones informáticas	850	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	
Publicidad	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	27,000	
Servicios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
Pago de préstamo	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	7,349	
<b>TOTALES (USD)</b>		19,298	10,948	10,948	10,948	8,788	8,788	8,788	8,788	7,708	7,708	7,708	7,708	118,125	

*Fuente: Elaboración propia*



**Tabla 18**

Previsión de gastos mensuales y anual para el año 1 en un escenario pesimista

Gastos	Gasto inicial (USD)	Año 1 (gastos en dólares americanos)												Total (USD)	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Alquiler del local	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Costos de personal interno	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	38,586
Costos de personal externo	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	1,080	1,080	1,080	1,080	30,240	
Material de oficina	4,500	4,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,500	
Aplicaciones informáticas	850	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	
Publicidad	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	21,000	
Servicios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
Pago de préstamo	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	7,349	
<b>TOTALES (USD)</b>		19,298	10,948	10,948	10,948	8,788	8,788	7,788	7,788	6,708	6,708	6,708	6,708	112,125	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 19**

*Previsión de gastos mensuales y anual para el año 1 en un escenario optimista*

Gastos	Gasto inicial (USD)	Año 1 (gastos en dólares americanos)												Total (USD)	
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12		
Alquiler del local	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400
Costos de personal interno	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	3,216	38,586
Costos de personal externo	4,320	4,320	4,320	4,320	4,320	2,160	2,160	2,160	2,160	1,080	1,080	1,080	1,080	30,240	
Material de oficina	4,500	4,500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,500	
Aplicaciones informáticas	850	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	850	
Publicidad	5,000	5,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,500	2,500	2,500	28,500	
Servicios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200	
Pago de préstamo	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	7,349	
<b>TOTALES (USD)</b>		19,298	10,948	10,948	10,948	8,788	8,788	8,788	8,788	7,708	8,208	8,208	8,208	119,625	

*Fuente: Elaboración propia*

La previsión de gastos anual de los primeros 3 años para cada uno de los 3 escenarios son los siguientes.

**Tabla 20**

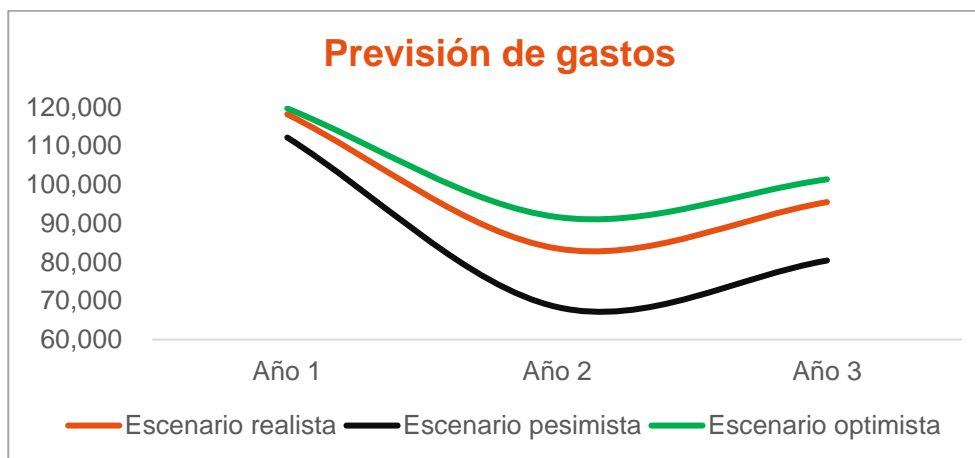
*Previsión de gastos en dólares americanos de los 3 primeros años*

	Año 1	Año 2	Año 3
Escenario realista	118,125	83,497	95,469
Escenario pesimista	112,125	68,385	80,385
Escenario optimista	119,625	91,617	101,349

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 12**

*Evolución anual de previsión de gastos en dólares americanos de los 3 primeros años*



*Fuente: Elaboración propia*

## 6.4. Previsión de tesorería

La previsión de tesorería se realizó comparando las previsiones de ingresos y gastos para los primeros 3 años, permitiendo apreciar los flujos de dinero en cada periodo.

En un escenario realista, se observa el primer año con una tesorería negativa, el cual se explica principalmente por los costos de personal externo, los cuales al no incluirse en los años siguientes se tiene una tesorería positiva para el año 2 y 3.

**Tabla 21**

*Previsión de Tesorería de los 3 primeros años en un escenario realista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	<b>104,600</b>	<b>122,800</b>	<b>136,300</b>
Prestación de servicios	104,600	122,800	136,300
<b>Pagos</b>	<b>118,325</b>	<b>83,697</b>	<b>95,669</b>
Inmovilizado intangible	850	850	850
Inmovilizaciones materiales	4,500	0	4,500
Gastos de explotación	36,800	33,860	33,920
Gastos de personal	68,826	41,638	49,050
Gastos financieros	3,610	2,465	971
Cuotas préstamo	3,739	4,883	6,378
<b>Ingresos - Pagos</b>	<b>-13,725</b>	<b>39,103</b>	<b>40,631</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>-13,725</b>	<b>25,379</b>	<b>66,010</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El escenario pesimista exhibe a los 2 primeros años con una tesorería negativa, debido a los bajos ingresos generados desde el inicio de su funcionamiento. Recién en el año 3 la tesorería sería positiva.

**Tabla 22**

*Previsión de Tesorería de los 3 primeros años en un escenario pesimista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	<b>70,800</b>	<b>93,900</b>	<b>104,800</b>
Prestación de servicios	70,800	93,900	104,800
<b>Pagos</b>	<b>112,325</b>	<b>68,585</b>	<b>80,585</b>
Inmovilizado intangible	850	850	850
Inmovilizaciones materiales	4,500	0	0
Gastos de explotación	30,800	21,800	33,800
Gastos de personal	68,826	38,586	38,586
Gastos financieros	3,610	2,465	971
Cuotas préstamo	3,739	4,883	6,378
<b>Ingresos - Pagos</b>	<b>-41,525</b>	<b>25,315</b>	<b>24,215</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>-41,525</b>	<b>-16,209</b>	<b>8,006</b>

*Fuente: Elaboración propia*

En un escenario optimista, la previsión de tesorería es positiva en los 3 primeros años, inclusive después de hacer inversiones adicionales como “Inmovilizaciones materiales” en el año 3.

**Tabla 23**

*Previsión de Tesorería de los 3 primeros años en un escenario optimista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>Ingresos</b>	<b>123,300</b>	<b>144,200</b>	<b>168,700</b>
Prestación de servicios	123,300	144,200	168,700
<b>Pagos</b>	<b>119,825</b>	<b>91,817</b>	<b>101,549</b>
Inmovilizado intangible	850	850	850
Inmovilizaciones materiales	4,500	0	4,500
Gastos de explotación	38,300	39,800	39,800
Gastos de personal	68,826	43,818	49,050
Gastos financieros	3,610	2,465	971
Cuotas préstamo	3,739	4,883	6,378
<b>Ingresos - Pagos</b>	<b>3,475</b>	<b>52,383</b>	<b>67,151</b>
<b>Tesorería acumulada</b>	<b>3,475</b>	<b>55,859</b>	<b>123,010</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional

El Plan General Contable Vigente (PGC 2007) explica que la Cuenta de Pérdidas y Ganancias “recoge el resultado contable del ejercicio, separando los ingresos y gastos imputables al mismo que se clasifican por naturaleza; en particular, los derivados de las variaciones de valor originadas por la regla del valor razonable, de conformidad con lo dispuesto en el Código de Comercio y en el presente Plan General de Contabilidad”.

Utilizando los datos de las previsiones anteriormente calculadas, se construyó la Cuenta de Pérdidas y Ganancias para los 3 primeros años de trabajo de la empresa.

El “costo de ventas” lo conforman los gastos atribuidos a la gestión comercial, los cuales son el pago de líneas telefónicas de los celulares de la organización y pasajes de traslado en taxi del Gerente a las reuniones con los clientes.

El cálculo de “Impuesto sobre beneficio” se ha realizado según la legislación en el Perú, la cual indica que el impuesto a la renta es del 30%.

Para el escenario realista, en el año 1 se muestra el EBITDA con un valor negativo, es decir, los gastos de explotación superan al margen bruto, no obstante, en los siguientes años se obtienen resultados de EDBITA y beneficios netos positivos. Cabe resaltar que los gastos de persona se reducen desde el segundo año porque ya no se cuenta con los servicios de los consultores externos.

Para un escenario pesimista, el monto de EBITDA es negativo y muy alto, numéricamente representa casi la mitad de los ingresos generados. Este escenario es muy peligroso porque pone en riesgo a toda la compañía.

En un escenario optimista, se tiene un crecimiento de beneficios netos constante y bastante favorables. Se debería contar con una muy acertada estrategia comercial para poder llegar a esos volúmenes de ingresos.

**Tabla 24**

*Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional de los 3 primeros años en un escenario realista*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales de explotación	104,600.00	122,800.00	136,300.00
Costo de ventas	200.00	200.00	200.00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>104,400.00</b>	<b>122,600.00</b>	<b>136,100.00</b>
Gastos de explotación	105,426.00	75,298.00	82,770.00
Gastos de personal	68,826.00	41,638.00	49,050.00
Gastos de marketing, investigación y desarrollo	27,000.00	24,000.00	24,000.00
Otros gastos operativos	9,600.00	9,660.00	9,720.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACIÓN (EBITDA)</b>	<b>-1,026.00</b>	<b>47,302.00</b>	<b>53,330.00</b>
Amortizaciones	1,070.00	1,240.00	2,310.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT O EBIT)</b>	<b>-2,096.00</b>	<b>46,062.00</b>	<b>51,020.00</b>
Gastos financieros	3,609.58	2,465.28	970.75
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT O EBT)</b>	<b>-5,705.58</b>	<b>43,596.72</b>	<b>50,049.25</b>
Impuesto sobre beneficios (30%)	0.00	13,079.02	15,014.77
<b>BENEFICIO NETO O RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-5,705.58</b>	<b>30,517.71</b>	<b>35,034.47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 25**

*Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional de los 3 primeros años en un escenario pesimista*

	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales de explotación	70,800.00	93,900.00	104,800.00
Costo de ventas	200.00	200.00	200.00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>70,600.00</b>	<b>93,700.00</b>	<b>104,600.00</b>
Gastos de explotación	99,426.00	60,186.00	72,186.00
Gastos de personal	68,826.00	38,586.00	38,586.00
Gastos de marketing, investigación y desarrollo	21,000.00	12,000.00	24,000.00
Otros gastos operativos	9,600.00	9,600.00	9,600.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACIÓN (EBITDA)</b>	<b>-28,826.00</b>	<b>33,514.00</b>	<b>32,414.00</b>
Amortizaciones	1,070.00	1,240.00	1,410.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT O EBIT)</b>	<b>-29,896.00</b>	<b>32,274.00</b>	<b>31,004.00</b>
Gastos financieros	3,609.58	2,465.28	970.75
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT O EBT)</b>	<b>-33,505.58</b>	<b>29,808.72</b>	<b>30,033.25</b>
Impuesto sobre beneficios (30%)	0.00	8,942.62	9,009.97
<b>BENEFICIO NETO O RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-33,505.58</b>	<b>20,866.11</b>	<b>21,023.27</b>

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 26**

*Cuenta de Pérdidas y Ganancias provisional de los 3 primeros años en un escenario optimista*

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ingresos totales de explotación	123,300.00	144,200.00	168,700.00
Costo de ventas	200.00	200.00	200.00
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>123,100.00</b>	<b>144,000.00</b>	<b>168,500.00</b>
Gastos de explotación	106,926.00	83,418.00	88,650.00
Gastos de personal	68,826.00	43,818.00	49,050.00
Gastos de marketing, investigación y desarrollo	28,500.00	30,000.00	30,000.00
Otros gastos operativos	9,600.00	9,600.00	9,600.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN ANTES DE AMORTIZACION (EBITDA)</b>	<b>16,174.00</b>	<b>60,582.00</b>	<b>79,850.00</b>
Amortizaciones	1,070.00	1,240.00	2,310.00
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT O EBIT)</b>	<b>15,104.00</b>	<b>59,342.00</b>	<b>77,540.00</b>
Gastos financieros	3,609.58	2,465.28	970.75
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (BAT O EBT)</b>	<b>11,494.42</b>	<b>56,876.72</b>	<b>76,569.25</b>
Impuesto sobre beneficios (30%)	3,448.32	17,063.02	22,970.77
<b>BENEFICIO NETO O RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>8,046.09</b>	<b>39,813.71</b>	<b>53,598.47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.6. Balance de Situación previsional

El Balance de Situación es el documento contable que muestra la información financiera de la organización en un momento específico.

El escenario realista muestra en el año 1 que el total del activo corriente supera al activo no corriente, también expone un patrimonio neto positivo y muy bajo, esto debido a las pérdidas producidas al final del ejercicio, sin embargo, estos montos se incrementan en los años siguientes.



**Tabla 27**

*Balance de Situación provisional de los 3 primeros años en un escenario realista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo No Corriente</b>	5,350.00	4,280.00	3,210.00
Inmovilizado Intangible	850.00	680.00	510.00
Inmovilizado Material	4,500.00	3,600.00	2,700.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>6,205.46</b>	<b>38,615.49</b>	<b>37,824.47</b>
Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes	6,205.46	38,615.49	37,824.47
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,555.46</b>	<b>42,895.49</b>	<b>41,034.47</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>294.42</b>	<b>36,517.71</b>	<b>41,034.47</b>
Capital	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Resultado del ejercicio	-5,705.58	30,517.71	35,034.47
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>11,261.05</b>	<b>6,377.78</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Largo Plazo	11,261.05	6,377.78	0.00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>11,555.46</b>	<b>42,895.49</b>	<b>41,034.47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Realizando un análisis vertical, en el escenario realista, se percibe que tanto la participación del activo corriente como del Patrimonio Neto se van incrementando en los años siguientes. Existe oportunidad para volver a financiar con recursos ajenos.

**Tabla 28**

*Balance de Situación provisional de los 3 primeros años en un escenario realista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVO</b>			
Activo No Corriente	46%	10%	8%
Activo Corriente	54%	90%	92%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
Patrimonio Neto	3%	85%	100%
Pasivo No Corriente	97%	15%	0%
Pasivo Corriente	0%	0%	0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El escenario pesimista exhibe pérdidas importantes que afectan a toda la compañía, pero en los siguientes años supone que se podría recuperar.

De ocurrir este escenario sería devastador para la consultora, porque presentaría pérdidas que serían muy difíciles de recuperar, además no se podrían cumplir los compromisos de pago con el banco debido a la falta de efectivo.

**Tabla 29**

*Balance de Situación provisional de los 3 primeros años en un escenario pesimista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo No Corriente</b>	5,350.00	4,280.00	3,210.00
Inmovilizado Intangible	850.00	680.00	510.00
Inmovilizado Material	4,500.00	3,600.00	2,700.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>-21,594.54</b>	<b>28,963.89</b>	<b>23,813.27</b>
Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes	-21,594.54	28,963.89	23,813.27
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>-16,244.54</b>	<b>33,243.89</b>	<b>27,023.27</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>-27,505.58</b>	<b>26,866.11</b>	<b>27,023.27</b>
Capital	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Resultado del ejercicio	-33,505.58	20,866.11	21,023.27
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>11,261.05</b>	<b>6,377.78</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Largo Plazo	11,261.05	6,377.78	0.00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>-16,244.54</b>	<b>33,243.89</b>	<b>27,023.27</b>

*Fuente: Elaboración propia*

El escenario optimista, predice una buena estructura financiera. A pesar de ser la mejor previsión, es lo más difícil de lograr, porque se necesitan que ocurran primero distintas situaciones para hacer realidad este entorno.

**Tabla 30**

*Balance de Situación provisional de los 3 primeros años en un escenario optimista*

	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo No Corriente</b>	5,350.00	4,280.00	3,210.00
Inmovilizado Intangible	850.00	680.00	510.00
Inmovilizado Material	4,500.00	3,600.00	2,700.00
<b>Activo Corriente</b>	<b>19,957.14</b>	<b>47,911.49</b>	<b>56,388.47</b>
Efectivo y otros Activos Líquidos Equivalentes	19,957.14	47,911.49	56,388.47
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>25,307.14</b>	<b>52,191.49</b>	<b>59,598.47</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>			
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>14,046.09</b>	<b>45,813.71</b>	<b>59,598.47</b>
Capital	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Resultado del ejercicio	8,046.09	39,813.71	53,598.47
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>11,261.05</b>	<b>6,377.78</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Largo Plazo	11,261.05	6,377.78	0.00
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
Deudas a Corto Plazo	0.00	0.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>25,307.14</b>	<b>52,191.49</b>	<b>59,598.47</b>

*Fuente: Elaboración propia*

## 6.7. Valoración de la inversión

Para realizar en análisis de valoración de la inversión del proyecto tomaremos como desembolsos inicial la suma del capital propio y el préstamo bancario, la tasa de descuento o rentabilidad exigida equivale al valor de la TEA del préstamo más una inflación del 6% (debido a la actual crisis mundial).

- Desembolso inicial: 21,000 dólares americanos
- Rentabilidad exigida: 33%

Con los datos de flujo de caja del escenario realista, calculamos el valor del VAN y de la TIR:

**Tabla 31**

*Cálculo de VAN y TIR en un escenario realista*

	FN Caja		
Desembolso inicial	-21,000	VAN	8,057
Año 1	-13,725		
Año 2	39,103	TIR	48.26%
Año 3	40,631		

*Fuente: Elaboración propia*

El VAN es un valor positivo y la TIR es más alta que la Rentabilidad exigida, por lo tanto, el proyecto es viable.

El valor de la TIR en el escenario pesimista fue negativo, por lo tanto, se descarta la inversión, mientras que en el escenario optimista se decide por invertir.

**Tabla 32**

*Cálculo de VAN y TIR en un escenario pesimista*

	FN Caja		
Desembolso inicial	-21,000	VAN	-27,617
Año 1	-41,525		
Año 2	25,315	TIR	-11.97%
Año 3	24,215		

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 33**

*Cálculo de VAN y TIR en un escenario optimista*

	FN Caja		
Desembolso inicial	-21,000	VAN	39,770
Año 1	3,475		
Año 2	52,383	TIR	109.05%
Año 3	67,151		

*Fuente: Elaboración propia*

# 7. Plan de trabajo

Con el proyecto ya planificado, lo que primero que se debe realizar es estructurar y ejecutar las estrategias comerciales junto con los consultores en Gestión Humana y Comercial, que servirán para la atracción de clientes y generar ventas de los servicios de Reclutamiento y Formación.

Al finalizar los primeros 4 meses, ya se debe haber alcanzado los ingresos de 10 mil dólares americanos por venta de servicios según la previsión de ingresos del escenario realista, de esta manera se podrá tener mayor seguridad de lograr el éxito del proyecto.

Al finalizar el primer año se dan por terminado los servicios de consultoría externa y la compañía debería volverse rentable para continuar con las operaciones del siguiente periodo anual. En este segundo año, se debe evaluar si se necesitan nuevamente los servicios de los consultores externos y evaluar un cambio de estrategia competitiva o mantener la anterior.

Al quinto año del inicio de sus actividades, la consultora estaría en capacidad de evaluar las oportunidades de ingresar al mercado extranjero para incrementar su imagen de marca y fortalecer su prestigio como organización.

# 8. Conclusiones y limitaciones

El desarrollo del análisis y la investigación de los distintos aspectos de este proyecto ha permitido comprender que la creación de una empresa es sencilla, sin embargo, lo más complicado es conseguir que continúe operando de manera sostenible y creciente en el tiempo. Conocer la información acerca del entorno, el público objetivo y la estructura interna, es muy importante para planificar correctamente las actividades que se deben realizar, para cumplir los objetivos y reducir el riesgo de fracasar.

Los estudios político y económico revelan características favorables para la ejecución del proyecto de creación de empresa en el Perú. Otra ventaja que tiene la consultora es la adopción de la modalidad del trabajo virtual porque le permite concretar vínculos laborales con profesionales dedicados al desarrollo de *software* que se encuentren en un lugar diferente de la ubicación de las empresas.

La exploración de la competencia manifiesta que los rivales tienen mucho tiempo en el mercado peruano, ofrecen soluciones similares a la de la consultora y algunos brindan servicios a clientes en el extranjero. Aunque esto podría suponer una desventaja, gracias al servicio de los consultores externo los directivos de la empresa podrán diseñar servicios competitivos y construir estrategias comerciales para ganar cuota de mercado.

La consultora tiene procesos de reclutamiento y formación bien definidos para brindar un servicio de calidad y puedan satisfacer las necesidades del cliente de manera oportuna. Se pueden distinguir 2 líneas de negocio: la primera es el servicio de reclutamiento de personal y la segunda es el servicio de formación y *coaching* al público en general. Ambas líneas de negocio son muy importantes para generar ingresos a la compañía y lograr que sea sostenible en el tiempo.

La planificación de Marketing ayudará a la consultora a dar a conocer los servicios que brinda con información clara, precisa y directa al público objetivo de interés, a posicionarla y a ganar cuota de mercado, y a fomentar la creación de la red de contactos potenciada gracias a la formación gratuita que se ofrece. De igual manera, permitirá la creación de una sólida y prestigiosa marca e imagen que aportará con la atracción de nuevos clientes.

Con respecto al plan financiero, el proyecto ha demostrado ser viable en dos de los 3 escenarios proyectados. Se debe plantear como camino a seguir lograr los 104 mil dólares americanos en ventas del escenario realista, para mantener el funcionamiento de la empresa y no fracasar. Estos ingresos son bastante aceptables y han sido calculadas en base a sugerencias de expertos en el sector de Reclutamiento. Además, según la valoración de la inversión, el 48% de TIR le permite a la consultora ser atractiva frente a los inversionistas.

Entre las limitaciones que se pudieron encontrar en el desarrollo del proyecto, tenemos la dependencia del servicio de los consultores externos, porque ellos son los que orientarán a los directivos a crear las estrategias corporativas para alcanzar los objetivos, otra limitación es el capital propio de 6 mil dólares americanos que es considerado bajo, y por eso se debe solicitar un financiamiento con una entidad financiera, y también tenemos como limitación la intención de los candidatos para comprometerse a tomar el servicio de formación gratuita, ya que todos ellos tienen diferentes niveles de interés en potenciar su calidad profesional.

Por último, el proyecto tiene la seguridad de que la combinación de un servicio con altos estándares de calidad, a un precio justo y candidatos con una buena formación es una apuesta segura en este mundo laboral que cada vez es más competitivo.

# 9. Bibliografía

BBVA. (7 de abril de 2022). *BBVA Research ajusta previsión de crecimiento de la economía peruana para 2022 y 2023*. Obtenido de BBVA el 20 de abril de 2022: <https://www.bbva.com/es/pe/bbva-research-ajusta-prevision-de-crecimiento-de-la-economia-peruana-para-2022-y-2023/>

Dimovski, A. (20 de diciembre de 2021). *Software Development Statistics*. Obtenido de Truelist el 01 de mayo de 2022: <https://truelist.co/blog/software-development-statistics/>

Forbes Staff. (1 de mayo de 2022). *PBI crecerá 3,6% en 2022, según el MEF*. Obtenido de forbes el 05 de mayo de 2022: <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-05-01/pbi-crecera-36-en-2022-segun-el-mef/>

Gobierno del Perú. (17 de diciembre de 2019). *Tablas Anexas del RUC*. Obtenido de GOB el 25 de abril de 2022: <https://www.gob.pe/institucion/sunat/informes-publicaciones/385012-tablas-anexas-del-ruc>

Gobierno del Perú. (3 de diciembre de 2021). *Ley N° 26887 Ley General de Sociedades*. Obtenido de GOB el 26 de abril de 2022: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2516154-26887>

Gobierno del Perú. (17 de abril de 2022). *Tipos de empresa (Razón Social o Denominación)*. Obtenido de GOB el 25 de abril de 2022: <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion/>

Hireline. (2022). *Reporte del Mercado*. Obtenido de Hireline el 02 de mayo de 2022: <https://hireline.io/mx/estudio-mercado-laboral-y-empleos-de-ti-mexico?year=2022>

INEI. (2015). *ANÁLISIS DE LA DENSIDAD EMPRESARIAL*. Obtenido de INEI: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1382/cap06.pdf) el 01 de mayo de 2022

INEI. (2017). *Estadísticas de Criminalidad y Seguridad Ciudadana en Lima Metropolitana*. Obtenido de INEI el 30 de abril de 2022: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1534/cap13.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1534/cap13.pdf)



- Infojobs. (marzo de 2022). *Estado del mercado laboral en España*. Obtenido de Infojobs el 02 de mayo de 2022: <https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Anual-InfoJobs-Esade-2021.pdf>
- Microsoft. (10 de febrero de 2022). *Aceleración digital: más del 94% de las pymes peruanas invirtió en tecnología en el último año*. Obtenido de Microsoft el 02 de mayo de 2022: <https://news.microsoft.com/es-xl/aceleracion-digital-mas-del-94-de-las-pymes-peruanas-invirtio-en-tecnologia-en-el-ultimo-ano/>
- Moral, S. d. (9 de junio de 2020). *¿Cuánto cobra un headhunter o agencia de reclutamiento y selección?* Obtenido de sergiodelmoral el 15 de mayo de 2022: <https://www.sergiodelmoral.com/cuanto-cobra-headhunter-agencia-reclutamiento-seleccion/#:~:text=Una%20gran%20mayor%C3%ADa%20de%20agencias,anual%20que%20tomen%20de%20referencia.>
- Olmo, G. (18 de febrero de 2022). *Perú: ¿boom, estabilidad o deterioro? Las cifras que muestran el estado de la economía*. Obtenido de BBC el 30 de abril de 2022: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-60426385>
- Peru21. (23 de marzo de 2021). *El 68% de las empresas que requieren profesionales TI aumentarán la contratación de empleados*. Obtenido de Peru21 el 02 de mayo de 2022: <https://peru21.pe/economia/certus-el-68-de-las-empresas-que-requieren-profesionales-ti-aumentaran-la-contratacion-de-empleados-puestos-de-trabajo-trabajo-desempleo-pandemia-ciencia-tecnologia-digital-informatica-noticia/>
- PromPeru. (2021). *Panorama de la Industria de Software y Servicios de Informática*. Obtenido de PromPeru el 28 de abril de 2022: [https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/2255806\\_Informe\\_especializado\\_Industria\\_del\\_Software\\_25.06.21.pdf](https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/2255806_Informe_especializado_Industria_del_Software_25.06.21.pdf)
- Revista Empresarial. (2021). *Las industrias que tienen las tasas más altas de rotación de talento*. Obtenido de Revista Empresarial & Laboral el 04 de mayo de 2022: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/las-industrias-que-tienen-las-tasas-mas-altas-de-rotacion-de-talento/>

# 10. Anexos

## Anexo 1

(INEI, 2015) Análisis de la Densidad Empresarial, página 10.

### Densidad empresarial por área interdistrital y distritos

En el año 2015, el distrito con mayor densidad empresarial por cada mil habitantes fue La Victoria que registró 488 empresas por cada mil habitantes. Otros distritos que tienen alto nivel de densidad empresarial fueron: San Isidro (367,1), Miraflores (356,6), Lince (258,3) y el Cercado de Lima (222,4).

En tanto que, San Juan de Lurigancho siendo el distrito más poblado en Lima Metropolitana solo registra 61 empresas por cada mil habitantes.

CUADRO N° 6.4  
LIMA METROPOLITANA: DENSIDAD EMPRESARIAL, SEGÚN ÁREA INTERDISTRITAL Y DISTRITOS, 2015

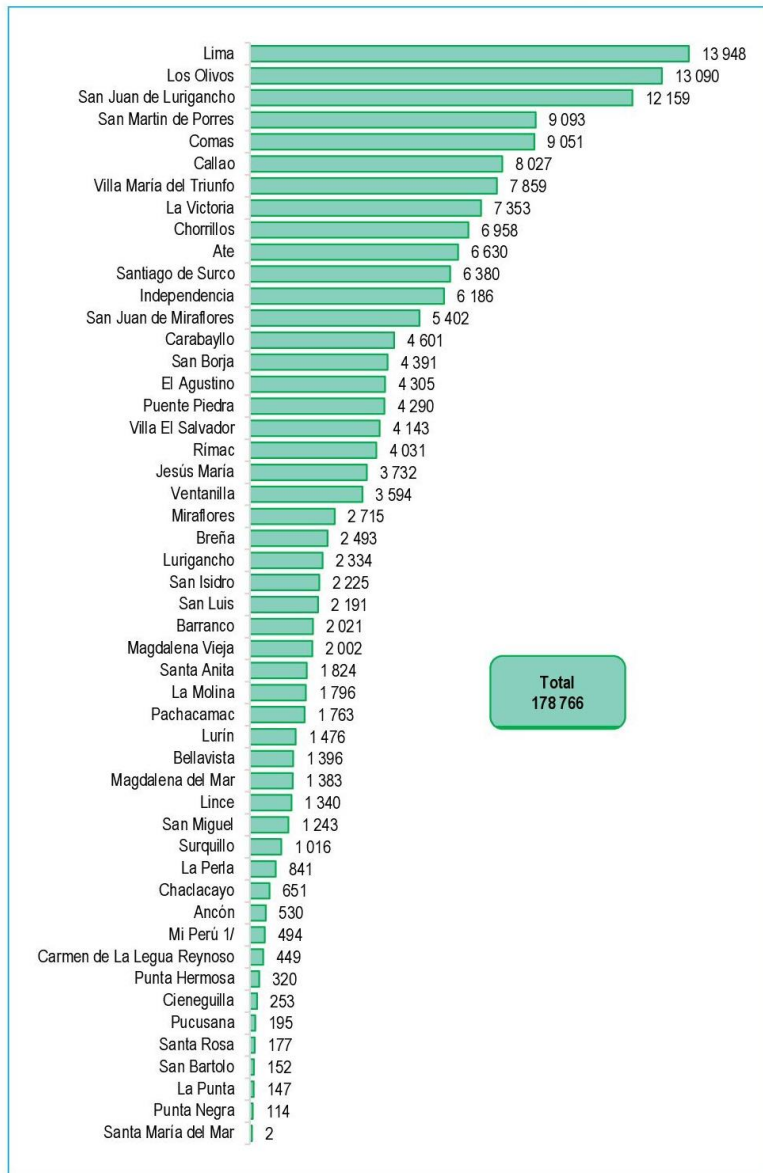
Área interdistrital/Distritos	Total de empresas	Porcentaje	Densidad empresarial (Empresa / mil hab.)	Densidad empresarial (Empresas por Km <sup>2</sup> )
<b>Total</b>	<b>961 240</b>	<b>100,0</b>	<b>97,0</b>	<b>347,9</b>
<b>Lima Norte</b>	<b>198 324</b>	<b>100,0</b>	<b>78,5</b>	<b>247,3</b>
Ancón	2 698	1,4	68,1	9,4
Carabaylo	17 676	8,9	58,5	58,3
Comas	41 417	20,9	78,9	849,6
Independencia	17 106	8,6	78,9	1 174,9
Los Olivos	37 875	19,1	102,0	2 075,3
Puente Piedra	20 444	10,3	57,8	280,8
San Martín de Porres	60 333	30,4	86,2	1 638,6
Santa Rosa	775	0,4	41,3	36,3
<b>Lima Centro</b>	<b>373 670</b>	<b>100,0</b>	<b>209,2</b>	<b>2 568,5</b>
Barranco	5 391	1,5	179,8	1 618,9
Breña	12 768	3,4	168,2	3 965,2
Cercado de Lima	60 447	16,2	222,4	2 750,1
Jesús María	14 800	4,0	206,7	3 238,5
La Victoria	83 785	22,4	487,7	9 586,4
Lince	12 972	3,5	258,3	4 281,2
Magdalena del Mar	10 240	2,7	187,4	2 836,6
Miraflores	29 213	7,8	356,6	3 036,7
Pueblo Libre	10 849	2,9	142,5	2 476,9
Rímac	15 609	4,2	94,7	1 315,0
San Borja	17 935	4,8	160,2	1 800,7
San Isidro	19 898	5,3	367,1	1 792,6
San Miguel	17 628	4,7	130,1	1 644,4
Santiago de Surco	46 317	12,4	134,5	1 290,5
Surquillo	15 818	4,2	173,2	4 571,7
<b>Lima Este</b>	<b>192 693</b>	<b>100,0</b>	<b>71,9</b>	<b>235,6</b>
Ate	46 946	24,4	74,5	604,0
Chaclacayo	3 732	1,9	85,9	94,5
Cieneguilla	1 854	1,0	39,4	7,7
El Agustino	12 710	6,6	66,4	1 013,6
La Molina	17 934	9,3	104,5	272,8
Lurigancho	12 986	6,7	59,3	54,9
San Juan de Lurigancho	66 072	34,3	60,5	503,4
San Luis	9 602	5,0	166,7	2 751,3
Santa Anita	20 857	10,8	91,3	1 951,1
<b>Lima Sur</b>	<b>126 487</b>	<b>100,0</b>	<b>66,6</b>	<b>148,5</b>
Chorrillos	24 483	19,4	75,2	628,7
Lurin	6 892	5,4	81,0	38,1
Pachacamac	5 748	4,5	44,3	35,9
Pucusana	847	0,7	49,7	22,4
Punta Hermosa	776	0,6	102,0	6,5
Punta Negra	542	0,4	68,3	4,2
San Bartolo	629	0,5	81,7	14,0
San Juan de Miraflores	31 570	25,0	78,1	1 374,4
Santa María del Mar	100	0,1	62,2	10,2
Villa el Salvador	29 724	23,5	64,2	841,3
Villa María del Triunfo	25 176	19,9	56,1	356,8
<b>Provincia Constitucional del Callao</b>	<b>70 066</b>	<b>100,0</b>	<b>69,1</b>	<b>480,2</b>
Bellavista	7 913	11,3	110,2	1 735,3
Callao	36 294	51,8	89,2	795,0
Carmen de la Legua Reynoso	3 532	5,0	85,9	1 666,0
La Perla	5 634	8,0	95,8	2 048,7
La Punta	545	0,8	160,7	29,7
Mi Perú	399	0,6	6,8	158,3
Ventanilla	15 749	22,5	42,2	225,2

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

**Anexo 2**

(INEI, 2017) Estadísticas de Criminalidad y Seguridad Ciudadana en Lima Metropolitana, página 4.

**GRÁFICO N° 13.2**  
**LIMA METROPOLITANA: DENUNCIAS POR COMISIÓN DE DELITOS , SEGÚN DISTRITO, 2017**  
 (Registradas en comisarías y unidades especializadas en investigación criminal)



**Nota:** Comprende las denuncias registradas en comisarías y unidades especializadas en investigación criminal.  
 1/ Mediante Ley N° 30197 del 16 de Mayo del 2014, se crea en la Provincia Constitucional del Callao, el distrito de Mi Perú.  
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática - Registro Nacional de Denuncias de Delitos y Faltas.  
 Policía Nacional del Perú-Sistema de Denuncias Policiales (SIDPOL).

**Anexo 3**

Comparación de evolución mensual de ingresos y gastos en los 3 escenarios.

**Figura 13**

Comparación de evolución mensual de previsión de ingresos y gastos en dólares americanos de los 36 primeros meses en un escenario realista



Fuente: Elaboración propia

**Figura 14**

Comparación de evolución mensual de previsión de ingresos y gastos en dólares americanos de los 36 primeros meses en un escenario pesimista



Fuente: Elaboración propia

**Figura 15**

Comparación de evolución mensual de previsión de ingresos y gastos en dólares americanos de los 36 primeros meses en un escenario optimista



Fuente: Elaboración propia

**Anexo 4**

Logo de la empresa

**Figura 16**

*Logo de la empresa*



*Fuente: Elaboración propia*