



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA CONSULTORA DE
OPERACIONES EN NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION Y
DIRECCION DE EMPRESAS**

GUILLERMO JOSÉ ÁLVAREZ GARCÍA

**PROFESOR GUIA:
GASTÓN ALEJANDRO HELD BARRANDEGUY**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
MARICEL RITA GIBBS ROBLES**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

Resumen

El área de operaciones ha tenido un auge a nivel global en los últimos años, asociándose con hasta un 70% de los costos totales de las empresas. En Nicaragua sólo recientemente se han reconocido las oportunidades que surgen al mejorar la gestión de esta área. La oferta de consultoría en el tema es limitada. Es brindada principalmente por consultores independientes y empresas extranjeras, y resulta insuficiente para cubrir las necesidades existentes. Las empresas tienden a desarrollar internamente sus proyectos de operaciones, los que por falta de conocimiento experto pueden fallar, como ha sido el caso con algunas experiencias recientes. El presente proyecto se orienta a constituir una empresa consultora que atienda a este creciente segmento con servicios especializados.

Distintos factores externos favorecen el establecimiento de una consultora de operaciones. Destacan entre ellos el crecimiento esperado del mercado gracias a varios programas de financiamiento, leyes favorables y el crecimiento de sectores económicos en búsqueda de mejorar su competitividad para enfrentar a las importaciones. El poder de los actores de la industria, como competidores, clientes, etc., no presenta un riesgo que comprometa la rentabilidad del negocio. No obstante, para asegurar el éxito se determinaron como factores críticos el establecer rápidamente una buena reputación, forjar fuertes lazos de confianza con los clientes, tener el mejor talento humano y asegurar su retención, y enfocarse en temas específicos que permitan especializarse.

La estrategia definida para la consultora en operaciones es la de enfoque por diferenciación, debido a que las necesidades de las empresas varían mucho entre sectores económicos. Considerando el potencial económico existente y el interés en contratar el servicio, se orienta la oferta a los segmentos de manufactura, comercio y turismo. El servicio consiste en brindar soluciones integrales para las operaciones del cliente. El precio de cada consultoría depende del tipo y alcance del proyecto, distinguiéndose básicamente tres niveles: diagnóstico, propuesta de soluciones e implementación. Entre las principales actividades de difusión que se considera desarrollar se encuentran los grupos de usuarios, formar relaciones personales con los clientes, realizar pre diagnósticos, escribir artículos y dictar cursos.

El proceso de venta puede durar varios meses. Se considera que es desarrollado por los mismos consultores, utilizando su tiempo no facturable en ello. Se proyecta una venta total de US\$ 131.300 para el primer año, aumentando el quinto año a US\$ 718.400 con un 1% de participación de mercado. Para la operación de la consultora se requiere determinar la planilla de consultores necesarios para cubrir la demanda en base a la tasa de utilización objetivo; una correcta asignación de los equipos de trabajo; y desarrollar un programa de aseguramiento de la calidad del servicio.

La inversión inicial requerida es de US\$ 20.420. El proyecto resulta rentable tanto de manera privada como con préstamo, considerando una tasa de descuento de 18,27% y un horizonte de evaluación de 5 años. Sin embargo, variaciones del precio de los servicios y la tasa de tiempo facturable del consultor, comprometen la rentabilidad al financiarlo privadamente. Por ello se decide optar a un préstamo de aproximadamente 50% del capital, obteniéndose un VAN de US\$ 203.610 con una TIR de 39,07%.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a Dios por darme vida y cuidados todo el tiempo. A mi familia, quién me apoyo desde el momento que decidí aplicar al MBA. Asimismo agradezco a todos los profesores que me brindaron sus conocimientos y experiencias a lo largo del programa y elaboración de este proyecto. No puedo omitir agradecer a mis amigos y compañeros del MBA quienes se convirtieron en una segunda familia durante este periodo y me facilitaron su ayuda para solucionar los problemas que se presentaban.

Tabla de contenido

| | | |
|-----|---|----|
| 1. | Introducción | 1 |
| 2. | Descripción del tema, la oportunidad y preguntas claves | 2 |
| 3. | Objetivos | 4 |
| 4. | Alcance | 4 |
| 5. | Metodología | 4 |
| 6. | Resultados esperados | 5 |
| 7. | Análisis del entorno | 6 |
| | 7.1 Caracterización del macro entorno | 6 |
| | 7.1.1 Conclusiones del análisis del macroentorno | 10 |
| | 7.2 Análisis del microentorno..... | 11 |
| | 7.2.1 Análisis del mercado | 13 |
| | 7.2.2 Estudio de mercado..... | 14 |
| | 7.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter | 16 |
| | 7.2.4 Conclusiones del análisis del microentorno..... | 18 |
| 8. | Análisis interno | 19 |
| | 8.1 Análisis de la cadena de valor | 19 |
| | 8.2 Fortalezas | 20 |
| | 8.3 Debilidades..... | 21 |
| | 8.4 Factores críticos de éxito | 21 |
| 9. | Estrategia | 22 |
| | 9.1 Marketing estratégico | 22 |
| | 9.1.1 Segmentar | 22 |
| | 9.1.2 Apuntar | 26 |
| | 9.1.3 Posicionar | 27 |
| | 9.2 Estrategia genérica | 28 |
| | 9.2.1 First to Market..... | 29 |
| | 9.3 Modelo de negocios | 29 |
| 10. | Marketing táctico | 30 |
| | 10.1 Producto (Servicio) | 30 |
| | 10.2 Precio | 33 |
| | 10.3 Promoción | 35 |
| | 10.4 Plaza | 40 |
| 11. | Plan de ventas | 40 |
| | 11.1 Ciclo de venta | 41 |

| | | |
|------|---|----|
| 11.2 | Proyecciones de ventas..... | 42 |
| 12. | Plan de operaciones..... | 44 |
| 12.1 | Procesos relacionados a los clientes y venta..... | 44 |
| 12.2 | Procesos relacionados a la producción | 44 |
| 12.3 | Procesos administrativos | 46 |
| 13. | Plan de personas | 50 |
| 14. | Plan financiero | 54 |
| 14.1 | Inversión | 55 |
| 14.2 | Ingresos..... | 55 |
| 14.3 | Egresos..... | 55 |
| 14.4 | Capital de trabajo..... | 56 |
| 14.5 | Evaluación económica..... | 56 |
| 14.6 | Análisis de sensibilidad | 59 |
| 15. | Conclusiones..... | 61 |
| | Bibliografía..... | 62 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno..... | 10 |
| Tabla 2 Categorización del tamaño de las empresas en Nicaragua..... | 13 |
| Tabla 3 Evaluación Fuerzas de Porter..... | 18 |
| Tabla 4 Análisis VRIO..... | 20 |
| Tabla 5 Análisis de los recursos de la competencia..... | 21 |
| Tabla 6 Mercado potencial de Managua..... | 25 |
| Tabla 7 Demanda potencial por segmento..... | 26 |
| Tabla 8 Tópicos de consultoría..... | 30 |
| Tabla 9 Precio diagnóstico promedio..... | 33 |
| Tabla 10 Precio elaboración de propuestas promedio..... | 34 |
| Tabla 11 Precio implementación promedio..... | 34 |
| Tabla 12 Lista de precios promedio..... | 34 |
| Tabla 13 Presupuesto de Marketing..... | 40 |
| Tabla 14 Proyecciones de lujos por venta 2016..... | 42 |
| Tabla 15 Proyecciones de venta 2016 - 2020..... | 43 |
| Tabla 16 Requerimientos de consultores por servicio..... | 47 |
| Tabla 17 Requerimientos de horas por servicio..... | 47 |
| Tabla 18 Tiempo facturable de los consultores..... | 48 |
| Tabla 19 Planeación del personal..... | 48 |
| Tabla 20 Remuneración anual..... | 53 |
| Tabla 21 Ingresos proyectados..... | 55 |
| Tabla 22 Tasas descuento..... | 58 |
| Tabla 23 Detalle del préstamo..... | 59 |
| Tabla 24 Evaluación económica por escenario..... | 60 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Evaluación de Nicaragua en el Informe Global sobre TIC (2014)..... | 9 |
| Ilustración 2 Evaluación del Macro Entorno..... | 11 |
| Ilustración 3 Atractivo de la Industria..... | 18 |
| Ilustración 4 Análisis de la cadena de valor..... | 19 |
| Ilustración 5 Cantidad de proyectos de operaciones y tamaño por segmento realizados en los últimos 5 años por las empresas de la muestra..... | 23 |
| Ilustración 6 Cantidad de empresas, proyectos y tamaños por sector realizados en los últimos 5 años por las empresas de la muestra..... | 23 |
| Ilustración 7 Segmentación por frecuencia y sector..... | 24 |
| Ilustración 8 Atributos por segmento..... | 24 |
| Ilustración 9 Modelo de negocios..... | 29 |
| Ilustración 10 Flujo de proceso..... | 31 |
| Ilustración 11 The Practice Development Package..... | 35 |
| Ilustración 12 Ciclo de venta de un diagnóstico promedio..... | 41 |
| Ilustración 13 Ciclo de venta de diagnóstico + propuestas promedio..... | 41 |
| Ilustración 14 Ciclo de venta de implementación completa promedio..... | 42 |
| Ilustración 15 Proyecciones del número de proyectos vendido por tipo..... | 43 |
| Ilustración 16 Sistema de programación..... | 45 |
| Ilustración 17 Estructura organizacional..... | 51 |

1. Introducción

La industria de la consultoría en muchos países de la OCDE presenta una de las principales palancas de la productividad económica, registrando desde mediados de los noventa las más altas tasas de crecimiento de todos los sectores. En 2009 en EEUU el sector “Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos” tenía una participación de 5,7% del PIB vs 3,0% en 1980, del mismo modo se ha presentado un crecimiento promedio de 10% anual. Por otro lado en México la consultoría aporta el 1,25% del PIB con un crecimiento de 4,1% anual entre 2002 y 2009.¹

En Nicaragua, la necesidad de fortalecer las operaciones para adquirir o mantener adecuados niveles de productividad es algo que recién está tomando auge, mientras países como EEUU sucedió a mediados de los noventa o como Inglaterra, Australia, Holanda, etc., a inicios del 2000. En estos países el uso de servicios profesionales externos detonó por la necesidad y el propósito de reducir costos e incrementar la eficiencia.

Los ámbitos en donde en Nicaragua la industria de consultoría se ha desarrollado son especialmente estrategia, finanzas y leyes. En el área de las operaciones, sin embargo, aunque existen consultores independientes con mucha experiencia y algunas empresas consultoras incluyen dentro de su oferta temas relacionados con calidad, lean, buenas prácticas, distribución etc., en la actualidad no existe ninguna empresa especializada. Al mismo tiempo, diversos desarrollos recientes de la industria hacen prever una demanda creciente por este tipo de servicios. Entre ellos se cuentan acciones impulsadas por el gobierno para mejorar la competitividad de las empresas y el mayor acceso de las empresas medianas a financiamiento para ese tipo de proyectos a través de diversas iniciativas de cooperación internacional, que pueden llegar a cubrir el 90%² de los costos asociados.

El área de las operaciones ha aumentado su participación en el PIB de Nicaragua desde 2,5% en 2009 a 4,9% en 2013³, refiriéndose esto a servicios de transporte, almacenaje, distribución, etc. Las empresas están viendo crecientemente en las operaciones opciones para aumentar sus beneficios. Un ejemplo de ello es la utilización, a partir de 2007, de Sistemas de Gestión de Almacenes (WMS), cuya implementación ha enfrentado dificultades en algunos casos por la carencia de conocimiento experto.

La industria de servicios personales y empresariales, ha tenido en Nicaragua un crecimiento de 6,0%, 4,1% y 5,9% en los 2012, 2013 y 2014 respectivamente, en relación con el PIB para los periodos correspondientes de 5,1%, 4,5% y 4,7%. Los servicios de consultoría específicamente alcanzaron ventas de U\$ 36 millones el año 2013⁴, con una participación del 0,36% en el PIB. Diversos factores del entorno contribuyen a conformar un contexto favorable para el establecimiento de una empresa consultora en operaciones. Se cuenta entre ellos la disponibilidad de opciones de financiamiento por los bancos con fondos de más de 70 millones de dólares para apoyar a los clientes con el financiamiento de los proyectos, lo cual en conjunto con el crecimiento de otros sectores económicos fomentará la demanda por servicios especializados.

¹ Casartelli, Gian Enrico (2010) Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política. Inte-American Development Bank
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6351/Desarrollo%20Industria%20Consultora.pdf?sequence=1>

² Entrevista con Gilberto Alcócer

³ <http://www.tecoloco.com.ni/blog/demanda-profesional-en-el-area-de-operaciones-y-logistica.aspx>

⁴ http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf

2. Descripción del tema, la oportunidad y preguntas claves

En el entorno cada vez más competitivo en que operan las empresas, con clientes sensibles a los precios, el reducir los costos manteniendo la calidad requerida por los mercados es de suma importancia para obtener una ventaja competitiva y mejorar la rentabilidad. Para lograrlo, una gran oportunidad se encuentra en mejorar la eficiencia de la cadena de valor. Una mirada más amplia de la misma, considerando que no se limita a la empresa, sino que abarca también a proveedores, distribuidores, etc., permite obtener un mayor valor al alinear toda la red en una misma dirección.

El emprendimiento abordado en el presente trabajo consiste en ofrecer a empresas e instituciones soluciones en temas de gestión de inventario, almacenaje, abastecimiento, producción, etc. a través de servicios de consultoría. El propósito de una consultoría de Operaciones es ayudar a desarrollar estrategias en ese ámbito alineadas con la estrategia del negocio y con ello aumentar la competitividad del mismo.

La oportunidad se refuerza con la experiencia internacional, donde se observa un aumento de la importancia de las operaciones dentro de las organizaciones a nivel mundial durante los últimos años. Ellas han pasado de ser un área de apoyo a jugar un rol vital en el desempeño de la empresa, siendo responsables de entre el 50% y el 70% de los costos totales.⁵

Actualmente no es suficiente ser eficiente; es necesario además ser relevante. Es decir, aunque una empresa sea eficiente en sus procesos y tenga una cadena de valor alineada con su estrategia, si no se puede diferenciar de la competencia, será una más del montón y no podrá liderar el mercado. Un lugar de liderazgo es deseable debido a que permite ser punto de referencia en la industria tanto para competidores como para clientes, y con ellos retener a estos últimos y capturar nuevos.

Para lograr ser relevante y diferenciarse de los demás es necesario estar en un constante estado de mejora, a como lo muestra la filosofía de Toyota, nunca se debe estar satisfecho; siempre hay espacio para mejorar y está prohibido detenerse⁶:

“Prohibido detenerse: ¿Qué impulsa a Toyota? La obsesión institucional por las mejoras y la falta de complacencia de sus empleados. Mientras GM, Chrysler y Ford están en problemas, la automotriz de origen japonés prospera sin descanso.”

En Nicaragua la mayoría de las empresas existentes son familiares y no están en disposición de llevar a cabo las sugerencias señaladas por los ejecutivos ajenos al núcleo familiar; escuchan pero no aplican, siguen lo tradicional de la pirámide familiar. En los últimos años los empresarios nicaragüenses están mostrando una mayor apertura a los cambios, aunque aún en forma lenta.⁷

La mayoría de consultoras en Nicaragua tienen su enfoque principal en otras áreas funcionales como finanzas, estrategia y leyes, ofreciendo sólo parcialmente dentro de su portafolio de servicios algunos temas de operaciones. Al mismo tiempo tienden a pasar por alto a

⁵http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/242Accenture_Supply_Chain_BPO_Services_brochure.pdf

⁶ Fishman Charles, Prohibido detenerse; Abril-Mayo 2007; Trend Management (34-40).

⁷ Entrevista Enrique Cordero, Consultor Empresas Familiares

las MIPYMES, ya que consideran que por su tamaño el tipo de proyectos que se pueden desarrollar son insignificantes. Sin embargo, éstas aportan el 40% del PIB⁸, están creciendo 5% anual y tienen acceso a distintos programas de cooperación, lo cual brinda condiciones atractivas para hacer negocios con ellas.

Los esfuerzos de apoyo nacional e internacional al sector MIPYME se enfocan principalmente hacia proyectos que apoyen el aumento de productividad y valor agregado, siendo elegibles para acceder al financiamiento de hasta el 90% del monto los proyectos que hacen mejoras operacionales en las empresas. Por ejemplo, el caso del Programa de Fortalecimiento de la Competitividad de las MIPYMES, con un presupuesto de 15 millones de euros⁹. Otro programa relevante es PRODEMIPYME del Banco Mundial, con un monto de 20 millones de dólares. Existen más programas similares, todos centralizados a través del Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).

Por otra parte, la construcción del canal interoceánico atrae la mirada de diversas empresas extranjeras hacia Nicaragua, algunas de las cuales comenzarán a instalarse en el país. Esto genera en las empresas nacionales ya existentes la necesidad de ser más productivas para poder competir y establecer barreras de entrada a los nuevos actores, lo que debiera traducirse en un mayor interés por parte de los directivos por innovar, adquirir una visión más amplia de los problemas, captar amenazas y oportunidades, y fortalecer el control del negocio. Ello genera oportunidades para la realización de consultorías que impacten positivamente en la gestión de las empresas.¹⁰ Además, el canal actuará como un centro de logística y comercio mundial¹¹, de manera que es previsible que el área de operaciones juegue en el futuro un rol todavía más importante para el desarrollo del país.

Al mismo tiempo, sin embargo, esto abre las puertas para que consultoras internacionales se instalen en Nicaragua. Por ello la implementación temprana de este proyecto es importante, de modo de aprovechar ser el primero en el tema y aplicar una estrategia para mantenerse bien posicionado una vez que lleguen los grandes competidores.

Para lograr abordar esta oportunidad de negocio de manera exitosa se requiere contestar las siguientes preguntas:

- ¿Por qué los clientes contratarían los servicios?
- ¿Cuáles son los aspectos que son valorados en un servicio de consultoría?
- ¿Qué sector de la economía se debe atender?
- ¿Quiénes debieran ser los clientes de este emprendimiento?
- ¿Qué tipo de proyectos debiera ser el foco de la consultora?
- ¿Cuáles son las variables críticas de éxito del emprendimiento?
- ¿Qué estrategia de entrada se debe implementar?
- ¿Es un proyecto rentable?
- ¿Cómo mantenerse vigente en el largo plazo?

⁸ <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/279634>

⁹ http://eeas.europa.eu/delegations/nicaragua/eu_nicaragua/tech_financial_cooperation/bilateral_cooperation/index_es.htm

¹⁰ <https://raulzarrabal.wordpress.com/tag/consultoria-de-operaciones/>

¹¹ <http://hknd-group.com/portal.php?mod=view&aid=95>

3. Objetivos

El presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

a) Objetivo general:

Establecer en Nicaragua una empresa sólida de servicios profesionales de operaciones, que se transforme en un referente en el país.

b) Objetivos específicos:

- Lograr ofrecer las soluciones adecuadas a los desafíos operacionales que enfrentan las empresas nicaragüenses.
- Establecer una reputación notoria como una opción de soluciones operacionales.
- Lograr un posicionamiento que le permita a la empresa participar en los principales proyectos en su área.
- Generar una cartera de clientes sólida y fiel.
- Contribuir a fortalecer la presencia y el aporte de la gestión de operaciones en las organizaciones y empresas del país.

4. Alcance

La tesis se centra en ofrecer servicios de consultoría en operaciones a los principales sectores económicos de Nicaragua, a empresas y organizaciones tanto privadas como públicas. Se excluyen de este trabajo los servicios de consultoría en otras áreas funcionales y en otros países. No hay restricción a priori de los sectores de la economía a los cuales se orientará la actividad de la consultora. La selección de especialización que se haga surgirá del presente estudio.

El plan de negocio se desarrolla íntegramente, abarcando todos sus componentes; sin embargo, dadas las características del mercado, se pone mayor énfasis en marketing y comercialización.

5. Metodología

La metodología que se contempla para llevar a cabo este plan de negocio considera las siguientes etapas:

- Análisis externo: Permite conocer el ambiente en que opera la empresa, determinando las oportunidades y amenazas que ésta enfrenta.
 - El macro entorno se analiza por medio de la herramienta PESTEL, evaluando la forma en que los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales afectan el establecimiento y desempeño de la empresa.
 - El micro entorno corresponde a la caracterización y análisis de la industria, lo que permite determinar la dinámica de la misma, las fuerzas competitivas y los factores claves de éxito. Las herramientas en este caso incluyen la investigación de información secundaria, así como encuestas y entrevistas, para luego evaluar las 5 fuerzas de Porter y el atractivo de la industria.

- **Análisis interno:** Este análisis conlleva el conocimiento de la empresa, los recursos, capacidades y competencias que se deben poseer en base a los factores claves de éxito determinados. Se analizan las fortalezas y debilidades que se poseen para establecer la empresa y competir inicialmente, y las fortalezas que deben desarrollarse para facilitar el éxito de la misma. Las herramientas de gestión que se considera emplear en esta parte incluyen el análisis de la cadena de valor y análisis VRIO.
- **Determinación de la estrategia:** Para establecerla se desarrolla el marketing estratégico, segmentando el mercado, seleccionando un segmento objetivo (apuntar) y definiendo en posicionamiento a alcanzar para la consultora en él, incluyendo su propuesta de valor. Luego se determinan las estrategias de entrada, genérica y crecimiento. La estrategia en su conjunto se resume por medio del modelo Canvas.
- **Plan de marketing:** Consiste en el marketing táctico, que se orienta a la definición de las 4P's (producto, precio, plaza y promoción).
- **Plan de ventas:** Conlleva proyectar el volumen de ventas tanto por tipo de servicio como por ingresos, lo cual sirve como insumo para la estimación de los esfuerzos necesarios para alcanzar esos resultados. Se determina la forma en que se organiza la venta y la estrategia que se lleva a cabo. Se establece también el ciclo de ventas para estimar el tiempo promedio desde que se aborda al cliente hasta que se recibe el pago por el servicio, lo cual permite calcular el capital de trabajo necesario.
- **Plan de operaciones:** A partir de la estimación de ventas y una modelación de los procesos asociados a la prestación de los servicios, se determinan los requerimientos de personal, oficinas, equipos y servicios para satisfacerla. Para ello se utilizan herramientas de gestión propias de la industria de consultoría como el *Target Utilization Ratio*, *Overhead Costs*, programa de aseguramiento de calidad y sistema de programación de Maiste.
- **Gestión de personas:** Contempla la selección del tipo de estructura organizacional y sistemas de gestión que mejor se adapten a la estrategia, considerando criterios y procedimientos de reclutamiento, selección, remuneraciones, capacitación, y gestión del conocimiento y desempeño.
- **Plan financiero y evaluación económica:** Evalúa la rentabilidad del proyecto. Se contempla la elaboración de diferentes estados financieros para determinar la inversión inicial, el capital de trabajo necesario, el tipo de financiamiento y las métricas de evaluación de rentabilidad como el VAN, TIR y PRC. Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad para determinar las variables más influyentes que pueden comprometer la rentabilidad del proyecto.

6. Resultados esperados

Como resultados esperados de la tesis se encuentran:

- Contar con un análisis estratégico de la industria de servicios profesionales de operaciones en Nicaragua.
- Identificar los principales desafíos operacionales que enfrentan las empresas y organizaciones en los diversos sectores económicos nicaragüenses.
- Establecer el potencial de este negocio en Nicaragua.
- Definir y caracterizar el segmento objetivo y la oferta de valor a hacerle.
- Definir y caracterizar los pasos para establecer la empresa de consultoría en operaciones.

7. Análisis del entorno

7.1 Caracterización del macro entorno

Conocer el macro entorno en que opera la empresa permite apreciar los distintos elementos exógenos del negocio que pudiesen afectar -tanto positiva como negativamente- el funcionamiento del mismo. Asimismo permite conocer las tendencias y restricciones que estos elementos le pueden generar a partir de los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológico (medio ambiente) y legales. A continuación se detallan las principales características del entorno, de acuerdo a esas dimensiones, que pueden afectar la operación de la empresa.

Político-Legal: En los últimos años se han decretado en Nicaragua varias leyes que crean una plataforma jurídica que permite a las empresas tener mejores condiciones para financiamiento, como la ley del factoraje, ley de factura cambiaria, etc.¹²

Existen varios programas de cooperación internacional que financian proyectos para el fortalecimiento de la competitividad de las empresas del país, los cuales solicitan constantemente servicios de consultoría por medio de licitaciones.¹³

Nicaragua es una economía abierta al comercio exterior con tratados de libre comercio con distintos países como Estados Unidos, Taiwan, México y el resto de Centroamérica. Posee leyes que fomentan la inversión extranjera con incentivos fiscales, libre convertibilidad de la moneda, libertad para repatriar todo el capital y utilidades, pleno derecho de propiedad por parte de empresas extranjeras, protección de derechos de propiedad, patentes y marcas. El reporte Doing Business 2014 ubica a Nicaragua como el país centroamericano número 1 en cumplimiento de contratos, resolución de disputas y protección a inversionistas.¹⁴ Adicionalmente no existen leyes que afecten negativamente al sector de servicios profesionales, ni algún ente regulador de ellos.

Si bien hace cinco años o más el proceso de apertura de una empresa requería de 180 días, ese plazo se redujo en el año 2013 a 36 días. La agilización del inicio de actividades sigue siendo un desafío muy grande en materia empresarial, siendo este proceso aún muy lento al compararlo con los otros países de la región centroamericana como Panamá (5 días); Honduras (14 días); El Salvador (16,5 días) y Costa Rica (24 días).¹⁵ Al mismo tiempo es el más costoso de la región: según Doing Business 2014, para establecer un negocio en Nicaragua se gasta el equivalente al 77% del ingreso anual per cápita del país, que el Banco Mundial sitúa en 1.650 dólares. En Panamá es el 7,2% de un ingreso anual per cápita de 9.910 dólares; en Costa Rica, el 9,5% de 8.740 dólares; en Guatemala, el 19,5% de 3.120 dólares; en Honduras, el 45,3% de 2.070 dólares; y en El Salvador, el 45,5% de 3.580 dólares.

Se concluye que desde la perspectiva política-legal no existen barreras que impidan el establecimiento de una empresa de consultoría en operaciones. De hecho, las políticas y leyes que se están implementando favorecen el negocio de servicios de consultoría, ya que permiten por ejemplo ampliar la oferta a las MIPYMES, que antes no podían acceder a ellos por carecer del

¹² <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/283829-mipymes-deben-mejorar-posicionarse-mercado>

¹³ Entrevista con Gabriela Obregón. Consultora de Inteligencia de Mercado M&R Consultores.

¹⁴ Pronicaragua: Doing Business Report 2014, Banco Mundial

¹⁵ <http://www.laprensa.com.ni/2013/11/20/economia/170768-abrir-una-empresa-mas-caroy-tardado>

financiamiento necesario. También las posibles nuevas inversiones extranjeras, facilitadas tanto por las leyes que la fomentan, amplían el mercado potencial.

Económico:¹⁶ El crecimiento anual de la economía de Nicaragua en el año 2013 fue de 4,6%, 40 puntos base menos que el año anterior y 110 menos que 2011. Durante 2014 la economía nacional sufrió dos quiebres: el terremoto de abril y el fenómeno del Niño, por lo que presentó una desaceleración, alcanzando un crecimiento de 4%.¹⁷ FUNIDES (Fundación Nicaragüense de Desarrollo Económico Social) pronostica que para 2015 y 2016 igualmente se crecerá un 4%.

La inversión privada se encuentra en campo negativo (-3,3% excluyendo variación de inventarios), mientras que el consumo privado continúa teniendo altas tasas de crecimiento con 4,1%¹⁸. La inflación subyacente -la cual elimina los bienes y servicios más volátiles- está subiendo, ya que en 2013 fue 5,7% y en septiembre de 2014 se registró 6,5% interanual. El tipo de cambio sigue su devaluación anual de 5%. Existe transferencia libre de divisas. El precio de la energía es el más alto de Centroamérica, con tarifas para el comercio superiores los 27,24 centavos de dólar por kilovatio hora comparado a Panamá (el menor de la región) con tarifa de 19,86 centavos de dólar por kilovatio hora; y en industrias sobre 22,55 centavos de dólar por kilovatio hora en relación al menor de la región (Honduras) con 16,67 centavos de dólar.¹⁹ Las exportaciones han aumentado considerablemente en los últimos años, creciendo un 10% en 2014 en relación a 2013. A pesar de ello, las importaciones siguen siendo muy superiores a las exportaciones (166% del valor de las exportaciones en 2014).

Los sectores que han tenido mayor crecimiento durante 2014 son los servicios de intermediación financiera y conexos, y transporte y comunicaciones, con 11,4% y 7,4% respectivamente, aunque su representación en el PIB no es significativa. Los sectores más relevantes con respecto al PIB son la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (18,5%); el comercio, hoteles y restaurantes, con 14,7%; y la industria manufacturera (13,9%) con el sector textil (incluyendo las zonas francas), seguido por carnes y pescados. Los servicios de consultoría representan el 0,36% del PIB.

Se puede concluir de este análisis de la economía del país que, si bien ha presentado una desaceleración, existen sectores económicos que se encuentran creciendo considerablemente hasta 3 veces el incremento del PIB. Ello provee una guía de cuáles son los sectores más atractivos para ofrecer inicialmente los servicios previstos en el presente trabajo. Adicionalmente, por factores como la inflación subyacente y el aumento del costo de la energía, entre otros, las empresas sufren un incremento en sus costos operativos que afecta su competitividad con respecto a los bienes importados.

Social: El 8% de la población mayor a 20 años, un poco más de 260 mil nicaragüenses, tiene estudios universitarios completos según FUNIDES. La disponibilidad de mano de obra calificada es vital para el funcionamiento de una consultora, ya que ésta determina la capacidad que se

¹⁶ http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf

¹⁷ http://www.funides.com/documentos/coyuntura/2014/tercer-trimestre/tercer_informe_de_coyuntura_economica_de_2014.pdf

¹⁸ Tasa de crecimiento real interanual, enero-julio de 2014
http://www.funides.com/documentos/coyuntura/2014/tercer-trimestre/tercer_informe_de_coyuntura_economica_de_2014.pdf

¹⁹ <http://www.laprensa.com.ni/2015/01/29/nacionales/1773569-pais-con-tarifa-de-luz-mas-alta-del-istmo-pais-con-tarifa-de-luz-mas-alta-del-istmo>

posee para diagnosticar y resolver problemas. El bajo porcentaje de profesionales en Nicaragua significa un obstáculo en ese sentido, dado que la empresa debe competir en el mercado laboral por el mejor talento.

Cada vez más se está completando el cambio generacional en las altas gerencias pasando de la generación X a la Y, la cual se caracteriza por estar influenciada fuertemente por la tecnología e internet, el acceso a la información y la ruptura las barreras culturales. Esto ha permitido que las nuevas generaciones tengan una mentalidad más abierta a distintas formas de hacer las cosas y una inconformidad con el estatus quo, desarrollando de este modo un deseo por innovar para mejorar cada aspecto de sus negocios incluyendo sus operaciones por medio de las mejores prácticas y tecnología.

La mayor concentración de la población se encuentra en Managua (la capital), con el 24% del total nacional, y el 52% está en la región del Pacífico²⁰. Ello tiene relación con la concentración de las empresas en esa zona: el 34% de ellas se ubica en Managua y el 69% en la región del Pacífico. De igual forma, las empresas de mayor tamaño se ubican en Managua. Las empresas dedicadas al turismo se encuentran distribuidas a lo largo del país, con una mayor concentración en las playas, volcanes y ciudades coloniales de la región Pacífico.

La visión del nicaragüense promedio es de corto plazo. Busca sobrevivir el día a día, lo que se refleja en el dicho típico “coyol quebrado, coyol comido”, el que hace referencia a una fruta que se quiebra y come inmediatamente. Algo similar sucede con el dinero que ganan las empresas, el cual se gasta inmediatamente sin dejar lugar a decisiones futuras de inversión.

Al analizar el aspecto socio-cultural nicaragüense se puede concluir que existe una barrera relacionada con la mentalidad de corto plazo de sus empresarios, que se debe superar al ofrecer los servicios de consultoría. Al mismo tiempo, el porcentaje de profesionales con que cuenta el país es muy bajo, lo cual igualmente genera un obstáculo para conseguir al capital humano requerido. Finalmente la distribución de la población y empresas da una guía de dónde poder ubicarse o enfocar el mercado, siendo la región del Pacífico la más atractiva.

Tecnología: Nicaragua no es conocido por ser un país que desarrolle tecnología, sino que espera que tecnologías sean desarrolladas en otros países y, después de que sean probadas, procede a importarlas. Esto genera que las empresas operen con tecnología obsoleta que les da una desventaja competitiva en relación a empresas internacionales, especialmente en el área de manufactura, donde el avance tecnológico permite ahorro de costos significativos.

Con respecto a la tecnología de comunicación, en Nicaragua se ha logrado ampliar la cobertura de telefonía y de acceso a internet y cable a distintas áreas rurales del país; aún se encuentra rezagada en tecnología 4G, debido a que nadie hace inversiones en este tipo de tecnología, se sigue utilizando únicamente la 3G.²¹ Nicaragua ocupa el puesto 124 entre 148 países en el Informe Global sobre Tecnologías de Información de 2014²². Este informe analiza qué tan preparados están los países para aprovechar las tecnologías de información y comunicaciones en el entorno empresarial, normativo y de infraestructura en general. Según se

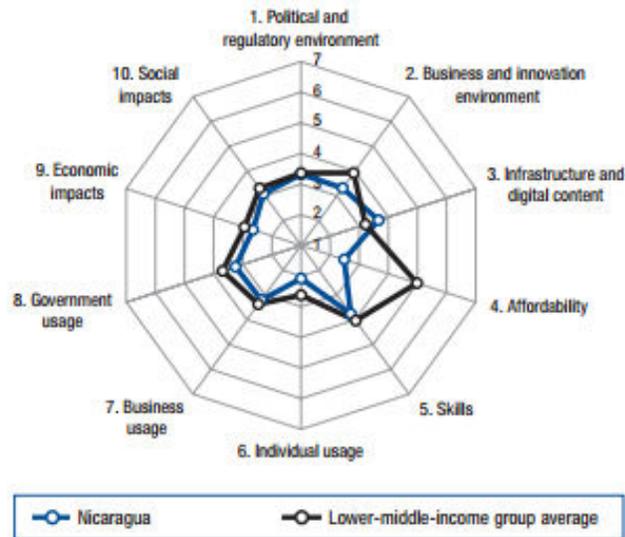
²⁰ <http://www.pronicaragua.org/es/descubre-nicaragua/poblacion>

²¹ <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/341779-nicaragua-rezagada-tecnologia-4g/>

²² WEF, Informe Global de Tecnologías la Información Comunicación 2014
http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf

observa en la ilustración N°1, Nicaragua sufre de debilidades importantes en el desarrollo de su infraestructura de TIC y falta de innovación y condiciones de emprendimiento, estando en casi todos los parámetros por debajo del promedio del grupo de ingreso medio-bajo.

Ilustración 1 Evaluación de Nicaragua en el Informe Global sobre TIC (2014)



Fuente: WEF, Informe Global de Tecnologías la Información Comunicación 2014

Con respecto a la infraestructura como puertos, carreteras, puentes, aeropuertos, etc., en los últimos 2 años se ha invertido en la construcción de nuevos y mejoramiento de los actuales, lo cual fomenta y apoya la logística del transporte, importaciones.

Se puede concluir que en Nicaragua aún hay mucho camino que recorrer en temas de tecnología, lo cual abre muchas oportunidades de mejora para las empresas que pueden ser atendidas. Al mismo tiempo, fomentar el cambio tecnológico para lograr eficiencias en los procesos y en la cadena de valor es un desafío que se debe de abordar.

Ecológico: En Nicaragua existen leyes de protección al medio ambiente, las cuales las empresas deben cumplir. Al mismo tiempo existen certificaciones internacionales como la ISO 14001, que es un estándar internacional de gestión ambiental enfocado a empresas que estén buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental; algunas empresas cuentan con esta certificación, aunque la mayoría desconoce su existencia.

Ha surgido en la población también un interés cada vez mayor por el medio ambiente y la conservación de las reservas naturales. Hay varios proyectos de energía renovable para cambiar la matriz energética y reducir la dependencia del combustible fósil.

Si bien tener una certificación no garantiza ser más eficiente o productivo que la competencia, ésta es un mensaje que reciben los clientes de la empresa, y su decisión de compra puede verse influenciada por ella. Poseer certificaciones internacionales permite a las empresas acceder a un mercado de exportación, el cual establece ciertos parámetros internacionales. Es por ello que se puede concluir que existe la oportunidad de brindar consultoría a las empresas, ya que las

operaciones determinan el desempeño de la misma y por ende, si se alcanzan tanto los estándares internacionales como las leyes medioambientales locales, puedan ser preferidos (entre otras) por esta causa.

7.1.1 Conclusiones del análisis del macroentorno

El análisis del macro entorno por medio de la herramienta PESTEL permite concluir que si bien éste no se encuentra libre de amenazas, brinda las condiciones necesarias y varias oportunidades para establecer una consultora de operaciones. A continuación en la Tabla N°1 se presentan las oportunidades y amenazas identificadas.

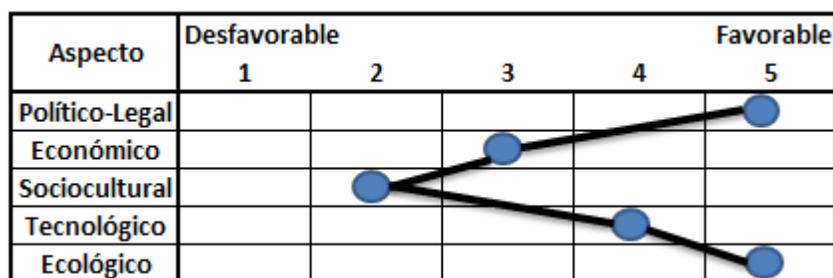
Tabla 1 Oportunidades y Amenazas del Macro Entorno

| Aspecto | Oportunidades | Amenazas |
|-------------------------|--|--|
| Político – Legal | <ul style="list-style-type: none"> a) Inversión extranjera debido a buen clima de negocios de Nicaragua. b) Leyes para tener mayor acceso a financiamiento para as PYMES. c) Construcción del canal interoceánico. d) Programas de cooperación internacional. e) Programas del gobierno | a) Inestabilidad política |
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> a) Mayor interés por reducción de costos operativos para enfrentar las importaciones. b) Sectores económicos con alto crecimiento. | a) Desaceleración de la economía. |
| Sociocultural | <ul style="list-style-type: none"> a) Mentalidad más abierta por nueva generación a cargo de la gestión de las empresas. b) Concentración del mercado en Managua. | <ul style="list-style-type: none"> a) Poca mano de obra calificada. b) Mentalidad de corto plazo del nicaragüense. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> a) Posibilidad de distintos tipos de mejoras en las empresas. b) Buena cobertura de comunicación. c) Inversión en mejoría de infraestructura. | <ul style="list-style-type: none"> a) Falta de cultura pro tecnología. b) Rezago en tecnología 4G. |
| Ecológico | <ul style="list-style-type: none"> a) Creciente interés de las empresas por certificarse. b) Interés / necesidad de las empresas por procesos que cumplan leyes medioambientales. | a) Presión social por respetar el medio ambiente. |

Fuente: Elaboración propia

En base a las oportunidades y amenazas mencionadas se presenta la ilustración N°2 con la evaluación del macro entorno.

Ilustración 2 Evaluación del Macro Entorno



Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que el macro entorno nicaragüense es favorable para el establecimiento de una empresa consultora de operaciones.

7.2 Análisis del microentorno

El micro entorno, o sector industrial en el que se encuentran los servicios de consultoría, corresponde a la industria de servicios profesionales. Analizar la industria permite determinar cómo se comportan los distintos actores de ésta, tanto los competidores como los proveedores, clientes, etc.

La industria de la consultoría actualmente está siguiendo una tendencia hacia una mayor especialización a nivel internacional. Los clientes se interesan cada vez más por trabajar con empresas que, más que brindar soluciones universales, tengan conocimientos especializados y la pericia que se requiere.²³

Los servicios de consultoría en Nicaragua, a los que pertenece la empresa objeto del presente plan de negocios, están siguiendo esta tendencia en las áreas de finanzas, recursos humanos, contabilidad, leyes, estrategia y en menor medida operaciones. A continuación se presenta una caracterización de los competidores más importantes:

- Deloitte: Marca bajo la cual más de 210.000 profesionales en más de 150 países y territorios colaboran, en firmas independientes, es decir se gestiona similar a franquicias. No obstante, tener la red de contactos entre ellas permite formar alianzas valiosas en temas de gestión de conocimiento, reubicación de personal, apoyo, etc. Dentro de los servicios se encuentran auditoría, consultoría, asesoría financiera, gestión del riesgo y servicios fiscales. La facturación consolidada a nivel mundial para 2014 alcanzó los US\$ 34,2 mil millones. En Nicaragua la empresa cuenta con más de 50 profesionales, cuya trayectoria le ha permitido consolidarse como una firma prestigiosa, centrándose en la ética, calidad y compromiso con el cliente. La firma establecida en Nicaragua no ofrece servicios de consultoría en operaciones, aunque la de Costa Rica sí lo hace.
- KPMG: Firma multinacional, presente en 155 países, que brinda servicios de auditoría, impuestos y asesoría (consultoría), trabajando de manera estrecha con clientes para ayudarles a mitigar riesgos y aprovechar oportunidades. La propuesta de valor de KPMG incluye una combinación de experiencia global y un amplio conocimiento local de las

²³ Carvajal Antonio, Consultoría de Empresas, Universidad Santa María

necesidades del cliente. En Nicaragua la empresa posee 40 años de trayectoria y 45 colaboradores, lo cual le ha permitido gozar de prestigio en la comunidad de negocios del país. Inicialmente su segmento objetivo era la agricultura, pero conforme se ha visto un gran despertar de otros sectores, ha ampliado su oferta a la manufactura y servicios. En Nicaragua KPMG no ofrece servicios de consultoría en operaciones, aunque a nivel global la empresa posee servicios de asesoría en estrategia y operaciones, abarcando temas como logística global, planeación integral de la cadena de valor, optimización de los costos internos de la cadena de valor, etc.

- Silva & Sobalvarro: Empresa nicaragüense con menos de 10 años, que ofrece consultorías y capacitaciones en diversos temas como buenas prácticas de manufactura (BPM), implementación de la mejora continua, planificación estratégica, gestión ambiental, diseño de obras civiles, etc. Su cartera de negocios contempla desde la identificación de necesidades y la formulación y evaluación de proyectos tanto lucrativos como sociales, hasta la realización de conferencias, seminarios, etc., que equipen al empresario de herramientas útiles para la mejora continua. Dentro de su portafolio ofrece consultoría en operaciones en temas de buenas prácticas de manufactura, implementación de mejora continua, gestión de la cadena de suministro, reingeniería de procesos, entre otros. Entre sus clientes principales se encuentran Cargill, Coca Cola, Cetro Toyota Auto Nica, Bayer, etc.

Adicionalmente existen otras empresas consultoras locales pequeñas, como MultiConsultores y multinacionales, como London Consulting Group y McKinsey, que aun no teniendo sedes en Nicaragua, brindan consultoría en operaciones desde otros países de la región. En algunos casos tienden a subcontratar a consultores nacionales para responder a la demanda de los clientes. Al mismo tiempo existen consultores independientes, expertos que, si bien tienen su trabajo regular en una empresa, son contactados para asesorías privadas, que realizan en modalidad *part-time*. Debido a que la mayoría de las veces se trata de uno o dos consultores que se asocian para un proyecto, la técnica de trabajo es distinta a la de una empresa establecida, la cual tiende a ser más organizada y con un mayor alcance. Aproximadamente el 31% de ellas contratan consultores independientes para sus proyectos.²⁴

En Nicaragua se carece de alguna institución que agrupe y regule a las empresas consultoras, como es el caso de Chile con el RNC (Registro Nacional de Consultores) y de EEUU con el IMC (*Institute of Management Consultants*). Por ello se desconoce el número de empresas consultoras en el país y el área en que se especializan.

La forma estándar en que se ofrecen los servicios es por medio de un equipo de consultores generalmente de 3 a 5 personas distribuidos entre Senior, Junior y Jefe de Proyecto, que durante unos cuantos meses (normalmente oscilando de 4 a 7 meses) realizan diagnósticos de la situación de la empresa, determinan los principales planes de acción y finalmente los implementan en pro de brindarle beneficios al cliente. Durante este periodo se realizan distintas instancias de pago por los servicios, generalmente después de finalizada cada etapa, lo cual es establecido en la negociación inicial.²⁵

²⁴ Dato obtenido de estudio de mercado que se presenta en la siguiente sección

²⁵ Entrevista con Gabriela Obregón.

El crecimiento de la industria de servicios profesionales en los años 2014, 2013 y 2012 ha sido de 5,9%, 4,1% y 6,0% respectivamente, manteniendo una participación en el PIB del 10,4%. El volumen de ventas específicamente de servicios de consultoría fue de US \$36 millones²⁶ en el año 2013.

Los clientes principales son empresas que se encuentran buscando maneras de optimizar sus operaciones y por ello contratan servicios de asesoramiento experto para sus proyectos y de esta manera obtener el mejor resultado. Actualmente existen en Nicaragua 121.919 empresas según el Banco Central, divididas en 808 grandes, 14.492 medianas y 106.619 pequeñas.

El potencial de la industria de consultoría de operaciones se ve limitado por los departamentos de operaciones de las empresas, los cuales en algunos casos tienden a desarrollar los proyectos de manera interna. No obstante para lo cual se requiere invertir gran cantidad de recursos entre ellos el tiempo del personal, por lo que se tiende a descuidar las funciones del día a día, perjudicando el desempeño de la empresa. Sólo cerca del 21% de los proyectos de operaciones son asesorados por un consultor externo²⁷, sin importar que la consultoría externa permita brindar reportes y presentaciones con mayor objetividad, resaltando aquello en lo que se está fallando.

En los Anexos N°1 y N°2 se puede observar la información recopilada de benchmark realizado a empresas consultoras de operaciones en Chile y empresas consultoras de otras áreas en Nicaragua. Entre las principales conclusiones para desarrollar la estrategia se encuentran:

- Ser un actor activo de la industria para mantener la reputación.
- Enfocarse en las necesidades del cliente y en cómo la empresa puede solucionarlas.
- Desarrollar alianzas estratégicas con otras consultoras y clientes.

7.2.1 Análisis del mercado

El análisis del mercado tiene como objetivo obtener información y determinar los distintos segmentos de posibles clientes, para luego poder desarrollar el marketing estratégico (segmentar, apuntar, posicionar). Para ello se recopila información secundaria, la cual sirve de insumo para luego preparar la investigación de fuentes primaria a través de un estudio del mercado.

En Nicaragua se categorizan las empresas de acuerdo a su número de trabajadores en micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, según se muestra en la Tabla N°2.

Tabla 2 Categorización del tamaño de las empresas en Nicaragua

| Micro | Pequeña | Mediana | Grande |
|-------------------|--------------------|---------------------|----------------------------|
| 1-4 colaboradores | 5-19 colaboradores | 20-99 colaboradores | De 100 a más colaboradores |

Fuente: Enterprise Surveys, de la Corporación Financiera Internacional

²⁶ http://www.bcn.gov.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/anuario_estadistico_2013.pdf

²⁷ Dato obtenido de estudio de mercado

En relación a la antigüedad de las grandes empresas, más del 20% de ellas tiene sobre 35 años, 10% entre 21 y 35 años, y 23% entre 11 y 20 años²⁸. De ello se puede concluir que más del 50% de las empresas posee una trayectoria superior a los 10 años, lo que demuestra una estabilidad y compromiso de los empresarios. La antigüedad promedio de las empresas en Nicaragua es de 24,6 años, lo cual es superior al promedio de América Latina y el Caribe de 20,1 años²⁹. Alcanzada esa trayectoria, las empresas han llegado en su mayoría a una etapa de madurez, donde para seguir creciendo necesitan innovar y ser más competitivas. Estas empresas pueden clasificarse por el sector económico al que pertenecen, como se muestra en el Anexo N°3. Los sectores que concentran el mayor número de empresas son el comercio al por menor y manufactura. Los sectores económicos que actualmente contratan más servicios de consultorías son los de manufactura y comercio con 58,33% y 35,71% respectivamente³⁰.

7.2.2 Estudio de mercado

Se realiza un estudio de mercado, que abarca tanto entrevistas como encuestas, para obtener información primaria de los clientes, competidores, dinámica del mercado, etc.

Las entrevistas se realizan a personas expertas en el tema pertenecientes al Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC), Banco Central, Procompetencia (Instituto Nacional de Promoción de la Competencia) y dueños de otras consultoras en Nicaragua (ver en Anexo N°4 el listado de entrevistados). Los resultados permiten elaborar la encuesta que luego se aplica a una muestra de empresas de distintos rubros, actividades económicas y tamaños.

El perfil de las personas seleccionadas para contestar la encuesta es preferentemente de gerencia de operaciones; de no existir departamento de operaciones, se encuesta a la gerencia general.

La encuesta se orienta a determinar el grado de conocimiento que tiene el mercado acerca de servicios de consultoría en temas de operaciones, su actual requerimiento y su demanda potencial. Asimismo se busca establecer cuáles son los principales aspectos que un servicio de consultoría debe cumplir para su introducción y aceptación.

Los objetivos de la encuesta son los siguientes:

Objetivo general: recopilar información acerca de la industria de la consultoría en Nicaragua y el requerimiento de conocimiento experto por parte de las empresas nicaragüenses, específicamente en el área de las operaciones.

Objetivos específicos:

- Determinar áreas funcionales en las que se llevan a cabo proyectos.
- Determinar razones de contratación y no contratación de servicios de consultoría.
- Determinar los atributos de valor que perciben los clientes.
- Determinar el interés de las empresas por contratar servicios de consultoría y su disposición a pagar por ellos.

²⁸ Enterprise Surveys, de la Corporación Internacional

²⁹ <http://espanol.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2010/nicaragua#firm-characteristics>

³⁰ Dato obtenido de la encuesta

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la ecuación N°1 para poblaciones infinitas, debido a que éste es superior a 100.000 empresas.

Ecuación 1 Poblaciones infinitas

$$n = \frac{Z^2 * P * Q}{e^2}$$

En donde P es la probabilidad que el proyecto suceda; se utiliza un 90% debido a que de las primeras encuestas realizadas, el 90% de las empresas había realizado proyectos de operaciones. El valor Q es la probabilidad de que el evento no suceda (10%). Con un nivel de confianza del 95% se obtiene un valor Z de 1,96. Finalmente, el error permitido seleccionado es de un 6%. Con estos valores se calcula una muestra de 96 empresas, las cuales se estratifican por cada segmento de manera proporcional a su presencia en la población, de manera de dar representatividad a los distintos factores que integran el universo de estudio.³¹

Debido a los recursos disponibles, el tamaño final de la muestra a la que se aplicó la encuesta fue de 50 empresas intentando respetar las proporciones establecidas en los subgrupos. Por ello cabe recalcar que las decisiones que se toman a lo largo del plan de negocio son en base a estos resultados y no de la muestra completa. Sin embargo, ésta se puede considerar como la mejor referencia disponible debido a que dentro de la misma se encuentran empresas de distintos tamaños y pertenecientes a varios rubros económicos. Al mismo tiempo la proporción de empresas encuestadas por sector versus las totales existentes por cada uno es similar. No obstante existe cierto riesgo de variación en los datos, por lo que los resultados obtenidos deben ser analizados con ello en cuenta.

Los resultados estadísticos de la encuesta para las variables “total de proyectos llevados a cabo en los últimos 5 años” y “monto total invertido en los proyectos” se encuentran en el Anexo N°5. En los siguientes párrafos se presentan brevemente algunos de los más relevantes.

En promedio una empresa en Nicaragua invierte US\$72.640 dólares por año en proyectos de operaciones. Un análisis más exhaustivo permite ver que el 50% de las empresas realizan 7 o más proyectos en un lapso de 5 años. Adicionalmente resalta que la cantidad de proyectos que se realizan por año distribuyen aproximadamente de acuerdo a una curva normal.

Con respecto a la distribución de los datos se nota que éstos se desvían en 8,05 proyectos y en US\$ 386.760 en un lapso de 5 años, esto entrega información sobre la variación de la variable, es decir cuánto se alejan los valores con respecto a la media. La cual representa una dispersión muy alta. Mientras por un lado existen empresas que no han desarrollado ningún proyecto y por ende su inversión es US\$ 0, por el otro hay algunas que llegan hasta 26 proyectos con inversiones totales de US\$ 1.510.000 en 5 años. De acuerdo con ello, para focalizar los esfuerzos es necesario segmentar los potenciales clientes y seleccionar aquellos que resulten más promisorios.

En el Anexo N°6 se puede apreciar el formulario de la encuesta y en el Anexo N°7 observar más detallados los resultados de las preguntas de la encuesta. Dentro de los resultados más importantes se encuentran:

³¹ http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf

- El 69% de todos los proyectos que se desarrollan en Nicaragua son en el área de operaciones.
- El precio es motivo principal de no contratación de servicios con un 31%.
- La objetividad del consultor externo y la falta de tiempo del personal interno son los elementos principales de contratación de consultoría.
- El 44% de las empresas tienen su primer contacto con una consultora por medio de recomendaciones.
- La confianza y especialización son los atributos primordiales en la selección de la consultora.
- El 72% de los encuestados está interesado en contratar servicios de consultoría.

7.2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite determinar el atractivo de la industria, examinando los distintos actores competitivos que pueden mermar la rentabilidad de la misma, para decidir si entrar o no en ella.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores es baja:

- No existen economías de escala: cada servicio es personalizado, se debe de costear independientemente cada proyecto. Sin embargo, conforme más proyectos se desarrollen, la experiencia adquirida permite ser más eficiente en los siguientes, aprovechando conocimientos adquiridos. La curva de aprendizaje presenta una barrera de entrada para los nuevos competidores.
- El requerimiento de inversión inicial es bajo (aprox. U\$ 20.000³²), debido a que no se requieren maquinarias ni equipos especializados.
- Los costos de cambio por parte de los clientes son medio-altos, ya que la confianza y la lealtad juegan un rol importante y la relación que se va forjando con el cliente permite negocios futuros³³.
- El método principal que prefieren los clientes para hacer contacto con las consultoras es por medio de recomendaciones de otras empresas. Aproximadamente 44% de las empresas hace su primer contacto con el consultor de esta forma³⁴, factor del que los nuevos oferentes carecen.
- La reputación es otro factor importante en la industria de consultorías en el que nuevos entrantes suelen empezar de cero³⁵, a no ser que cuenten con la participación de personas destacadas y reconocidas en la industria.
- Se necesita pericia, conocimientos técnicos e historias de éxito de proyectos pasados para tener mayor credibilidad.
- Se requiere de 36 días para formar una empresa en Nicaragua.

Rivalidad entre empresas existentes:

La intensidad de la rivalidad es baja:

³² Ver plan financiero del documento

³³ Obtenido de estudio de mercado

³⁴ Dato obtenido de estudio de mercado

³⁵ Obtenido de estudio de mercado

- La industria se encuentra dividida; las empresas se concentran en distintas áreas de especialización, atendiendo necesidades diferentes.
- El 22% de los clientes potenciales encuestados no ha contratado servicios de consultoría por desconocimiento de su existencia, lo cual indica una actitud pasiva por parte de los competidores existentes.³⁶
- Los consultores independientes y extranjeros representan competencia pasiva; son llamados por los clientes, no buscan clientes activamente.
- La industria se encuentra con un crecimiento superior al PIB.
- Las barreras de salida son bajas, ya que no se incurre en altos costos fijos.
- La lealtad y satisfacción con respecto a los servicios contratados (evaluados con nota 8 sobre base 10)³⁷ juegan un papel muy importante, haciendo difícil que un competidor pierda un cliente con otro.

Amenaza de servicios sustitutos:

La amenaza es media:

- Los servicios sustitutos en este caso son representados por el desarrollo e implementación de proyectos de manera interna por los departamentos de operaciones de las empresas. Aproximadamente el 79% de los proyectos es desarrollado internamente.³⁸
- Frente a los proyectos desarrollados internamente, las consultoras externas ofrecen como ventajas una visión objetiva, personal especializado, ideas frescas, experiencia con problemas similares, etc.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de los clientes es medio-bajo:

- No dependen de los servicios para su funcionamiento cotidiano.
- Los clientes pueden contratar personal experto o conseguir pasantes para que apoyen a su personal mientras se encargan de los proyectos.
- El costo de cambio de un consultor a otro es medio-alto debido a la confianza y confidencialidad de la información.
- La poca oferta y desconocimiento de servicios especializados en operaciones disminuye las opciones que tienen los clientes para negociar.
- Los beneficios que puede obtener el cliente son significativos, superando en el mediano-largo plazo a los costos incurridos.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de los proveedores es medio-alto:

- Los servicios requieren de proveedores de algunos bienes y servicios como infraestructura, equipos e insumos como computadoras, no obstante estos no representan elementos que jueguen un rol estratégico en el desempeño de la consultora.
- Los proveedores principales son los trabajadores, quienes, dados los requerimientos de conocimiento, experiencia y capacidades que deben tener, constituyen un activo valioso, difícil de conseguir y retener en el mercado nicaragüense.

³⁶ Dato obtenido en estudio de mercado

³⁷ Dato obtenido en estudio de mercado

³⁸ Dato obtenido en estudio de mercado

7.2.4 Conclusiones del análisis del microentorno

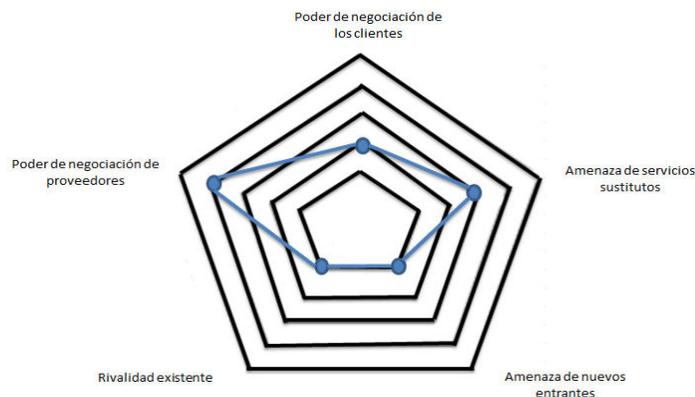
A continuación se muestra la Tabla N°3 con el resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter, y la ilustración N°3 con el atractivo de la industria.

Tabla 3 Evaluación Fuerzas de Porter

| Fuerza | Poder de la Fuerza | | | | | Atractivo de la industria |
|---|--------------------|------------|-------|------------|------|---------------------------|
| | Baja | Media-Baja | Meida | Media-Alta | Alta | |
| Amenaza de nuevos competidores | X | | | | | Alto |
| Rivalidad entre empresas existentes | X | | | | | Alto |
| Amenaza de servicios sustitutos | | | X | | | Medio |
| Poder de negociación de los clientes | | X | | | | Medio-Alto |
| Poder de negociación de los proveedores | | | | X | | Medio-Bajo |
| Evaluación General | | | | | | Medio-Alto |

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3 Atractivo de la Industria



Fuente: Elaboración propia

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar diversos aspectos a tener especialmente en cuenta al establecer la empresa consultora de operaciones. Entre ellos se cuentan los siguientes:

- Se deben establecer medidas para enfrentar las acciones que puedan llevar a cabo los consultores independientes y grandes empresas extranjeras una vez que se instale.
- Para lograr competir eficientemente se debe asegurar el reclutar y mantener el mejor talento humano con los conocimientos y pericias técnicas adecuadas, capacitándolo constantemente.
- Establecer relaciones sólidas de confianza con los clientes para que se forme una lealtad activa y recomienden el servicio.
- Formar una reputación notoria en el área lo más rápidamente posible, obteniendo historias de éxito y experiencia que permitan ofrecer mejores servicios y atraer nuevos clientes.
- Tener un plan de marketing dinámico que permita posicionarse en el *top of mind* de los clientes y que conozcan los beneficios que brindan las consultorías sobre las prácticas internas.

Se concluye que la industria posee un atractivo medio alto para ingresar debido a que se estima que la industria evolucione y crezca, tanto por la inversión extranjera que se realice como por la necesidad de las empresas de ser más competitivas. Sin embargo, existe el riesgo de que grandes consultoras internacionales entren al país.

8. Análisis interno

8.1 Análisis de la cadena de valor

Para determinar las fortalezas a tener y debilidades a mitigar, se realiza un análisis de la cadena de valor. Éste tiene por objetivo determinar cuáles son las actividades que mayor valor generan e identificar las ventajas competitivas que resultan de ellas. La ilustración N°4 representa las actividades que generan valor.

Ilustración 4 Análisis de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

De este análisis se determinan, por medio de la identificación de las actividades que generan valor para el cliente, las competencias distintivas que la empresa debiera desarrollar para alcanzar ventajas competitivas sustentables en el tiempo:

1. Orientación al cliente: Se debe distinguir por brindar un servicio empático de primera categoría al escuchar activamente los requerimientos, dificultades y opiniones de manera de hacer sentir al cliente que puede confiar plenamente en la consultora. Esto permitirá forjar relaciones sólidas de largo plazo y lealtad activa, lo cual se transforma en recomendaciones para nuevos clientes.
2. Habilidad analítica: El diagnóstico de la situación actual es el cimiento de la consultoría. Esto se fortalece con el conocimiento experto que se posee, la contratación del mejor talento y capacitación constante, lo que permite determinar las mejores soluciones a los problemas del cliente.
3. Comunicación efectiva: Poder transmitir a los clientes adecuadamente el mensaje de los beneficios que se pueden obtener al invertir en proyectos de mejora de procesos/productividad.
4. Compromiso y cumplimiento: Cumplir el proyecto en los plazos establecidos de tiempo, costo y alcance, permite fortalecer la imagen y confianza para con la empresa.
5. Habilidad para enseñar y transmitir conocimiento: Realizar talleres, escribir artículos, dar clases en universidades, permiten ser un actor activo públicamente del área, formando de este modo una reputación como alguien de amplio conocimiento y experiencia.

8.2 Fortalezas

Bajo el análisis anterior y los recursos que se poseen, las fortalezas requeridas son:

- Conocimiento experto de *Supply Chain Management*: Es clave para poder analizar la situación, hacer diagnósticos adecuados y brindar las mejores soluciones.
- Conocimiento experto de Gestión de Empresas: Permite dirigir la empresa de manera óptima para obtener el mayor beneficio.
- Contactos con consultoras de otras áreas funcionales: Se pueden establecer alianzas para realizar ventas cruzadas y recomendar clientes.
- Contactos con gerentes de empresas: Tener una relación previa de manera personal con clientes prospectos permite superar las barreras iniciales de la desconfianza.
- Disponibilidad tiempo completo: Permite orientar los esfuerzos hacia brindar un excelente servicio al cliente.
- Primera consultora especialista en operaciones en Nicaragua.

A continuación se presenta, en la Tabla N°4, un análisis VRIO de las fortalezas, para determinar si agregan valor, son raros, imitables y si la empresa está organizada para explotarlos.

Tabla 4 Análisis VRIO

| Recurso | Valor ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva? | Rareza ¿Cuentan con ello otros competidores? | Imitabilidad ¿Sería costoso para otros imitarla? | Organización ¿Está la empresa organizada para explotar el recurso? | Consecuencias para la competencia |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------|
| Primera empresa especialista en operaciones en Nic. | Si | No | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Conocimiento experto SCM | Si | Si | Si | Si | Paridad en la competencia |
| Conocimiento experto Gestión de Empresas | No | Si | Si | Si | Paridad en la competencia |
| Contactos consultoras otras áreas | Si | Si | Si | Si | Paridad en la competencia |
| Contactos gerentes empresas | Si | Si | Si | Si | Paridad en la competencia |
| Disponibilidad tiempo completo | Si | No | No | Si | Ventaja competitiva temporal |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede determinar que los recursos que se poseen actualmente en su mayoría agregan valor al cliente, serían costosos de imitar y pueden ser explotador por la empresa para su beneficio, por lo que se concluye que se poseen recursos adecuados para iniciar el proyecto. No obstante la mayor parte de la competencia los posee. La ventaja competitiva sostenible se obtiene gracias que se es la primera empresa especialista en operaciones en Nicaragua, lo cual permite explotar los beneficios de ser first to market³⁹.

³⁹ Ver estrategia de first to market en el documento

8.3 Debilidades

Debido a que se está empezando con la consultora existen recursos importantes de los cuales se carece que pueden ser considerados como debilidades:

- Falta de experiencia: Se necesita pasar la curva de aprendizaje para especializarse en los servicios.
- Falta de reputación: Se carece de historias de éxito y nombre reconocido en el mercado.
- Falta de clientes anteriores: No se poseen clientes anteriores que puedan servir de referencia y recomendaciones.

En la Tabla N°5 se analizan algunos recursos que posee la competencia, para observar cuáles de ellos no se tienen actualmente, siendo debilidades del negocio, y debieran ser adquiridos en el corto/mediano plazo.

Tabla 5 Análisis de los recursos de la competencia

| Recurso | Valor ¿Proporciona valor al cliente y una ventaja competitiva? | Rareza ¿Cuento con ello? | Imitabilidad ¿Sería costoso imitarla? | Organización ¿Está la empresa explotando el recurso? | Consecuencias para la competencia |
|---------------------|---|-----------------------------|--|---|-----------------------------------|
| Reputación | Si | No | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Clientes anteriores | Si | No | No | Si | Ventaja competitiva temporal |
| Experiencia | Si | No | No | Si | Ventaja competitiva temporal |

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se puede observar que la competencia posee recursos que le generan ventajas competitivas tanto sostenibles como temporales. En caso de la experiencia y clientes anteriores, éstos se pueden conseguir conforme se comiencen a brindar los servicios. Por otro lado, se debe de dedicar esfuerzos para formar una reputación, la cual es difícil de conseguir. Para ello se debe brindar un excelente servicio y ser un personaje activo en la industria, de manera que el nombre de la consultora se ubique en la mente de los clientes.

8.4 Factores críticos de éxito

En base a los análisis anteriores se determinan los siguientes factores críticos de éxito para la consultora de operaciones:

- Tener la capacidad de generar confianza: Es el atributo principal que los clientes toman en cuenta al momento de relacionarse con un consultor. Es de vital importancia debido a la confidencialidad de la información y las expectativas del cliente en relación a la capacidad del consultor para resolver los problemas.
- Obtener y retener talento humano: Es la piedra angular de una consultora, ya que determina la capacidad que se tiene para brindar el servicio y facilitarle las mejores soluciones a los clientes.

- Adquirir buena reputación: Es un aspecto que permite ser contactado por clientes por primera vez antes de comenzar a forjar la confianza. Éste es un atributo que se debe ir desarrollando conforme se lleven a cabo proyectos y se es un personaje activo de la industria. Es de mucha importancia lograr establecerla rápidamente, ya que de ella depende el crecimiento de la consultora.
- Ser especialista: Buscar soluciones puntuales sobre globales es una práctica que cada vez más es adoptada por las empresas. Ser especialista permite fortalecer la reputación y confianza, y diferenciarse de los competidores.
- Darse a conocer a los clientes pertenecientes a los segmentos objetivos y posicionarse frente a ellos.

9. Estrategia

En este capítulo se aborda la formulación de la estrategia de negocios, la cual permite determinar la forma en que se planea competir desde la segmentación del mercado hasta la selección del posicionamiento deseado y modo de ingreso. Esto se desarrolla a partir del Marketing estratégico y elección de la estrategia genérica, resumiéndose en el modelo Canvas.

9.1 Marketing estratégico

9.1.1 Segmentar

Para dar el primer paso para formular la estrategia comercial es necesario determinar si hay grupos de consumidores que presentan necesidades distintas unos de los otros. Ello se realiza en este caso mediante una segmentación del mercado de empresas, utilizando la información obtenida de la encuesta aplicada.

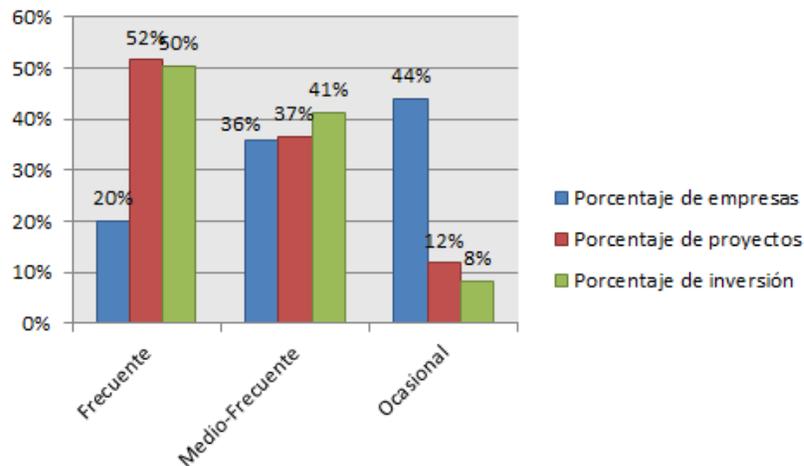
Se inicia el análisis determinando quiénes son los clientes relevantes, es decir aquel grupo de clientes que potencialmente más aportaría a las ventas de la consultora. Se utiliza la variable “cantidad de proyectos llevados a cabo en los últimos 5 años” de la encuesta, para determinar la frecuencia con la que las empresas desarrollan proyectos, considerándose únicamente aquellos correspondientes al área de operaciones. De esta manera se segmenta la muestra en tres grupos:

- Ocasional: Empresas que llevaron a cabo 5 proyectos de operaciones o menos en los últimos 5 años. Es decir en promedio realiza un proyecto por año, el cual puede o no requerir de consultoría externa debido a su complejidad, tamaño, etc., o incluso durante un par de años no desarrollar ninguno. Por lo que el contacto con el cliente sería por periodos ocasionales en algunos casos superando varios años.
- Medio – Frecuentes: Empresas que llevaron a cabo entre 6 y 15 proyectos de operaciones en los últimos 5 años. Es decir que una empresa realiza entre 1 y 3 proyectos por año independientemente de su tamaño y complejidad. A como se menciona anteriormente un proyecto en promedio dura entre 4 y 6 meses, por lo que la empresa a lo largo del año es probable se encuentre desarrollando proyectos y el contacto pudiese ser superior.
- Frecuentes: Empresas que llevaron a cabo más de 15 proyectos de operaciones en los últimos 5 años. Es decir que en promedio realiza más de 3 proyectos por año, por lo que

es una empresa que se encuentra (posiblemente) todo el año desarrollando proyectos, por lo que la probabilidad de relacionarse es mayor.

Al ponderar el número de empresas que desarrollan proyectos de operaciones por la cantidad de proyectos que llevan a cabo y el tamaño de la inversión que realizan se obtiene la información de la ilustración N°5.

Ilustración 5 Cantidad de proyectos de operaciones y tamaño por segmento realizados en los últimos 5 años por las empresas de la muestra

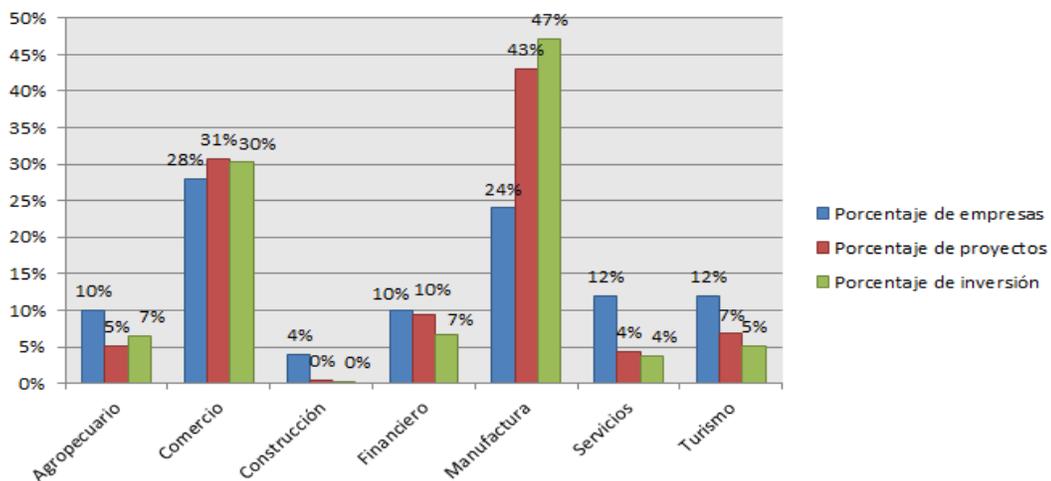


Fuente: Elaboración propia

Si bien únicamente el 20% de las empresas encuestadas realiza proyectos de operaciones de manera frecuente, ellas representan el 52% del total de los proyectos e invierten el 50% del total.

Para la segmentación se considera también la variable del sector económico al cual pertenecen las empresas, con el fin de determinar en cuáles de ellos enfocarse y especializarse. En la ilustración N°6 se detallan los resultados.

Ilustración 6 Cantidad de empresas, proyectos y tamaños por sector realizados en los últimos 5 años por las empresas de la muestra

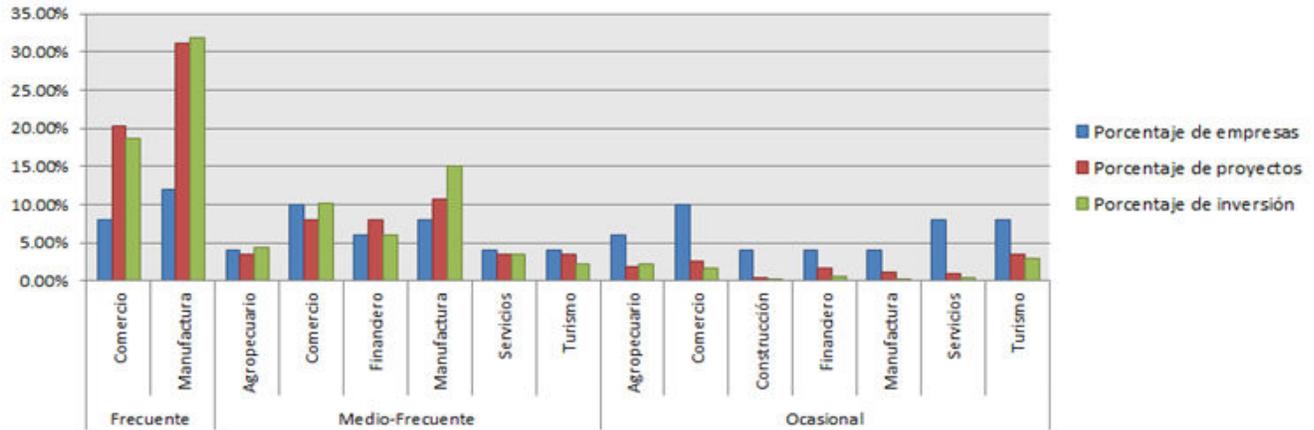


Fuente: Elaboración propia

Aquí resalta el sector de la manufactura, donde 24% de las empresas lleva a cabo el 43% de los proyectos, invirtiendo el 47% del monto total.

Finalmente se cruzan ambos análisis para determinar la segmentación, como se observa en la ilustración N°7.

Ilustración 7 Segmentación por frecuencia y sector

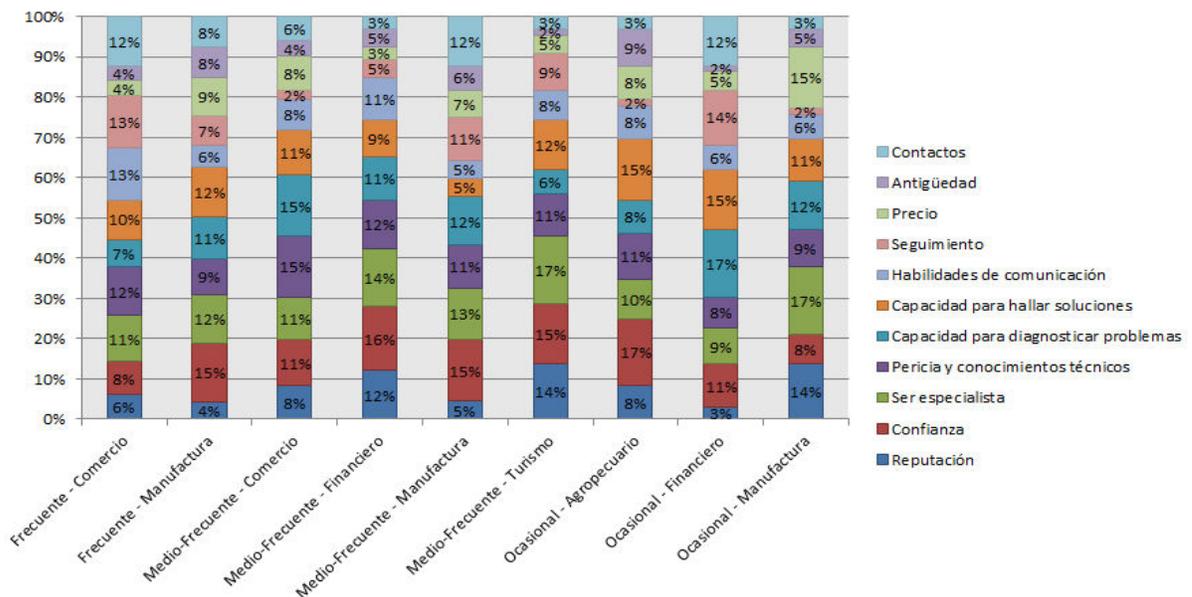


Fuente: Elaboración propia

Del gráfico se puede concluir que el segmento frecuente en manufactura desarrolla la mayor cantidad de proyectos y tiene el mayor monto de inversión asociado. Por lo tanto a priori parece buen candidato a ser el segmento objetivo.

Por otra parte se analizan las diferencias en los atributos que son considerados por los clientes como primordiales en un servicio de consultoría, según se presenta en la ilustración N°8.

Ilustración 8 Atributos por segmento



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los clientes frecuentes de manufactura, los atributos de la “confianza”, “ser una empresa especialista en el área” y “tener capacidad para hallar soluciones” resaltan como principales; mientras que para los de comercio, las “habilidades de comunicación” y “seguimiento a los proyectos” son más importantes. No obstante, se puede concluir que ningún atributo es predominante, por lo que el servicio de consultoría debe de integrar la mayoría de ellos. Otras diferencias entre segmentos se pueden observar en el Anexo N°8.

El mercado potencial está compuesto por todas aquellas empresas que tengan interés en mejorar sus operaciones. La encuesta efectuada indica que el 72% de las empresas consultadas que llevan a cabo proyectos de mejora de sus operaciones se encuentran interesadas en contratar servicios de consultoría para sus próximos proyectos. Este número se puede desagregar de la siguiente manera, como se plantea en la Tabla N°6.

Tabla 6 Mercado potencial de Managua

| Tamaño | Porcentaje de empresas interesadas | Porcentaje ajustado | Cantidad de empresas ajustada |
|---------|------------------------------------|---------------------|-------------------------------|
| Pequeña | 30,00% | 15,00% | 5.438 |
| Mediana | 79,00% | 39,50% | 1.946 |
| Grande | 88,00% | 44,00% | 121 |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que un alto porcentaje de empresas manifestaron en la encuesta estar interesadas en contratar servicios de consultoría, lo que indica la existencia de un importante mercado potencial. Para efectos del presente proyecto, sin embargo, y con el fin de trabajar con un escenario conservador, se considera como interesadas sólo a la mitad de este porcentaje. De este modo, se estima que el mercado potencial de empresas que llevan a cabo proyectos de operaciones y están interesadas en contratar servicios de consultoría es de 7.505 ubicadas en Managua, de las cuales 121 son grandes, 1.946 medianas y 5.438 pequeñas.

Realizando un análisis más minucioso y detallado por sector y tipo de cliente se calcula la demanda para cada segmento al capturar un 1% de todos los proyectos que llevan a cabo las empresas interesadas para el quinto año de operación. De acuerdo a entrevistas realizadas a consultores en Nicaragua, un plazo aproximadamente de 5 años es suficiente para que una consultora logre darse a conocer dentro de la industria como un experto en el tema, obtenga las historias de éxito necesarias y forme relaciones sólidas de confianza con una cartera de clientes adecuada que asegure re contratación y recomendación de los servicios. En las entrevistas, basándose en su experiencia en el mercado nicaragüense, se menciona que para los primeros 5 años de operación, el alcanzar una participación de mercado de entre el 1% y el 2% es lo más normal. En la Tabla N°7 se observa la demanda esperada de proyectos por segmento.

Tabla 7 Demanda potencial por segmento

| Sector | Tipo | Empresas Managua por segmento | Demanda # empresas | Prom. Proyectos por empresa por año | Total proyectos por año |
|--------------------|-----------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------|
| Manufactura | Ocasional | 3.145 | 31 | 1 | 31 |
| Manufactura | Frecuente | 304 | 3 | 5 | 15 |
| Manufactura | Medio-Frecuente | 286 | 3 | 3 | 9 |
| Comercio | Frecuente | 119 | 1 | 6 | 6 |
| Turismo | Medio-Frecuente | 178 | 2 | 2 | 4 |
| Comercio | Medio-Frecuente | 315 | 3 | 1 | 3 |
| Turismo | Ocasional | 178 | 2 | 1 | 2 |
| Financiero | Medio-Frecuente | 24 | 0 | 3 | 0 |
| Servicio | Medio-Frecuente | 32 | 0 | 2 | 0 |

Fuente: Elaboración propia en base a tabla N°6 y Anexo N°3

Esta tabla asume un tamaño de proyecto promedio de duración de 20 semanas, el cual se describe en el marketing táctico. Se puede observar que las empresas de manufactura presentan el mayor potencial de proyectos a desarrollar. La mayor demanda proviene de las clasificadas como ocasionales, con 31, luego las frecuentes, con 15, y finalmente las medio-frecuentes, con 9. Por otra parte, las empresas comercializadoras de tipo frecuente tienen un potencial de 5 proyectos por año. Otros tipos de empresas de otros sectores no se detallan en la tabla, debido a que o no presentan interés en contratar servicios de consultoría o llevan a cabo una cantidad muy baja de proyectos.⁴⁰

9.1.2 Apuntar

Se planea focalizar la oferta de la empresa en los clientes del sector de manufactura de tipo frecuente y medio-frecuente, dejando fuera a los ocasionales. Si bien estos últimos representan la mayor cantidad de proyectos por año, su característica de ser esporádicos no permite forjar relaciones de confianza de largo plazo, ni generar una cartera de clientes que requirieran los servicios de consultoría en forma reiterativa.

Adicionalmente se seleccionan los segmentos de empresas comerciales frecuentes y las empresas de turismo medio-frecuente. Éste último se escoge debido al potencial que está presentando Nicaragua como atractivo turístico y el crecimiento que se espera de este sector (7,8%⁴¹ para el 2015 vs 4% de crecimiento de PIB durante el 2014), lo que implica también un potencial de expansión para la empresa consultora.

Los 4 segmentos seleccionados se escogen porque representan una gran porción del volumen de proyectos que se llevan a cabo y de la inversión que se realiza. Al mismo tiempo, incluyen una cantidad limitada de empresas, lo que permite orientar los esfuerzos comerciales con mayor precisión y menor cantidad de recursos, así como brindar un servicio más personalizado. No obstante queda la oportunidad de un futuro abarcar otros segmentos.

⁴⁰ Se asume un tamaño y alcance promedio para los proyectos, el cual se discute en el marketing táctico

⁴¹ <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/339980-intur-anuncia-nicaragua-nuestra-verano-2015/>

De igual forma, el hecho de que lleven a cabo proyectos de manera frecuente permite estar en constante contacto, forjando de esta manera una sólida relación y ocupando un lugar en su *top of mind*, de modo que puedan recomendar la consultora a posibles futuros nuevos clientes.

9.1.3 Posicionar

Debido a que se requiere tiempo para forjar confianza, obtener historias de éxito y experiencia en las áreas, el posicionamiento de la empresa con el que se considera partir es:

“Para empresas en búsqueda de una mirada menos conservadora para ser actores relevantes y líderes en la industria, se ofrecen soluciones de mejoras en sus operaciones de gestión de inventario, planeación de la demanda, entre otros, por medio de un equipo de consultores altamente capacitado y dispuestos a atender sus requerimientos, con un servicio personalizado y cuidando la confidencialidad de la información.”

Para posicionarse de una manera privilegiada en la mente de los clientes se desarrollan las siguientes declaraciones de posicionamiento específicamente para cada segmento, basándose en los principales atributos que solicita cada uno detallados en la ilustración N°8:

a) Para las empresas manufactureras frecuentes:

“Para empresas en búsqueda de una mirada menos conservadora, que buscan ser actores relevantes y líderes en la industria, se ofrecen soluciones de mejoras en su proceso productivo, porque cuenta con un equipo de consultores especialistas en el área y confiables, que encontrarán la solución óptima a sus problemas.”

b) Para las empresas manufactureras medio-frecuentes:

“Para empresas competitivas, que buscan ser actores relevantes en la industria, se ofrecen soluciones de mejoras para su proceso productivo, porque cuenta con un equipo de consultores especialistas con alta experiencia en el área, en cuyo diagnóstico puede confiar totalmente.”

c) Para las empresas comerciales frecuentes:

“Para empresas en búsqueda de una mirada menos conservadora, que buscan ser actores relevantes y líderes en la industria, se ofrecen soluciones de mejoras para su cadena de suministro, porque cuenta con un equipo de consultores con gran experiencia que lo mantendrán informado a lo largo del proyecto con su respectivo seguimiento.”

d) Para las empresas de turismo medio-frecuentes:

“Para empresas competitivas, que buscan ser actores relevantes en la industria, se ofrecen soluciones de mejoras para su cadena de suministro, porque cuenta con un equipo de consultores especialistas con gran experiencia en el área en los que puede confiar totalmente.”

Como se puede leer en las declaraciones de posicionamiento, el servicio se centra en el *value equity* de los clientes, específicamente ofreciendo:

- Soluciones de mejora.
- Diagnósticos objetivos.
- Personal altamente capacitado.

- Especialización en el área.
- Formar relaciones de confianza a largo plazo, ofreciendo un servicio personalizado.
- Transparencia y comunicación constantes.
- Seguimiento de los resultados.

9.2 Estrategia genérica

Al observar los resultados de los análisis del macro entorno, la industria y la investigación de mercado realizados, se concluye que la estrategia genérica más adecuada para ingresar al mercado es la de enfoque por diferenciación.

La elección de esta estrategia se debe a que las necesidades de las empresas varían mucho entre cada sector económico. Enfocarse en pocos sectores que tengan necesidades similares permite convertirse en una consultora especializada a la que las empresas dentro de estos segmentos pueden acudir. Por lo tanto se planea concentrarse en las empresas de manufactura, comercio y turismo, que son las que poseen mayor demanda y potencial de crecimiento.

En consistencia con ello, se busca diferenciarse en los aspectos más relevantes para los segmentos objetivos. Esta diferenciación se basa primeramente en el nivel de especialización de la empresa, ofreciendo soluciones específicas a los problemas y no globales. Además, al atender a un número menor de clientes se puede brindar un servicio más personalizado, formando relaciones de confianza a largo plazo por medio del seguimiento a los proyectos.

El nombre seleccionado, luego de chequeado su atractivo con posibles clientes, es Ingenia Consulting. Se escoge este nombre debido a que representa un atributo primordial de los servicios –el ingenio-. El ingenio es importante para una consultora, debido a que permite pensar “fuera de la caja” y encontrar soluciones distintas que de otra manera no se hubiesen detectado.

La estrategia de entrada para obtener la aceptación por parte de las empresas, siendo un *Start-Up*, consiste en captar rápidamente un cliente grande que permita llamar la atención del resto y que perciban que, si esa empresa confía sus proyectos en Ingenia Consulting, ellos también pueden hacerlo. Para esta actividad inicial se pretende ofrecer el diagnóstico gratis de manera de llamar la atención para realizar el proyecto completo con el cliente.

La estrategia para mantenerse consiste en asegurar tener relaciones de confianza con los clientes por medio de los beneficios que alcancen gracias a las propuestas que se implementen, lo cual se transforme en re contratación de los servicios y recomendaciones. Por otro lado se requiere que los consultores miembros se capaciten constantemente en temas tanto específicos de operaciones como en calidad de servicio. Finalmente el nombre de la consultora debe estar siempre presente en distintos eventos de expertos tanto privados como públicos para mantener el posicionamiento deseado.

Como estrategia de crecimiento del negocio, una vez que esté asentado, se planea ampliar la oferta a otros segmentos y diversificarse de manera relacionada, siempre dentro de los mismos segmentos, ofreciendo servicios de *Knowledge Process Outsourcing* (KPO) en planeación de la demanda, gestión de suministros, transporte y materiales; y capacitaciones. En el anexo N°9 se puede encontrar explicitada la oportunidad existente de este crecimiento.

9.2.1 First to Market

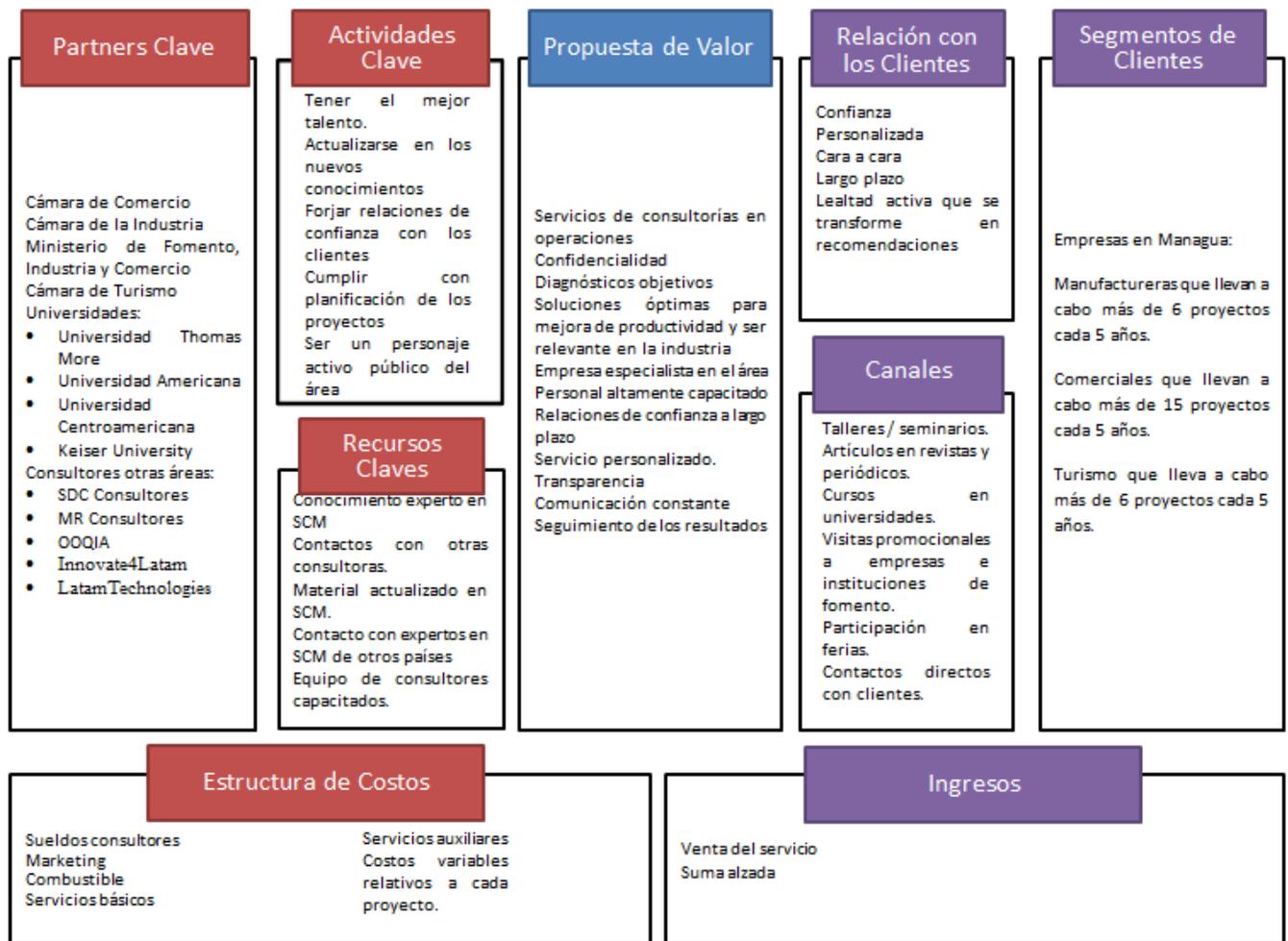
Se aprovecha el hecho de ser *First to Market*, es decir la primera empresa consultora especializada en operaciones en Nicaragua. Este es el momento en el que los clientes son más receptivos; dado que (en la mayoría de los casos) no poseen puntos de comparación, se puede introducir libremente el mensaje en su mente. Para lo cual se realizan varias acciones de marketing (detalladas en el marketing táctico) para posicionarse rápidamente en la mente de los clientes como el parámetro para consultoras de operaciones. El lograr posicionarse primeramente dificulta el ingreso de competidores, ya que deben de desplazar y romper lazos forjados.

Finalmente, entrar a competir con anterioridad al mercado brinda la oportunidad de obtener historias de éxito, clientes leales activos, reputación, superar barreras, corregir errores y avanzar en la curva de aprendizaje, aspectos que se utilizan para contrarrestar a los futuros entrantes.

9.3 Modelo de negocios

A continuación se muestra el modelo de negocio en la ilustración N°9.

Ilustración 9 Modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Para la selección de los Partners Clave se escogen las universidades con mayor prestigio y consultoras de otras áreas que son técnicamente solventes para asesorar a los clientes de manera correcta. Este es un punto importante, ya que la confianza que la consultora forje con los clientes se puede destruir si uno de los consultores recomendados en otras áreas no provee un servicio de calidad. Es conveniente tener este tipo de partners, ya que permite compartir la credibilidad, realizar ventas cruzadas y recomendarse mutuamente. Ésta no es una práctica habitual que desempeñan las consultoras en Nicaragua, no obstante posibles clientes comentaron que tomarían en cuenta a consultoras que fuesen recomendadas por otra con la que ya trabajan, tomando como referencia la industria de la medicina, donde doctores de cierta especialidad refieren a sus pacientes a otros médicos cuando requieren otro tipo de consulta fuera de su área de experiencia.

10. Marketing táctico

En este capítulo se presentan los diferentes elementos del marketing mix (producto, precio, promoción y plaza), los cuales hacen referencia a las acciones comerciales que se llevan a cabo de cara al cliente.

10.1 Producto (Servicio)

Los servicios están orientados a brindar soluciones integrales para las operaciones del cliente, con el objetivo de obtener resultados sostenibles y transformaciones permanentes para ayudarlos a ser actores relevantes en sus respectivas industrias. Como parte de la política de la empresa para mantener su imagen y la confianza de sus clientes, no se aceptan proyectos que se considere que no resultan beneficiosos para el cliente. Adicionalmente, para obtener la información en la fuente y acercarse al cliente, los consultores se “recogen las mangas” y trabajan a la par de ellos para transformar las propuestas en resultados sostenibles que les ayude en el futuro.

El servicio se puede dividir en cinco etapas, según se observa en la ilustración N°10. Los temas de consultoría principales que se ofrecen se detallan en la Tabla N°8, basada en los resultados de la encuesta.

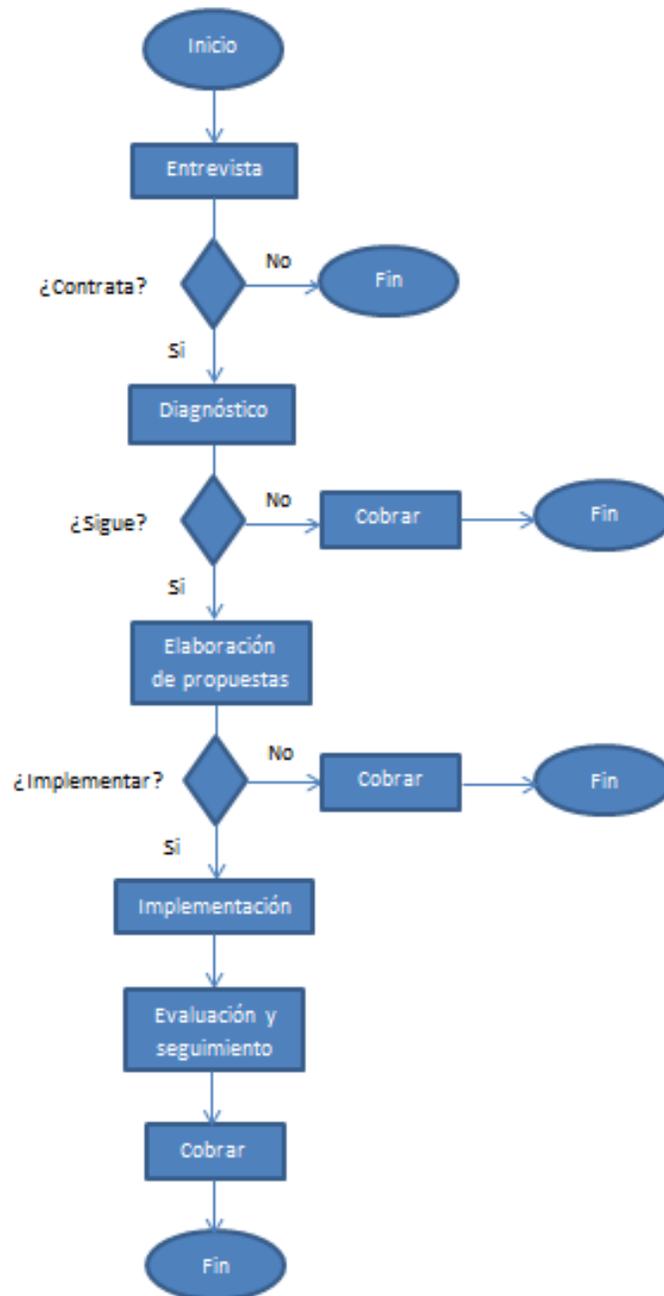
Tabla 8 Tópicos de consultoría

| Tema | Porcentaje servicios ⁴² |
|--------------------------|------------------------------------|
| Gestión de inventario | 25% |
| Planeación de la demanda | 11% |
| Calidad de servicio | 16% |
| Gestión de almacenes | 7% |
| Distribución | 13% |
| Import-Export | 5% |
| Abastecimiento | 14% |
| Eficiencia productiva | 9% |

Fuente: Elaboración Propia

⁴² Datos obtenidos de la encuesta

Ilustración 10 Flujo de proceso



Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe cada elemento del servicio a entregar:

a) Entrevista

En esta etapa del servicio se descubre lo que el cliente quiere y cómo se le puede ayudar a conseguirlo. El consultor hace sentir confortable al cliente y se asegura de que, una vez terminada la entrevista, éste obtenga algún beneficio, como por ejemplo un consejo en relación a nuevas técnicas, mejores prácticas de la industria, tips acerca de qué se ha hecho en empresas similares o cosas que considera no está haciendo bien.

b) Diagnóstico

Es el corazón del servicio, aquí se identifican las causas de los problemas y se determina el potencial de mejora. Un equipo de consultores especialistas del tema realiza un análisis detallado de la situación actual de la empresa. Se determinan los puntos fuertes a mantener y los débiles a resolver, para de este modo tener una cadena esbelta, recordando que se es tan fuerte como el eslabón más débil. Una vez concluido el diagnóstico por parte del equipo de consultores se realiza una presentación al cliente, en la que se presenta la situación actual de sus operaciones y se entrega un informe tanto físico como digital. Este presenta una “foto” desde una perspectiva externa objetiva de la compañía tanto cualitativa como cuantitativa). El diagnóstico se ofrece también como servicio independiente, en caso de que el cliente únicamente se encuentre interesado en conocer su situación actual, para tomar decisiones futuras de acciones a realizar. El tiempo promedio de un diagnóstico objetivo es de entre 3 y 4 semanas, con un requerimiento de 25% del tiempo de un consultor senior y dos consultores junior a tiempo completo, pudiendo ser muy distinto dependiendo del alcance, según fuentes que prefieren no ser citadas.

c) Propuestas

Una vez realizado el diagnóstico se procede al diseño del modelo operacional óptimo de acuerdo a la situación de la empresa, por medio de la elaboración de propuestas de planes de acciones a realizar para poder fortalecer las operaciones del cliente. Al cliente se le entrega un reporte por alternativa que contenga un resumen ejecutivo con los antecedentes generales, servicios propuestos, beneficios esperados y panel de control con indicadores y metas; y una propuesta técnica con el presupuesto de costos, plan de actividades y tareas a realizar, y recursos requeridos. De acuerdo con actores que prefieren no ser citados, en promedio, el tiempo para elaborar las propuestas es cercano a 2 semanas, con un consultor senior y dos junior a tiempo completo.

d) Implementación

Consiste en llevar a cabo la propuesta de solución seleccionada en conjunto con el cliente. En esta etapa se asegura el cumplimiento de los parámetros del proyecto en los ámbitos de tiempo, costo y alcance del proyecto. Durante el periodo de la implementación se mantiene una comunicación constante con el cliente para informar el avance del proyecto, inconvenientes, replantear ideas y explorar nuevas oportunidades. El tiempo requerido para llevar a cabo de la implementación varía considerablemente entre los proyectos; se estima una duración promedio de 3 a 4 meses, con un jefe de proyectos junto a dos junior a tiempo completo y un senior a 50% de su tiempo, en base a información proveída de fuentes que no desean ser citadas.

e) Evaluación y seguimiento

Una vez concluido el proyecto se evalúan los resultados reales versus los proyectados en la propuesta. De manera que se pueda validar el trabajo realizado y obtener feedback del cliente con respecto a su satisfacción y a la calidad del trabajo hecho por los consultores. Al mismo tiempo permite solucionar al instante cualquier inconveniente que pudiese ocurrir. Adicionalmente se realiza un seguimiento al proyecto para garantizar que el funcionamiento siga en orden, capacitar al personal y detectar posibilidades de nuevos negocios. El objetivo de esta etapa es medir el éxito del proyecto en la habilidad del cliente para mantener las mejoras una vez que el consultor se retire.

10.2 Precio

El precio por los servicios de consultoría depende de cada proyecto que se lleve a cabo en términos del alcance, tiempo requerido y costos incurridos. El precio del servicio se calcula por medio de sumaalzada, es decir se realiza un costeo en base al tiempo proyectado que tomará el proyecto por el costo de mano de obra involucrada más un overhead (recargo extra del 50%⁴³ que corresponde a los gastos generales, beneficios para los empleados, etc.) más el margen de utilidad y los viáticos asociados.

El *Billing Rate* por hora de cada consultor se calcula según la ecuación N°2:

Ecuación 2 Billing Rate

$$\text{Billing Rate}^{44} = \frac{\text{Salario anual} + \text{beneficios anuales}}{\text{Horas disponibles por año} * \text{ratio tiempo facturable objetivo}}^{45}$$

Por ejemplo el Billing Rate de un consultor Junior:

$$\text{Billing Rate} = \frac{U\$ 9.600 + U\$ 1.600}{2304 \text{ horas} * 70\%} = 6,94 \frac{U\$}{\text{hora}}$$

El precio promedio estimado de un diagnóstico de 3,5 semanas se presenta en la tabla N°9:

Tabla 9 Precio diagnóstico promedio

| Precio Diagnóstico | Horas | Requerimiento | Billing Rate | Total |
|------------------------------|-------|---------------|--------------|--------------|
| Junior | 154 | 2,00 | U\$ 6,94 | U\$ 2.137,52 |
| Senior | 154 | 0,25 | U\$ 22,10 | U\$ 850,85 |
| Total costo salarial | | | | U\$ 2.988,37 |
| Overhead (1,5) | | | | U\$ 1.494,19 |
| Total costos | | | | U\$ 4.482,56 |
| Margen (6,3%) ⁴⁶ | | | | U\$ 282,40 |
| Subtotal | | | | U\$ 4.764,96 |
| Viáticos (10%) ⁴⁷ | | | | U\$ 476,50 |
| Precio | | | | U\$ 5.241,46 |

Fuente: Elaboración propia

El precio promedio estimado de la elaboración de propuestas de soluciones (2 semanas de trabajo) se detalla en la Tabla N°10, el cual incluye igual el precio del diagnóstico previo:

⁴³ <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?DOCNUM=903750>

⁴⁴ <http://www.captureplanning.com/articles/10827.cfm>

⁴⁵ Para los valores del salario anual ver plan de personas. Para horas disponibles por año y ratio tiempo facturable objetivo ver plan de operaciones para el 2018.

⁴⁶ Margen neto promedio industria Servicios de Negocios <http://biz.yahoo.com/ic/760.html>

⁴⁷ El valor que se presenta para viáticos es simbólico, ya que éste se netea con su contrapartida de gasto por viáticos.

Tabla 10 Precio elaboración de propuestas promedio

| Precio Propuestas | Horas | Requerimiento | Billing Rate | Total |
|----------------------|-------|---------------|--------------|---------------|
| Junior | 88 | 2,00 | U\$ 6,94 | U\$ 1.221,44 |
| Senior | 88 | 1,00 | U\$ 22,10 | U\$ 1.944,80 |
| Total costo salarial | | | | U\$ 3.166,24 |
| Overhead (1,5) | | | | U\$ 1.583,12 |
| Total costos | | | | U\$ 4.749,36 |
| Margen (6,3%) | | | | U\$ 299,21 |
| Subtotal | | | | U\$ 5.048,57 |
| Viáticos (10%) | | | | U\$ 504,86 |
| Precio | | | | U\$ 5.553,43 |
| Precio Diagnóstico | | | | U\$ 5.241,46 |
| Precio total | | | | U\$ 10.794,89 |

Fuente: Elaboración propia

El precio de la etapa de implementación depende del alcance del proyecto y cualquier software, equipo o insumos que se requiera comprar para el cliente. Tomando como referencia información proporcionada por actores de la industria, la duración de sus proyectos de operaciones, se establece un tiempo promedio de 84 días hábiles. El precio promedio de la implementación se observa en la Tabla N°11, incluyendo los precios de las etapas anteriores:

Tabla 11 Precio implementación promedio

| Precio Implementación | Horas | Requerimiento | Billing Rate | Total |
|-----------------------|-------|---------------|--------------|---------------|
| Junior | 672 | 2,00 | U\$ 6,94 | U\$ 9.410,64 |
| Senior | 672 | 0,50 | U\$ 22,10 | U\$ 7.491,90 |
| Jefe | 672 | 1,00 | U\$ 14,02 | U\$ 9.505,56 |
| Total costo salarial | | | | U\$ 26.408,10 |
| Overhead (1,5) | | | | U\$ 13.204,05 |
| Total costos | | | | U\$ 39.612,15 |
| Margen (6,3%) | | | | U\$ 2.495,57 |
| Subtotal | | | | U\$ 42.107,72 |
| Viáticos (10%) | | | | U\$ 4.210,77 |
| Precio | | | | U\$ 46.318,49 |
| Precio Diagnóstico | | | | U\$ 5.241,46 |
| Precio Propuestas | | | | U\$ 5.553,43 |
| Precio total | | | | U\$ 57.113,38 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta la Tabla N°12 con la lista de precios de referencia.

Tabla 12 Lista de precios promedio

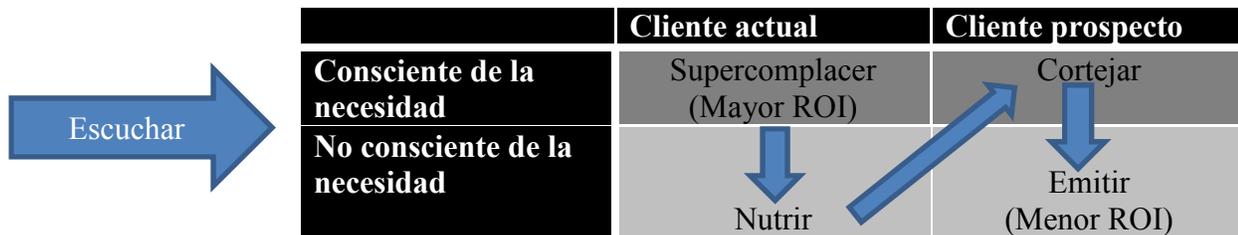
| Servicio | Precio |
|----------------|------------|
| Diagnóstico | U\$ 5.300 |
| Propuestas | U\$ 5.700 |
| Implementación | U\$ 46.500 |

Fuente: Elaboración propia

10.3 Promoción

El tipo de promoción que se lleva a cabo depende principalmente del cliente al que se dirige. En la ilustración N°11 se presenta el modelo de promoción a utilizar.

Ilustración 11 The Practice Development Package



Fuente: Managing the professional service firm

Se observa que la primera actividad que se debe llevar a cabo, independientemente del tipo de cliente al que se aborda es escuchar. El gráfico divide a los clientes en cuatro cuadrantes en base a si éste ha sido atendido anteriormente y si se encuentra o no consciente de su necesidad por mejorar sus operaciones. Las acciones de marketing que se desarrollen varían de acuerdo al cuadrante en el que se ubique cada cliente. Finalmente el cuadro brinda una evaluación a priori de la posible rentabilidad del cliente, por ende permite priorizar a quienes abordar inicialmente.

La primera actividad para llevar a cabo la promoción consiste en escuchar, lo cual sirve de insumo para las actividades futuras. Entre las acciones puntuales que se llevan a cabo en esta actividad se encuentran:

- La retroalimentación que se obtiene del proyecto que se lleva a cabo para determinar lo que fue bueno, menos bueno y cómo se puede mejorar.
- Grupos de usuarios: Consiste en invitar a clientes de distintos ámbitos por ejemplo textiles, hotelería o consumo masivo (aproximadamente 5 o 7 claves) a reuniones periódicas (2 o 3 veces al año) para discutir la oferta de servicios de la empresa en un área particular. Se pretende que los clientes critiquen los planes, den sus puntos de vistas de cómo encaminarlos y qué es lo que andan buscando.
- Seminarios reversos: Se invita a un ejecutivo cliente a que converse con los miembros de la empresa para que hable de lo que está pasando en su empresa, cuáles son los desafíos que enfrenta, qué tendencias percibe, etc. Lo cual permite entregar un diagnóstico a priori al expositor con la opción de realizar posteriormente otro a profundidad y presentarle propuestas de mejora a un precio promocional.
- Atender a reuniones de la industria del cliente en las cuales se discuten temas que enfrentan las empresas de dicha industria.
- Visita del gerente general a clientes claves para el aseguramiento de la calidad y obtener una oportunidad de conversar de temas de largo plazo.
- Encuestas.

A continuación se procede a realizar las actividades para desarrollar nuevos proyectos con los clientes anteriores porque son más rentables debido a que:

- El tiempo que se invierte en comercializar a clientes existentes es más probable que concrete en un nuevo negocio, debido a que ya se tiene confianza con él.
- Los costos de comercialización son menores, ya que no se tiene que invertir en investigar al cliente y su industria debido a que se conoce.
- Se requiere menor esfuerzo para conseguir reuniones con los actores clave de la empresa, tanto porque se sabe quiénes son como porque ellos podrían estar más dispuestos a recibir a la consultora, especialmente cuando la experiencia con los proyectos ya realizados ha sido buena.
- Segundos negocios son más rentables que primeros debido a que existe menos riesgo. Se pueden integrar más horas junior debido a que el cliente está más conforme con la empresa.

Primeramente se aborda a los clientes que se encuentran conscientes de su necesidad, para lo cual se debe predisponerlos a contratar de nuevo el servicio por medio de súper complacerlos (*Superpleasing*) durante la consultoría anterior. Esto ocurre cuando se logra que la percepción del servicio sea mayor que la expectativa.

Para manejar las expectativas del cliente se realizan las siguientes acciones:

- Informar de todos los obstáculos potenciales, desvíos y contingencias que pueden aparecer, y dejar claro cómo la firma se hace cargo de ellos.
- Asegurar de no hacer promesas excesivas al momento de las entrevistas.
- Informar de los desarrollos, progresos y decisiones discrecionales que se tomen con respecto al proyecto, de manera que el cliente también se sienta responsable y no se lleve sorpresas.

Para asegurar una alta percepción del servicio se contempla:

- Dar la milla extra en el compromiso actual: Usar nuevos presupuestos para encontrar nuevos análisis, usar presupuesto para mejorar el tiempo de respuesta y servicio, mejorar la calidad de la presentación, más documentación, explicaciones y accesibilidad.
- Incrementar la cantidad de contacto con el cliente: Llamadas regulares, visitar a cada oportunidad, agendar reuniones para almuerzo, invitarlo a las oficinas, introducirlo al gerente, etc.
- Formar tanto la relación de negocio como personal: Ayudarlo con contactos, dar seminarios al personal del cliente, voluntariarse para asistir a reuniones internas del cliente, ofrecer un día gratis de consultoría en asuntos fuera del proyecto, enviar al cliente artículos útiles, si es posible referir negocios al cliente. Actividades sociales, recordar aniversarios personales, proveer teléfono personal.

Luego de enfocarse en los clientes actuales que están conscientes de sus necesidades se procede a apuntar a los que no están conscientes, por medio de “nutrirlos” (*Nurturing*). Entre las actividades que se llevan a cabo con este fin se cuentan:

- Aumentar las capacidades de la empresa para servir al cliente:
 - Aumentar el conocimiento acerca de la industria del cliente: Estudiar revistas de la industria, atender a reuniones de la industria, etc.
 - Aumentar el conocimiento del negocio del cliente: Leer reportes anuales, brochures, documentos públicos, pedir ver el plan estratégico, voluntariarse a comentar estudios internos, conducir seminarios inversos.

- Aumentar el conocimiento de la organización: Consiste en conocer quiénes son las personas involucradas en el área, los procesos internos que se llevan a cabo, planes de incentivos, etc., para de este modo facilitar la presentación de ofertas.
- Aumentar el conocimiento del cliente: En este caso se trata de la persona natural que toma la decisión de contratar los servicios de consultoría. Para lo cual se requiere conocer su forma de trabajo, nivel educativo, cargo, responsabilidades, etc.
- La realización del seguimiento del proyecto anterior, permite detectar oportunidades de negocio acerca de las cuales el cliente no se encuentra consciente.
- Realizar pre-diagnósticos.

Una vez terminada la promoción a los clientes actuales se continúa a atraer nuevos, enviando el siguiente mensaje: “Aquí hay evidencia concreta de por qué quisieras conocerme mejor.”

Para atraer clientes nuevos primeramente se corteja (*Courting*) a clientes prospectos que están conscientes de sus necesidades, por medio de la oferta a requerimientos solicitados, la investigación a fondo del negocio, primeros contactos con los principales tomadores de decisión, el proceso de entrevistas y la preparación de presentaciones, propuestas, historias de éxito relacionadas (incluso invitar a un cliente anterior para que exprese su experiencia), etc. Adicionalmente implementar ciertas actividades de *Broadcasting* (emisión) o la realización de un diagnóstico sin cargo alguno para generar sinergias con el cliente.

Finalmente se procede a la emisión (*Broadcasting*) para hacer llegar el mensaje a los clientes prospectos que no están conscientes de sus necesidades. Las actividades se dividen en 3 distintos grupos o focos:

- Primer grupo: Considera dar algo al cliente prospecto, que sea de valor para él (nuevos datos, conocimiento, ideas). Se pasa la prueba de capturar la atención al demostrar la utilidad de la empresa. En este ámbito la principal actividad es investigar sobre la empresa y el cliente.
 - Seminarios de pequeña escala: Se invita a una pequeña cantidad de clientes prospectos (alrededor de 3 por cada consultor senior). Apenas se sepa quienes atenderán, se debe de conducir una investigación detallada de los participantes. Esto permite enfocar el seminario a intereses comunes. El encuentro debe ser corto para luego invitar a pequeñas discusiones de mesa con el consultor Senior asignado. El motivo de las discusiones de mesa es para tener una interacción más personalizada e íntima, donde las personas son más propensas a abrirse y participar de la conversación. De esta manera podrá abordarse sus dudas, problemas y oportunidades.
 - Discursos: Dar conferencias en las reuniones de las cámaras de industria, comercio y turismo para reflejar experticia, los cuales se encuentran constantemente en búsqueda de lectores especialistas para sus reuniones y eventos. Durante estos discursos se fomenta la participación de preguntas de la audiencia y responder todo lo posible para demostrar que se puede pensar firmemente y manejar preguntas inesperadas, que se es un escuchador interesado. Todas éstas son cualidades necesarias para el servicio de consultoría. Adicionalmente ofrecer luego pequeñas reuniones de mesas, dar copia del discurso, aplicar un cuestionario y decir a la audiencia que con gusto se entrega los resultados a los interesados. Esto crea una situación donde los asistentes pueden expresar sus comentarios sin compromiso o miedo. Esto les facilita dar el siguiente paso hacia la contratación de los servicios sin ser bombardeados por ofertas de venta.

- Escribir artículos en revistas de negocios: Son efectivos en dar a clientes prospectos razones de por qué deberían hablar con la consultora. Un fuerte punto para llamar la atención durante un seminario/discurso es responder a una duda de un prospecto con “Sí, hemos escrito un artículo al respecto, con gusto se lo envío”. Los artículos abordan temas de interés del mercado objetivo de la siguiente forma: “Si tienes que abordar alguno de los siguientes aspectos, aquí hay algunos pros y contras de las principales alternativas”. “Aquí hay algunas cosas a tomar en cuenta y algunas lecciones que hemos aprendido de la mejor forma de proceder”. Aparte de la distribución de la publicación inicial, estos artículos se pueden reimprimir y entregar en discursos y seminarios, y pueden ser sustitutos poderosos de los brochures, o postear en la página web de la empresa o blogs y compartir en LinkedIn. Esto permite fortalecer la reputación de la empresa y darse a conocer como un experto del área. Los temas principales que se abordan en estos artículos son asociados a la manufactura (tiempos de ciclo, six sigma, set ups, etc.), comercio (gestión de bodegas, transporte, *just in time*, etc.) y turismo (calidad en servicio, planeación de la demanda, etc.)
- Dictar cursos: Dar clases de gerencias de operaciones en los cursos de post grado y educación ejecutiva de estas especializaciones, pues es más probable que los ejecutivos de empresas tomen cursos de capacitación adicional. Las universidades seleccionadas para ello son, las que concentran la mayor cantidad de estudiantes de estos temas, como la Universidad Centroamericana (UCA) y Universidad Americana (UAM), las cuales se encuentran con requerimientos de profesores expertos, dado evaluaciones negativas por falta de especialización que han recibido sus profesores anteriores.
- Segundo grupo: Estas actividades se centran en reforzar el Networking.
 - Inscripción en directorios: Para acercarse al sector de la manufactura se hace miembro de Industria de Nicaragua. De esta manera se logra participar de las actividades que realice esta organización y conversar directamente con gerentes generales y de operaciones de distintas empresas productivas del país, los cuales aprovechan estas actividades para hacer benchmark y negocios. Para los clientes de comercio y turismo, la actividad es similar al afiliarse a la Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua y a la Cámara Nacional de Turismo de Nicaragua. Todas las Cámaras realizan consultorías en pro de la competitividad para sus miembros por medio de consultores independientes. Al estar inscrito se posee ventaja por ser miembro activo para dar las consultorías.
 - LinkedIn: Crear un perfil para la compañía en LinkedIn para fortalecer las relaciones con los clientes, compartir los artículos escritos y/o relevantes de terceros para que contactos de clientes sean referenciados a la página y aumentar la red de contactos.
 - Ser miembro activo de asociaciones profesionales: Afiliarse al *Supply Chain Council*, la cual es una organización cuyo objetivo consiste en, mejora de la metodología, capacitación, certificación y evaluación comparativa de herramientas que ayuden a los miembros a realizar de manera rápida mejoras sostenibles en el rendimiento de la cadena de suministro.
 - Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores no rivales: Formar alianzas con consultores de otras áreas para recomendarse mutuamente ante clientes, ofrecer servicios complementarios y compartir reputación mutuamente. Para las empresas con las que se planea aliarse se posee relación anterior tanto en el ámbito de negocios como personales, con las cuales ya se ha conversado al respecto y muestran interés en formar una red de consultoras especialistas de distintas áreas.

Entre ella se encuentran: M&R Consultores (Marketing), Innovate4Latam (Innovación), LatamTechnologies (Tecnología de información), OOOIA (Aplicaciones informáticas) y SDC Consultores (Desarrollo del talento humano).

- Tercer grupo: Son actividades masivas que no conllevan relaciones cara a cara.
 - Creación y difusión de la página web: La página contiene los servicios que se ofrecen, experiencia, áreas de especialidad, historias de éxito de clientes anteriores, lista de principales clientes, artículos escritos y datos de contacto.
 - Brochures: Se tienen distintos brochures de acuerdo al sub área dentro de las operaciones, en lugar de uno global, de manera que la información en el brochure sea más específica al requerimiento del cliente y éste pueda aprovecharlo al máximo. La información que contiene el folleto es “¿Qué hago yo?”. Se incluye el nombre de la empresa, datos de contacto, descripción del servicio y cómo éste puede mejorar la gestión de la empresa y disminuir costos, y una breve historia de éxito pasada, lo que se ha hecho y los beneficios alcanzados. Se distribuyen 4.000 folletos anuales (10% de las empresas en Managua), los cuales se entregan en físico ya sea en las otras actividades, visitas y recepciones de clientes o en digital vía e-mail y en la página web.
 - Seminarios masivos: Es una actividad similar a los discursos que se llevan a cabo en las cámaras correspondientes pero en esta oportunidad la logística y organización del evento es responsabilidad de la consultora. Para ello se alquila un salón ya sea en el Hotel Las Mercedes o Holiday Inn, los cuales se ubican en lugares céntricos para las empresas de los segmentos objetivos. Se planea realizar 3 seminarios por año con un número aproximado de 30 a 40 participantes, los cuales deben cumplir el cargo de jefatura, gerencia de operaciones o gerencia general. Los temas a abarcar a priori serían gestión de inventario, planeación de la demanda, abastecimiento y gestión de almacenes, no obstante de acuerdo a la lista de participantes el contenido se adecua a sus requerimientos.
 - E-mails: Se envía una carta a los gerentes de operaciones o gerentes generales (cuyos datos de contacto se encuentran registrados en las cámaras correspondientes) con el objetivo de establecer una comunicación personal con el cliente potencial. En el correo se presenta la empresa, su experiencia, especialidad y el por qué contratar los servicios. La carta debe de cumplir 5 aspectos: llamar la atención, generar interés, demostrar beneficios, credibilidad y pedir una acción. Adicionalmente se adjunta el folleto. Finalmente la carta no deja cabos sueltos, se pide al cliente potencial que pida información adicional o que concierte una cita de consultoría.
 - Llamadas en frío: Se realizan llamadas un par de semanas después de haber enviado las cartas directas a las personas que no contestaron. De esta manera se puede explicar mejor de una forma más personal los servicios y la importancia de ellos.
 - Publicidad en revistas de negocios: Comprar espacios en páginas de las revistas de negocios en Nicaragua como el Boletín Industrial de la Cámara de Industrias de Nicaragua, Revista Comercio de la Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua y Revista Dracma. Anualmente se comprarán 2 páginas completas de publicidad por revista y 2 medias páginas por revista. Éstas son las revistas más leídas por los segmentos objetivos.

A continuación se presenta en la Tabla N°13 el presupuesto de las actividades correspondientes para los años 2016 a 2020:

Tabla 13 Presupuesto de Marketing

| Actividad | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Impresión de brochures | U\$ 320 | U\$ 368 | U\$ 423,20 | U\$ 486,72 | U\$ 559,76 |
| Anualidad directorios comerciales | U\$ 2.400 | U\$ 2.400 | U\$ 2.400 | U\$ 2.400 | U\$ 2.400 |
| Publicidad en revistas | U\$ 6.000 | U\$ 9.000 | U\$ 12.000 | U\$ 15.000 | U\$ 18.000 |
| Anualidad Supply Chain Council | U\$ 25.000 | U\$ 25.000 | U\$ 25.000 | U\$ 25.000 | U\$ 25.000 |
| Grupos de usuarios | U\$ 3.000 | U\$ 4.500 | U\$ 7.200 | U\$ 9.000 | U\$ 12.600 |
| Seminarios reversos | U\$ 1.200 | U\$ 1.800 | U\$ 1.800 | U\$ 2.400 | U\$ 2.400 |
| Seminarios | U\$ 2.000 | U\$ 2.600 | U\$ 3.000 | U\$ 3.600 | U\$ 4.000 |
| Gastos de representación | U\$ 3.600 | U\$ 5.400 | U\$ 8.100 | U\$ 12.150 | U\$ 18.225 |
| Horas-Hombre Senior | U\$ 13.200 | U\$ 24.000 | U\$ 32.400 | U\$ 33.600 | U\$ 42.000 |
| Horas-Hombre Junior | U\$ 11.520 | U\$ 20.160 | U\$ 25.920 | U\$ 28.800 | U\$ 30.720 |
| Horas-Hombre Jefe | U\$ 8.100 | U\$ 14.400 | U\$ 18.900 | U\$ 16.200 | U\$ 21.600 |
| Total presupuesto | U\$ 76.340 | U\$ 109.628 | U\$ 137.143,20 | U\$ 148.636,72 | U\$ 177.504,76 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los montos de las actividades aumentan con el tiempo, lo cual se debe a que cada año se realizan más acciones para captar mayor cantidad de clientes a como se detalla en el Anexo N°10.

10.4 Plaza

La empresa cuenta con una oficina en el centro de Managua en Altamira de Este, siendo ésta una zona altamente comercial, con varias oficinas y de mucho tráfico de personas. Si bien el mayor contacto con los clientes se lleva a cabo en sus empresas, estas instalaciones son necesarias para asuntos administrativos, recepción y reuniones con clientes, reuniones de equipos, planeación de la actividad comercial, etc.

11. Plan de ventas

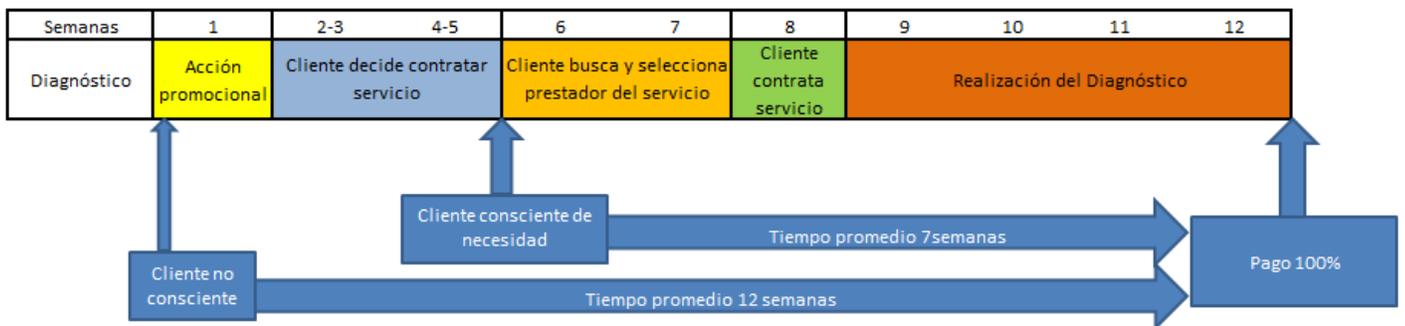
La estrategia de venta que se utiliza consiste en que todos los consultores y el gerente general actúen como vendedores, utilizando para ello el tiempo en el que no se encuentran trabajando en algún proyecto. Debido al esfuerzo comercial que se debe realizar al iniciar operaciones, al principio todos venden todos los servicios a todos los segmentos. Conforme la consultora obtiene experiencia y los consultores se especializan, la venta se organiza de manera distinta. Ésta consiste en que un consultor especialista en cada tema, ya sea gestión de inventario, almacenes, distribución, etc., se encarga de las ventas al segmento correspondiente. No obstante, dependiendo de la relación y confidencialidad que requiera algún cliente en específico, se mantiene el mismo consultor asignado a esa cuenta, eventualmente con el apoyo puntual de un especialista dentro del equipo de trabajo. A continuación se explica el ciclo y proyecciones de venta.

11.1 Ciclo de venta

El ciclo de venta depende de varios aspectos, como por ejemplo si los requerimientos del cliente deben ser descubiertos o si es cliente nuevo o antiguo, prospecto o cautivo, etc. En dicho caso, el ciclo empieza en el momento en que se da a conocer el servicio por medio de las actividades planteadas en el marketing táctico, seguido por la toma de decisión por parte del cliente de llevar a cabo un proyecto para el mejoramiento de sus operaciones. Por el otro lado, si el cliente está consciente de sus requerimientos, el ciclo empieza al momento que comienza la búsqueda y selección del consultor por el cliente. La terminación del ciclo de venta depende del servicio que se contrate, el tamaño del proyecto y las condiciones de pago que se negocien, teniendo los clientes más grandes mayores facilidades para adelantar pagos, pero siendo al mismo tiempo más exigentes en relación a tiempos de entrega y resultados esperados. Las duraciones que se muestran a continuación son referenciales que están sujetas a variaciones según cada caso⁴⁸.

Si se contrata únicamente el diagnóstico el ciclo de venta culmina una vez que determinan las causas principales a ser abordadas y se realiza la presentación al cliente, tal como se presenta en la ilustración N°12.

Ilustración 12 Ciclo de venta de un diagnóstico promedio



Fuente: Elaboración propia

Si el cliente contrata adicionalmente la elaboración de propuestas de soluciones, en general se espera un pago del 50% una vez finalizado el diagnóstico y el resto una vez presentadas las propuestas, como se observa en la ilustración N°13.

Ilustración 13 Ciclo de venta de diagnóstico + propuestas promedio



Fuente: Elaboración propia

⁴⁸ Dato en base a entrevistas

Si el cliente contrata el servicio completo, incluyendo la implementación del proyecto, se realiza el pago del diagnóstico y las propuestas una vez concluida cada una. Luego se calcula el precio de la implementación y se espera recibir el 50% del mismo a la mitad y el resto al final, lo cual se detalla en la ilustración N°14.

Ilustración 14 Ciclo de venta de implementación completa promedio



Fuente: Elaboración propia

Probablemente existen escenarios en el que haya un rezago entre la finalización de cada etapa y el pago respectivo. Esto se puede deber tanto a que se requieran aprobaciones de la calidad del servicio para proceder al pago como a los procesos administrativos internos del cliente. No obstante para propósitos del presente trabajo se asume que todos los clientes aceptan realizar el pago en los momentos que se muestran en los gráficos, con evaluaciones y aprobaciones internas a lo largo de cada etapa.

11.2 Proyecciones de ventas

Para realizar las proyecciones de venta se toma en cuenta el mercado potencial de los segmentos seleccionados y la participación de mercado esperada. Adicionalmente se desagregan los ingresos proyectados por tipo de servicio. Los precios establecidos corresponden al precio promedio estimado de acuerdo a las duraciones medias de los servicios. A continuación se presentan en la tabla N°14 las proyecciones de venta mensuales para el año 2016, y en la Tabla N°15 las proyecciones anuales para el periodo 2016-2020:

Tabla 14 Proyecciones de lujos por venta 2016

| Mes | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Ingresos | US\$ 0 | US\$ 11.000 | US\$ 5.700 | US\$ 28.550 | US\$ 46.500 | US\$ 23.250 | US\$ 5.300 | US\$ 11.000 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los primeros cinco meses de operación no se obtienen ingresos debido a la duración del ciclo de ventas y el tiempo que se invierte en ofertar los servicios y superar las barreras iniciales del desconocimiento sobre la consultora y cultura de los empresarios. La evolución de ingresos presentada se debe a que los primeros proyectos que se llevan a cabo corresponden a los diagnósticos, los cuales representan menor monto que las implementaciones. En general la demanda distribuye homogéneamente a lo largo del año, no obstante los flujos mayores, provenientes de las implementaciones, se reciben en los meses de agosto a octubre. Esto debido por un lado a la duración que posee un proyecto completo y los plazos de pago detallados en el ciclo de venta. Por el otro lado en los meses de noviembre y diciembre debido la navidad, no se desarrollan proyectos para evitar cualquier inconveniente, no obstante se comienzan a realizar diagnósticos y propuestas para comenzar la implementación a inicio del siguiente año.

La cantidad de proyectos que se llevan a cabo en los primeros años es baja en relación a la demanda potencial establecida. Se considera, sin embargo, que éstos aumentan cada año al obtener experiencia, reputación, clientes e incorporar nuevos consultores, hasta llegar el quinto año a la participación de mercado objetivo del 1%. El porcentaje de diagnósticos que pasan a etapa de implementación en el primer año es del 50% debido a las bajas cantidades que se llevan a cabo, sin embargo en el quinto año ronda el 25%⁴⁹. Se proyecta que los ingresos anuales aumenten de U\$ 131.300 a U\$ 718.400 en los primeros 5 años de operación.

El crecimiento entre el año 2016 y 2017 es considerablemente alto, debido a que a partir del segundo año de operación la consultora se encuentra desarrollando proyectos desde el inicio del año, ya que el ciclo de venta inicia a finales del año anterior. Esto en conjunto a la mayor cantidad de consultores brinda mayor tiempo disponible para brindar los servicios.

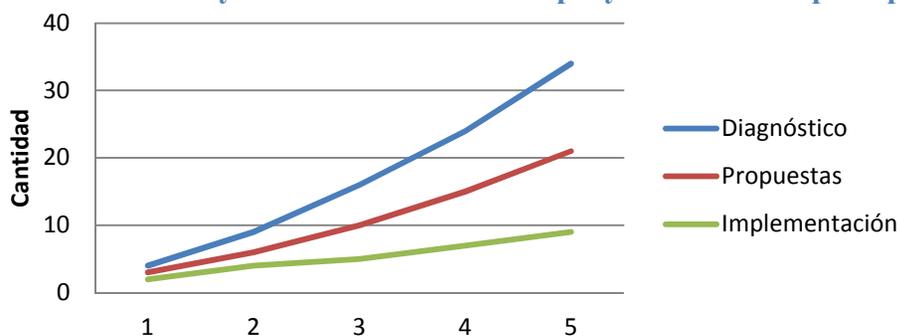
Tabla 15 Proyecciones de venta 2016 - 2020

| Proyecciones de venta | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Diagnóstico | U\$ 5.300 |
| Propuestas | U\$ 5.700 |
| Implementación | U\$ 46.500 |
| Cantidades | | | | | |
| Diagnóstico | 4 | 9 | 16 | 24 | 34 |
| Propuestas | 3 | 6 | 10 | 15 | 21 |
| Implementación | 2 | 4 | 5 | 7 | 9 |
| Ingresos | | | | | |
| Diagnóstico | U\$ 21.200 | U\$ 47.700 | U\$ 84.800 | U\$ 127.200 | U\$ 180.200 |
| Propuestas | U\$ 17.100 | U\$ 34.200 | U\$ 57.000 | U\$ 85.500 | U\$ 119.700 |
| Implementación | U\$ 93.000 | U\$ 186.000 | U\$ 232.500 | U\$ 325.500 | U\$ 418.500 |
| Total | U\$ 131.300 | U\$ 267.900 | U\$ 374.300 | U\$ 538.200 | U\$ 718.400 |
| Crecimiento | | 104% | 40% | 44% | 33% |

Fuente: Elaboración propia

En la ilustración N°15 se presenta la evolución esperada de las ventas por servicio.

Ilustración 15 Proyecciones del número de proyectos vendido por tipo



Fuente: Elaboración propia

⁴⁹ Dato en base a entrevistas realizadas

12. Plan de operaciones

El plan de operaciones de la consultora se puede categorizar en tres procesos: el primero relacionado a la atención al cliente y ventas, el segundo con la prestación del servicio y finalmente el tercero con la administración. Todos ellos se describen a continuación.

12.1 Procesos relacionados a los clientes y venta

Estos procesos son de gran importancia para la existencia de la firma, ya que de ellos depende la obtención de negocios y las relaciones de largo plazo que permitan la sustentabilidad de la misma.

- Ofertar el servicio: Esta es una actividad previa al proceso de venta pero es primordial para conseguir la entrevista con el cliente. Mediante las actividades planteadas en el marketing táctico se logra dar a conocer la consultora para ser considerada para la entrevista. Se presenta ante el gerente de operaciones o general y se pone a disposición de ofrecer los servicios, denotando los posibles beneficios que el cliente puede alcanzar. Estas actividades son realizadas por los consultores senior.
- Recepción y atención de clientes: Los clientes que contacten a la consultora solicitando cotizaciones, propuestas o servicios de post-venta son derivados por el asistente administrativo hacia un consultor senior o incluso al gerente, quien se encarga de brindar respuesta al cliente.
- Entrevista con el cliente: Una vez que el cliente ha detectado la existencia de un problema u oportunidad de mejora, contacta a distintos consultores para entrevistarlos y seleccionar a su proveedor. Ésta es la etapa crítica del proceso de venta, ya que en ella se determina si se sigue o no. Esta etapa de selección es más intuitiva, personal y basada en impresiones que se lleve el cliente de la empresa. Debido a esto se debe ser empático, mostrar interés en la empresa, sus objetivos y necesidades, de manera que el cliente quiera formar una relación con el consultor. Es por ello que a la entrevista asiste un consultor senior experto en el área y el gerente.
- Contratación del servicio: Después de haber entrevistado a varios consultores, el cliente toma la decisión de a quién contratar. Este es el proceso de negociación con el cliente de temas del alcance, presupuesto, tiempo, seguimiento, política de cobro, etc.; finaliza con la firma del contrato.
- Fidelización de clientes: La fidelización se alcanza al lograr *superplease*⁵⁰ a los clientes, ya que la forma primordial es entregando un excelente servicio que solucione los problemas a los clientes y genere los mayores beneficios. Adicionalmente el gerente general actúa como *Account Manager* para encargarse de las relaciones de los principales clientes.

12.2 Procesos relacionados a la producción

Se identifican 7 procesos, los cuales son los que tienen que ver netamente con brindar el servicio al cliente una vez se ha sido contratado, y que se describen a continuación.

⁵⁰ Ver promoción del marketing táctico

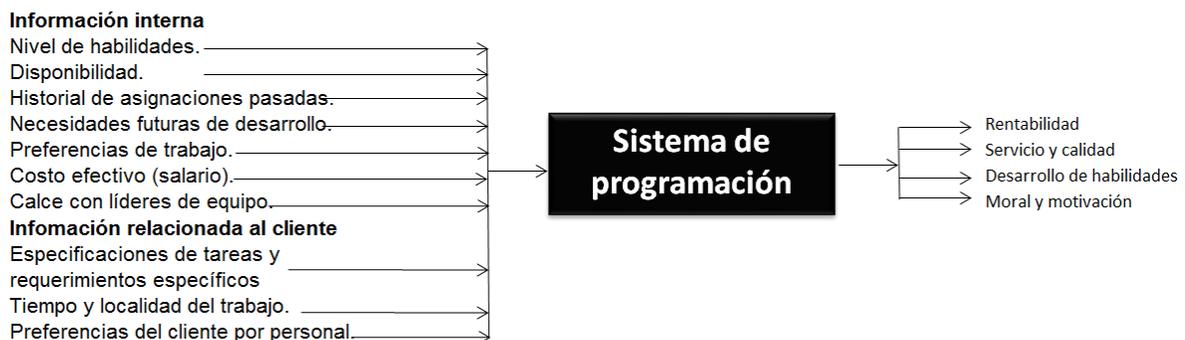
- Programación del trabajo: Consiste en la asignación de los equipos de trabajo que llevan a cabo el proyecto, a través de lo cual se debe alcanzar:
 - La mayor rentabilidad al asignar el equipo de consultores, de acuerdo a los requerimientos del cliente balanceando entre la cantidad de Senior y Junior correspondiente.
 - Calidad técnica y de servicio, de manera que el cliente obtenga los beneficios esperados y la satisfacción permita relaciones de largo plazo.
 - Desarrollo de habilidades para el equipo de consultores, de manera que puedan mejorar para futuros proyectos.
 - Motivación y moral para el equipo de consultores al desarrollarse profesionalmente en el área de su preferencia, enfrentando retos y aprendiendo del equipo con el que trabaja.

La asignación del equipo está sujeta a distintos requerimientos:

- Especificaciones de tareas y requerimientos.
- Tiempo y localidad del trabajo.
- Preferencias del cliente por personal.
- Nivel de habilidades.
- Disponibilidad.
- Historial de asignaciones pasadas.
- Necesidades futuras de desarrollo.
- Preferencias de trabajo.
- Costo efectivo (salario).
- Calce con líderes de equipo.

Este proceso se muestra en la ilustración N°16 a continuación.

Ilustración 16 Sistema de programación



Fuente: Managing the professional service firm

- Diagnóstico de la situación: Una vez determinado el equipo, generalmente de 2 consultores Junior y 1 Senior, se procede a recolectar información yéndose a “ensuciar las manos”. Es decir, estar directamente a las instalaciones del cliente o donde sea el centro del problema y ver de primera mano la realidad, tomando mediciones in situ, ya sea con cámaras, cronómetros, cintas, etc., llevando a cabo entrevistas, recopilando la memoria de la empresa, estados financieros, plan estratégico y cualquier otro método de levantamiento de información requerido. Una vez bien documentada la situación, el equipo avanza a determinar las principales causas del problema utilizando distintas herramientas como *Root Cause Analysis*, *Value Drivers Tree*, modelo *SCOR* y *Business Process Model*

(BPM). Luego se realiza una presentación y entrega de un informe al cliente, en el que se detallan los hallazgos detectados.

- **Elaboración de propuestas de soluciones:** Se utiliza la metodología LEAN – Mejora continua para maximizar la rentabilidad del negocio al eliminar todos los desperdicios en la cadena de valor. Los pilares en que se basa la elaboración de las propuestas son cero defectos, flujo continuo, total sincronización y enfoque *pull*, no obstante las herramientas que se utilicen dependerán de la naturaleza del cliente. Con ello se determina de qué forma se puede solucionar el problema principal y cerrar las brechas existentes entre las prácticas actuales con las mejores prácticas. Todo esto en búsqueda de aquella que mejor se adapte en relación a la optimización de los recursos disponibles y los beneficios esperados. Una vez determinadas un mínimo de tres alternativas se presentan al cliente para su aprobación y selección de la que se implementará.
- **Implementación de soluciones:** Para la implementación se une un jefe de proyecto al equipo y se encargan de llevar a cabo la propuesta seleccionada en conjunto con un equipo del cliente. Se emplea la metodología de gestión de proyectos según estándares del *Project Management Institute (PMI)*, para asegurar el cumplimiento de los parámetros establecidos.
- **Evaluación:** Terminada la implementación y transcurrido el periodo establecido en la propuesta para obtener beneficios, se comparan los beneficios reales obtenidos versus los proyectados. Este proceso es vital para fortalecer la confianza con el cliente. De no cumplirse las proyecciones, se analizan las principales causas y de no ser por factores externos, se deben tomar acciones para solucionar y dar una respuesta satisfactoria al cliente, pudiendo ser no cobrar el 100% del valor.
- **Seguimiento:** Un consultor involucrado en el proyecto se encarga de capacitar al personal del cliente para que pueda internalizar el cambio y operar de la manera deseada una vez que el consultor se retire. Durante este tiempo el consultor adicionalmente investiga nuevas oportunidades de mejora para el cliente para empezar un nuevo proyecto.
- **Gestión del cambio:** Este proceso es transversal a la prestación del servicio, es decir se debe de realizar a lo largo de toda la consultoría; la metodología que se utiliza es la del modelo de Kotter. Primeramente se crea el ambiente en la organización para el cambio, luego se compromete a la organización en el cambio y finalmente se integra el proceso, por medio de establecer un sentido de urgencia, crear una coalición ganadora y visión, comunicar la visión, empoderar a otros, alcanzar victorias tempranas, consolidar mejoras e implantar nuevos enfoques.

12.3 Procesos administrativos

Se detallan 4 procesos administrativos los cuales hacen referencia a las actividades que se llevan a cabo para gestionar la consultora, estos se describen a continuación.

- **Planeación de planilla de consultores:** Se proyectan los recursos para ejecutar las consultorías y dar respuesta exitosa a los requerimientos de los clientes. Un aspecto clave es la determinación del equipo de consultores necesarios. Para ello, se considera la proyección de ventas estimada previamente, que asume 4 consultorías adjudicadas para el primer año que se dividen en dos proyectos completos, un diagnóstico y una elaboración de propuestas y se culmina el quinto año con 34 servicios. Para poder lograr estas ventas, se requiere contar con una fuerza de venta capacitada en estas materias, la que estaría

conformada en principio por el gerente general actuando como consultor Senior, tres consultores Junior y un jefe de proyecto.

Para planificar las actividades de la consultora, se parte de los siguientes supuestos presentados en las Tablas N°16 y N°17⁵¹:

Tabla 16 Requerimientos de tiempo consultores por servicio

| Requerimientos | Senior | Junior | Jefe | Horas por servicio |
|-------------------------------|--------|----------|------|--------------------|
| Diagnósticos | 25% | 2 x 100% | 0% | 154 horas |
| Elaboración propuestas | 100% | 2 x 100% | 0% | 88 horas |
| Implementación | 50% | 2 x 100% | 100% | 672 horas |

Fuente: Elaboración propia

Para calcular los requerimientos de hora se utiliza la ecuación N°3:

Ecuación 3 Horas por consultor por servicio

$$Horas_{consultor \times servicio} = Requerimientos_{consultor} * duración_{servicio}^{52}$$

Por ejemplo:

$$Horas_{consultor \times servicio} = 25\% * 154 \text{ horas} = 38,5 \text{ horas}$$

Tabla 17 Requerimientos de horas por servicio

| Horas requeridas | Senior | Junior | Jefe |
|-------------------------------|-------------|-------------|-----------|
| Diagnósticos | 38,5 horas | 308 horas | 0 horas |
| Elaboración propuestas | 126,5 horas | 484 horas | 0 horas |
| Implementación | 462,5 horas | 1,828 horas | 672 horas |

Fuente: Elaboración propia

Estos profesionales son parte del staff de la consultora, teniendo un rol operativo en cada consultoría; en las horas que no tienen dedicadas a proyectos específicos, apoyan la venta o actividades de comercialización. La literatura indica que en los negocios de servicios, el tiempo facturable depende del cargo del consultor y de las actividades de marketing que realicen sus colegas, siendo de entre el 50 y el 75%⁵³. Con todo ello, se consideran los siguientes supuestos en la Tabla N°18 como tiempos facturables para los recursos humanos de la empresa. En los primeros años ellos son menores, debido a la intensidad de los esfuerzos de difusión y ventas requeridos para iniciar la empresa.

⁵¹ Datos provenientes del capítulo “Marketing táctico” sección “Producto.”

⁵² La duración del servicio se puede observar en la sección precio del marketing táctico

⁵³ <http://www.captureplanning.com/articles/10827.cfm>

Tabla 18 Tiempo facturable de los consultores

| Horas disponible por año: 2304 | | Ratio Tiempo facturable objetivo | | | |
|--------------------------------|------|----------------------------------|------|------|------|
| Consultor | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Senior | 45% | 50% | 55% | 65% | 65% |
| Junior | 60% | 65% | 70% | 75% | 80% |
| Jefe | 55% | 60% | 65% | 70% | 70% |

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°19 se pueden observar los requerimientos de personal para cubrir las proyecciones de venta cada año usando la ecuación N°4:

Ecuación 4 Requerimiento consultor

$$Requerimiento_{consultor} = \frac{\sum(Horas\ requeridas_{servicio} * Demanda_{servicio})}{Tasa\ utilización_{consultor} * horas\ laborales\ por\ año}$$

Tabla 19 Planeación del personal

| Año Consultor | | Horas requeridas por Diagnósticos | Horas requeridas por Propuestas | Horas requeridas por Implementación | Total horas requeridas | Consultores requeridos |
|---------------|--------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------------|
| 2016 | Senior | 154 horas | 264 horas | 672 horas | 1.090 horas | 1 |
| | Junior | 1.232 horas | 528 horas | 2.688 horas | 4.448 horas | 3 |
| | Jefe | 0 horas | 0 horas | 1.344 horas | 1.344 horas | 1 |
| 2017 | Senior | 346,5 horas | 528 horas | 1.344 horas | 2.218,5 horas | 2 |
| | Junior | 2.772 horas | 1.056 horas | 5.376 horas | 9.204 horas | 6 |
| | Jefe | 0 horas | 0 horas | 2.688 horas | 2.688 horas | 2 |
| 2018 | Senior | 616 horas | 880 horas | 1.680 horas | 3.176 horas | 3 |
| | Junior | 4.928 horas | 1.760 horas | 6.720 horas | 13.408 horas | 8 |
| | Jefe | 0 horas | 0 horas | 3.360 horas | 3.360 horas | 2 |
| 2019 | Senior | 924 horas | 1.320 horas | 2.352 horas | 4.596 horas | 3 |
| | Junior | 7.392 horas | 2.640 horas | 9.408 horas | 19.440 horas | 11 |
| | Jefe | 0 horas | 0 horas | 4.704 horas | 4.704 horas | 3 |
| 2020 | Senior | 1.309 horas | 1.848 horas | 3.024 horas | 6.181 horas | 4 |
| | Junior | 10.472 horas | 3.696 horas | 12.096 horas | 26.264 horas | 14 |
| | Jefe | 0 horas | 0 horas | 6.048 horas | 6.048 horas | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año se necesitan 5 consultores y se finaliza con 22 en 2020. Adicionalmente se requiere de un contador y una persona que asista en el proceso administrativo, para los primeros 3 años de operación, y dos para los siguientes años del horizonte de evaluación.

- Contratación de personal: Se utilizan métodos como publicación de vacantes en LinkedIn, enviar ofertas a bolsas de trabajo de universidades, etc.:

- Junior: Se acude a las principales universidades del país para invitar a los mejores estudiantes de último año de pre grado a que apliquen a la compañía. Al mismo tiempo se ofrece pasantías para que alumnos realicen sus prácticas con la opción de ser contratados de acuerdo a su desempeño.
- Senior: Se acude a las principales universidades del país para invitar a los estudiantes de maestrías y post grados a aplicar. De acuerdo al desempeño de consultores Junior y experiencia que obtengan se elaboran planes de carrera para alcanzar puesto de Senior. Se contratan servicios de Headhunting para estos cargos.
- Jefe de proyecto: Una mezcla de las actividades para Junior como para Senior, adicionando acudir al Project Management Institute en Nicaragua.
El proceso de entrevistas para selección de personal las lleva a cabo primeramente un consultor Senior y luego el gerente general realiza una segunda entrevista a todos los candidatos. Ambas se basan en tres aspectos.
 1. Motivación.
 2. *Problem Solving*: Resolución de un caso real en el que se haya trabajado anteriormente, de manera de poder evaluar la capacidad de análisis y resolución de problemas del candidato.
 3. Liderazgo y trabajo en equipo: Consiste en realizar preguntas sobre la experiencia tanto profesional como personal del candidato, para evaluar sus habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Abastecimiento: Involucra la obtención de las computadoras personales para cada consultor y otros equipos como cámaras, cronómetros, cintas, etc., requeridos por ellos, material de oficina, planes de telefonía, combustible, servicios básicos⁵⁴ y capacitaciones para el desarrollo profesional de los consultores. Cada consultor participa en una capacitación anual, siendo éste un aspecto importante para brindar consultorías de calidad. Con respecto a software, se compran a Magaya Logistics Software Solutions los correspondientes a WMS y Supply Chain Solutions. Adicionalmente se utilizan programas gratis de simulación como Vensim, el Paquete Office y Microsoft Project.
- Aseguramiento de la calidad del servicio: El programa de calidad del servicio es responsabilidad del gerente general, el cual tiene como objetivo poder evaluar los servicios prestados y detectar oportunidades de mejora para brindar un excelente servicio. Se divide en 5 pasos:
 - a) Medición: Se envía una encuesta de evaluación al cliente de cada proyecto. De esta manera se puede monitorear y comprometer al equipo a dar inescapablemente un buen servicio. Ver en el anexo N°11 el cuestionario de *feedback*.
 - b) Gestión: Se debe de proceder a atender sistemáticamente las respuestas de las encuestas. El gerente revisa cada respuesta y discute los resultados de manera individual con el equipo que llevó a cabo el proyecto para determinar aspectos a mejorar y elaborar planes de acción al respecto. Semestralmente se ven los resultados agregados y se comparan los promedios de los grupos. La respuesta al cliente puede ser:
 - ◆ Una carta agradeciendo sus buenos comentarios y esperando futuros negocios.
 - ◆ Una visita del consultor senior del proyecto para clarificar áreas donde el cliente no está satisfecho.
 - ◆ En caso de ser muy mala la evaluación, el gerente general es quien realiza la visita en conjunto con el consultor senior del proyecto.

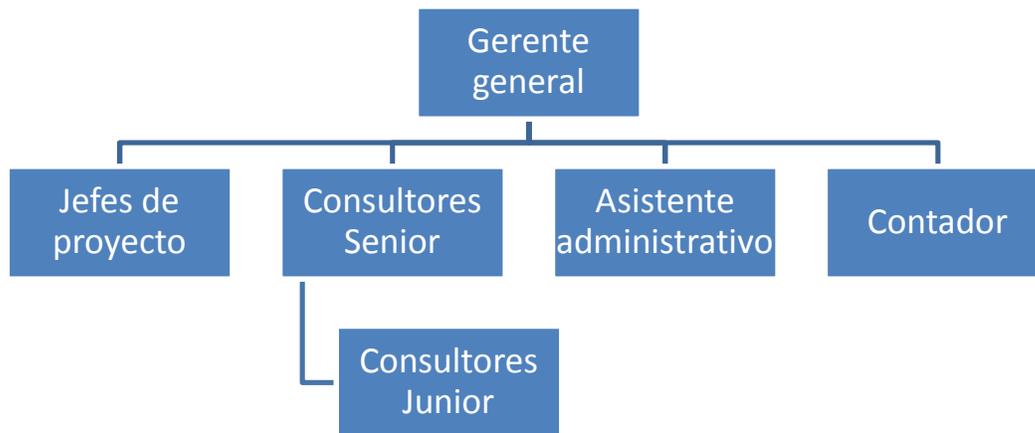
⁵⁴ Ver detalle de equipamiento en la sección “Inversión” de capítulo “Plan financiero”.

- c) Tips y herramientas: En base al feedback de la encuesta respondida por el cliente se crean tácticas para fortalecer el valor al cliente, como por ejemplo:
- ◆ Dictar y transcribir las minutas de reuniones, conversaciones telefónicas y enviar copia al cliente el mismo o al siguiente día.
 - ◆ Envolver al cliente en el proceso a través de sesiones de brainstorming, asignarles tareas durante el proyecto, etc., dándole un rol más protagónico en el proyecto al cliente y que apoye la toma de decisión.
 - ◆ Explicar claramente y documentar los pasos que se van a seguir en el proyecto; asegurar que el proceso se entienda con anterioridad.
 - ◆ Hacer las reuniones más valiosas: Establecer agenda antes de la reunión, enviar información, reportes en avance, asegurar siguientes pasos de ambas partes, llamar para asegurar que se cumplieron las metas.
 - ◆ Hacer los reportes más valiosos: Pedir al cliente que indique qué formato y presentación prefiere, proveer resumen para que el cliente lo use internamente, hacer que alguien fuera del proyecto lea el reporte para asegurar comprensión, proveer tablas, gráficos.
 - ◆ Ser accesible y disponible: Dar números de teléfonos personales, llamar anticipadamente cuando no se estará disponible, asegurar que la asistente sepa cuando no se está, a qué hora se vuelve y que sepa el nombre de todos los clientes y miembros del equipo responsable.
- d) Entrenamiento en habilidades de cara a cara con el cliente:
- ◆ Persuasión.
 - ◆ Ayudar al cliente a entender lo que se está diciendo, haciendo y el por qué.
 - ◆ Empoderar a los clientes con razones, no solo conclusiones.
 - ◆ Reportar a los clientes en formas que encuentren más valor.
 - ◆ Dar coaching a clientes para hacer uso de lo que se entrega.
- e) Reconocimientos: Asegurar que los consultores que tienen excelencia en el área sean premiados por medio de promociones, oportunidades de liderar equipos, bonos, etc.

13. Plan de personas

El plan de personas consiste en la determinación de la estructura y sistemas de recursos humanos que se utilizan en la consultora. Primeramente se define la estructura organizacional y la descripción de los puestos de trabajo, para luego proceder a la determinación de los subsistemas de recursos humanos como lo son el reclutamiento, selección, remuneración, gestión del desempeño, capacitación y gestión del conocimiento. La estructura organizacional de la consultora se presenta en la ilustración N°17.

Ilustración 17 Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Esta estructura permite la formación de los equipos de trabajo requeridos para los proyectos que se lleven a cabo. A continuación se presentan las principales funciones de cada puesto y el perfil idóneo correspondiente.

- **Gerente General:**
Objetivo del cargo: Fijar metas y objetivos del negocio, contribuir a posicionar a la empresa, controlar el desempeño y definir la estrategia.
Funciones principales:
 - Actuar como consultor senior en los principales proyectos que se lleven a cabo.
 - *Account Management*.
 - Captar clientes
 - Evaluar el programa de calidad de servicio y resultados obtenidos en las consultorías y ventas.
 - Seleccionar al personal.
 - Desarrollar planes de carrera.
 - Llevar a cabo las actividades del plan de marketing.
 - Llevar las finanzas de la empresa.Perfil para el cargo: Ingeniero Comercial o Civil Industrial con post grado en Dirección de Empresas (MBA) con 10 años de experiencia en Gestión de Operaciones.
- **Jefe de Proyecto:**
Objetivo del cargo: Implementar sustentablemente las propuestas de mejora operacionales en los clientes, asegurando el cumplimiento de los parámetros establecidos.
Funciones principales:
 - Planificación y gestión de actividades e hitos de control, para el seguimiento y cumplimiento de los plazos del proyecto.
 - Revisión de las recomendaciones de soluciones.
 - Realización de presentaciones e informes del proyecto.
 - Supervisión de los consultores junior en el desarrollo del proyecto.
 - Reuniones constantes con los equipos funcionales del cliente.

- Identificación de nuevas oportunidades comerciales para la firma en la empresa cliente.

- Llevar a cabo actividades del plan de marketing.

Perfil para el cargo: Administrador de empresas, Ingeniero Comercial o Civil Industrial con certificación PMP y experiencia de 5 años en Gestión de Operaciones.

- Consultor Senior:

Objetivo del cargo: Diseñar la solución e implementación para el cliente.

Funciones principales:

- Entrevistarse con el cliente.

- Coordinación, formación, orientación y seguimiento del trabajo del equipo de consultores junior.

- Realizar proceso de entrevista a nuevos ingresos.

- Identificar oportunidades de mejora dentro del cliente.

- Llevar a cabo actividades del plan de marketing.

- Dar coaching a consultores junior.

- Recopilar información del cliente.

- Elaborar las recomendaciones al cliente.

- Participar en la implementación de propuestas.

- Realizar difusión, promoción y ventas.

Perfil para el cargo: Ingeniero Civil Industrial con post grado en Gestión de Operaciones, Supply Chain Management o Certificación Black Belt, con más de 5 años de experiencia en el área.

- Consultor Junior:

Objetivo del cargo: Apoyar al consultor senior y jefe de proyecto.

Funciones principales:

- Recopilar información de la situación del cliente.

- Preparar los datos.

- Realizar análisis preliminar.

- Soportar y documentar entrevistas y reuniones.

- Apoyar en el diseño de soluciones.

- Apoyar con la implementación del proyecto.

- Realizar el seguimiento post-proyecto.

- Llevar a cabo actividades del plan de marketing.

Perfil para el cargo: Ingeniero Civil Industrial con pocos años de experiencia o recién titulado.

- Asistente administrativo:

Objetivo del cargo: Apoyar al gerente general en sus actividades administrativas.

Funciones principales:

- Atención a los clientes.

- Realizar facturación.

- Coordinar proceso de reclutamiento con Head Hunters.

- Realizar pago de nómina.

- Cotización y adquisición de equipos; coordinación de su mantenimiento, cuando sea necesario

- Cotización y adquisición de servicios

- Coordinar agendas, reuniones, etc.

- Apoyo a la reproducción del material que sea necesario

- Organización de reuniones, seminarios, etc.

- Otros
- Perfil para el cargo: Licenciado en administración de empresas o contaduría con 2 años de experiencia en cargos similares.
- Contador:
 - Objetivo del cargo:
 - Funciones principales:
 - Elaborar los estados financieros.
 - Análisis de los estados financieros.
 - Pago de cuentas.
 - Registrar las transacciones.
 - Llevar los libros mayores.
 - Preparar informes sobre la situación financiera.
- Perfil para el cargo: Licenciado en contaduría con 2 años de experiencia en cargos similares.

Los sistemas de recursos humanos que son la base para sostener esta estructura son los siguientes:

- Reclutamiento: Se contratan servicios de Head Hunters a la empresa Search para el proceso de reclutamiento al entregarle los requerimientos de personal de consultores Senior y jefe de proyecto en cantidades y perfiles deseados. El costo de los servicios de Head Hunter corresponde al salario mensual completo de cada persona contratada. Adicionalmente se contacta a las principales universidades del país para atraer a los mejores estudiantes de último año. Se pretende tener un tercio de los consultores Junior requeridos como pasantes con una ayuda económica de U\$ 100 mensuales.
- Selección: El Head Hunter envía los antecedentes de los candidatos preseleccionados al asistente administrativo, el cual coordina el proceso de entrevistas mencionado en el Plan de Operaciones.
- Remuneración: La remuneración posee dos aspectos, una fija y otra variable. De acuerdo a la ley de Nicaragua, anualmente se añade un mes de sueldo por aguinaldo y otro de vacaciones. La parte variable se considera para incentivar los resultados de venta de la empresa, asignando un bono anual al equipo operativo de la empresa, el cual corresponde a un 10% de las utilidades antes de impuestos. La distribución de este 10% se divide por puesto con una cantidad máxima por cada uno según la Tabla N°20. No obstante el porcentaje de cada nivel no se distribuye proporcionalmente entre la cantidad de consultores que posee, sino que dependiendo de la evaluación al desempeño de cada consultor (que se presenta a continuación) se determina el porcentaje individual.

Tabla 20 Remuneración anual

| Cargo | Remuneración variable como % del margen | Remuneración fija |
|--------------------|---|-------------------|
| Gerente General | 1,5% | U\$ 30.000 |
| Consultores Senior | 2,5% | U\$ 24.000 |
| Jefes de Proyecto | 2,5% | U\$ 18.000 |
| Consultores Junior | 3,5% | U\$ 9.600 |
| Asistente | 0% | U\$ 7.200 |
| Contador | 0% | U\$ 7.200 |

Fuente: Elaboración propia

- Gestión del desempeño: Se evalúa el desempeño del personal en base a los siguientes aspectos:
 - Servicio: Evaluación que se recibe por el cumplimiento del sistema de calidad de servicio planteado en el plan de operaciones.
 - Resultados de la consultoría: Se compara el tiempo pronosticado para llevar a cabo el servicio vs el real y los resultados obtenidos vs los proyectados.
 - Nuevos proyectos: Cantidad de nuevos proyectos conseguidos vs meta. Las metas iniciales corresponden a alcanzar las proyecciones de venta para el periodo de evaluación del proyecto, las metas posteriores se establecen en base al desempeño anterior más un incremento correspondiente al crecimiento real en los años anteriores.
 - Comercialización: Calidad y cantidad de seminarios, cursos y talleres llevados a cabo, valorado por medio de la participación y evaluación de los asistentes de los eventos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de estas evaluaciones se procede a determinar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador para por un lado potencializar las fortalezas y compartirlas con los demás por medio de coaching, y por otro desarrollar el plan de capacitación para superar las debilidades. Adicionalmente permite monitorear el desempeño del personal para temas de promociones, programación de proyectos, porcentaje a obtener de la remuneración variable y desvinculaciones.

- Capacitación: Este es un tema principal para el correcto funcionamiento de la consultora. El equipo de trabajo debe poder sobresalir tanto en las capacidades técnicas como blandas. Cada consultor participa de una capacitación anual. Primeramente para actualizarse de las mejores prácticas de la industria, de manera que puedan llevar a cabo mejores diagnósticos y entregar soluciones innovadoras y beneficiosas; por otro lado, también para desarrollar habilidades de servicio al cliente, de modo que las relaciones sean de largo plazo y se transformen en recompras y recomendaciones. Para lo cual se asiste a capacitaciones que ofrecen centros especializados en desarrollo de habilidades blandas, a cursos y diplomados impartidos en universidades y en caso de ser un tema muy especializado contratar a un experto extranjero.
- Gestión del conocimiento: Se refiere a poder internalizar dentro de la organización el conocimiento que se adquiere con cada proyecto y experiencia que se realiza y no únicamente en el consultor. Ésta es una gestión vital para el futuro de la consultora. Para lograr internalizar el conocimiento, luego de cada consultoría el equipo a cargo completa un informe dónde plantea los aspectos más importantes, obstáculos que se debieron superar, técnicas utilizadas, sinergias obtenidas e información de la industria. Con la información recopilada se establecen procedimientos sugeridos para abordar cada tipo de proyecto del que se tenga experiencia. Adicionalmente cada trimestre se realiza una reunión donde cada equipo presenta este informe a los demás para escuchar sus opiniones y compartir el conocimiento. Una vez al mes un consultor senior con alta experiencia en un área o industria específica realiza una charla interna para transmitir el conocimiento a través de la organización.

14. Plan financiero

En el presente capítulo se presenta la información financiera del plan de negocios desde la inversión requerida hasta los gastos e ingresos para culminar con los estados financieros. Esto permite evaluar la rentabilidad del mismo por medio de indicadores como VPN, TIR y PRC de distintas formas de financiamiento y la sensibilidad que se posee ante factores exógenos.

14.1. Inversión

La inversión estimada para el proyecto alcanza los U\$ 20.420, dividida en las siguientes categorías:

- **Mobiliario de oficina:** Corresponde al mobiliario necesario para acondicionar las oficinas. Consiste principalmente en sillas, escritorios, mesa de reunión, archiveros, juego de vajillas, microondas, refrigerador, aire acondicionado, cafetera, comedor y decoración de la oficina con alfombras, lámparas, espejos, reloj, jarrones, mesas, etc.
- **Equipos:** Consiste en las computadoras portátiles, teléfonos fijos, un proyector (*datashow*), impresora multifuncional (incluye fotocopiadora y escáner), cámara (incluye fotográfica y video), celulares, tablets, softwares especializados en WMS y Supply Chain, y otros equipos para hacer mediciones en terreno como cronómetros, cintas métricas, etc.

Cabe mencionar que tanto el mobiliario como el equipo aumentarán conforme se incorpore más personal. De acuerdo a la ley de Nicaragua, los activos mencionados anteriormente se deprecian en 5 años a excepción de las cámaras, tablets, celulares y computadoras, las cuales lo hacen en 2 años. Por lo que estos 2 ítems una vez depreciados son reemplazados por nuevos y vendidos a un precio de mercado equivalente al 50% del precio de compra inicial. En el Anexo N°12 se puede observar el detalle de cada ítem y en el Anexo 13 su depreciación.

14.2. Ingresos

La Tabla N°21 presenta los ingresos proyectados. Estos incluyen los ingresos operaciones de acuerdo a lo desarrollado en el plan de ventas y los ingresos no operaciones por la venta de activos (computadoras y cámaras) depreciados:

Tabla 21 Ingresos proyectados

| Ingresos | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Operaciones | U\$ 131.300 | U\$ 267.900 | U\$ 374.300 | U\$ 538.200 | U\$ 718.400 |
| No operacionales | U\$ 0 | U\$ 3.425 | U\$ 3.425 | U\$ 5.650 | U\$ 5.825 |
| Total | U\$ 131.300 | U\$ 271.325 | U\$ 377.725 | U\$ 543.850 | U\$ 724.225 |

Fuente: Elaboración propia

14.3. Egresos

Los egresos se categorizan en costos fijos y costos variables.

- **Costos fijos:**
 - **Insumos de oficina:** Corresponden a los materiales utilizados para las actividades administrativas de la empresa (papelería, tóner, etc.)
 - **Servicios básicos:** Consisten en los servicios básicos para operar, como agua, energía, internet y telefonía fija.
 - **Gastos de marketing:** Abarca los gastos por llevar a cabo las actividades del plan de marketing para lograr hacer llegar el mensaje a los clientes (gastos de representación, realización seminarios y otras actividades de difusión).
 - **Arriendo:** Corresponde al costo de oportunidad por los ingresos que se dejan de percibir por el alquiler de la casa que se posee para ser utilizada como oficina.

- Outsourcing: Abarcan los servicios que se contratan de Head Hunter a la empresa Search y de limpieza a Manuquinsa.
- Salarios pasantes: Abarca la ayuda salarial que se le brinda a los consultores Junior que se encuentran como pasantes.
- Salarios administrativos: Consiste en el salario de los asistentes administrativos y del contador, incluyendo todas las prestaciones laborales de acuerdo a la ley nicaragüense.
- Capacitación: Corresponde al gasto que se incurre anualmente por capacitar al personal de la empresa.
- Combustible y depreciación de vehículo: El combustible asignado a los consultores para movilizarse a las instalaciones de los clientes.
- Plan de telefonía celular asignado a los consultores para comunicarse con los clientes y empresa.
- Suscripciones: abarca los artículos que se compran en Harvard Business Review y suscripciones a revistas de negocios como Entrepreneur y Estrategia & Negocios.
- Mantenimiento de la oficina (reparaciones, pintura, etc.) igualmente contratados a Manuquinsa.
- Software: se paga una mensualidad de licencia por cada software que se compra.
- Costos variables:
 - Salarios operativos: Consiste en los sueldos fijos de los consultores; y las prestaciones de ley en Nicaragua.
 - Bonos de venta: Consiste en la remuneración variable en forma el bono anual como porcentaje de las utilidades antes de impuestos del año.
 - Viáticos: Corresponde a los gastos que se incurren brindando la consultoría como hospedajes, traslados a otras ciudades, comidas, etc.

14.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo corresponde al efectivo requerido para poder operar de manera estable hasta que la empresa comience a recibir flujos de caja positivos. Para calcular el capital de trabajo se utiliza el método del déficit acumulado máximo, donde se proyectan los ingresos y salidas de caja. El flujo acumulado máximo requerido ocurre en el periodo 2, el cual indica un capital de trabajo necesario de U\$ 102.663,80, en los anexos N° 15 y 16 se puede observar los estados de resultados para el primer año mensualizado y el resto de los periodos.

14.5. Evaluación económica

La evaluación económica permite establecer si el proyecto es rentable, es decir si los flujos futuros esperados son los necesarios para cubrir la inversión y el capital de trabajo.

Para llevar a cabo esta evaluación se utiliza el cálculo del Valor Presente Neto (VPN) de la ecuación N°5 con un horizonte de evaluación de 5 años. Este horizonte se ha estimado de esa duración, ya que es el tiempo promedio en la industria para darse a conocer como un experto y obtener una cartera de clientes con fuertes lazos de confianzas que se transformen en re contratación de servicios y recomendaciones. Evaluar a un periodo superior no es recomendable, debido que las operaciones es un área en constante cambio y con la aplicación de mucha

tecnología e innovación, por lo que por ejemplo en 10 años con lo que uno se es experto hoy en día puede estar completamente desfasado.

Ecuación 5 Cálculo de VPN

$$VPN = F_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+i)^t}$$

Donde F_t corresponde a los flujos futuros de cada periodo, i es la tasa de descuento y t el periodo asociado.

Para el valor residual de los activos se asume que se liquida la empresa al término del horizonte de evaluación, debido a que se espera tener una empresa reconocida, establecida, rentable y con buena proyección, por lo que el valor se calcula por medio de los flujos futuros que genere más allá del último año del periodo de evaluación⁵⁵. El procedimiento más común para calcularlo supone un crecimiento constante de los flujos anuales, no obstante para este proyecto se asume que flujo a perpetuidad no continua creciendo de manera de considerar un escenario conservador, según la ecuación N°6.⁵⁶

Ecuación 6 Cálculo Valor residual

$$VR = \frac{FC_{(n+1)}}{i}$$

- Evaluación económica sin deuda

Se evalúa el proyecto financiándolo de manera privada por el inversionista. Existen métodos para calcular la tasa de descuento como el CAPM por medio de la ecuación N°7:

Ecuación 7 CAPM

$$E_r = r_f + \beta(r_m - r_f) + R_p$$
$$E_r = 1,37\%^{57} + 0,94^{58} * 6,25\%^{59} + 9,75\%^{60} = 16,99\%$$

Donde E_r es el retorno esperado, r_f es la tasa libre de riesgo correspondiente al rendimiento de tesoro de USA, β es el beta de la industria como riesgo sistemático, r_m es el rendimiento promedio del mercado tomando como referencia el rendimiento de S&P500 y R_p corresponde al premio por riesgo país.

⁵⁵ Ketelhöhn Escobar, Wener, Marín Ximénez, José Nicolás (2008) Fusiones y Adquisiciones en la práctica.

⁵⁶ Entrevista con Eduardo Contreras, Profesor de Finanzas MBA Universidad de Chile

⁵⁷ Treasury Bond (5 años) 30 de Septiembre 2015

<http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

⁵⁸ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁵⁹ Stocks – T. Bonds Arithmetic Average 1928 – 2014

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html

⁶⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Esta tasa se utiliza de referencia para determinar la que finalmente se utiliza en la evaluación de este proyecto, ya que el CAPM tiene supuestos poco realistas, que no explican bien los resultados en los mercados de valores y simplifica demasiado al utilizar variables difíciles de calcular.⁶¹

Por otro lado se obtiene que la tasa de descuento para inversiones privadas de empresas establecidas en Nicaragua es de 16,5%.⁶² No obstante, debido a que se trata de una nueva empresa que posee un nivel de riesgo superior porque debe superar las barreras de entrada antes mencionadas. Adicionalmente el rendimiento que ha obtenido la inversión extranjera directa en Nicaragua para el 2014 fue de 18,15%, no obstante este valor hace referencia a inversiones en distintas áreas con riesgos distintos y de empresas nuevas como establecidas en otros países. De igual forma dueños de otras consultoras informan que ellos evaluaron sus proyectos entre 17,5% y 19,5%. Finalmente se contactó con inversionistas en Nicaragua, los cuales comentan que esperarían para este proyecto un rendimiento entre 21% y 23%

En la tabla N°22 se presentan las distintas tasas de descuento que se obtuvieron.

Tabla 22 Tasas descuento

| Fuente | Tasa de descuento |
|--|-------------------|
| CAPM | 16,99% |
| Tasa de inversiones privadas Nicaragua | 16,50% |
| Rendimiento Inversión Extranjera Directa Nicaragua | 18,15% |
| Evaluación de otras consultoras Nicaragua | 17,50% - 19,50% |
| Inversionistas Nicaragua | 21,00% - 23,00% |

Fuente: Elaboración propia

En base a la información anterior se selecciona una tasa de 23%, siendo ésta la brindada por los inversionistas en Nicaragua, ya que por un lado es la tasa que actualmente el mercado demanda por este tipo de proyecto, y por el otro es la que brinda una evaluación más exigente que pone a prueba la rentabilidad del proyecto.

Con esta tasa de descuento se obtiene un VPN positivo de U\$ 73.072,27, lo cual indica que el proyecto es rentable. La tasa interna de retorno (TIR) del proyecto es de 31,7%. El *payback* es de 4 años. Ver anexo N°17 para los flujos de caja.

- Evaluación económica con deuda

Se evalúa el proyecto financiando un 58% de manera privada por el inversionista y el otro 42% equivalente a U\$ 60.000 por medio de un préstamo bancario. La tabla N°23 muestra la descripción del préstamo.

⁶¹ Ketelhöhn Escobar, Wener, Marín Ximénez, José Nicolás (2004) Inversiones. Análisis de inversiones estratégicas.

⁶² <http://www.snip.gob.ni/preinversion/tasasocialdedescuento.pdf>

Tabla 23 Detalle del préstamo

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Deuda inicial | | U\$ 60.000 | U\$ 48.000 | U\$ 36.000 | U\$ 24.000 | U\$ 12.000 |
| Interés (16,75%) ⁶³ | | U\$ 10.050 | U\$ 8.040 | U\$ 6.030 | U\$ 4.020 | U\$ 2.010 |
| Amortización | | U\$ 12.000 |
| Cuota | | U\$ 22.050 | U\$ 20.040 | U\$ 18.030 | U\$ 16.020 | U\$ 14.010 |
| Deuda final | U\$ 60.000 | U\$ 48.000 | U\$ 36.000 | U\$ 24.000 | U\$ 12.000 | U\$ 0 |

Fuente: Elaboración propia

Para determinar la tasa de descuento a emplear se utiliza la ecuación N°8 del WACC (*Weighted Average Cost of Capital*).

Ecuación 8 WACC

$$WACC = i * \frac{I}{P + I} + r * (1 - T) * \frac{P}{P + I}$$

Donde i es la tasa de descuento del inversionista, I/P+I es la proporción de la inversión financiada por el inversionista, P/P+I es la proporción de la inversión financiada por préstamo, r es el costo de la deuda y T la tasa de impuestos.

$$WACC = 23\% * 58\% + 16,75\% * (1 - 30\%) * 42\% = 18,27\%$$

Al realizar el préstamo se logra apalancar el negocio y se obtiene un VPN de U\$ 203.609,77, una tasa interna de retorno de 39,07% y un periodo de recuperación del capital de 4 años. Ver en anexo N°18 los flujos de caja con préstamo.

14.6. Análisis de sensibilidad

El proyecto se analiza frente diferentes escenarios pesimistas posibles, para lo cual se lleva a cabo un análisis de sensibilidad sobre las variables más vulnerables a cambios exógenos, de manera que se pueda observar cómo se ve afectada la rentabilidad del mismo a estos cambios.

- Cambio de la tasa de tiempo facturable: La tasa disminuye en un 10%, equivalente a que cada consultor dedique una hora más a las actividades de comercialización debido a que se requiere de un mayor tiempo para entrar al mercado por el hecho de ser una nueva empresa sin reputación. Este escenario conlleva requerir mayor cantidad de consultores para satisfacer la demanda pronosticada, por ende mayor inversión en equipos, mayores costos por combustible, celular, salarios, etc.
- Cambio del precio de los servicios: El precio disminuye en un 10% debido a que los clientes no están dispuestos a pagar los montos establecidos, ya que un precio alto es el principal motivo de no contratación de los servicios con un 31%, y cualquier especulación política, social o económica puede influir en la decisiones de inversión. En este escenario los costos permanecen constantes, pero los ingresos disminuyen.

⁶³ Tasa de interés a 5 años del Banco de Finanzas (BDF) de Nicaragua con cuota variable para un monto de U\$ 60.000 con destino capital de trabajo poniendo como garantía la casa de oficina.

c) Cambio en el mercado potencial: La cantidad de empresas ajustadas que llevan a cabo proyectos interesadas en contratar servicios de consultoría disminuye en un 10%. Esto conlleva a una reducción en la cantidad de servicios que se venden, lo que reduce los ingresos. En este escenario, sin embargo, también se considera que al vender una menor cantidad de servicios se requiere una menor planilla de consultores, por lo que los gastos disminuyen.

A continuación se presenta la Tabla N°24 con los valores del VPN, TIR y PRC para cada uno de los escenarios, en los Anexos 19-24 se presentan los flujos para cada escenario.

Tabla 24 Evaluación económica por escenario

| Escenario | Financiamiento privado | | | | Financiamiento con deuda | | | |
|-----------|------------------------|-----------------------|--------|-----|--------------------------|----------------------|--------|-----|
| | Tasa descuento | VPN | TIR | PRC | Tasa descuento | VPN | TIR | PRC |
| Normal | 23% | U\$ 73.072,27 | 31.73% | 4 | 18,27% | U\$ 203.609,77 | 39,07% | 4 |
| A) | 23% | U\$ 3.186,26 | 22.60% | 4 | 18,73% | U\$ 63.482,62 | 25.78% | 4 |
| B) | 23% | U\$ 114.479,16 | 10.82% | 4 | 19,82% | U\$ 84.606,89 | 11.44% | 4 |
| C) | 23% | U\$ 43.729,98 | 28.17% | 3 | 18.52% | U\$ 136.934,82 | 33.01% | 3 |

Fuente: Elaboración propia

En escenario normal, el proyecto presenta indicadores de rentabilidad atractivos con un VPN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento para tanto financiamiento privado como por deuda (esto se desprende del hecho que el VAN sea positivo). La deuda permite apalancar el proyecto y obtener un VPN y una TIR superiores.

El análisis de sensibilidad permite observar que el proyecto es vulnerable a variaciones del precio (escenario B), dónde con una disminución del 10% compromete su rentabilidad independientemente del modo de financiamiento. Esto se debe a que la fuente principal de ingreso se reduce mientras todos los gastos se mantienen constantes. Por otro lado, con una disminución de la tasa de tiempo facturable en 10% no resulta rentable financiar el proyecto de manera privada, ya que mientras los ingresos se mantienen constantes se requiere mayor cantidad de consultores para obtenerlos por lo que los salarios, equipamiento y gastos asociados aumentan, sin embargo el financiamiento por deuda logra apalancar el aumento en el gasto. Una disminución en la demanda del 10% resulta en un VPN positivo, ya que en este escenario tanto los ingresos como los gastos se reducen. Debido a los beneficios y back up que brinda el apalancamiento por la deuda se propone optar a realizar el préstamo bancario para financiar el proyecto.

15. Conclusiones

El estudio ha abarcado todos los distintos aspectos de un plan de negocio con la profundidad adecuada por lo que puede concluirse que presenta una buena referencia para estudios posteriores o emprendimientos. No obstante debido a los recursos que se disponían, el estudio de mercado no alcanzó la profundidad deseada por lo que ciertas decisiones que se tomaron a lo largo del plan de negocios no deben ser consideradas como absolutas.

El presente documento presenta ciertos supuestos que fueron tomados en base a la experiencia de varios actores de la industria tanto a nivel nacional como internacional, debido al gran espectro de posibilidades que existen con respecto al tema. Sin embargo los principales y más determinantes fueron sensibilizados para evaluar su impacto en la rentabilidad del emprendimiento.

Desde el punto de vista del mercado se observa que las empresas nicaragüenses se encuentran interesadas en asesorar sus proyectos de mejora de operaciones por un consultor externo especializado, no obstante la re contratación de los servicios dependerá de los resultados obtenidos y la confianza que se logre forjar con el cliente.

El activo principal que posee la consultora es su planilla de consultores, ya que ellos representan el corazón del servicio, y su capacidad, conocimientos y habilidades blandas permitirán la diferenciación con respecto a la competencia.

En el entorno nicaragüense se están creando las condiciones adecuadas para establecer empresas de consultoría en operaciones, por lo que la implementación rápida de este emprendimiento es recomendada para lograr posicionarse primero en el mercado.

Bibliografía

Libros, revistas, artículos:

- Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua (2014): El Comercio y otros servicios continuarán creciendo en 2015. Revista Comercio. Edición No. 76 Noviembre-Diciembre
- Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert (2014) Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros. 13° edición, editorial Mc. Graw Hill.
- Cohen, William A. (2003) Cómo ser un consultor exitoso. Editorial Norma S.A.
- Espinoza Serra, Mauricio (2009) Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial, “Plan de negocios para una consultora en rediseño de procesos”.
- Fishman, Charles (2007) Prohibido detenerse; Trend Management (34-40).
- Ketelhöhn Escobar, Wener, Marín Ximénez, José Nicolás (2008) Fusiones y Adquisiciones en la práctica. Cengage Learning Editores.
- Ketelhöhn Escobar, Wener, Marín Ximénez, José Nicolás (2004) Inversiones. Análisis de inversiones estratégicas. Grupo Editorial Norma
- Kubr, Milan (2005) Management Consulting: A Guide to the Profession. Bookwell Publications
- Maiste, David (1997) Managing the professional service firm. Primera Edición, Free Press Paperbacks.
- Ries, Al, Trout, Jack (2001) Posicionamiento; McGraw Hill (11-13).

Entrevistas:

- Aburto, Ronmel, Director Operaciones Universidad Thomas More y Consultor independiente. Enero 2015.
- Alcocer, Gilberto, Presidente honorario de Conimipyme. Presidente de SDC Consultores. Noviembre 2014
- Cordero, Enrique, Consultor de Empresas Familiares. Enero 2015
- Obregón, Gabriela, Consultora de Inteligencia de Mercado de M&R Consultores. Enero 2015.
- William Mendieta, Banco Central de Nicaragua (BCN). Febrero 2015.

Páginas web:

- Accenture Limited, Accenture Supply Chain BPO Services, en la web: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/242Accenture_Supply_Chain_BPO_Services_brochure.pdf (13/11/2014)
- Banco Central de Nicaragua (2013) Anuario de estadísticas macroeconómicas, en la web: http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/anuario_estadistico/anuario_estadistico_2013.pdf (20/11/2014)
- Banco Central de Nicaragua (2013) Nicaragua en cifras, en la web: http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf (20/11/2014)
- Blanco, Benjamín (2015) Nicaragua rezagada en tecnología 4G, en la web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/341779-nicaragua-rezagada-tecnologia-4g/> (20/02/2015)
- Casartelli, Gian Enrico (2010) Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política. Inte-American Development

Bank en la web:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6351/Desarrollo%20Industria%20Consultora.pdf?sequence=1> **(Octubre 2015)**

- Cooperación de la UE en Nicaragua, en la web: http://eeas.europa.eu/delegations/nicaragua/eu_nicaragua/tech_financial_cooperation/bilateral_cooperation/index_es.htm **(08/12/2014)**
- Funides (2014) Reporte de coyuntura económica, en la web: http://www.funides.com/documentos/coyuntura/2014/tercer-trimestre/tercer_informe_de_coyuntura_economica_de_2014.pdf **(15/12/2014)**
- HKND Group, Noticias de la empresa: HKND realizó seminarios informativos sobre el proyecto del Canal Interoceánico, en la web: <http://hknd-group.com/portal.php?mod=view&aid=95> **(10/12/2014)**
- Largaespada, Massiell (2013) Las Mipymes deben mejorar y posicionarse en el mercado. El nuevo Diario, en la web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/283829-mipymes-deben-mejorar-posicionarse-mercado> **(04/12/2014)**
- Oviedo, Carlos (2013) Demanda profesional en el área de operaciones y logística. Tecoloco, en la web: <http://www.tecoloco.com.ni/blog/demanda-profesional-en-el-area-de-operaciones-y-logistica.aspx> **(22/11/2014)**
- Pronicaragua (2014) Externalización de Servicios, en la web: http://pronicaragua.org/images/resource_library/4Outsourcing.pdf **(20/11/2014)**
- Pronicaragua en la web: <http://www.pronicaragua.org/es/descubre-nicaragua/poblacion> **(20/11/2014)**
- Van der Kamp, Rick (2006) Pymes, Competitividad y SDE en Nicaragua. NITLAPAN-UCA, en la web: <http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=wC-ybRTWLv4%3D&tabid=499&language=es-NI> **(25/10/2014)**
- Vidaurre Arias, Alma (2013) Pymes en feroz competencia con el sector informal. El Nuevo Diario, en la web: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/279634> **(20/11/2014)**
- World Economic Forum (2014) The Global Information Technology Report 2014, en la web: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf **(13/03/2015)**
- Zarrabal García, Raúl. Consultores de operación eficientes, en la web: <https://raulzarrabal.wordpress.com/tag/consultoria-de-operaciones/> **(20/11/2014)**

Anexo N°1: Benchmark consultoras de operaciones extranjeras.

Se realiza un benchmark para conocer las prácticas que realizan otras consultoras de operaciones en otros países, con el objetivo de determinar las principales acciones a desarrollar y recibir consejos de ellos. Entre las principales anotaciones se encuentran:

- Ser un personaje activo de la industria dándose a conocer por medio de:
 - Escribir artículos en revistas científicas.
 - Dar clases en universidades.
 - Brindar talleres y seminarios a empresas.
- Ampliar servicio a la implementación de los proyectos, no sólo al diagnóstico y propuestas.
- Ofrecer garantías del resultado vs lo proyectado.
- Afiliarse a una asociación e inscribirse en directorios comerciales.
- Al abordar un cliente, enfocarse en recalcar la objetividad que se brinda, el ahorro en horas-hombre de su personal y la especialización que el consultor posee.
- Durante el primer año, un tercio del tiempo debe enfocarse a la comercialización.
- Fijar el precio de acuerdo al alcance del proyecto.
- No aceptar proyectos que se considere que no resultarán beneficiosos para el cliente.

Anexo N°2: Benchmark consultoras en Nicaragua

Asimismo se realiza un benchmark de consultoras de otras áreas en Nicaragua, debido a que éstas conocen la realidad y la dinámica del mercado nicaragüense. En este caso se mencionan los siguientes puntos:

- Enfocarse en las grandes y medianas empresas, ya que a las pequeñas sólo les interesa la venta (en su mayoría).
- Para las pequeñas empresas, acercarse con programas de cooperación internacional.
- La confianza es el atributo más importante para atender a los clientes.
- Mantener relaciones con antiguos empleadores para tener futuros negocios.
- El precio se fija en base al costo por hora más los costos fijos y el margen.
- Desarrollar alianzas con consultoras en otras áreas.
- Desarrollar alianzas con consultoras extranjeras.
- Ofrecer servicios a empresas con presencia en otros países de la región centroamericana.

Anexo N°3: Empresas en Nicaragua

Número de empresas por tamaño e industria

| Industria | Grandes | Medianas | Pequeñas | Total |
|---|------------|---------------|----------------|----------------|
| Manufactura | 211 | 3.801 | 18.497 | 22.509 |
| Comercio al por mayor | 70 | 527 | 697 | 1.294 |
| Comercio al por menor | 58 | 2.766 | 55.944 | 58.768 |
| Comercio automotriz | 29 | 414 | 784 | 1.227 |
| Servicio de reparación de vehículos | 2 | 861 | 2.612 | 3.475 |
| Hoteles | 29 | 388 | 579 | 996 |
| Restaurantes | 29 | 1.702 | 10.706 | 12.437 |
| Servicios empresariales y de alquiler | 61 | 648 | 3.605 | 4.314 |
| Servicios comunitarios, sociales y personales | 70 | 1.067 | 5.588 | 6.725 |
| Servicios sociales y de salud | 40 | 396 | 1.907 | 2.343 |
| Servicios de enseñanza | 109 | 868 | 447 | 1.424 |
| Intermediación financiera | 21 | 211 | 92 | 324 |
| Construcción | 37 | 304 | 1.893 | 2.234 |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones | 42 | 539 | 3.268 | 3.849 |
| Total | 808 | 14.492 | 106.619 | 121.919 |

Fuente: Banco Central de Nicaragua

Anexo N°4: Listado personas entrevistadas

- Ronmel Aburto, consultor independiente (Enero, 2015).
- Enrique Cordero, consultor de empresas familiares (Enero, 2015).
- Gabriela Obregón, consultora de inteligencia de mercado (Enero 2015).
- William Mendieta, Banco Central de Nicaragua (BCN) (Febrero 2015).
- Andrea Castiblanco, Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (MIFIC) (Enero 2015).
- Gilberto Alcocer, miembro del directorio de Procompetencia (Noviembre 2014).

Anexo N°5: Datos estadísticos de la encuesta

| | | Estadísticos | |
|-----------------------|----------|-----------------|-----------------------------------|
| | | Total proyectos | Monto de proyectos (en miles U\$) |
| N | Válidos | 50 | 50 |
| | Perdidos | 0 | 0 |
| Media | | 8,84 | U\$ 363,20 |
| Mediana | | 7,00 | U\$ 280,00 |
| Desv. Típ. | | 8,05 | U\$ 386,76 |
| Coeficiente variación | | 0,91 | 0,998 |
| Asimetría | | 0,920 | 1,13 |
| Curtosis | | -0,463 | 0,532 |
| Rango | | 26 | U\$ 1.510,00 |
| Mínimo | | 0 | U\$ 0.00 |
| Máximo | | 26 | U\$ 1.510,00 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°6: Formulario de la encuesta

La presente encuesta es parte del trabajo de tesis para un MBA. Tiene como objetivo recopilar información acerca de la industria de la consultoría en Nicaragua y el requerimiento de conocimiento experto por parte de las empresas nicaragüenses, específicamente dentro del área de las operaciones y logística. Agradezco desde ya su colaboración respondiendo las siguientes preguntas, lo que no debiera tomarle más de 15 minutos.

1. ¿A qué rubro pertenece su empresa?

2. ¿Qué tipo de actividad realiza la empresa?

3. Favor poner la cantidad de proyectos que ha llevado a cabo en los últimos años según su tamaño y área funcional. Si no ha llevado a cabo ningún proyecto, omita la pregunta y salte a la número 13.

| Tamaño proyecto | US 0 – US 5.000 | US 5.001 – US 10.000 | US 10.001 – US 25.000 | US 25.001 – US 50.000 | Más de US 50.000 |
|-----------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Área funcional | | | | | |
| Gestión de inventario | | | | | |
| Gestión de demanda | | | | | |
| Distribución | | | | | |
| Producción | | | | | |
| Abastecimiento | | | | | |
| Bodega | | | | | |
| Finanzas | | | | | |
| RRHH | | | | | |
| Marketing | | | | | |
| Otra: | | | | | |
| Otra: | | | | | |

4. ¿Ha requerido de algún tipo de consultoría externa para alguno de ellos? Si responde “No” salte a pregunta 12.

Sí _____ No _____

5. Favor ponga el número de proyectos en los que contrato servicios de consultoría en los últimos 5 años según su tamaño.

| Tamaño proyecto \ Área funcional | US 0 – US 5.000 | US 5.001 – US 10.000 | US 10.001 – US 25.000 | US 25.001 – US 50.000 | Más de US 50.000 |
|----------------------------------|-----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
| Gestión de inventario | | | | | |
| Gestión de demanda | | | | | |
| Distribución | | | | | |
| Producción | | | | | |
| Abastecimiento | | | | | |
| Bodega | | | | | |
| Finanzas | | | | | |
| RRHH | | | | | |
| Marketing | | | | | |
| Otra: | | | | | |
| Otra: | | | | | |

6. Marque con una X el (los) motivo (s) por el (los) que contrató los servicios de consultoría de acuerdo al área.

| Motivo \ Área | Experiencia del consultor | Necesidad de objetividad | Falta de personal capacitado | Necesidad de ideas frescas | Falta de tiempo del personal | Otro: | Otro: |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|------------------------------|-------|-------|
| Gestión de inventario | | | | | | | |
| Gestión de demanda | | | | | | | |
| Distribución | | | | | | | |
| Producción | | | | | | | |
| Abastecimiento | | | | | | | |
| Bodega | | | | | | | |
| Finanzas | | | | | | | |
| RRHH | | | | | | | |
| Marketing | | | | | | | |
| Otra: | | | | | | | |
| Otra | | | | | | | |

7. De 0 a 10: ¿cómo evaluaría los beneficios de su empresa luego de haber contratado los servicios de consultoría por área?

- a) Gestión de inventario _____
- b) Gestión de demanda _____
- c) Distribución _____
- d) Producción _____
- e) Abastecimiento _____
- f) Bodega _____
- g) Finanzas _____
- h) RRHH _____
- i) Marketing _____
- j) Otras _____

8. De 0 a 10: ¿cómo evaluaría globalmente los beneficios de su empresa luego de haber contratado los servicios de consultoría?

Favor explicar brevemente el motivo de la calificación.

9. Marque con una X ¿cómo ha establecido contacto con los consultores en experiencias anteriores? Puede marcar más de una alternativa.

- a) Páginas web _____
- b) Recomendaciones _____
- c) La empresa consultora llegó a ofrecer el servicio _____
- d) Fui a una Feria/Taller que impartió _____
- e) Conozco su trabajo de antes _____
- f) Siempre trabajo con el mismo _____
- g) Otro _____

10. Marque con una X ¿qué tipo de consultor contrata? Puede marcar más de una alternativa.

- a) Consultor independiente _____
 - b) Empresa local _____
 - c) Empresa extranjera _____
- Favor explicar brevemente por qué decide por ese tipo.

11. Enumere en orden de importancia los factores que considera críticos que una consultora deba tener, siendo 1 el más importante.

- a) Confianza _____
- b) Capacidad para diagnosticar problemas _____
- c) Ser especialista _____
- d) Capacidad para hallar soluciones _____
- e) Pericia y conocimientos técnicos _____
- f) Habilidades de comunicación _____
- g) Reputación _____
- h) Antigüedad _____
- i) Precio _____
- j) Contactos _____
- k) Seguimiento _____
- l) Otros _____
- Otros _____
- Otros _____

12. Marque con una X ¿por qué no solicitó servicios de consultoría?

- a) Precio muy alto _____
- b) Desconocimiento _____
- c) Falta de oferta _____
- d) Desconfianza _____
- e) Otros _____
- Otros _____
- Otros _____

13. ¿Conoce alguna empresa consultora especializada en operaciones en Nicaragua?

- a) Sí _____ ¿Cuál (es)? _____
- b) No _____

14. ¿Cómo evaluaría el desempeño de su departamento de operaciones en comparación con la industria?

- a) Muy por debajo del promedio _____
- b) Por debajo del promedio _____
- c) En el promedio _____
- d) Por encima del promedio _____
- e) Muy por encima del promedio _____
- f) Favor explicar brevemente el motivo de dicha selección.

15. ¿Estaría interesado en contratar servicios de consultoría que desarrollen el área de operaciones de su empresa en un área funcional estratégica que le brinde ventajas sobre sus competidores? Si responde “No” salte a la pregunta 18.

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

16. ¿Para qué área(s) estaría interesado de recibir los servicios? Puede marcar más de una opción

- a) Distribución _____
- b) Abastecimiento _____
- c) Producción _____
- d) Transporte _____
- e) Inventario _____
- f) Pronósticos _____
- g) Otro _____
- Otro _____
- Otro _____

17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de consultoría de operaciones?

- a) Menos de \$30 la hora _____
- b) Entre \$31 y \$40 por hora _____
- c) Entre \$41 y \$50 por hora _____
- d) Más de \$50 por hora _____

Favor explicar brevemente en base a qué criterios decidió la tarifa.

18. ¿Conoce los servicios de Knowledge Process Outsourcing (KPO)?

- a) Sí _____ b) No _____

19. Si respondió “No” a la pregunta anterior salte a la pregunta N°20. ¿Estaría dispuesto a contratar en un futuro servicios de KPO?

- a) Sí _____
- b) No _____ ¿Por qué? _____

20. ¿Cuál es su cargo dentro de la empresa?

21. ¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa?

- a) Menos de 20 _____
- b) Entre 20 y 99 _____
- c) Más de 100 _____

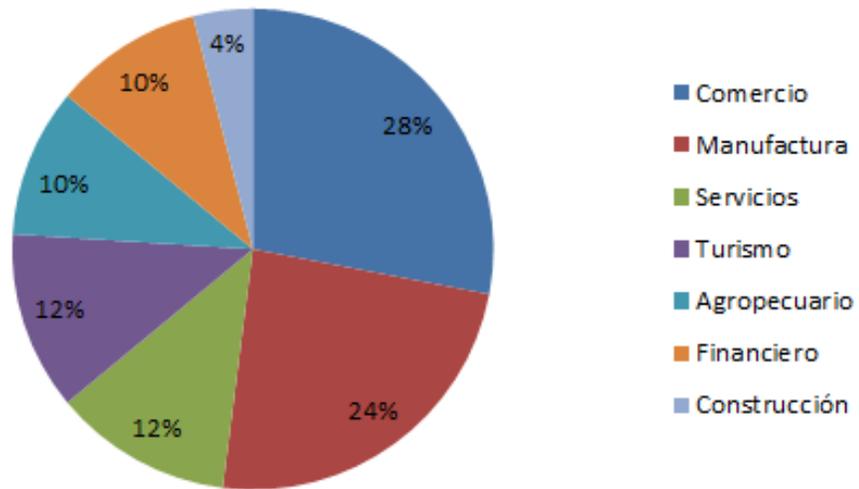
22. Favor marcar con una X ¿cuál es su nivel de facturación anual?

- a) Menos de C\$1.200.000 _____
- b) Entre C\$100.001 y C\$12.000.000 _____
- c) Entre C\$12.000.001 y C\$60.000.000 _____
- d) Entre C\$60.000.001 y C\$120.000.000 _____
- e) Más de C\$120.000.000 _____

Muchas gracias por su participación.

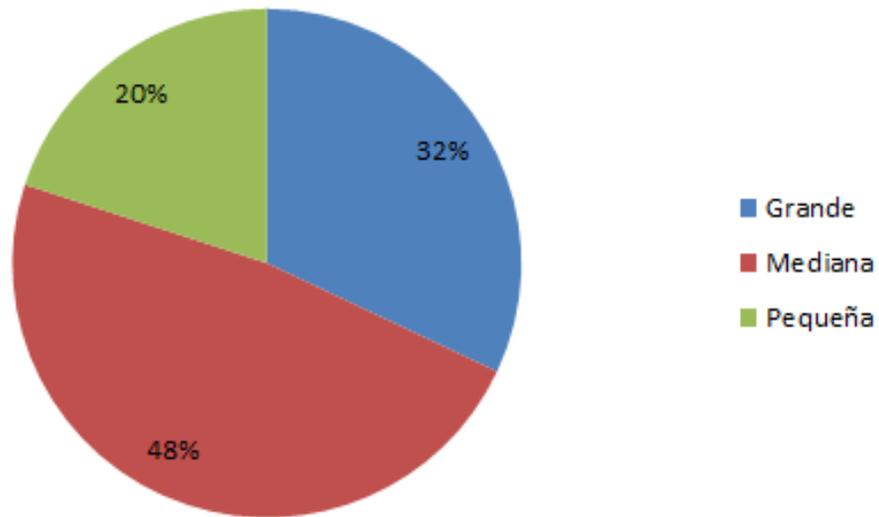
Anexo N°7: Resultados de la encuesta

Distribución de encuestados por sector



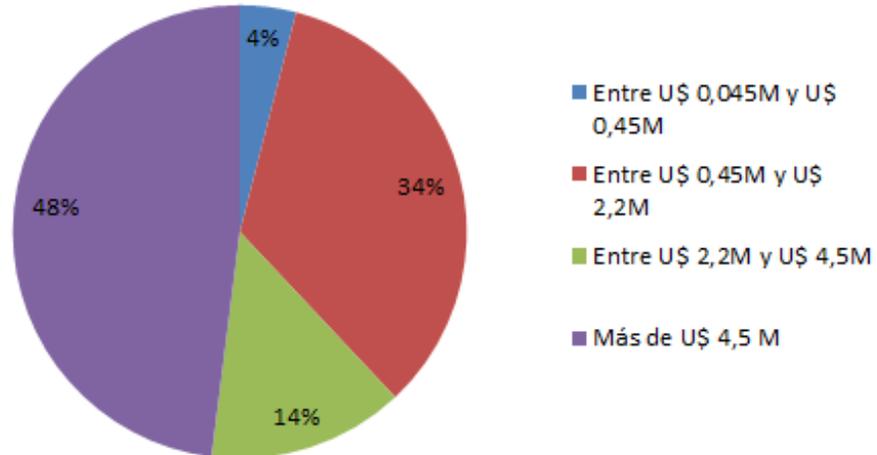
Se observa que la mayoría de los encuestados pertenecen al sector de comercio seguido por la manufactura.

Distribución de encuestados por tamaño



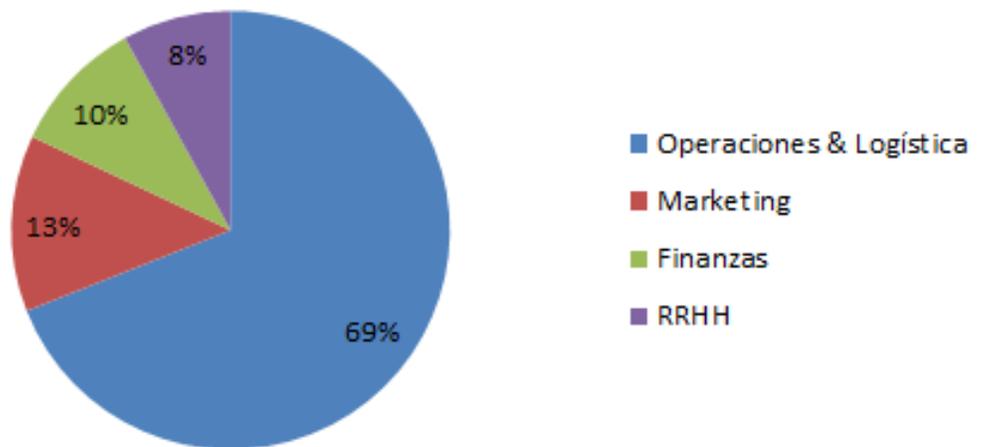
Se puede observar que la distribución ofrece un porcentaje considerable de encuestados para cada tamaño de empresa, siendo la más representativa la mediana con casi el 50%.

Distribución de encuestados por facturación



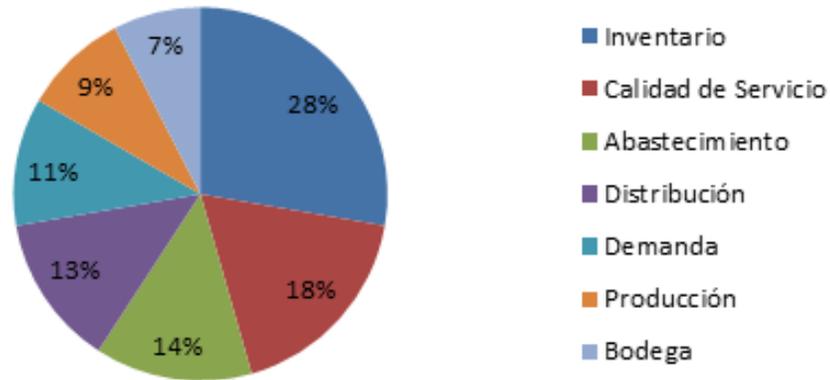
No obstante en lo correspondiente al nivel de facturación, casi el 50% de los encuestados posee una facturación anual superior a los US \$4.500.000 de dólares.

Distribución de proyectos por área



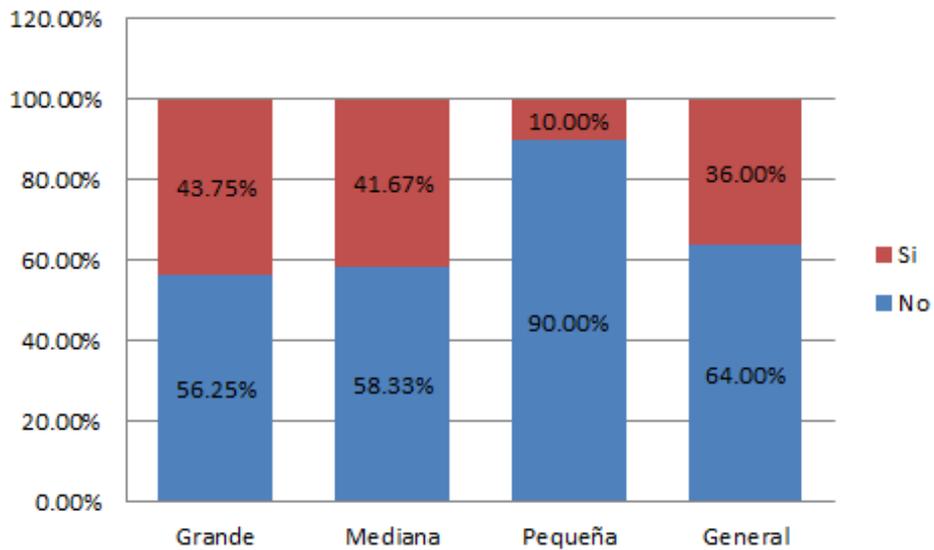
Las empresas en Managua llevan a cabo en su mayoría proyectos dentro del área de operaciones, siendo éstos aproximadamente el 69% de ellos, independientemente del tamaño. El gran porcentaje de proyectos de operaciones & logística que se llevan a cabo ofrece un panorama de la demanda potencial existente.

Distribución de proyectos de operaciones por especialidad



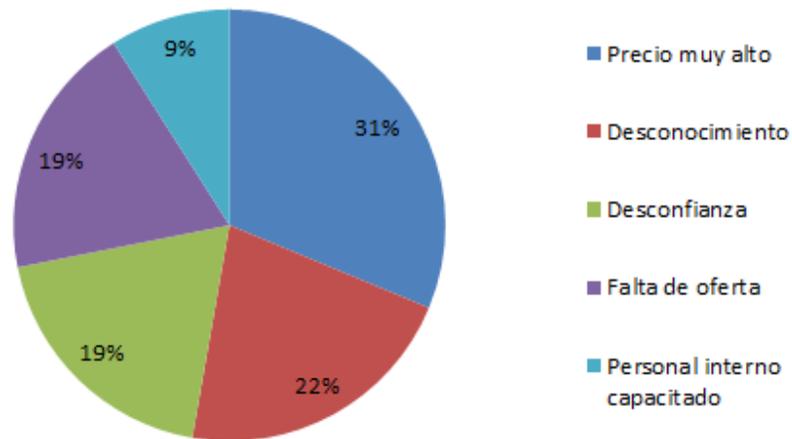
Dentro de este alto porcentaje de proyectos de operaciones & logística, los que más se llevan a cabo son gestión de inventario, calidad de servicio y abastecimiento. Esto brinda una guía sobre las principales especialidades en la que la consultora debería enfocarse y asegurarse de ser la mejor opción.

¿Ha contratado consultoría anteriormente? Por tamaño



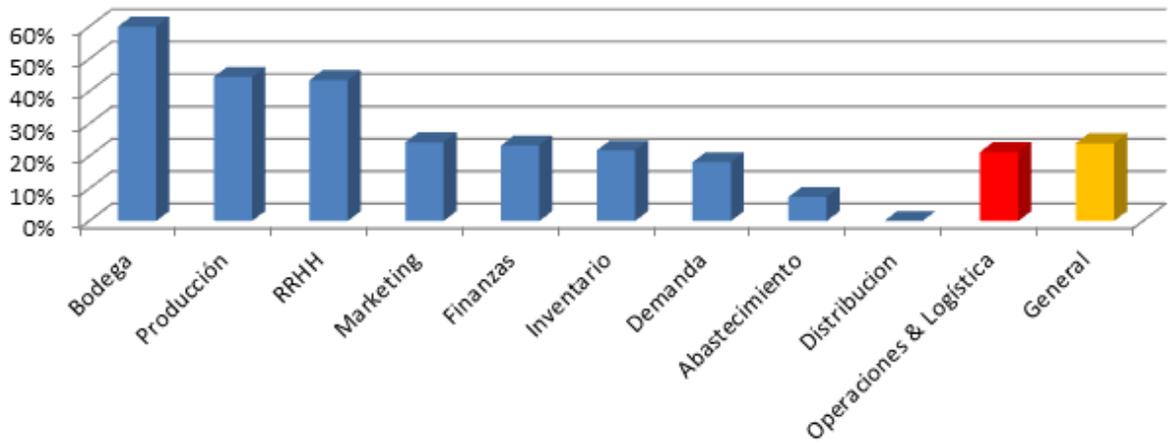
No obstante casi dos tercios de las empresas encuestadas (64%) no han contratado servicios de consultoría para llevar a cabo alguno de sus proyectos en los últimos cinco años, independientemente del área o tamaño. Más sin embargo se puede apreciar que entre más grande es la empresa, más probable es que haya contratado asesoría para sus proyectos.

Motivos de no contratación



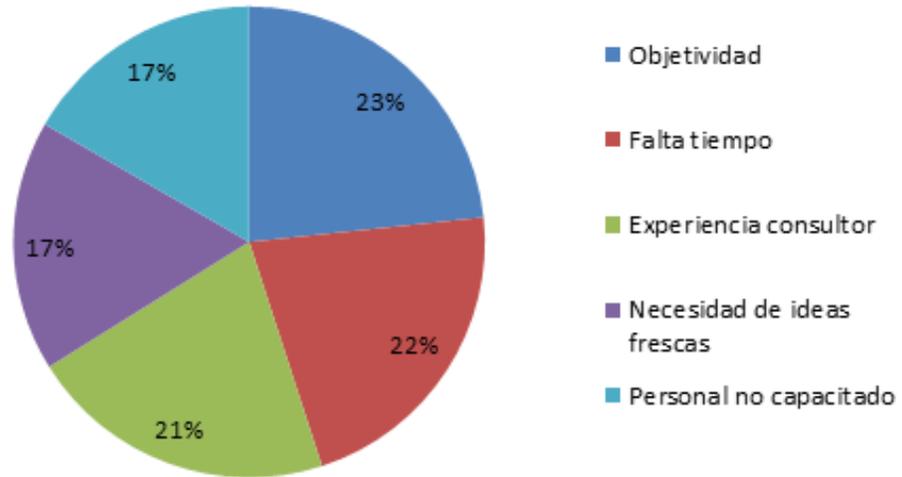
Dentro de los motivos principales por lo que no contratan servicios de consultoría destaca el precio, considerado éste como uno primordial (31%), al igual que el desconocimiento y desconfianza con 22% y 19% respectivamente. Se puede observar que solo 9% de las empresas consideran al personal interno capacitado, más sin embargo prefieren ahorrarse el costo de contratar un servicio de consultoría especializada.

Porcentaje de proyectos llevados a cabo con consultoría por área



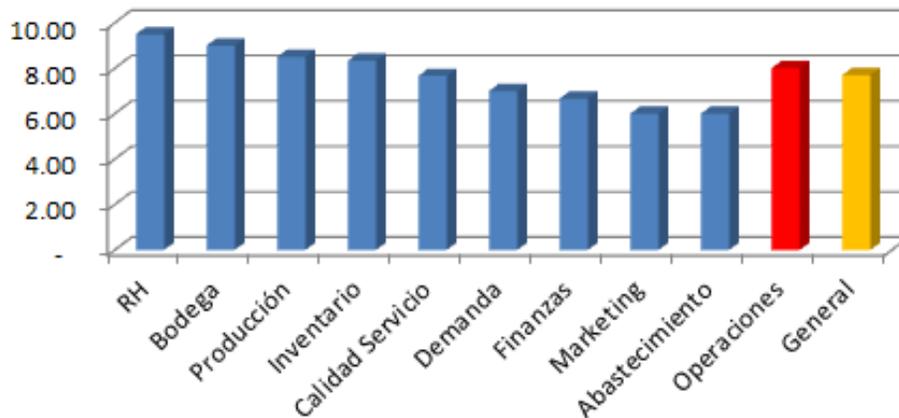
Únicamente un 24% de todos los proyectos llevados a cabo en los últimos 5 años hay sido asesorados por un consultor y específicamente sólo un 21% de los proyectos de operaciones y logística. Esto demuestra que aún existe una gran oportunidad para esta industria de seguir creciendo. Al mismo tiempo se puede observar que tanto los proyectos de inventario, calidad de servicio y abastecimiento que son lo que más se llevan a cabo, presentan bajas tasas de asesoramiento.

Motivos de contratación de consultoría



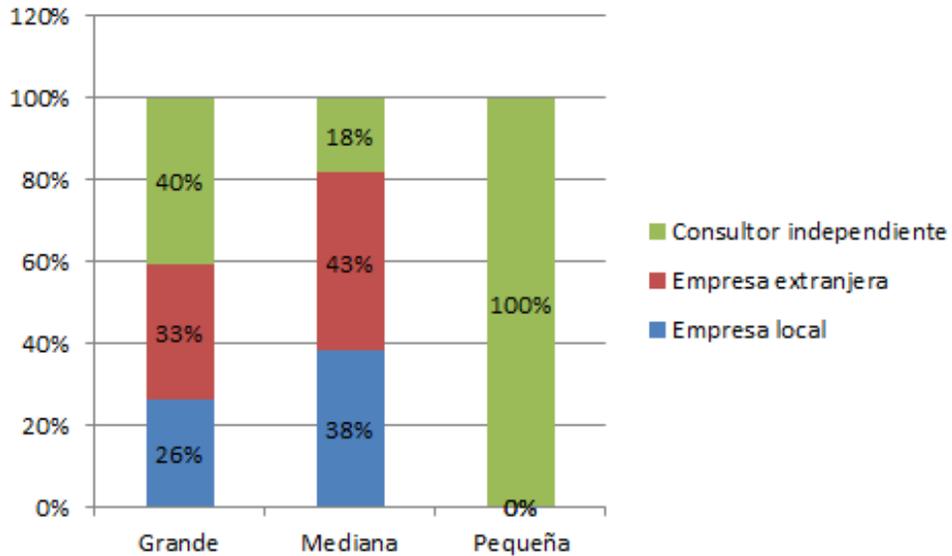
Dentro de las razones principales por lo que son contratados los servicios de consultoría está la necesidad de objetividad y la falta de tiempo del personal. Esto aclara que si bien las empresas pudiesen llevar a cabo los proyectos por su cuenta, el personal actual se encuentra inmerso en su trabajo con una carga que no le permite dedicar el tiempo necesario a un proyecto que se encuentra fuera de sus tareas cotidianas, debido a que las operaciones son un trabajo continuo necesario para el funcionamiento de la empresa.

Satisfacción con respecto a los servicios obtenidos por área



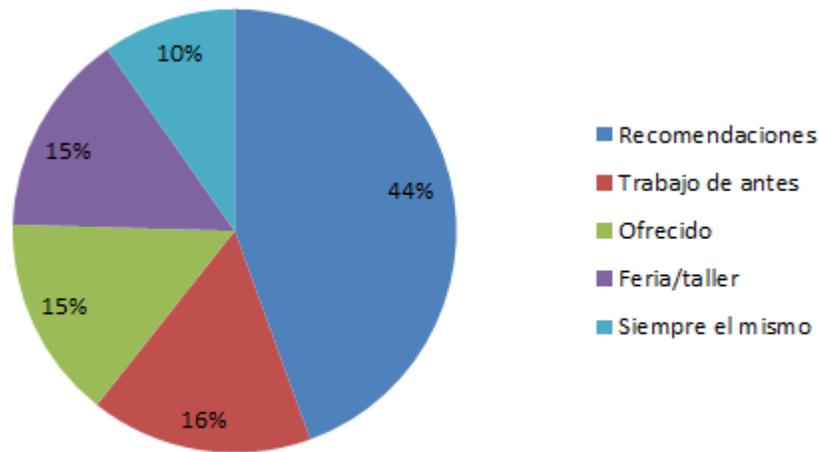
Las empresas que han contratado servicios de consultoría se encuentran relativamente satisfechos con los resultados obtenidos (7.7/10), al delimitar la satisfacción por los proyectos de operaciones ésta aumenta a 8/10.

Tipo de consultor contratado por tamaño



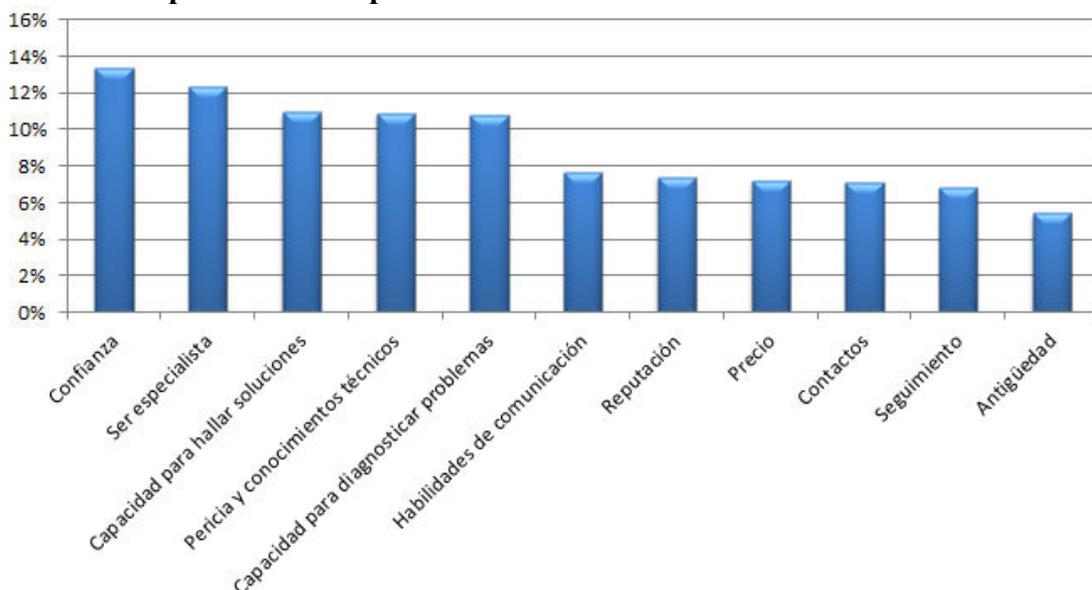
Se puede observar que el 100% de las pequeñas empresas encuestadas contratan consultores independientes. Mientras que las medianas y grandes empresas prefieren contratar empresas establecidas, sin discriminar si son nacionales o extranjeras.

Contacto con la consultora



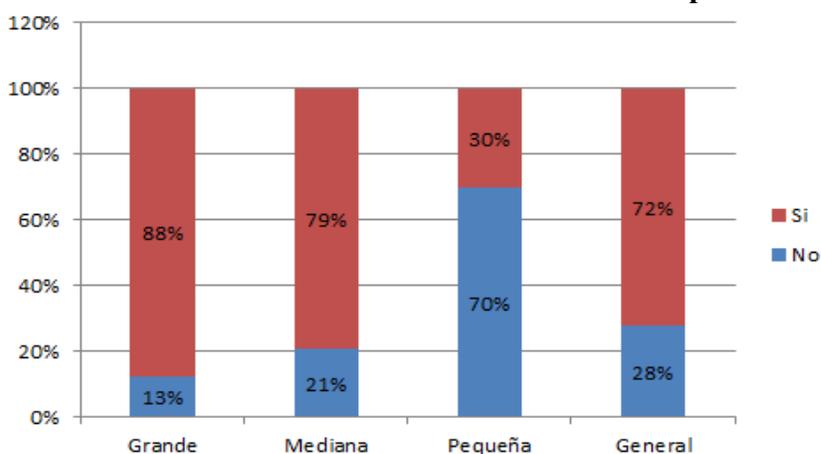
La forma en que la empresa tiene contacto o conoce de la consultora principalmente es por recomendaciones, por lo que poseer una base de datos de contactos/clientes satisfechos que puedan recomendar es clave. Igualmente los trabajos anteriores que realiza un consultor permiten darse a conocer a potenciales clientes.

Percepción de valor por los clientes de los atributos de la consultoría



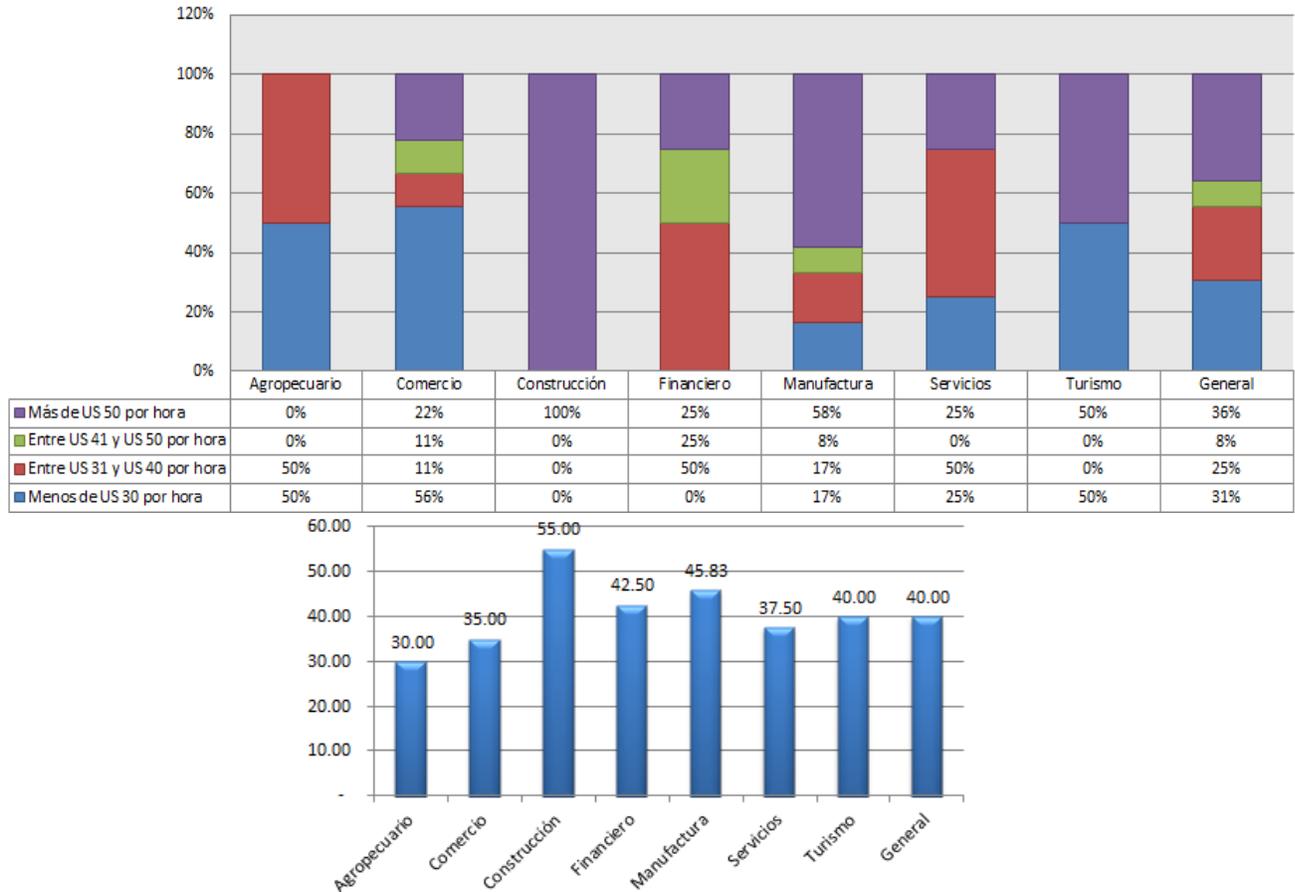
Dentro de los atributos principales que perciben los clientes la confianza es considerada como el primordial, seguido por la ser especialista y la capacidad para hallar soluciones. Es por lo que al centrar el servicio en la confianza y especializarse únicamente en el área de operaciones & logística se podría posicionar en la mente de los clientes como una opción para sus necesidades.

Interés de contratar servicios de consultoría por tamaño



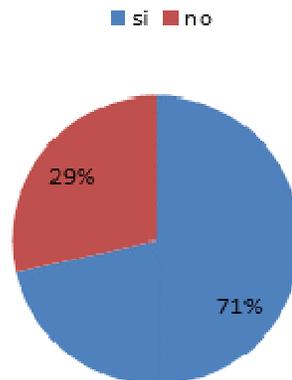
Se aprecia un interés de la mayoría de las empresas encuestadas por la contratación de un servicio de consultoría para sus próximos proyectos. Al mismo tiempo el interés aumenta conforme la empresa es más grande.

Disposición a pagar por sector



Se puede observar que cada sector está dispuesto a pagar por la consultoría distintos precios, siendo el de manufactura y construcción los que considerarían pagar más. A como se detalla en el siguiente gráfico ponderando los valores del gráfico anterior.

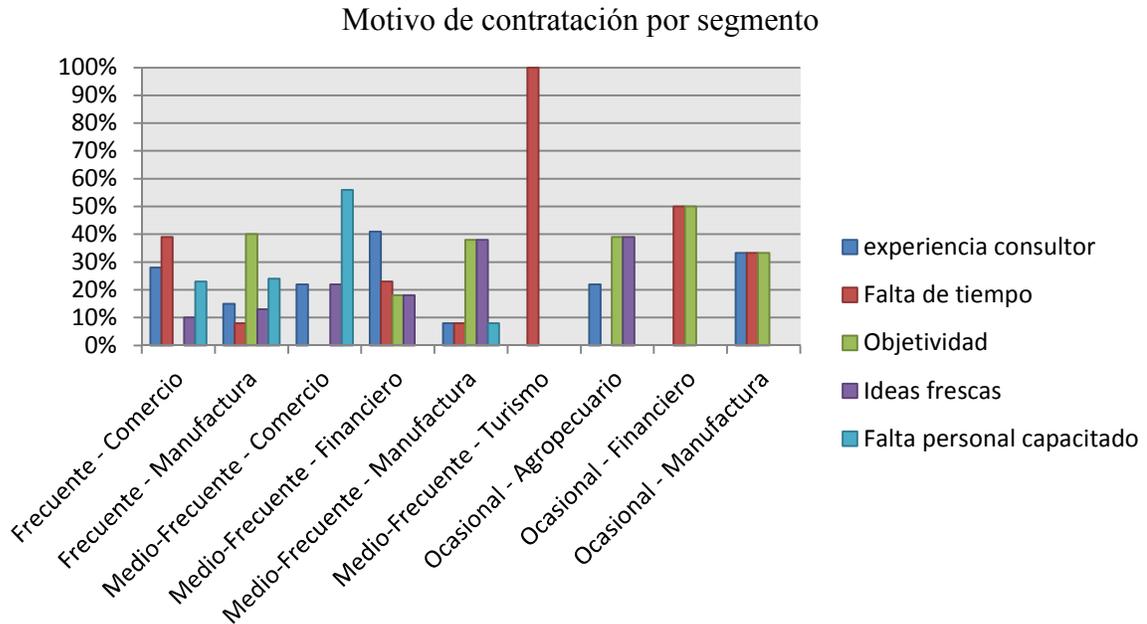
Interés contratar servicios de KPO



El 71% de los encuestados se mostraron interesados en contratar los servicios de KPO en el futuro.

Anexo N°8: Diferencia entre segmentos

Para determinar si existen diferencias entre los segmentos se analizaron los motivos de contratación de cada segmento.



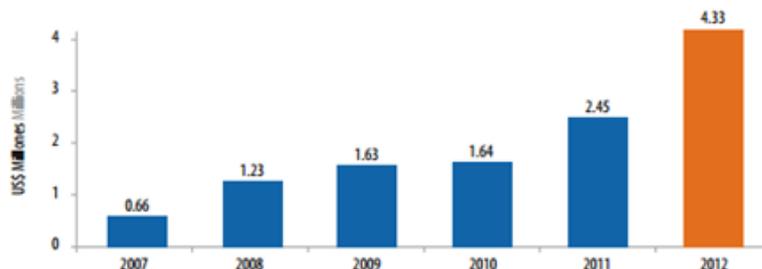
Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los motivos de contratación varían de acuerdo al segmento. Las empresas de comercio que realizan proyectos de manera frecuente, principalmente contratan los servicios de consultoría por falta de tiempo y las de manufactura por necesidad de objetividad; mientras que los medio-frecuente correspondientes por falta de personal capacitado y necesidad de ideas frescas y objetividad correspondientemente.

Anexo N°9: Oportunidad de estrategia de crecimiento

Los servicios de Externalización de Procesos de Conocimiento (KPO) han crecido rápidamente en los últimos años en Nicaragua, con ventas totales combinadas con Externalización de Procesos de Información (ITO) pasando de 0,66 millones de dólares en el 2007 hasta más de 4 millones de dólares en 2012.⁶⁴

Ventas totales de la Industria KPO

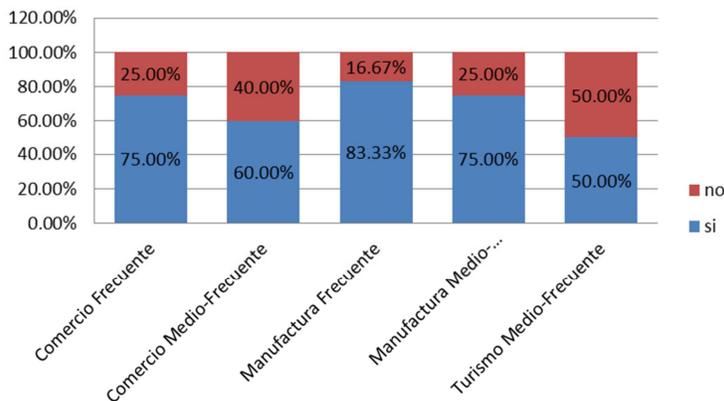


Fuente: PRONicaragua 2012.

El sector de KPO en Nicaragua abarca tercerización de procesos de planeación de la demanda, gestión de suministro, transporte y materiales. El tercerizar procesos a clientes permite estar en contacto constante con ellos, fortaleciendo la confianza y conociendo la industria para brindar un mejor servicio. La peculiaridad de estos servicios es que se pueden ofrecer igualmente a empresas en otros países sin la necesidad de tener presencia física donde el cliente. En lo correspondiente a capacitaciones, la industria se encuentra fragmentada con varios centros de capacitaciones que realizan cursos y talleres en distintas áreas. Adicionalmente instituciones del estado, asociaciones profesionales, universidad e incluso consultoras brindan capacitaciones constantemente. El ofrecer servicios de KPO y capacitación a la par de las consultorías, permite abarcar a empresas que puede que no tengan en mente algún proyecto a desarrollar en el momento. Además los servicios de KPO brindan una fuente de ingresos fija mensual, independiente de la cantidad de consultorías que se lleven a cabo.

En base a la encuesta realizada los segmentos objetivos se encuentran atraídos en contratar los servicios de KPO cada uno demostrando el 50% o más de interés.

Interés contratación KPO segmentos objetivos



⁶⁴ Externalización de Servicios, Pronicaragua

Anexo N°10: Detalle presupuesto de marketing

- Impresión de brochures

| Año | Cantidad | Precio unitario | Total |
|------|----------|-----------------|------------|
| 2016 | 4.000 | U\$ 0.08 | U\$ 320 |
| 2017 | 4.600 | U\$ 0.08 | U\$ 368 |
| 2018 | 5.290 | U\$ 0.08 | U\$ 423,20 |
| 2019 | 6.084 | U\$ 0.08 | U\$ 486,72 |
| 2020 | 6.997 | U\$ 0.08 | U\$ 559,76 |

Fuente: Cotización Impresión Comercial “La Prensa”

Se observa un incremento del 15% con año de la cantidad de brochures que se imprimen, esto con el objetivo de aumentar la cobertura.

- Anualidad directorios comerciales

| Asociación | Anualidad |
|--------------|------------------|
| CADIN | U\$ 1.200 |
| CCSN | U\$ 0 |
| CANATUR | U\$ 1.200 |
| Total | U\$ 2.400 |

Fuente: Página web de cada cámara

- Publicidad en revistas

| Año | Ítem | Cantidad | Precio unitario | Total |
|------|-----------------|----------|-----------------|-------------------|
| 2016 | Media página | 6 | U\$ 400 | U\$ 2.400 |
| | Página completa | 6 | U\$ 600 | U\$ 3.600 |
| | Total | | | U\$ 6.000 |
| 2017 | Media página | 9 | U\$ 400 | U\$ 3.600 |
| | Página completa | 9 | U\$ 600 | U\$ 5.400 |
| | Total | | | U\$ 9.000 |
| 2018 | Media página | 12 | U\$ 400 | U\$ 4.800 |
| | Página completa | 12 | U\$ 600 | U\$ 7.200 |
| | Total | | | U\$ 12.000 |
| 2019 | Media página | 15 | U\$ 400 | U\$ 6.000 |
| | Página completa | 15 | U\$ 600 | U\$ 9.000 |
| | Total | | | U\$ 15.000 |
| 2020 | Media página | 18 | U\$ 400 | U\$ 7.200 |
| | Página completa | 18 | U\$ 600 | U\$ 10.800 |
| | Total | | | U\$ 18.000 |

Fuente: Cotizaciones Revista Dracma, CADIN y CCSN

Cada año se planea publicitar una vez más que el año anterior en cada revista por tamaño de página.

- Anualidad Supply Chain Council

| Tipo Suscripción | Anualidad |
|------------------|------------|
| Corporate | U\$ 25.000 |
| Total | U\$ 25.000 |

Fuente: Página web Supply Chain Council

El nivel de suscripción Premium Corporate permite acceder a los siguientes beneficios:

- Corporate Advisory Board
- Executive Summit
- Employee Engagement in Research Projects
- PWC's Annual Global Supply Chain Survey
- SCORmark L1
- SCORmark L2, L3 by Attribute: 5
- Supply Chain Submissions: 3
- Comparative Population: Custom
- Report: Custom
- Readout
- Other Comparatives
- Discounts on SCOR Training: Public & on-site
- Frameworks access
- Research reports: Pre-Release Print & Digital

- Grupos de usuario

| Año | Participantes | Núm. Reuniones | Costo unitario | Total |
|------|---------------|----------------|----------------|------------|
| 2016 | 5 | 2 | U\$ 300 | U\$ 3.000 |
| 2017 | 5 | 3 | U\$ 300 | U\$ 4.500 |
| 2018 | 6 | 4 | U\$ 300 | U\$ 7.200 |
| 2019 | 6 | 5 | U\$ 300 | U\$ 9.000 |
| 2020 | 7 | 6 | U\$ 300 | U\$ 12.600 |

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de participantes aumenta cada 2 años hasta llegar a 7, debido a que inicialmente se requiere personal y experiencia para poder coordinar este tipo de actividades. De igual forma la cantidad de reuniones por año aumenta. El costo unitario hace referencia al almuerzo que se invita a cada participante, material que se entrega, logística del evento, entre otros.

- Seminario reverso

| Año | Cantidad | Costo unitario | Total |
|------|----------|----------------|-----------|
| 2016 | 6 | U\$ 200 | U\$ 1.200 |
| 2017 | 9 | U\$ 200 | U\$ 1.800 |
| 2018 | 9 | U\$ 200 | U\$ 1.800 |
| 2019 | 12 | U\$ 200 | U\$ 2.400 |
| 2020 | 12 | U\$ 200 | U\$ 2.400 |

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año se planea invitar a un ejecutivo cada dos meses, con los años esta cantidad aumenta debido a que ejecutivos clientes poseen a la vez interés de participar. El costo unitario hace referencia al almuerzo que se invita.

- Seminarios

| Año | Ítem | Cantidad | Precio unitario | Total |
|------|----------------|----------|-----------------|-----------|
| 2016 | Pequeña escala | 2 | U\$ 400 | U\$ 800 |
| | Masivo | 2 | U\$ 600 | U\$ 1.200 |
| | Total | | | U\$ 2.000 |
| 2017 | Pequeña escala | 2 | U\$ 400 | U\$ 800 |
| | Masivo | 3 | U\$ 600 | U\$ 1.800 |
| | Total | | | U\$ 2.600 |
| 2018 | Pequeña escala | 3 | U\$ 400 | U\$ 1.200 |
| | Masivo | 3 | U\$ 600 | U\$ 1.800 |
| | Total | | | U\$ 3.000 |
| 2019 | Pequeña escala | 3 | U\$ 400 | U\$ 1.200 |
| | Masivo | 4 | U\$ 600 | U\$ 2.400 |
| | Total | | | U\$ 3.600 |
| 2020 | Pequeña escala | 4 | U\$ 400 | U\$ 1.600 |
| | Masivo | 4 | U\$ 600 | U\$ 2.400 |
| | Total | | | U\$ 4.000 |

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de seminarios aumenta cada año debido a que se posee mayor poder de convocatoria y más cantidad de empresas se encuentran interesadas en participar por la experiencia que se va adquiriendo. El costo hace referencia al material que se entrega, alquiler de salones y logística del evento.

- Gastos de representación:

| Año | Cantidad | Gasto mensual | Total |
|------|----------|---------------|------------|
| 2016 | 12 | U\$ 300 | U\$ 3.600 |
| 2017 | 12 | U\$ 450 | U\$ 5.400 |
| 2018 | 12 | U\$ 675 | U\$ 8.100 |
| 2019 | 12 | U\$ 1.012,50 | U\$ 12.150 |
| 2020 | 12 | U\$ 1.518,75 | U\$ 18.225 |

Fuente: Elaboración propia

Los gastos de representación abarcan invitaciones a clientes, reuniones, llamadas, visitar, etc. Se planifica un incremento de 15% cada año debido a la mayor cantidad de estas actividades que se lleven a cabo.

Anexo N°11: Cuestionario de feedback

| Pregunta | Evaluación | | | | | |
|--|------------|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Fue cuidadoso en su acercamiento a su trabajo | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mostró creatividad en las soluciones propuestas | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Brindó ayuda en redefinir la visión de la situación | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Brindó ayuda en diagnosticar las causas de los problemas | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| El personal es accesible | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se cumplieron las promesas de entrega | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se documentaron bien las actividades | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| La comunicación era libre de jergas | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se ofreció dar giros cuando se solicitó | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se listó bien lo que se decía | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se relacionó bien con el personal | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se informaba suficiente el progreso | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se comunicaba con anterioridad lo que se iba a hacer | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se notificó a tiempo de cambios en el alcance y buscaba aprobación | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se dio buena explicación de los que se hizo y por qué | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se tomó la iniciativa | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| No se saltó a conclusiones rápidamente | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se involucró al personal en los puntos más importantes | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se tiene un buen entendimiento del negocio | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Comprender la compañía fue algo primordial | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se está al día de lo que sucede en la industria | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se hizo sentir importante al cliente | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se es una empresa fácil de hacer negocios | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se tratan los problemas de la relación abierta y rápidamente | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se mantuvo informado de los aspectos técnicos que afectan el negocio | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mostró interés superior a las especificaciones de la tarea | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha sido útil más allá de las especificaciones del proyecto | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha hecho al personal más efectivo en lo que hacen | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mi comprensión del área ha mejorado | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En general, categorizó el servicio muy alto | N/A | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Fuente: Managing the professional service firm

Anexo N°12: Detalle inversión

| Item | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Precio U |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------|
| | Cantidades | | | | | |
| Sillas | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | US\$ 150 |
| Escritorios | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | US\$ 300 |
| Decoración oficina | 5 | 1 | 1 | 1 | 1 | US\$ 200 |
| Mesa reuniones | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 1.250 |
| Sillas mesa reuniones | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | US\$ 150 |
| Refrigerador | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 1.500 |
| Juego de vajilla | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 100 |
| Microonda | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 120 |
| Sillas atender clientes | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 150 |
| Archivero | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 100 |
| Aire acondicionado | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 900 |
| Cafetera | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 250 |
| Comedor | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 700 |
| Proyector | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 750 |
| Teléfono fijo | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 50 |
| Cámara fotográfica y video | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | US\$ 600 |
| Laptop | 5 | 5 | 8 | 9 | 13 | US\$ 750 |
| Impresora multifunción | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 350 |
| Celular | 5 | 5 | 8 | 9 | 13 | US\$ 450 |
| Tablet | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | US\$ 250 |
| Software | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | US\$ 1.500 |
| Otros | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | US\$ 250 |
| Monto | US\$ 20.420 | US\$ 10.300 | US\$ 13.550 | US\$ 14.500 | US\$ 21.600 | |

Fuente: Elaboración propia en base a cotización en <http://www.lacuracaonline.com/nicaragua/>

Anexo N°13: Detalle depreciación⁶⁵

| Depreciación | Período 1 | Período 2 | Período 3 | Período 4 | Período 5 |
|----------------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Sillas | U\$ 150 | U\$ 300 | U\$ 390 | U\$ 510 | U\$ 660 |
| Escritorios | U\$ 300 | U\$ 600 | U\$ 780 | U\$ 1.020 | U\$ 1.320 |
| Decoración oficina | U\$ 200 | U\$ 240 | U\$ 280 | U\$ 320 | U\$ 360 |
| Mesa reuniones | U\$ 350 | U\$ 350 | U\$ 350 | U\$ 350 | U\$ 350 |
| Sillas mesa reuniones | U\$ 150 | U\$ 300 | U\$ 390 | U\$ 510 | U\$ 660 |
| Refrigerador | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 |
| Juego de vajilla | U\$ 20 | U\$ 20 | U\$ 20 | U\$ 20 | U\$ 20 |
| Microonda | U\$ 24 | U\$ 24 | U\$ 24 | U\$ 24 | U\$ 24 |
| Sillas atender clientes | U\$ 60 | U\$ 60 | U\$ 60 | U\$ 60 | U\$ 60 |
| Archivero | U\$ 100 | U\$ 100 | U\$ 100 | U\$ 100 | U\$ 100 |
| Aire acondicionado | U\$ 360 | U\$ 360 | U\$ 360 | U\$ 360 | U\$ 360 |
| Cafetera | U\$ 50 | U\$ 50 | U\$ 50 | U\$ 50 | U\$ 50 |
| Comedor | U\$ 140 | U\$ 140 | U\$ 140 | U\$ 140 | U\$ 140 |
| Proyector | U\$ 150 | U\$ 150 | U\$ 150 | U\$ 150 | U\$ 150 |
| Teléfono fijo | U\$ 40 | U\$ 40 | U\$ 40 | U\$ 40 | U\$ 40 |
| Cámara fotográfica y video | U\$ 300 | U\$ 600 | U\$ 900 | U\$ 900 | U\$ 1.200 |
| Laptop | U\$ 1.875 | U\$ 3.750 | U\$ 4.875 | U\$ 6.375 | U\$ 8.250 |
| Impresora multifunción | U\$ 70 | U\$ 70 | U\$ 70 | U\$ 70 | U\$ 70 |
| Celular | U\$ 1.125 | U\$ 2.250 | U\$ 2.925 | U\$ 3.825 | U\$ 4.950 |
| Tablet | U\$ 125 | U\$ 250 | U\$ 375 | U\$ 375 | U\$ 500 |
| Software | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 | U\$ 300 |
| Otros | U\$ 50 | U\$ 100 | U\$ 150 | U\$ 200 | U\$ 250 |
| Total depreciación | U\$ 6.139 | U\$ 10.254 | U\$ 12.929 | U\$ 15.899 | U\$ 20.014 |

Fuente: Elaboración propia en base a Reglamento de la Ley 453, Ley de Equidad Fiscal

⁶⁵

http://www.dgi.gob.ni/documentos/Decreto_46_2003_Reglamento_a_la_Ley_453,_Ley_de_Equidad_Fiscal_con_sus_Reformas.pdf

Anexo N°14: Detalle de egresos

- Insumos de oficina: se compran en Librería Jardín⁶⁶ lapiceros, resmas de papel, tóner para impresora, engrapadora, clips, carpetas, etc. Se asume un incremento en el gasto del 10% cada año debido al mayor requerimiento de papelería necesaria para llevar a cabo la mayor cantidad de proyectos y actividades promocionales.
- Energía y agua: aumentan igualmente 10% cada año debido al mayor número de personal en la oficina, los cuales consumen más energía y agua.
- Teléfono: se contrata servicio de “Línea Digital Avanzada No Residencial” a Claro por una mensualidad de U\$ 21,85⁶⁷.
- Internet: se contrata servicio máximo a IBW de 4 Mbps por U\$ 50.⁶⁸ al mes.
- Gasto de marketing: hace referencia al presupuesto del plan de marketing omitiendo los valores de horas hombre de los consultores.
- Arriendo: la casa que se utiliza como oficina se alquila actualmente en U\$ 800 mensuales.
- Outsourcing: se contratan servicios de Head Hunter a la consultora Search⁶⁹, la cual cobra lo equivalente a un salario mensual del consultor contratado por medio de ellos. Los servicios de limpieza y jardinería se contratan a la empresa Manuquinsa⁷⁰ por un costo mensual de U\$ 300. A continuación se presentan la cantidad y tipo de consultor que se contrata por medio de Head Hunter en cada año, con su costo respectivo.

| Consultor contratado por HH | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Salario |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Senior | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | U\$ 2.000 |
| Jefe | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 | U\$ 1.500 |
| Costo | U\$ 1.500 | U\$ 3.500 | U\$ 2.000 | U\$ 1.500 | U\$ 3.500 | |

Fuente: Elaboración propia

- Salario pasantes: se ofrece U\$ 100 mensuales de ayuda salarial a los pasantes. A continuación se detallan la cantidad de pasantes por año.

| Pasante | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Junior | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Total | U\$ 1.200 | U\$ 2.400 | U\$ 3.600 | U\$ 4.800 | U\$ 6.000 |

Fuente: Elaboración propia

- Salario administrativo: hace referencia a las remuneraciones del plan de personal más las prestaciones de ley de los asistentes administrativos y del contador. En la siguiente tabla se presentan el personal administrativo requerido para cada año con su salario respectivo.

⁶⁶ <http://www.libreriajardin.com/>

⁶⁷ <http://www.claro.com.ni/wps/portal/ni/sc/empresas/telefonía-fija/linea-fija#info-05>

⁶⁸ <http://www.ibw.com.ni/internet-fijo.html>

⁶⁹ <http://www.searchjobsca.com/>

⁷⁰ <http://manuquinsa.com/contenido.php?idsc=35&idp=1&expand=35>

| Salario administrativo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Salario |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------|
| Asistente | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | US\$ 600 |
| Contador | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | US\$ 600 |
| Total ⁷¹ | US\$ 16.800 | US\$ 16.800 | US\$ 16.800 | US\$ 25.200 | US\$ 25.200 | |

Fuente: Elaboración propia

- Capacitación: de acuerdo al plan de personal, cada consultor asiste a una capacitación anual, el cual se asume en promedio un costo de US\$ 1.000.

| Capacitación | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|
| Senior | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Junior | 2 | 4 | 5 | 7 | 9 |
| Jefe | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Costo | US\$ 4.000 | US\$ 8.000 | US\$ 10.000 | US\$ 13.000 | US\$ 17.000 |

- Combustible: se cotiza para cada consultor senior y jefe de proyecto una tarjeta de la gasolinera DNP Petronic por un monto de US\$ 300 dólares mensuales.⁷² En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de consultores que requieren asignación de combustible por año.

| Combustible | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Senior | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Jefe | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Total | US\$ 7.200 | US\$ 14.400 | US\$ 18.000 | US\$ 21.600 | US\$ 28.800 |

Fuente: Elaboración propia

- Telefonía móvil: se contrata el plan de US\$ 31,98 por mes para cada consultor, el cual incluye minutos ilimitados a Movistar, SMS ilimitados a todas las operadoras e Internet de 1 GB.⁷³

| Telefonía móvil | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Senior | 1 | 2 | 3 | 3 | 4 |
| Junior | 3 | 6 | 8 | 11 | 14 |
| Jefe | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 |
| Costo | US\$ 1.918,80 | US\$ 3.837,60 | US\$ 4.988,88 | US\$ 6.523,92 | US\$ 8.442,72 |

Fuente: Elaboración propia

- Suscripciones revistas: se suscribe a las revistas “América Economía”⁷⁴, “Estrategia y Negocios”⁷⁵ y “Harvard Business Review”⁷⁶ por anualidades de US\$ 65, US\$ 75 y US\$ 203,40 respectivamente. Adicionalmente se dispone de US\$ 656,60 para compra de artículos, casos de estudio, colecciones, libros y herramientas de Harvard Business Review. En el cuadro siguiente se detalla el gasto anual.

⁷¹ Se multiplica por 14 por las prestaciones de ley.

⁷² <http://www.dnppetronic.com.ni/petrocard-dnp/>

⁷³ http://www.movistar.com.ni/tienda_ni/Open-Catalog/Planes/Pospago/Pospago-con-EQUIPO/Planes-Todo-incluido-ilimitados/Todo-incluido-ILIMITADO/p/Todo_incluido_ILIMITADO_18.98?type=0

⁷⁴ <http://americaeconomia.jumpseller.com/suscripcion-edicion-digital-de-americaeconomia-internacional>

⁷⁵ <http://www.estrategiaynegocios.net/larevista/>

⁷⁶ https://hbr.org/store/magazine-issues?cm_sp=Nav%20Landing-_-Modules-_-Store%20Category

| Añualidad | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| América Economía | U\$ 65 |
| Estrategia y Negocios | U\$ 75 |
| Harvard Business Review | U\$ 203,40 |
| Otros Harvard Business Review | U\$ 656,60 |
| Total | U\$ 1.000 |

Fuente: Elaboración propia

- Depreciación: ver Anexo N°13.
- Mantenimiento: se contrata a la empresa Manuquinsa⁷⁷ por un costo mensual de U\$ 225.
- Salario operativo: consiste en los salarios de los consultores con sus prestaciones de ley, los cuales año con año se van integrando mayor cantidad para cumplir con la demanda proyectada, a como se muestra a continuación.

| Salario operativo | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Salario |
|---------------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------|
| Senior | 0 | 1 | 2 | 2 | 3 | U\$ 2.000 |
| Junior | 2 | 4 | 5 | 7 | 9 | U\$ 800 |
| Jefe | 1 | 2 | 2 | 3 | 4 | U\$ 1.500 |
| Gerente | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | U\$ 2.500 |
| Total⁷⁸ | U\$ 78.400 | U\$ 149.800 | U\$ 189.000 | U\$ 232.400 | U\$ 303.800 | |

Fuente: Elaboración propia

- Bono de ventas: corresponde al 10% del margen de cada periodo distribuido en distintas proporciones entre los distintos niveles de los consultores.
- Viáticos: corresponde al 10% de los ingresos operativos.
- Mensualidad software: se paga mensualidad por un usuario de los software de WMS y Supply Chain Solution a Magaya⁷⁹.

| Software | Añualidad |
|-----------------------|------------------|
| WMS | U\$ 1500 |
| Supply Chain Solution | U\$ 1800 |
| Total | U\$ 3.300 |

Fuente: Elaboración propia

⁷⁷ <http://manuquinsa.com/contenido.php?idsc=35&idp=1&expand=35>

⁷⁸ Se multiplica por 14 por las prestaciones de ley.

⁷⁹ <http://es.magaya.com/products/pricing.aspx>

Anexo N°15: Estado de resultado primer año mensualizado

| EERR | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic | 2016 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|---------------|
| Ingresos por ventas | US 0,00 | US 11.000,00 | US 5.700,00 | US 28.550,00 | US 46.500,00 | US 23.250,00 | US 5.300,00 | US 11.000,00 | US 131.300,00 |
| Costos | US 6.533,33 | US 7.633,33 | US 7.103,33 | US 9.388,33 | US 11.183,33 | US 8.858,33 | US 7.063,33 | US 7.633,33 | US 91.530,00 |
| Salarios operativos | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 6.533,33 | US 78.400,00 |
| Viáticos | US 0,00 | US 1.100,00 | US 570,00 | US 2.855,00 | US 4.650,00 | US 2.325,00 | US 530,00 | US 1.100,00 | US 13.130,00 |
| Margen operacional | US 6.533,33 | US 3.366,67 | US 1.403,33 | US 19.161,67 | US 35.316,67 | US 14.391,67 | US 1.763,33 | US 3.366,67 | US 39.770,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 |
| Gastos | US 35.853,33 | US 6953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 6.953,33 | US 112.340,00 |
| Gastos Administrativos | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 1.805,18 | US 21.662,20 |
| Intereses | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | US 759,90 | US 759,90 | US 759,90 | US 759,90 | US 759,90 | US 759,90 | US 759,90 | US 9118,80 |
| Licencia software | US 275 | US 275 | US 275 | US 275 | US 275 | US 275 | US 275 | US 1.800,00 |
| Salario administrativo | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 1.400,00 | US 16.800,00 |
| Capacitaciones | US 333,33 | US 333,33 | US 333,33 | US 333,33 | US 333,33 | US 333,33 | US 333,33 | US 4.000,00 |
| Gasto de marketing | US 28.743,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 1.343,33 | US 43.520,00 |
| Mantenimiento | US 500,00 | US 500,00 | US 500,00 | US 500,00 | US 500,00 | US 500,00 | US 500,00 | US 6.000,00 |
| Outsourcing | US 1.800,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 300,00 | US 5.100,00 |
| Depreciación | US 511,58 | US 511,58 | US 511,58 | US 511,58 | US 511,58 | US 511,58 | US 511,58 | US 6.139,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | US 42.386,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 3.586,67 | US 8.356,67 | US 12.208,33 | US 28.363,33 | US 7.438,33 | US 8.716,67 | US 3.586,67 | US 72.570,00 |
| Bonos | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | US 42.386,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 3.586,67 | US 8.356,67 | US 12.208,33 | US 28.363,33 | US 7.438,33 | US 8.716,67 | US 3.586,67 | US 72.570,00 |
| Impuestos (30%) | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 | US 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | US 42.386,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 13.486,67 | US 3.586,67 | US 8.356,67 | US 12.208,33 | US 28.363,33 | US 7.438,33 | US 8.716,67 | US 3.586,67 | US 72.570,00 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°16: Estado de resultados 2016 – 2020

| EERR | Periodo1 | Periodo2 | Periodo3 | Periodo4 | Periodo5 |
|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------|
| Ingresos por ventas | U\$ 131.300,00 | U\$ 267.900,00 | U\$ 374.300,00 | U\$ 538.200,00 | U\$ 718.400,00 |
| Costos | U\$ 91.530,00 | U\$ 176.590,00 | U\$ 226.430,00 | U\$ 286.220,00 | U\$ 375.640,00 |
| Salarios operativos | U\$ 78.400,00 | U\$ 149.800,00 | U\$ 189.000,00 | U\$ 232.400,00 | U\$ 303.800,00 |
| Viáticos | U\$ 13.130,00 | U\$ 26.790,00 | U\$ 37.430,00 | U\$ 53.820,00 | U\$ 71.840,00 |
| Margen operacional | U\$ 39.770,00 | U\$ 91.310,00 | U\$ 147.870,00 | U\$ 251.980,00 | U\$ 342.760,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | U\$ 0,00 | U\$ 3.425,00 | U\$ 3.425,00 | U\$ 5.650,00 | U\$ 5.825,00 |
| Gastos | U\$ 112.340,00 | U\$ 213.791,80 | U\$ 279.250,08 | U\$ 319.556,92 | U\$ 288.308,60 |
| Gastos Administrativos | U\$ 21.662,20 | U\$ 23.762,20 | U\$ 25.952,20 | U\$ 28.242,20 | U\$ 30.640,20 |
| Intereses | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | U\$ 9.118,80 | U\$ 18.237,60 | U\$ 22.988,88 | U\$ 28.123,92 | U\$ 37.242,72 |
| Licencia software | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | U\$ 16.800,00 | U\$ 16.800,00 | U\$ 16.800,00 | U\$ 25.200,00 | U\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | U\$ 4.000,00 | U\$ 8.000,00 | U\$ 10.000,00 | U\$ 13.000,00 | U\$ 17.000,00 |
| Gasto de marketing | U\$ 43.520,00 | U\$ 51.068,00 | U\$ 59.923,20 | U\$ 70.036,72 | U\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | U\$ 5.100,00 | U\$ 7.100,00 | U\$ 5.600,00 | U\$ 5.100,00 | U\$ 7.100,00 |
| Depreciación | U\$ 6.139,00 | U\$ 10.254,00 | U\$ 12.929,00 | U\$ 15.899,00 | U\$ 20.014,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | U\$ 0,00 | U\$ 72.570,00 | U\$ 119.056,80 | U\$ 127.955,08 | U\$ 61.926,92 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | U\$ 72.570,00 | U\$ 119.056,80 | U\$ 127.955,08 | U\$ 61.926,92 | U\$ 60.276,40 |
| Bonos | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 6.027,64 |
| Utilidad antes de impuestos | U\$ 72.570,00 | U\$ 119.056,80 | U\$ 127.955,08 | U\$ 61.926,92 | U\$ 54.248,76 |
| Impuestos (30%) | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 16.274,63 |
| Utilidad después de impuestos | U\$ 72.570,00 | U\$ 119.056,80 | U\$ 127.955,08 | U\$ 61.926,92 | U\$ 37.974,13 |
| (+) Depreciación | U\$ 6.139,00 | U\$ 10.254,00 | U\$ 12.929,00 | U\$ 15.899,00 | U\$ 20.014,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | U\$ 0,00 | U\$ 72.570,00 | U\$ 119.056,80 | U\$ 127.955,08 | U\$ 61.926,92 |
| Flujo de caja operacional | U\$ 66.431,00 | U\$ 36.232,80 | U\$ 4.030,72 | U\$ 81.927,16 | U\$ 119.915,05 |
| Flujo acumulado | U\$ 66.431,00 | U\$ 102.663,80 | U\$ 98.633,08 | U\$ 16.705,92 | U\$ 103.209,13 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 17: Flujos de caja financiamiento privado

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 267.900,00 | US\$ 374.300,00 | US\$ 538.200,00 | US\$ 718.400,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 176.590,00 | US\$ 226.430,00 | US\$ 286.220,00 | US\$ 375.640,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 189.000,00 | US\$ 232.400,00 | US\$ 303.800,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 26.790,00 | US\$ 37.430,00 | US\$ 53.820,00 | US\$ 71.840,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 91.310,00 | US\$ 147.870,00 | US\$ 251.980,00 | US\$ 342.760,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 5.650,00 | US\$ 5.825,00 |
| Gastos | | US\$ 112.340,00 | US\$ 213.791,80 | US\$ 279.250,08 | US\$ 319.556,92 | US\$ 288.308,60 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 21.662,20 | US\$ 23.762,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 28.242,20 | US\$ 30.640,20 |
| Intereses | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.118,80 | US\$ 18.237,60 | US\$ 22.988,88 | US\$ 28.123,92 | US\$ 37.242,72 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 10.000,00 | US\$ 13.000,00 | US\$ 17.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 72.570,00 | US\$ 119.056,80 | US\$ 127.955,08 | US\$ 61.926,92 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 119.056,80 | US\$ 127.955,08 | US\$ 61.926,92 | US\$ 60.276,40 |
| Bonos | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 6.027,64 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 119.056,80 | US\$ 127.955,08 | US\$ 61.926,92 | US\$ 54.248,76 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 16.274,63 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 119.056,80 | US\$ 127.955,08 | US\$ 61.926,92 | US\$ 37.974,13 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 72.570,00 | US\$ 119.056,80 | US\$ 127.955,08 | US\$ 61.926,92 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 66.431,00 | US\$ 36.232,80 | US\$ 4.030,72 | US\$ 81.927,16 | US\$ 119.915,05 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.420,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 13.550,00 | US\$ 14.500,00 | US\$ 21.600,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 521.369,79 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 102.663,80 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 102.663,80 |
| (+) Préstamos | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 123.083,80 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 13.550,00 | US\$ 14.500,00 | US\$ 602.433,59 |
| Flujo de caja privado | US\$ 123.083,80 | US\$ 66.431,00 | US\$ 46.532,80 | US\$ 9.519,28 | US\$ 67.427,16 | US\$ 722.348,64 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°18: Flujos de caja financiamiento con préstamo

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|------------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 267.900,00 | US\$ 374.300,00 | US\$ 538.200,00 | US\$ 718.400,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 176.590,00 | US\$ 226.430,00 | US\$ 286.220,00 | US\$ 375.640,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 189.000,00 | US\$ 232.400,00 | US\$ 303.800,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 26.790,00 | US\$ 37.430,00 | US\$ 53.820,00 | US\$ 71.840,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 91.310,00 | US\$ 147.870,00 | US\$ 251.980,00 | US\$ 342.760,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 5.650,00 | US\$ 5.825,00 |
| Gastos | | US\$ 122.390,00 | US\$ 231.881,80 | US\$ 303.370,08 | US\$ 347.696,92 | US\$ 318.458,60 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 21.662,20 | US\$ 23.762,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 28.242,20 | US\$ 30.640,20 |
| Intereses | | US\$ 10.050,00 | US\$ 8.040,00 | US\$ 6.030,00 | US\$ 4.020,00 | US\$ 2.010,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.118,80 | US\$ 18.237,60 | US\$ 22.988,88 | US\$ 28.123,92 | US\$ 37.242,72 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 10.000,00 | US\$ 13.000,00 | US\$ 17.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 82.620,00 | US\$ 137.146,80 | US\$ 152.075,08 | US\$ 90.066,92 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 137.146,80 | US\$ 152.075,08 | US\$ 90.066,92 | US\$ 30.126,40 |
| Bonos | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 3.012,64 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 137.146,80 | US\$ 152.075,08 | US\$ 90.066,92 | US\$ 27.113,76 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 8.134,13 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 137.146,80 | US\$ 152.075,08 | US\$ 90.066,92 | US\$ 18.979,63 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 82.620,00 | US\$ 137.146,80 | US\$ 152.075,08 | US\$ 90.066,92 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 76.481,00 | US\$ 44.272,80 | US\$ 1.999,28 | US\$ 77.907,16 | US\$ 129.060,55 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.420,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 13.550,00 | US\$ 14.500,00 | US\$ 21.600,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 706.406,96 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 122.753,08 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 122.753,08 |
| (+) Préstamos | US\$ 60.000,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 12.000,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 83.173,08 | US\$ 12.000,00 | US\$ 22.300,00 | US\$ 25.550,00 | US\$ 26.500,00 | US\$ 795.560,04 |
| Flujo de caja privado | US\$ 83.173,08 | US\$ 88.481,00 | US\$ 66.572,80 | US\$ 27.549,28 | US\$ 51.407,16 | US\$ 924.620,59 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°19: Flujos de caja financiamiento privado escenario 1

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 267.900,00 | US\$ 374.300,00 | US\$ 538.200,00 | US\$ 718.400,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 176.590,00 | US\$ 237.630,00 | US\$ 297.420,00 | US\$ 414.840,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 200.200,00 | US\$ 243.600,00 | US\$ 343.000,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 26.790,00 | US\$ 37.430,00 | US\$ 53.820,00 | US\$ 71.840,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 91.310,00 | US\$ 136.670,00 | US\$ 240.780,00 | US\$ 303.560,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 4.025,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 6.250,00 | US\$ 6.425,00 |
| Gastos | | US\$ 114.643,76 | US\$ 218.399,32 | US\$ 285.361,36 | US\$ 341.275,72 | US\$ 333.163,68 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 22.862,20 | US\$ 24.962,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 29.442,20 | US\$ 31.840,20 |
| Intereses | | US\$ 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.502,56 | US\$ 18.621,36 | US\$ 23.372,64 | US\$ 28.891,44 | US\$ 41.994,00 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 11.000,00 | US\$ 14.000,00 | US\$ 19.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 | US\$ 5.100,00 | US\$ 9.100,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.859,00 | US\$ 10.974,00 | US\$ 13.649,00 | US\$ 17.339,00 | US\$ 22.599,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 74.873,76 | US\$ 123.064,32 | US\$ 145.266,36 | US\$ 94.245,72 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 74.873,76 | US\$ 123.064,32 | US\$ 145.266,36 | US\$ 94.245,72 | US\$ 23.178,68 |
| Bonos | | US\$ 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 74.873,76 | US\$ 123.064,32 | US\$ 145.266,36 | US\$ 94.245,72 | US\$ 23.178,68 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 74.873,76 | US\$ 123.064,32 | US\$ 145.266,36 | US\$ 94.245,72 | US\$ 23.178,68 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.859,00 | US\$ 10.974,00 | US\$ 13.649,00 | US\$ 17.339,00 | US\$ 22.599,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 74.873,76 | US\$ 123.064,32 | US\$ 145.266,36 | US\$ 94.245,72 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 68.014,76 | US\$ 37.216,56 | US\$ 8.553,04 | US\$ 68.359,64 | US\$ 93.666,04 |
| (-) Inversión fija | US\$ 22.220,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 14.750,00 | US\$ 16.300,00 | US\$ 25.450,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 407.243,65 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 113.784,36 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 113.784,36 |
| (+) Préstamos | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 136.004,36 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 14.750,00 | US\$ 16.300,00 | US\$ 495.578,01 |
| Flujo de caja privado | US\$ 136.004,36 | US\$ 68.014,76 | US\$ 47.516,56 | US\$ 23.303,04 | US\$ 52.059,64 | US\$ 589.244,05 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°20: Flujos de caja financiamiento con préstamo escenario 1

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 267.900,00 | US\$ 374.300,00 | US\$ 538.200,00 | US\$ 718.400,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 176.590,00 | US\$ 237.630,00 | US\$ 297.420,00 | US\$ 414.840,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 200.200,00 | US\$ 243.600,00 | US\$ 343.000,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 26.790,00 | US\$ 37.430,00 | US\$ 53.820,00 | US\$ 71.840,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 91.310,00 | US\$ 136.670,00 | US\$ 240.780,00 | US\$ 303.560,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 4.025,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 6.250,00 | US\$ 6.425,00 |
| Gastos | | US\$ 124.693,76 | US\$ 236.489,32 | US\$ 309.481,36 | US\$ 369.415,72 | US\$ 363.313,68 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 22.862,20 | US\$ 24.962,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 29.442,20 | US\$ 31.840,20 |
| Intereses | | US\$ 10.050,00 | US\$ 8.040,00 | US\$ 6.030,00 | US\$ 4.020,00 | US\$ 2.010,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.502,56 | US\$ 18.621,36 | US\$ 23.372,64 | US\$ 28.891,44 | US\$ 41.994,00 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 11.000,00 | US\$ 14.000,00 | US\$ 19.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 | US\$ 5.100,00 | US\$ 9.100,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.859,00 | US\$ 10.974,00 | US\$ 13.649,00 | US\$ 17.339,00 | US\$ 22.599,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 84.923,76 | US\$ 141.154,32 | US\$ 169.386,36 | US\$ 122.385,72 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 84.923,76 | US\$ 141.154,32 | US\$ 169.386,36 | US\$ 122.385,72 | US\$ 53.328,68 |
| Bonos | | US\$ 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 84.923,76 | US\$ 141.154,32 | US\$ 169.386,36 | US\$ 122.385,72 | US\$ 53.328,68 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 84.923,76 | US\$ 141.154,32 | US\$ 169.386,36 | US\$ 122.385,72 | US\$ 53.328,68 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.859,00 | US\$ 10.974,00 | US\$ 13.649,00 | US\$ 17.339,00 | US\$ 22.599,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 84.923,76 | US\$ 141.154,32 | US\$ 169.386,36 | US\$ 122.385,72 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 78.064,76 | US\$ 45.256,56 | US\$ 14.583,04 | US\$ 64.339,64 | US\$ 91.656,04 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.420,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 13.550,00 | US\$ 14.500,00 | US\$ 21.600,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 489.429,28 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 137.904,36 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 137.904,36 |
| (+) Préstamos | US\$ 60.000,00 | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 | US\$ 12.000,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 98.324,36 | US\$ 12.000,00 | US\$ 22.300,00 | US\$ 25.550,00 | US\$ 26.500,00 | US\$ 593.733,64 |
| Flujo de caja privado | US\$ 98.324,36 | US\$ 90.064,76 | US\$ 67.556,56 | US\$ 40.133,04 | US\$ 37.839,64 | US\$ 685.389,68 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°21: Flujos de caja financiamiento privado escenario 2

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por ventas | | U\$ 118.170,00 | U\$ 241.110,00 | U\$ 336.870,00 | U\$ 484.380,00 | U\$ 646.560,00 |
| Costos | | U\$ 90.217,00 | U\$ 173.911,00 | U\$ 222.687,00 | U\$ 280.838,00 | U\$ 368.456,00 |
| Salarios operativos | | U\$ 78.400,00 | U\$ 149.800,00 | U\$ 189.000,00 | U\$ 232.400,00 | U\$ 303.800,00 |
| Viáticos | | U\$ 11.817,00 | U\$ 24.111,00 | U\$ 33.687,00 | U\$ 48.438,00 | U\$ 64.656,00 |
| Margen operacional | | U\$ 27.953,00 | U\$ 67.199,00 | U\$ 114.183,00 | U\$ 203.542,00 | U\$ 278.104,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | U\$ 0,00 | U\$ 3.425,00 | U\$ 3.425,00 | U\$ 5.650,00 | U\$ 5.825,00 |
| Gastos | | U\$ 112.340,00 | U\$ 225.608,80 | U\$ 315.178,08 | U\$ 389.171,92 | U\$ 406.361,60 |
| Gastos Administrativos | | U\$ 21.662,20 | U\$ 23.762,20 | U\$ 25.952,20 | U\$ 28.242,20 | U\$ 30.640,20 |
| Intereses | | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | U\$ 9.118,80 | U\$ 18.237,60 | U\$ 22.988,88 | U\$ 28.123,92 | U\$ 37.242,72 |
| Licencia software | | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 | U\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | U\$ 16.800,00 | U\$ 16.800,00 | U\$ 16.800,00 | U\$ 25.200,00 | U\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | U\$ 4.000,00 | U\$ 8.000,00 | U\$ 10.000,00 | U\$ 13.000,00 | U\$ 17.000,00 |
| Gasto de marketing | | U\$ 43.520,00 | U\$ 51.068,00 | U\$ 59.923,20 | U\$ 70.036,72 | U\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 | U\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | U\$ 5.100,00 | U\$ 7.100,00 | U\$ 5.600,00 | U\$ 5.100,00 | U\$ 7.100,00 |
| Depreciación | | U\$ 6.139,00 | U\$ 10.254,00 | U\$ 12.929,00 | U\$ 15.899,00 | U\$ 20.014,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | U\$ 0,00 | U\$ 84.387,00 | U\$ 154.984,80 | U\$ 197.570,08 | U\$ 179.979,92 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | U\$ 84.387,00 | U\$ 154.984,80 | U\$ 197.570,08 | U\$ 179.979,92 | U\$ 122.432,60 |
| Bonos | | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | U\$ 84.387,00 | U\$ 154.984,80 | U\$ 197.570,08 | U\$ 179.979,92 | U\$ 122.432,60 |
| Impuestos (30%) | | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | | U\$ 84.387,00 | U\$ 154.984,80 | U\$ 197.570,08 | U\$ 179.979,92 | U\$ 122.432,60 |
| (+) Depreciación | U\$ 0,00 | U\$ 6.139,00 | U\$ 10.254,00 | U\$ 12.929,00 | U\$ 15.899,00 | U\$ 20.014,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 84.387,00 | U\$ 154.984,80 | U\$ 197.570,08 | U\$ 179.979,92 |
| Flujo de caja operacional | U\$ 0,00 | U\$ 78.248,00 | U\$ 60.343,80 | U\$ 29.656,28 | U\$ 33.489,16 | U\$ 77.561,32 |
| (-) Inversión fija | U\$ 20.420,00 | U\$ 0,00 | U\$ 10.300,00 | U\$ 13.550,00 | U\$ 14.500,00 | U\$ 21.600,00 |
| (+) Valor residual | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 337.223,13 |
| (-) Capital de trabajo | U\$ 168.248,08 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 168.248,08 |
| (+) Préstamos | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 | U\$ 0,00 |
| Flujo de capitales | U\$ 188.668,08 | U\$ 0,00 | U\$ 10.300,00 | U\$ 13.550,00 | U\$ 14.500,00 | U\$ 483.871,21 |
| Flujo de caja privado | U\$ 188.668,08 | U\$ 78.248,00 | U\$ 70.643,80 | U\$ 43.206,28 | U\$ 18.989,16 | U\$ 561.432,53 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°22: Flujos de caja financiamiento con préstamo escenario 2

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 118.170,00 | US\$ 241.110,00 | US\$ 336.870,00 | US\$ 484.380,00 | US\$ 646.560,00 |
| Costos | | US\$ 90.217,00 | US\$ 173.911,00 | US\$ 222.687,00 | US\$ 280.838,00 | US\$ 368.456,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 189.000,00 | US\$ 232.400,00 | US\$ 303.800,00 |
| Viáticos | | US\$ 11.817,00 | US\$ 24.111,00 | US\$ 33.687,00 | US\$ 48.438,00 | US\$ 64.656,00 |
| Margen operacional | | US\$ 27.953,00 | US\$ 67.199,00 | US\$ 114.183,00 | US\$ 203.542,00 | US\$ 278.104,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 5.650,00 | US\$ 5.825,00 |
| Gastos | | US\$ 122.390,00 | US\$ 243.698,80 | US\$ 339.298,08 | US\$ 417.311,2 | US\$ 436.511,60 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 21.662,20 | US\$ 23.762,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 28.242,20 | US\$ 30.640,20 |
| Intereses | | US\$ 10.050,00 | US\$ 8.040,00 | US\$ 6.030,00 | US\$ 4.020,00 | US\$ 2.010,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.118,80 | US\$ 18.237,60 | US\$ 22.988,88 | US\$ 28.123,92 | US\$ 37.242,72 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 10.000,00 | US\$ 13.000,00 | US\$ 17.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 94.437,00 | US\$ 173.074,80 | US\$ 221.690,08 | US\$ 208.119,92 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 94.437,00 | US\$ 173.074,80 | US\$ 221.690,08 | US\$ 208.119,92 | US\$ 152.582,60 |
| Bonos | | US\$ 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 94.437,00 | US\$ 173.074,80 | US\$ 221.690,08 | US\$ 208.119,92 | US\$ 152.582,60 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 94.437,00 | US\$ 173.074,80 | US\$ 221.690,08 | US\$ 208.119,92 | US\$ 152.582,60 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 12.929,00 | US\$ 15.899,00 | US\$ 20.014,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 94.437,00 | US\$ 173.074,80 | US\$ 221.690,08 | US\$ 208.119,92 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 88.298,00 | US\$ 68.383,80 | US\$ 35.686,28 | US\$ 29.469,16 | US\$ 75.551,32 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.420,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 13.550,00 | US\$ 14.500,00 | US\$ 21.600,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 381.172,27 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 192.368,08 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 192.368,08 |
| (+) Préstamos | US\$ 60.000,00 | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 | US\$ 12.000,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 152.788,08 | US\$ 12.000,00 | US\$ 22.300,00 | US\$ 25.550,00 | US\$ 26.500,00 | US\$ 539.940,35 |
| Flujo de caja privado | US\$ 152.788,08 | US\$ 100.298,00 | US\$ 90.683,80 | US\$ 61.236,28 | US\$ 2.969,16 | US\$ 615.491,67 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°23: Flujos de caja financiamiento privado escenario 3

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 256.900,00 | US\$ 363.300,00 | US\$ 475.400,00 | US\$ 644.600,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 175.490,00 | US\$ 197.330,00 | US\$ 268.740,00 | US\$ 336.060,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 161.000,00 | US\$ 221.200,00 | US\$ 271.600,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 25.690,00 | US\$ 36.330,00 | US\$ 47.540,00 | US\$ 64.460,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 81.410,00 | US\$ 165.970,00 | US\$ 206.660,00 | US\$ 308.540,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 5.650,00 | US\$ 5.825,00 |
| Gastos | | US\$ 112.340,00 | US\$ 213.791,80 | US\$ 281.021,32 | US\$ 303.124,40 | US\$ 307.888,56 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 21.662,20 | US\$ 23.762,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 28.242,20 | US\$ 30.640,20 |
| Intereses | | US\$ 0,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.118,80 | US\$ 18.237,60 | US\$ 19.005,12 | US\$ 27.740,16 | US\$ 32.875,20 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 9.000,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 15.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 3.600,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 11.784,00 | US\$ 15.179,00 | US\$ 18.574,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 72.570,00 | US\$ 128.956,80 | US\$ 111.626,32 | US\$ 90.814,40 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 128.956,80 | US\$ 111.626,32 | US\$ 90.814,40 | US\$ 6.476,44 |
| Bonos | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 647,64 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 128.956,80 | US\$ 111.626,32 | US\$ 90.814,40 | US\$ 5.828,80 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 1.748,64 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 72.570,00 | US\$ 128.956,80 | US\$ 111.626,32 | US\$ 90.814,40 | US\$ 4.080,16 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 11.784,00 | US\$ 15.179,00 | US\$ 18.574,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 72.570,00 | US\$ 128.956,80 | US\$ 111.626,32 | US\$ 90.814,40 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 66.431,00 | US\$ 46.132,80 | US\$ 29.114,48 | US\$ 35.990,92 | US\$ 113.468,56 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.42,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 10.900,00 | US\$ 15.350,00 | US\$ 17.750,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 493.341,55 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 112.563,80 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 112.563,80 |
| (+) Préstamos | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 132.983,80 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 10.900,00 | US\$ 15.350,00 | US\$ 588.155,35 |
| Flujo de caja privado | US\$ 132.983,80 | US\$ 66.431,00 | US\$ 56.432,80 | US\$ 18.214,48 | US\$ 20.640,92 | US\$ 701.623,91 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo N°24: Flujos de caja financiamiento con préstamo escenario 3

| EERR | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 | Periodo 4 | Periodo 5 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ingresos por ventas | | US\$ 131.300,00 | US\$ 256.900,00 | US\$ 363.300,00 | US\$ 475.400,00 | US\$ 644.600,00 |
| Costos | | US\$ 91.530,00 | US\$ 175.490,00 | US\$ 197.330,00 | US\$ 268.740,00 | US\$ 336.060,00 |
| Salarios operativos | | US\$ 78.400,00 | US\$ 149.800,00 | US\$ 161.000,00 | US\$ 221.200,00 | US\$ 271.600,00 |
| Viáticos | | US\$ 13.130,00 | US\$ 25.690,00 | US\$ 36.330,00 | US\$ 47.540,00 | US\$ 64.460,00 |
| Margen operacional | | US\$ 39.770,00 | US\$ 81.410,00 | US\$ 165.970,00 | US\$ 206.660,00 | US\$ 308.540,00 |
| Ganancia/Pérdida de capital | | US\$ 0,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 3.425,00 | US\$ 5.650,00 | US\$ 5.825,00 |
| Gastos | | US\$ 122.390,00 | US\$ 231.881,80 | US\$ 305.141,32 | US\$ 331.264,40 | US\$ 338.038,56 |
| Gastos Administrativos | | US\$ 21.662,20 | US\$ 23.762,20 | US\$ 25.952,20 | US\$ 28.242,20 | US\$ 30.640,20 |
| Intereses | | US\$ 10.050,00 | US\$ 8.040,00 | US\$ 6.030,00 | US\$ 4.020,00 | US\$ 2.010,00 |
| Combustible + telefonía móvil | | US\$ 9.118,80 | US\$ 18.237,60 | US\$ 19.005,12 | US\$ 27.740,16 | US\$ 32.875,20 |
| Licencia software | | US\$ 3.300,00 |
| Salario administrativo | | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 16.800,00 | US\$ 25.200,00 | US\$ 25.200,00 |
| Capacitaciones | | US\$ 4.000,00 | US\$ 8.000,00 | US\$ 9.000,00 | US\$ 12.000,00 | US\$ 15.000,00 |
| Gasto de marketing | | US\$ 43.520,00 | US\$ 51.068,00 | US\$ 59.923,20 | US\$ 70.036,72 | US\$ 83.184,76 |
| Mantenimiento | | US\$ 2.700,00 |
| Outsourcing | | US\$ 5.100,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 3.600,00 | US\$ 7.100,00 | US\$ 5.600,00 |
| Depreciación | | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 11.784,00 | US\$ 15.179,00 | US\$ 18.574,00 |
| Pérdida del ejercicio anterior | | US\$ 0,00 | US\$ 82.620,00 | US\$ 147.046,80 | US\$ 135.746,32 | US\$ 118.954,40 |
| Utilidad antes de impuestos y bonos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 147.046,80 | US\$ 135.746,32 | US\$ 118.954,40 | US\$ 23.673,56 |
| Bonos | | US\$ 0,00 |
| Utilidad antes de impuestos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 147.046,80 | US\$ 135.746,32 | US\$ 118.954,40 | US\$ 23.673,56 |
| Impuestos (30%) | | US\$ 0,00 |
| Utilidad después de impuestos | | US\$ 82.620,00 | US\$ 147.046,80 | US\$ 135.746,32 | US\$ 118.954,40 | US\$ 23.673,56 |
| (+) Depreciación | US\$ 0,00 | US\$ 6.139,00 | US\$ 10.254,00 | US\$ 11.784,00 | US\$ 15.179,00 | US\$ 18.574,00 |
| (+) Pérdida del ejercicio anterior | US\$ 0,00 | US\$ 0,00 | US\$ 82.620,00 | US\$ 147.046,80 | US\$ 135.746,32 | US\$ 118.954,40 |
| Flujo de caja operacional | US\$ 0,00 | US\$ 76.481,00 | US\$ 54.172,80 | US\$ 23.084,48 | US\$ 31.970,92 | US\$ 113.854,84 |
| (-) Inversión fija | US\$ 20.420,00 | US\$ 0,00 | US\$ 10.300,00 | US\$ 10.900,00 | US\$ 15.350,00 | US\$ 17.750,00 |
| (+) Valor residual | US\$ 0,00 | US\$ 614.698,71 |
| (-) Capital de trabajo | US\$ 130.653,80 | US\$ 0,00 |
| (+) Recuperación de capital de trabajo | US\$ 0,00 | US\$ 130.653,80 |
| (+) Préstamos | US\$ 60.000,00 | US\$ 0,00 |
| (-) Amortizaciones | US\$ 0,00 | US\$ 12.000,00 |
| Flujo de capitales | US\$ 91.073,80 | US\$ 12.000,00 | US\$ 22.300,00 | US\$ 22.900,00 | US\$ 27.350,00 | US\$ 715.602,51 |
| Flujo de caja privado | US\$ 91.073,80 | US\$ 88.481,00 | US\$ 76.472,80 | US\$ 184,48 | US\$ 4.620,92 | US\$ 829.457,35 |

Fuente: Elaboración propia